

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MÜLAKAT HATALARI VE İNSAN
KAYNAKLARI UZMANLARININ VERİMLİLİK ALGISI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Delfin KANDEMİR

(Y1412.040014)

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Bekir Emre KURTULMUŞ

Ağustos 2017



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.040014 numaralı öğrencisi Delfin KANDEMİR'in "İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MÜLAKAT HATALARI VE İNSAN KAYNAKLARI UZMANLARININ VERİMLİLİK ALGISI" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 04.08.2017 tarih ve 2017/20 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *oybirliği* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kanemir*... edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :28/09/2017

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Bekir Emre KURTULMUŞ

2)Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARİ

3)Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Gürdal ASLAN

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığım ve sunduğum “İnsan Kaynakları Yönetiminde Mülakat Hataları ve İnsan Kaynakları Uzmanlarının Verimlilik Algısı” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla beyan ederim.(...../...../2017)

Delfin KANDEMİR

Aileme,

ÖNSÖZ

Hedeflediğim hayata ulaşabilmek için attığım adımların başında gelen yüksek lisans eğitimim boyunca başta akademik ve manevi desteğini esirgemeyen, tezimle ilgili her aşamada yardımcı olan tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Bekir Emre Kurtulmuş hocam ve tez yazım sürecimde her türlü desteği sağlayan Yrd. Doç. Dr. Çiğdem Özarı olmak üzere bende emeği olan tüm lisans ve yüksek lisans hocalarıma; bu yolda beni yüreklendiren ve destek veren başta Özge Demirci olmak üzere tüm arkadaşlarıma; hayatımda karşılaştığım her zorlukta ve attığım her adımda yanımda olan, beni bu süreçte yaşadığım her sıkıntıda destekleyen ve kendime olan inancımı kaybetmeme asla izin vermeyen hayat arkadaşım Mert Taş'a; bir insanın sahip olabileceği en güzel aileye sahip olduğumu her defasında hatırlatan, hayatımın direği, bana hayatı öğreten, tanıdığım en zeki kadın, annem Gülten Kandemir'e; her zaman bana hayatı bütün gerçekliğiyle sunan, tanıdığım en temiz kalpli insan, gönlümün ilk göz ağrısı babam Ömer Kandemir'e; ilk çocuğum, geleceğim, miniğim, ailemin bana en büyük mirası olan kardeşim Karer Ulaş Kandemir'e bütün kalbimle teşekkür ediyorum.

Ağustos 2017

Delfin KANDEMİR

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	ix
İÇİNDEKİLER	xi
KISALTMALAR	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
ABSTRACT	xix
1 GİRİŞ	1
1.1 Problemin Belirtilmesi.....	5
1.2 Hipotez	5
1.3 Problemin Önemi.....	5
1.4 Çalışmanın Amacı	6
1.5 Görevler.....	6
1.6 Çalışma Soruları	6
2 İŞE ALIM SÜRECİ, MÜLAKAT, MÜLAKAT ÇEŞİTLERİ VE MÜLAKAT HATALARI	7
2.1 İşe Alım Sürecinin Amacı Ve Önemi.....	7
2.2 Personel Seçim Sürecinin Aşamaları.....	9
2.2.1 Personel açığının belirlenmesi ve iş analizi	10
2.2.2 Başvuruların alınması, ilk inceleme	10
2.2.3 Başvuru Formunun Doldurtulması.....	11
2.2.4 İşe giriş testlerinin uygulanması.....	12
2.2.5 Mülakat	13
2.2.6 Adayın referans bilgilerinin araştırılması ve kontrolü	14
2.2.7 Sağlık muayenesi	15
2.2.8 Seçim kararının verilmesi ve iş teklifinde bulunma.....	15
2.2.9 İşe yerleştirmenin yapılması	16
2.2.10 Adayların bilgilendirilmesi	17
2.3 Mülakatın Tanımı Ve Önemi.....	18
2.4 Mülakat Süreci.....	21
2.4.1 Hazırlık.....	21
2.4.2 Mülakatı yapacak kişi / kişilerin belirlenmesi	22
2.4.3 Mülakatın içeriği ve uygulanması.....	24
2.4.4 Mülakatın sona ermesi	28
2.4.5 Değerlendirme.....	29
2.5 Mülakat Çeşitleri	30
2.5.1 Uygulama Yöntemlerine Göre Mülakatlar.....	30
2.5.1.1 Yapılandırılmış mülakat.....	31
2.5.1.2 Yapılandırılmamış mülakat.....	32
2.5.1.3 Yarı yapılandırılmış (karma) mülakat.....	33
2.5.1.4 Davranışsal-yetkinlik bazlı mülakat.....	35
2.5.1.5 Durumsal-sorun çözme mülakatı	37

2.5.1.6	Stres mülakatı	38
2.5.2	Katılımcı sayısına göre mülakatlar	40
2.5.2.1	Birebir mülakat	40
2.5.2.2	Sıralı mülakat	41
2.5.2.3	Panel mülakat	43
2.5.2.4	Toplu (grup) mülakat	44
2.5.3	Diğer mülakat türleri	45
2.6	Mülakat Hataları	49
2.7	Mülakat Hatalarının Nedenleri Ve Sonuçları	50
2.8	İnsan Kaynağı Seçiminde En Sık Yapılan Mülakat Hataları	53
2.8.1.1	Hale etkisi	54
2.8.1.2	Yaklaşım	55
2.8.1.3	Kendine benzeterek yola çıkma	57
2.8.1.4	Önyargı	59
2.8.1.5	Olumsuz odaklanma	60
2.8.1.6	Kontrast algısına kapılma	61
2.8.1.7	Fiziksel görüntüden etkilenme	62
2.8.1.8	Az ya da çok konuşmak	63
2.8.1.9	Hızlı karar vermek	65
2.8.1.10	İyi bir dinleyici olmamak	66
2.8.1.11	İş iyi bilmemek	68
2.8.1.12	Yönetim baskısı	69
2.8.1.13	Adayı sorularla yönlendirme	69
2.8.1.14	Varsayımda bulunma	70
2.8.1.15	Fazla sert veya yumuşak davranma	71
2.8.1.16	Tanıdığa öncelik verme	72
2.8.1.17	Özel hayat ile ilgili sorular sorma	73
2.8.1.18	Mülakat süresini etkin kullanamama	73
2.8.2	Adaydan kaynaklanan mülakat hataları	74
2.9	Mülakat Hatalarından Kaçınmak İçin Mülakatçının Dikkat Etmesi Gerekenler	74
2.10	Mülakat Hatalarından Kaçınmak İçin Adayın Dikkat Etmesi Gerekenler ..	76
3	ARAŞTIRMA METOTLARI	79
3.1	Araştırma Felsefesi	79
3.2	Araştırma Yaklaşımı	80
3.3	Veri Toplama Yöntemleri	81
3.4	Sayısal Veri Toplama Yöntemleri	82
3.4.1	Anket	82
3.5	Etik	83
3.6	Kısıtlamalar	83
4	ANALİZ VE BULGULAR	85
4.1	Hipotez	89
5	SONUÇ VE ÖNERİLER	93
5.1	Sonuç	93
5.2	Öneriler	96
	KAYNAKLAR	99
	EKLER	103
	ÖZGEÇMİŞ	107

KISALTMALAR

KK ⁻	: Kesinlikle Katılmıyorum
K ⁻	: Katılmıyorum
K	: Kararsızım
K ⁺	: Katılıyorum
KK ⁺	: Kesinlikle Katılıyorum

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.1: İK ve Personel Yönetimi Farkı (Sabuncuoğlu, 2013:2)	2
Çizelge 2.1: STAR Tekniği	36
Çizelge 4.1: Demografik bilgilerin dağılımı.....	86
Çizelge 4.2: Mülakat ve Verimlilik ölçeklerinin korelasyon analizi.....	87
Çizelge 4.3: İyi fiziksel özelliklere sahip adayların değerlendirilmesinde cinsiyetin rolü	87
Çizelge 4.4: İşe alım baskısı durumunda adayı işe almanın daha kolay olacağının düşünülmesinin eğitim düzeyi ile ilişkisi.....	88
Çizelge 4.5: Verimlilik ölçüm metotları ile çalışan memnuniyeti ölçümleri arasında yapılan çapraz tablo	88
Çizelge 4.6: Verimlilik ölçümlerinin düzenli yapılması ile verimlilik artırma çalışmalarına çalışanların katılımı arasında yapılan çapraz tablo.....	89
Çizelge 4.7: Mülakat ölçeğinin 9. sorusu ile verimlilik ölçeğinin 16. sorusu arasındaki korelasyon	90
Çizelge 4.8: Mülakat ölçeğinin 9. sorusu ile verimlilik ölçeğinin 3. sorusu arasındaki korelasyon.....	90
Çizelge 4.9: Mülakat ölçeğinin 4. sorusu ile verimlilik ölçeğinin 16. sorusu arasındaki korelasyon	91
Çizelge 4.10: Mülakat ölçeğinin 4. sorusu ile verimlilik ölçeğinin 3. sorusu arasındaki korelasyon	91

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MÜLAKAT HATALARI VE İNSAN KAYNAKLARI UZMANLARININ VERİMLİLİK ALGISI

ÖZET

İşletmelerin işe alım süreçlerinde uyguladıkları yöntemler arasından en etkili ama aynı zamanda en çok hata yapılmaya müsait yöntem mülakat yöntemidir. Geçmişten günümüze kadar bakıldığında mülakat yönteminde verimliliği belirleyici unsurun daima insan olduğunu görmekteyiz. Bu durumda insanı iletişim kurarken etkileyebilecek her türlü unsurun mülakat sürecinde de etkili olabileceğini ve bu durumun mülakat sürecini etkileyerek hatalı kararlar alınmasına sebep olabileceği göz ardı edilmemelidir. Bu tip hatalı kararların işletmenin verimliliği üzerinde büyük oranda etkisi olduğu düşünülmektedir.

Bu tezin konusu gereği yapılan araştırmada her bir mülakat yöntemi ayrı ayrı incelenmiş, işleyiş biçimleri, eksiklikleri ve sonuçları ortaya konmuştur. Aynı zamanda literatürde geçen mülakat hatalarının her biri ve bu hatalar içerisinde en sık yapılanlar belirtilmiş, bu hataların önüne geçilebilmesi için gerekenler araştırılmıştır.

Bu tezin konusu ile ilgili yapılan araştırmada likert tipi ölçekli anket yöntemi kullanılmıştır. Belirlenen şirketlerdeki insan kaynakları çalışanları ile yapılan anket çalışmasında mülakat esnasındaki davranışları ve çalıştıkları şirketin verimliliği ile ilgili algıları hakkında sorular sorulmuştur. Daha sonra elde edilen veriler SPSS20 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen sonuçlara göre işletmelerde en sık yapılan mülakat hataları belirlenmiş ve bu hataların insan kaynakları departmanında çalışanların şirketin verimliliği ile ilgili algılarına etkileri belirlenmiştir.

Çalışmanın sonuçlarının ileride oluşabilecek verimlilik eksikliklerinin değerlendirilmesinde mülakat hatalarının yerine ışık tutması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *İnsan Kaynakları, İşe Alım, Mülakat, Mülakat Hataları, Verimlilik.*

INTERVIEW MISTAKES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND EFFICIENCY PERCEPTIONS OF HUMAN RESOURCES SPECIALISTS

ABSTRACT

The most effective method but also the most available to make mistakes among the recruitment process of the enterprises is interview. When we look at the past from day to day, we see that the element that determines the efficiency in interviewing method is always human. In this case, it should be kept in mind that any element that may affect the person in communication may also be effective in the interview process, which may lead to incorrect decisions by affecting the interview process. Such incorrect decisions are thought to have a major impact on the efficiency of the business.

In this study, each interview method was examined separately, and the way of process, deficiencies and results were revealed. At the same time, each of the interview mistakes in the literature and the most common mistakes are mentioned, and what is needed to prevent these mistakes is searched.

Likert type scale survey method was used in this research. In the questionnaire conducted with the human resources workers in the companies determined, questions were asked about the behavior during the interview and the perceptions of the company's productivity. Subsequently, the obtained data were analyzed using the SPSS20 program. According to the results of the analysis, the most frequent interview mistakes in the enterprises were determined and the effects of these mistakes on the perceptions of the employees in the human resources department about the productivity of the company were determined.

The results of the study were intended to provide an alternative to interview mistakes in assessing future productivity shortfalls.

Keywords: *Human Resources, Recruitment, Interview, Interview Mistakes, Efficiency.*

1 GİRİŞ

Üretim sürecinin gerçekleştiği, bir mal ya da hizmetin ortaya çıkarıldığı yerlere işletme adı verilir. İşletmelerin üç ana unsuru vardır; emek, sermaye ve toprak (Koçel, 2014:75). Emek unsuru üretimin vazgeçilmez ve temel unsurudur. İşletmeler için emek yani insan: örgütün amaçları için hareket eden, örgütün verimliliğini ve etkinliğini doğrudan etkileyen en önemli yapıdır. Yani emek üretime hem doğrudan fiziki olarak hem de düşünsel olarak katılmaktadır. İşletmelerde kaliteyi, kalıcılığı, verimliliği, işletmenin ekonomisini ve akla gelebilecek bütün değişkenleri büyük oranda olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilecek en büyük güç “insan” dır. İnsan kaynağını doğru seçen, doğru yönlendiren ve doğru kullanan işletmelerin gerek rekabet ortamında, gerek ekonomik anlamda bir adım önde olması kaçınılmazdır.

İnsandan daha zengin kaynak yoktur. O nedenle insan kaynaklarından değil, insan zenginliğinden söz etmek gerekir (Viargues, 1999:5).

İşletmeyi oluşturan, genellikle **5M** denilen değerlerden bahsedilir. Bu değerler sırasıyla (Sabuncuoğlu, 2013:2);

- **Machine** (Makine)
- **Money** (Kapital)
- **Material** (Malzeme)
- **Management** (Yönetim)
- **Man** (İnsan)

Bu girdiler arasında insan kaynağı en önemli girdidir. Çünkü diğer tüm kaynakların kullanılması, planlanması, yönetilmesi ve organize edilmesi daima insan kaynağı tarafından sağlanır.

Personel yönetimi bu niteliği ile organizasyonda işe alma, seçme ve yerleştirme, değerlendirme ve ücretlendirme gibi teknik ve mekanik faaliyetleri üstlenerek, yokluğu durumunda temel işlevlerden sorunlu yöneticilerin üstlenecekleri iş

yükünü almıştır. Bu nedenle uzun yıllar personel yönetimi bir “hizmetçi” gibi kabul edilmiş ve konumu da bu görüşü yansıtır nitelikte olmuştur. Ancak günümüzde “insan kaynakları yönetimi” ifadesi, personel yönetimi işlevinin değişen niteliği ve rolünü vurgulamak için kullanılır. Personel yönetimi yaklaşımının yetersiz kalması, bu işlevin niteliğinin ve rolünün değişmesini zorunlu kılmıştır.

İnsan kaynakları ve personel yönetimi arasındaki rol ve örgütsel konum açısından belli başlı farklılıklar Çizelge 1.1’de gösterilmiştir.

Çizelge 1.1: İK ve Personel Yönetimi Farkı (Sabuncuoğlu, 2013:2)

	İnsan Kaynakları Yönetimi	Personel Yönetimi
Organizasyon İçinde Tutumu	Üst yönetim kademesinde	Genelde üst yönetimin altında ve bazı durumlarda muhasebe vb. bir birime bağlı
Karar Alma ve Yetki	Stratejik ortak dolayısıyla stratejik kararların alınmasında eşit paya sahip. Emir-komuta yetkisi.	Daha çok sorulduğunda görüş bildirme ve operasyonel nitelikli sınırlı karar alabilme.
Misyonu	Organizasyonun rekabet edebilirliğine doğrudan katkıda bulunmak	Personel ile ilgili faaliyetlerde başarılı olarak organizasyonun bu alandaki ihtiyacını karşılamak
Faaliyet Derinliği	Tüm yönetim kademelerini ve çalışanlarını kapsar	Daha çok çalışanlara yöneliktir

Kurumsal ya da kurumsal olmayan tüm işletmeler işleyişlerinin devam edebilmesi amacıyla yapılacak işe uygun niteliklerde iş gören bulmak durumundadırlar. Aksi durumda hem yapılacak iş istenen şekilde yerine getirilemez, hem de işletmenin maddi ve manevi kaynakları zarar görür.

İş gören / eleman bulma ve seçme süreçlerini yöneten, insan kaynakları yönetimi de denilen geniş bir faaliyet alanı bulunan departman, insan kaynakları departmanıdır ve departman ihtiyaçlar ve planlar doğrultusunda belirli aralıklarda işe alım süreçlerini yürütür. Ancak tüm işletmelerde insan kaynakları departmanı bulunmayabilir. Bu durumda süreçleri iş görene ihtiyaç duyulan

departmanın sorumluları veya aynı zamanda işe alım süreçlerini yürütme sorumluluğu verilmiş bir başka departman yürütür.

İşe alım süreçlerinin kesin olarak tüm işletmelerde bulunmasının sebebi; işletmenin yapılmasını istediği işe, işletme içindeki örgüt kültürüne, işletmedeki üst düzey sorumluların beklentilerine göre işletmenin istediği iş gören profilinin değişmesidir. Bu duruma göre hiç bir işletme aynı iş için bile bir diğer işletmeyle aynı iş göreni tercih etmeyebilir.

Ne yazık ki günümüzde işletmelerde çalışan personelin potansiyel performanslarının neredeyse yarısı ortaya çıkmamaktadır (Sabuncuoğlu, 2013:1). Çalışanlardan tam verimlilik elde edilebildiğinde işletmelerde çalışan sayısı ve buna bağlı olarak maliyet de oldukça düşecektir. Bu nedenle çalışanların performanslarının tamamının neden kullanılmadığı sorgulanmalıdır.

Bu sorgulamayı yapabilmek için öncelikle işletmelerin iş görenleri seçerken hangi teknikleri kullandıklarına bakmak gerekir.

Eğer işletme kendi bünyesinde halihazırda bulunan bir elemanı görevini değiştirme veya terfi yöntemi ile başka bir göreve getiriyorsa bu durumda insan kaynaklarının hata yapma payı; halihazırda bünyesinde bulunan elemanın yeteneklerini, kişisel özelliklerini, performansını doğru değerlendirip değerlendirememesiyle sınırlı olacaktır. Ancak dış kaynaklar kullanarak yeni bir eleman arayışı içine girilmesi durumunda adaya ulaşma teknikleri farklılık gösterse de neredeyse işletmelerin tamamı adaya ulaştıktan sonra mülakat yöntemini kullanmaktadır. Bu mülakat yöntemi başvuran adaylar ile işe alımla ilgilenen yetkili arasında kısa bir bilgi alışverişine dayanmaktadır. Yetkili kişi bu kısa süre içerisinde başvuran adayın yeteneklerini, kişisel özelliklerini, aradığı işe uygun eleman olup olmadığını, nasıl bir verimlilikle çalıştığını anlamaya çalışır. Fakat bu kısa süre içerisinde mülakat süreçlerinde hem aday kaynaklı hem de yetkili kaynaklı birçok hata yapılabilir ve bu hatalar işletme için aday seçim sürecinin uzaması, yanlış aday seçmek gibi işletmeye her anlamda zarar verecek durumlara yol açar.

Kısa bir mülakat süresinde; aday kendini yetkili kişiye en doğru şekilde anlatmak, yetkili kişi de adayı en doğru şekilde anlamak durumundadır. Ancak

bu kısa süre içerisinde mülakat ortamı olmasa dahi, iki insanın birbirini anlayabilmesinin önünde birçok engel bulunmaktadır. Bu engellerden bazıları; kullanılan mülakat yöntemi, kişilerin kişisel özellikleri, içinde buldukları psikolojik durum, birbirleri hakkında edindikleri önyargı ve kişilerin ifade yetenekleri olarak örneklenebilir. Ancak işletmeler süreci kısa tutmak ile doğru karar vermek için gerekli olacak süre arasındaki dengeyi sağlayamazlarsa; ya çok kısa sürede yanlış karar verirler ya da seçme sürecini çok uzun tuttıkları için maliyeti yükseltirler.

Bir mülakatın iyi geçmesi için gerekli en önemli unsur adayın o mülakata hazır olarak gitmesidir. Mülakata giden adayın mülakata gidilen işletme ve işletmenin genel politikası hakkında, başvurulmuş işin işletmedeki konumu ve adayın işletmedeki görevi hakkında, ne kadar hazır olduğu ve beklenenlere karşılık verebilmek için mevcut yetenek ve eğitiminin yeterli olup olmadığı hakkında bilgi sahibi olması; mülakata hazır gidebilmek adına büyük bir adımdır. Dolayısıyla adayın iyi hazırlanmasının sonucu mülakat yapan yetkiliyi etkileyebilmek, inandırmak ve kendisini en iyi şekilde anlatabilmek olmalıdır. Ancak mülakatlarda her iki taraf da bu şartlara ne kadar dikkat ederse etsin mülakatlarda hata yapılması oranı yine de oldukça yüksektir.

İşletme açısından olduğu kadar iş görenler açısından da iş gören bulma ve seçme politikası ve buna bağlı uygulanan teknikler büyük önem taşımaktadır. Gereken özen gösterilmediğinde ve etkili önlemler başlangıçta alınmadığında bu süreç işletmeye ve iş görene çok pahalıya mal olmaktadır. Bir iş göreni işletmeye almak kolayken işletmeden uzaklaştırmak oldukça zordur. Bu nedenle işi sıkı tutmak, işletmenin çıkarlarını gözeten ve düzenli işleyen bir seçim tekniği bulmak gerekir (Sabuncuoğlu, 2013:79).

Bugüne kadar geliştirilen hiç bir yöntem insan kaynakları konusunda firmanın gerçek gereksinimlerini yüzde yüz karşılayacak özellikte olamamıştır. “Doğru işe doğru adam” sloganı çok doğru bir slogan olmasına karşın, henüz bu sloganı tam anlamıyla yerine getirebilecek sistem kurulamamıştır. İş gören bulmak ve seçmek aşamasında kullanılan bütün yöntemler göz önüne alındığında, yine de işin gerektirdiği özelliklere tam olarak uyan eleman bulmak çok kolay değildir. Bu çalışmada amaç; mülakat yönteminin çeşitlerinin hangilerinin ne kadar doğru sonuç verdiğini incelemek, hangilerinde hata yapma payının yüksek

olduğunu belirlemek, bu hataların hangi gerekçelerle yapıldığını tespit etmek, olası hataların işletmenin verimliliğinde ve adayın verimliliğinde ne gibi sonuçları olabileceğini ortaya koymak ve bu hataların hangi yöntemlerle önlenebileceğini bulmaktır.

1.1 Problemin Belirtilmesi

Bir işletmenin insan kaynakları yönetimindeki en zor konu iş gören bulmak ve seçmektir. İş gören ihtiyacı; işletme kurulurken bütün iş gören ihtiyacını karşılamak amacıyla veya işten ayrılan, transfer olan, terfi alan, emekli olan çalışanların yerini doldurmak amacıyla ya da işletmenin yeni pozisyonlara ihtiyaç duyması ile ortaya çıkar. Burada insan kaynaklarının amacı “doğru işe doğru eleman” bulmak olmalıdır ve insan kaynaklarının bu süreci en doğru ve en hızlı biçimde yürütmesi gerekir. Hatalı karar alma veya sürecin uzamasına sebep olacak aksaklıklar işletmeye maliyet artışı olarak yansır. Dolayısıyla doğru elemanı bulmak ve seçmek işletme için en önemli konulardan biridir.

1.2 Hipotez

Ho İşe alım süreçlerinde yapılan mülakat hatalarının verimlilik algısına etkisi vardır.

1.3 Problemin Önemi

“Doğru işe doğru adam” politikası uygulanmadığı takdirde işletme içerisinde; çalışanlar ve işler arasında uyumsuzluk, çatışma, verimlilikte azalma, iş kazalarında artış veya işten çıkma ve çıkarılma yaşanacaktır. Bu durumda işten çıkan iş görenin yerine yeniden bir iş gören ihtiyacı doğacaktır. Yeni bulunan elemanın da işe uyum süreci olacağından; başlangıçta düşük verimlilikte çalışması kaçınılmaz olur ve işletmenin iş gören bulma ve seçme maliyeti artacaktır.

İşletmelerin iş gören seçimine yeterli önemi vermemesi durumunda işletmeler bir nevi kendi sonlarını hazırlamış bulunurlar. Aynı zamanda iş gören seçiminde hata yapan işletmeler de ekonomik olarak zarara uğramalarının yanı sıra yasalarla, sendikalarla uğraşmak durumunda kalabilirler.

Bu tip hatalar işletme kadar iş gören için de olumsuz nitelik taşımaktadır çünkü yanlış seçimler yapan işletmeler yüzünden iş görenler hem maddi hem manevi olarak zarara uğrayabilirler. Bu durumda insan kaynaklarının yapması gereken şey; yapılmasını istediği işi en verimli şekilde yapabilecek elemanı bulmaktır (Sabuncuoğlu, 2013:115).

1.4 Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada amaç; işe alım süreçlerindeki mülakat hatalarının çalışan ve şirket verimliliğine etkisinin aydınlatılmasıdır.

1.5 Görevler

- İnsan kaynaklarının işletmeler için önemini belirlemek
- İşe eleman almada mülakat yöntemlerinin çeşitlerini belirlemek
- Mülakat yöntemlerinde yapılan hataları tespit etmek
- Mülakat yöntemlerinde yapılan hataların nasıl önlenebileceğinin tespitini yapmak
- Mülakat yönteminde yapılan hataların çalışanların ve şirketin verimliliğine olan etkisini belirlemek

1.6 Çalışma Soruları

- İnsan kaynaklarının işletmeler için önemi nedir?
- İşe eleman almada mülakat yöntemlerinin çeşitleri nelerdir?
- Mülakat yöntemlerinde yapılan hatalar nelerdir?
- Mülakat yöntemlerinde yapılan hatalar nasıl önlenebilir?
- Mülakat yönteminde yapılan hatalar çalışanların ve şirketin verimliliğini ne şekilde etkiler?

2 İŞE ALIM SÜRECİ, MÜLAKAT, MÜLAKAT ÇEŞİTLERİ VE MÜLAKAT HATALARI

2.1 İşe Alım Sürecinin Amacı Ve Önemi

Bir işletmede birbirinden farklı çokça iş bulunmaktadır ve işletmeye bu işlere uygun birbirinden farklı özelliklere sahip çalışanlar gerekmektedir. İşletme için bu çalışanları elde etme sürecine işe alım süreci adı verilir. İşe alım sürecinin temel amacı belirli bir göreve en uygun özellikte ve en uygun ücretle eleman bulmaktır. Bu ana amacın yanı sıra işe alım sürecinin diğer amaçlarını kısaca özetlemek gerekirse; işletmenin şu anda oluşan ve daha sonra oluşabilecek eleman ihtiyaçlarını tespit etmek, mevcut iş için aranan ve başvuran adaylar arasından işe uygun nitelikte olmayan adayları eleyerek işe alım sürecinin başarı ihtimalini arttırmak, iş için başvuran nitelikli insan sayısını şirkete en az maliyete mal olacak şekilde arttırmak, başvuran adaylar içerisinde şirketteki çalışma süresi az olabilecek adayların elenmesi, işletme içerisindeki örgütsel ve bireysel bağlılığı arttırmak, işe alım için kullanılan tüm yöntemleri belirlemek ve bu yöntemlerin başarısını değerlendirmek, işe alım sürecindeki karşılaşılabilecek tüm yasal ve sosyal konular karşısında işletmenin sorumluluğunu üstlenmek olarak değerlendirilebiliriz (Bingöl, 2013:200).

Oldukça geniş kapsama sahip insan kaynakları yönetiminin en zor ama en önemli görev işe alım sürecini yürütmektir. İşletmelerde belirli periyotlarla yapılan bu işe alım süreçleri çeşitli yöntemlerle sağlanmaktadır. Fakat bu yöntemlerden hiçbiri tam anlamıyla firmaların gerçek ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte değildir. İnsan kaynakları yönetiminin bu anlamda karşılaştığı en büyük zorluk “doğru işe doğru eleman” politikasını en doğru şekilde uygulayarak ve işletmenin ihtiyaçlarını doğru belirleyerek, işe en uygun olacak elemanı işe almaktır. Bahsettiğimiz bu politika en doğru şekilde uygulanmaz ve süreç sonunda doğru eleman seçilemezse; işletme maddi ve manevi her açıdan zarar görecektir (Sabuncuoğlu, 2013:110).

İşletmeye yeni bir eleman almak insan kaynakları yönetimi için oldukça yorucu ve zorlu bir süreç olacaktır. Ancak bu yorucu ve zorlu süreci en başarılı şekilde geçirmek ve işe en doğru elemanı almak; işletme için çok daha fazla verim, çok daha iyi sonuçlar ve iş ile ilgili oluşacak problemlerde ciddi anlamda düşüş anlamına gelecektir ve böylece işletmede çok sık eleman değişikliği yapılmak zorunda kalınmayacaktır (Caldwell, 1999:15).

İşletmenin, çalışma süreci içerisinde bulunacak olan elemanlarının hangi departmanlar için gerekli olacağını, o departmanın bu iş için kaç kişiye ihtiyacı olacağını ve bu elemanlarda olması gereken özelliklerin neler olduğunu saptayabilmesi için bazı politikalar uygulaması ve yöntemler geliştirmesi gerekir (Savaş, 2006:1-4). Aynı zamanda işletmenin aranan elemanı hangi kaynaklardan tedarik edeceği, hangi yöntemleri kullanacağı da insan kaynakları yönetimi tarafından bir politika oluşturularak belirlenmelidir. Bu şekilde işletme içerisinde eleman tedarik etme aşamasından, çalışan elemanların kendisinden beklenen davranışlara kadar birçok konuda tutarlılığı sağlar (Bingöl, 2013:201).

İşe alım süreci işletme için çok kapsamlı bir öneme sahiptir. Bu süreçte yapılan bir hata tıpkı zincirleme bir reaksiyon gibi arkasından birçok sorunu da beraberinde getirecektir. İşe alım sürecinin önemine detaylı baktığımızda şu başlıklar altında toplayabiliriz:

- İşe başlayan her eleman koşulsuz olarak bir uyum sürecinden geçecektir. Bu uyum süresince de eleman işletme için tam verimlilikle çalışamaz. Ancak seçilen eleman ne kadar işe uygun olursa bu uyum süreci de o kadar kısacaktır ve işletmenin zaman ve verim kaybı azalacaktır (Gürbüz, 2002:5).
- Yöneticiler, iş için gereken niteliklere sahip olmayan bir elemanı eğitmek için çok fazla zaman harcarlar. Ancak iş için nitelikleri uygun bir eleman seçildiği takdirde yönetici aynı zamanı hem işi geliştirmek hem de nitelikli elemanın sınırlarını daha da yukarıya çıkartabilmek için harcayabilir.
- İş başarısı yüksek olan bir eleman iş tatmini edinecek ve bunun yanı sıra işletmeden ve üstlerinden alacağı maddi manevi ödüllendirmelerle işletmeye bağlılığını arttıracaktır.

- İş için gerekli niteliğe sahip bir eleman yöneticisinin ortaya yeni fikirler çıkartabilmesi ve kendisini geliştirebilmesi için zaman ayırabilmesini sağlayacaktır.
- İş yapacak olan eleman eğer iş için gereken niteliklere sahipse, duyacağı özgüven ve başarı duygusuyla çok daha iyi ilişkiler kuracak, rahat davranacak ve uyum sağlaması çok daha kolay olacaktır.

Özetleyecek olursak işe alım sürecinin başarılı olması şirketin verimini yükseltecek, işten ayrılmaları azaltacak, iş tatminini arttıracak, devamsızlığı azaltacak, eğitime harcanacak miktarı düşürecek, çalışanların arasında uyumu sağlayacak, elemanların başarılarını arttıracak ve güçlü yanlarını keşfettirecek, işletmeye yapılacak katma değeri arttıracaktır (Savaş, 2006:4).

2.2 Personel Seçim Sürecinin Aşamaları

Eleman seçim süreci belirli bir pozisyon için başvuran kişilerden hangisinin işe en uygun olacağına ve işe alınması gerektiğine karar vermek ile ilgili bir süreçtir. Bu süreç içerisinde kişilerin istenen işi yapabilmek için gerekli niteliklere sahip olup olmadığı ölçülmeye çalışılır ve bu süreç başvuran kişilerin başvurularının kabul edilmesi ile başlayarak iş için uygun adayın seçilmesi ile biter. Bu başlangıç ile bitiş arasında doğru nitelikteki elemanı seçebilmek için kullanılan birçok yöntem bulunur (Acar ve diğerleri, 2013:131).

