

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MÜLAKAT HATALARI
VE
MÜLAKAT SÜRECİNE ETKİSİ:
BİR ALAN ARAŞTIRMASI

ZEYNEP TARHAN

2501040176

TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. TEKİN AKGEYİK

İSTANBUL - 2006

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAYI

ÇALIŞMA EKONOMİSİ Bilim Dalında **2501040176** numaralı **ZEYNEP TARHAN'IN** hazırladığı **“MÜLAKAT HATALARI VE MÜLAKAT SÜRECİNE ETKİSİ”** konulu **YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 10. Maddesi uyarınca, günü saat yapılmış, sorular sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin’ne* **OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI (*)	İMZA

ÖZ

Mülakat, günümüzde en çok kullanılan işgören seçim aracı durumundadır. Doğru yapıldığı takdirde hem işgören hem de işveren açısından oldukça önemli faydaları vardır. Yanlış yapıldığı takdirde ise, mülakatların tüm avantajları dezavantaja dönüşmektedir. Başka bir deyişle, mülakat hataları mülakatın psikolojik ve yönetim süreci üzerinde olumsuz etkiler yaratarak, hem zaman kaybı hem de maddi israfa neden olmaktadır. En çok yapılan mülakat hataları ve bu hataların mülakat sürecine etkisi bu tezin konusunu oluşturmaktadır.

Yerli ve yabancı kaynaklardan faydalanılarak oluşturulan bu tez, 54 deneğe uygulanan bir anket çalışması ile sonuçlanmaktadır. Bu araştırmada, ülkemizde mülakatçıların en çok yaptığı hatalar tespit edilerek, bu hataların mülakatın psikolojik ve yönetim sürecine etkisi incelenmiştir.

ABSTRACT

Interview is one of the most used employee selection means in our days. When done properly, it has quite important uses for both the employer and the employee. And when done improperly, all the advantages of the interview become disadvantages. In other words, interview mistakes create negative effects on the psychological and administrative process of the interview and thus cause waste of both time and money. The most often made interview mistakes and the impact of these mistakes on the interview process comprise the subject of this thesis.

This thesis, formed by making use of local and foreign sources, is finalized with a survey, applied to 54 subjects. In this research, the most often done mistakes by interviewers in our country are defined and the impacts of these mistakes on the psychological and administrative process of the interview have been examined.

ÖNSÖZ

Mülakatlar, firmaların insan kaynaklarını seçmede en çok tercih ettikleri araçtır. İşe almada verilecek yanlış bir karar ya da istihdam edilecek yanlış bir personelin firmaya maliyeti büyük olacaktır. Bu nedenle, mülakat dikkatle üzerinde durulması gereken ve titizlikle uygulanması gereken bir süreçtir.

Aksi takdirde, mülakatın verimli geçmesini engelleyecek bir çok mülakat hatası ortaya çıkacaktır. Süreç üzerinde oldukça önemli olumsuz etkileri olan mülakat hataları, sosyal psikolojik boyutlu olabildiği gibi, mülakat sırasındaki iletişimden de kaynaklanabilmektedir. Sonuçta, hataların mülakatın hem psikolojik hem de yönetim süreci üzerinde oldukça olumsuz etkileri olmaktadır. Bu ise, işgören ve işveren açısından para ve zaman kaybı anlamına gelmektedir.

Bu çalışma, en çok yapılan mülakat hatalarını tespit etmek ve bu hataların mülakat sürecini hangi açılardan etkilediğini belirleme amacına yöneliktir. Bu çerçevede yapılan bir araştırma ile de, ülkemizde mülakatçıların en çok yaptığı mülakat hataları ve bu hataların sürece etkisi incelenmiştir. Anket yönteminin uygulandığı araştırmada 54 deneğe ulaşılmıştır. Denekler, insan kaynakları departmanı olan, büyük ölçekli firmaların faaliyet gösterdiği; tekstil, banka, elektronik ve kimya sektörlerinde çalışmaktadır.

Tezin teori kısmında ise, yerli ve yabancı bir çok kaynaktan yararlanılmıştır. Üniversitelerin üye olduğu veri tabanları üzerinden ulaşılan kaynaklar bu anlamda oldukça faydalı olmuştur.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLO LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜLAKAT VE MÜLAKAT HATALARI

I. MÜLAKATIN TANIMI VE ÖNEMİ.....	4
A. İŞE ALIM MÜLAKATLARI.....	4
1. Tanımı ve Önemi.....	4
2. Tarihçe.....	7
B. MÜLAKATIN AMAÇLARI VE SÜRECİ.....	8
1. Amaçlar.....	8
2. Süreç.....	9
II. MÜLAKAT HATALARI.....	10
A. MÜLAKAT HATALARININ NEDENLERİ VE SONUÇLARI.....	10
1. Mülakat Hatalarının Nedenleri.....	10
2. Mülakat Hatalarının Sonuçları.....	11
B. YAYGIN MÜLAKAT HATALARI.....	11
1. Sosyal Psikolojik Boyutu Olan Hatalar.....	11
a) Hale Etkisi.....	12

(1) Tanımı.....	12
(2) Uygulamada Hale Etkisi.....	12
(3) Mülakatçının Hale Hatası.....	14
b) Stereo Tiplmeler.....	15
(1) Tanımı.....	15
(2) Mülakatçı Stereo Tiplmeleri.....	16
(3) Yaygın Stereo Tiplmeler.....	17
i. Yaş ve Cinsiyet Stereo Tiplmeleri.....	17
ii. Sosyal Köken Ayrımcılığı.....	18
c) Kendine Benzetme Hatası.....	19
(1) Psikolojik Davranış Olarak Benzetme.....	19
(2) Mülakatçının Kendine Benzetme Hatası.....	20
d) Önyargılar.....	21
(1) Tanımı.....	21
(2) Mülakatçı Önyargıları.....	21
e) Olumsuz Bilgilere Odaklanma Hatası.....	23
(1) Psikolojik Davranış Olarak Olumsuz Bilgilere Odaklanma....	23
(2) Mülakatçının Olumsuz Bilgilere Odaklanma Hatası.....	24
f) Kontrast (Zıtlık) Hatası.....	24
2. İletişimden Kaynaklanan Mülakat Hataları.....	26
a) Sözel Olmayan Davranışlardan Etkilenme Hatası.....	26
b) Çok Fazla ve Çok Az Konuşma Hatası.....	28
c) Acele Karar Verme (İlk İzlenim Etkisi).....	29
d) Etkin Dinlememe ve Not Almama Hatası.....	31
3. Diğer Mülakat Hataları.....	33

a) Zayıf İş Bilgisi.....	33
b) İstihdam Baskısı.....	34
c) Yönlendirici Soru Sorma.....	35
d) Varsayım Geliştirme.....	36
e) Aşırı Sertlik ve Yumuşaklık.....	36

İKİNCİ BÖLÜM

MÜLAKAT HATALARININ SEÇME SÜRECİNE ETKİSİ

I. MÜLAKAT ÇEŞİTLERİ VE HATALARININ SEÇME SÜRECİNE ETKİSİ..	38
A. MÜLAKAT ÇEŞİTLERİNİN SÜRECE ETKİSİ.....	38
1. Yetkinlik Bazlı Mülakatlar.....	38
a) Tanımı.....	38
b) Mülakat Hatalarının Yetkinlik Bazlı Mülakatlar Üzerindeki Etkisi...	39
2. Yapılarına Göre Mülakatlar.....	40
a) Yapılarına Göre Mülakat Çeşitleri.....	40
b) Mülakat Hatalarının Mülakatın Yapısına Göre Etkisi.....	41
3. Yönetimlerine Göre Mülakatlar.....	42
a) Yönetimlerine Göre Mülakat Çeşitleri.....	42
b) Mülakat Hatalarının Mülakatın Yönetim Şekline Göre Etkisi.....	43
B. MÜLAKAT HATALARININ SÜRECE ETKİSİ.....	45
1. Mülakatın Psikolojik Sürecine Etkisi.....	45
a) Empati Kurmaya Etkisi.....	45
b) Adayın Gözlemlenmesine Etkisi.....	46
c) Adayın Motivasyonuna Etkisi.....	46
2. Mülakatın Yönetim Sürecine Etkisi.....	47

a) Zaman Yönetimine Etkisi.....	47
b) Adayın Bilgilendirilmesine Olan Etkisi.....	48
c) Dinleme ve Not Almaya Etkisi.....	49
d) Mülakat Sorularına Etkisi.....	50
II. HATALARIN SÜRECE OLAN ETKİSİNİN AZALTILMASI.....	51
A. MÜLAKAT ÖNCESİ HAZIRLIK.....	51
1. Mülakatçı Eğitimi.....	51
2. Mülakat Ortamının Hazırlanması.....	52
3. Aday Hakkında Bilgi Toplanması.....	54
B. MÜLAKATIN UYGULANMASI.....	55
1. Mülakatçı ve Aday İlişkisi.....	55
2. Etkin Mülakatçı Davranışları.....	57
3. Etkin Mülakatçı Becerileri.....	60
C. MÜLAKATIN SONA ERDİRİLMESİ.....	64
1. Mülakatı Sonuca Yönlendirme.....	64
2. Mülakatın Tamamlanması.....	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜLAKAT HATALARINA İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

I. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER.....	67
A. AMAÇ VE KAPSAM.....	67
1. Amaç.....	67
2. Kapsam.....	67
B. YÖNTEM VE ANALİZ.....	68
1. Yöntem.....	68

2. Analiz.....	69
II. ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	69
A. DENEK PROFİLİ.....	69
1. Demografik Özellikler.....	69
2. İş Profili.....	69
B. MÜLAKAT HATALARI.....	70
1. Hatalar.....	70
a) Sosyal Psikolojik Boyutu Olan Hatalar.....	70
(1) Hale Hatası.....	70
(2) Stereo Tipler.....	71
(3) Önyargılar.....	73
(4) Olumsuz Bilgilere Odaklanma Hatası.....	74
(5) Kendine Benzetme Hatası ve Kontrast Hatası.....	75
b) İletişimden Kaynaklanan Hatalar.....	76
(1) Acele Karar Verme (İlk İzlenim Etkisi).....	76
(2) Çok Fazla ve Çok Az Konuşma Hatası.....	79
c) Diğer Mülakat Hataları.....	81
(1) Yönlendirici Soru Sorma.....	81
(2) Aşırı Sertlik ve Yumuşaklık.....	84
(3) İstihdam Baskısı.....	84
(4) İş ve İşletme Hakkında Bilgi Vermeme.....	85
2. Mülakat Süreci.....	85
a) Hataların Psikolojik Süreç ve Yönetim Sürecine Etkisi.....	85
b) Mülakat Çeşitlerinin Psikolojik Süreç ve Yönetim Sürecine Etkisi... ..	87
c) Şirket Büyüklüğü ve Mülakatçı Eğitiminin Sürece Etkisi.....	89

C. GENEL DEĞERLENDİRME.....	90
SONUÇ.....	93
KAYNAKLAR.....	97
EK: ANKET FORMU.....	103

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo I : Etkin Dinleme Önündeki Engeller.....	32
Tablo II : Yanlış Mülakatçı Soruları.....	63
Tablo III : Hale Hatası.....	71
Tablo IV : Cinsiyet Stereo Tiplemesi.....	72
Tablo V : Yaş Stereo Tiplemesi.....	72
Tablo VI : Önyargılar.....	74
Tablo VII : Olumsuz Bilgilere Odaklanma.....	75
Tablo VIII : Acele Karar Verme.....	77
Tablo IX : Adayla İlgili Son Karara Ulaşılma Süresi.....	77
Tablo X : Mülakat Süresi.....	78
Tablo XI : Yaş ve Acele Karar Verme Arasındaki İlişki.....	78
Tablo XII : Çok ve Az Konuşma.....	79
Tablo XIII : Yaş ve Çok Konuşma ve Az Konuşma Arasındaki İlişki.....	80
Tablo XIV : Yanlış Soru Sorma.....	82
Tablo XV : Pozisyon ve Yanlış Soru Sorma Arasındaki İlişki.....	83
Tablo XVI : Aşırı Sertlik ve Yumuşaklık.....	84
Tablo XVII : İstihdam Baskısı.....	84
Tablo XVIII : Adaya Bilgi Verme.....	85
Tablo XIX : Hataların Psikolojik Süreç ve Yönetim Sürecine Etkisi.....	86
Tablo XX : Kullanılan Mülakat Çeşidi.....	87
Tablo XXI : Pozisyon ve Kullanılan Mülakat Çeşidi Arasındaki İlişki.....	88
Tablo XXII : Şirket Büyüklüğü ve Mülakatçı Eğitimine Verilen Önem.....	89

GİRİŞ

Mülakat, işletmeye belli bir pozisyon için başvuruda bulunan adayların, o iş için gerekli özelliklere sahip olup olmadığını belirlemek ve aynı zamanda adaya da iş ve işletme hakkında bilgi vermek amacıyla, sınırlı bir zaman diliminde gerçekleştirilen kişiler arası iletişim-etkileşim sürecidir.

Pazarlama çalışmalarında müşteri isteklerini tespit etmeye yönelik mülakatlar ve işgörenler arasında psiko-sosyal sorunların çözümü için yapılan mülakatlar da vardır. Ancak mülakat denildiğinde ilk akla gelen, personel seçiminde yapılan görüşmedir.

Mülakat aslında modern işletmecilik anlayışının henüz oluşmadığı, sanayi devriminin gerçekleşmediği yıllarda bile, işverenlerin işgörenleri seçmesinde kullanılan en önemli araçtı. Ancak mülakatların bilimsel anlamdaki önemi ilk kez 1930'larda yapılan Hawthorne araştırmaları ile ortaya çıkmıştır. Bu deneyler sonucunda, Western Elektrik Şirketi tarafından özel bir danışmanlık programı geliştirilmiş ve mülakatlar ilk kez yönetim uygulamalarındaki yerini almıştır.

Günümüzde de iş dünyasında başarılı olup, rekabet ortamında ön plana çıkmada işletmenin sahip olduğu yetenekli, bilgili, kişilikli, örgüt kültürüyle çelişmeyen işgörenlerin rolü inkar edilemez. Bu işgörenleri bulup, işletmeye kazandırmada ise, mülakatlar çok önemlidir. Mülakatlar aracılığıyla, hem işgörenden bilgi alınır hem de ona bilgi verilir. Buna göre, mülakatların hem işgören hem de işveren açısından oldukça önemli avantajları vardır ve mülakat doğru uygulanmaz ise, tüm bu avantajlar dezavantaja dönüşebilir. Başka bir deyişle mülakat hataları, mülakatın sağlıklı ve etkin olmasını engeller.

Mülakat süreci üzerinde oldukça önemli etkileri olan mülakat hataları, temelde mülakat yapan kişinin eğilimleri, kişisel fikirleri ve değer yargılarından kaynaklanan hatalardır. Ayrıca mülakat ortamı ile yer ve zamanın uygunsuzluğu, yanlış mülakat tekniğinin seçilmiş olması, mülakatın hazırlık-uygulama ve değerlendirme aşamalarına gereken özenin gösterilmemiş olması da mülakat hatalarına neden olabilir.

Kimi mülakat hataları, mülakatçının içinde yaşadığı toplumun genel yapısından etkilenmesi sonucu oluşmaktadır. Bunlar sosyal psikolojik boyutlu hatalar olarak adlandırılabilir. Kimi hatalar ise, mülakat sırasındaki iletişim eksikliğinden

kaynaklanabilir. Bazı hatalar ise, mülakatçı ve ortamdan bağımsız olarak, bazı dış etkenler sonucu oluşabilir. Mülakatçının boş pozisyonu bir an önce doldurması için istihdam baskısı altında olması bu duruma örnek olabilir.

Hataların ise, mülakatın hem psikolojik süreci hem de yönetim süreci üzerinde oldukça olumsuz etkileri vardır. Bu etkileri ortadan kaldırmak için ise, en büyük görev şüphesiz mülakatçıya düşmektedir. Mülakat yapan kişinin mutlaka konu ile ilgili eğitim almış olması ve mülakatın başlangıcından sona erdirilmesine kadar geçen süreçte çok dikkatli davranması gerekmektedir. Aksi takdirde, mülakattan beklenen verim elde edilemeyecek ve sağlıklı bir mülakat yapılmış olacaktır.

Bu çalışma ise, en çok yapılan mülakat hatalarını tespit etmek ve bu hataların mülakat sürecini en çok hangi açılardan etkilediğini belirleme amacına yönelik yapılmıştır. Tez genel olarak üç bölümden oluşmaktadır.

Tezin birinci bölümünde, mülakat hataları incelenmiştir. Buna göre ilk olarak; mülakatın tanımı, tarihçesi, amacı ve önemi anlatıldıktan sonra, mülakat hataları üç ayrı başlık altında incelenmiştir.

İlk grup mülakat hataları, sosyal psikolojik boyutu olan hatalardır. Hale etkisi, stereo tipler, kendine benzetme, önyargılar, olumsuz bilgilere odaklanma ve kontrast hataları bu başlık altında incelenmiştir. İkinci grup hatalar, iletişimden kaynaklanan hatalar olup; sözel olmayan davranışlardan etkilenme, çok fazla ve çok az konuşma, acele karar verme, etkin dinlememe ve not almama bu tip hatalar arasında değerlendirilmiştir. Zayıf iş bilgisi, istihdam baskısı, yönlendirici soru sorma, varsayım geliştirme, aşırı sertlik veya yumuşaklık ise, diğer mülakat hataları başlığı altında, üçüncü grup hatalar olarak tezin ilk bölümünde incelenmiştir.

Tezin ikinci bölümü, mülakat hatalarının seçme sürecine olan etkisinin incelendiği bölümdür. İlk olarak, mülakat çeşitleri ve mülakat hataları arasında önemli bir ilişki olabileceği varsayılarak, yetkinlik bazlı mülakatlar, yapılarına göre mülakat çeşitleri ve yönetimlerine göre mülakat çeşitleri bu bağlamda incelenmiştir.

Daha sonra ise, hataların mülakatın psikolojik ve yönetim sürecine olan etkileri ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Empati kurma, adayın gözlemlenmesi ve motivasyonuna olan etki mülakatın psikolojik sürecine; zaman yönetimi, adayın bilgilendirilmesi,

dinleme, not alma ve sorulara olan etki ise, mülakatın yönetim sürecine etkisi başlığı altında incelenmiştir.

Mülakat hatalarının sürece etkisinin nasıl azaltılabileceği ise, ayrı bir başlık olarak yine bu bölüm içinde ele alınmıştır. Sürece olan etkinin azaltılması, mülakat öncesi hazırlıktan mülakatın sona erdirilmesine kadar geçen tüm süreci kapsayacak şekilde değerlendirilmiştir.

Tezin üçüncü ve son bölümü ise, ülkemizde mülakatçıların en çok yaptığı mülakat hatalarını tespit ederek, bu hataların mülakatın psikolojik ve yönetim sürecine etkisinin incelendiği bir araştırmanın sonuçlarından oluşmaktadır. Araştırma 54 deneğe anket şeklinde uygulanmıştır. Deneklerin tümü insan kaynakları departmanı olan ve büyük şirketlerin faaliyet gösterdiği; tekstil, banka, kimya, lojistik ve elektronik gibi sektörlerde çalışmaktadır.

Araştırma, kişisel görüş ve yaklaşımların yer aldığı sonuç kısmıyla sona ermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜLAKAT VE MÜLAKAT HATALARI

I. MÜLAKATIN TANIMI VE ÖNEMİ

A. İŞE ALIM MÜLAKATLARI

1. Tanımı ve Önemi

Mülakat en genel tanımlama ile, en az iki kişinin belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek karşılıklı konuşmasıdır. Ancak, mülakat denildiğinde akla ilk gelen; personel seçiminde adayların belirli özelliklerinin saptanması için yapılan görüşmedir.¹

“Pazarlama çalışmalarında müşteri isteklerini tespit etmek için veya müşterinin işletmeye karşı tutumunu belirlemek için yapılan mülakatların olmasına, işgörenler arasındaki psiko-sosyal sorunların çözümü için bilgi toplama mülakatlarının olduğunun bilinmesine ve yapılacak bazı yönetim uygulamaları için yöntem belirlemeye dönük görüş oluşturmak amacıyla, çalışanlar arasında yapılan görüşmelerin bulunmasına rağmen mülakat denildiğinde akla gelen yine de personel seçim süreci içinde yapılan görüşmedir.”²

İşe alma sürecinde en çok kullanılan seçim aracı olan mülakatın bu özelliği dikkate alındığında, şöyle bir tanımlamaya gidilebilir: İşletmeye belli bir pozisyon için başvuruda bulunan adayların, o iş için gerekli özelliklere sahip olup olmadığını belirlemek ve aynı zamanda adaya da iş ve işletme hakkında bilgi vermek amacıyla, sınırlı bir zaman diliminde gerçekleştirilen kişiler arası iletişim-etkileşim sürecidir.³

Ancak mülakat, belirli bir sonucu gerçekleştirmek veya taraflardan birisinin istenen davranışı sergilemesini sağlamak için gerçekleştirilen görüşme olarak da düşünülmelidir. Bu özelliği nedeniyle mülakatı personel seçim çalışmasının dışında, terfi uygulamalarında, başarı değerlendirme çalışmasının da içinde, sorun çözmede, işten

¹ İlhan Erdoğan, **Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri**, İstanbul, Beta, 1994, s. 3.

² Erdoğan, **a.g.e.**, s. 4.

³ Tarık Solmuş, “İK Profesyonelleri Açısından Seçim Mülakatları ve Mülakat Yanlılıkları-1”, (Çevrimiçi) <http://www.hrdergi.com.tr>, Ekim, 2005.

ayrılanların psikolojik ayrılma etkenlerini tespit etmede kullanmak mümkün olacaktır.⁴

İşe alım mülakatları; bazen personel seçiminde kullanılan tek araç olmakta, bazen de bu sürecin en önemli aşamalarından biri olmaktadır. Buna göre, işletmelerin personel seçme süreci genellikle şu aşamalardan oluşur;⁵ personel araştırması, başvuruların kabulü, ön görüşme, işe giriş testleri, mülakat, adayın geçmişinin araştırılması, istihdam departmanında yapılacak görüşme ile ilk amirin onayının alınması ve iş teklifi.

Ön görüşmenin mülakat ile karıştırılmaması gerekir. Çünkü ön görüşme, genellikle personel departmanında çalışan bir yetkili tarafından yapılan ve 15 dakikayı geçmeyen kısa görüşmedir. Kısa süreli olması ve bilgi toplama amacının olmaması gibi özellikleriyle mülakatlardan ayrılır. “Bir çok aday belirli bir pozisyon açığı için başvuruda bulunmaz. Bu tür başvuruları mevcut olan açık pozisyonlarla eşlemek için ön görüşme yapmak gereklidir.”⁶ Başka bir deyişle, ön görüşmenin mülakat öncesi yapılan ve mülakatın amacının belirlenmesini sağlayan kısa süreli görüşme olduğu söylenebilir.

Günümüzde iş dünyasında başarılı olup, rekabet ortamında ön plana çıkmada bir işletmenin sahip olduğu yetenekli, bilgili, kişilikli, örgüt kültürüyle çelişmeyen işgörenlerin rolü inkar edilemez. Bu işgörenleri bulup, işletmeye kazandırmada ise, işe alım mülakatlarının önemi oldukça büyüktür.

Mülakatlar hem firmanın kendisi için en uygun işgöreni bulması açısından hem de işgören adayına işi ve işletmeyi tanıtmaya açısından önemlidir. Böylece mülakatlardaki karşılıklı iletişim sonucu, taraflar birbirlerine ne kadar uygun olduklarını görebilirler. Ayrıca, “iş görüşmesine gelen aday, görüşme süresince o firmayı tamamen görüşmeyi yapan kişiyle özdeşleştirecek, o kişinin hareket ve davranışlarına bakarak firma hakkında genel bir kanı oluşturacak ve bu düşüncelerini daha sonra dışarıdaki

⁴ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 12.

⁵ Bilkent Üniversitesi, **Etkin İş Arama Rehberi**, Ankara, Kariyer Yönlendirme ve İşe Yerleştirme Merkezi, 1998, s. 45.

⁶ **A.e.**, s. 47.

insanlarla paylaşacaktır.”⁷ Başka bir deyişle, mülakatlar aracılığı ile işletmenin tanıtımı da yapılmış olacaktır. Böylece mülakatlar, işletmenin sosyal çevresini genişletmesinde de kullanılmış olurlar.

Hem ülkemizde hem de yurt dışında yapılan pek çok araştırma, mülakatların en çok kullanılan işgören seçim aracı olduğunu kanıtlamaktadır. Buna göre, personel seçim sistemi içinde mülakat ve diğer değerlendirme yöntemlerinin dağılımıyla ilgili yapılan araştırmalar, mülakatların işverenler tarafından, işgören seçiminde her zaman kullanılan bir araç olduğunu göstermiştir. Araştırmalara göre, işverenler mülakatın yanı sıra, yazılı bilgi sınavı ve adayların yeteneklerini analiz için özel testlerden de yararlanabilmektedir. Ancak bu tip yazılı sınavlar ve özel testlerin uygulanmadığı zamanlarda bile, mülakatlar vazgeçilmezliğini korumaktadır.⁸

Mülakatların işgören seçim sistemindeki önemini ortaya koymak amacıyla 1992 yılında yapılan ve 57 mülakatçının kullanıldığı bir araştırmanın sonuçlarına göre; araştırmaya katılan mülakatçıların % 33’ü mülakatı işgören seçiminde en önemli faktör olarak gördüğünü, % 60 oranında mülakatçı ise, işgören seçiminde mülakatın önemli olduğunu düşündüğünü söylemiştir.⁹

Mülakatlar özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler de; pahalı seçim tekniklerini kullanmak için gerekli maddi olanaklarının olmaması, adaylar hakkında detaylı bilgiyi mülakatlar sayesinde elde etmeleri, mülakatların başvuru formlarında eksik kalan bilgileri de tamamlıyor olması gibi nedenlerden dolayı vazgeçilmezdirler. Büyük ölçekli işletmeler ise, işgören seçiminde sadece mülakat uygulamakla kalmayıp, daha modern bir işgören seçim sürecinde oluşturmaktadırlar. Mülakat oluşturdukları seçim sürecinin bir aşaması olmaktadır. Örneğin büyük ölçekli işletmeler, mülakatlardan önce veya sonra adaylara pek çok bilgi ve kişilik testi uygulayabilmektedir.

⁷ Bilkent Üniversitesi, **a.g.e.**, s. 66.

⁸ Erdoğan, **a.g.e.**, (1994), s. 65.

⁹ Gökhan Çığ, “İşgören Seçim Sisteminde Mülakatların Önemi”, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Personel Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 1993, s. 79.

Görülüyor ki mülakatlar, hem küçük hem de büyük işletmeler için personel seçiminde bir vazgeçilmezdir. İşgören seçiminde test ve benzeri seçim araçlarının kullanımının yaygınlaşmasına rağmen popülaritesinden bir şey kaybetmeyen mülakatları, işletmeler için bu denli önemli kılan nedenlerden ilki, bu yöntemin uygulanmasının kolaylığıdır. “Yaygın anlayışa göre mülakatı yapacak kişilerin uzman olması gerekmez. Esasında tam doğru olmayan böyle bir düşünce her büyüklükteki işletmede mülakatın bir değerlendirme aracı olarak kullanımını yaygınlaştırmıştır.”¹⁰ Ancak unutulmamalıdır ki, mülakat hatalarının başlıca sebebi; uzman olmayan, konuyla ilgili eğitim almamış, sadece soru sorduğu için mülakatçı olarak nitelendirilen kişilerdir.