Tüm işletmeler seçim süreçlerinde belirli bir şablona uygunu hareket etmezler. Küçük yapıdaki bir şirkete nazaran büyük yapıdaki şirketler bu seçim sürecine farklı detaylar ekleyebilirler. Dolayısıyla personel seçim sürecinde kesinlikle belirli bir sayıda aşama bulunmaktadır denemez. Ancak bu süreci genel bir değerlendirme ile belirli başlıklar altında toplamak mümkündür (Acar ve diğerleri, 2013:132);

- Personel Açığının Belirlenmesi ve İş Analizi
- Başvuruların Alınması, İlk İnceleme
- Başvuru Formunun Doldurtulması
- İşe Giriş Testlerinin Uygulanması
- Mülakat

- Adayın Referans Bilgilerinin Araştırılması ve Kontrolü
- Sağlık Muayenesi
- Seçim Kararının Verilmesi ve İş Teklifinde Bulunma
- İşe Yerleştirmenin Yapılması

2.2.1 Personel açığının belirlenmesi ve iş analizi

İş analizi, işletmenin personel açığını tespit etmenin en önemli yöntemlerinden biridir. Personel seçim süreci iş analizi ile başlar. İş analizi ise işin tamamını inceler, görevleri belirler, işi yapacak olan personelin sahip olması gereken nitelikleri ortaya koyar.

İşletmede yapılan iş analizi işletmedeki olması gereken pozisyonları tespit ederek her pozisyon için ihtiyaç olacak kişi sayısını belirler. Bu kişi sayısı işletmenin çalışma yapısına göre değişiklikler gösterecektir. Örneğin; hizmet sektöründe çalışan bir firma için müşteri sayısı arttıkça müşteri ile ilgilenecek personel ihtiyacı da artacaktır (Bayraktaroğlu, 2008:60).

Etkili ve doğru yapılmış bir iş analizi yapılacak işle ilgili temel bilgileri, işin işleyiş sürecini, personelin işi yapabilmek için gereksinim duyacağı yetkinlikleri ve becerileri ortaya net bir şekilde koyacaktır (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 2006:145-146).

Personel alımı yapılırken iş analizinden elde edilen sonuçlara uygun biçimde aday alımı yapılması ve bu sonuçların etkin bir şekilde kullanılması seçim sürecinin verimliliğini çok büyük ölçüde etkileyecektir (Mondy, 2010:93).

2.2.2 Başvuruların alınması, ilk inceleme

İşletme içerisinde boşalan bir pozisyon veya yeni ihtiyaçlar doğrultusunda oluşmuş bir pozisyon için işletmelerin yeni personel arayışı içine girmesi gerekmektedir. Bu personel açığı iki şekilde doldurulabilir. İşletme ya kendi içerisinde bulunan personeli yeni bir pozisyona atayacaktır ya da dışarıdan yeni bir personel bulacaktır. İç kaynaklar kullanılarak bulunan personel işletmeye zaman ve maliyet açısından avantaj olsa da, hızla büyüyen işletmelerde daima dışarıdan personel alım ihtiyacı olacaktır.

Dış kaynaklar kullanılarak alınacak olan başvurularda amaç; işletmenin ihtiyacını giderebilecek niteliklere sahip olası adayların belirli bir havuz içerisinde toplanmasıdır. Dolayısıyla işletme belirli yöntemler izleyerek uygun adaylara ulaşmaya, onların dikkatini çekmeye çalışacaktır (Acar ve diğerleri, 2009:149).

Başvuruların toplanmasında yardımcı olacak başlıca araçlar şunlardır (Tütüncü, 2015:6-9);

- Gazete ve dergiler aracılığıyla yapılan ilanlar
- Web siteleri üzerinden verilen ilanlar
- İş ve işçi bulma kurumları aracılığıyla verilen ilanlar
- İnsan kaynakları danışmanlığı hizmeti veren firmalar
- Doğrudan yapılan başvurular
- Staj uygulamaları

Bu araçlar doğrultusunda alınan başvuruların, aranan pozisyona uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla ilk incelemeleri yapılır. Bu ilk incelemede adaylar daha ayrıntılı bilgi edinilmesi açısından bir ön görüşmeye çağırılabilir, bu ön görüşme telefonla gerçekleştirilebilir veya inceleme yalnızca başvuru üzerinden yapılabilir.

İşletmeler başvuruların ön incelemesine işe uygun olmadığı tespit edilen adayları ilk aşamadan eleyebilmek için ihtiyaç duyarlar. İlk incelemenin sonucunda adayların bazıları istenen niteliklere sahip olmadığı için sonraki aşamalarda değerlendirilmeyecektir. Bazıları işletmede var olan diğer pozisyonlara uygun olduğu düşünülerek o iş için değerlendirilecek, bazıları ise ilk aşamada iş için yeterli görülecek ve daha sonraki aşamalarda değerlendirilecektir (Acar ve diğerleri, 2013:149).

2.2.3 Başvuru Formunun Doldurtulması

İş için başvuran adaylara özellikle ilk elemenden veya ön görüşmeden sonra genellikle bir iş başvuru formu doldurtulur. Bu formun doldurtulmasındaki temel amaç başvuran aday hakkında kısa sürede bazı temel bilgilere sahip olabilmek ve ilgili departmana bu bilgileri iletebilmektir (Göktaş, 2009:88).

Başvuru formunun sağlayacağı bu bilgi aynı zamanda görüşmeyi gerçekleştirecek insan kaynakları elemanına da katkı sağlayacaktır. Görüşmeci, edindiği bu bilgilerle adaya sorması gereken soruları önceden tespit edebilecek, görüşmeye hazırlıklı bir şekilde girecektir. Bu sayede yapılacak görüşme çok daha verimli olacaktır (Torrington, 1998:227).

Başvuru formlarında genellikle benzer sorular bulunur. Bu sorular genellikle adayın özgeçmişinde bulunan bilgiler ve işletmenin öncelik verdiği nitelikleri ölçen sorulardan oluşur. Ancak sorular oluşturulurken dikkat edilmesi gereken birkaç nokta vardır. Adaylara bu form ile dini, ırkı, siyasi görüşü gibi oldukça şahsi ve iş için gerekli olmayacak sorular sorulmamalıdır. Yaşamıyla ilgili genel görüşe sahip olunacak kadar detaya girilmesi yeterlidir. Daha ayrıntılı bilgiler görüşme esnasında edinilebilir.

Bu form ile adaya genel olarak; kişisel bilgileri (adı, soyadı, yaşı, medeni hali, adresi ve telefonu vb.), başvurduğu pozisyon, aldığı eğitimler, iş deneyimleri, referansları, sağlık durumu gibi temel sorular sorulur.

2.2.4 İşe giriş testlerinin uygulanması

Yapılan ön elemelerden sonra işletmelerin çoğu adayları daha rahat eleyebilmek için bazı test yöntemlerine başvururlar. Bu sayede mevcut adayların bahsedilen işe uygun olup olmadıklarını mülakattan önce kısmen belirlenmiş olur. Bu şekilde aday sayısını azaltmak işletmelere zaman kazandırmaktadır.

Bir istatistiğe göre işletmelerde %69 oranında minimum bir adet test uygulaması mevcuttur. Aynı zamanda iş hayatında yeni olan adayların %92 kadarına test uygulanmakta ancak çok daha üst düzey pozisyonlar için adayların %50 kadarı teste tabi tutulmaktadır (Mathis ve Jackson, 2003:225).

Bu uygulanan testlerin esas amaçları doğru iş için doğru elemanı seçmektir. Bu yüzden ilk yapılması gereken uygulanacak olan testleri işin gereklilikleri ile doğru orantılı hazırlamaktır. Böylece test uygulandığında aday ile işin gerektirdiği bilgi, beceri, fiziksel ve zihinsel yeterlilikler arasında ne derece bir uygunluk olduğu tespit edilebilir (Erdoğan, 1989:22).

İşe giriş testleri genel olarak üç farklı kategoride ölçüm yapmak üzere hazırlanır. Bilgi testleri adayın genel bilgi düzeyini ölçer. Yetenek testleri adayın sorun çözme becerisi, kriz durumlarındaki düşünme becerisi gibi iş için

gerekli olabilecek yetkinliklerini ölçer. Kişilik testleri ise adayın kişiliksel yapısını belirleyerek hakkında bazı yargılara ulaşılabilmesini sağlar. İşletme işin gerekliliğine göre bu türdeki testlerin hepsi ile veya yalnızca biri ile ölçüm yapmak isteyebilir (Sarılar, 2006:21).

Ölçüm yapılacak testlerle ilgili en önemli nokta bu testlerin bazı şartlara sahip olması gerektiğidir. Bu şartlardan biri testin geçerliliğidir. Ölçülmek istenenin gerçekten ölçülüp ölçülmediği testin geçerliliğiyle bağlantılıdır. Eğer testin içerdiği ölççekler işin gerektirdiği nitelikler ile uyumsuz ise işletme doğru eleme yapamayacaktır (Decenzo ve Robbins, 2007:188). Diğer bir şart ise testin güvenilir olmasıdır. Güvenilirlik; adayın benzer test ölçümlerinden benzer sonuçlar alması ile değerlendirilir (Fisher, Schoenfeldt ve Shaw, 2006:288).

2.2.5 Mülakat

İşe uygun elemanın bulunmasında en önemli aşama mülakat aşamasıdır. Bu aşamada adayın işe uygunluğu birebir görüşme ile değerlendirilmiş olur. İşletmelere göre değişse de, bazı işletmeler sadece mülakat yöntemi kullanmayı tercih edebilirler. Çünkü kişi ile yüz yüze iletişim kurmak kişi hakkında en net profilin çizilmesini sağlayacaktır. Bu aşamada ilk olarak adayın duruşu, konuşması, görünüşü, anlatım tarzı dikkat çeker. Yazılı olarak sunduğu bilgiler bu süreçte adaydan tekrar sözlü ve detaylı olarak alınır. Dolayısıyla adayın kendini ifade etme becerisi ve işe olan isteği bu süreçte tamamen gözlemlenebilir olacaktır (Telman, Türetgen, 2004:47).

Mülakata girecek olan adayın geçmişindeki bilgilerden yola çıkılarak yapabileceklerinin tahmin edilebilmesi amacıyla mülakat sürecinde adayın daha önce yaptığı işler, aldığı eğitimler ile ilgili bilgiler edinilmeye çalışılır. Fakat adayın özgeçmişinde de bulunan bu bilgiler dışında mülakat süresince yazılı olarak alınamayacak bilgilere de erişilir. Adayın dış görünüşü, grup çalışmasına yatkınlığı, olgun olup olmadığı, liderlik özellikleri ve bilgi düzeyi gibi... Ancak mülakatlar yalnızca adayın bilgilerinin edinildiği bir süreç değildir. Adaya da işletme ile ilgili işletmenin vizyon ve misyonu, faaliyetleri, politikaları, çalışma ortamı ve şartları ile ilgili bazı bilgiler verilir. Bu süreçte adayı tek başına mülakat süreci ile değerlendirmek doğru olmayacaktır. Daha önceden elde edilen veriler ile birlikte ve daha sonraki aşamalarda da ihtiyaç duyulabilecek veriler ile birlikte değerlendirilmelidir. Çünkü mülakat yöntemi tek başına bilgi

edinmek için yeterli olmayacaktır. Daha önceki süreçlerde ölçülemeyen veya yazılı anlatımda bulunulmayan bilgileri toplamak için kullanılmalıdır. Elbette ki bütün bu verilerin doğru değerlendirilebilmesi için mülakatı yapanların da aynı zamanda tecrübeli ve doğru eğitimleri almış kişiler olması gerekmektedir (Bingöl, 2013:202).

Mülakatı yapanların belirli şartları taşıyan kimseler olması mülakatın verimi açısından çok büyük öneme sahiptir. Öncelikle aday aranan işi genel hatlarıyla bilmeleri, uygun adayı seçerken hangi özellikleri aramaları gerektiğini bilmeleri ve mülakat yapabilecek bilgi ve donanıma sahip olmaları gerekir. Bu donanım objektif davranabilmeyi ve mülakat hatalarından kaçınabilmeyi gerektirir. Bu donanıma sahip olmayan mülakatçıların yaptıkları mülakatlar tutarlı, verimli ve doğru sonuçlar vermeyecektir (Acar ve diğerleri, 2013:149).

2.2.6 Adayın referans bilgilerinin araştırılması ve kontrolü

Mülakatı yapacak olan yöneticiler bu aşamada pozisyon için uygun gördükleri adayların referansları ile ilgili bir inceleme yapabilirler. Adaydan daha önce alınan bilgileri doğrulamak amacıyla bu görüşmeleri gerçekleştirebilirler. Bu sayede adayın daha evvelki çalışmaları hakkında, iş süresince olan başarıları hakkında ve işten ayrılmasının nedeni veya nedenleri hakkında bilgi edinme imkanları doğar. Genellikle adayın özgeçmişi ile birlikte sunduğu referans mektupları bu konuda çok belirleyici nitelikte olmazlar. Zira yazılış amaçları adayın iyi yönlerini belirtmektir. Bunun yerine birlikte çalıştığı insanlarla birebir iletişim kurmak çok daha sağlıklı bilgi edinilmesini sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 2013:113).

Bu aşamada elde edilen bilgilerin güvenilirliği fazla değildir. Çünkü adayın referans olarak sunduğu kişilerin genellikle aday hakkında olumsuz bir düşünceleri yoktur veya aday hakkındaki olumsuz durumları veya fikirlerini belirtmezler. Ancak aynı zamanda aday hakkındaki olumsuz olarak söylenenler de adayın elenmesine sebep olmamalıdır. Çünkü işten ayrılması dolayısıyla adaya karşı tepkili olabilir veya referans olan kişinin aday ile kişisel bir sorunu da bulunabilir. Dolayısıyla referans kontrolü yapılırken aday hakkında güvenilirliği olan denetlenebilir yorumlara odaklanmak çok daha sağlıklı olacaktır (Bingöl, 2013:260).

2.2.7 Sağlık muayenesi

Bu aşama işe alınma aşamasından bir adım önce yapılmaktadır çünkü aday sayısı minimuma indirilmeden muayene yapılması işletme açısından masraflı olacaktır ve zaman kaybına yol açacaktır (Bingöl, 2013:261).

Adayın sağlık muayenesine girmesinin belli başlı sebeplerini sayacak olursak; (Bingöl, 2003:190)

- Adayın bedensel özellikler ve yeterlilikler açısından işe alınması düşünülen pozisyonun gerekliliklerini yerine getirip getiremeyeceğini ölçmek,
- Çalışma hayatı boyunca karşılaşılabileceği kaza, sakatlık gibi durumlarda işletmenin tazminat ödeme yükümlülüğü bulunduğundan, adayın başvuru esnasındaki bedensel durumunu tespit etmek,
- Belirli açılardan oldukça tehlikeli olabilecek hastalıkları taşıyıp taşımadıklarını belirlemek,
- Engelli kadrosuna istihdam yapabilmek.

Çalışanların uzun süreli sağlık problemleri yaşaması ve sağlık giderlerinde, kullanılan izinlerde artışın olması işletmeyi zor duruma sokmaktadır. Bu nedenle adayların sağlık kontrolünden geçmeleri son dönemlerde daha fazla önem kazanmıştır (Barutçugil, 2004:275).

2.2.8 Seçim kararının verilmesi ve iş teklifinde bulunma

Bu aşamada başvuran adaylar arasından en uygun seçim yapılır ya da başvuran adayların tamamı reddedilmiş olur. Genellikle bu aşamada kimin en uygun olacağına pozisyonun yetkilisi veya yöneticisi karar verir. Diğer tüm aşamaları insan kaynakları departmanı uygulasa da son karar aday ile birlikte çalışacak yöneticinin olacaktır. Bu aşamada aynı zamanda uygun görülen aday ile maaş, iş politikaları gibi şartları da insan kaynakları departmanı pozisyonun yöneticisi ile birlikte adaya bildirir (Barutçugil, 2004:125).

Seçim sürecinin sonucunda reddedilen adaylara da telefon veya e-posta yoluyla bilgi verilmesi ve bilgi verilirken başvurusu için teşekkür edilmesi en doğru davranış olacaktır. Bilgilendirme mesajını mümkün olduğunca çabuk ulaştırmak işletmenin itibarı için de önem arz etmektedir. Başvuran adayların yalnızca bu işe değil birçok iş başvurmuş olacakları ve adayların da karar süreçleri

olabileceğini düşünmek gerekir. Aynı zamanda reddedilen adayların bilgilerini bir arşivde tutmak daha sonra oluşabilecek pozisyonlar için aday seçme sürecinde yardımcı olabilir (Göktaş, 2009:119).

Seçim kararı, işletmenin verdiği bir karardır. Başvuran adaya da seçim kararı bildirildikten sonra adayın da bir karar vermesi gerekmektedir. Bu aşamada eğer henüz maaş ve çalışma koşulları gibi konular netlik kazanmamış ise üzerinde konuşulmalı ve adaya bu konular dahilinde bir teklif sunulmalıdır (Fındıkçı, 2001:210).

2.2.9 İşe yerleştirmenin yapılması

Seçim kararından sonra yapılması gereken; seçilen iş göreni işe yerleştirmedir. Bu aşama seçim sürecinin son aşaması olsa da en önemli aşamalardan biridir. İlgili yöneticinin yeni çalışana işi anlatması, oryantasyon sürecini yürütmesi, eğitimini sağlaması gerekmektedir. Aynı zamanda bu süreci de belirli bir süre boyunca takip etmesi, yeni çalışanın uyum sağlayıp sağlayamadığını denetlemesi gerekir (Bingöl, 2013:262)

Araştırmalardan elde edilen bazı verilere göre, iş görenlerin istifa etmelerinin %50 sinden fazlasının işe başlamalarını takip eden 6 ay içinde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Genellikle bu uyum sürecinde çalışanın yalnız bırakılması, oryantasyon sürecinin yürütülmemesi sebebiyle gerçekleşmektedir. Dolayısıyla son zamanlarda işletmeler bu sürece çok daha fazla önem vermektedir. Çünkü kısa süreler içerisinde yeniden aynı pozisyonların boşalması işletmeyi sürekli seçim süreci içerisine sokacak ve her açıdan maliyet oluşturacaktır (Küçükkaya, 2006:149).

Oryantasyon, yani alıştırma süreci çalışanın kısa sürede verimli çalışmaya başlayabilmesini, işletmenin kültürüne uyum sağlamasını, işi öğrenmesini, kendini rahat hissedebilmesini sağlayacak süreçtir. Genellikle bu süreçte çalışana verilmesi gereken bilgiler dört ana başlık ile özetlenebilir;

- İşletme hakkında bilgi verilmesi, birlikte çalıştığı ve daha üst yönetim pozisyonlarındaki çalışanların adları, işletmenin çalışma alanı, politikaları, ürettikleri gibi bilgiler,

- Maaş ödemelerinin nasıl yapıldığı, ne zaman yapıldığı, tatiller ve izin kullanımları hakkındaki politikalar, sigorta hakları, çalışanlara verilen diğer hizmetler gibi bilgiler,
- Birlikte çalışacağı veya diyalog kurmak durumunda olacağı tüm çalışanlar başta olmak üzere yöneticiler, danışmanlar gibi işletmenin diğer personelleriyle tanışmak,
- İş görenin yapacağı işin sınırlarını, çalışma alanını, diğer departmanlarla veya işlerle ilişkisini, yerine getirmesi gereken görevleri belirlemek.

Bu alıştırma sürecinin sonunda adayın işe uyumu henüz sağlanamamışsa, deneme dönemi denilen bu alıştırma süreci sonunda işletme aday ile çalışmaktan vazgeçebilir veya onu işletme içerisinde daha uygun gördüğü boş bir pozisyona yerleştirebilir. Dolayısıyla bu deneme sürecinde insan kaynakları departmanı da gözlemci rolü ile sürece katılmalıdır.

2.2.10 Adayların bilgilendirilmesi

İşe alınacak adaya karar verildiğinde ve işe alım süreci tamamen sona erdiğinde görüşmeye gelen diğer adaylara mutlaka geri dönüş yapılarak işe alım sürecinin tamamlandığı, başka bir adayın tercih edildiği, olası bir iş imkanı doğması dahilinde adayın başvurusunun değerlendirilmek üzere bilgi bankasında saklanacağı nazik bir dille belirtilmelidir (Bilgin, 2004:81). Bazı işletmeler bu aşamayı çok fazla önemsememektedir. Oysa başvuran adayların işletme hakkındaki fikirlerinde çok etkisi olan bir noktadır. Bilgilendirmenin yapılması başvuran kişilerin önemsendiklerini ve dikkate alındıklarını, başvurularının işletme için birer değer anlamına geldiğini hissetmeler ve bu işletme ile ilgili ileride yapabilecekleri başvurularda kendilerini güvende hissetmelerini sağlar (Fındıkçı, 2001:203).

İşe alım süreci yalnızca işe eleman bulunduğu sona ermemektedir. Bazı durumlarda işe uygun bir aday bulunamaması, iş ihtiyacının iç kaynaklar ile giderilmesi veya işletmenin söz konusu pozisyon için işe alım ihtiyacını kalıcı veya geçici bir süre dondurması da işe alım sürecini sonlandırmakta ve başvuran adaylara bilgilendirme mesajı göndermeyi gerektirmektedir. Eğer aynı pozisyon için işe alım sürecine daha sonra devam edilecek ise, bilgilendirme mesajında

bu durum da belirtilmelidir. Böylece aday pozisyon açığının devam edip etmediğini takip etme şansı bulur.

Bilgilendirme mesajını bir mektup veya mail yoluyla iletme mümkündür. Son dönemlerde internet aracılığıyla yapılan başvurulara bazı web siteleri işletmelere geri dönüş mesajlarını da sistem üzerinden iletme imkanı sunmaktadır. Her ne kadar bu kanalla gönderilen mesajların kişiye özel hazırlanmadığı bilinse de, adaylar da işletmeler de geri dönüşleri, bilgilendirmeleri ve başvuruları tek kanaldan yürütme imkanının kazandırdığı zamandan oldukça memnun olmaktadır.

2.3 Mülakatın Tanımı Ve Önemi

Mülakat kavramının literatürde çeşitli tanımları olsa da anlam açısından çeşitliliğe sahip bir kavram değildir. Literatürdeki tanımlardan bazılarını örnekleyecek olursak;

Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre mülakat; "Bir işe alınacak kişiler arasında seçim yapabilmek amacıyla kendileriyle karşılıklı konuşma, görüşme." olarak tanımlanır (www.tdk.gov.tr, 07.04.2017).

Bir diğer tanıma göre mülakat önceden belirlenmiş bir hedefe dayalı olarak karşı karşıya gelmiş iki veya daha fazla kişinin soru sorma ve cevap verme üzerine kurulu bazı objektif ve sübjektif verilere erişmeyi sağlamak adına yaptıkları bir iş gören seçim tekniğidir (Gürer, 1990:5).

Başka bir tanıma göre de mülakat; görüşmeci ve görüşülen olmak üzere iki ayrı gruptan oluşan, iki veya daha fazla kişiyle gerçekleştirilen konuşmaya dayalı bilgi aktarımıdır (Savaş, 2006:33).

Mülakat süreci bütün bu bilgilerden yola çıkılarak bir sohbetmiş gibi algılanabilir. Ancak mülakatı konuşmadan ayıran belirli bazı özellikler mevcuttur.

Mülakat iki tarafı olan bir iletişim biçimidir. Burada bahsedilen taraflar tek bir kişi olma zorunluluğu taşımaz. İki veya daha fazla yönetici bir veya birden fazla aday ile mülakat yapabilir. Aynı zamanda mülakatlar planlıdır, önceden belirlenmiş şablonlar üzerinde ilerler ve belirli bir amaca hizmet ederler. Bir sohbele kıyasla mülakatta iki taraf da beklenti içerisindedir. Ve son olarak

mülakatlar davranış gözlemlene ve davranışlardan yola çıkarak tespit ve tahminlerde bulunma sürecidir. Bir diğer deyişle mülakatlar davranışlar ile bir tarafın diğer tarafa kendini anlatmasıdır. Sohbetlerde de benzer bir durum yaşanıyor olmasına rağmen, mülakatlarda bu davranış ve tepki alışverişi çok daha bürokratik ve mesafeli bir süreçtir (Savaş, 2006:40-41).

Aynı zamanda mülakat süreci ön görüşme denilen mülakat öncesi görüşme ile karıştırılmamalıdır. Ön görüşme denilen görüşme aday mülakata çağırılmadan önce genellikle insan kaynakları departmanında çalışan bir yetkili tarafından başvuru ulaştıktan sonra kısa bir ön bilgi alabilmek amacıyla yapılır. Aday ön görüşme için çağırılabilir ancak genellikle işletmeler ön görüşmede almak istedikleri kısa bilgileri telefon yolu ile almayı tercih etmektedirler. Böylece insan kaynaklarında çalışan yetkili de zamandan tasarruf etmiş olur. Ön görüşmeden elde edilen bilgiler doğrultusunda mülakata hazırlık yapılmış olur veya aday ön görüşmede verdiği bilgiler ile işletmenin başka bir adaya yönelme kararı almasına neden olabilir. Kısaca ön görüşme mülakattan çok kısa bir ön bilgi edinme ve mülakata hazırlık sürecidir (Tarhan, 2006:5).

Mülakat yöntemi işletmelerin yalnızca işe alım için kullandıkları bir yöntem değildir. Aynı zamanda çalışanların performanslarını değerlendirmede, müşterilerin memnuniyetinin tespitinde, çalışanların yükselmeleri veya işten ayrılmalarında da kullanılabilen bir yöntemdir. Ancak her yöntemde olduğu gibi mülakatın da değerlendirmede kullanılabilmesi için belirli bir amaç için ve belirli bir sistem dahilinde uygulanması gerekmektedir (Koç, 2010:57).

Mülakatın işe alım sürecindeki rolü; aday hakkında hem objektif hem de subjektif bilgi edinilmesini sağlamasıdır. Bu bilgiler kişinin geçmiş iş deneyimi, eğitimi gibi veriler ile kişinin özgüveni ve işe duyduğu istek gibi ölçülmesi nispeten daha zorlu olan bilgileri de içerir. Ancak seçim yapılırken en etkili olanlar subjektif olanlardır (M. Young ve Kacmar, 1998:211).

Bir işletme için uygun olabilecek çok çeşitli mülakat teknikleri mevcuttur. Bu teknikler arasından en iyi teknik belirlemek mümkün değildir çünkü işletmenin büyüklüğü, yapısı ve mevzu bahis olan pozisyonun işletme açısından değeri bile bu tekniklerden hangisinin en uygun olacağı konusunda belirleyici etken olacaktır. Aynı zamanda işletmede görüşmeyi yapacak olan yetkilinin

görüşmedeki yetkilerinin önceden belirlenmesi gerekmektedir. Toplu halde karar verilmesi veya bir yetkilinin tek başına kabul veya ret yetkisinin bulunması gibi haller de en uygun olacak mülakat yöntemini etkileyecektir. Ancak bütün bu şartların dışında hangi yöntemle veya ne şekilde olursa olsun mülakatı yapacak olan çalışanların mülakat tekniklerine, soruması gereken sorulara hakim olmaları mülakatın en önemli şartıdır (Gürbüz, 2002:50).

Unutulmamalıdır ki; mülakat süreci yalnızca aday hakkında bilgi sahibi olarak işletmenin açık pozisyonlarını doldurmasını sağlamayacaktır. Aynı zamanda mülakata gelen tüm adaylar görüşmeyi yapan kişi sayesinde ve o kişiyi baz alarak işletme hakkında bilgi edinecek, edindiği bu bilgileri de dışarıda tanıdıkları ile paylaşacaktır. Dolayısıyla gelen her aday işe alınsın veya alınmasın işletme ile ilgili izlenimlerini paylaşma potansiyeline sahiptir ve işletme için iyi bir reklam sayılabileceği kadar olumsuz etkileri de olabilir (Bilkent Üniversitesi, 1998:45).

Mülakat sürecinin amaçlarını kısaca özetleyecek olursak; (Bingöl, 2013:263)

- Başvuran adayın nitelikleri ve karakter yapısı hakkında bilgi sahibi olmak,
- Başvurunun daha önceki aşamalarında adayın sağladığı bilgileri, yapılmış işe testlerin sonuçlarını doğrulamak, adayın başvurduğu işe uygun olup olmadığını netleştirmek,
- Görüşülen adaya işletmenin yapısı, işleyişi, kültürü, bahsi geçen pozisyonun gerektirdikleri hakkında bilgi vermek olarak özetlenebilir.

Mülakatın geçmişine kısaca değinmek gerekirse yaşanan en belirgin gelişmeler ilk olarak II. Dünya Savaş yıllarına dayanmaktadır. Bu dönemde mülakat yöntemi belirli ölçütlerle test edilip verimliliği açısından belirli sonuçlar vermiştir. Toplu mülakatlar ve mülakatı yapan kişinin yetkileri gibi konularda gelişmeler olduğu görülmektedir. Mülakatçının yetenekleri, becerileri ve bilgisinin görüşmenin verimliliğini ciddi ölçülerde etkilediği sonucuna varılmıştır. 1950 yılından itibaren görülüyor ki mülakatlar artık ciddi anlamlarda teste tabi tutulmaktadır. Görüşme sürecini çeşitli yöntemlerle kayıt altına alınarak mülakatların ne kadar sürdüğü, konuşmayı sürdüren tarafın ağırlıklı olarak adayda olduğu gibi tespitlerde bulunmaktadır. 1970'li yıllara geldiğimizde ise görüyoruz ki Eşit İstihdam Yasası ile birlikte mülakat

yöntemlerinin değerlendirilmesinde ahlak gibi bir etken de dahil olmuştur. Günümüze yaklaştıkça ise mülakat konusunun git gide önemini arttırdığını, çalışmaların ortaya koydukları her yeni sonuç ile birlikte net bir görüş ortaya koymak her ne kadar zor olsa da mülakatın artan önemi ile birlikte bu konuyla ilgili çalışmaların da her geçen gün arttığını görüyoruz (Eder, Kacmar ve Ferris, 1989:122).

Personel seçim sürecinde mülakat aşamasından önce eğer bazı testler uygulanmışsa o testlerin sonuçlarından elde edilen verilerle mülakata hazırlanmak ve o bilgilere dayalı olarak mülakatı sürdürmek görüşmeyi yapacak olan yetkiliye büyük kolaylık sağlayacaktır. Aynı zamanda aday kendini çok daha rahat ifade ettiğini hissedecek ve mülakat daha rahat geçecektir (Muchinsky, 1986:82).

2.4 Mülakat Süreci

Etkili ve verimli bir mülakat süreci için insan kaynakları departmanının diğer tüm işlerde yaptığı gibi bu işte de oldukça düzenli ve programlı davranması gerekir. Her işletmede birebir aynı adımlar uygulanmasa da mülakat süreci genel olarak beş ana aşamadan oluşmaktadır.

2.4.1 Hazırlık

Hazırlık aşaması bir mülakatın ilk aşaması olmalıdır. Bu aşama yalnızca mülakatı yapacak kişi tarafından yapılır. Mülakatı gerçekleştirecek olan yönetici veya insan kaynakları elemanı, görüşme esnasında sorması gerekenleri, hangi konulara değineceği, işletmeyle ilgili hangi bilgileri vereceğini önceden belirlemelidir. Aynı zamanda mülakatı yaparken hangi mülakat çeşidini kullanacağını, kaç kişiyle görüşeceğini belirlemiş olmalıdır. Eğer aynı zaman diliminde birden fazla kişi ile görüşme yapılacaksa görüşmeleri buna uygun şekilde sıraya koymalıdır. Burada esas nokta mülakat süreci tüm bu aşamalar göz önüne alındığında çok uzun bir süreyi kapsamaz. Dolayısıyla aday ile ilgili edinebileceği tüm bilgiyi edinmesi, mülakatı gerçekleştirecek kişiye de oldukça zaman kazandıracaktır. Görüşmenin yapılacağı tarih ve zaman da hazırlık sürecinde belirlenmeli ve adaya bildirilmelidir. Çok zorunlu bir durum olmadıkça da bu belirlenen zaman değiştirilmemelidir. Mülakatçının görüşme

için uygun bir ortam seçmesi de hazırlık aşamasında değerlendirilir (Bingöl, 2013:251).

Bu aşamada daha evvel değindiğimiz iş analizi de önem taşımaktadır. Mülakatçı gerekirse mevcut işin nasıl yapıldığını kendisi gözlemlemelidir. Bahsi geçen pozisyonun gerekliliklerini önceden netleştirmek ve pozisyonun yapısına hakim olmak da mülakatçının görevlerinden biridir. Çünkü mülakata girecek olan adayın sorabileceği potansiyel tüm sorulara yanıt verilebilmesi gerekmektedir ve aynı zamanda da adayın pozisyonun gerekliliklerine uygunluğu ölçülmelidir. İş analizinin de doğru yapılması mülakatta dikkat edilmesi gereken hususlardan, adaya sorulacak soruların doğruluğuna kadar etkili olmaktadır.