Mülakatın yüz yüze bir iletişim aracı olması, her iki taraf için de onu vazgeçilmez kılan bir diğer önemli nedendir. Çünkü gerek işveren gerekse işgören adayı; yüz yüze bir iletişim sonucu elde edeceği bilgilere herşeyden daha çok önem verecektir. İşletmeler belgeler üzerinde anlaşılmayan yerlerin açıklığa kavuşmasını sağladığı ve maddi açıdan çok büyük bir külfet getirmediği için de mülakatlara büyük önem vermektedirler.

2. Tarihçe

Mülakatlar, modern işletmecilik anlayışının henüz oluşmadığı, sanayi devriminin gerçekleşmediği yıllarda bile, işverenlerin işgörenleri seçmesinde kullanılan en önemli araç idi. Ancak mülakatların bilimsel anlamdaki önemi ilk kez, 1930’larda Western Elektrik İşletmesinin Hawthorne fabrikalarında yaptığı araştırmalarla ortaya çıkmıştır. Hawthorne araştırmalarıyla, mülakatın, kişilerin psikolojik durumunu ortaya koymada ve özellikle personel seçiminde önemli bir yöntem olduğu görülmüştür.

Bu araştırmalar sonucunda, mülakatlarda serbestçe konuşmalarına izin verilen adayların, daha önce ortaya koymadıkları düşüncelerini açıkladıkları görülmüştür. Ayrıca uzun mülakatlar yaparak, doğrudan sorulacak sorularla asla öğrenilemeyecek bilgiler elde edildi. Daha önemlisi mülakatlardan, bilgi veren elemanların da çok faydalandığı görüldü. Araştırma sırasında kendilerinden bilgi alınan elemanlar,

¹⁰ Erdoğan, a.g.e., (1994), s. 9.

sempatik bir dinleyici karşısında konuşarak, içlerindeki sıkıntılarını dışa vurdular ve kendilerini daha iyi hissettiler. Ayrıca yalnızca bazı şeyleri konuşmak yokuyla, kendi sorunlarının yapısı hakkında ipuçları edinmeye başladılar. İşleri ve kendileri ile ilgili kişilerden oluşan bir sosyal çevrede açıkça konuşarak hislerini açıklayınca kendi sorunlarına daha objektif bakma fırsatı edindiler.¹¹

Bunun üzerine Hawthorne deneylerinin sağladığı yararlılardan etkilenen Western Elektrik Şirketi bir danışmanlık programı geliştirmiştir. Özel olarak seçilen danışmanlar, çalışmalarının sonucunda çok değerli bilgiler elde etmişlerdir. Danışmanlar elde ettikleri bu bilgileri, işgörenlerin kimliklerini saklayarak yönetime bildirmişler, danışmanlardan gelen bu bilgileri kullanan yönetim ise, hem yönetim ile ilgili hem de ekonomik ve sosyal pek çok konu ile ilgili önemli sonuçlar elde etmiştir.¹²

Western Elektrik Şirketi deneyleri başlamadan da mülakat vardı. Ancak, yönetim uygulamalarındaki yeri bilimsel olarak ele alınmamıştı. Özellikle mülakatın uygulama alanı, elde edilen bilgilerin geçerliliği tartışma konusuydu.

B. MÜLAKATIN AMAÇLARI VE SÜRECİ

1. Amaçlar

Mülakatların bu kadar uzun bir zamandır ve çok yaygın olarak, işgören seçiminde bir araç olarak kullanılmasındaki ilk amaç; aday hakkında yeterli bilgi elde etmeye çalışmaktır. Daha açık bir ifadeyle, “mülakatlar adayın, işi başarma yeteneğine sahip olup olmadığı, başarılı olmak için motive edilip edilemeyeceği ve organizasyonun ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamayacağı gibi konulara açıklık kazandırmak amacıyla gerçekleştirilirler.”¹³

Bir diğer amaç ise, mülakatlar aracılığıyla, adaya iş, işletme ve çalışanlar hakkında bilgi vermektir. Bu amaç adayın o işe ve işyerine ne kadar uygun olduğunu ölçme konusunda son derece önemlidir. Mülakatların bu ikinci amacı, çoğunlukla atlanır veya geçilir. Fakat bu amaç da, en az ilk amaç kadar önemlidir. Çünkü işveren ve

¹¹ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 17.

¹² **A.e.**

¹³ Solmuş, **a.g.m.**

işgören aday arasındaki seçim karşılıklıdır. Başka bir deyişle, mülakatlar aracılığıyla, hem işverenin aday seçmesi sağlanmakta, hem de adaya işvereni seçmesi için gerek duyduğu bilgi verilmektedir.

Mülakatın ilk amacında, görüşmeci örgütteki boş kadro için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla aday hakkında yeterli bilgi elde etmeye çalışırken, ikinci amaç doğrultusunda adaya iş ve işletme hakkında bilgi vermektedir. Mülakatçının adaya bilgi vermesinin sonucunda da, işgören aday söz konusu işin ihtiyaçlarına uygun olmadığı kanısına varırsa, o işi reddedebilmektedir. Bu ise, hem işveren hem de işgören aday açısından zaman kaybını önlemektedir.

Bu bağlamda, çok iyi bir biçimde yürütülen seçim görüşmesi, özetle şu işlevleri yerine getirmektedir;¹⁴ kişiliği değerlemek maksadıyla adayın dürtüleri ve davranışı hakkında bilgi sağlamak, adayın kendisi hakkında daha önce verdiği fiili bilgiyi kontrol etmek, deneyiminin ve niteliklerinin değerini ve uygunluğunu incelemek ve sembolik terimlerle bir başarı testi yapmak, adaya iş ve işletme hakkında bilgi vermek.

2. Süreç

Mülakatlar süreç olarak ise, üç aşamadan oluşur. İlk aşama, mülakata hazırlıktır. Bu aşamada mülakatın nerede, ne zaman, kim ya da kimler tarafından yapılacağı, hangi mülakat tekniğinin uygulanacağı belirlenir.¹⁵

İkinci aşama, mülakatın gerçekleştirilmesidir. Bu aşama mülakatın başlatılması, karşılıklı bilgi alışverişinin sağlanması ve mülakatın sona erdirilmesi gibi bölümlere ayrılabilir. “Bu evrede, adayları bilgi vermeye özendirici tarzda davranmak, gerekli konularda yeterli bilginin uygun şekilde sağlanması ve görüşmenin yine uygun biçimde sonuçlandırılması önemlidir.”¹⁶

Mülakatın son aşaması ise, değerlemedir. Bu aşamada mülakatçının adayın verdiği cevapları ya bir rapor haline getirmesi ya da daha sonra oluşturulabilecek bir rapora

¹⁴ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta, 1998, ss. 148-149.

¹⁵ Ahmet Cevat Acar, “İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yayın Vakfı, Yayın No: 7, 2000, s. 158.

¹⁶ A.e.

ön hazırlık teşkil edecek bir forma yazması söz konusudur. Değerlemenin, mülakatın hemen ardından yapılması daha yararlı olacaktır. Aksi takdirde eksik veya yanlış değerlendirmeler ortaya çıkabilecektir. Çünkü değerlendirme, ne kadar çok taze bilgiyle yapılırsa, mülakatın başarılı ve sağlıklı olma şansı o derece artacaktır.¹⁷

II. MÜLAKAT HATALARI

A. MÜLAKAT HATALARININ NEDENLERİ VE SONUÇLARI

1. Mülakat Hatalarının Nedenleri

İşletmelerin işgören seçimindeki en önemli süreç olan mülakatlar esnasında, temelde mülakatı yapan kişilerin eğilimleri, kişisel fikirleri ve değer yargılarından kaynaklanan ve böylece mülakatın başarısını olumsuz yönde etkileyen problemler oluşabilmektedir.¹⁸

Mülakat ortamı ile yer ve zamanın uygunsuzluğu, yanlış mülakat tekniğinin seçilmiş olması, mülakatın hazırlık-uygulama ve değerlendirme aşamalarına gereken özenin gösterilmemiş olması da mülakat hatalarına neden olabilir.

Özellikle, Edward Webster'in işe alım mülakatları hakkında yaptığı araştırmalar, mülakat hatalarının önemini açıkça ortaya koymaktadır. Webster'in 1964'te yaptığı "Personel Seçim Mülakatında Karar Verme" adlı çalışması bu anlamda çok önemlidir. Çünkü bu araştırmayla birlikte ilk kez, mülakatların güvenilirliği sorgulanmaya başlanmış ve bir dizi çalışma başlamıştır. Webster'in bu çalışması; mülakatçıların adayları etkin dinlemedikleri, uygun soruları uygun zamanlarda sormadıkları ve gereğinden fazla konuştukları gibi sonuçları ortaya çıkarmıştır. Başka bir deyişle, bu çalışmanın sonuçlarına göre, mülakatçıların yargıları ile ilgili acil bir takım çalışmalar yapılmalıdır. Aksi takdirde zarar her iki taraf için de çok olacaktır.¹⁹

¹⁷ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No:248, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:141, 1991, ss. 73-74.

¹⁸ Solmuş, **a.g.m.**

¹⁹ Erdoğan, **a.g.e.**, (1994), s. 171.

2. Mülakat Hatalarının Sonuçları

Mülakat hatalarının özellikle işveren açısından önemli sonuçları olmaktadır. Yapılan hatalar, işverenin hem zaman kaybına uğramasına neden olmakta, hem de maddi açıdan bir çok külfet getirmektedir. Buna göre, yapılan bir çok araştırmada bunu doğrular niteliktedir.

Bir çok şirketin gerek işe alım sırasında, gerekse işgören performanslarını değerlendirme sırasında kullandığı bilgi ve kişilik testlerini hazırlayan SHL Danışmanlık Şirketinin de mülakat hataları açısından önemli araştırmaları bulunmaktadır. SHL şirketinin yaptığı araştırmalar, işe almadaki hataların hem Amerika'da hem de pek çok Avrupa ülkesinde işverenlerin milyonlarca dolar kaybetmesine neden olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, aslında doğru insanı, doğru yere yerleştirmeye adanan her dakika, daha sonra harcanan haftalar ve büyük maddi külfetlere bedeldir.²⁰

B. YAYGIN MÜLAKAT HATALARI

Mülakat hataları temelde; mülakatçıların eğilimleri, kişisel fikirleri ve değer yargılarından kaynaklanan hatalardır. “Bazı insanlar sadece bir işe alma ofisinde insanlara mülakat yaptıklarından dolayı kendilerini uzman addedebilirler. Ancak pratik yapmak, mükemmelleştirdiği kadar insanı kusurlu da yapabilir ve kişi eğer mülakata hata ya da eksik bir yaklaşım ile başlamışsa, zamanının bir çoğunu hatalarını tekrarlayarak geçirmiş olabilir.”²¹ Ayrıca mülakat ortamı ile yer ve zamanın uygunsuzluğu, yanlış mülakat tekniğinin seçilmiş olması, mülakatın hazırlık-uygulama ve değerlendirme aşamalarına gereken özenin gösterilmemiş olması da mülakat hatalarına neden olabilir.

1. Sosyal Psikolojik Boyutu Olan Hatalar

Bazı mülakat hataları, mülakatçının içinde yaşadığı toplumun genel yapısından etkilenmeleri sonucu oluşan ve o toplum içinde yaygın olarak görülen genel davranış biçimleridir. Eğer bir toplumda kadınların, yönetici vasıflarına sahip olamayacağı

²⁰ Bartrom Brown, “Selection Interviewing”, (Çevrimiçi) <http://www.shl.com>, January, 2003.

²¹ Richard Fear, **The Evaluation Interview**, 2nd Edition, New York, McGraw Hill Book Company, 1973, p. 34.

konusunda genel bir kanı varsa, mülakatçı da bu genel kanıdan etkilenip, mülakata gelen tüm bayan adayları olumsuz olarak değerlendirebilecektir. Bu şekilde nitelendirilebilecek en yaygın davranışlar hale etkisi, stereo tipler, kendine benzetme, önyargılar, olumsuz bilgilere odaklanma ve kontrast etkisidir. Toplum içindeki tüm insanların rahatlıkla içine düşebileceği bu hatalar, aynı zamanda en önemli mülakat hataları olarak karşımıza çıkmaktadır.

a) Hale Etkisi

(1) Tanımı

Hale etkisi; kişinin olumlu bir tek özelliğinden dolayı, olumlu bir dizi başka özelliğe de sahip olarak algılanmasıdır. İnsanlarda psikolojik bir davranış biçimi olarak, bir özelliğin varlığından başka özelliğin varlığını çıkarma doğrultusunda güçlü bir eğilim vardır.

“Birisinin zeki olduğunu bilme, birçok insanın o kişinin aynı zamanda etkin, kurnaz, hayal gücü yüksek, ne yaptığını bilir ve güvenilir birisi olduğuna inanması sonucunu doğurur. Bir kişinin kaba olduğunu bilmek ise, çoğunluğun o kişiyi huysuz, kabadayı, soğuk ve ikiyüzlü biri olarak algılamasına neden olur.”²² Yani insanlar belirli özellikleri birbirlerine daha uygun bulmakta ve bu özelliklerden birine sahip olan bir bireyin, diğerlerine de sahip olacağını varsayabilmektedir.

“Hale etkisi ile iyi olarak algılanan birisi olumlu bir çerçeveye sokulur ve bütün iyi özellikler ona yüklenir. Bunun tersi de (olumsuz hale etkisi olarak adlandırılır) doğrudur; bir kez kötü olarak etiketlenen birisi de bütün kötü özelliklere sahip birisi olarak görülür.”²³

(2) Uygulamada Hale Etkisi

İnsanların gerek günlük hayatta gerekse iş hayatında, hale etkisinin altına rahatlıkla girebildiğini gösteren pek çok örnek vermek mümkündür. Buna göre; cana yakın bir kızın aynı zamanda zeki, suçlanabileceği herhangi bir durumda suçsuz ve özellikle

²² J.L. Freedman, D.O. Sears, J.M. Carlsmith, **Sosyal Psikoloji**, 4.bs., Çev. Ali Dönmez, Ankara, İmge, 2003, s. 112.

²³ **A.e.**

yüksek bir konumu hak edecek kadar nitelikli biri olmasını beklemek, hale etkisinin bir sonucudur.

Hale etkisine iş hayatından bir örnek vermek gerekirse; “bir şirketin çalışanları, şirketlerine el konulacağı duyumunu almışlarsa, aldıkları yüksek ücret ve çok iyi çalışma koşullarına rağmen hale etkisiyle, güvensizliğin tüm bu lehte faktörlerin önüne geçmesine izin verebilirler. Yani, belirsizlik ters bir hale etkisi yaratıp; güvensizlik, işin ödeme koşulları ve artı koşullarına baskın gelebilir.”²⁴ Sonuçta ise, çalışanlar, şirketleri ile ilgili genel görüşleri sorulduğunda, hep olumsuz şeyler söyleyeceklerdir.

Sosyal psikologların hale etkisiyle ilgili yaptığı araştırmalar, insanların bu etkinin altına ne kadar çabuk girebildiğini kanıtlamaktadır. Araştırmaların sonuçları ise, özellikle, fiziksel açıdan çekici insanlara ilişkin, hale etkisinin yoğun olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, çekicilik olumlu bir özellik olarak algılanıp, sadece bu özelliğinden dolayı, birey başka olumlu özelliklere de sahipmiş gibi algılanmaktadır.

Bu duruma örnek olarak 1974’te Amerika’da, halk arasından gelişi güzel seçilen denekler üzerinde yapılan bir araştırma verilebilir. Araştırma için;²⁵ 55 erkek denekten televizyonun toplum üzerindeki etkisi ve rolü ile ilgili yazılmış makaleleri okumaları istenmiştir. Makaleler, fotoğrafı ekli bir kadın yazar tarafından yazılmıştır. Ek olarak, bazı durumlarda makaleler iyi (açık, gramer kurallarına uygun) bazı durumlarda ise, kötü (kapalı ifadeler, gramer kurallarına uygun olmayan) yazılmıştır. Makaleler bir kontrol grubuna ise, yazarın fotoğrafı olmaksızın verilmiştir. Sonuçta ise, denekler tarafından, makalenin iyi ya da kötü yazılmış olmasına bakılmaksızın, çekici (güzel) kadın tarafından yazılan makalelerin daha iyi olduğu sonucuna varılmıştır. Yani bu araştırmaya göre çekicilik, denekler tarafından olumlu bir özellik olarak algılanmış ve denekler hale etkisiyle, çekici bayanların aynı zamanda güzel makale yazabileceğini düşünmüşlerdir.

²⁴ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 4th Edition, New York, McGraw Hill Book Company, 1985, p. 178.

²⁵ Freedman, **a.g.e.**, ss. 201-210.

(3) Mülakatçının Hale Hatası

Mülakatlarda hale hatası, mülakatçının adayın sadece tek bir özelliği ile ilgili bilgiye dayalı olarak ulaştığı olumlu veya olumsuz yargıyı genelleyerek, adayın diğer tüm özellikleri içinde geçerli sayması sonucu oluşmaktadır. Mülakatçının bu şekilde adayla ilgili tek bir olumlu izlenimi, genelleştirmesi “hale hatası” (hale etkisi, halo hatası), olumsuz bir izlenimi genele mal etmesi ise, “horn hatası” olarak isimlendirilir.²⁶

Mülakatlarda hale hatası, adayın özellikle ön plana çıkan, göze çarpan bir özelliği varsa daha rahat ortaya çıkabilir. Böylece tek olan özellik ne olursa olsun, kişinin algılamasını oluşturan tüm diğer özelliklerine baskın olabilir. Bu hata aslında mülakatçıların çok sık yaptığı hatalardan biri olan stereo tiplene hatasına çok benzemektedir. “Ancak stereo tiplenede kişi sadece tek bir kategori altında algılanırken, hale etkisinde kişi bir özellik bazında algılanır.”²⁷

Mülakatın henüz başında, adayın giyim tarzından etkilenen mülakatçı, giyimine özen gösteren bir adayın, aynı zamanda işinde de başarılı olacağını düşünürse, hale etkisi sonucunda mülakat hatası yapmış olacaktır. Mülakatçının, adayın mezun olduğu okulun etkisi altında kalarak, adayın diğer özelliklerini hesaba katmaması da hale hatasına örnektir. Bu durumda mülakatçı, adayı diğerlerinden üstün görerek, onun iş deneyimi ve iş niteliği gibi özelliklerini de üstün görmeye başlayacaktır.

Mülakat öncesi yapılmış yazılı bilgi sınavı veya benzeri bir sınavdan düşük not almış bir adayın, zeki olmadığını, dolayısıyla bu adayın çalışkan da olmayacağını düşünmek ise, ters hale etkisi sonucu oluşmuş bir mülakat hatası olacaktır. Aynı şekilde, adayın mezuniyet ortalaması düşükse, mülakatçının adayın diğer özelliklerini küçümsemesi de, ters hale etkisine örnektir.

Buna göre hale hatasından kaçınmak isteyen bir mülakatçı da, adayı bütün özelliklerine göre değerlendirmeli, tek bir noktaya takılıp kalmamalıdır. Adayla ilgili tüm değerlendirmelerinde objektif olmalıdır.

²⁶ Kevin Klinvex, **Hiring Great People**, USA, McGraw Hill Professional Book, 1998, p. 95.

²⁷ Chris Howard, **Interviewing Skills**, New York, Course Technology, 2002, p.154.

b) Stereo Tipler

(1) Tanımı

İnsanlar genellikle, karşılarındakileri sınırlı sayıdaki tiplere sokup, tanımadığı biriyle karşılaştığında da onu bu tiplerden birinin içine yerleştirmeye çalışır. Başka bir deyişle, kişinin belirli bir tipi niteleyen özelliklerden bazılarını sahip olduğu görülürse, kişi derhal o tipe sokulur. Bir kez kişi belirli bir tip içine yerleştirildikten sonra da o tipin bütün özelliklerine sahip olduğu varsayılır.²⁸

Bu durumu ifade eden, stereo tip kelimesi, 1922 yılında Walter Lipmann'la ilk kez algılama hatalarını açıklamak için kullanılmaya başlanmıştır.²⁹ Özellikle önyargıyı analiz etmekte kullanılır. Stereo tiplerde, hale etkisinden farklı olarak, kişi belli bir kategori altında algılanmaktadır. Oysa, hale etkisinde kişi, sadece belli bir özellik altında algılanmaktadır.³⁰

“Aksanlarından anladığımız kadarıyla, insanları geldikleri yöreye göre isimlendirmek, kullandığı aletlerden bir kişinin belli bir mesleğin üyesi olduğunu çıkarmak, bir insanın ten renginden hangi kıtadan geldiğini kestirmek, bir kişinin görünümünden hangi yaş grubuna ait olduğunu tahmin etmek insanları belli bir grubun üyesi olarak algıladığımız süreçlerdir. İnsanları bu şekilde kategorilere dahil etmekse, aslında kişileri psikolojik olarak rahatlatmaktadır. Bir kişiyi belli bir kategoriye ait gördüğümüz andan itibaren, o kişiyi başka bir kategoriye yerleştirdiğimiz kişiden çok daha farklı algılarız.”³¹

Stereo tiplere yaparak, insanları bireyler olarak değil de, gruplar olarak düşünmeye başlamış oluruz. Aslında birer birey olan insanlar hakkında, onu yerleştirdiğimiz grubun özellikleri dolayısıyla, yanlış değerlendirmeler yapmak bu noktada kaçınılmaz olmaktadır.

²⁸ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **Yeni İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş**, 10. bs., İstanbul, Evrim Yayınevi, 2003, s. 249.

²⁹ Elliot Aranson, Timothy Wilson, Robin Akert, **Social Psychology: The Heart and The Mind**, New York, HarperCollins College Publishers, 1994, p. 377.

³⁰ Kağıtçıbaşı, **a.g.e.**, s. 250.

³¹ **A.e.**

“Çok fazla anlaşılmamış olan bir gerçekte stereo tiptemenin algılanan insana lehte ya da aleyhte özellikler ekleyebileceğidir. Stereo tipteme, sadece basit olarak bir sınıf insana, gözlemleyen kişinin pozitif ya da negatif bir düşüncesi olmasının bir fonksiyonu olarak lehte ya da aleyhte özelliklerin atfedilmesi değildir. Birçok stereo tipin hem lehte hem de aleyhte özellikleri vardır ve daha fazla önyargılı bireyler her ikisini de daha fazla seviyelerde atfederler. Sıklıkla bir kişinin bir stereo tipin içine yerleştirilme sebebi, algılayıcının sadece insanın ait olduğu genel kategoriye bilmesidir. Ancak her birey eşsiz olduğundan, kişinin gerçek özellikleri stereo tipin önerilerinden oldukça farklı olacaktır.”³²

(2) Mülakatçı Stereo Tiplenmeleri

Stereo tipteme hatasında, adaylar mülakatçı tarafından, tek bir kategori altında algılanmaktadırlar. Buna göre mülakatçı, adayın giyim tarzı, saç kesim tarzı, yaşı, cinsiyeti, oturduğu bölge ya da ebeveyn olup olmaması gibi konulara bakarak bazı peşin hükümlere varabilir.

“Örneğin, gözlüklü birini gördüğünüzde aklınıza ilk ne gelir? Onlar çok mu çalışkandırlar? Çok mu entelektüeldirler? Bunun gibi belli bir gruba ait insanlarla ilgili genel düşüncelerimizle ilgili örnekleri çoğaltabiliriz.”³³ Eğer bir mülakatçı, adayla ilgili değerlendirmesini yaparken, onun gözlüklü olmasından etkilenirse (tüm gözlüklü insanların çalışkan olacağına inanırsa), stereo tipteme hatası yapmış olur. Başka bir örneğe göre de; mülakatçı, kadın bir adayı sadece anne olduğu için iş almıyorsa ve bunu da bütün annelerin seyahat engeli olacağını düşünerek yapıyorsa yine stereo tipteme hatası söz konusudur.

Sonuç olarak, stereo tipteme hatasında, mülakatçı her X’in Y olduğunu düşünmektir. Buradaki X belli bir grubu, Y ise, karakteri ifade etmektedir. Ancak insanlar hakkında, ait oldukları gruba göre bu şekilde değerlendirmeler yapmak son derece

³² Luthans, **a.g.e.**, p. 176.

³³ Jerald Greenberg, Robert Baron, **Behavior In Organizations**, 7th ed., New Jersey, Prentice Hall, 2000, p. 62.

yanlıştır.³⁴ Çünkü her gözlüklü insan çalışkan olamayacağı gibi, her anne olan bayanın da seyahat engeli olmayabilir.

(3) Yaygın Stereo Tipler

i. Yaş ve Cinsiyet Stereo Tipler

Stereo tiplendirme hatası yoğun olarak adayların yaşları ve cinsiyetleriyle ilgili yapılmaktadır. “Uzun zamandır bilinen yaş stereo tipleri, daha yaşlı çalışanları, daha genç iş arkadaşlarına kıyasla daha az tatmin olan, işleri ile ilgilenmeyen, işlerine kendilerini diğerleri kadar adanmış ve daha az üretken olarak ifade etmektedir.”³⁵

Bu şekilde bir stereo tiplendirmenin etkisinde kalan bir mülakatçı, yaşlı adayları işe almama konusunda ısrarcı olabilir. “Yapılan araştırmalar, çalışanların yaşlandıkça, performanslarının genellikle iyileştiğini göstermektedir. Ancak performanslarının subjektif olarak değerlendirilmesi, yaşlı negatif bir özellik haline getirebilmektedir. Başka bir deyişle, yaşlanan çalışanlar, daha iyi iş yapıyor olmalarına rağmen, üstlerinden daha kötü değerlendirmeler alabilmektedirler.”³⁶ Bu durum, mülakatlar içinde geçerli olabilmektedir.

Ancak bu durumun tersi de söz konusu olabilir. Yani mülakatçı, yaşla ilgili bir stereo tiplendirme sonucunda, genç çalışanların tecrübe konusunda yetersiz olacağını ve işe daha zor adapte olacaklarını düşünerek onları işe almak istemeyebilir. Ama yaş stereo tiplendirmelerinin, daha çok, genç işgörenler lehine işlediği söylenebilir.

“Cinsiyetle ilgili stereo tiplendirmelerde ise, kadınlar erkeklerden daha az rekabetçi, daha az objektif; erkekler ise, kadınlara kıyasla kişisel ilişkilerde duyarlılık, sıcaklık ve ifade edilebilirlik konusunda yetersiz görülmektedir. Cinsiyet stereo tiplendirmeleri sonucunda bayan yöneticiler, erkek yöneticiler ile aynı kariyer ilerletici davranışları gösterdiğinde bile daha az para kazanıp, daha az kariyer ilerletici transfer olanakları ile karşılaşabilmektedir.”³⁷

³⁴ Aranson, **a.g.e.**, p. 379.

³⁵ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, Boston, P.R. Donnelly & Sons Company, 1989, p. 121.

³⁶ **A.e.**, s. 119.

³⁷ Aranson, **a.g.e.**, p. 378.