Mülakatı yapmadan önceki hazırlık aşamasında tüm bu yapılması gereken işler bir görüşme rehberi adı altında toplanabilir. Aslında mülakatçının hazırlık aşamasında yaptığı her şey bir görüşme rehberidir.

Eğer mülakat işe alım amacı dışında bir amaç ile yapılacaksa, görüşmeci bu durumda hazırlığını buna göre yapmalıdır. Bu nedenle görüşmenin amacının belirlenmesi hazırlık aşamasının ilk adımı olmalıdır. Fakat işletmelerde bu hazırlık aşaması bazen uygulanmaz veya sadece bazı belirli noktaları uygulanır ve gelişigüzel mülakatlar gerçekleştirilebilir. Bu şekilde yapılan mülakatlarda hata yapma ihtimali çok daha fazla olacaktır. Görüşmeye gelen aday nasıl mülakat için hazırlık yapıyorsa, aynı özen ve önemi görüşmeyi gerçekleştirecek tarafın da göstermesi gerekir (Çevik, 2010:52).

Bu noktada karşımıza hazırlık aşamasına dahil edilebilecek başka bir nokta da çıkmaktadır. Mülakatı gerçekleştirecek kişinin deneyimli olmasının yanı sıra bu konu hakkında eğitim almış olması çok büyük bir artıdır. Mülakat yöntemlerini ve bu yöntemlerin gerektirdiklerini çok iyi bilen bir mülakatçı görüşmeyi ustalıkla yönetecek ve görüşülenden istenilen bilgilere çok daha çabuk ulaşacaktır. Aynı zamanda da eğitilmiş ve deneyimli bir mülakatçı mülakat sırasında çok daha az hata yapacaktır (Erdoğan, 1994:26).

2.4.2 Mülakatı yapacak kişi / kişilerin belirlenmesi

Mülakatı gerçekleştirecek kişinin veya kişilerin kim olacağı mülakatın önemli sorularından biridir. İnsan kaynakları yetkilisi, söz konusu pozisyonun amiri ve üst düzey yöneticilerden hangisi ya da hangilerinin mülakata katılacakları

önceden belirlenmelidir. Kısaca değerlendirildiğinde insan kaynaklarındaki yetkilinin pozisyonun gereklilikleri hakkında yeterli bilgiye sahip olamama durumu her daim göz önüne alınmalıdır. Pozisyonun amirleri ise mülakat konusunda eğitilmiş ve deneyimli kişiler olmayacaklardır. Bu durumda görünen en uygun durum pozisyonun amirleri ile insan kaynakları yetkililerinin uyum içerisinde çalışmalar ve mülakat sürecini birlikte yürütmeleri olacaktır. İlk aşamaları insan kaynakları yetkilileri uyguladıktan sonra pozisyonun nitelikleri açısından da aday amirler ile görüştürülüp daha sonra aday hakkında ortak bir karar vermeleri en sağlıklı olacaktır (Arthur, 1998:183).

Bir işe alım sürecinde görüşmeyi yapabilecek kişiler beş farklı grupta toplanabilir; (Fındıkçı, 2001:204)

- İnsan kaynakları yetkilisi
- Başvurulan pozisyonun müdürü veya yöneticisi
- Üst düzey yönetici
- İnsan kaynakları elemanlarından oluşan bir kurul
- Danışmanlık firmaları

Bu beş farklı grup içerisinde genellikle işin önem derecesine göre görüşmeyi yapacak kişi ya da kişiler belirlenir. Örneğin; bir işletmeye alınacak olan genel müdür ile üst düzey yöneticiler görüşmek isterken bir işçi için yalnızca insan kaynakları yetkilisi görüşebilir. Ancak yine de en doğru yöntem insan kaynakları ile işin tekniğini bilen herhangi bir yöneticinin ortak çalışması olacaktır.

Mülakatı gerçekleştirecek olan kişinin iyi bir dinleyici ve konuşmacı olması yeterli değildir. İşe alım sürecine hakim olması, bireyi iyi tahlil edip ona uygun davranış göstermesi, adayın açıklarını aramak yerine samimiyeti doğru ayarlayarak mülakatı yapma amacından sapmadan bahsedilen iş ile adayın niteliklerinin uyumunu doğru değerlendirmelidir. Tüm bunları doğru ayarlayabilmesi ve hata yapmaması için ise bu konuda eğitim almış olması ve tecrübe kazanmış olması gerekmektedir (Corbridge ve Pilbeam, 1998:109).

Mülakat yapacak kişide bulunması gereken özellikleri belirli başlıklar altında toplayacak olursak; empati kurabilme yeteneğine sahip olması, karşısındakini

çok iyi dinlemesi ve bunu karşı tarafa hissettirebilmesi, adaydan istediği bilgileri alabileceği şekilde konuyu kontrol edebilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda da bu konuda bilgili ve deneyimli, işletmeyi adaya karşı en uygun şekilde temsil edebilmesi ve karşısındakinin içinde bulunması muhtemel gerginliği azaltarak mülakata katılımını arttırması gerekmektedir (Aldemir ve Diğerleri, 2004:104-105).

Mülakatçı kendi görevinin gerekliliklerini doğru yerine getirirse dahi başvuru pozisyonunun gerekliliklerine genellikle sadece teorik açıdan hakim olacaktır. Bu durumda işin pratiğini ve tekniğini çok iyi bilen bir değerlendirmeciye de ihtiyaç vardır. Mülakatçıya iş için uygun gelen bir aday işin tekniğini bilen amir için uygun görülmeyebilir. Bu durumda yöneticiler de adayın değerlendirme sürecinde eleme talebinde bulunabilirler (Tınaz, 2005:68).

Mülakatın verimliliği açısından görüşmenin birebir biçimden kurtarılıp seçim kararının bir kişinin fikrine bırakılması yerine bir komisyonun toplanması daha sağlıklı olacaktır. İnsan kaynakları elemanı ile birlikte pozisyonun yöneticisi ve mümkünse işletmenin üst düzey yöneticilerinden birinin de katılımı ile yapılan mülakatta adayın tek bir açıdan değil birçok açıdan incelenip değerlendirilmesi mümkün olacaktır (Fındıkçı, 2001:212).

Mülakatı gerçekleştirecek kişilerin netleştirilmesi sonrasında yapılması gereken önceden belirlenmiş ve adaya bildirilmiş olan gün ve saatte mülakatı gerçekleştirmek olacaktır. Adayın mülakatın yapılacağı yere geldiğinde karşılanması, kendisine bildirilen saatte görüşmenin gerçekleştirilmesi ve adaya yeterli vakit ayrılması işletme açısından da iyi bir izlenim sunmak olacaktır.

2.4.3 Mülakatın içeriği ve uygulanması

Mülakat; mülakatın başlatılması, soruların sorulması ve cevaplanması, incelemelerin yapılması, mülakatın tamamlanması gibi aşamalardan meydana gelmektedir. Yani kısaca giriş, gelişme ve sonuç aşamalarından meydana gelmektedir. Giriş kısmı adayın karşılanmasından, basit karşılama konuşmalarından ve tanışma havasındaki bazı rahatlatma amaçlı sorulardan oluşur. Mülakatın amacının uygulandığı esas aşama gelişme aşamasıdır. Bu aşamada mülakata gelen adayın yetkinliklerini, uyumluluğunu ölçme amacı vardır. Bu amaçla adaya bazı sorular sorulur, önemli noktalar var ise bunlar

incelenir ve aynı zamanda adaya işletme ile ilgili bilgiler verilir ve adayın olabilecek sorularına cevap verilir. Son olarak sonuç bölümü denilen bölümde görüşme tamamlanır, adaya sürecin devamında yapılacaklar anlatılır ve katılımı için teşekkür edilerek vedalaşılır (Acar ve diğerleri, 2013:104-105).

Mülakatçının tüm bu süreçteki ilk ve en önemli görevi adayı rahatlatmak ve sakin ve güvenilir bir ortam sunmaktır. Belirli bir samimiyet derecesini yakaladıktan sonra mülakatçı adaya özgeçmiş, deneyimleri, kişilik yapısı gibi konularda sorular sormaya başlayabilir. Bu kısımda aday olumlu özelliklerini fazlaca ön plana çıkartıp olumsuz özelliklerini ise saklamaya çalışacaktır. Mülakatı gerçekleştiren kişinin bu aşamada doğru soruları sorarak istediği bilgilerin tamamına erişebilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2013:114).

İşletmeye mülakat amacıyla gelen kişi aday olduğu pozisyon ne olursa olun çok önemsenmelidir. Aksi takdirde yapılacak hata işletmeye her açıdan zarar verebilecek derecede olacaktır. İyi ve nazik bir karşılama ve diyalog başlangıcı mülakata gelen kişiye önemsendiğini ve değer gördüğünü hissettirir. Heyecanı ve buna dayalı gelişen iletişim problemlerini giderir. İlk andan başlayarak olumsuz gelişen diyaloglar ve yanlış verilen mesajlar yüzünden işletme çok doğru bir aday kaybedebilir ve hatta işe alım sürecini de uzatarak işletmeye maddi zarar da verebilir. Bu nedenle kurulan diyaloglara hassasiyetle yaklaşmak, mülakatı yapan kişinin de istediği cevaplara kısa sürede ve sorunsuzca ulaşmasını sağlayacaktır (Hackney, Kleiner, 1994:9-11).

Mülakatın esas amacı asla unutulmamalıdır. Mülakatçının asıl görevi aday hakkındaki istenilen bilgileri elde edebilmek ve adayın işe uyumluluğunu denetlemektir. Bu amaca göre sorularını seçmeli ve konuşmanın seyrini belirlemelidir. Aynı zamanda adayın kendini rahat ifade edebileceği bir konuşma ortamı yaratarak bir bilgi yarışması havasıyla değil bir muhabbet havası ile istediği bilgileri sormalıdır. Aday kendini en iyi şekilde ifade etmeye çalışacağından, zaman zaman sorulan sorulara cevaplar verirken konudan uzaklaşabilir. İyi bir mülakatçının bu gibi anlarda itina ile konuyu toparlayıp tekrar seyrine döndürmelidir (Göktaş, 2009:129).

Mülakatçının yetenekleri bu süreçte büyük bir öneme sahiptir. Mülakatçıda olması gereken bazı özelliklerden daha önce bahsetmiştik. Bu özellikler ile

birlikte mülakat sürecinde de bazı davranış yöntemlerini benimsemiş olmak hem mülakatçıyı istediği cevaplara ulaştıracaktır hem de karşısındaki adayın kendini rahat hissetmesini sağlayacaktır. Bu davranış yöntemlerinden en önemlilerine kısaca değinelim (Caldwell, 1999:74-78);

İyi bir mülakatçı empati yapabilmelidir. Bunu başarabilenler mülakat sırasında en iyi ve en çok bilgiyi elde ederler. Empati, kendini karşısındaki kişinin yerine koyarak düşünebilme yeteneğidir. Empati yapmak demek karşınızdaki kişiyle anlaşabilmek veya anlaşamamak anlamına gelmez. Yalnızca kendisinin davranışlarının kaynağını anlamada yardımcı olur. Bu sayede söz konusu kişi yani aday rahatlamış olacaktır. Anlaşıldığını hissetmek adayın istenilen cevapları daha rahat vermesini sağlayacaktır.

Görüşmeyi gerçekleştiren kişinin adaydan daha fazla konuşmaması, gerektiği yerde sadece dinlemeyi bilmesi de çok büyük önem arz eder. Fazla konuşmak demek adayın çok daha az kendini ifade etmesi demek olacaktır ki bu da mülakatın esas amacından sapmasına neden olur. Aynı zamanda mülakatçı ne kadar çok konuşursa adaya da istediği şey hakkında o kadar ipucu vermiş olur ki bu durumda adaydan gerçekçi bilgiler almak imkansızlaşabilir.

Mülakatçının aynı zamanda önyargılı bir yaklaşım içerisinde olmaması gerekir. Ne var ki insan önyargılarını asla tamamen bir kenara koyamaz. Aday hakkında aklına gelecek tüm izlenim ve değerlendirmeler ön yargılarının birer ürünü olacaktır. Ancak mülakatçı kendi ön yargılarının farkında olabilir. Ön yargılarının neler olduğunu bilen bir mülakatçı içlerinden kötü olanları tespit ederek bunlara dikkat edebilir, hata yapmamak için çaba gösterebilir.

Mülakatçının yapması gereken en önemli birkaç davranış yukarıda sıralandığı gibidir. Yapılması ve yapılmaması gerekenleri detaylı bir özet olarak sunmak gerekirse (Sabuncuoğlu, 2013:114);

- Görüşmenin başında görüşmenin ne kadar süreceğini tahmini olarak belirlemek,
- Adaya karşı önyargılı olmamak, mümkün olduğunca fikirlere açık ve objektif davranmak,
- Karşısındaki kişiye her şartta saygılı ve kibar olmak,

- Kendisine anlatılanları çok iyi dinlemek,
- Mülakat sürecinin kontrolünü daima elinde tutmak,
- Kendini ifade ederken düzgün ve anlaşılır ifade etmek,
- Görüşmeye girmeden önce görüşeceği aday hakkında temel bilgileri edinmiş olmak,
- Görüşme sırasında soru sorarken aşırı özel ve iş ile ilişkili olmayan konularda soru sormamak,
- Görüşmenin yapılacağı yeri seçerken özenli olmak,
- Görüştüğü kişinin çekingenliğini yenmesini ve konuşkanlığı sağlamak,
- Mülakat süreci ile ilgili izlenimlerini veya edindiği bilgileri not olarak almak,
- Adaya paylaştığı bilgiler ve verdiği izlenimler ile ilgili gizliliğin sağlanacağına dair güven aşlamak,
- Adayı strese sokacak derecede arka arkaya sorular sormamak,
- Karşısındakini dış görünüşü, giyimi gibi etmenlerin etkisinde kalarak değerlendirmemek,
- Adayın soruları cevaplarken sözünü keserek yeni bir soruya geçmemek,
- Mülakat sürecinin yalnızca bilgi edinmek amaçlı olduğunu unutmamak ve bu süreçte adayı eleştirmekten kaçınmak,
- Özel ve hassas konular olan din ve siyaset alanlarında herhangi bir soru sormamak ve mümkünse konuya hiç girmemek,
- Şirket hakkındaki temel bilgileri mülakat esnasında paylaşmak,
- Mülakat sürecini bir ego gösterisi haline getirmemek,
- Mülakatı nazikçe sonlandırmak ve adayı yolcu etmek olarak özetleyebiliriz.

Bütün bu değişkenlerin birer hataya dönüşmesini önlemek için yapılabilecek en sağlıklı önlem bir görüşme rehberi oluşturmak ve bazı standart ölçütler belirlemek olacaktır. Bu sayede görüşmeyi yapacak kişi bu davranışları

sergileyemese dahi hata oranı düşecektir ve aday gerçekten mülakat sırasındaki objektif ölçütlerle değerlendirilebilecektir.

Görüşme rehberi, mülakatçının adaya yöneltmesi gereken soruların sıralı bir şekilde toplandığı bir çalışmadır. Bu çalışma mülakatı yapan kişiye mülakat sırasında yol gösterici olacaktır. Böylece adaydan alınmak istenen bilgilerin hiçbiri mülakat sırasında unutulmamış, atlanmamış olacaktır. Aynı zamanda mülakatçının kendi bakış açısına göre görüşmeyi yönlendirmesi gibi bir hatadan da kaçınılmış olacaktır (Gürer, 1990:29).

Her işletmede uygulanan mülakat yöntemi işletmeye ve mülakatçıya özgü olarak değişiklik gösterebilir ancak mülakat süreci genel olarak şu sıralı içeriğe sahiptir (Fındıkçı, 2003:205);

- Adayla karşılıklı tanışma
- Adayın özgeçmişini kısaca özetlemesi
- Özgeçmiş ile ilgili anlaşılmayan konuların sorularak öğrenilmesi
- İşin gerektirdiği özelliklerin adayda bulunma düzeyini belirlemeye yönelik görüşme
- Komisyon üyelerinin aday hakkında ayrıca öğrenmek istedikleri ve mülakat sırasında ortaya çıkan soruların yanıtlanması,
- Mülakat sonunda adaya görüşme konusunda geri besleme yapılması
- Cevabın kendisine nasıl verileceğinin belirtilmesi
- Adayın oturduğu yer bakımından çalışacağı yere yakınlığının gözden geçirilmesi
- Adayın ücret beklentisinin öğrenilmesi
- Görüşmenin sona erdirilmesi

2.4.4 Mülakatın sona ermesi

Mülakat sürecinde gerekli olan tüm bilgilerin elde edilmesinden sonra süreç sonlandırılır ve aday yolcu edilir. Görüşmenin bittiğini adaya keskin ve aceleci bir tavırla belirtmek adaya karşı saygısızlık olarak değerlendirilecektir. Son olarak adayların eklemek istedikleri veya soruları olabilir. Görüşme

sonlandırılırken adaya “sorunuz var mı?” veya “eklemek istediğiniz bir şey var mı?” tipinde sorular sorularak görüşmenin bitirileceğine dair izlenim edinmesi sağlanmalıdır. Böylece aday önemsendiğini hissedecek ve aklında olası bir soru işareti kalmadan görüşmeden ayrılacaktır.

Ayrıca adaya görüşme biterken değerlendirme aşaması ile ilgili kısaca bileği verilmeli, değerlendirmenin ne kadar süreceği tahmini olarak belirtilmeli, sürecin ilerleyişine göre kendisinin ne şekilde bilgilendirileceği aktarılmalıdır.

Görüşme bitirilirken sürecin tamamı kısaca değerlendirilirse yanlış anlaşılma gibi durumların önüne geçmede faydası olacaktır. Aday kendisi hakkında belirtmek istediği herhangi bir konuda kendini tam ve net ifade edememiş ise bu konuda görüşmecinin fikrini düzeltme şansı elde edebilir. Aynı zamanda aday, mülakatı yapan kişinin hangi noktalara dikkat edip not aldığını da öğrenmiş olur ve bu adaya gelecekteki olası mülakatları için de yardımcı olacaktır (Gürer, 1990:28).

2.4.5 Değerlendirme

Mülakat bittiğinde ilk yapılması gereken değerlendirme sürecine girmektir. Mülakata girmiş olan tüm adaylara ait bilgiler ve notlar bir araya getirilir ve işe alım kararını verecek olan kişinin veya kişilerin bulunduğu bir ortamda hangi adayın iş için daha uygun olacağı belirlenir. Değerlendirme süreci kısaca bu şekilde özetlenebilir ancak bu süreçte de en az mülakat sürecinde olduğu kadar hassas ve çok önemli noktalar bulunmaktadır.

Öncelikle her mülakattan sonra aday yolcu edilir edilmez mülakatı gerçekleştiren kişi olay tazeliğini sürdürürken kendi değerlendirmesini yapmalıdır. Görüşmecinin aldığı notların ve tuttuğu kayıtların tamamı evraklara dökülmelidir. Bu süreçte bazı firmalar görüşmecilerin belirli bir şablonda değerlendirme yapabilmeleri, değerlendirme ölçütlerini belirli standartlarda tutabilmeleri ve görüşme esnasında değerlendirilmesi gereken hiçbir şeyi atlamadıklarından emin olabilmek için bir görüşme değerlendirme formu oluştururlar. Bu form eğer mevcut ise, görüşmeci bu formu görüşme esnasında veya hemen sonrasında doldurmalı ve değerlendirmeye dahil etmelidir. Karar verilirken bu bahsedilen bilgiler bütünüyle değerlendirilmelidir (Bingöl, 2013:263).

Bir değerlendirme formu oluşturmak işe alım sürecine birçok açıdan katkı sağlayacaktır. Özellikle mülakat sürecini tek bir kişi yürütmeyecekse, kararın verilmesi aşamasında rol oynayacak herkesin eşit derecede aday hakkında bilgi sahibi olabilmesi ve adayın iş ile ilgili önemli olabilecek özelliklerini daha rahat tespit edebilmesi açısından somut bir değer ortaya koyacaktır. Aynı zamanda görüşmecinin aday hakkındaki bazı bilgileri unutması, atlaması gibi ihtimalleri de ortadan kaldırmış olacaktır. Görüşmelerde adayların değerlendirilmesi hususunu belli başlıklar ile somutlaştırmak, görüşmecinin şahsi fikirlerini veya iş ile ilgisiz izlenimlerini değerlendirme sürecine yansıtmasını da önleyecektir. Aşağıda örnek bir değerlendirme formu verilmiştir:

2.5 Mülakat Çeşitleri

İşletmelerin mülakat yöntemi olarak uyguladıkları birden fazla mülakat çeşidi bulunmaktadır. Bir pozisyon için birden fazla mülakat yapmak isteyen bir işletme bu mülakat çeşitlerinden yalnızca birini veya birden fazlasını kullanabilir. İşin türüne, pozisyonun önemine ve aday sayısına bağlı olarak kullanılacak olan mülakat türü belirlenir.

İşe alım sürecinde her pozisyon, her aday, her mülakatçı için ayrı türde bir mülakat yöntemi bulunur. İşletme ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektör bile uygun mülakat türü konusunda etkili faktörlerdendir. Görüşmenin seyri içerisinde dahi mülakat türü değiştirmek gerekebilir. Bu kadar çok etken bulunması, tek bir doğru görüşme yönteminin olmasını imkansızlaştırmaktadır (Caldwell, 1999:81). Fakat belirli kalıplar içerisinde sokulduğunda, bazı başlıklar halinde değerlendirmek mümkün olacaktır.

Bahsedilen mülakat çeşitleri belirli özelliklere göre kategorize edilmiştir. Şartların değişkenliğine göre iki veya daha fazla tip mülakat çeşidinin aynı anda uygulanması gerekebilir. Hangi tip mülakat çeşidinin veya çeşitlerinin kullanılacağı görüşmeyi yapacak olan insan kaynakları yöneticisi tarafından belirlenir.

2.5.1 Uygulama Yöntemlerine Göre Mülakatlar

Bu başlık altındaki mülakatlar içeriklerine göre, uygulanış şekillerine göre, mülakat esnasında sorulan soru tiplerine göre ayrılmıştır. Bu yöntemler tek

başlarına bir mülakat tipi olabilecekleri gibi, bir kaçını birleştirilerek de kullanılabilir. Bir şirket elemanı aradığı pozisyonun gerekliliklerine göre mülakat çeşitlerinden hangisini ya da hangilerini kullanacağını belirler. Duruma göre birden fazla mülakat çeşidi bir defada veya aynı aday birden fazla kez çağırılarak uygulanabilir. Hangi mülakat çeşidinin hangi zamanda hangi sırayla uygulanacağı öncelikle doğru bir iş analizi ile sonra da şirketin örgüt kültürü ile ilişkili olarak belirlenir.

2.5.1.1 Yapılandırılmış mülakat

Yapılandırılmış mülakatların bir diğer adı da planlı mülakattır. İsminden de anlaşılacağı gibi bu mülakat çeşidinde görüşme sürecinde görüşülene yöneltilecek sorular daha önceden görüşmeci tarafından hazırlanmış ve belirlenmiştir. Mülakatı gerçekleştirecek olan kişi adaylara ait tüm verileri önceden gözden geçirir ve pozisyonun gerektirdiklerini de göz önünde bulundurarak soruları hazırlar. İş için mülakata gelen bütün adaylara aynı sorular sorulur ve bu sorulara verilen cevaplar ise görüşme değerlendirme formu tipi bir belge üzerinde puanlama sistemi ile değerlendirilir. Bu yöntemin en büyük avantajlarından birisi de belirli bir plana sadık kalınarak ilerlendiği için olası bir zaman kaybı ya da eksik soru riski taşımamasıdır. Aynı zamanda sorulan soruların aynı olması görüşen kişinin daha objektif bir değerlendirme yapmasını sağlayacaktır. Ancak tüm görüşülenlere aynı sorular yöneltildiği için görüşmelerin tamamlanmasından evvel mülakata gireceklerin birbirleri ile iletişim kurmamaları gerekmektedir (Gider, 2015:43).

Bu özellikler dikkate alındığında yapılandırılmış mülakat yöntemi iş için uygun adayın belirlenmesi ve adayın yetkinliklerinin doğru ve tutarlı ölçülebilmesinde yapılandırılmamış mülakatlara göre çok daha başarılıdır (Solmuş, 2003).

Bu yöntemin en iyi yöntem olduğunu söylemek çok da mümkün değildir. Çünkü yönteme eleştirel olarak bakıldığında belirli bir plana bağlı ilerlemek görüşme sürecini katı bir kalıba sokmaktadır. Görüşme sürecinde görüşmecinin değinmek isteyebileceği noktalar açığa çıktığında bu kalıbın dışına çıkılamaması sebebiyle bilgi edinmede bazı kayıplar yaşanabildiği ve görüşülen kişinin kendine özgü yönlerinin ve yaratıcı özelliklerinin keşfedilmesini engellediği söylenebilir (Göktaş, 2009:104).

Yapılandırılmış mülakatların mülakat hataları açısından görüşmeciyi objektif olmaya itmesi sayesinde en sık karşılaşılan mülakat hatalarından birinin yapılmasının önüne geçmesi ciddi bir avantaj sağlamaktadır. Ancak her bir adayın bir diğerinden farklı olması ve değerlendirme yapılırken istisna durumlara karşı bu tip mülakatların çok keskin sınırları olması adayın eksik değerlendirilmesine sebep olarak bir diğer büyük mülakat hatasını beraberinde getirme riski taşır. Bu durumda da tıpkı subjektif değerlendirme gibi yanlış bir adayı seçme durumu doğabilir.

2.5.1.2 Yapılandırılmamış mülakat

Yapılandırılmamış mülakatlar plansız mülakat ya da serbest mülakat olarak da bilinir. Bu tip mülakatlar planlı mülakatların tam tersi özelliktedir. Herhangi belirlenmiş bir plan, soru düzeni yoktur. Mülakatı gerçekleştiren kişi tamamen o anki duruma, sezgilerine ve düşüncelerine göre sorular sorar. Bu tip mülakatlarda çoğunlukla görüşme değerlendirme formu da kullanılmamaktadır.

Yapılandırılmamış mülakatlar görüşmeye gelen kişilere sorulacak soruların önceden belirlenmediği mülakatlardır. Genellikle adaylara birbirinden farklı sorular yöneltilir. Bu yüzden mülakat daha çok muhabbet şeklinde ilerler. Mülakatçının bu tip mülakatlarda sınırları çizilmemiş olduğundan daha özgür davranma şansı doğar. Görüşmeye gelen adayların özellikleri de birbirlerinden oldukça farklı olacağından, görüşmecinin adayların bazı özelliklerine yoğunlaşarak farklı konularla ilgili bilgi edinme şansı doğar. Ancak bu tip görüşmeler mülakatçının şahsi değer yargıları, fikirleri ve önyargılarına göre şekil alma riski de taşır. Bu durumda görüşmecinin bir plana bağlı kalmaması ve görüşme seyrine göre karar alması adayın başvurduğu işin gerekliliklerini yerine getirip getiremediği konusunda hatalı bir yargıya varılması söz konusu olabilir. Bu tip mülakat yöntemi genellikle adaylar hakkında daha soyut verilere, yani adayların duygusal zekaları, karakterleri ve tepkileri ile ilgili bilgilere ulaşmayı sağladığı için kullanılmaktadır ancak elde edilen verilerin güvenilirliği konusunda ve hata yapma riskine açıklığı konusunda pek de sağlıklı gözükmemektedir (Savaş, 2006:35).

Yapılandırılmamış mülakatlarda tek bir iş için görüşmeye gelen kişilere bile birbirinden farklı sorular sorulmaktadır. Açık uçlu sorular olarak değerlendirilen

bu soru tipi mülakatçıya sağladığı özgürlüklerin yanı sıra konudan uzaklaşılması riskini taşır. Açık uçlu sorular genellikle bir sorunun diğerini izlediği ve kolaylıkla konudan sapmaya sebep olabilecek tipte sorulardır. Konudan uzaklaşan görüşmeci adaya iş ile ilgili önem arz eden bir soruyu sormayı unutabilir veya mülakat süresinin belirlenen sınırları aşılabilir. Süre aşımı beraberinde verimsizliği, hatalı karar almayı ve zaman kaybını getirecektir. Aynı zamanda aday da görüşmenin amacından saptığını ve önemsenmediğini düşünebilir ve işletme ile ilgili kötü bir izlenim edinebilir. Bu açılardan bakıldığında yapılandırılmamış mülakatlar da tam anlamıyla istenilen başarıyı gösterememektedir ve üstelik hata riskini oldukça arttırmaktadır.

Yapılandırılmamış mülakatlarda konunun amacından sapması ve soruların görüşmecinin inisiyatifinde olması sonucunda değerlendirmede de bazı sıkıntılar yaşanabilir. Mülakat sonunda elde edilen bilgiler çoğunlukla görüşmecinin işine yaramayacak bilgiler olabilir. Bu durumda adaylar arasında karşılaştırma yapmak ve karar verirken hangi verilere güvenileceğini belirlemek imkansız hale gelebilir (Eren, 2001:340).

Tüm bu bilgilere rağmen yapılandırılmamış mülakatların kullanılmaması gerektiğini söylemek yanlış olacaktır. Hata yapma riskinin en aza indirilmesi ancak profesyonel bir mülakatçı sayesinde olabilir. Bu tip konudan uzaklaşma, zamanı verimsiz kullanma, objektifliğini kaybetme, adaydan etkilenme gibi hataların önüne ancak profesyonel bir mülakatçı geçebilir (Telman ve Türetgen, 2004:220).

2.5.1.3 Yarı yapılandırılmış (karma) mülakat

Yarı yapılandırılmış mülakat yani diğer adıyla karma mülakat yöntemi; yapılandırılmış mülakat ile yapılandırılmamış mülakat yöntemlerinin bir karışımı niteliğindedir. Yapılandırılmış mülakatlarda olduğu gibi önceden belirlenmiş bir planı vardır ve belirlenmiş sorulardan oluşur ancak yapılandırılmamış mülakatlarda olduğu gibi de bazı durumlar ve mülakatçının sezgilerine göre bu planın dışına çıkılma imkanı sunar.

Bu mülakat tekniğinde görüşme sürecinin durumuna göre görüşmecinin bazı soruları ekleyip çıkarma imkanı bulunmaktadır. Bu imkan görüşmecinin bazı

hataları yapma riskini ortadan kaldırırsa da, başka bazı hata risklerini de beraberinde getirir.

Yapılandırılmamış mülakatların kullanımında en önemli etkenin mülakatçının konusunda uzman olması gerektiğini belirtmiştik. Yarı yapılandırılmış mülakatta yapılması olası hatalar da yapılandırılmamış mülakatlardaki gibidir ve bu hataların önüne geçmek de ancak profesyonel bir mülakatçıyla mümkün olacaktır.

Görüşmeci bu mülakat türünde önceden belirlenmiş soruları sorsa da, bu soruları kendi üslubu ile soracak ve adaydan aldığı cevapları da eğer bir değerlendirme formu kullanılmıyorsa kendi değerlendirmesinden geçirerek kayda alacaktır (Çalışkur, 2001:7). Bu durum ile ortaya çıkabilecek kişisel değerlendirmenin mülakatı olumsuz etkilemesi ve hatalı karar almaya sebep olması ihtimali ile ancak profesyonel olan ve bu konuda eğitim almış kişiler başa çıkabilir.

Bu görüşme stilinde özet olarak başvuran aday hakkında daha ayrıntılı bilgi edinme imkanı olacaktır. Mülakatçının edindiği bilgilerden yola çıkarak bazı sezgiler ile detaya inme şansı doğacaktır ve aynı zamanda da mülakat için büyük önem arz eden konular ile ilgili soruları sormayı da unutmayacaktır. Ancak mülakatçı profesyonel davranamaz ve ilgisini çeken adaylarla olan görüşmesinde belirlenmiş soruların çok fazla dışına çıkıp görüşmeyi yapılandırılmamış mülakat yöntemine dönüştürürse, ya da kendi değerlemesi ve kendi bakış açısına göre bazı adaylar ile ilgili ayrıntılı bilgi edinirken bazı adayları yüzeysel değerlendirirse görüşme süreci objektifliğini yitirebilir ve değerlendirmede hatalar yapılabilir (Erdoğan, 1991:69).

Dolayısıyla tüm bu bilgilere dayanarak söylenebilir ki; yapılandırılmamış mülakat yönteminde eksik bilgi edinme, kişisel değerlendirme gibi hata riskleri ne kadar fazlaysa yapılandırılmış mülakat yönteminde de yüzeysel bilgi edinme, ayrıntıları kaçırma, yetenek ve kişilik ile ilgili bilgi edinememe gibi riskler mevcuttur. Bu iki mülakat tekniğini bir arada uygulayarak bu riskleri kısmen azaltmak mümkündür ancak profesyonel bir mülakatçı olmadıkça bu mülakat yöntemlerinin hiçbiri tam anlamıyla risksiz olmayacaktır.