Sonuç olarak; mülakatçı adayın işle ilgili özelliklerini hiç dikkate almadan, sadece cinsiyetine ve yaşına göre değerlendirmelere gidebilmektedir. Zaten yapılan araştırmalarda, mülakatçıların özellikle adayların yaşları ve cinsiyetleri ile ilgili stereo tipler yarattıklarını göstermektedir. Yine bu araştırmaların sonuçlarına göre, mülakatçılar, yaş bakımından genç adaylara, cinsiyet bakımından ise, erkek adaylara daha olumlu yaklaşabilmektedirler.³⁸

Oysa iyi bir mülakatçı, adayları kadınlar ve erkekler, yaşlılar ve gençler, gözlüklüler ve gözlüksüzler, uzun saçlılar ve kısa saçlılar, çocuğu olanlar ve çocuğu olmayanlar gibi grup üyeleri olarak değil de, sadece bireyler olarak değerlendirmelidir. Aksi takdirde değerlendirilen şey, adaydan ziyade, mülakatçının kafasında yarattığı grubun özellikleri olacaktır. Bu ise, yanlış bir değerlendirme olacaktır. Burada unutulmaması gereken nokta, insanlar her ne kadar belli kategorilere yakınmış gibi gözükseler de, aslında her insan çok farklıdır. İyi bir mülakatçı da bunun farkında olmalıdır.

ii. Sosyal Köken Ayrımcılığı

Adayların ırkları özellikle batılı ülkelerde, mülakat sürecini etkileyen önemli bir faktör olabilmektedir. Bu durumu ülkemiz açısından ise, bölgesel bazda düşünebiliriz. Mülakatçılar adaylar arasında, Karadenizli, Ege'li ya da Akdenizli olmalarına göre değerlendirme yapabilir. Şu şehirden olan insanlar çok çalışkan veya tembel oluyor gibi değerlendirmeler yapmaları da bu duruma örnektir.

Özellikle ülkemizde, hemşehrilik duygusunun, mülakat sürecini etkilemesi önemli bir mülakat hatasıdır. Bu yüzden, mülakatlarda bu duygunun önüne geçilmeye çalışılmalıdır. Çünkü, adayın mülakatçıyla aynı şehirde doğmuş olmasının, işyerinde göstereceği performansla hiçbir ilişkisi yoktur.³⁹

Nihayet önemli olan; mülakatçının mümkün olduğunca adayın işle ilgili olmayan özelliklerinden etkilenmeden; mülakatta iş tecrübesi, eğitim düzeyi gibi objektif özelliklere daha çok önem vermesidir.

³⁸ Howard, **a.g.e.**, p. 79.

³⁹ Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım**, Ankara, Academyplus Yayınevi, 2002, s. 94.

c) Kendine Benzetme Hatası

(1) Psikolojik Davranış Olarak Benzetme

“İnsanlar temel olarak, sahip oldukları bilgilerin, değer yargılarının ya da yaşama bakış açılarının doğru olduğuna inanma eğilimindedirler. Hatta sosyal ilişkilerinde de kendilerini onaylayarak, kendileri gibi düşünen insanlarla bir arada olmaya özen gösterirler. Bu durumun asıl nedeni de her insanın, yaşamının kendi kontrolü altında olduğuna dair varolan temel inancını sürdürme, koruma ve böylelikle belirsizliklerin yaratabileceği olası kaygılardan da olabildiğince uzak durma çabasıdır.”⁴⁰

Başka bir deyişle, “insanların diğerleriyle aralarında benzerlik kurması, kişilere kanaatlerinin ve yaşam stillerinin doğru olduğunu hissettirerek onların öz saygılarını arttırabilir. Hem insanlar kendilerine benzer biriyle daha olumlu bir ilişki beklentisi yaşamaktadırlar.”⁴¹

Kurulan benzerlikler ise, hem fiziksel hem de fiziksel olmayan pek çok konuyla ilgili olabilir. Örneğin aynı düşünceleri paylaştığınıza inandığımız bir insanın, karakterinin düzgün olduğuna inanmak insanlar için çok kolaydır. Ayrıca, “ulusal köken, din, politika, toplumsal sınıf, eğitim düzeyi, deri rengi, aydın olma ve yaş gibi özellikler insanlarla aramızda benzerlik kurmamıza yardımcı olan en önemli faktörlerdir. Yine meslek, zeka düzeyi, belirli bir alandaki yetenek, hatta boy, fiziksel atiklik ve güçte benzerlik kurmamıza yardımcı olan önemli özelliklerdir.”⁴²

Sosyal psikologların yaptığı araştırmalar, benzerliğin kişiler arası çekimde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. “Bir kişinin tutumları, düşünceleri ve diğer özellikleri ne kadar çok diğerininkine benzerse, kişilerin birbirlerini çekici bulma olasılıkları o derece yükselmektedir.”⁴³ Başka bir deyişle; benzerlik genelde sevgiyi getirmektedir.

⁴⁰ Solmuş, **a.g.m.**

⁴¹ Nuri Bilgin, **Sosyal Psikolojiye Giriş**, 4. bs., İzmir, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları No: 48, 2003, s. 250.

⁴² Freedman, **a.g.e.**, s. 225.

⁴³ Freedman, **a.g.e.**, s. 226.

(2) Mülakatçının Kendine Benzetme Hatası

Benzerlik kurma, bu kadar önemli ve yaygın psikolojik bir kavram olduğuna göre, bir insan olarak mülakatçının da, mülakat esnasında içine düşebileceği en önemli hatalardan biri olabilmektedir. Kendine benzetme; adayın yaşı, cinsiyeti, doğum yeri, iş tecrübeleri, hobileri, mezun olduğu okul, mezun olduğu bölüm, oturduğu semt, kullandığı bir aksesuar gibi özelliklerden kaynaklanabilir.

“İnsanların çoğu kendilerine benzeyen kişilerden hoşlanırlar. Dışadönük insanlar dışadönükleri, çekingen olanlarda çekingenleri beğenebilirler. Bu doğal bir eğilimdir, ancak insanların iş performanslarıyla bu durumun bir ilgisi yoktur.⁴⁴ Yani adayla aynı şehirde doğmuş olmanız, adayın iş performansı hakkında size hiçbir ipucu vermeyecektir.

“Bu hatanın en önemli sakıncası, adayın zayıf taraflarını görmenizi engellemesidir.”⁴⁵ Böylece aday, mülakatçı tarafından, aslında o iş için uygun olmamasına rağmen, uygun olarak değerlendirilebilecektir. Çünkü bu hataya düşen bir mülakatçı kararını, adayın bilgi, yetenek ve iş tecrübelerine göre değil de, kendisine ne kadar benzer ve yakın olduğuna göre vermektedir.

Buna göre; mülakatçı bir bayan ise, karşısındaki adaylardan bayan olanlara karşı daha olumlu değerlendirmeler yapması; adayla aynı şehirde doğduğunu öğrenen bir mülakatçının hemşehrilik duygusuyla, o adaya karşı daha olumlu tepkiler vermesi; adayla aynı okuldaki mezun olduğunu öğrenen bir mülakatçının da, bu durumun adayın o işe uygun olması için yeterli bir faktör olacağını düşünerek, adaya baştan bir sempati ile yaklaşması, bu hatanın olağan sonuçları olacaktır.

Mülakat esnasında, mülakatçı sorduğu bazı sorulara adaydan gelen cevaplar doğrultusunda da benzerlik ilişkisi kurmaya çalışabilir. Adayın kendisiyle benzer inanç sistemlerine sahip olduğunu ya da tam tersi bir şekilde çok farklı inanç sistemlerine sahip olduğunu fark edebilir. Tam bu noktada ise, adayı kendisine yakın görmüşse, kafasında adayın zayıf taraflarını hemen yok edecektir. Ya da adayı kendisine çok uzak görmüşse, onu ciddi bir şekilde değerlendirmeden hemen

⁴⁴ Ergin, a.g.e., s. 88.

⁴⁵ Klivex, a.g.e., p. 98.

dışlayabilecektir. “Bazen bu hatayı aday da destekler. Aday mülakatçının bazı özelliklerini yakalar ve kendisini ona yakın göstermek için rol davranışını güçlendirir, verdiği bilgilerle mülakatçının kendisini kolay algılamasını sağlayabilir.”⁴⁶

“Araştırmalar, görüşmecinin adayı kendisine benzer algıladıkça onun lehine davranma eğilimi taşıdığını, ona diğer adaylardan daha fazla oranda ücret ve terfi olanağı sunduğunu ve onu işe alma olasılığının arttığını göstermektedir.”⁴⁷ Ancak iyi bir mülakatçı, işle hiçbir ilgisi olmayan bu tür benzerliklerin etkisinden mümkün olduğunca kurtulmaya çalışmalı, bunu yaparken de standart bazı kriterleri mülakat boyunca kullanmalıdır.

d) Önyargılar

(1) Tanımı

“Önyargı, insanların zihninde herhangi bir gruba ait belli imge oluşuktan sonra, o imgenin o gruptaki bütün kişilere genellenmesidir.”⁴⁸ “İnsanlar çoğunlukla, bir olayı ya da kişiyi, bir sosyal kategoriye koyup, beklentilerini o kategoriye eşlik eden önyargılara göre şekillendirmektedirler.”⁴⁹

Burada unutulmaması gereken nokta tüm önyargıların yanlış olmadığıdır. “Ancak doğru ve yanlış önyargılar arasındaki fark çok bulanık ve belirsizdir.”⁵⁰ Ancak yine de, herhangi bir özelliğinden dolayı insanlara önyargılı yaklaşmak yanlış olacaktır.

(2) Mülakatçı Önyargıları

Mülakatçıların zihinlerindeki bazı önyargıların mülakat sürecini etkilemesi, tüm mülakat hataları arasında en sık tekrarlanan ve aynı zamanda en tehlikeli olanıdır. “Esasında mülakatçının önyargıları genelde yarı doğruların ve yanlışların bir

⁴⁶ Erdoğan, **a.g.e.**, (1994), s. 167.

⁴⁷ Solmuş, **a.g.m.**

⁴⁸ Ergin, **a.g.e.**, s. 88.

⁴⁹ Kağıtçıbaşı, **a.g.e.**, s. 251.

⁵⁰ Freedman, **a.g.e.**, s. 118.

birleşimidir. Çoğunlukla önyargı, eski bir tecrübeden kaynaklanır. Önyargıya bağlı taraflılığın rasyonel olmayan bir ilişki içerdiği bilinmektedir.”⁵¹

Mülakatlarda özellikle şu gruplara ilişkin önyargılar işe karışabilmektedir;⁵² şişmanlar, kısa boylu erkekler, çok makyajlı kadınlar, yüksek sesle gülenler, belli bir şiveyle konuşanlar, kulağı küpeli erkekler, ülkenin belli bölgelerinden gelenler...

Bu örneklerin haricinde, adayların cinsiyetleri, yaşları, dinleri, sigara kullanıp kullanmamaları ile ilgili önyargılarda geliştirilebilir. Örneğin “kadınlar üst yönetim görevlerinin gerektirdiği özelliklere sahip değildir, adaylardan Ayşe hanım da kadın olduğu için genel müdürlüğe uygun değildir gibi bir değerlendirmede bulunmak cinsiyet ile ilgili önyargılara bir örnektir.”⁵³

“Mülakatçı adayın bitirdiği okulu iyi eğitim veren bir kurum olarak tanıyorsa, bilgi analizi için sorduğu sorulara adayın verdiği hatalı cevapları görmezlikten gelebilir.”⁵⁴

Aynı şekilde, mülakatçıda adayla ilgili olumlu bir önyargı oluşmuşsa mülakatta daha kolay ve yönlendirici bir takım sorular sorabilir. Eğer mülakatçıda adayla ilgili olumsuz bir önyargı oluşmuşsa, bu seferde zor ve aslında gerekli olmayan pek çok soruyu adaya yönelterek onu zor durumda bırakmak isteyebilir.

“Araştırmalarda, mülakatçıların çeşitli sebeplerle olumlu önyargılarla yaklaştıkları adaylara, diğer adaylara nazaran daha lehte davranışlar gösterdiklerini ve hem sözlü hem de sözlü olmayan davranışlarıyla, bu onayın işaretini verdiklerini ortaya koymuştur.”⁵⁵

Adayla ilgili olumsuz bir önyargıya kapılan mülakatçı ise, adayın cevaplarını kısıtlayarak ya da özelliklerinin sadece negatif olan yanları hakkında sorular sorarak, adayı zor durumda bırakmak isteyebilir. Bu durum ise, adayın motivasyonunu etkilemekte ya da eğer aday cesaretini kaybederse, iyi bir izlenim bırakmaya çalışmasını durdurmaktadır.

⁵¹ Erdoğan, **a.g.e.**, (1994), s. 168.

⁵² Ergin, **a.g.e.**, s. 88.

⁵³ Acar, **a.g.e.**, s. 159.

⁵⁴ Erdoğan, **a.g.e.**, (1994), s. 149.

⁵⁵ Linda Timmons, “Selection Interviewing”, **AORN Journal**, Vol. 67, Iss. 1, January, 1998, p. 6.

İnsanların dolayısıyla mülakatçıların da belirli bir konuda karar verirken kendi düşüncelerinden tam olarak soyutlanması gerçekten zor bir iştir. Ancak yine de unutulmamalıdır ki, en doğru işe alım kararı, elden geldiğince objektif davranmayla mümkün olacaktır. İşte bu yüzden mülakatçı, önyargılarını tamamen yok edemese de, onların farkında olmalıdır. Kendi önyargılarını tanımaya çalışmalıdır. “Burada uyulması gereken altın kural, ‘açık bir çizgi’ bırakılmasıdır.”⁵⁶ İyi bir mülakatçı olmak için, “doğal önyargılarınızın ve öznel davranma eğilimlerinizin bilincinde olun, bu gibi yanlışları denetim altında tutabilmek için uygun mülakat yöntemleri kullanılmalıdır.”⁵⁷

Mülakatçıların eleman alırken kullandığı kriterlerin net olması da, önyargılarının etkisinden kurtulmalarına yardımcı olacaktır. Mülakatçı olarak unutulmaması gereken nokta, mülakatın amacının işe en çok hoşlanılan adayın değil, en uygun adayın alınması olduğudur.

e) Olumsuz Bilgilere Odaklanma Hatası

(1) Psikolojik Davranış Olarak Olumsuz Bilgilere Odaklanma

İnsanlar genel olarak, olumsuz bilgilere olumlu bilgilerden daha fazla önem verirler. “Başka her şeyin eşit olması koşulu ile, olumsuz bir özellik, bir izlenimi olumlu bir özellikten daha fazla etkiler. Sonuçta olumlu bir izlenimi değiştirmek, olumsuz bir izlenimi değiştirmekten daha kolaydır. Bu farklılık, aşırı olumsuz özellikler söz konusu olduğunda, daha da belirginleşir. Aşırı olumsuz bir tek özellik, kişi başka hangi özelliklere sahip olursa olsun, aşırı olumsuz bir izlenime yol açar.”⁵⁸

Bu durumun ise, değişik nedenleri olabilir. Örneğin, daha alışılmamış yani nadir olduklarından, olumsuz özellikler daha belirgin olabilirler. “Basit bir algılama durumunda, olumsuz bir özellik bu nedenle hemen göze çarpar. Tıpkı alışılmamış bir görünüş bozukluğunun ya da çok parlak bir rengin hemen göze çarpması gibi. Bu

⁵⁶ David Walker, **Mülakatla Seçme**, Çev. Ali Cevat Akkoyunlu, İstanbul, Doğan Kitap, 2000, s. 80.