2.5.1.4 Davranışsal-yetkinlik bazlı mülakat

Bu mülakat türünde esas olan, kişinin daha önceki davranışlarının daha sonraki davranışlarını tahmin etmede çok önemli bir rolü olduğu varsayımdır. Daha önceki iş deneyimlerinde nasıl çalıştığı, ekip halinde çalışması gereken ortamlardaki verimliliği, kriz anlarında uyguladığı sorun çözme yöntemleri ve bazı davranışları ne şekilde ve neden yaptığı gibi sorular bu yöntemin en belirgin sorularıdır (Dessler, 2008:258).

Aslında bu mülakat yöntemi adayın hem fiziksel olarak bazı durumlar karşısındaki davranışlarının hem de iş ile ilgili gereken yetkinliklere sahip olup olmadığının anlaşılması için kullanılır. Kişinin belli durumlardaki davranışları da işin gereklilikleri ile doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olabilirler. Adaya bu konular hakkında sorulacak sorular adayın işe alınırsa sergileyeceği performans konusunda önemli ölçüde bilgi sağlayacaktır.

Bu yöntemin eleman seçiminde önemli ölçüde faydası olacaktır. Bu faydaları dört ana başlık halinde sıralayabiliriz (Savaş, 2006:38);

- İşin gerektirdiği yetkinlikleri net bir şekilde belirler
- İşe alınacak olan kişilerin gerçekten işi yapmada başarılı olacak kişiler olmasını sağlar
- Mülakatın planlı, sistemli ve sonuç odaklı olmasını sağlar
- Yeterli olmayan yetkinliklerin hangilerinin eğitim yoluyla geliştirilebileceğini, hangilerinin ise geliştirilemeyeceğini belirlemeye yardımcı olur ve buna göre bir plan izlenmesini sağlar.

Yetkinlik bazlı mülakat yöntemi birçok faydası bulunsa da mülakat hataları söz konusu olduğunda bu faydalar tam tersine büyük sonuçlar doğurabilir. Çünkü çalışan performansını temel alarak oluşturulan bu mülakat yönteminde yapılacak bir hata, işe alınan personelin ciddi anlamda verimsiz olmasına ve işe alım sürecine en baştan başlanmasına sebep olabilir. Verimlilik odaklı bir seçim yöntemi, işletmeye ciddi zaman ve para kaybı yaşatabilir.

Diğer mülakatlarda sorulan sorular dikkate alındığında yetkinlik ölçen soruları adayın kişiliği hakkındaki sorulardan ayırmak oldukça zordur. Bir insanın yetkinliği karakteri ile orantılı olacağından sorulacak olan sorular oldukça

benzer olacaktır. Burada püf nokta bahsedilen yetkinlik olgusunun daha çok iş hayatı ile ilgili olmasıdır. Örneğin bir adaya hobilerini sormak kişiliği hakkında bilgi verecektir ancak bir ekiple çalışırken nasıl davranacağını sormak yetkinlik sorusu sayılabilir. Yetkinlik bazlı mülakatta sorulabilecek, ölçüt olabilecek sorulara birkaç örnek vermek gerekirse (Özkan, 2007:40);

- Çalışma yaşamınız boyunca verdiğiniz kararlar içinden en zor olanı nedir ve niçin?
- Sizin astınız olarak çalışan personellerinizin motivasyonu konusunda nasıl bir yol izlersiniz?
- Kendi bakış açınızdan en güçlü olduğunuz veya en zayıf olduğunuz yönleriniz nelerdir?
- Çalışma hayatınızda belirlediğiniz hedeflere ne şekilde karar verirsiniz?
- Herhangi bir kriz anında veya zorlandığınızda bu konuyu nasıl çözersiniz?
- Hata yapan veya işini aksatan çalışanlarınıza nasıl tepki verirsiniz?

Bu tip sorular adayın iş yaşamındaki daha önceki davranışlarını mülakat sırasında aktarmasını sağlayacaktır. Eğer adayın daha önce bir iş tecrübesi olmamışsa, aynı tip soruları yaşama uyarlayıp daha evvel yaşadıkları ile ilgili tecrübelerini anlatması sağlanabilir. Bu durumda sorular yetkinlikten çok karakter analizi soruları gibi oluşacaktır.

Yetkinlik bazlı mülakatta sorular hazırlanırken genellikle STAR Tekniği denilen bir yöntem kullanılır. Bu yöntem bir konu hakkındaki yetkinliğin tam olarak kavranabilmesi için gerekli dört bilgiyi almak için dört aşamalı bir soru zincirinden oluşur. Bu dört aşama şunlardır (Yetkin, 2006:27);

Çizelge 2.1: STAR Tekniği

Situation (Durum)	Olay, durum neydi?
Task (Görev)	Olaydaki göreviniz neydi?
Action (Eylem)	Ne yaptınız, nasıl yaptınız?
Result (Sonuç)	Aldığınız sonuç ne oldu?

Yetkinlik bazlı mülakatta hata oranını en aza indirmek ve en az maliyet ile işe en uygun adayı seçebilmek için öncelikle yapılması gereken; iş ilanından, başvuruda doldurtulan formlara kadar her şeyin yetkinlik ölçecek şekilde hazırlanmasıdır. Bu sayede adaylar kendilerinden beklenen yetkinlikleri ispat etmek amacıyla belgeleri ile mülakata gelecekler veya istenen yetkinlikler ile ilgili referanslarını sunacaktır (Wood ve Payne, 1988:79).

Bu tip mülakat yönteminin bir diğer hassas noktası ise mülakata alınan adayın daha evvel herhangi bir deneyimi bulunmayan bir yetkinlik arayışı söz konusu ise veya daha evvel çalıştığı şirkette göstermediği, kullanmadığı bazı yetkinliklere sahip ise aranan pozisyon için uygun olmadığı kanaatine hemen varılmamalıdır. Hızlı karar verilmemeli, adil davranmaya gayret edilmelidir. Veya bir diğer bakış açısı ile daha önceden yetkinlik bazlı mülakata girmiş birisi kendisinde aslında anlattığı şekilde bulunmayan bazı yetkinliklere sahipmiş gibi bir algı yaratabilir. Dolayısıyla her iki şekilde alınan karara da dikkatle yaklaşılmalı, hemen sonuca varılmamalıdır (Yalım, 2005:37-41).

Ancak bir yandan da yapılan araştırmaların sonuçlarına göre; yetkinlik bazlı mülakatların işletmelerin işe alım süreçlerinde başarısızlığa uğramalarını, bu yüzden meydana gelen istemsiz verimlilik düşüşlerini, işe alım sürecindeki ve daha sonraki oluşabilecek maliyet kayıplarını engellediği görülmektedir (Yetkin, 2006:30).

2.5.1.5 Durumsal-sorun çözme mülakatı

Sorun çözme mülakatlarında isminden de anlaşılacağı gibi adaylara örnek bir olay verilir ve adaylardan olaya göre nasıl davranacaklarını, sorunu nasıl çözeceklerini anlatmaları istenir. Sorunu çözerken nasıl düşündükleri, hangi yolları izledikleri ve hangi seçenekleri gördükleri gibi veriler elde edilir. Elde edilen bu veriler adayın benzer bir durumla karşılaştığında benzer tepkileri vereceği düşüncesi ile değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2013:114).

Adayın sorunu çözerken uygulamak istediği yöntem ile varmak istediği sonuç birlikte değerlendirilmelidir. Aralarındaki tutarlılık ve gerçeklik durumuna göre adayın sorun çözme becerisi ortaya konmuş olur. Genellikle bu yöntem sorun çözme becerisine en çok ihtiyaç duyulan yöneticilik pozisyonları için kullanılmaktadır.

Bu yöntemin bazı özelliklerine değinecek olursak (Kovancı ve Altun, 2004:55-61);

- Adayların değerlendirilmesi sadece tek bir noktada yani sorun çözme becerilerine odaklı olacaktır ve dolayısıyla geniş bir değerlendirme açısı yoktur.
- Adaylara verilecek durum örneklerini belirleyen bir yöntem yoktur. Dolayısıyla gerçekliğe uygunluk ve başarıya ulaşma bakımlarından kesin bir değerlendirme yapmak zor olacaktır.
- Adayın verilen örnekteki konuya hakimiyet derecesi değişiklik gösterebilir. İlgi alanı olmayan bir konu hakkında en doğru kararı vermemiş gibi görünen adayın sorun çözmede başarısız olduğunu söylemek hata olacaktır.
- Örnek gösterilen konunun o pozisyonda yaşanabilecek bir konu olup olmadığını belirlemek zor olacaktır.

Tüm bu özellikler göz önüne alındığında bu mülakat yöntemini tek başına uygulamanın bir adayı değerlendirmede oldukça yetersiz kaldığı ve hatalara çok açık bir mülakat oluşturacağı gözlemlenmektedir. Diğer mülakat yöntemleri ile desteklenerek kullanılması çok daha net bir sorun çözme becerisi ortaya koyacaktır.

2.5.1.6 Stres mülakatı

Stres mülakatları doldurulmak istenen pozisyonun niteliği ile ilgili karar verilerek uygulanır. Doğru yapılmış bir iş analizi ile eğer pozisyonun yüksek stres altında çalışabilmeyi gerektirdiği kanaatine varılır ise, adayın bu stres altında çalışırken nasıl bir performans göstereceğini ölçebilmek adına uygulanır. Amaç adayın stres düzeyini arttırarak mülakat esnasında vereceği tepkileri ölçmektir.

Stres mülakatlarında adaya bir sohbet havasından çok daha sert tavırlarla sorular sorulur ve adayın bu soruları hızlı cevaplama beklenir. Bu sıkıştırma esnasında adayın stresi artacaktır ve mülakatçı bu esnada adayın gösterdiği tepkiyi ölçme fırsatı yakalayacaktır. Genellikle güvenlik elemanı, üst düzey yönetici, yoğun tempolu işler için eleman seçerken kullanılan bu yöntem, normal düzeyde işler için veya sıradan mülakatlarda kullanılırsa adaya

huzursuzluk verebilir ve adayın işletmeden soğumasına veya yanlış önyargılar edinmesine sebep olabilir (Isır, 2006:124).

Stres mülakatları adayların en çok çekindiği ve zorlandığı mülakat yöntemidir. Adayı zor duruma sokarak en zorlandıkları anlarda verecekleri tepkileri, sorulan soruları paniğe kapılmadan sakince cevaplayıp cevaplayamadıkları, öne sürülen sorunları hızlıca doğru şekilde çözüp çözemedikleri gibi verileri elde edebilmektir. Aslında sorulan soruların cevapları genelde çok zorlayıcı değildir. Ancak yaratılan stresli ortamda bu tip sorulara profesyonelce yaklaşabilen aday sayısı oldukça azdır. Genelde mülakatta sorulan sorular; “Müdürün işini ister miydin? Bu kalemi veya defteri bana satabilir misin? Neden seni seçmeliyiz? Neden iş arayışın bu kadar uzun sürdü? Bizi neden seçtin? Önceki işinde neden zam alamadın?” gibi sorulardan oluşabilir. Ve genellikle bu tip sorular tek bir noktayı ölçmeye odaklıdır; başvuru alan işletmedeki pozisyonun ne kadar istendiği ve o alanda kariyer yapmaya ne kadar hevesli olduğu (Erdoğan, 1994:84-85).

Mülakatçının istediği cevaplara ulaşabilmesi için izlediği yol genellikle şu şekildedir (Koç, 2010:64);

- Mülakatı gerçekleştiren kişi görüşmenin başlarında sessiz kalır
- Mülakatçı sanki adaya önem vermiyormuş, dikkate almıyormuş gibi bir izlenim verir
- Adayın özgeçmişinde belirttiği ve konuşmanın ileri safhalarında dile getirdiği deneyimleri ile ilgili küçümseyici bir tavır takınır
- Adaya sorduğu sorulara karşı adayın verdiği cevapları beğenmeyen bir tavırda olur ve karşı bir duruş sergileyerek kurduğu katı cümlelerle bir tartışma ortamı yaratır

Bu görüşme yöntemi beraberinde bazı riskler getirmektedir. Her ne kadar adayın stresli bir ortamdaki tepkisini ölçmek oldukça sağlıklı olabilecekse, bir yandan da eğer aday görüşmeden sonra iş için seçilmez ise işletmenin imajı açısından olumsuz bir izlenime kapılması oldukça mümkün olacaktır. Bunu önleyebilmek adına yapılabilecek tek şey adaya stres mülakatı uygulandıktan hemen sonra bir stres mülakatı gerçekleştirdiklerini ve başvuru alan iş için bunun gerekli olduğunu

anlatmak gerekecektir. Ama stres mülakatı esnasında görüşmenin kesintiye uğramaması gerekir.

Ayrıca stres mülakatları da tıpkı sorun çözme mülakatları gibi tek başına uygulandığında çok verimli olmayacaktır. Adayın tek bir özelliğine odaklı olan bu mülakatı mümkün olduğunca diğer mülakat yöntemleri ile birlikte uygulamak aday hakkında çok daha sağlıklı bilgiler sunacaktır.

2.5.2 Katılımcı sayısına göre mülakatlar

Bu başlık altındaki mülakatlar ise aday ile görüşmecilerin sayısı açısından gruplandırılmıştır. Kaç görüşmecinin kaç farklı aday ile tek seferde görüşeceği konusu yine pozisyonun gereklilikleri ile ilgili veya örgüt kültürünün yapısı ile ilgili olarak değişiklik gösterebilir. Örneğin tek bir aday ile birden fazla mülakatçı, birden fazla aday ile bir mülakatçı veya birden fazla aday ile birden fazla mülakatçı görüşebilir. Ve yine bu mülakat yöntemlerinden tek başına biri veya birden fazlası tek bir pozisyon için aday aranırken kullanılabilir.

2.5.2.1 Birebir mülakat

Birebir mülakat denilen mülakat çeşidi bir aday ile bir görüşmecinin bulunduğu mülakat yöntemidir. Bu yöntem iki kişinin yüz yüze görüşmesi üzerine kuruludur.

Yüz yüze ki insanın iletişim kurması birçok avantajı beraberinde sunar. İki kişinin birbirini duymasının yanı sıra birbirini görerek iletişim kurması ilişki kurmak ve anlaşılma adına oldukça faydalı olacaktır. Bu faydalardan en önemlisi gözlem yeteneğinin kullanılabilmesine olanak sağlamasıdır. Bu gözlem yeteneği beden dilini ve beden dilinin yorumlanabilmesini içerir. Bu sayede karşıdaki kişinin görünüşü, duruşu, tavrı, kıyafetleri, bakışları gibi beden dilinin verileri kişi hakkında oldukça fazla bilgiye erişmeye yardımcı olur. Mülakatlarda da aynı şekilde birebir ve yüz yüze görüşmeler mülakat süreci boyunca kişinin beden dili görüşmeciye çok faydalı olacak bilgiler sağlayacaktır (Gürer, 1990:114).

Birebir mülakat yönteminin bir diğer avantajı ise görüşme iki kişi arasında geçtiği için her iki taraf açısından da muhatap olarak tek bir kişi bulunduğundan, adayın kendisini anlatabilme, ifade edebilme imkanları çok

daha fazla olacaktır. Böylece aday kendisini daha konforlu hissedecektir (Sarılar, 2006:34).

Tüm bu avantajların yanı sıra aslında birebir mülakat yöntemi bir çok riski beraberinde taşır. En çok uygulanan yöntemlerden biridir ancak sonuçları da en güvensiz yöntemlerden biridir. İki kişi arasında geçen bir görüşme çeşidi olmasından dolayı aday kendini rahat hissetse dahi tek kişi tarafından değerlendirildiği için subjektif değerlendirme yapılması riskine her zaman açıktır. Bu yöntem seçilirken sürecin önceden planlanması ve iyi yönetilmesi gerekir. Aynı zamanda iki kişi arasında yapılan bir mülakatta adayın görüşmeyi yöneltmesi gibi bir ihtimal veya görüşmecinin sorulmaması gereken soruları sorması, bazı sınırları koyamaması gibi durumlar da oluşabilmektedir. Yapılandırılmamış mülakat yöntemi ile birlikte kullanıldığında bu riskler arttığı için mümkün olduğunca yapılandırılmış mülakat çeşidi ile yürütülmesi sağlıklı olacaktır (Savaş, 2006:97).

Birebir görüşmelerde dikkat edilmesi gereken kuralların en başında belirli bir pozisyon için yapılan her birebir görüşmede adaylara mümkün olduğunca aynı soruların sorulması gelir (Tütüncü, 2015:6-9). Böylece yukarıda saydığımız risklerin oluşumu en aza indirilmiş olur.

Birebir mülakat katılımcıların sayısı ile ilgili bir mülakat çeşidi olmasından dolayı mülakatın içeriği ile ilgili bir belirleme yoktur. Görüşmeci birebir mülakat yönteminin eksilerini en iyi derecede ortadan kaldıracıcağı içerik uygulama yöntemini ya da yöntemlerini seçebilir.

2.5.2.2 Sıralı mülakat

Sıralı mülakat yöntemi tek bir adayın birden fazla mülakatçı ile ayrı ayrı ve peş peşe görüşmesi şeklinde uygulanan bir yöntemdir. Aslında tek bir adayın birden çok mülakatçıyla birebir görüşmesi olarak da değerlendirilebilir. Yani aslında sıralı mülakat için bir seri birebir mülakat demek de mümkündür.

Sıralı mülakatı daha iyi açıklayabilmek için örneklendirmek gerekir ise; bir adayın ilk mülakatta insan kaynakları elemanı ile, arkasından çalışacağı departmanın yöneticisi ile, arkasından ise üst düzey bir yönetici ile görüşmesi gibi bir örnek gösterilebilir. Bu sayede tek bir aday çok farklı yönlerden ele

alınabilir ve farklı beklentilerin karşılanıp karşılanamayacağı ölçülmüş olur (Çalışkur, 2001:9).

Bu yöntem çok seri uygulanamadığı ve tek tek uygulanmadığı için işletmede zaman kaybına yol açabileceği için genellikle pozisyonun doldurulması hususunda bir aciliyet olmaması ve görüşülmesi gereken adayların sayısının çok olmadığı durumlarda kullanılır. Her bir görüşmeci de adayla ilgili kendi uzmanlık alanı doğrultusunda bir ölçüm yapacaktır. Bu sayede adayın hem kişilik yapısı hem de iş için gerekliliklere sahip olup olmadığı gibi bilgiler işlerinin ehli kişilerce denetlenecektir. Ancak her bir görüşme bir yandan da birebir mülakat çeşidine bir örnek olduğu için, birebir mülakatların taşıdığı bütün riskleri taşıyacaktır. Yine aynı şekilde bu hatalardan kaçınmanın yolu mülakatçının görüşmeyi çok iyi planlaması ve yönetmesiyle olacaktır (Göktaş, 2009:110).

Görüşmeyi yapan mülakatçıların hiç biri tek başlarına görüştükleri bir adayı elemezler. Görüşme sırasında notlar alınır ve alınan bu notlar görüşmelerin sonunda bir araya gelinerek karşılaştırılır. Eleme veya işe alma kararı topluca verilir. Bazen ise bu görüşmeler sonucunda birkaç aday üzerinde karar kılınır ve son kararı adayın çalışacağı departmanın yöneticisinin vermesi beklenir. Böylece görüşmecilerin uzmanlığının dışında kalan bir durumun oluşması ihtimalinin önüne geçilmiş olur (Gürbüz, 2002:49).

Sıralı görüşmelerin birebir görüşmeler ile aynı riskleri taşıması durumundan bahsetmiştik. Bu tip hataların önlenmesi için bazı kuralların önceden belirlenmesi gerekebilir (Çevik, 2010:66);

- Görüşmeyi yapacak her bir görüşmeci aday seçim sürecindeki görevini tam olarak bilmeli, görevinin dışına çıkmamalıdır.
- Görüşmecilerin mülakat esnasındaki değinmeleri gereken konular detaylarıyla belirlenmelidir.
- Mülakatçıların görüşmeyi gerçekleştirirken hem fikirlerini not alabilecekleri hem de değinilmesi gereken konular ile ilgili sonuçları kaydedebilecekleri bir form kullanılması gerekir.

- Görüşmelerin tamamı bittikten sonra mülakatçıların bir araya gelerek aldıkları notları karşılaştırıp değerlendirmeleri gerekir.
- Tüm görüşmeciler; insan kaynakları çalışanından üst düzey yöneticiye kadar mülakat yöntemlerinin en doğru uygulanması konularında eğitilmiş olmalıdır.

2.5.2.3 Panel mülakat

Bu mülakat yönteminde ise bir tek aday ile aynı anda birden fazla görüşmeci mevcuttur. Genellikle tek bir pozisyon için değil birden fazla pozisyon için başvurular değerlendirilirken kullanılır çünkü birden fazla farklı uzmanlıklardaki görüşmeciler genel başvuru adaylarını değerlendirirken kendi departmanları için en uygun adayı seçmeye çalışırlar.

Panel mülakat yöntemi bir tür yapılandırılmış mülakattır. Mülakatın gidişatı ve sorular önceden planlanmış ve belirlenmiştir. Belirli bir form üzerinde değerlendirilecek olan veriler puanlanır ve bu puanlamalara göre adayın uygun olacağı iş belirlenir. Görüşmeyi gerçekleştiren kişiler değerlendirmelerini bitirdikten sonra elde edilen puanlamalar görüşmeyi yapan mülakatçının kişisel değer yargılarından bağımsız bir değerlendirme oluşturmuş olur. Ancak bu mülakat çeşidinde tek bir görüşmeci değil de birden fazla görüşmecinin bulunması demek mülakat sürecinde değerlendirme aşamasının uzamasına sebep olacağından maliyet artışına sebep olabilir (Savaş, 2006:42).

Toplu alımlarda kullanılan bir mülakat yöntemi olmasından dolayı adayların oldukça zorlandıkları bir mülakattır. Kendisi ile ilgili hangi özellikleri hangi görüşmeciye ifade edeceğini bilemeyen adayda genellikle iletişim kurarken zorluklar yaşadığı görülebilir. Bu durumda görüşmeciler de istedikleri verileri elde edemeyeceklerdir. Bu durumu engelleyebilmek için panel mülakatı yöneten kişiye büyük rol düşmektedir. Eğer mülakatı yöneten kişi görüşmeyi iyi organize edemezse sağlıklı sonuçlar alamayacağı gibi bir de mülakat esnasında karışıklık yaşanmasını mümkün kılacaktır. Görüşmecilerin bu karışıklığa düşmemesi için adayları puan usulüyle değerlendirirken kendi kişisel fikirlerini, duygusal yaklaşımlarını da değerlendirmeye katmamalıdır.

Panel mülakat yönteminde mülakat hataları risklerinin büyük çoğunluğu yapılandırılmış olması gerekçesi ile azaltılmıştır. Eksik dinleme ve eksik not

alma gibi hatalar, form üzerinden değerlendirilme yapıldığı için bu mülakat biçiminde söz konusu değildir. Aynı zamanda adaya farklı bakış açılarından yaklaşılabilmesi ve sonrasında bu bakış açılarının topluca değerlendirilebilmesi de adayların özellikleri konusunda daha güvenilir ve tutarlı veriler elde edilmesini sağlayacaktır.

Elbette ki hatalar ne kadar azaltılmış olsa da hala bazı karakter farklılıkları ve pozisyonun getirdiği uzmanlık alanlarındaki farklılık sebebiyle görüşmecinin kararı ve değerlendirilmesi etkilenebilir. Görüşmecinin bu gibi durumlarda objektif olamaması gibi bir durum söz konusu ise alınan karar tutarlı ve güvenli olmayabilir ve bu panel mülakatın güvenilirliğine gölge düşürecektir (Erdoğan, 1994:83).

2.5.2.4 Toplu (grup) mülakat

Bu mülakat yönteminde bir grup aday ile aynı anda bir grup görüşmeci görüşür. Genellikle bu yöntemde adaylara ortak bir konu veya sorun verilerek üzerine yorum yapılması veya çözüm üretilmesi istenir. İşletmeler bu mülakat yönteminin büyük bir grup adayı elerken daha pratik olduğunu ve zamandan tasarruf yaptığını düşünerek uygulamak isterler. Aynı zamanda bir ekip çalışması gerektiren pozisyonlar için aday aranırken de aynı yöntemle başvurulabilir. Süreç esnasında adayların grup halinde çalışırkenki verimlilikleri, olaylara yaklaşımları ve kriz anlarındaki tavırları çok rahat gözlemlenebilir. Bu mülakat yönteminde görev alan görüşmecilerden bazıları grup çalışmalarını yönetirken bir kısmı da adayların özgüvenlerini, hırslı olup olmadıklarını, rekabete bakış açılarını gözlemler.

Genellikle bu mülakat yöntemi kişilerin grup içindeki rol alışlarını, liderlik yeteneklerini ölçtüğü için yönetici seçerken ve grup çalışmaları gerektirecek işler için eleman seçerken kullanılır.

Bu mülakat yöntemi iki farklı şekilde uygulanabilir. Bunlardan biri gruba bir sınav yapar gibi çeşitli sorular sorulması ve doğru cevaplar verenler arasından seçim yapılması, bir diğeri ise bir gözlemci eşliğinde grubun belirli bir konuya veya soruna yaklaşımlarının izlenmesi ve iş için en uygun olacak performansı gösteren adayların değerlendirilmesi olarak ayrılabilir. Bu mülakat yönteminden

en yüksek verimin alınabilmesi için en fazla 7 aday bulunmalı ve mülakat süresi de 1 saati aşmamalıdır (Özkan, 2007:35).

Görüşmecinin bu mülakat yönteminde en çok dikkat etmesi gereken şeylerden biri de pozisyon ne olursa olsun izlenen adayların grupta sorun çözerken bir üye rolünü mü yoksa liderlik rolünü mü seçtiğidir. Seçtiği rolü ne şekilde uyguladığı, lider ise grubu nasıl yönettiği, üye ise ekip çalışmasında ne kadar uyumlu olduğu gibi özelliklerin gözlemlenmesi bu mülakat çeşidinin en belirgin veri kaynaklarından biridir (Sarılar, 2006:34).

Bu görüşmede eksik bulunan ve mülakat hatası oluşturabilme olanağı bulunan sorun genellikle bazı adayların oldukça dominant bir kişilik yapısı olmasından dolayı bazı adayların eksik değerlendirilmesine sebep olabilmektedir. Bu sorunun önüne geçmek mülakatın gözlemcisinin yapabileceği bir şeydir. Gözlemlerine göre fazla katılım sağlamadığını düşündüğü adaylara söz hakkı tanıyarak onların fikirlerini de almaya çalışmalıdır. Tabii ki mülakatçı baskın ve lider bir kişilik arayışı içinde ise, fazla etkin olmayan adaylara dikkat etmeyecektir ancak adayların bir mülakatta olduklarını bildiklerinden, aslında davranmayacakları kadar baskın karakterli görünmeye çalışabileceklerini düşünerek tüm adayları değerlendirmeye almaları gerekmektedir. Aksi durumda lider özelliği olduğunu düşündükleri adayın aslında iş hayatında o kadar yönetici özellik göstermemesi durumunu veya kötü bir yöneticilik sergileyebileceğini göz ardı etmiş olurlar.

Grup mülakatları zamandan tasarruf ettiği için tercih edilmesine rağmen uygulaması çok daha güç yöntemlerden biridir. Çünkü birden fazla aday doğru gözlemleyebilmek zaten oldukça zor olacaktır, bir de birden fazla görüşmecinin değerlendirme konusunda ortak karar alması konusu da yeterince zorlayıcıdır. Panel mülakatta bahsettiğimiz mülakat yönetiminin doğru ve etkin yönetimi bu mülakat yönteminde de uygulanmalıdır. Aksi durumda panel mülakatta karşılaşılabilecek kaos ortamından daha büyük bir kaos ortamı oluşması kaçınılmaz olacaktır.

2.5.3 Diğer mülakat türleri

Yukarıda en sık kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği en çok kabul görmüş belli başlı mülakat tekniklerine değinilmiştir. Bu mülakat tekniklerinin dışında

uygulanmı mülakat teknikleri de vardır. Bu mülakat teknikleri genellikle yüz yüze görüşme imkanı sağlamayan mlakatlardır. Duruma göre ve işletmenin isteklerine göre uygulanabilecek bu mülakat teknikleri hata olasılığı çok yüksek olan mülakatlar oldukları için tek başlarına uygulanmaktan çok eleme sürecinin başlarında aday sayısını daraltmak için kullanılmaktadır.

Diğer mülakat türlerinden bazılarına örnek olarak telefon mülakatları, bilgisayar mülakatları ve video konferans tipi görüşmeler gösterilebilir. Bu mülakatların bazılarında aday ile görsel bir irtibat kurulamazken bazılarında ise bu görsel bağlantı kurulabilmesine rağmen yüz yüze görüşmede alınan veriler kadar sağlıklı veriler alınamadığı için bir n görüşme gibi uygulanması daha uygundur.

Telefon mülakatlarında adayların çeşitli yerlerden yaptıkları başvurular alındıktan sonra çok sayıdaki adaylar arasından bir n eleme yapılabilmesi için mülakatçı adaylar ile kısa bir telefon görüşmesi yapar. Bu görüşme tek başına bir eleme kriteri olarak ele alınmamalıdır. Çünkü aday ile yüz yüze görüşme sağlanamaması ve adayın beden dilini, görünüşünü, tavrını gözlemleme şansı sağlamamaktadır. Bu görüşme genellikle adayın özgeçmişinde bazı belirli olmayan noktalar hakkında bilgi edinmek veya çok net bir bilgiyi elde ederek bir n eleme yapabilmek ve aday sayısını azaltabilmek için kullanılmalıdır. Genellikle işletmeler bu yöntemi mülakat sürecinin maliyeti konusunda fayda sağladığı ve zaman kazandırdığı için tercih edilmektedir. Aynı zamanda elemeyi yapacak taraf ile aday arasında bir mesafe mevcut ise ve rahatlıkla bir yüz yüze görüşme tertip edilemeyecekse de kullanılmaktadır ama yine de karardan önceki görüşmeyi yüz yüze yapmak gerekmektedir. Bu şekilde hem pozisyonun hem işletmenin ciddiyeti adaya hissettirilmiş olur hem de adaya ciddiye alındığı hissettirilmiş olur.

Telefon mülakatları aday hakkında dili kullanım şekilleri, kendisini ifade etme yeteneği, ses tonu gibi önemli veriler sağlayabilmektedir. Genellikle bu niteliklerin önemli olduğu pozisyonlar için eleman seçilirken işletmelerin maliyetten tasarruf etmek adına direkt uygulayabildikleri bir mülakat çeşididir. Örneğin telefon kullanımının ön planda olduğu ağrı merkezi çalışanı arandığı durumlarda telefon mülakatları aday ile ilgili istenen verilerin çoğunu sağladığı için bu tip pozisyonlara aday seçilirken sıkça kullanılmaktadır.

Bu tip mülakatların getireceği olumsuzluklar bazı araştırmalarla desteklenerek ortaya konmuştur. Yüz yüze görüşmenin sağlanamaması durumunda hem mülakatçının hem de adayın beden dili gözlemlenemediğinden ve göz teması kurulamadığından dolayı adayların mülakat sürecinde daha gergin ve huzursuz oldukları, aynı zamanda da yüz yüze yapılan mülakatların verimlilik açısından telefon mülakatlarından daha başarılı olduğu araştırmalar sonucunda kanıtlanmıştır. Adayların yıllarca biriktirdiği kişilik özellikleri ve kariyer geçmişini kısa bir telefon görüşmesiyle gerçekçi ve verimli bir şekilde aktarması pek mümkün olmayacaktır. Genellikle bu mülakat yöntemini uygulayan işletmeler bir ön eleme olarak uyguluyor olsalar dahi bu mülakat yönteminin getirdiği olumsuzluklardan etkileneceklerdir. Çünkü adayları elerken telefonda edindikleri sağlıklı olmayan verilere göre eleme yapacaklardır ve bu durum işletmeye gerçekten faydalı olacak bir adayı elemelerine sebep olabileceği gibi aslında iş için hiç uygun olmayan bir adayı da görüşmeye çağırabilirler (Solmuş, 2005:1-11).

Telefon görüşmelerinde adayın sanki daha az gergin olacağı, daha rahat olacağı için adaydan daha doğru cevaplar alınabileceği düşünülür. Ancak aday görüşmeyi yapan kişinin hareketlerini ve mimiklerini gözlemleyemediği için söylediklerine aldığı tepkileri tahlil etmekte güçlük çekecek ve mülakatçının ses tonundaki değişimden, duraksamasından dolayı yanlış bir şey söylemiş olma endişesine kapılacaktır. Kaygıya kapılan adayın verdiği bilgilerin sağlıklı olmayacağını hatta adayın görüşmenin tamamen telefonla gerçekleştirilmesinden dolayı işletmeyi ciddiye almama ve kendisinin ciddiye alınmadığını düşünme ihtimali artacaktır.

Ancak adayların bu saydığımız olumsuzlukları en aza indirgeyebilmek için dikkat edebilecekleri ve önlem alabilecekleri bazı noktalar mevcuttur (Savaş, 2006:49);

- Konuşmaya odaklanın ve konuşma sürecinin resmîyetine uygun olarak bilgi alış verişinde bulunun. Varsa sorularınızı sorun.
- Mülakatı yapan ile görüşme halinde olunamamasından dolayı ses tonunuz ile mümkün olduğunca olumlu ve kendine güvenli olduğunuzu hissettirin.

- Yüz yüze görüşme olmadığından, konuşma esnasında karşı taraftan aldığınız mesajları kafanızda canlandırın. Hayal gücünüzü kullanmak konuşma esnasında adayın daha rahat hissetmenizi sağlar.
- Vücudunuzu sıkarak ve sabit durmaya çalışarak stresinizi arttırmayın. Sanki karşınızda bir kişi varmışçasına vücudunuzu, ellerinizi hareket ettirmek stresinizi atmanıza yardımcı olacaktır.
- Resmi bir konuşmanın içerisinde olmanıza rağmen, resmi bir ortamda olmayışınızın avantajını kullanın ve kendinizi olabildiğince rahat hissetmeye çalışın. Konuşma esnasındaki görünüşünüzün bir önemi olmadığını unutmayın. Bu karşıdaki kişinin size önyargılı yaklaşma ihtimali olmadığı anlamına gelir.
- Görüşmenin detaylarını ve önemli noktalarını not almanız daha sonraki görüşmelere hazırlanmak için çok faydalı olacaktır. Bu yüzden mutlaka görüşme başladığında not alın.
- Mülakat esnasında mümkün olduğunca dış etmenlerden uzak durun. Dikkatinizi hiçbir şeyin dağıtmasına müsaade etmeyin. Eğer görüşmenin zamanı önceden belirlenebiliyorsa en uygun ve enerjik saatinizi belirleyin.
- Görüşmeden sonra görüşmeniz hakkındaki düşüncelerinizi nazik bir dille ve aldığınız notlardan yararlanarak bir teşekkür mesajında toplayın. Bir teşekkür mesajı göndermek görüşme sonrasındaki izlenimlerinizi paylaşmak ve sorularınızı sormak için en uygun yöntem olacaktır.

Bahsedilen mülakat yöntemleri dışında kullanılan mülakat yöntemlerinden bilgisayar üzerinden mülakatlar ve video konferansı şeklinde yürütülen mülakatlarda ise adayı görsel olarak değerlendirmek de mümkündür. Aynı telefon mülakatları gibi bu yöntemlerde de maliyetin düşük olması işletmeleri bu tür mülakatlara yönlendirmiştir. Günümüzde teknolojik gelişmelerin artması ile birlikte işletmelerin bu yöntemlere başvurma oranı da artmaktadır. Bu yöntemde aday bazı önceden hazırlanmış sorulara cevap vermekte ve cevapları kaydedilmektedir veya canlı olarak yapılan bu görüşmelerde de mülakatçı anlık olarak sanal ortamda görüşmeyi gerçekleştirmektedir.

Video konferans yöntemi ile yapılan mülakatlar veya bilgisayar üzerinden yapılan mülakat yöntemleri son zamanlarda büyük firmalar tarafından sıkça tercih edilen bir yöntem haline gelmiştir. Bu yöntemle yapılan mülakatların telefon mülakatlarına göre en büyük avantajı adayı yüz yüze görme imkanı sağlaması ve telefon mülakatlarının bu açıdan oluşturduğu eksikliklerin bu yöntemde olmamasıdır. Maliyeti azaltmakta, zamandan tasarruf sağladığı gibi uzakta bulunan adayların da mülakatlara katılımının zahmetsiz şekilde sağlanmasıdır (Kroeck ve Magnusen, 1997:137-142). Ancak her ne kadar video konferans yönteminde adayı görme şansı bulursa da, yüz yüze görüşmelere göre her zaman daha fazla risk taşıdığı söylenebilir. Çünkü beden dilini iyi okuyabilmek ve adayı iyi gözlemleyebilmek yalnızca bir ekrandan görmekle mümkün olamayabilir. Dolayısıyla mümkün olduğunca mülakatları yüz yüze gerçekleştirmek gerekir. Bu yöntemlere ise aday ile yüz yüze görüşme şansı olmadığına son çare olarak başvurulması en sağlıklı olacaktır.

2.6 Mülakat Hataları

Mülakat hataları kısaca görüşmecinin veya görüşülenin mülakat sırasında, öncesinde, sonrasında sergilediği bazı davranışların mülakat sürecini olumsuz etkilemesi olarak değerlendirilebilir.

Mülakat hataları mülakat sırasında görüşmeyi gerçekleştiren kişinin düşünceleri, kişisel değerlendirmeleri ve ön yargılarından kaynaklanan, görüşmeyi olumsuz etkileyecek sorunların oluşmasıdır (Solmuş, 2003).

Aday ile görüşmelerin gerçekleştirilmesi esnasında mülakatçının bazı çeşitli sebeplerden dolayı hata yapma riski mevcuttur. Daha önceki başlıklarda her bir mülakat çeşidi için belirtilen bazı belli başlı öne çıkan hata risklerine değinilmiştir. Bu hatalar adaydan veya çevresel etmenlerden da kaynaklanabilir ancak genellikle hataların büyük çoğunluğu görüşmeciden kaynaklanır. Bu görüşü destekleyen araştırmalara göre psikologlar mülakat sonucunda alınan kararı çok çeşitli sebeplerin etkileyebileceğini, ancak oransal olarak çoğunun görüşmeyi gerçekleştiren kişinin taraflı davranışından veya kişisel değerlerinden etkilendiğini tespit etmişlerdir. Bu duruma genellikle görüşmecinin hataları olarak yaklaşılmaktadır (Ergin, 2002:87).

Mülakatın oldukça önemli ve profesyonellik gerektiren bir iş olduğu ortaya konmuştur. Hem işletme hem de aday açısından ciddi önem taşıyan bu sürecin uygulanması ve değerlendirilmesinde sorun yaşanmaması adına en büyük yükümlülüğün görüşmeyi yapan kişide olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu sorumluluğu en iyi şekilde üstlenip hatasız sonuçlandırmaları, mülakatçıların üzerlerine düşen görevleri net bir şekilde bilmeleri, profesyonelce yaklaşmaları ve uyguladıkları mülakat çeşidinin gerektirdiği kurallara uymaları ile gerçekleşebilir (Savaş, 2006:50, 53).

Teorik olarak mülakatlarda hataları belirlemek ve hatalardan kaçınmak için birçok kural ortaya konmuş, davranış stilleri belirlenmiştir. Ancak pratikte bakıldığında doğru adayı seçmek konusunda ve adayı değerlendirdikten sonra adayın iş verimliliğini tahmin etmek konusunda mülakatların oldukça başarısız olduğu görülmektedir. Bu başarısızlığın sebepleri ve teorik bilgiler ile pratikteki uygulamaların arasındaki farklılıkların net bir şekilde ortaya konması gerekir (Acar ve diğerleri, 2013:132).

2.7 Mülakat Hatalarının Nedenleri Ve Sonuçları

Mülakatlarda yapılabilecek hatalar oldukça çeşitli sebeplerden kaynaklanabilir. Bu sebeple bu konu oldukça detaylı veriler içermektedir. İnsana dayalı bir yöntem olmasından dolayı mülakatların ne kadar detaylı yaklaşılsa da, mükemmel olması mümkün olmayacaktır. Kusursuz mülakat tanımlaması yapmak pek mümkün değildir. Ancak hata oranını en düşüğe tutabilmek elde edilebilecek en önemli başarıdır.

Bu bahsedilen hataları inceleyebilmek ve önüne geçebilmek adına mülakat hataları bazı ana başlıklar altında incelenirler. Bu başlıklar kısaca (Acar ve diğerleri, 2013:132);

- Mülakatın amacından sapması
- Mülakat sürecinin ve içeriğinin adayın yerleştirilmek istendiği işle olan ilişkisinin zayıf olması
- Mülakattan önceki hazırlık sürecinin eksik yapılması
- Mülakat uygulamasına gereken önemin verilmemesi

- Aday sayısının eksik olması
- Yerleştirmenin yapılmak istendiği işe uygun bir mülakat çeşidinin uygulanmaması
- Mülakatın yapılmak istendiği zaman ve yerin uygun olmaması olarak değerlendirilebilir.

Mülakat hatalarının sebepleri çok çeşitli olabilmektedir. Hatta bu yukarıdaki maddelerin her birinin de farklı şartlar altında farklı türdeki hatalara dönüşmesi de olasıdır. Ancak mülakatlarda yapılan hataların neredeyse tamam mülakatın geçerlilik ve güvenilirliğinin bulunmaması temeline dayanır. Geçerlilik ve güvenilirlik bir mülakatta bulunmuyorsa, o mülakat yönteminden sağlıklı bir karar alınması imkansız olacaktır. Mülakatın geçerliliği, mülakat ile ölçülmek istenen niteliklerin veya yeteneklerin gerçekten ölçölüp ölçülemediği ile ilgilidir. Mülakatın güvenilirliği ise mülakatta ölçölen yeteneklerin veya niteliklerin ne kadar doğru ölçöldüğu ile ilgilidir. Yani bir mülakatı başarıya ulaştırmanın ilk adımı mülakatın amacı ile elde edilen sonuçların uyumluluğunu ve elde edilen veriler ile gerçek verilerin doğruluğunu kıyaslamak olacaktır. Eğer sonuçlar birbirleri ile uyumlu olur ise sıradaki adım mülakat süresince bu amaçtan sapmadan, başka çevresel hatalara düşmeden görüşmeyi tamamlamak olacaktır.

Mülakat hatalarının nedenlerine biraz daha detaylı başlıklar halinde değinmek gerekirse;

- Mülakatı gerçekleştirenin her adayı ayrı ayrı değerlendirmesi gerekirken kafasında bir aday modeli yaratıp adayları da bu modele uygunluğu olarak değerlendirmesi
- Mülakatçı bir adayı beğerendiğinde, diğer tüm adayların gözüne yetersiz ve olumsuz olarak gelmesi
- Adayı dinlerken ve değerlendirirken adayın olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanması
- Mülakatçının mülakatın ilk dakikalarında adayı değerlendirmeyi kafasında gerçekleştirip, kalan sürede de verdiği karar doğrultusunda kanıtlar araması

- Mülakatçının adayı gerekli olacak özelliklerinden ziyade kendisinde bıraktığı izlenime göre veya kendisinin ilgisini çeken özelliklerine göre değerlendirmesi
- Adayın dış görünüşü ve giyiminden etkilenmesi
- Adayın önceden form doldurduysa, bu formda bulunan bilgilerine karşı mülakatçının önyargı geliştirmesi
- Mülakatçının adayda kendisine benzer gördüğü özelliklere göre adayı değerlendirmesi olarak sıralanabilir.

Bu hatalara genel olarak bakıldığında hataların tamamının insani yargılar ve düşüncelerden kaynaklandığı görülmektedir. Mülakat hatalarında hangi mülakat yöntemi kullanılırsa kullanılsın, aday ve mülakatçı ne çeşit bir eğitimden geçirilsin veya geçirilmesin, hata oranını sıfırlamak, insan faktörünü eleme imkanı olmadığından mümkün olmayacaktır. İnsan faktörü olmadan bir mülakat gerçekleştirilemez ancak böyle bir imkan bulunsa dahi insan faktörünün olmayışı da bazı açılardan mülakat hatası oluşturabilir.

Bu konunun işletme açısından önemini ortaya koymak adına yapılan araştırmalarda görülmüştür ki, işe eleman seçme sürecindeki yapılabilecek en küçük hata, adayın çalışacağı işte memnuniyetsizliğinin artmasına sebep olacak hem de bu durum işletmeye verim kaybı olarak yansıtacaktır. Aynı zamanda doğru eleman seçimi yapılamadığı için istenen iş yerine getirilemediğinde yeniden bir aday arayışına girilecektir. Bu durumun işletmeye ikinci bir aday arayışı maliyeti getirmesi ile beraber, işten çıkarım açısından yapılan araştırmaya göre ise, işletmelerin yıllık bütçelerinin içerisinde ödenen tazminatların %40'ı ile %60'ının işe alım sürecinde yapılan hata sonucunda işten çıkarılan personele ödendiği ortaya çıkmıştır (Byham, 1989:27).

İş için uygun olmayan adayları yanlış değerlendirip işe alma hatasına düşmenin hem insan kaynakları yöneticisi hem de işletme açısından oldukça problem yaratabileceğinden bahsetmiştik. İnsan kaynakları yöneticisi bu durumla karşı karşıya kaldığında izleyebileceği her yol masraf oluşturacak ve zaman kaybı yaratacaktır. İşe aldığı elemanı eğitime yolunu seçse de, elemanı işten çıkartıp yeniden bir aday arayışına girmesi gerekse de, her iki yol da yönetici için her anlamda bir kayıp olacaktır. Zaten insan kaynakları yöneticisinin kendi iş tanımı

içerisinde ilgilenmesi gereken onlarca eleman olduğu düşünülürse, bir de hatalı tercihler ile uğraşmak zorunda kalması yöneticiyi psikolojik olarak da etkileyecek ve strese sokacaktır. Bu sıralama gözetildiğinde insan kaynakları yöneticisinin de verimliliği düşecek ve bu durum yöneticinin üstlerinin de dikkatini çekecektir (Weiss, 1993:9). Görüldüğü üzere küçük bir aday eleme hatası işletmede zincirleme bir reaksiyon oluşturup, tahmin edilemez kayıplara sebep olabilmektedir.

Bahsettiğimiz zincirleme reaksiyon zaman, verimlilik ve emek kaybı hatta maliyet oluşturması sebebiyle bahsi geçen departmanı, şirketi, şirketin bulunduğu ülkenin işsizlik ve iş döngüsü profilini hatta ülkenin ekonomisini dahi olumsuz etkileyebilir. Bu durumda bir iş için işe eleman alınması kadar kolay görünen bir mesele tüm sosyal yaşamı etkileyebilmektedir (Çevik, 2010:71).

2.8 İnsan Kaynağı Seçiminde En Sık Yapılan Mülakat Hataları

Bu başlık altında; insan kaynağı seçilirken yapılabilecek onlarca mülakat hatasının belirli noktalar üzerinden sınıflandırılmış haline değinilecektir.

Mülakat hatası dendiğinde aynı sebepten dahi oluşabilecek birçok mülakat hatası mevcuttur. Bunların içerisinde en çok yapılanlar ve en riskli sonuçlar doğurabilecek olanları belirli kategorilere bölmek ve bu şekilde incelemek, mülakat hatalarının önüne geçmek konusunda oldukça fayda sağlayacaktır.

1.1.1. Mülakatçıdan kaynaklanan mülakat hataları

Mülakat hataları konusu incelendiğinde mülakat hatalarının sebeplerinin en çok mülakatçıdan kaynaklandığı görülmektedir. Çünkü mülakatların işleyiş biçimlerine karar vermek ve işleyişleri esnasında da mülakatı yönetmek mülakatçının görevidir. Bu aşamalar sırasında mülakatçının yapabileceği hatalar çok çeşitlidir. Bu sebeple mülakatçıdan kaynaklanan mülakat hataları oldukça çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır.

Sınıflandırılan mülakat hataları en geniş yelpazesi ile şöyledir;

- Hale etkisi
- Stereotip yaklaşım

- Kendine benzeterek yola çıkma
- Önyargı
- Olumsuz odaklanma
- Kontrast algısına kapılma
- Fiziksel görüntüden etkilenme
- Az ya da çok konuşmak
- Hızlı karar vermek
- İyi bir dinleyici olmamak
- İş iyi bilmemek
- Yönetim baskısı
- Adayı sorularla yönlendirme
- Varsayımda bulunma
- Fazla sert veya yumuşak davranma

Bu hataların her biri belirli bir kalıptaki davranışlardan kaynaklanan hatalardır. Her birinin oluşum şekli ve hatanın en aza indirilmesi için yapılması gerekenler ayrı ayrı başlıklar halinde incelenecektir.

2.8.1.1 Hale etkisi

Hale etkisi adayda bulunan bir olumlu veya olumsuz özellikten yola çıkarak aday ile ilgili başka olumlu veya olumsuz çıkarımlara ulaşma durumudur. Bu durum mülakatı gerçekleştiren kişinin adayın özelliklerini tek bir çerçeveden değerlendirmesiyle oluşur (Aldemir, 2004:137).

Aslında bakıldığında hale etkisi adı verilen mülakat hatası bir çeşit önyargı olarak nitelendirilebilir. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki görüşmecilerin ilk edindikleri izlenimden sonra görüşmenin kalan kısmında aynı görüşü sürdürüyorlar ve hatta bu görüşlerini destekleyecek kanıtlar arıyorlar (Ergin, 2002:87). Bu durum adayda mevcut olan özelliklerin göz ardı edilmesine, mevcut olmayan özelliklerin de mevcutmuş gibi kabul edilmesine yol açabilir.

Örnek gösterilmesi gerekir ise, görüşme sırasında herhangi bir sebeple beğenilen veya beğenilmeyen adayın bir teste tabi tutulduğunu düşünelim. Mülakatçı aday ile ilgili ilk izlenimini tutma eğiliminde olacaktır ve testin sonucu nasıl gelirse gelsin, adayı aynı şekilde değerlendirecektir.

Bir kişinin zeki olduğunu düşünen mülakatçının, o kişinin çalışkan, akıllı, güven veren, başarılı bir insan olduğu gibi henüz ölçmediği çıkarımlar yapıp bunları kabul etmesini hale etkisine bir örnek olarak verebiliriz (Freedman, Sears, Carlsmith 2003:112). Bu durumla ilgili yapılan bir diğer araştırma ise 1974'te Amerika'da yapılan bir deney olarak gösterilebilir. Deneyde erkeklerden oluşan iki ayrı gruba sunulan iki farklı makale mevcuttur. Bu makalelerden biri diğerine göre hem yazım hem de anlatım olarak oldukça kötü durumdadır. Ancak gruptan kötü makale sunulan gruba makalenin yazarı olan kadının bir fotoğrafı da verilmiştir. Sonuçta kötü makaleyi alan grup çekici bir kadının makaleyi yazmış olması sebebiyle makaleyi diğer gruba göre daha çok beğenmiştir (Freedman, Sears, Carlsmith 2003:201-210). Bu örnek adayın fiziksel özelliklerinden etkilenme hatasını da beraberinde taşıyan bir hale etkisine örnektir.

Sosyolojik açıdan değerlendirildiğinde hale etkisinin insanları çok çabuk ve kolayca etkisi altına alabildiği ortaya konmuştur. Bu durumda hale etkisinin mülakatı etkilememesi adına mülakatçının olabildiğince objektif davranması, adayı bir bütün olarak değerlendirmeyi başarması ve tek bir konuya odaklanmaması gerekmektedir.

2.8.1.2 Yaklaşım

Stereotip yaklaşım bir diğer adı ile kalıp yargılar olarak adlandırılır. Bu kalıp yargılar insanların tamamında mevcut yargılardır. Sosyolojik açıdan bakıldığında oluşumları insanın çok erken yaşlarında, tüm çevresel etmenlerle de beslenerek oluşan yargılardır. Bu yargıları insanlar genellikle gördükleri şeyler hakkında bilmedikleri eksik verileri tamamlamakta kullanırlar. Bu veriler bilimsel dayanaklardan çok söylenti yolu ile oluştuğundan, rasyonel bilgiler olduğu söylenemez (Kağıtçıbaşı, 2003:249).

Stereotipler çevresel etmenler ile oluşur ve hayat boyu da çevresel etmenlerden beslenmeye devam eder. Eğer hayatınız boyunca her gördüğünüz doktor beyaz

önlük giyiyorsa, her izlediğiniz, okuduğunuz şeyde beyaz önlük algısı var ise, doktor algısı ile beyaz önlük algısı arasındaki ilişkiyi kurup bunu bir stereotipe dönüştürsünüz. Bu durumda da beyaz önlük giymeyen bir doktor ile ilgili algı yeteneğiniz zayıflamış olacaktır (Çevik, 2010:74).

Stereotip denilen algı çeşidi insanları birer bireyden ziyade topluluklar, zümreler olarak düşünmeye sevk eder. Halbuki insanlar hangi topluluğa ait olurlarsa olsunlar, o topluluğun tüm özelliklerini taşımak mecburiyetinde değildirler. Bu durumda da insanlara mevcut özelliklerinden farklı özellikler de atfedilmiş olur.

Bu stereotiplerinde genel olarak kullanılan ve mülakat süreçlerini en çok etkileyen kalıplar şu şekildedir (Ergin, 2002:88);

- Kişinin kilosu
- Kişinin boyu
- Kişinin aşırı süslü olması
- İnsanların gülüş biçimleri
- Belirli bir yörenin şivesi veya ağzı ile konuşanlar
- Erkeklerin küpe takması
- Kişilerin geldikleri yerler veya memleketleri

Adayların sosyal kökenlerine göre gruplanması günümüzde çok sık rastladığımız bir kalıp yargıdır. Adaylar ait oldukları etkin kökene veya yaşadıkları bölgenin insanının özelliklerine göre sıkça değerlendirilirler. X şehrinin insanı yardımseverdir, Y şehrinin insanı kurnazdır gibi algılar ile adaylar değerlendirilebilir. Özellikle günümüzde ve ülkemizde sıkça rastlanılan bu sosyal köken algısı oldukça ciddi bir mülakat hatasıdır. Bugün yıkılmaya çalışılan bu toplumsal algının mülakat sürecini etkilemesi, işletmenin yapısını ve algısını da oluşturacak ve bu durum ülkeyi toplumsal bir ayrışmaya sürükleyecektir.

Ülkemizde bulunan hemşeri olma algısının da mülakatlarda etkin olduğunu gözlemlemekteyiz. Bu mülakat hatasına düşülmesinin hiçbir mantıklı gerekçesi

bulunmamaktadır çünkü adayın mülakatçı ile aynı şehirden olmasının iş ile ilgili yetenekleri ile hiçbir bağlantısı, alakası yoktur (Ergin, 2002:94).

Bu örneklerde görüldüğü gibi mülakat hatası olarak stereotipler genellikle bu şekildedir ancak bir de cinsiyet konusunda ortaya çıkmış bazı kalıp yargılar mevcuttur ve bu kalıp yargılar günümüzde en az diğerleri kadar etkili olmaktadır. Bu cinsiyetçi yargılara bazı örnekler verilebilir:

- Kadınların duygusal durumları çok daha fazla değişkendir bu nedenle iyi birer yönetici olamazlar.
- Erkeklerin motivasyonları kadınların motivasyonlarından yüksektir.
- Erkeklerin sayısal yetenekleri kadınların ise sözel yetenekleri daha iyidir.
- Erkekler kadınlara oranla daha agresiftir.
- Kadınlar duygularını ve düşüncelerini erkekler kadar kontrol edemezler.

Bu tip bir kalıpsal yaklaşım mülakat esnasında adayın içinde bulunduğu grubun özelliklerinden farklı olan özelliklerini tespit etme imkanını yok eder (Paksoy, 2002:66). Dolayısıyla mülakatçı bireyi birey olarak değerlendirmek yerine bir zümrenin özelliklerine göre değerlendirmiş olur. Mülakatçının bu hatadan kaçınmasındaki en temel nokta, her bireyin farklı olduğunun bilincinde olması ve bireyi değerlendirirken zümrenin özellikleri yerine adayın özelliklerine odaklanmasıdır.

2.8.1.3 Kendine benzeterek yola çıkma

İnsanlar yapıları gereği kendi düşüncelerinin, fikirlerinin ve değerlerinin en doğrusu olduğunu düşünürler. Bu kendini doğru bulma bakışı yüzünden toplum içerisindeki ilişkilerinde de aynı doğrulamayı ararlar ve genellikle kendileri gibi olan insanlarla iletişim kurmak isterler (Solmuş, 2005:1-11). Kurdukları bu benzerlik ilişkisi görünüş olarak veya düşünce yapısı olarak farklı alanlar ile ilgili olabilir. Örneğin; insan benzer fikirlerde olduğu bir insanın iyi ve doğru bir insan olduğuna kendini hemen ikna edebilir. Genellikle insanlar, dinleri, dilleri, ırkları, işleri, politik görüşleri, yaşları, eğitimleri, yetenekleri, zekaları gibi konularda benzerlik kurarlar (Freedman, Sears, Carlsmith 2003:225).

Günümüzde kendine benzetme etkisinin örneklerini çok net görebilmekteyiz. İnsanların kendilerine benzettikleri her şeyden çok kolay etkilendiklerine en

büyük örnek reklam filmleridir. Beyaz eşyaların reklamlarında genellikle kadınların kullanılmasının sebebi kadınların reklamdaki kadını kendilerine benzeterek ürüne olan yaklaşımlarını arttırmaktır (Sakallı, 2006:18).

Psikolojik boyutu olarak bakıldığında bir insanın kendine benzettiği her şeye karşı belirli bir yakınlık oluşturduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bu durum sosyal ilişkilerde tutarlılık veya psikolojik rahatlık sağlasa da, profesyonel ilişkilerde etkileri aynı şekilde olmayacaktır. Bir mülakatçının aynı etkiye kapılması, mülakatın sağlıklı olmasını engelleyecektir. Bu tıpkı daha önceki hatalar gibi mülakatçının kendi değer yargılarını mülakata yansıtması yüzünden oluşan bir hata çeşididir.

Mülakatçı kendine benzetme etkisine kapılır ise adayı kendine benzettiği ölçüde olumlu, benzetemediği ölçüde de olumsuz değerlendirecektir. Bu yüzden adayın güçsüz veya güçlü yanlarını net olarak değerlendiremeyecektir (Klinvex, 1998:98). Örneğin; kadın bir mülakatçı bir başka kadın mülakatçıya karşı daha olumlu davranabilir veya kendisiyle aynı ilden gelen bir aday ile daha olumlu bir görüşme gerçekleştirebilir. Oysaki bütün bu bilgilerin adayın iş yaşamı veya yetenekleri ile hiçbir ilişkisi yoktur.

Mülakat esnasında bu durum şu şekilde gelişmektedir; mülakatçı bazı sorular sorar ve adaydan aldığı cevaplara göre bir benzerlik arayışına girer. Eğer kendisi ile aday arasında bazı ortak noktalar keşfedebilirse, o adayın olumsuz yanlarını psikolojik olarak görmezden gelecektir. Yahut aday ile arasında hiçbir ortak nokta olmadığını anlarsa adayın değerlendirmesini gelişigüzel yapacak ve belki de iş için uygun bir adayı sırf ortak noktalar bulamadığı için elemiş olacaktır. Bu hatanın oluşması durumunu adaylar bazen mülakat esnasında kullanabilirler. Mülakatçıyı iyi analiz ederek ona istediği benzerlikleri sunup mülakatı lehlerine çevirebilirler (Erdoğan, 1994:167).

Mülakatçının bu hataya düşmesini engellemenin tek yolu diğer hatalarda bahsedildiği gibi kendi kişisel değer yargılarını mülakat esnasında değerlendirme amaçlı kullanmaması, profesyonel bakış açısı ile karşısındaki adayların iş ile olan ilişkilerini ölçmesi olacaktır.

2.8.1.4 Önyargı

Önyargı: Bir kimse veya bir şeyle ilgili olarak belirli şart, olay ve görüntülere dayanarak önceden edinilmiş olumlu veya olumsuz yargı, peşin yargı, peşin hüküm, peşin fikir (www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 04.07.17).

“Önyargı, insanların zihninde herhangi bir gruba ait belli imge oluştuktan sonra, o imgenin gruptaki bütün kişilere genellenmesidir” (Ergin, 2002:88).

Önyargı yukarıda bahsedildiği gibi bir kişi ile ilgili tek bir veriden yola çıkarak kişiyi tam bir değerlendirme içine sokma durumudur. Aslında önyargıların tanımında “yanlış bir değerlendirme” ifadesi yer almaz. Çünkü önyargıların tamamı yanlıştır, önyargılı olmak hatalıdır demek pek de doğru değildir. Ancak insanların önyargılı olduklarında bu önyargıların hatalı olup olmadığını anlayabilmeleri çok zor hatta neredeyse imkansızdır. Dolayısıyla önyargıda bulunmak çok yüksek ihtimalle kişiyi hataya sürükleyecektir.

Daha önce belirtilen mülakat hatalarında da mülakatçının önyargısı bir sebep olarak bulunmaktaydı. Önyargının tek başına bir mülakat hatası oluşturması ise çok daha detaylı ve geniş kapsamlı bir hata çeşididir. Mülakat hataları arasında en tehlikeli hata olarak değerlendirmek mümkündür.

Mülakatçının mülakat sırasında önyargı geliştirmesi tıpkı insanların sosyal yaşamlarında olduğu gibi daha önce tecrübe ettiği örneklerle dayanır. Bu şekilde bir algı geliştirmenin akılcılıktan uzak olduğu ve tehlikeli olabileceği söylenebilir (Erdoğan, 1994:168).

Önyargı oluşturabilen ve genellikle mülakatlarda en sık önyargılı değerlendirmeye tabi tutulan konular şu şekildedir;

- Cinsiyet
- Yaş
- Din
- Sigara kullanımı
- Mezun olunan okul
- Boy
- Kilo

Bu örnekler ve bu örneklere bağlı birçok önyargı olduğu gibi bu örneklerin haricinde de oldukça fazla önyargı çeşidi vardır.

Bir mülakat hatası olarak önyargı; hale etkisi ve stereotip yaklaşım ile oldukça benzer özellikler taşır. Önyargı da mülakatçının olumlu noktalara veya olumsuz noktalara odaklanıp diğer özellikleri görememesine sebep olabilir veya adayların tek bir veri ile bir kalıp içerisinde değerlendirilmesine sebep olabilir. Eğer mülakatı gerçekleştiren kişi aday ile ilgili olumlu bir önyargı geliştirmiş ise bu hem mülakatçının mülakata giren diğer adaylara bakış açısını olumsuz etkileyebilir hem de söz konusu aday ile ilgili olumsuz özellikleri yok saymasına sebep olabilir.

Mülakatçının önyargısı değerlendirme sürecinden önce mülakat sürecinin seyri esnasında da etkili olacaktır. Eğer mülakatçı olumsuz bir önyargı edindiyse adayların sorulan sorulara cevap verirken zorlanacağı ortamlar yaratabilir, adayın cesaretini kırarak davranışlarda bulunabilir, olumsuz özelliklerinin ön plana çıkması için yönlendirici sorular sorabilir (Tarhan, 2006: 22).

Mülakatçının önyargıdan kaçınması için tıpkı diğer hatalarda bahsedildiği gibi kişisel fikirlerini, iş ile ilgisi olmayan düşüncelerini mülakat sürecine dahil etmemeli ve değerlendirme yaparken objektif davranmaya çalışmalıdır. Genellikle bu hatayı engelleyebilmenin en iyi yolu olarak işletmeler net kriterler belirleme ve görüşme formları kullanma yollarını tercih etmektedirler.

2.8.1.5 Olumsuz odaklanma

İnsan algısının bir özelliği olarak insanların pozitif verilerden çok negatif verilere odaklandığı söylenebilir. Bu algının mülakat süreci içerisindeki etkinliği ise mülakatçının olumsuz bilgilere odaklanma hatası olarak değerlendirilir.

Tüm diğer koşulların aynı olduğu bir ortamda bir kişiye ait olumsuz bir özellik kişinin olumlu özelliklerinden daha fazla dikkat çekecektir. Bir mülakat esnasında karşı tarafta oluşturulan pozitif bir özellik çok kolay bir biçimde negatife dönüşebilirken negatif bir özelliğin pozitif dönüşmesi çok daha zordur. Eğer söz konusu olan olumsuz özellik mülakatçı için önem teşkil ediyorsa bu durumda olumlu ve olumsuz özellikler arasındaki uçurum daha da artacaktır. Adayın diğer bütün özelliklerinin çok olumlu olması mülakatçının

gözünde gereken izlenimi yaratamayacaktır (Freedman, Sears, Carlsmith, 2003:105).

Bu duruma sebep olarak birçok şey gösterilebilir. Temel sebep olarak insan algısının sosyal yaşantısında da bu şekilde geliştiğini söylemek mümkündür. İnsanların öznel yaşamlarında da olumsuz olan şeyleri çok daha çabuk fark edebilme, edindikleri en ufak bir olumsuz bilgiye göre sosyal yaşantılarını düzenleme gibi eğilimleri vardır. Örneğin; kişinin bir mağazadan aldığı bir iki üründe sorun çıkması durumunda bu durum mağazanın başka birçok olumlu özelliğini geri planda bırakarak kişinin mağaza ile ilgili olan algısını olumsuz çevirmesi için yeterli bir veri olabilir.