⁵⁷ **A.e.**

⁵⁸ Freedman, **a.g.e.**, s. 105.

nedenle insanlar olumsuz özelliklere, daha fazla dikkat ediyor, böylece yaptıkları genel değerlendirme de bu tür özelliklere daha fazla ağırlık vermektedirler.”⁵⁹

(2) Mülakatçının Olumsuz Bilgilere Odaklanma Hatası

Olumsuz bilgilere odaklanma hatası, mülakatçıların adayların olumlu özelliklerinden çok olumsuz özelliklerinden etkilenmeleri sonucu oluşan bir hatadır. Böylece mülakatçı, adayla ilgili tek bir olumsuz noktaya takılıp, adayın diğer tüm olumlu özelliklerini görmezlikten gelebilmektedir.

Genellikle aday hakkındaki olumsuz bilgilerin olumluya dönüşmesi, olumlu bilgilerin olumsuzla dönüşmesinden daha zordur. Araştırma sonuçları, aleyhte olan bilginin, seçim kararlarında lehte olan bilgidен çok daha fazla etkisi olduğunu göstermiştir. Araştırmalar, önceden oluşan bir aleyhte izlenimi değiştirmek için 8.8 birim lehte bilgi gerektiğini ve önceden lehte olan bir izlenimi değiştirmek içinse sadece 3.8 birim aleyhte bilginin yeterli olabileceğini bulmuştur.⁶⁰

Olumsuz bilgilere odaklanma, mülakatçının adayı dinlemesini engelleyecek ve aday hakkında acele karar vermesine yol açacaktır. “Yine araştırmalara göre, mülakatçı aday hakkında olumsuz bir referans mektubuna sahipse, adayın geçmiş başarılarını kolaylıkla göz ardı edebilmektedir. Aday ile ilgili referanslar, mülakatçının son kararını vermesinde adayın mülakattaki performansından daha etkili olabilmektedir.”⁶¹

Böyle bir hataya düşmek istemeyen mülakatçı, adayın özelliklerini her zaman bir bütün olarak ele almalı ve buna göre bir değerlendirmenin ardından adayın o işe uygun olup olmadığına karar vermelidir.

f) Kontrast (Zıtlık) Hatası

Kontrast (zıtlık) etkisi, genel bir tanımlamayla; bir değerlendirme veya araştırma sürecinde, değerlendirilen veya araştırılan adayın çok iyi veya çok kötü olması

⁵⁹ Freedman, **a.g.e.**, s. 106.

⁶⁰ Greg Marshall, “Preinterview Biases: The Impact Of Race, Physical Attractiveness, and Sales Job Type On Preinterview Impressions Of Sales Job Applicants”, **The Canadian Manager**, Vol. 33, Iss. 2, 2002, pp. 33-42.

⁶¹ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8th ed., New Jersey, Prentice-Hall, 1999, p. 226.

durumunda, ondan sonraki adayın, o çok iyi veya çok kötü aday baz alınarak değerlendirilmesidir. Buradaki kıstas, bir önceki adaydır. Başka bir deyişle, kontrast etkisi, kıstasın yanlış belirlenmesi sonucu oluşan bir etkidir. Bu durum ise, yapılan araştırmanın veya değerlemenin sağlıklı olmasına neden olmaktadır.⁶²

Mülakatçılar kısa bir zamanda çok fazla adayı değerlendirmek durumunda kalmışlarsa, arka arkaya yapılan bu mülakatlar sonucunda, adayın iş ile ilgili vasıfları gerçekten taşıyıp taşımadığına bakılmaksızın, sadece adayları birbirleriyle karşılaştırarak bir değerlendirmeye gidebilirler. Mülakatçıların yaptığı bu hata, kontrast (zıtlık) hatası olarak adlandırılmaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi kontrast hatası, özellikle çok sayıda adayla ard arda görüşmek durumunda kalındığında etkilidir.

Kontrast hatasına bağlı olarak, vasat bir aday oldukça başarısız birkaç kişinin arkasından mülakata girerse, mülakatçı tarafından olumlu olarak değerlendirilebilecek ya da tam tersi bir şekilde, aynı aday çok başarılı birkaç kişinin arkasından mülakata girerse, mülakatçı adayı normalden daha fazla olumsuz olarak değerlendirilebilecektir. Başka bir ifadeyle, “mevcut adayla önceki aday arasındaki zıtlık, hak edilmeyen bir değerlendirmeye neden olmaktadır.”⁶³ Bu durum ise, mülakatın güvenilirliğini zedelemektedir.

Mülakatçıların bu hatayı engellemek için alabilecekleri tedbirlerden ilki; gün içerisinde mülakat yaptıkları aday sayısına bir limit koymalarıdır. Mülakatları bir an önce bitirmek için, gün içinde çok fazla sayıda adayla görüşmek, kontrast hatasına neden olup, daha sonrası için işletmeye çok pahalıya mal olabilir. İkinci olarak ise; mülakatçılar tüm adayları standart kriterlere göre değerlendirerek bu hatayı önleyebilirler. Böylece adaylar birbirlerine göre değil de, o iş için gerekli özelliklere göre değerlendirileceklerdir.

⁶² Arthur Sherman, George Bohlander, Scott Snell, **Managing Human Resources**, 10th ed., Ohio, An International Thomson Publishing Company, 1996, p. 211.

⁶³ Erdoğan, **a.g.e.**, (1994), s. 166.

2. İletişimden Kaynaklanan Mülakat Hataları

Bazı mülakat hataları, tamamen mülakat esnasındaki iletişim eksikliği veya engellerinden kaynaklanan ve sosyal psikolojik boyutu olan hatalara göre ortadan kaldırılması daha kolay olan hatalardır. Özellikle eğitimsiz ve tecrübesiz mülakatçıların neden olduğu bu hatalar, bazen de aday yönlü ortaya çıkmaktadır. Ancak iletişimden kaynaklanan mülakat hataları, sosyal psikolojik boyutu olan hatalara nazaran, konusunda iyi eğitim almış bir mülakatçının zamanla, çok rahat bir şekilde ortadan kaldırabileceği hatalardır.

a) Sözel Olmayan Davranışlardan Etkilenme Hatası

Sözel olmayan davranışlar; insanların fiziksel görünümü, giyimi, yüz ve beden hareketleri gibi durumlardır. İnsanların önemli olmaması gereken yerlerde bile, sözel olmayan davranışların etkisinde fazlaca kalıyor olmaları ise, psikolojik bir gerçektir.

Yapılan psikolojik araştırmalar; göz kontağı kurma, fiziksel olarak çekici görünme, kullanılan el ve yüz hareketlerinin insanları etkilemedeki önemini ortaya çıkarmıştır.⁶⁴ Buna göre insan olarak mülakatçıların da, sözel olmayan davranışların etkisinde kalmaları kaçınılmazdır.

Mülakatçıların adayların sözel olmayan davranışlarından fazlaca etkilenmeleri, en önemli mülakat hatalarından biridir. Mülakatçılar çoğu zaman, adayın eğitim düzeyi, iş tecrübesi gibi objektif özelliklerinden ziyade; jest ve mimikleri, giyimi, çekiciliği gibi subjektif özelliklerine göre değerlendirmelere gidebilmektedirler.

“Araştırmalar, sözel olmaya davranışların, mülakatları % 80'lere varan oranda etkilediklerini ortaya çıkarmıştır.”⁶⁵ Yine araştırma sonuçlarına göre, “genelde; güzel giyimli, daha sık gülümseyen ve göz temasında bulunan adaylar, işle ilgili niteliklerine dikkat edilmeden mülakatçılar tarafından olumlu olarak değerlendirilmektedirler.”⁶⁶

⁶⁴ Aranson, **a.g.e.**, p. 353.

⁶⁵ Dessler, **a.g.e.**, p. 226.

⁶⁶ William Lynott, “How To Hire The Right Person and Stay Out Of Trouble While Doing It”, **The Canadian Manager**, Vol. 20, Iss. 1, June, 2000, p. 21.

Sözel olmayan davranışların, mülakatlar üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Amerika’da, 52 insan kaynakları uzmanı ile 1977’de yapılan bir araştırmada da, katılımcılar 26’şar kişi olarak iki gruba ayrılmıştır. 1. gruptaki mülakatçılarla görüşen adaylar, mülakatçılarla olabildiğince az göz kontağı kurmuşlar ve alçak bir ses tonuyla konuşmuşlardır. 2. grup mülakatçılarla görüşürülen adaylar ise, tam tersi bir şekilde, yüksek bir ses tonuyla konuşmuşlar, sık sık gülümsemişler ve mülakatçılarla olabildiğince çok göz kontağı kurmuşlardır. Sonuçta 2. gruptaki 26 mülakatçıdan 23’ü adayları ikinci bir görüşmeye davet etmiştir. Ancak 1. gruptan hiçbir mülakatçı, adaylara ikinci görüşme randevusu vermemiştir.⁶⁷

Mülakatçıları etkileyen, sözel olmayan davranışlardan en önemlisi adayların çekiciliğidir. “Burada, çekiciliğin hem fiziksel hem de psikolojik düzeyde gerçekleşebileceği belirtilmelidir. Özellikle fiziksel olarak çekici bireyler, olmayanlara göre daha mutlu, daha sosyal ve başarılı bireyler olarak algılanırlar. Birçok araştırma çekici adayların, çekici olmayan adaylardan daha fazla oranda destek aldıklarını, onlardan daha yeterli-yetenekli olarak algılandıklarını, iş için en uygun kişiliğe sahiplermiş gibi algılandıklarını, işlerini çekici olmayanlardan daha iyi bir biçimde yapacaklarmış gibi algılandıklarını, işe alınma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve hatta yüksek ücretli işler teklif edildiğini göstermiştir.”⁶⁸

Adayların çekiciliklerinin mülakat sürecine etkisini görmek amacıyla İngiltere’de, 1994’te 112 mülakatçı ile yapılan bir araştırmada;⁶⁹ katılımcılardan fotoğraflara dayanarak adayların terfi edebilirliklerini değerlendirmeleri istenmiştir. Erkekler işe alınmak için daha uygun ve eşit şekilde kalifiye kadınlara göre bir sonraki yönetici seviyeye atanmak için daha çekici olarak algılanmışlar; ve daha çekici olan adaylar özellikle erkekler, daha az çekici olanlara göre tercih edilmişlerdir. Aynı çalışmaya göre daha çekici olan kadınlara, daha az çekici olanlara göre daha az yönetici

⁶⁷ Thomas McGovern, “Interviewer Evaluations Of Interviewess Nonverbal Behavior”, **Journal Of Vocational Behavior**, Vol. 13, 1978, pp. 163-171.

⁶⁸ Dessler, **a.g.e.** p. 227.

⁶⁹ Cynthia Marlowe, “Gender and Attractiveness Biases In Hiring Decisions: Are More Experienced Managers Less Biased?”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 81, Iss. 1, 1996, pp. 11-21

pozisyonları sunulmaktadır. Çünkü mülakatçılar hata yaparak çekiciliği dışılık ile, dışılığı ise, yönetici olmayan işler ile eşitlemektedirler.

b) Çok Fazla ve Çok Az Konuşma Hatası

Bazı insanların çok güçlü konuşma yetenekleri vardır ve onlar için konuşma dinlemekten daha doğaldır. “Görüşenler konuştuklarında, görüşmeyi kontrol altında tuttuklarına inanırlar. Bu tür insanlar konuşma yetenekleri kadar dinleme yeteneklerini de geliştirmeye gayret etmeli ve sessizliklerini iyi dinlemenin göstergesi olarak kabul etmelidirler.”⁷⁰ Aksi takdirde, çok konuşma ciddi bir sorun olabilir. Çünkü bu alışkanlık, etkin dinleme davranışını da olumsuz yönde etkileyecektir.

“Mülakat esnasında mülakatçının görevi, adaydan mümkün olduğunca çok bilgi almak olmalıdır. Bunu da en iyi onu konuşturarak yapabilir. Ama maalesef bazı mülakatçılar iş ya da kendileri hakkında konuşmaktan adaya soru sormaya fırsat bulamıyorlar.”⁷¹

Mülakat esnasında, bu hatayı özellikle, mülakat yapmaya yeni başlamış, acemi olarak nitelendirebileceğimiz mülakatçıların yapma olasılığı daha yüksektir. “Özellikle aday hakkında ön bilgi almak için yeterli zaman bulamayan acemi görüşmeci, kendi kişisel deneyimlerini, işletmedeki olayları görüşmenin ana konusu durumuna getirebilir. Zorunlu bir dinleyici bulduğu için bundan haz duyar ve dolayısıyla kendisini istemeyerek de olsa dinleyen aday hakkında olumlu bir değerlemeye de gidebilir.”⁷²

Mülakatı yapan kişi, ne kadar çok konuşursa, karşısındaki aday hakkında o kadar az bilgi sahibi olacaktır. Üstelik bu durum mülakat üzerinde aşırı bir hakimiyet kurmasına yol açacak, bunun sonucunda da aday kendisine söz hakkı verilen yerlerde dahi konuşmaya çekinecektir.