Bu hata, mülakatı gerçekleştiren kişinin aday ile ilgili olumsuz bir izlenime takılması sebebiyle mülakatın geri kalan dakikalarında aday dinlerken daha dikkatsiz olmasına ve aday hakkında yeterli bilgiyi toplamadan olumlu veya olumsuz karar vermesine yol açacaktır. Genellikle bu mülakat hatasına en sık olarak referans kontrollerinde rastlanır. Olumsuz bir referans adayın önceki iş yaşamındaki tüm başarılarının dikkatlerden silinmesine sebep olabilir. Bazı durumlarda adayın referansları mülakatçı için mülakat sürecinden ve dahi kendi değerlendirmesinden daha etkili olabilir (Dessler, 1999:226).

Mülakatçının bu hatadan kaçınmasının tek yolu ise aday her zaman tüm özellikleri ile birlikte değerlendirmesi asla tek bir özelliği ile aday hakkında olumlu veya olumsuz bir karar almaması ile mümkündür.

2.8.1.6 Kontrast algısına kapılma

Mülakatçının başlıca görevlerinden biri mülakat yaptığı adaylar arasında karşılaştırma yaparak iş için en uygun aday belirlemektir ancak mülakatçı adaylar arasında karşılaştırma yaparken her birini ayrı ayrı değerlendirmeli ve daha sonra bu değerlendirmeleri karşılaştırmalıdır. Eğer mülakatçı önce görüştüğü adayın bıraktığı olumlu veya olumsuz izlenimden sonra, bir sonraki görüştüğü adayı bu olumlu veya olumsuz izlenime göre değerlendirirse kontrast veya zıtlık hatası yapmış olur.

Kontrast hatası kısaca; aday değerlendirme sürecinde en son değerlendirilen adayın olumlu veya olumsuz değerlendirmesine göre sonraki adayın da bir önceki adayın değerlendirilmesi baz alınarak değerlendirilmesi hatasıdır.

Burada son adayın değerlendirilmesinde ölçüt olarak bir önceki aday baz alınmaktadır. Mülakatçı kendi ölçütlerine göre değerlendirmek yerine önceki adayın özelliklerine göre bir değerlendirme yaparsa mülakatta kullanılması gereken karşılaştırma yöntemini yanlış kullanmış olur. Bu şartlarda yapılan bir mülakatın verimli olması beklenemez (Sherman, Bohlander, Snell, 1996:211).

Bu hataya genellikle bir pozisyon için birden fazla aday ile arka arkaya görüşen mülakatçılar düşmektedir. Genellikle mülakatçılar kısa zamanda çok aday ile görüştiklerinde adayların profesyonel özellikleri yerine tüm adayların birbirleri ile farklılıklarına odaklanırlar (Tarhan, 2006:25). Bu hata insan psikolojisinin doğal bir süreci olarak oluşur. Arka arkaya değerlendirmeler yapmak durumunda kaldığında insan ister istemez değerlendirdiği her şeyi daha önce değerlendirdikleri üzerinden değerlendirmeye başlar. Bu şekilde bir değerlendirme yöntemi mülakatçıya başarısız bir adayı sırf kendisinden önce mülakata giren adaylar çok daha başarısız olduğu için işe alabilir. Bu durumda mülakatçı işe uygun bir eleman değil yalnızca mülakata giren adaylardan en başarılısını seçmiş olacaktır. Aynı zamanda kendisinden önceki adaylar çok başarılı olduğu için aslında işe daha uygun bir kişi olmasına rağmen olumsuz değerlendirilen adaylar da olacaktır. Bunun sonucunda mülakatçı istediği adaya erişemediği gibi mülakat süreci güvenilirliğini kaybetmiş olacaktır.

Bu hatanın engellenmesi için alınabilecek tedbirlerden ilki; tıpkı diğer mülakat hatalarında önerildiği gibi daha önceden belirlenmiş kriterlerle görüşme gerçekleştirilmeli, mümkünse bir görüşme formu üzerinden ilerlenmeli, bunların dışındaki değerlendirmelere göre aday seçimi yapılmamalıdır. Bir diğer tedbir ise; mülakatçının çok kısa bir süre içerisinde çok fazla adayla görüşme yapmaması, süreci daha geniş bir zaman dilimine yayması, ve bu sayede adayları değerlendirirken diğer adaylar üzerinden değerlendirme yapmaması sağlanmalıdır.

2.8.1.7 Fiziksel görüntüden etkilenme

Fiziksel görüntüden etkilenme hatası adayın sözel olarak belirtilmediği özelliklerinden kaynaklanır. Bunlar kıyafet seçimi, fiziksel özellikler, mimikler, vücut hareketleri gibi özellikler olabilir. Tıpkı kontrast algısı ve olumsuz

odaklanma hatalarında olduğu gibi insanların başka insanların fiziksel görünüşlerinden çokça etkilenmeleri doğal bir psikolojik tepkidir.

Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda görölmektedir ki; fiziksel görünü, beden dili, göz kontağı kurma gibi insanların sözel olarak dile getirmediikleri özellikleri karşılarındaki kişileri oldukça etkilemektedir (Aranson, Wilson, Akert, 1994:353). Bu psikolojik sonuçtan yola çıkarak söylenebilir ki; mülakatçılar da çoğunlukla bu tip davranışların etkisinde kalabilirler.

Bu konu üzerine yapılan çalışmalar göstermektedir ki iyi fiziksel özelliklere sahip adaylar mülakatlarda çok daha fazla tercih edilmektedir (Tınaz, 2005:70). Örneğin bir adayın gözlük kullanıyor olması onunla ilgili zeki olduğu algısı yaratabilir. Aynı şekilde bazı durumlarda sarı saçlı ve fazla süslü bir kadının yeteksiz olduğu düşünülebilir. Her iki şekilde de adayların işle ilgili olmayan özelliklerine göre değerlendirme yapılmış olur. Fiziksel özelliklere göre değerlendirilebilecek mülakatlar ancak iş tanımının iyi fiziksel özelliklere sahip olmayı gerektirmesi olabilir. Örneğin; mankenlik, hosteslik veya güzellik uzmanı gibi.

Bazen adayların fiziksel özellikleri mülakatın içeriğinin çok önüne geçer. Aday beden dilini iyi kullanabilen, iyi giyimli, bakımlı, jest ve mimiklerinin dozunu iyi ayarlayabilen bir kişi ise mülakatçıyı oldukça etkileyebilir. Yapılan araştırmalar da göstermektedir ki bu tip fiziksel özellikler mülakat sürecini %80 oranlarında etkileyebilmektedir (Dessler, 2008:226). Bu oran oldukça yüksek bir orandır. Üstelik işin niteliği fiziksel özellik gerektirmiyorsa; mülakatın yüzde sekseni iş için kıymeti bulunmayan bir ölçüte göre değerlendirilmiş olacaktır.

Adayın fiziksel özelliklerinin çok iyi olması, beden dilini çok iyi kullanması veya jest ve mimiklerinin çok etkileyici olması adayın söz konusu olan işte çok başarılı olacağı anlamına gelmez. Bu durumda mülakatçının yapması gereken şey adayı değerlendirme esnasında iş ile ilgisi olmadığı sürece adayın fiziksel özelliklerini değerlendirmeye katmamaktır.

2.8.1.8 Az ya da çok konuşmak

Bazı insanların konuşma yetenekleri dinleme yeteneklerinden daha üstün olabilir. Bu güçlü konuşma yeteneği insanları herhangi bir ilişkiyi konuşarak

kontrol altında tutabileceklerine inandırır. Konuşma yeteneği önemli olduğu kadar dinleme yeteneği de önemlidir. Özellikle bir mülakatçının en belirgin özelliklerinden biri dinleme yeteneği olmalıdır. Mülakatta esas olan adayın kendini ifade etmesidir. Mülakatçı sadece adayın verdiği cevaplar arasında sorular sorarak, açıklama talebinde bulunarak veya kısa bilgiler vermek amacıyla adayın konuşmasını bölmelidir.

Mülakatçının bir mülakattaki görevi; aday hakkında öğrenebildiği kadar çok bilgi öğrenmektir. Bunu ise ancak adayı etkin bir şekilde dinleyerek yapabilir. Ancak mülakatçıların sıkça düştüğü hata; mülakatı bir sohbet havasına dönüştürerek farketmeden adaydan daha fazla konuşmalarıdır (Lynott, 2000:6-21).

Bu hataya genellikle mülakat tecrübesi az olan mülakatçılar düşmektedir. Çünkü deneyimi az olan görüşmeci, görüşme esnasında en az aday kadar stresli olabilir. Bu durumda işletme ile ilgili bilgi verme esnasında gereken limiti kolayca aşabilir ve görüşme amacından sapabilir.

Aynı zamanda bu hataya küçük ve orta ölçekli işletmelerde nitelikli aday arayışı söz konusu olduğunda rastlanabilir. Çünkü aday bilgi birikimi yüksek, iş ile alakalı durumlardan haberdar bir kişi olduğundan, görüşmeci ister istemez bu ortak bilgiler üzerinden bir sohbet ortamı yaratacak ve adaydan ihtiyacı olan bilgileri almayı unutacaktır (Çevik, 2010:79).

Bu hatanın tam tersi de olabilir. Yani görüşmeci görüşme sırasında adaydan daha fazla konuşmak yerine gerekenden de az konuşabilir. Bu durumda aday görüşmeden gergin bir hava sezebilir. Veya görüşmenin kontrolünün adayda olmasına sebep olabilir İş hakkında, şirket hakkında yeterince bilgi sahibi olmayan adayların işe alımdan kısa süre sonra işten ayrılmak istedikleri görülmektedir. Bu durumdan kaçınmak için görüşme sırasında yapılması gerekenler şunlardır; ağırlıklı adayın konuşması sağlanmalı, gerektiği yerlerde görüşmeci sorular sormalı, aynı zamanda adayı soru sorması konusunda teşvik etmeli, adayın sorularına kısa ve net olarak cevaplar vermeli, kısacası baskın olmak ile pasif olmak arasındaki dengeyi iyi kurmalıdır (Tarhan, 2006:29).

Baskın olmak ile pasif olmak arasındaki çizgi iyi belirlenemezse; ne mülakatçı istediği bilgilere ulaşabilir ne de aday görüşme ile ilgili doğru bir izlenim

edinebilir. Bu durumda aday hakkında karar vermek de yanlış bilgi üzerinden karar vermekten çok daha zor olacaktır.

Yapılan araştırmalar ideal oran olarak mülakatın %20'lik bölümünde görüşmecinin kalan %80'lik bölümünde ise adayın konuşması gerektiğini göstermektedir (Solmuş, 2005:1-11). Elbette ki bu oranı tutturmak görüşme esnasında mümkün olmayabilir ancak bunun bilincinde olan görüşmeci mülakat sırasındaki konuşmalarını buna göre sınırlandırabilir.

2.8.1.9 Hızlı karar vermek

Hızlı karar vermek daha önceki hatalar gibi görüşmecinin önyargılarından kaynaklanmaktadır. Genellikle aday hakkındaki ilk izlenimin mülakatın geri kalan dakikalarında değişmemesi hatta görüşmecinin bu izlenimi kendi kendisine kanıtlaması sonucunda ortaya çıkar. Bu da insanların genel olarak düştükleri psikolojik bir hatadır. Genellikle araştırmalar sonucunda görölmektedir ki mülakatın ilk dakikalarında görüşmeciler aday ile ilgili bir karara varırlar ve daha sonra bu kararlarını kendilerine kanıtlayacak bilgiler ararlar.

Aday hakkında olumsuz karara varan görüşmeciler adayın özgeçmişi, görünüşü, yetenekleri gibi daha önceden edindikleri bilgilerin kendilerine yetersiz gelmesi sonucunda görüşmenin geri kalanında bu durumu tersine çevirecek verileri değerlendirmezler. Genellikle bu görüşmeciler bir insanı ilk bakışta tanıyabileceklerine inanırlar. Mülakatçının bu özgüveni onu yetersiz bilgilerle vardığı hatalı bir karara sürükler (Erdoğan, 1994:169).

Aynı şekilde bu durum aday ile tanışmadan veya yeterli bilgiyi almadan aday hakkında olumlu bilgiler edinilmiş gibi olumlu bir karar alınmasına da sebep olabilir. Yani adayın özgeçmişinden veya görünüşünden etkilenen görüşmeci adayın tüm özelliklerini öğrenmeden adayı olumlu değerlendirmeye kalkabilir. Örneğin; adayın çok iyi bir okuldan mezun olması görüşmecinin gözünde adayı iş için doğru kişi olarak görmesine yetebilir. Ancak bu durumda adayın iş ile uygunluğu ölçülmeden karar alındığı için görüşmeci yanlış kişiyi işe almış olacaktır.

Elbette ki bu durum görüşme sırasında adayı da etkileyecektir. Olumsuz yargıya varan görüşmeci adayı görüşme sırasında strese sokabilir. Görüşmecinin

davranışından etkilenen aday mülakat sırasında var olan performansından da daha düşük bir performans sergileyebilir.

Görüşmeciler genellikle bu yargılara mülakatlara girmeden önce adayın girdiği testler, doldurduğu formlar ve sunduğu özgeçmişleri yüzünden varır. Sonuçları olumlu gören görüşmeci adaya görüşmenin başından itibaren olumlu, olumsuz gören görüşmeci ise adaya olumsuz yaklaşacaktır. Bu durumda mülakat aday hakkında eksik bilgileri tamamlamak yerine önceki bilgileri doğrulamak amacıyla kullanılmış olacaktır (Dessler, 1999:225). Oysaki mülakatın amacı bu değildir ve doğru aday işe alınmak isteniyorsa görüşmeci karar vermek için mülakatın tamamlanmasını beklemeli ve kararını daha önceden belirlenmiş olan kriterlere göre vermelidir.

2.8.1.10 İyi bir dinleyici olmamak

Bir insanın duyduğu her şeyi eksiksiz hatırlayabilmesi mümkün değildir. Aslında bir konuşmanın sonrasında konuşulanların %75'i unutulur. Bunun sebebi insanların genellikle konuşulanları tam dinlememelerinden, konuşma ile ilgili not tutulmamasından, ve söylenecek olanların önceden bilinmemesinden kaynaklanır (Aldemir, 2004:127).

Araştırmaya göre; insanlar genellikle dinleme esnasında duyduklarının tamamını idrak edemezler. Psikologlara göre duyduklarımızın %85'ini anlamadan dinlemekteyiz (Aranson, 1994:257). Bu demek oluyor ki bir görüşme esnasında duyduğunuz şeylerin %85'ini sadece duymaktayız ancak anlamamaktayız. Bu durum da tıpkı daha önceki mülakat hatalarında olduğu gibi insan doğasının bir sonucudur. Mülakatlarda ise böyle bir etkinin yaratacağı hata şüphesiz ki büyük olacaktır.

Düşünme süreci tahmin ettiğimizden daha hızlı gelişir. Dolayısıyla eğer duyduğumuz şeyleri değerlendirmemiz gerekiyorsa duyduklarımızı değerlendirirken birçok bilgiyi anlamadan, dikkat edemediğimiz değerlendirmiş olacağız. Mülakat sırasında karşıdaki kişinin söyledikleri üzerine değerlendirme yaparken de etkin dinlemeyi gerçekleştiremediğimiz sürece karşıdaki kişiyi eksik değerlendirmiş oluruz.

Mülakat sırasında yaklaşık olarak 1 dakika içerisinde 150 kelime duymak mümkündür. Ancak insanın düşünme hızı 150 kelimenin çok çok üzerindedir

(Eroğlu ve diğerleri, 2014:10). Dolayısıyla karşısındaki kişi yi dinlerken bazı çıkarımlar yapan mülakatçı duyduğu her şeyi tek tek analiz etmeden çıkarımlar yapmak durumunda kalır. Mülakatçının burada sıkça düştüğu hata elde ettiği her bilgiden tümevarım yöntemi ile bazı çıkarımlarda bulunmak ve bulunduğu çıkarımların doğruluğunu test etmeden adayı hızlıca değerlendirmek olacaktır (Erdoğan, 1994:108). Böyle bir hatanın mülakat sürecini nasıl etkileyeceği düşünüldüğünde etkin dinlememenin daha önce sayılan bütün mülakat hatalarını da doğurabileceği söylenebilir. Çünkü etkin dinleyemeyen mülakatçı aday hakkında önyargıda da bulunur, hızlı karar da alabilir, kendisine benzeyen özelliklere de odaklanabilir, adayın yalnızca fiziksel hareketleri ile çıkarımda bulunabilir, adayı daha önceki adaylarla karşılaştırabilir ve adayı edindiği birkaç bilgi yüzünden bazı kalıplar içerisinde değerlendirmeye çalışabilir. Aynı zamanda iyi bir dinleyici olmamak adayın bunu fark etmesi durumunda kendisini önemsenmiyormuş gibi hissetmesine sebep olabilir.

Etkin dinlemenin önünde bazı engeller olabilir. Başlıca etkin dinleme engellerini şu şekilde sıralayabiliriz (Gürer, 1990:90);

- İşitme ve görme gibi fiziki engeller
- Ortamda bulunan dikkat dağıtıcılar
- Kişilerin iğerinde buldukları ruhsal durumlar
- Kişilerin dış görünüşleri davranışları konuşma stilleri
- Olgu odaklanması (neden-sonuç ilişkileri kurmaya çalışma)
- Kişilerin iğer dünyalarında kurdukları duygusal duvarlar
- Dalıp gitmeler
- Konuşmanın daha sonrası ile ilgili plan yapma
- Konuşulanlar ile ilgili sonuç çıkartmaya çalışma
- Görüşmecinin kendi zihni içerisindeki çözümlene süreci
- Anlatılanı dinliyormuş gibi davranmak
- Dilin doğru kullanılmaması sonucu oluşan soru-cevap ilişkisindeki aksaklıklar

- Düşünmeden kabullenme
- Fazla konuşma
- Yorgunluk ve sıkıntı

Etkin dinleme ile ilgili bir diğer sıkıntı da görüşmeyi gerçekleştirenin hafızasına çok güvenerek görüşme sırasında not tutmamasıdır. Bir insanın hafızası ne kadar iyi olursa olsun mülakat sırasında kesinlikle not almalıdır. Özellikle aday ile ilgili elde edilen ayrıntı bilgileri bir görüşme formu mevcut olsa dahi not alınmalıdır. Bir gün içerisinde yaklaşık 10 kişi ile görüşme yapan bir görüşmecinin her bir aday ile ilgili tüm bilgileri hata yapmadan aklında tutması mümkün değildir (Walker, 2000:77). Görüşmeci hafızasına çok güvendiği için not almazsa adaylara ait olan bilgileri karıştırabilir, yanlış veya eksik hatırlayabilir ya da daha sonra adaylar arasında karşılaştırma yaparken veya nihai karar verirken yeniden incelemek için düşündüğünde aday ile ilgili çoğu bilgiyi unutmuş olacaktır.

Görüşme sırasında not almanın oldukça faydası vardır. Mülakatın sonunda değerlendirmeye yardımcı olur, önemli noktaların ve ayrıntıların atlanmasını engeller, bütün adaylara eşit yaklaşılmasını ve adayların aynı değerlendirmeden geçirilmesini sağlar. Bu durumda da mülakat sonrasında adaylar arasında karşılaştırma yapmak çok daha kolay olur. Aynı zamanda mülakat sırasında not almanın adaya kendini daha önemli hissettirdiği bir gerçektir (Gürer, 1990:105). Aday kendisi hakkında not alınmasını karşı tarafın kendisini dinlemesi, kendisi ile ilgilenmesi, söylediklerinin önemsenmesi olarak algılar. Bu durum hem adayın motivasyonu için hem de işletmenin imajı için oldukça önemlidir.

2.8.1.11 İşi iyi bilmemek

Daha önce bahsedildiği gibi bir mülakatın işlenişine iş analizinin sonucunda karar verilmelidir. Eğer iş analizi doğru yapılmazsa veya mülakatçı iş analizinin sonuçları ile yeterince ilgilenmezse aday aradığı pozisyon hakkında bilgisi çok az olur. Bu durumda mülakat yöntemi, yapısı, süreci hakkında iş analizine uygun olmayan kararlar alacaktır ve bunun sonucunda da mülakat sürecinin tamamı verimsiz olacaktır. Burada mülakatçı tek bir görüşmede hata yapmış değildir. Tüm işe alım sürecinde hata yapmış olacaktır. Bu durum işletmeye

bütün süreci tekrarlama zorunluluğundan dolayı hem masraf çıkartacaktır hem de zaman kaybına yol açacaktır.

Adayların mülakatlarla ilgili değerlendirmelerine göz atıldığında görülmektedir ki adaylar genellikle mülakatçıların söz konusu pozisyon hakkındaki bilgilerinin çok zayıf olduğundan bahsederler (Langdale, 1973:23-27). Mülakatçının iş ile ilgili bilgisinin yetersiz olduğu aday tarafından hissedilirse adayın işletme ile ilgili izlenimi bile olumsuz etkilenebilir.

Bu durumda mülakatçı mülakat sürecinin tamamını iş analizine göre belirlemeli ve aday aradığı pozisyon hakkında yeterince bilgi sahibi olmalıdır.

2.8.1.12 Yönetim baskısı

Bu başlıkta yönetim baskısı olarak adlandırılan; bir pozisyonun doldurulması için şirket yöneticilerinin aceleci olması ve insan kaynakları çalışanlarını bu konuda sıkıştırması olarak açıklanabilir. Pozisyonun doldurulması için insan kaynakları çalışanının kısıtlı süresi varsa genellikle görüşme yaptığı adayları hızlı değerlendirecek ve ayrıca adayları genellikle olumlu bulacaktır. Bu sayede üst yönetimin kendisine uyguladığı baskı bir an önce ortadan kalkacak, pozisyon doldurulmuş olacak ve insan kaynakları çalışanı rahatlamış olacaktır. Ancak bu durumun sağlıklı bir işe alım süreci olmadığını söylemek gerekir.

Özellikle işletmede daha önceden pozisyonun doldurulması için belirlenmiş bir maksimum süre söz konusu ise görüşmeci hızlı karar almaya çalışarak birçok hata yapabileceği gibi adayların hiçbirinin işe uygun olmadığı durumlarda en son görüştüğü kişiye pozisyonu doldurmak için işi önerebilir (Oral, 2008:86).

Çalışanların üst yönetimden gelen bu tip baskılara direnmesi veya bu baskılardan hiç etkilenmemesi oldukça zordur. Dolayısıyla bu hatadan kaçınmanın tek yolu yönetimin işe alımda görevli çalışanlara böyle bir baskıda bulunmaması ve böylece görüşmelerin verimliliğini düşürmemesi gerekir.

2.8.1.13 Adayı sorularla yönlendirme

Adayı yönlendirerek soru sormak tamamen psikolojik bir hatadır. Görüşmeci bilinçli veya bilinçsiz olarak adaya sorduğu soruları soruş şekli ile bile adayı çok kolay yönlendirebilir. Genellikle bu hata yönetim baskısında olduğu gibi pozisyonun acil doldurulması gerektiği zamanlarda daha çok ortaya çıkar.

Görüşmeci, adaya belli tipteki soruları belli şekillerde sorarak adaydan istediği cevapları almış olur. Bu sayede aday istenilen cevapları vermiş, görüşmeci de istenilen cevapları veren bir adayı işe almış olacaktır. Bu şekilde bakıldığında mülakat başarıya ulaşmış gibi görünebilir ancak adayın verdiği cevapların doğruluğu tartışmalı olacaktır.

Yönlendirici sorulara örnek vermek gerekirse; adaya “hafta sonları çalışır mısınız?” şeklinde bir soru sorulduğunda aday ister istemez pozisyonun hafta sonları çalışmayı gerektirdiğini düşünerek olumlu yanıt verecektir. Veya “grup çalışmaları yapabilir misiniz?”, “stres altında çalışabilir misiniz?” gibi istenilen cevaplar hakkında ipuçları veren sorular, adayı işe kabul edilebilmek için istenilen cevapları vermeye iter. Aynı zamanda aday yönlendirildiğinin farkında olmasa dahi bu tipteki soruların hiçbirine olumsuz yanıt vermez. Çünkü hiçbir insan “insanlarla anlaşılabilir misiniz?” gibi bir soruya “hayır” yanıtı vermeyecektir (Solmuş, 2005:1-11).

Bu yöntem görüşmeciler tarafından adayı kabul etmeye yönelik işlediği gibi aynı zamanda beğenmedikleri bir adayı istemsizce yanlış yönlendirmek suretiyle de kullanılabilir. Her iki şekilde de aday kişisel düşüncelerini değil duyulmak isteneni dile getirdiği için değerlendirme sürecinde yanlış çıkarımlar yapılmasına sebep olacaktır. Bu durumdan kaçınabilmenin tek yolu görüşmecinin daha önceden mülakat için sorular hazırlaması ve belirlediği soru kalıplarının dışına çıkmaması olacaktır.

2.8.1.14 Varsayımda bulunma

Varsayımda bulunmanın bir çeşit önyargı olduğu söylenebilir ancak varsayımda bulunmanın önyargıdan önemli bir farkı vardır. Önyargı; görüşmecinin elinde belirli bir veri olması durumunda görüşmecinin adayı bu bilgiden başka bir yargıya vararak değerlendirme durumudur. Fakat varsayımda bulunmak; adaya hiç sorulmamış bir soru hakkında, görüşmecinin hiçbir bilgisi olmadığı halde aday adına bazı varsayımlarda bulunmasıdır. Aslında bu durum önyargıdan çok daha tehlikelidir çünkü önyargıda görüşmeci çıkarım yaparken elde ettiği bilgilere ve daha önceki tecrübelerine dayanarak çıkarım yapmakta ancak varsayımda bulunurken tamamen kendi hayal gücünü kullanmaktadır.

Varsayımda bulunmaya örnek vermek gerekirse; görüşmeci, kadın bir adayın işi için başka bir yere taşınma imkanının olmadığını düşünmeyi veya kariyerinden önce çocuk yapmak gibi bir düşüncesinin olduğunu ve bunun işine engel olabileceğini düşünmeyi söyleyebiliriz (Tarhan, 2006:36). Adaya bu konularla ilgili herhangi bir soru sormadan, adaydan herhangi bir bilgi almadan bu çıkarımları yapan görüşmeci görüşmenin sonunda hayal gücünün ürünü olan bir adayı değerlendirmiş olacaktır.

Görüşmecinin yapması gereken şey; elinde olmayan her bilgi için adaya soru sormak ve muhakkak adaydan aldığı cevaplara göre adayı değerlendirmek olmalıdır. Zaten bir mülakatın amacı da aday ile ilgili henüz elde edilmemiş olan bilgileri elde etmektir.

2.8.1.15 Fazla sert veya yumuşak davranma

Aşırı sertlik veya yumuşaklık ile ilgili bahsedilen; görüşmeyi gerçekleştirenin adaya karşı sorgu ortamındaki bir savcı gibi davranması veya psikolog gibi aşırı anlayışlı davranması ile ortaya çıkan hatadır. Görüşmeci adayı sorgular gibi bir mülakat gerçekleştirirse adayın açıklarını aramaya çalışacak ve bu tavrını adaya hissettirdiği için adayı strese sokacaktır. Tam tersi aşırı anlayışlı davranarak adaya psikolog gibi yaklaşırsa adayı değerlendirirken söylediği her şeyin altında başka bir anlam arayacak ve adaya gerektiğinden daha yumuşak yaklaşacaktır. Böyle bir durumda adayın mülakat içerisindeki tutarsızlıklarını ve açıklarını belirlemek mantıklı görünse de görüşmecinin bu durumu kötüye kullanma ihtimali göz ardı edilmemelidir. Çünkü görüşmeci görüşme süresince adayın açıklarını aramaya yönelik çaba sarf ederse bir süre sonra görüşme aday hakkında bilgi toplamak yerine adayın kusurlarını yüzüne vurma çabasına dönüşür. Aynı şekilde adaya karşı psikolog gibi çözümleyici yaklaşmak istenilen bilgileri veremeyeceği gibi görüşmeye ciddi anlamda zaman kaybettirebilir (Larson, 1999:192).

Mülakatçı bu durumu ileri götürdüğünde de adayı bilerek strese sokmakta veya adayı gereğinden fazla rahatlatmaktadır. Bu durumda görüşmeci adayı ya psikolojik olarak yıpratacaktır, ya da adayın görüşmeyi kontrol etmeye başlamasına sebep olacaktır. Psikolojik olarak strese sokulan aday işe alınsa bile işletmeye karşı bir önyargı geliştirmiş olacaktır. Bazı durumlarda çalıştığı

şirkete bağlılık duygusunu geliştiremeyebilir veya kendisini işe alan kişiye karşı öfke duyabilir. Aynı şekilde görüşmenin kontrolünü adaya bırakmak beraberinde birçok sorunu getirebilir. Bu durumda görüşmecinin yapması gereken tek şey mülakat sürecini psikolojik temeller üzerinden yürütmek yerine belirlenen plan üzerinden yürütmek olacaktır.

2.8.1.16 Tanıdığa öncelik verme

Bu konu günümüzde mülakatlarda en çok yer eden konulardan bir tanesidir. bunun bir hata olduğu tüm mülakatçılar tarafından bilinse dahi psikolojik olarak bu hatanın etkisinde kalmayan çok az mülakatçı vardır.

Mülakatçı daha öncesinden tanıdığı bir aday ile görüşürken mülakatta elde ettiği bilgilerle değerlendirmekten çok adayı tanıdığı bilgilerle değerlendirir. Hatta bu durum sadece bu şekilde kalmaz çoğu durumda tanıdığı aday işe tam anlamıyla uygun bir aday değilse bile görüşmeci mülakatı bir şekilde tanıdığı kişinin lehine çevirir (Erdoğan, 1991:77). Genellikle bu hata yeni mezun kişilerin iş ararken deneyimsiz olmalarından dolayı tanıdıklarına başvurmaları sonucunda gerçekleşir.

Bu yöntemin nasıl bir hata olduğu herkes tarafından bilinmektedir ancak özellikle ülkemizde bu hatanın sıkça yapıldığını görmekteyiz. Halk arasında “torpil” olarak belirtilen yöntem işe alım süreçlerinde adaletsiz bir ortam yaratmaktadır. Bu ortamı yaratan her işletme ellediği diğer adayların gözünde etik dışı eylemlerde bulunan bir işletme olarak yer edecektir.

2009 yılında bir insan kaynakları şirketinin yaptığı, 33 ülkede 115 bin kişi ile yapılan araştırmaya göre çalışanlar büyük oranda mevcut işlerini tanıdıkları bir kişi yoluyla bulduklarını söylemişlerdir. Ülkemizde ise bu yolla iş bulma oranı yaklaşık %32 dir (Çevik, 2010:84).

Mülakatçıların her şeyden önce işletmenin geleceğini düşünen kişiler olmaları ve görevleri gereği boş olan pozisyonlara en uygun kişiyi bulmaya çalışmaları gerekmektedir. Kendi sosyal ilişkilerinden kaynaklanan görüşlerini iş ortamına yansıttıklarında kendi sosyal yaşantılarını düzene koyuyor olabilirler ancak işletmeyi zarara uğratabileceklerini unutmamalıdır.

2.8.1.17 Özel hayat ile ilgili sorular sorma

Mülakatta adaya birçok soru sorulur ancak bazen mülakatçının özel ilgisi yüzünden aslında iş ile ilgisi olmadığı halde sorulan sorular da vardır. Aslında eğer sorması gereken soruları soruyorsa bunun dışında sorduğu sorular yalnızca zaman kaybı olarak değerlendirilebilir. Ancak unutulmaması gereken bir şey vardır ki şablonun dışında sorulan soruların aslında etik açıdan sorulmaması gereken ve adayı strese sokabilecek sorular olabileceğidir. Karşıdaki kişinin özel hayatı ile ilgili sorular sormak bu kategoriye girebilir. Bu durumda aday soruyu cevaplandırmak zorunda hissedecektir ancak mahremiyet hissetmesi yüzünden huzursuz olacaktır. Bu durum görüşmenin geri kalanını dahi etkileyebilir. Görüşmecinin şahsi meraklarını görüşmenin dışında tutması gerekir. Örneğin adaya; “dini inancınız nedir?” Veya “bir ilişkiniz var mı?” Gibi bir soru sormak adayın kafasında soru işaretleri oluşturacaktır. Aynı zamanda bu durum uluslararası insan hakları sözleşmesine de aykırıdır.

Mülakat için görüşmecinin sorması gereken sorular söz konusu olan işin yapılması ile ilgili veya işletme içerisindeki davranışlara yönelik sorular olmalıdır. Söz konusu iş ile ilgisi olmayan hatta iş ortamıyla tamamen alakasız ve kişinin iş performansını tahmin etmeye yönelik hiçbir bilgi içermeyen sorular mülakatta yer almamalıdır. Aksi durumda adaylar değerlendirilirken hata yapılabileceği gibi, görüşmeci kişisel bakış açılarını da değerlendirmeye yansıtma gibi bir hataya düşebilir (Finnigan, 1997:95).

2.8.1.18 Mülakat süresini etkin kullanamama

Mülakat süresi mülakat daha henüz planlanırken belirlenmelidir. Mülakatların standartlaşmış olarak belirli bir süresi yoktur. Bu süre doldurulmak istenen pozisyona, seçilen mülakat yöntemine, aday sayısına ve işletmenin mülakat ile ilgili politikalarına göre değişiklik gösterebilir. Ancak bir mülakatın güvenilir ve tutarlı olması için, bir pozisyon için görüşmeye gelen tüm adaylara aynı sürenin ayrılması gerekir. Genellikle mülakatçıların bu konuyla ilgili düştükleri hata çok fazla mülakat yapmak durumunda kaldıklarında adaylara ayırdıkları sürelerden kısmalarıdır. Bu gibi durumlarda aday çok kısa sürede kendisini ifade etmek zorunda kalacağından, hem yanlış bir izlenim yaratabilir hem de görüşmecinin adayı değerlendirmesi zorlaşabilir. Bu durumun tam tersi de söz

konusudur. Yani bir adaya ayrılması gereken süreden daha fazla zaman ayrıldığında o kişiden sonra mülakata girecek diğer adayların bekletildiği de göz önünde bulundurulmalıdır (Çevik, 2010:82). Üstelik bu durumda hem bekleyen adayların şirket ile ilgili izlenimleri etkilenecektir, hem de kendilerine ayrılan sürenin kısaltılması gerekeceğinden onların mülakatı da tehlikeye girecektir.

Bir mülakatçının yapması gereken şey görüşmelere başlamadan evvel optimum süreyi belirlemesi ve bu süreye sadık kalmaya çalışması olmalıdır. Aksi durumlarda hem mevcut mülakatı hem de daha sonra yapacağı mülakatları tehlikeye atmış olacaktır. Aradaki dengeyi iyi kurabilen bir mülakatçı aynı zamanda karşı tarafa disiplinli sistematik ve dakik çalıştığı izlenimini de kazandırması açısından faydalıdır.

2.8.2 Adaydan kaynaklanan mülakat hataları

Adaydan kaynaklanan mülakat hataları genellikle adayın mülakata hazırlanma süreci ile ilgilidir. Adayın görüşmeye geldiği saat, giyiniş tarzı, sorulacak olan sorulara hazırlık durumu, görüşme sırasında ki tavırları, mülakata giderken yanında götürdüğü belgeler gibi konular genellikle adayların yaptıkları mülakat hatası konumuna girerler. Bu hatalar mülakat sürecini adayın aleyhine işletebilir ancak profesyonel bir mülakatçı bu durumun işletmeye aday seçimi yaparken etkili olmasını engelleyecektir. Dolayısıyla söylenebilir ki adaydan kaynaklanan mülakat hataları çoğunlukla yalnızca adayın işi alamamasına sebep olmaktadır. Ancak adayın mülakatta yapabileceği hatalar bunlarla sınırlı değildir. Aday mülakatçının eksiklerini fark eder ve mülakatı yönlendirmeye kalkarsa, kendisini iş için uygun bir aday olarak gösterebilir. Bu durumda işletme de yanlış aday seçiminden etkilenecektir.

Dolayısıyla adaydan kaynaklanan hataların işletmeyi etkilemesinin önüne geçecek olan kişi yine mülakatçı olacaktır.

2.9 Mülakat Hatalarından Kaçınmak İçin Mülakatçının Dikkat Etmesi Gerekenler

Mülakatçının tüm bu hatalardan kaçınabilmesi için bazı bilgi ve becerilere sahip olması gerekmektedir. Özellikle mülakat konusunda önceden eğitim almış kişiler mülakat hatalarına çok daha az düşeceklerdir. İş tanımı gereği insanları değerlendirecek olmasından dolayı özellikle psikoloji alanında bazı bilgi ve

birikime sahip olması mülakatçının oldukça işine yarayacaktır (Bingöl, 2013:253).

Görüşmecinin mülakat hatalarından kaçınabilmesi için yapması gerekenler her bir mülakat hatası için başlıklarda belirtilmiştir ancak bunları genel bir başlık altında toplamak gerekirse şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2005:113);

- Mülakat süresini görüşmeye başlamadan önce belirlemelidir.
- Adayı değerlendirirken objektif, önyargısız olmalıdır.
- Adaya karşı kibar ve nazik olmalıdır.
- Adayın sorulara verdiği cevapları dinlerken tüm dikkatini ona vermeli, etkin bir dinleyici olmalıdır.
- Görüşmenin kontrolünü karşı tarafa vermemeli, her zaman kontrolü elinde tutmalıdır.
- Sorular sorarken ve konuşurken kullandığı dil açık ve net olmalıdır.
- Görüşmeye girmeden önce görüşmeyi yapacağı aday hakkında önceden edinebileceği tüm bilgileri edilmelidir.
- Adayın özel hayatı ile ilgili soruları mülakat sürecine dahil etmemelidir.
- Görüşmeyi gerçekleştirmek için en uygun yeri ve ortamı seçmelidir.
- Karşısındaki kişinin gergin olabileceğini göz önünde bulundurarak gerektiğinde adayı konuşmaya teşvik etmelidir.
- Görüşme süresince aday hakkında önemli olabilecek her türlü bilgiyi not almalıdır.
- Adayın görüşme süresince mülakatçıyla paylaşacağı tüm bilgilerin gizli tutulacağına dair güvence vermelidir.
- Adaya soru sorarken sorgulama tarzında sorular sormamalıdır.
- Adayın fiziksel görünüşünün mülakatın geneline etki etmemesine dikkat etmelidir.
- Sorduğu sorulara cevaplar alırken adayın konuşmasını bölmemeli, sözü bitene kadar beklemelidir.

- Karşısındaki kişiden yalnızca bilgi almak amacıyla hareket etmeli, elde ettiği bilgilere göre karşısındakini eleştirmemelidir.
- Mümkün olduğunca ve aday konusunu açmadıkça dini ve politik konularla ilgili konuşmaktan kaçınmalıdır.
- Adayı muhakkak şirket hakkında bilgilendirmelidir.
- Mülakat süresince karşı taraf üzerinde bir otorite gösterisi yapmamalıdır.
- Görüşmeyi bitirirken oldukça kibar ve nazik davranmalı, adaya odadan çıkarken eşlik etmelidir.

2.10 Mülakat Hatalarından Kaçınmak İçin Adayın Dikkat Etmesi Gerekenler

Adayın mülakata hazırlıklı gitmesi adaydan kaynaklanan mülakat hatalarının çoğunun önüne geçecektir. Genellikle adayların yaptıkları hatalar hazırlanma süreçleri ile ilgili olduğundan, iyi bir hazırlık süreci mülakatın aday açısından da olumsuz gitmesini engelleyecektir.

Adayın mülakata hazırlanması için dikkat etmesi gerekenler şu şekilde sıralanabilir (Tütüncü, 2015:20);

- Adayların mülakata belirlenmiş mülakat saatinden çok fazla olmamak koşuluyla önce gitmeleri, iş ile ilgili isteklerinin yüksek olduğunu belirtmek bakımından ve ayrıca sorumluluk sahibi ve disiplinli olduklarını belirtmek açısından gereklidir.
- İyi bir izlenim bırakmak açısından görüşmeye giderken temiz, bakımlı, sade ve şık bir kıyafet seçilmelidir. Gösteriştan uzak durulmalı, dikkat çekici ve abartılı bir giyimden kaçınılmalıdır.
- Mülakatta konuşurken kullandıkları ses tonu jest ve mimikler kişinin özgüvenini belirtmek açısından oldukça önemli veriler sunacaktır. Dolayısıyla göz teması kurmak abartısız ama açık ve net mimikler ve ifadeler kullanmak mülakatçıya aday hakkında olumlu izlenimler sunar.
- Görüşmeyi gerçekleştiren kişi konuşurken sözünü kesmemek iyi bir dinleyici olduğunun işaretini verecektir.

- Görüşmeye giderken yanında her ne kadar daha evvel iletmiş olsa dahi kendi özgeçmişinin bir kopyasını ve mümkünse bir not defteri bulundurmak adayın mülakatı önemseydiği ile ilgili mesaj vermek konusunda oldukça etkili olacaktır.
- Görüşme sonunda ise kibar ve medeni bir şekilde tokalaşarak, güler yüzle teşekkür ederek ayrılmak en uygun davranış biçimidir.

3 ARAŞTIRMA METOTLARI

Bu başlık altında bu tezi yazarken kullanılan araştırma metotlarına değinilmiştir. Araştırma metotları kapsamında; tezin uygulama bölümünde kullanılan yöntemler, veri toplama biçimleri, uygulamanın etik açıdan değerlendirilmesi ve uygulama esnasında karşılaşılan kısıtlamalar bulunmaktadır.

3.1 Araştırma Felsefesi

Epistemoloji; felsefenin bilgi alanını konu alan, bilginin sınırlarını, doğruluğunu, kaynağını, doğasını inceleyen ve bilgi ile ilgili problemleri araştıran dalıdır (Cevizci, 2010:569). Epistemolojinin bir diğer adı da bilgi felsefesidir. Bilgi felsefesinin problemlerinden ilki bilginin mümkün olup olmadığı ile ilgilidir. İkinci problemi bilginin kaynağı ve oluşumu hakkındadır. Üçüncü problemi bilginin sınırları ve kapsamı hakkındadır. Dördüncü problemi ise doğru bilginin imkanı, doğru bilginin ölçütleri ve standartları hakkındadır.

Bilgi felsefesinin mantık ile doğrudan bir ilişkisi vardır ancak bilgi felsefesinin doğruluk kavramı ile mantığın doğruluk kavramı arasında farklılıklar vardır. Mantıktaki doğruluk kavramı insan zihninin işleyişi süresince yaptığı çıkarımların doğruluğu ile ilgilidir. Dolayısıyla mantıksal olarak tutarlı olduğu sürece doğru bilgi mümkündür. Bazı öncüllerden doğal olarak çıkartılan sonuçlar mantığa göre doğru kabul edilirler ancak bilgi felsefesi açısından doğru kabul edilmeyebilir. Bilgi felsefesinin aradığı doğruluk, gerçekliği olan bir doğruluktur ancak mantık doğruluğun ölçütü olarak yalnızca tutarlılığı kullanır (Arslan, 2012:48-59).

Ontoloji yani diğer adıyla varlık felsefesi; varlığı bir varlık olarak ele almak konusunu, varlığın mevcut ilkeleri ve yapılarını araştırır. Bu durumda söylenebilir ki ontoloji diğer tüm felsefe disiplinlerinin yararlandığı bir felsefedir. Varlık felsefesinin ortaya koyduğu prensipler diğer bütün felsefelerin ilkeleri olmaktadır. Aynı zamanda ontoloji; bilgi ve düşünce alanları ile ilgili de

yasalar ortaya koyar. Tüm hareketlerin varlık kaynaklı olduğu düşünülürken ontolojinin etiğin de temeli olduğunu söylemek mümkündür. Aslında ontoloji günlük yaşamda karşımıza çıkan şeylerin gerçek olması veya var olması ile ilgili sorunlarla ilgilenir (Özlem, 2007:97-101). Dolayısıyla ontoloji, epistemolojinin bilginin doğruluğunu ortaya koyabilmesi bakımından gerekli bir disiplindir. Çünkü epistemoloji, ontolojik ilkeler gerçekliği ve varlığı net olarak ortaya koymadan bilginin doğruluğu hakkında ilkeler üretemez.

Aksiyoloji değer felsefesi demektir. Değerin oluşumu, ölçütleri ve dünya üzerindeki statüsü hakkında araştırmalar yapan felsefedir. Bu araştırmanın içeriği değer anlamı ile özelliklerinin tümünü kapsar. Aslında değer ile ilgili araştırmalar etik başlığı altında değerlendirilirse de son dönemlerde etiğin de aksiyolojinin bir alt problemi olduğu kabul edilmiştir. Değer felsefesinin dört ayrı problemi vardır. Bunlardan ilki değer özünü ilgilidir. İkincisi değerlerin sınıflandırılması ile ilgilidir. Üçüncüsü değerlerin sınıflandırılması veya değerlendirilmesi için kullanılacak ölçütlerin ne olması gerektiği ile ilgilidir. Sonuncusu ise değer yaşam üzerindeki statüsünü belirlenmesi ile ilgilidir (Cevizci, 2010:401).

Aksiyoloji kavramı içeriğinde etik, estetik ve değer kavramlarının tümünü barındırır. Bu kavramlar felsefe tarihi boyunca öznel ve nesnel olarak defalarca tanımlanmıştır (Özlem, 2007:389). Aksiyolojik anlamda etik; söz konusu olan eylemlerin sonuçlarına göre etiksel bir yargıya varmak yerine eylemin özünde bulunan değerden dolayı ahlaki doğruluğunu tartışır (Cevizci, 2010:55).

3.2 Araştırma Yaklaşımı

“Tümdengelim; tümelden tikeli, genelden özeli çıkarsayan akıl yürütme, dedüksiyon” (Cevizci, 2010:1545).

Tümdengelim yöntemi; hukuksal anlamda bir hareketin veya düşüncenin olgusal temeli yerine hukuksal temelini ortaya çıkarma amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Tümdengelimsel mantık; ortaya konulan geçerli bir argümanın öncülleri olarak kabul gören argümanları doğru ise, sonuçta elde edilen sonuç argümanının da zorunlu olarak doğru olduğunu kabul eder. Bu tipteki argümanlar ortaya yeni bilgiler çıkartan argümanlar değildir. Çünkü sonuçta

ulaşılan bilgi öncül kabul edilen argümanların içerisinde saklı durumdadır (Cevizci, 2010:1546).

Tümevarım ise tekil öncüllerden tümel sonuçlara doğru gerçekleştirilen akıl yürütmedir. Bir diğer deyişle insan aklının tekil verilerden tümel verilere, bir parçadan parçanın bütününe ulaşmak amacıyla yapılan çıkarımlardır. Bu akıl yürütme deney yöntemi yoluyla tüm tekil verilerin denetlenememesi durumunda bir genellemeye varma yolu ile gerçekleştirilir. Elde edilen netice kesin doğruluk niteliği taşımaz. Yapılan şey tamamen varsayımda bulunmaktadır (Çüçen, 2009a:20). Mantıksal olarak doğruluğu bulunmadığından bu tez süresince tümevarımsal akıl yürütmeye başvurulmamıştır.

Tümdengelim mantığında kullanılan “tüm” kelimesi varılan sonuç ile öncüller arasında bir bütün-parça ilişkisi bulunmasını zorunlu kılmaz. Örneğin; bütün A’lar B’dir ve bütün B’ler C’dir dendiğinde varılan bütün A’lar C’dir önermesi tıpkı öncülleri gibi tümel bir yargı olacaktır (Arslan, 2012:107).

Kısacası bir bilimsel hipotez ortaya konulduğunda bu hipotezin tanımları ve aksiyomları ile hipotezler kanıtlanabilir. Bu kanıtlama ancak mantığın ve matematiğin yöntemi olan tümdengelim yöntemi kullanılarak mümkün olabilir. Bu durumda söylenebilir ki bir bilimsel kuram ortaya konan hipotezi ispatlarken tümdengelim yöntemine başvurmaktadır. Eğer öne sürülen aksiyomların doğruluğu tespit edilirse, ortaya konan hipotez de doğru olacaktır. Çünkü tümdengelimde doğru olan öncüllerden çıkan sonuçlar da doğrudur (Çüçen, 2009b:227).

Bu araştırmada kullanılan yöntem deney yöntemidir. Bir deney yönteminde çoğunlukla matematiksel ifadesi bulunan bir sonuçtan tümdengelim yöntemi ile bir başka sonuç çıkarılmaya çalışılır. Bu araştırmada da aynı şekilde uygulanan deney yöntemi üzerinden kullanılan verilere halihazırda içkin bulunan bir başka veri ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

3.3 Veri Toplama Yöntemleri

Veri toplama yöntemleri nicel ve nitel olmak üzere ikiye ayrılır. Nicel araştırma yaklaşımı argümanlar arasındaki bağlantıları ortaya koymak için sayısal verilerden yararlanır. Nitel araştırma ise sayısal olmayan verileri incelemek için

sözel bilgilerden yararlanır. Nicel araştırmalarda bir problemin çözümlü söz konusuyken nitel araştırmada ise belirli bir soruya cevap aranır. Sayısal araştırmalar genellikle istatistik analizlerle değerlendirilebilecek olan verinin sayısallaştırılması ile gerçekleştirilir.

Niceliksel araştırma; söz konusu olan konunun bulunduğu evrenin içindeki örneklerden bazı sayısal sonuçlar oluşturarak yapılır. Nicel araştırmalarda önemli olan sayısal verilere dayandığı için araştırma evreninden bulunan Örneğin kusursuz oluşturulması ve bu örneği doğru değerlendirebilmek için doğru soruların bulunmasıdır. Nicel araştırma yöntemlerinin en önemli özelliği diğer araştırma yöntemlerine göre daha objektif olmasıdır (Gökçe, 1999:32).

Veri toplama yöntemleri araştırmanın amacı ve niteliğine göre değişiklik göstermektedir. Veri toplama yönteminin nitel veya nicel olmasına göre seçilen veri toplama yöntemlerinden bu tez için; objektif olması ve analiz yöntemi kullanılması gerektiğinden, nicel araştırma yaklaşımı uygulanmıştır.

3.4 Sayısal Veri Toplama Yöntemleri

Nicel araştırma yaklaşımlarında kullanılan başlıca veri toplama yöntemleri şu şekildedir;

- Anket
- Deney
- Gözlem
- Görüşme
- Kaynak İncelemesi

Bu yöntemler sayısal veri toplama yöntemleri olarak bilinmektedir. Bu tez için sayısal veri toplama yöntemlerinden kaynak incelemesi ve anket yöntemi birlikte kullanılmıştır.

3.4.1 Anket

Bu tez için veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket; giriş kısmında katılımcıları bilgilendiren bir metin ile başlamaktadır. Daha sonra katılımcıların

demografik özelliklerini analize dahil etmek amacı ile bazı demografik sorular sorulmuştur.

Anketin ikinci kısmında ise katılımcılara mülakat sırasındaki davranışları ile ilgili birtakım sorular yöneltilmiştir. Üçüncü kısımda ise katılımcıların bakış açılarına göre işletmenin verimlilik durumunun tespitine yönelik soruları içermektedir. Sorularda katılımcıların cevaplarının tutarlılığını ölçmek bakımından her iki bölümde de çelişkili ifadeler yer verilmiştir. Yine her iki bölümde de soru seçenekleri “1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

3.5 Etik

Çalışma içerisinde katılımcılardan alınan bilgiler etiksel bir problem oluşturmayacak bilgilerdir. Ancak yine de şirket içi değerlendirmeler ve katılımcıların iş tanımları içerisindeki görevlerindeki davranışlar ile ilgili bilgiler içerdiğinden anket çalışması boyunca katılımcıların kimlikleri gizli tutulmuştur.

3.6 Kısıtlamalar

Çalışmanın örneklem evreni çok büyük olduğundan, katılımcı sayısı istenilen sonucu verecek oranda tutulmuştur. Aynı zamanda maliyet ve ulaşım ile ilgili problemler yarattığından, çalışmanın uygulandığı işletmeler belirli sınırlara tabii tutulmuştur. Bunlar dışında çalışmanın başka bir kısıtlaması bulunmamaktadır.

4 ANALİZ VE BULGULAR

Araştırma ölçeği olarak anket yöntemi seçilmiştir ve anket soruları Likert tipi ölçek ile hazırlanmıştır. Likert tipi ölçeği 5 ayrı değerden oluşmaktadır. Bu değerler sırasıyla; “Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Çizelgelerde gösterilirken bu değerler için bazı kısaltmalar kullanılmıştır. “Kesinlikle Katılmıyorum” değeri için “KK-”, “Katılmıyorum” değeri için “K-”, “Kararsızım” değeri için “K”, “Katılıyorum” değeri için “K+”, “Kesinlikle Katılıyorum” değeri için ise “KK+” şeklindedir.

Araştırmanın analizini toplamda 151 insan kaynakları çalışanı oluşturmaktadır. Anketler Kazancı Holding bünyesindeki; Aksa Elektrik, Aksa Doğalgaz, Aksa Enerji ve Aksa Jeneratör şirketlerinde, Doğan TV Holding bünyesinde bulunan bütün şirketlerde ve Gürbaşlar Grup bünyesinde bulunan şirketlerde yalnızca insan kaynakları çalışanlarına ve iş tanımları gereği mülakatlarda bulunan çalışanlara uygulanmıştır.

Çizelge 4.1’de görüldüğü üzere; çalışmaya katılan 151 kişinin %62,3’ü kadın, %37,7’si erkektir. Çalışmaya katılanların %12,6’sı 18-25 yaş aralığında, %44,4’ü 26-35 yaş aralığında, %27,8’i 36-45 yaş aralığında, %9,9’u 46-55 yaş aralığında, %5,3’ü 56 ve üzeri yaştadır. Çalışmaya katılanların %4’ü lise mezunu, %11,3’ü ön lisans mezunu, %63,6’sı lisans mezunu, %20,5’i yüksek lisans mezunu, %0,7’si ise doktora mezunudur. Çalışmaya katılanların %53,6’sı 0-5 yıl arası mülakat deneyimine, %30,5’i 6-11 yıl arası mülakat deneyimine, %9,3’ü 12-17 yıl arası mülakat deneyimine, %6,6’sı ise 18 yıl ve üstü mülakat deneyimine sahiptir.

Çizelge 4.1: Demografik bilgilerin dağılımı

		Frekans Dağılımı Sayısı (n)	Yüzdelik Dilim
Cinsiyet	Kadın	94	62,3
	Erkek	57	37,7
Yaş	18-25 yaş arası	19	12,6
	26-35 yaş arası	67	44,4
	36-45 yaş arası	42	27,8
	46-55 yaş arası	15	9,9
	56 ve üzeri yaş	8	5,3
Eğitim Düzeyi	Lise	6	4,0
	Ön Lisans	17	11,3
	Lisans	96	63,6
	Yüksek Lisans	31	20,5
	Doktora	1	0,7
Mülakat Deneyim Süresi	0-5 yıl arası	81	53,6
	6-11 yıl arası	46	30,5
	12-17 yıl arası	14	9,3
	18 yıl ve üstü	10	6,6

Cronbach's Alpha değeri ile anket çalışmasının güvenilirliği test edilmiştir. Anket içerisindeki soruların toplam güvenilirlik değeridir. Bu değer 0,700 değerinin üzerinde olması durumunda ölçek güvenilir kabul edilir (Durmuş, Yurtkoru, Çinko, 2010:89). Bu değer 1,000'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır.

Çalışmada uygulanan anket mülakat ve verimlilik olmak üzere iki farklı ölçek ile uygulanmıştır. Bu iki ölçek ayrı ayrı ve birlikte güvenilirlik testine tabii tutulmuştur. Güvenilirlik ölçüm değerleri (Cronbach's Alpha) mülakat ölçeği için 0,804, verimlilik ölçeği için 0,954 olarak ölçülmüştür. İki ölçeğin birlikte güvenilirliği ise 0,878 dir.

Çizelge 4.2: Mülakat ve Verimlilik ölçeklerinin korelasyon analizi

Mülakat - Verimlilik	
r	-,092
p	,262

r: Pearson korelasyon katsayısı

Çizelge 4.2’de görüldüğü üzere mülakat ölçeğinin soruları ile verimlilik ölçeğinin soruları arasında bir korelasyon bulunamamıştır (r: -0,092, p>0,01). Dolayısı ile analizin devamında regresyon analizine gerek duyulmamış, yalnızca faktör analizi yapılarak değer derecesi yüksek sorular ile çapraz tablolar ve korelasyon incelemesi yapılmıştır (Gerek duyulmadığı halde yapılan regresyon analizinde de anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.).

Anket sorularına faktör analizi uygulandığında iki faktörlü olduğu belirlenen mülakat anketindeki en yüksek değere sahip soruların 4. ve 9. sorular olduğu; yine iki faktörlü olduğu belirlenen verimlilik anketinde ise en yüksek değere sahip olan soruların 3. ve 16. sorular olduğu gözlemlenmiştir. Mülakat anketindeki 4. ve 9. soruların toplam varyansın %52’sini, verimlilik anketindeki 3. ve 16. soruların ise toplam varyansın %69’unu açıkladığı görülmüştür. Analizin bundan sonraki aşamaları iki ölçeğin faktör analizi sonucunda değerli olduğu belirlenen soruları üzerinden yürütülmüştür.

Çizelge 4.3: İyi fiziksel özelliklere sahip adayların değerlendirilmesinde cinsiyetin rolü

		Mülakat 4				
		KK-	K-	K	K+	KK+
Cinsiyet	Kadın	10	21	17	32	14
	Erkek	12	19	2	17	7

Çizelge 4.3’e göre mülakat ölçeğinin 4. sorusunda belirtilen “İyi fiziksel özelliklere sahip adaylar diğer adaylara göre daha avantajlıdır” tanımlamasına kadın katılımcıların 10’u “kesinlikle katılmıyorum” derken, erkek katılımcıların ise 12’si “kesinlikle katılmıyorum” demiştir. Bu yorumlamadan yola çıkarak çizelge 4.3’e bakıldığında; kadın katılımcıların çoğunun “katılıyorum” dediği, ancak erkek katılımcıların çoğunun “katılmıyorum” dediği görülmektedir. Bu

durum kadın çalışanların mülakat sırasında fiziksel özelliklerden daha fazla etkilendiği sonucunu doğurmaktadır.

Çizelge 4.4: İşe alım baskısı durumunda adayı işe almanın daha kolay olacağının düşünülmesinin eğitim düzeyi ile ilişkisi

		Mülakat9				
		KK-	K-	K	K+	KK+
Eğitim Düzeyi	Lise	0	3	0	2	1
	Ön Lisans	1	7	6	3	0
	Lisans	20	36	13	21	6
	Yüksek Lisans	7	16	4	2	2
	Doktora	0	0	0	0	1

Çizelge 4.4’te görülmektedir ki mülakat ölçeğinin 9. Sorusu olan “Pozisyonun acil doldurulması gerekiyorsa ve üzerimde bir işe alım baskısı hissediyorsam, adayı işe almam daha kolay olur.” tanımlamasına çalışanların eğitim düzeyleri ne olursa olsun “katılmıyorum” demişlerdir. Bu durumda çalışanların eğitim düzeyleri ile baskı altında işe alım yapmaya bakış açıları arasında bir bağlantı olmadığı söylenebilir.

Çizelge 4.5: Verimlilik ölçüm metotları ile çalışan memnuniyeti ölçümleri arasında yapılan çapraz tablo

		Verimlilik16				
		KK-	K-	K	K+	KK+
Verimlilik3	KK-	3	1	0	0	0
	K-	2	15	1	1	0
	K	4	7	12	8	0
	K+	4	14	7	38	2
	KK+	5	7	3	8	9

Çizelge 4.5’te görüldüğü üzere Çizelge 4.5’te görüldüğü üzere “İşletmemizde kullanılan belirli ölçüm ve analiz metotları mevcuttur.” tanımlaması ile “Çalışan memnuniyeti düzenli bir şekilde ölçülmektedir.” tanımlaması arasında doğrusal olarak artan bir bağlantı mevcuttur. Verimlilik ölçeğindeki 3. soruya “Katılıyorum” yanıtını veren 38 katılımcı yine verimlilik ölçeğindeki 16. soruya

da “Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu çizelgeye bakılarak söylenebilir ki; verimlilik ile ilgili ölçüm metotları bulunan işletmeler aynı zamanda çalışan memnuniyetini de ölçmektedirler.

Çizelge 4.6: Verimlilik ölçümlerinin düzenli yapılması ile verimlilik artırma çalışmalarına çalışanların katılımı arasında yapılan çapraz tablo

		Verimlilik13				
		KK⁻	K⁻	K	K⁺	KK⁺
Verimlilik2	KK⁻	1	1	2	0	0
	K⁻	5	12	3	1	0
	K	2	5	14	6	0
	K⁺	6	11	11	34	4
	KK⁺	3	7	4	9	10

Çizelge 4.6’da görülmektedir ki; verimlilik ölçeğindeki 2. soru olan “İşletmemizde düzenli olarak verimlilik ölçümleri yapılmaktadır.” tanımlaması ile yine verimlilik ölçeğindeki 13. soru olan “Verimliliği arttırmaya yönelik çalışmalara tüm çalışanların katılımı sağlanmaktadır.” tanımlaması arasında doğrusal olarak artan bir bağlantı mevcuttur. Verimlilik ölçeğindeki 2. soruya “Katılıyorum” yanıtını veren 34 katılımcı yine verimlilik ölçeğindeki 13. soruya da “Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Çizelge 4.6’ya göre söylenebilir ki; düzenli olarak verimlilik ölçümü yapan işletmeler aynı zamanda verimliliği arttırmaya yönelik çalışmalara tüm çalışanların katılımını sağlamaktadırlar.

4.1 Hipotez

Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin hangileri olduğu belirlenmeden önce analize girecek değişkenler arasındaki ilişkinin ne derecede olduğu ve ne değerde olduğunu belirlemek amacı ile korelasyon analizi yapılır. Bu analiz en çok Pearson korelasyon katsayısı kullanılarak yapılır. Pearson korelasyon katsayısı “r” harfi ile gösterilir (Durmuş, Yurtkoru, Çinko, 2010:143).

Korelasyon katsayısı -1 ile 1 arasında bir değerdir. Bu değer -1’e yakınsa değişkenlerin birbirleri ile ilişkisinin negatif yönde olduğu, -1’e yaklaştıkça da negatif yönde güçlendiği söylenebilir. Aynı şekilde değer 1’e yakınsa pozitif yönde bir ilişki olduğu, 1’e yaklaştıkça ise bu pozitif yönde ilişkinin güçlendiği

söylenir. Eğer katsayı 0 veya 0'a yakın ise, değişkenlerin arasında bir ilişki olmadığı söylenir.

Bu analizin değişkenleri arasındaki ilişki ve bu ilişkinin anlamlılığına dair hipotez şu şekildedir;

H₀ İşe alım süreçlerinde yapılan mülakat hatalarının verimlilik algısına etkisi vardır.

Mülakat hatalarının şirket verimliliği algısına olumlu veya olumsuz bir etkisinin olup olmadığını belirleyebilmek için bu değişkenler arasında korelasyon analizi yapılmıştır.

Çizelge 4.7: Mülakat ölçeğinin 9. sorusu ile verimlilik ölçeğinin 16. sorusu arasındaki korelasyon

Mülakat9 - Verimlilik16	
r	,088
p	,284

r: Pearson korelasyon katsayısı

Çizelge 4.7'de görüldüğü üzere Pearson korelasyon katsayısı 0 değerine çok yakın olduğundan (r: 0,088) “Pozisyonun acil doldurulması gerekiyorsa ve üzerimde bir işe alım baskısı hissediyorsam, adayı işe almam daha kolay olur.” tanımlaması ile “Çalışan memnuniyeti düzenli bir şekilde ölçülmektedir.” tanımlaması arasında anlamlı bir korelasyon bulunmamıştır (p>0,01)

Çizelge 4.8: Mülakat ölçeğinin 9. sorusu ile verimlilik ölçeğinin 3. sorusu arasındaki korelasyon

Mülakat9 – Verimlilik3	
r	-,207*
p	,011

r: Pearson korelasyon katsayısı

***. Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.**

Çizelge 4.8'de görüldüğü üzere “Pozisyonun acil doldurulması gerekiyorsa ve üzerimde bir işe alım baskısı hissediyorsam, adayı işe almam daha kolay olur.” tanımlaması ile “İşletmemizde kullanılan belirli verimlilik ölçüm ve analiz

metotları mevcuttur.” tanımlaması arasında Pearson korelasyon katsayısı negatif yöndedir ve %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (* $p < 0,01$). Bu demektir ki bu iki soru arasında ters korelasyon bulunmaktadır ve pozisyonun acil doldurulması gerektiğinde işe alımın daha kolay olması ile işletmenin belirli verimlilik ölçüm metotlarının bulunması arasında düşük düzeyli, anlamlı bir ilişki mevcuttur ($r: -,207$).

Çizelge 4.9: Mülakat ölçeğinin 4. sorusu ile verimlilik ölçeğinin 16. sorusu arasındaki korelasyon

Mülakat4 – Verimlilik16	
r	-,101
p	,218

r: Pearson korelasyon katsayısı

Çizelge 4.9’da görüldüğü üzere Pearson korelasyon katsayısı 0 değerine çok yakın olduğundan ($r: -0,101$) “İyi fiziksel özelliklere sahip adaylar diğer adaylara göre daha avantajlıdır.” tanımlaması ile “Çalışan memnuniyeti düzenli bir şekilde ölçülmektedir.” tanımlaması arasında anlamlı bir korelasyon bulunamamıştır ($p > 0,01$).