Mülakatçının tam tersi bir tutum sergilemesi, yani mülakat boyunca çok az konuşması da, mülakatın başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Çünkü böyle bir

⁷⁰ Canan Çetin Güner, **Personel Seçiminde Görüşme**, İstanbul, Çağlayan Kitabevi, 1990, s. 94.

⁷¹ Lynott, **a.g.e.**, p. 21.

⁷² Bingöl, **a.g.e.**, s.151.

durumda da, adayın mülakata hakim olmasına, mülakat sürecini yönlendirmesine izin verilmiş olacaktır. Mülakat esnasında, kendisine iş ve işletme hakkında yeterli bilgi verilmediği için, daha sonra işten ayrılmak zorunda kalan işgörenlerin sayısı az değildir. Mülakatçı; adaya iş ve işletmeyle ilgili gerekli bilgileri vererek, gerekli yerlerde uygun soruları sorarak yani çokta pasif kalmayarak, mülakatın başarılı olmasını sağlayabilir.

Mülakatçı, adayın soru sormasına da izin vermeli ve bu sorulara cevap verirken de çekingen olmamalıdır. Çünkü tüm bunlar, her iki tarafında birbirini en iyi şekilde tanınmasına yardımcı olacak ve daha sonra ortaya çıkabilecek olumsuzlukları engelleyecek davranışlardır.

“Özetle, mülakatı kontrol etme-yönetme ile baskın-belirleyici olma arasındaki fark gözden kaçırılmamalıdır. Üstelik tüm mülakat boyunca görüşmecinin mülakatın yaklaşık % 20’lik bölümünde söz alması gerektiği, % 80’lik bölümünde ise, adayın konuşması gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır.”⁷³ Matematiksel bir denklem gibi görünen bu durum aslında, mülakatçıların çok konuşma-az konuşma hatasına düşmelerini engelleyecek ve mülakatın başarısını arttıracak önemli bir faktördür.

c) Acele Karar Verme (İlk İzlenim Etkisi)

İnsanların, karşılarındaki bireyler hakkında, acele karar verip, genellikle ilk izlenimlerinin etkisinde kalıyor olmaları da bir başka psikolojik davranış biçimidir. Buna göre mülakatçılar da, çeşitli sebeplerle aday hakkında daha ilk dakikalarda acelece bir karara varıp, mülakatın daha sonraki bölümlerindeki pek çok bilgiyi değerlendirmelerinin dışında bırakabilmektedirler. “Bir çok görüşmecinin, mülakatın hemen başlarında (yaklaşık olarak ilk 4-9 dakika) aday hakkında bir karara vardığı geri kalan zamanda da bu kararını destekleyecek kanıtlar aradığı görülmektedir.”⁷⁴

“Erken karar verilmesinin sebebi adayın başvuru formunun mülakatçıyı tatmin etmemesi veya görünüşünün mülakatçıya göre yetersiz olması olabilir. Böyle bir hata mülakatçının kendisine çok güvenmesinden de kaynaklanabilir. ‘Ben bir elemanı mülakatın ilk beş dakikasında tanım’ diyen mülakatçının sayısı az değildir. Böyle

⁷³ Solmuş, a.g.m.

⁷⁴ Solmuş, a.g.m.

bir yargı da olgunlaşmamış kararı doğurur.”⁷⁵ Acele karar verme de, verdiğimiz bu örneğin tersi bir durumda söz konusu olabilir. Yani mülakatçı adayın başvuru formu ve dış görünüşünden fazlasıyla etkilenip, aday hakkında hemen olumlu bir yargıya varabilir. Benzer şekilde, adayın bitirdiği okul ya da derecelerinden etkilenen bir mülakatçı, mülakat başlamadan önce bile kararını zaten vermiş olabilir.

Örneğin, adayın mezun olduğu okulun, çok iyi bir okul olduğunu düşünen mülakatçı, bu durumda adayın o işe gerçekten uygun olup olmadığını ölçmeden, sadece okulun ismine istinaden, adayı hemen işe almak isteyebilir. Ancak adayın diğer özellikleri ve işin özellikleri arasında bir karşılaştırmaya gidilmeden yapılan bu seçim, son derece yanlış olacaktır.

Mülakatçılar, iş başvurusu yapan adayların mülakat öncesi girdiği testlerin sonuçları ve başvuru formlarını inceledikten sonra mülakata girmişlerse, adayları mülakattaki performanslarından ziyade, sadece bu iki kritere göre yargılayabilirler. İlk başta, başvuru formları ve test sonuçlarıyla, mülakatçıda daha pozitif bir izlenim bırakan adaylara, mülakat esnasında daha pozitif davranılabilir. (Örneğin adaylarla daha cana yakın bir tarzda konuşulabilir.) Yani mülakatçılar, mülakatı, aday hakkında bilgi toplamak yerine, test sonuçları ve başvuru formlarından gelişen ilk izlenimlerini onaylamak için kullanabilirler.⁷⁶

Mülakatçıların bu şekilde davranmaları, adayın mülakattaki performansını da olumsuz yönde etkileyecektir. İlk izlenim etkisiyle, aday hakkında olumsuz bir değerlendirmeye varan mülakatçı, mülakatın daha başlarında bunu adaya hissettirirse, adayın morali bozulacağı için, aslında iyi vasıflara sahip olsa bile, mülakatta gerçek performansını ortaya koyamayacaktır.

Mülakatçıların ilk izlenim hatasına düşüp, acele karar vermiş olmalarını ispatlayan pek çok araştırma vardır. Endüstriyel psikoloji alanında çalışan ve özellikle işe alım mülakatları hakkında araştırmaları bulunan Milton Hakel, 1982’de yaptığı bir araştırma sonucunda, ilk oluşan bilginin ne olursa olsun, mülakatın sonucu üzerinde bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Yine tahminlere göre, mülakatçıların % 85’i

⁷⁵ Erdoğın, **a.g.e.**, (1994), s. 169.

⁷⁶ Dessler, **a.g.e.**, p. 225.

adaylar hakkında mülakat başlamadan önce, başvuru formları ve fiziki görünüşlerine göre zaten karar vermiş oluyorlar.⁷⁷

Mülakatçıların kararlarında etkili olan faktörler üzerine yapılan araştırmalar, en az 15 dakika olması gereken mülakat sürecinde, mülakatçıların ortalama karar süresinin 4 dakikanın altına inemediğini kanıtlar niteliktedir. Mülakatçılar, 4 dakikanın sonunda karar vermek için gerekli bilgiye sahip olduklarını hissedebilmektedirler. Mülakatın başarısını oldukça olumsuz etkileyen ilk izlenim hatasından kurtulmak için, mülakatçı kararını mülakat bitinceye kadar vermemeye çalışmalı ve tüm adayları standart kriterlere göre değerlendirmelidir.

d) Etkin Dinlememe ve Not Almama Hatası

“İnsanların çoğu duyduklarını anlamadan dinlemektedirler. Psikologlar aslında işittiklerimizin yaklaşık % 85’ini anlamadığımızı savunmaktalar.”⁷⁸ Başka bir ifadeyle, işittiklerimizin % 85’ini etkin dinlememe sonucu, sadece işitmekte, anlamamaktayız. Böyle bir durum her insanın doğasında olabildiğine göre ve işe alma sürecinde mülakatçının önemli rolü düşünüldüğünde, etkin dinlememenin ne kadar büyük olumsuzluklar yaratabileceği açıkça görülecektir.

“Mülakat sırasında dakikada 110 – 140 kelime duymak mümkündür. Düşünme hızı ise, bu rakamın yaklaşık 7 katıdır. Bunun anlamı düşünme süresinin dinleme hızından fazla oluşudur. İşte düşünme hızının doğurduğu bu fazla zamanı değerlendirme biçimi kişiden kişiye değişir. Mülakatçı dinlerken düşünür, bazı yargılar oluşturur ve bu yargılar doğrultusunda da fikirlerini mülakata yansıtmaya ve adayın tepkilerini süzmeye başlar. Bu davranışın bir sonucu olarak, kişi hakkında bir takım varsayımlar yaratır. Böylece mülakatçı beşeri bir özellik olan düşünmenin duymadan hızlı olmasına bağlı olarak yarattığı ilave zamanı daha sonra elde edeceği bilgileri kabul veya reddetmesine yarayacak hipotezler oluşturmaya harcar veya elde ettiği bilgileri kolayca sınıflayacak değerlendirme çerçeveleri oluşturur. İşte iyi dinleme

⁷⁷ Erdoğan, **a.g.e.**, (1994), s. 158.

⁷⁸ Aranson, **a.g.e.**, p. 257.

herşeyden önce sözü edilen hipotezlerin sağlıklı olmasını sağlamaya veya belirtilen çerçeveleri önyargıdan uzak tutma davranışıdır.”⁷⁹

Etkin dinleme, adaya mülakat sürecinin bir parçası olduğu izlenimini verecektir. Böylece onu açık ve dürüst olmaya teşvik edecektir. Etkin dinleme, mülakatçının adayın verdiği bilgiyi doğru yorumlayabilmesi açısından da önemlidir. Adaylara doğru sorular sormak ve onlardan iyi cevaplar alabilmekte etkin dinleme ile mümkün olacaktır. Aksi takdirde, etkin dinleme olmadan söylenenleri doğru kaydetmek ve başarılı bir mülakat gerçekleştirmek mümkün değildir.⁸⁰

Etkin dinleme karşısındaki başlıca engeller ise, aşağıdaki tablo da gösterilmiştir.⁸¹

Tablo I: Etkin Dinleme Önündeki Engeller

Konuşanın sözünün kesilmesi
Yorumlarda ayrıntılara boğulmak
Başka bir kişiyle konuşmak
Konuşmanın tartışmayla kesilmesine ve duygulardan etkilenmesine izin vermek
Sürekli hareket etmek, huzursuz görünmek
Kağıtlarla oynamak, sürekli notları düzeltmek
Dikkat etmemek, aklı başka yerde olmak
Bir konuya gereğinden fazla önem vermek
Seçici dinleme

⁷⁹ Erdoğan, **a.g.e.**, (1994), s. 108.

⁸⁰ Gürer, **a.g.e.**, s. 90.

⁸¹ Walker, **a.g.e.**, s. 92.

Mülakatı olumsuz yönde etkileyebilecek bir başka hata ise, mülakatçının hafızasına çok fazla güvenerek not tutmamasıdır. “Hafızanıza ne kadar güvenirsiniz güvenin, mülakat sırasında mutlaka not almanız gerekir. Özellikle ayrıntıları ilgilendiren konularda, belleğinize sonuna kadar güvenmeniz yanlış olur. Aynı günde beş ya da altı kişiyle mülakat yaptığınızı düşünün. Sorduğunuz sorulara her bir adayın verdiği cevaplar konusunda hafızanıza gerçekten de güvenebilir misiniz?”⁸²

Not almanın mülakatçıya sağlayacağı pek çok yarar olacaktır. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir;⁸³ mülakat sırasında ve mülakat sonunda daha kolay özet yapmanıza yardımcı olur, önemli tüm noktaların görüşülmesini sağlar, tüm adaylara karşı tutarlı davranmanızı sağlar, seçim sürecinin son aşamasında adaylar arasında daha iyi bir karşılaştırma yapmanıza imkan verir.

Not almanın sağlayacağı en önemli yararlardan biri de, şüphesiz ki adayın kendini daha önemli hissetmesini sağlamasıdır. “Eğer görüşülenler kendilerini önemli hisseder, verdikleri bilginin doğru olduğuna inanırlarsa, daha dürüst cevaplar verirler.”⁸⁴ Mülakat esnasında not tutan bir mülakatçı, böylece adayı etkin dinlemiş olacak ve onun verdiği bazı bilgileri de yanlış yorumlamış olmayacaktır.

3. Diğer Mülakat Hataları

a) Zayıf İş Bilgisi

Mülakatçıların uygun adayı aradıkları işin özelliklerini yeterince bilmemeleri, mülakatın başarısını olumsuz etkileyen en önemli faktörlerdendir. İşin gereklerini, tanımlarını, ne gibi özellikler gerektirdiğini bilmeyen bir mülakatçı, o iş için en uygun adayı da saptayamaz. Böylece zayıf iş bilgisi beraberinde daha pek çok hatayı da devreye sokacaktır. İşin özelliklerini yeterince bilmeyen bir mülakatçı, kafasında yarattığı ideal aday tipine en yakın adayı aramaya başlayacak, hale etkisiyle de adayın bir özelliğinin etkisinde fazlaca kalabilecek ya da aday ve kendisi arasında benzerlik kurarak yanlış değerlendirmeler yapabilecektir. Yani işin özelliklerini

⁸² Walker, **a.g.e.**, s. 77.

⁸³ **A.e.**, s.78.

⁸⁴ Gürer, **a.g.e.**, s. 105.

bilmediği için, adayın işle ilgili özelliklerinden ziyade, işle ilgili olmayan özelliklerine göre değerlendirme yapacaktır.