Çizelge 4.10: Mülakat ölçeğinin 4. sorusu ile verimlilik ölçeğinin 3. sorusu arasındaki korelasyon

Mülakat4 – Verimlilik3	
r	-,092
p	,261

r: Pearson korelasyon katsayısı

Çizelge 4.10’da görüldüğü üzere Pearson korelasyon katsayısı 0 değerine çok yakın olduğundan ($r: -0,092$) “İyi fiziksel özelliklere sahip adaylar diğer adaylara göre daha avantajlıdır.” tanımlaması ile “İşletmemizde kullanılan belirli verimlilik ölçüm ve analiz metotları mevcuttur.” tanımlaması arasında anlamlı bir korelasyon bulunamamıştır ($p > 0,01$).

5 SONUÇ VE ÖNERİLER

Tezin bu bölümünde analiz kısmından elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara getirilen öneriler mevcuttur.

5.1 Sonuç

Bu çalışmanın yapılma amacı işletmelerin mülakat sırasındaki davranış biçimleri ve işe alım süreci boyunca gerçekleştirdikleri değerlendirmelerin işletmeye etkilerini belirlemektir. Mülakat süreci boyunca işe alım çalışanlarının gerçekleştirdiği her davranış çok ciddi problemlere sebep olabilecek davranışlardır. Bu sürecin başarısız ilerlemesi halinde işe alınan adayın görevi ne olursa olsun işinin gerekliliklerini yerine getirememesi demek bir zincirleme süreç başlatacak ve işletme ciddi anlamda verimlilik kaybına uğrayacaktır.

Literatür araştırması süresince görülmüştür ki mülakat sürecini yürütmenin birçok yolu bulunmaktadır. Bazı işletmeler bu yöntemlerden birini veya bir kaçını uygulamaktadır ancak bazı işletmelerin mülakat anlayışları literatürde daha önceden belirlenmiş kalıplara uymamaktadır. Bu durumda literatüre geçmiş her bir yöntemin olumlu ve olumsuz özellikleri belirlenerek işletmelerin kendi işe alım süreçlerine en uygun yöntemi tespit etmeleri amaçlanmıştır. Çünkü literatür taraması boyunca görülmüştür ki hiçbir mülakat yöntemi tamamiyle risksiz değildir. Her bir yöntemin kendi içerisinde olumlu ve olumsuz yönleri mevcuttur. Ve bu olumsuz yönler mülakatın uygulanış biçimine ve hatta uygulayanın kişisel özelliklerine göre bile artış gösterebilir. Görüldüğü gibi bu oldukça ince detayları olan bir süreçtir.

Tezin ilk bölümü konu ile ilgili giriş yazısını, hipotezin belirlenmesini, konunun önemi ile ilgili bilgileri içermektedir. İkinci bölüm tamamiyle literatür araştırmasına ayrılmıştır. Üçüncü bölüm araştırma felsefesi ve araştırmada kullanılan yöntemlerin belirlenmesi ile ilgilidir. Dördüncü bölüm araştırmanın analiz kısmından oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların demografik bilgileri ile ilgili sorulardan, ikinci bölüm işe alım çalışanlarının mülakat esnasındaki davranışlarının belirlenmesi ile ilgili sorulardan, üçüncü bölüm ise işe alım çalışanlarının çalıştıkları şirketin verimlilik düzeyi ve verimlilik anlayışı ile ilgili fikirlerinden oluşmaktadır. Anket uygulamasında katılımcıların isim ve iletişim bilgilerinin istenmemesi konusuna katılımcıların anketi cevaplarken rahat hissetmeleri ve daha samimi cevaplar vermeleri için özellikle dikkat edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda mülakat ölçeği ile verimlilik ölçeği arasında anlamlı bir korelasyon bulunamamıştır. Literatürde açıkça mülakat hatalarının şirket verimliliğini ters doğrultuda etkilediği belirtilmesine karşın analiz sonucunda aralarında bir bağlantı bulunamamasının bazı sebepleri mevcuttur. Öncelikle insan kaynakları çalışanlarına ulaşma bakımından karşılaşılan kısıtlamalar sebebi ile örneklem boyutu 151 kişi ile sınırlı kalmıştır. Ayrıca işe alım çalışanlarının mülakat sırasındaki davranışlarının bazılarının hata sayılabileceğinin bilincinde olarak cevap vermesi durumunda aslında sergiledikleri davranışların bazılarını sergilemiyormuş gibi bir algı yaratmaya çalışabilecekleri göz ardı edilmemelidir. Şirket verimliliği işe alım çalışanlarına uygulanacak bir anketle tam olarak ölçülemeyeceğinden dolayı verimlilik ölçeğindeki sorularda çalışanların yalnızca şirketin verimliliğine ilişkin düşünceleri sorulmuştur. Bu durumun şirketin verimlilik tablosunu net olarak sergilemede eksik kalması kaçınılmaz olmuştur. Bütün bu kısıtlamalar sebebi ile literatür boyunca iddia edilen bağlantı analiz sonucunda net olarak ortaya konamamıştır.

Mülakat ölçeğinde belirtilen tanımlamaların her biri çalışanların en sık düştükleri mülakat hatalarından oluşmaktadır. Araştırmada açıkça görülen bazı bulgulara göre işe alım yapan insan kaynakları çalışanlarının çoğunluğunu kadınlar oluşturmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar genellikle 26-35 yaş aralığında ve lisans mezunudur. İşe alım konusundaki deneyimleri ise ağırlıklı olarak 0-5 yıl arasındadır. Aynı şekilde araştırmada açıkça görülen bulgular kadın katılımcıların adayların fiziksel özelliklerinden erkek katılımcılara oranla daha fazla etkilendiği görülmektedir. Literatür boyunca adayın fiziksel özelliklerinden etkilenmenin bir mülakat hatası olduğu açıkça belirtilmiştir.

Elde edilen bir diğerk bulguya göre ise mülakat ölçeğinde en az yapıldığı belirlenen mülakat hataları mülakat sırasında aday ile ilgili not almama ve adaya iş ve şirket ile ilgili bilgi vermeme hataları olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla çalışanların mülakatlarda bu iki hataya çok fazla düşmedikleri söylenebilir. Çalışanların en fazla yaptıkları mülakat hatasının ise tek bir pozisyon için karar verirken adaylar arasında karşılaştırma yapmak olduğu belirlenmiştir. Oysaki literatürde belirtildiği üzere çalışanların mülakat esnasında görüştükleri tüm adayları işin gerektirdiği özellikler ile kıyaslamaları gerekmektedir. Adayları birbirleri ile karşılaştırmak yalnızca görüşme yapılan adaylar içerisinde en iyisinin seçilmesine sebep olacaktır ancak adayın görüşülen adayların en iyisi olması işin gerektirdiği özellikleri taşıdığı anlamına gelmemektedir. Analiz sonucunda işe alım görevlilerinin en çok bu noktada hata yaptıkları söylenebilir.

Analiz sonucunda çalışanların çoğunun çalıştıkları işletmenin belirli birer verimlilik hedefleri olduğunu ve düzenli olarak verimlilik ölçümleri yapıldığını belirttiği ancak verimlilik ölçümüne ilişkin sonuçların tüm çalışanlarla paylaşılmadığı algısına sahip oldukları belirlenmiştir. Bu durumda çalışanların çoğunun işletmenin verimlilik durumu ile ilgili bilgilerinin oldukça zayıf olduğu sonucuna varılabilir.

Aynı zamanda görülmektedir ki çalışanlar buldukları işletmelerin verimliliği ile ilgili yeterince bilgi sahibi olmadıklarında yaptıkları mülakat hatalarının etkilerinin de farkında olamamaktadırlar. Bu durum işe alım çalışanlarının aynı veya benzer mülakat hatalarını defalarca yapmalarına ve bunun sonucunda da eleman değişim oranının yükselmesine sebep olacaktır. Eleman değişim oranının artması ise işletmede bir pozisyon için işe alım sürecinin sürekli tekrar edilmesi anlamına gelecektir ki bu durum işletmeye hem zaman kaybı hem de masraf olarak dönecektir. Verimlilik ise zaman kaybı ve masraf yüzünden olduğu kadar söz konusu pozisyonun sürekli boş kalmasından veya pozisyondaki elemanın işi yanlış veya eksik yapmasından da sürekli olarak etkilenecektir.

Analiz sonucunda mülakat ölçeğinde tanıdık adaya öncelik verme ile ilgili olan soruya katılımcıların çoğu “Kesinlikle Katılmıyorum” veya “Katılmıyorum” yanıtını vermişlerdir. Ancak literatür araştırması esnasında işe alımlarda tanıdık

adayların ön planda tutulduğu bazı araştırmalarla ortaya konmuştur. Anket sonuçlarında bu araştırmalara benzer bir sonuca varılamamasının sebebinin katılımcıların tanıdığı öncelik verme davranışının oldukça kötü bir algıya sahip olduğunun bilincinde olmaları olabileceği göz ardı edilmemelidir.

Analizin sonucunda elde edilen bu bilgiler göstermektedir ki işe alım çalışanlarının mülakat hatası yapma oranı oldukça yüksektir. Aynı zamanda çalışanların birçoğu mülakat hatalarının neler olduğu konusunda yeterince bilgi sahibi değildir. Bu konuda iyi eğitilmemiş çalışanların mülakatlarda ciddi hatalar yapması ve bu hatalar yüzünden işletmenin verimliliğini olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmazdır. Literatürde bahsi geçen hataların tamamının farkında olan bir çalışan, kendi kişilik özelliklerinin de mülakat sürecini etkilemesine engel olabilecektir.

5.2 Öneriler

- Tezin konusu olan mülakat hatalarının önüne geçebilmenin ilk şartı mülakat konusunda eğitimli ve deneyimli bir personelin işe alım süreçlerini takip etmesidir. Eğitimli bir personel mülakat hataları konusuna yeterince hakim olacağından, mülakatları gerçekleştirirken en ufak ayrıntıya dahi dikkat ederek işini yapacaktır. Bu durum çalışanların kendi kişilik özelliklerini mülakat sürecine yansıtmasına engel olacaktır. Her ne kadar eğitimli bir personelin işletme için masraflı olacağı düşünülse de eğitimsiz bir personelin işletmeye uzun vadede işe alım sürecini sürekli tekrar etmek ve işe aldığı personelin işin gerekliliklerini yerine getirememesi durumunda daha çok masrafa sebep olabileceği unutulmamalıdır.
- Bunun dışında işletmenin genel anlamda bir mülakat yöntemi seçmesi ve bu mülakat yöntemini ihtiyaç duyulan pozisyonun gerektirdiklerine göre uyarlayarak kullanması, mülakat sürecinde belirli bir form üzerinden takip yapması ve bu süreçte bir takım ilkeler edinmesi mülakat hatalarını büyük ölçüde engelleyecek önlemlerdir. Mülakat yönteminin önceden belirlemiş olması işletmede işe alımı yapacak kişinin kendi özelliklerine göre mülakat yöntemine müdahale etmesi riskini ortadan kaldıracaktır.
- Mülakatlarda kullanılmak üzere önceden belirlenmiş bir mülakat formu bulundurmak da çalışanların mülakat esnasında belirlenmiş kalıplardan

çıkmasını, mülakatlarda süreyi etkin kullanamama risklerini ve aday ile ilgili eksik veya yanlış bilgi edinmelerini engelleyecek önlemlerdir. Bu sayede çalışanlar mülakat formlarında belirli olan noktalar üzerinden mülakatı sürdürecektir ve adayları bu kalıpların dışına çıkacak şekilde değerlendirmeyeceklerdir. Böylece sadece mülakatçının hata yapması engellenmeyecek, aynı zamanda da o pozisyon için uygun görülmeyen adayların bilgileri daha sonradan açılacak başka pozisyonlar için kullanılmak üzere veri depolarında saklandığında başka bir mülakatçının veya söz konusu pozisyonun müdürlerinin değerlendirebilmesi açısından da sağlıklı bir veri kaynağı elde edilmiş olacaktır.

- Özellikle kadın işe alım çalışanlarının adayların fiziksel özelliklerinden fazlaca etkilenmesi ile ilgili yapılan hata için ise aynı şekilde mülakatı belirli kalıplar içerisinde yürütmek etkili bir çözüm olacaktır. Ancak değerlendirme sürecine gelindiğinde işe alım çalışanın bu algısının önüne geçmek pek de mümkün olmayabilir. Bu durumda yapılacak olan şey yine eğitilmiş bir işe alım çalışanı ile süreci yürütmek olacaktır. Bireylerin dış görünüşleri ile ilgili ne derecede ve ne sebeple etkilenmesi gerektiğini profesyonel olarak bilen bir çalışan fiziksel görüntüden etkilenme hatasına çok daha az düşecektir.
- Mülakat sırasında en çok yapılan hatalardan biri olduğu tespit edilen adaylar arasında karşılaştırma yapma hatası çoğunlukla bilinçsizce yapılan hatalardandır. İşe alım çalışanı birden fazla adayla görüşme yaptığında ister istemez pozisyona uygun adayı bir an önce bulabilme psikolojisi ile işin gerektirdiği özelliklerden uzaklaşıp görüştüğü en iyi adayı seçmeye odaklanır. Bu durum en iyi adayın seçilmesi ile sonuçlansa bile iş için en uygun adayın seçilmeme riski mevcuttur. Bu hatadan kaçınabilmenin en iyi yolu işe alım çalışanlarının işin gerektirdiği özelliklerden hiçbir zaman uzaklaşmamaları olacaktır. Bu tip hatalara en çok pozisyonun acil doldurulması gerektiğinde ve işe alım çalışanlarının üzerinde işe alım baskısı hissetmeleri durumunda rastlanmaktadır. Bu sebeple bu hatadan kaçınmanın en sağlıklı yolu pozisyonun doldurulması ne kadar acil olursa olsun işletmenin üst yönetiminin işe alım çalışanları üzerinde bu yönde bir baskı oluşturmaması olacaktır. Aksi durumda işe alım çalışanı üzerindeki baskıdan bir an önce kurtulmak veya görevini hemen yerine getirebilmek adına hızlı karar almaya yönelecektir, bu da işe alım çalışanın işin gerektirdiği

niteliklere uygun aday bulamama ihtimaline karşın görüşme yaptığı adaylar arasında en iyi olanı seçme hatasına düşmesine sebep olacaktır.

- Verimlilik ölçümleri yapılırken çalışanların bu ölçümlere aktif olarak katılımlarının sağlanması, verimlilik sorunlarının teşhisi esnasında işe alımın verimlilik sonuçlarındaki rolünün net olarak ortaya konması işe alım süreçlerinde ortaya çıkabilecek hataların çok erken fark edilip önlenmesinde önemli rol oynayacaktır.
- Verimlilik ölçümlerinden elde edilen sonuçların tüm çalışanlarla paylaşılması çalışanların verimliliği etkileyen hatalarının farkında olabilmelerini sağlayacaktır. Verimliliği olumsuz yönde etkilediği düşünülen hatalar çok daha kısa sürede engellenecek ve bu sayede çalışanlar hata oranları ile verimlilik arasındaki değişimleri bireysel olarak da gözlemleyebilecektir.
- Yönetimin çalışanlar için eğitim programlarına yeterince kaynak ayırması, işe alım çalışanları ve hatta tüm insan kaynakları departmanının çok daha sağlıklı iş yapmalarını sağlayacağı için uzun vadede birçok mülakat hatası da bu yöntemle önlenmiş olacaktır. Eğitimli bir işe alım çalışanı, literatürde bahsedilen mülakat hatalarının büyük bir kısmı hakkında yeterince bilgi sahibi olacaktır ve bu eğitim düzeyine uygun bir mülakat süreci yürütecektir.

KAYNAKLAR

- Acar A. C., Ataay İ. D., Tüzüner L., Dündar G., Uyargil C., Özçelik A. O., Sadullah Ö., Adal Z.** (2013), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, s.104-105, 131, 132, 149
- Acar A. C., Ataay İ. D., Tüzüner L., Dündar G., Uyargil C., Özçelik A. O., Sadullah Ö., Adal Z.** (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, s. 87, 146, 148, 155.
- Aldemir C., Ataol A., Budak G.** (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, s.104-105, 127, 137
- Aranson E., Wilson T., Akert R.** (1994), Social Psychology: The Heart and the Mind, Harper Collins College Publishers, New York, s.353
- Arslan A.** (2012), Felsefeye Giriş, Adres Yayınları, Ankara, s.107, 48-59
- Arthur D.** (1998), Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees, New York: AMACOM Books s.183.
- Barutçugil İ.** (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, s.275, 125
- Bayraktaroğlu S.** (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, s.60.
- Bilgin L., Kağncıoğlu D., Taşçı D., Benligiray S., Tonus Z., Geylan R.** (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1561, Web Ofset, s.81
- Bilkent Üniversitesi** (1998), Etkin İş Arama Rehberi, Kariyer Yönlendirme ve İşe Yerleştirme Merkezi, Ankara, s.45.
- Bingöl D.** (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, s.190
- Bingöl D.** (2013), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, s. 200, 201, 202, 248, 251, 253, 260-263.
- Byham W.** (1989), Targeted Selection, Development Dimensions International Inc., Pennsylvania, s.27
- Caldwell H.** (1999), Mükemmel Adayı Seçme Rehberi, Hayat Yayınları, İstanbul, s. 15, 74-78, 81.
- Cevizci A.** (2010), Felsefe Sözlüğü, Paradigma Yayıncılık, İstanbul, s.1545,1546, 569, 401, 55
- Corbridge M., Pilbeam S.** (1998), Employment Resourcing, Financial Times, England, s.109
- Çalışkur E. A.** (2001), Personel Seçme Mülakatında Değerlendiricinin Kişilik Yapısının Adayı Değerlendirmesine Olan Etkisi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.7, 9
- Çevik A.** (2010), İnsan Kaynağı Seçme Sürecinde Mülakat ve Mülakat Hataları, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, s.52, 66, 71, 74, 79, 82, 124
- Çüçen A. K.** (2009a), Klasik Mantık (Mantığa Giriş), Asa Kitabevi, Bursa, 2009a, s.20
- Çüçen A. K.** (2009b), Mantık, Asa Kitabevi, Bursa, s.227

- Decenzo D. A., Robbins S. P.** (2007), Fundamentals of Human Resources Management, 9th Edt., John Viley & Sons Inc., USA, s.188
- Dessler G.** (1999), Human Resource Management, 8th ed., Prentice Hall, New Jersey, s.226
- Dessler G.** (2008), Human Resource Management, Pearson-Prentice Hall, USA, s.258.
- Durmuş B., Yurtkoru S. , Çinko M.** (2010), Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi, Beta Yayınları, İstanbul, s.89, 143
- Eder R. W., Kacmar M., Ferris G. R.** (1989), “Employment Interview Research: History And Synthesis”, The Employment Interview: Theory, Research, And Practice, London, s.122
- Erdoğan İ.** (1989), Psikoteknik Yöntemlerle Personel Seçimi, Eğitim Planlaması, İş Kazalarının Azaltılması ve İş Tatmininin Arttırılması, TÜSSİDE Yayını, Gebze, s.22
- Erdoğan İ.** (1991), İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, Küre Ajans, İstanbul, s.69, 77
- Erdoğan İ.** (1994), Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri, Beta Yayınları, İstanbul, s.26, 84-85, 83, 167, 168, 169
- Eren E.** (2001), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, s.340
- Ergin C.** (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım, Academy Plus Yayınevi, İş ve Yönetim Serisi:11, Ankara, s.87,88, 94
- Eroğlu E., Ataizi M., Yüksel N. A., Yüksel A. H.,** (2014) Etkili İletişim Teknikleri, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s.10
- Fındıkcı İ.** (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayıncılık, İstanbul, s.210, 203, 204, 212
- Fındıkcı İ.** (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayıncılık, İstanbul, s.205
- Finnigan J.** (1997), Doğru İşe Doğru Eleman, Çev. Mehmet Kılıç, Rota Yayınları, İstanbul, s.95
- Fisher C. D., Schoenfeldt L. F., Shaw J. B.** (2006), Human Resources Management, 6th. Edt., USA: Houghton Mifflin Company, s.145-146, 288.
- Freedman J. L., Sears D. O., Carlsmith J. M.** (2003), Sosyal Psikoloji, Çev. Ali Dönmez, İmge Yayınevi, Ankara, s.112, 201-210, 225, 105
- Gider S.** (2015), İşe Alım Sürecinde Kişilik Envanteri Kullanımının Doğru Personel Seçimindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.43
- Gökçe B** (1999), Toplumsal Bilimlerde Araştırma, Savaş Yayınevi, Ankara, s.32
- Göktaş S.** (2009), İşe Alım Süreci ve Bir Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, s.88, 119, 104, 110, 129
- Gürer C. Ç.** (1990), Personel Seçiminde Görüşme İlke ve Teknikleri, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, s.5, 114, 6, 28, 29, 90,105
- Hackney M., Kleiner H. B.** (1994), Conducting an Effective Selection Interview: Work Study, MCB UP, s.9-11
- Isır T.** (2006), Örgütlerde Personel Seçim Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova

- Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Adana, s.124
- Kağıtçıbaşı Ç.** (2003), Yeni insan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş, Evrim Yayınları, İstanbul, s.249
- Klinvex K.** (1998), Hiring Great People, McGraw Hill Professional Book, New York, s.98
- Koç S. S.** (2010), Eleman Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Yetkinlik Bazlı Mülakatın Önemi ve Bir Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010, s.57, 64
- Koçel T.** (2014), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, s.75
- Kovancı A., Altun A.** (2004), Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Sayı:3, s.55-61
- Kroeck K. G., Magnusen K. O.** (1997), Professional Forum: Employer and Job Candidate Reactions to Videoconference Job Interviewing, International Journal of Selection and Assessment, Florida International University, Miami, s.137-142
- Küçükaya G.** (2006), İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, s.149.
- Langdale D.** (1973), Estimating the Influence of Job Information on Interviewer Agreement, Journal of Applied Psychology, Iss. 3, s.23-27
- Larson W.** (1999), 10 Minute Guide to Conducting a Job Interview, Alpha Books, New Jersey, s.192
- Lynott W.** (2000), How to Hire the Right Person and Stay Out of Trouble While Doing It, The Canadian Manager, 2000, s.6-21
- Mathis R. L. ve Jackson J. H.** (2003), Human Resource Management, South-Western, s.225
- Mete M. H.** (2010), İmalat Sanayi İşletmelerinde Verimlilik Yönetimi ve Karşılaştırmalı Bir Alan Çalışması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s.130
- Mondy R. W.** (2010), SPHR, Human Resources Management, 11th Edt., USA: Pearson Education, s.93.
- Muchinsky P. M.** (1986), International Review of Industrial and Organizational Psychology, John Wiley and Sons Ltd.
- Oral M.** (2008), İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlik Bazlı Mülakatın Turn-Over (İş Gücü Devir Oranı) Oranına Etkisi ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.86
- Özışık Gürbüz F. G.** (2002), Personel Araştırmaları ve Personel Seçme Süreci, Literatür Yayıncılık, İstanbul, s. 5, 50, 49
- Özkan Ö.** (2007), Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi: Ahp, Electre ve Topsis Örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, s.40, 35
- Özlem D.** (2007), Günümüzde Felsefe Disiplinleri, İnkılap Kitabevi, İstanbul, s.97-101, 389
- Paksoy M.** (2002), Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, Çantay Kitabevi, İstanbul, s.66
- Sabuncuoğlu Z.** (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, Bursa, s.113

- Sabuncuoğlu Z.** (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, s. 1,2, 79, 115, 110, 113, 114, 115
- Sakallı N.** (2006), Sosyal Etkiler/Kim Kimi Nasıl Etkiler?, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, s.18
- Sarılar Ö.** (2006), Bankalarda Uygulanan İşe Alım Süreçleri: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Örneği, Yayınlanmış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, s.21, 34
- Savaş A. T.** (2006), Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri, Çantay Yayıncılık, İstanbul, s.1,4, 35, 38, 97, 42, 49, 50, 53, 33, 40-41
- Sherman A., Bohlander G., Snell S.** (1996), Managing Human Resources, 10th. Edt., An International Thomson Publishing Company, Ohio, s.211
- Solmuş T.** (2003), Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği, İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, (<http://dergipark.gov.tr/iscguc/issue/25513/269069>)
- Solmuş T.** (2005), İK Profesyonelleri Açısından Seçim Mülakatları ve Mülakat Yanlılıkları – 1, <http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2005/10-Ekim/795/ik-profesyonelleri-acisindan-seçim-mülakatları-ve-mülakat-yanlılıkları--1>, Erişim Tarihi: 12.06.2017, s.1-11
- Tarhan Z.** (2006), Mülakat Hataları ve Mülakat Sürecine Etkisi: Bir Alan Araştırması, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.5, 22, 25, 29, 36
- Telman N., Türetgen İ.** (2004), Eleman Seçimi, Epsilon Yayınları, İstanbul, s.47, 220
- Tınaz P.** (2005), Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, Beta Yayınları, İstanbul, s.68, 70
- Torrington D., Hall L.** (1998), Human Resources Management, 4th. Edt. Prentice Hall, England, s.227
- Tütüncü A.** (2015), İnsan Kaynaklarında İşe Alımlar ve Yetkinlik Bazlı Mülakatın Buna Etkisi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, s.6-9, 20
- Viargues, J.L.** (1999). Manager Les Hommes, Edtion d'Organisation, Paris, s. 5.
- Walker D.** (2000), Mülakatla Seçme, Çev. Ali Cevat Akkoyunlu, Doğan Kitap, İstanbul, 2000, s.77
- Weiss D. H.** (1993), Interviewing Techniques, Rota Yayınları, Çev: Doğan Şahiner, İstanbul, s.9
- Wood R., Payne T.** (1988), Competence Based Recruitment and Selection, John Wiley and Sons, New York, s.79
- Yalım D.** (2005), İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Hayat Yayıncılık, İstanbul, s.37-41
- Yetkin C.** (2006), Yetkinlik Bazlı Mülakat ile Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.27, 30
- Young A. M., Kacmar K. M.** (1998), Abc's of the Interview: The Role of Affective, Behavioral and Cognotive Responses by Applicants in the Employment Interview, International Journal of Selection and Assessment, s.211.

www.tdk.gov.tr Erişim Tarihi: 15.05.2017

EKLER

Ek 1. Anket

Sayın Yetkili,

Aşağıdaki sorular İstanbul Aydın Üniversitesi'nde yapılan "İnsan Kaynakları Yönetiminde Mülakat Hataları ve İnsan Kaynakları Uzmanlarının Verimlilik Algısı" adlı yüksek lisans tezinin anket çalışmasıdır. Vereceğiniz cevaplar ve bilgiler gizli tutulacaktır. İlginiz ve zamanınız için teşekkür ederim.

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Bekir Emre KURTULMUŞ
İstanbul Aydın Üniversitesi

Tez Yürütücüsü
Delfin KANDEMİR
İstanbul Aydın Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı / İşletme Yönetimi

I.BÖLÜM

Aşağıdaki sorular mülakatçının kişisel ve mesleki bilgilerini içermektedir.

Cinsiyet: Kadın Erkek

Yaş:

18-25 yaş arası	
26-35 yaş arası	
36-45 yaş arası	
46-55 yaş arası	
55 üzeri yaş	

Eğitim Düzeyi:

Lise	
Ön Lisans	
Lisans	
Yüksek Lisans	
Doktora	

Toplam Mülakat Deneyim Süresi:

0-5 yıl arası	
6-11 yıl arası	
12-17 yıl arası	
18 yıl ve üzeri	

Pozisyon:

II. BÖLÜM

Aşağıdaki mülakat süreci ile ilgili önermelere ilişkin yaklaşımlarınızı belirtiniz.

	Önermeler	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1	İnsan kaynağı bulma konusunda sektöre özgü dinamiklerden dolayı sıkıntılar yaşarım					
2	İnsan kaynağı seçiminde cinsiyeti belirleyici bir ölçüt olarak görürüm					
3	Pratik olması ve zaman kazandırması açısından adayın özgeçmişini mülakat sırasında incelerim					
4	İyi fiziksel özelliklere sahip adaylar diğer adaylara göre daha avantajlıdır					
5	İlgi alanlarımı ve yaşam tarzımı kendime benzettiğim adayları işe almam daha kolay olur					
6	Belirli özellikleri ön plana çıkan adaylarla ilgili olumlu/olumsuz genellemelere giderim					
7	Aynı pozisyon için görüştüğüm adaylarla ilgili karar verirken adaylar arasında karşılaştırma yaparım					
8	Mülakatlarda süreyi etkin kullanamadığım zamanlar olur					
9	Pozisyon acil doldurulması gerekiyorsa ve üzerimde bir işe alım baskısı hissediyorsam, adayı işe almam daha kolay olur					
10	Gün içerisinde çok sayıda mülakat yapmak zorunda kalırsam, adayı işe almam daha kolay olur					
11	Mülakat sırasında adayla ilgili not alırım					
12	Mülakat sırasında adaya iş ve şirket ile ilgili bilgi veririm					
13	Mülakat sırasında adaydan daha fazla konuşurum					
14	Mülakat sırasında adayla ilgili kesin değerlendirmemi tamamlamış olurum					
15	Adayın olumlu özelliklerinden çok olumsuz özelliklerinden etkilenirim					
16	Tanıdık vasıtasıyla mülakata gelen adaylara öncelik veririm					

III. BÖLÜM

Aşağıdaki şirket verimliliği ile ilgili önermelere ilişkin yaklaşımlarınızı belirtiniz.

	İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1	İşletmemizin verimlilik düzeyleri konusunda belirli hedefleri vardır					
2	İşletmemizde düzenli olarak verimlilik ölçümleri yapılmaktadır					
3	İşletmemizde kullanılan belirli verimlilik ölçüm ve analiz metotları mevcuttur					
4	Ölçüm sonuçları düzenli bir şekilde raporlanarak ilgili birimlere iletilmektedir					
5	Verimlilik ölçümüne ilişkin sonuçlar tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır					
6	Bölüm, takım veya süreç bazında verimlilik düzeylerini kıyaslama çalışmaları yapılmaktadır					
7	Verimliliğin düşük olmasına neden olan sorunlar sistematik bir şekilde teşhis edilmektedir					
8	Verimlilik ölçüm sonuçları detaylı bir şekilde analiz edilmektedir					
9	Teşhis edilen verimlilik sorunlarına özgü verimlilik artırma programları tasarlanmaktadır					
10	Çalışanlardan verimlilikle ilgili iyileştirme sağlayacak öneriler toplanmaktadır					
11	Verimlilik ile ilgili çalışmaların yürütülmesinden özel olarak sorumlu olan çalışanlar vardır					
12	Danışmanlık ihtiyaçları düzenli olarak değerlendirilerek, gerekli hizmetler alınmaktadır					
13	Verimliliği arttırmaya yönelik çalışmalara tüm çalışanların katılımı sağlanmaktadır					
14	Ödüllendirme ve başarıyı tanımlama sistemleri, işletmemizin verimlilik hedeflerini desteklemektedir					
15	Yönetim, çalışanları verimlilik artışı için motive etmektedir					
16	Çalışan memnuniyeti düzenli bir şekilde ölçülmektedir					
17	Yönetim, çalışanları yaratıcılık/inovasyon konusunda cesaretlendirir ve onlara inisiyatif verir					
18	Yönetim, hizmet içi eğitim programlarına yeterince kaynak ayırmaktadır					

Ek 2: Etik kurul onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 17/05/2017-3023



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-3023
Konu : Delfin KANDEMİR'in Etik Onay Hk.

17/05/2017

Sayın Delfin KANDEMİR

Enstitümüz Y1412.040014 numaralı İşetme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Delfin KANDEMİR'in "İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MÜLAKAT HATALARI VE ŞİRKET VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ" adlı tez çalışması gereği "Mülakat Süreci" ve "Şirket Verimliliği" ile ilgili anketleri 11.05.2017 tarih ve 2017/10 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir. Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özer KANBÜROĞLU
Müdür V.



Evrak Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE8AZ41S>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL
Unvanı: Enstitü Sekreteri



ÖZGEÇMİŞ

ADI SOYADI: Delfin KANDEMİR

DOĞUM YILI VE YERİ: 1992 – Bakırköy

İLETİŞİM BİLGİLERİ:

Ev Adresi: Kartaltepe Mh. Bakırköy/İSTANBUL

Cep Telefonu: 0537 887 01 37

Mail Adresi: delfin_kandemir@hotmail.com



EĞİTİM BİLGİLERİ:

Lise: Kemal Hasoğlu Lisesi

Lisans: İstanbul Üniversitesi – Felsefe

Yüksek Lisans: İstanbul Aydın Üniversitesi – İşletme Yönetimi

ÇALIŞMA BİLGİLERİ:

Doğan TV Holding - İnsan Kaynakları Stajyeri (2014)

Cerrahgil Denizcilik Nakliyat Ve Tic.A.Ş. – Muhasebe ve Finans Elemanı (2016-2017)

YABANCI DİL:

İngilizce - İleri

Latince - Başlangıç