Genel olarak, mülakatçılarla ilgili, adaylar tarafından yöneltilen en önemli suçlamanın, mülakatçıların zayıf iş bilgisi olduğu söylenebilir. Mülakatçıların iş ve gereksinimleri hakkında, şirketin belirli departmanları hakkında ve şirket içerisindeki belirli iş fırsatları hakkında genel bir bilgi eksikliğine sahip olmaları, adaylar arasındaki en önemli şikayet konularındır.⁸⁵

Zayıf iş bilgisiyle ilgili olarak 1972’de Kanada’da yapılan bir araştırmada;⁸⁶ 30 profesyonel mülakatçıdan yararlanılmıştır. Bunlardan 15 tanesine sekreterlik pozisyonu için 8 kişinin işe alınması gerektiği söylenmiştir. Diğer 15 mülakatçıya ise, iş hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Bu mülakatçılara, dakikada 60 kelime yazabilen, Almanca, Fransızca ve İspanyolca yazı yazabilecek 8 sekretere ihtiyaç duyulduğu söylenmiştir. Sonuçta, iş hakkında daha fazla bilgi sahibi olan mülakatçıların görüşmeleri daha başarılı geçmiştir. Bu mülakatçılar daha iyi bir performans gösterdiklerine inandıklarını söylemişler ve diğer gruba nazaran gerekli adayları daha kısa sürede bulmuşlardır.

b) İstihdam Baskısı

Mülakatçıların istihdam baskısıyla, mülakatı yapıp, adayı değerlendirmeleri bir başka hata türüdür. “İşe alma baskısı da diyebileceğimiz bu hata doldurulacak işlerin çok ve seçim işinin acil olduğu durumlarda, görüşmecilerin adayları daha olumlu değerlendirme eğilimi içinde olmalarını anlatır.”⁸⁷ Böylelikle mülakatçı, işletmenin eleman ihtiyacını bir an önce karşılamak için adaylar hakkında hatalı yorumlar yapabilir.

⁸⁵ Don Langdale, “Estimating The Influence Of Job Information On Interviewer Agreement”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 57, Iss. 3, 1973, pp. 23-27.

⁸⁶ A.e.

⁸⁷ Acar, a.g.e., s. 160.

Örneğin 1966'da Amerika'da, 70 mülakatçının kullanıldığı bir araştırma için;⁸⁸ mülakatçıların işe alabilecekleri kişiler ile ilgili bir kota belirlenmiş, daha sonra bir grup mülakatçıya bu kotaların altında, diğer bir gruba ise, bu kotaların üzerinde oldukları söylenmiştir. Daha sonra ise, aynı adayların her iki grup mülakatçı tarafından değerlendirilmeleri istenmiştir. Sonuçta kendilerine kotaların gerisinde oldukları söylenen mülakatçılar, aynı adaylara diğer gruptaki mülakatçılara nazaran daha yüksek puanlar vermişlerdir. Bu örnek, istihdam baskısının mülakat sonucu üzerindeki olumsuz etkisini açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

c) Yönlendirici Soru Sorma

Adaya yönlendirici sorular sormak bir başka mülakat hatasıdır. Bu hata, mülakatçı adaya sorduğu soruları duymak istediği cevabı alacak bir biçimde sorarsa ortaya çıkacaktır. “Örneğin, ‘hafta sonları çalışır mısınız?’ gibi bir soru adayda hafta sonları çalışıyor olmanın bu görüşmeci ya da örgüt açısından önemli olduğu inancını uyandırabilir. Bu durumda aday, kişisel tutumunu değil, kendisinden beklendiğine inandığı cevabı verecektir. (Örneğin; ‘elbette, kariyerim için her şeyi yaparım, gerekirse hafta sonları bile çalışırım’ gibi).”⁸⁹ Yine örneğin, hangi aday, ‘insanlarla iyi anlaşabilir misiniz?’ sorusuna ‘hayır’ diye cevap verir ki! Aynı şekilde, evlenmeden önce sağlam bir pozisyon edinmek istiyorsun değil mi?, diye sorulduğunda aday kendini ‘evet’ demek zorunda hissedecektir.

Mülakatçının adayı yönlendirme hatası, özellikle bazı durumlarda, örneğin boş bir pozisyonu acil olarak doldurmak gerekiyorsa, daha rahat ortaya çıkacaktır. Böyle bir durumda kalan mülakatçı, adayı yönlendirecektir. Yönlendirme her zaman sorularla olmaz. Mülakatçı adaya beklenen cevapla ilgili kurnazca bir ipucu da gönderebilir. Örneğin sıcak bir gülümseme gibi. Bu da adayı yönlendirecek bir mülakat hatasıdır.⁹⁰

⁸⁸ R.E. Carlson, “Selection Interview Decisions: The Effects Of Interviewer Experience, Relative Quato Situation, and Applicant Sample On Interview Decisions”, **Personnel Psychology**, Vol. 20, Iss. 1, January, 1987, pp. 259-280.

⁸⁹ Solmuş, **a.g.m.**

⁹⁰ Dessler, **a.g.e.**, p. 228.

d) Varsayım Geliştirme

Mülakatçının adayla ilgili varsayımlar geliştirmesi de bir mülakat hatasıdır. Mülakatçı adayın belli bir durumda ne yapacağını ona sormak yerine, kendi kendine aday hakkında karar verebilir.⁹¹

Örneğin bir mülakatçı, bir kadın adayın ailevi nedenlerle başka bir yere taşınamayacağını düşünerek ya da çocuk sahibi olmaya öncelik vereceğine inanarak, onu olumsuz değerlendirirse, varsayım geliştirme hatasına düşmüş olur. Ancak kendisine sormadan, hiç kimsenin önceliklerini bilemezsiniz. Bilmediğiniz şeyler hakkında yorum yapmak ise, doğal olarak bir hatadır.

e) Aşırı Sertlik veya Yumuşaklık

Mülakatçının mülakat süresince, bir savcı ya da psikolog edasıyla hareket etmesi de bir hatadır. “Mülakatçı savcı rolüne soyunursa, adayı çoklu sorularla sorgulayıp, çelişkiler arar ve bunları adaya yansıtır. Mülakatçı bir psikolog gibi davranmaya başlar ise, adaya çok yumuşak yaklaşır, cevaplarında gizli anlamlar aramaya başlayabilir.”⁹²

“Adayın cevaplarındaki tutarsızlıklar için, dikkatli olmak akıllıca olmasına rağmen, mülakatı bir ‘yakaladım seni’ oyununa çevirmeye karşı önlem almak gerekir. Bu durumda mülakatçı adayın tutarsızlıklarını yakalamak ve yüzüne vurmaktan zevk alır hale gelir. Benzer şekilde, bir psikolog gibi, adayın her cümlesinin altında gizli bir şeyler aramak hem gereksizdir hem de zaman kaybıdır.”⁹³ Bazı mülakatçılar, adaylardan aldıkları cevapları değerlemek yerine, bu cevapları veren adayın psikolojik yapısını incelemeye başlar. Böyle bir yaklaşım ise, son derece yanlıştır. Çünkü mülakatın amacı bellidir ve bu amaç; adayın psikolojik sorunlarını çözmek hiç değildir.

Başka bir deyişle bazen mülakatçı sertlik ve yumuşaklık konusunda bir ayarlama yapamamaktadır. Oysa burada önemli olan; adayı ne aşırı sıkıp, stres altına

⁹¹ Ergin, **a.g.e.**, s. 89.

⁹² William Larson, **10 Minute Guide To Conducting A Job Interview**, New Jersey, Alpha Books, 1999, p. 192.

⁹³ **A.e.**

sokmadan ne de aşırı rahat bırakıp ipleri onun eline vermeden ve mülakatı gereksiz psikolojik temellere çekmeden mülakat sürecini tamamlamaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

MÜLAKAT HATALARININ SEÇME SÜRECİNE ETKİSİ

I. MÜLAKAT ÇEŞİTLERİ VE HATALARININ SEÇME SÜRECİNE ETKİSİ

A. MÜLAKAT ÇEŞİTLERİNİN SÜRECE ETKİSİ

Mülakatların, işletmelerde değişik uygulama biçimleri vardır. İşgören adaylarının analizinde, özellik ve yeteneklerinin ortaya konmasında kullanılan mülakatlar, uygulanış biçimleri ve kapsamlarına göre değişik şekillerde sınıflandırılabilirler. Buna göre; yapıları, amaçları, içerikleri ve yönetimlerine göre gruplara ayrılabilen mülakat çeşitleri ve mülakat hataları arasında bir ilişki olması kaçınılmazdır. Mülakat hataları, uygulanan bazı mülakat çeşitlerinde daha fazla ya da tam tersi bir şekilde daha az etkili olabilmektedir. Bu duruma ise, mülakat çeşitleri arasındaki bazı farklılıklar neden olmaktadır.

Buna göre örneğin, yetkinlik bazlı mülakatların geleneksel mülakatlara nazaran daha somut kriterlere dayanması, yanlış soru sorma ya da önyargılar gibi bazı hataların kendiliğinden ortadan kalkmasını sağlamaktadır. Aynı şekilde, yapılandırılmış mülakatların yapılandırılmamış mülakatlara nazaran daha çok standart kriterlere bağlı kalınarak yapılması da, bir çok hatanın ortaya çıkmasını engellemektedir.

1. Yetkinlik Bazlı Mülakatlar

a) Tanımı

“Yetkinlik bazlı mülakat tekniği, bir insanın geçmiş performansını bilmenin gelecek performansını tahmin etmeye ilişkin iyi bir bilgi kaynağı olduğunu temel alır, dolayısıyla geçmiş deneyimlerle ilgili bilgi toplamayı amaçlar.”¹ Bu özelliğiyle de, geleneksel mülakat yönteminden ayrılır. Çünkü geleneksel mülakatlarda, herhangi bir durum karşısında adayın nasıl davranacağı sorgulanırken, yetkinlik bazlı mülakatlarda mevcut durum karşısında adayın geçmişte nasıl davrandığı sorgulanır.²

¹ Cana Erkmen, “Yetkinlik Bazlı Mülakat Yöntemine Sorgulayıcı Bir Yaklaşım”, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, Editör: Deniz Yalım, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2005, s. 37.

² A.e.

Yetkinlik bazlı mülakatlarda, iş analizi ve kritik olaylar tekniği kullanılarak adayın sahip olması gereken yetkinlik alanları belirlenir ve sonra da, bu alanlara ilişkin olarak her aday üzerinden değerlendirme ölçekleri aracılığıyla değerlendirme yapılır. İletişim becerileri, yönetim becerileri, bir takım içerisinde yer alabilme, yaratıcılık, planlama ve organizasyon becerileri, strese-baskıya dayanabilme, karar verme ve problem çözme becerileri ise, temel yetkinlik alanları arasında yer almaktadır.³

b) Mülakat Hatalarının Yetkinlik Bazlı Mülakatlar Üzerindeki Etkisi

Mülakat hatalarının yetkinlik bazlı mülakatlar üzerindeki etkisi, geleneksel mülakatlara nazaran daha az olacaktır. Çünkü bu tür mülakatlar, mülakatçıların adayların mevcut pozisyonla ilgili deneyimleri, olası davranışları, yetkinlikleri ve becerilerini daha rahat görebilmelerini ve dolayısıyla daha doğru sorular sorabilmelerini sağlamaktadır.⁴

Yetkinlik bazlı mülakat tekniğiyle, adayın geçmiş performansını anlatmaya yönlendirilmesi; onun hayal gücünü kullanıp hiç yapmadığı ama yapabileceğini düşündüğü şeyleri anlatmasını da engellemektedir. “Böylece görüşmeciler, yetkinlik bazlı mülakatlarda yapılabileceklerle, yapılmak istenenlere değil de; gerçeklere ve gerçekleştirilmiş olanlara odaklanarak, yapabileceklerinin sınırsız kapasite de olduğunu düşünen, hayal gücü geniş olan adayları daha iyi bir şekilde tanıma şansına sahip olmaktadır.”⁵

En önemli mülakat hatalarından biri olan önyargıların, yetkinlik bazlı mülakatlar üzerindeki etkisinin, geleneksel mülakatlara nazaran oldukça düşük olduğu söylenebilir. Çünkü bu mülakatlarda, önyargı ve bunun gibi subjektif değerlendirmeleri engelleyecek, somut değerlendirme kriterleri vardır. Başka bir

³ Tark Solmuş, “İK Profesyonelleri Açısından Seçim Mülakatları ve Mülakat Yanlılıkları-1”, (Çevrimiçi) <http://www.hrdergi.com.tr>, Ekim, 2005.

⁴ Matthew Jackson, **Recruiting, Interviewing and Selecting: A Manual For Line Managers**, London, McGraw Hill European Management Series, 1972, p. 122.

⁵ Erkmen, **a.g.e.**, s. 38.

deyişle, adayların sorulara verdiği somut örnekler, mülakatçının önyargıya düşmesini engellemektedir.⁶

Ancak her yöntemin avantajı olduğu gibi bir takım noktalara dikkat edilmezse, dezavantaja dönüşebilecek yanları da bulunmaktadır. Dolayısıyla yetkinlik bazlı mülakatlarda da dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Aksi takdirde, mülakat hatalarının bu mülakat çeşidi üzerindeki etkisi artacaktır.

Örneğin, kişinin geçmişteki koşullar yüzünden gösterme şansı bulamadığı ancak mevcut pozisyonda gösterebileceği yetenekleri bulunabilir. Böyle bir adaya yetkinlik bazlı mülakat tekniği uygulayan mülakatçı, aday hakkında acele karar verebilir ya da olumsuz önyargılara kapılabilir. Bu yüzden, mülakatçı bu durumdaki adayla ilgili hemen değerlendirme yapmamalı ve ona karşı elden geldiğince adil davranmaya çalışmalıdır. Aynı şekilde, bu mülakatlarda deneyimi olan bir aday da, kolaylıkla mülakatçıyı etkileyip, sürecin kendi lehine işlemesini sağlayabilir. Bu durumda da mülakatçı, soracağı ayrıntılı ve akıllıca sorularla, bu olumsuzlukları ortadan kaldıracaktır.⁷

Sonuç olarak yetkinlik bazlı mülakatlar, kullanım alanları gittikçe genişleyen ve mülakat hatalarını en aza indirme açısından oldukça yararlı olan bir mülakat çeşididir. Önyargılara kapılma, aday hakkında acele karar verme, kendine benzetme, yönlendirici ve yanlış soru sorma gibi mülakat hataları, gerekli hususlara dikkat edildiği takdirde yetkinlik bazlı mülakatlar üzerinde daha az etkili olacaktır. Çünkü bu mülakatlarda kullanılan somut kriterler, mülakatçıların bu hatalardan kurtulmalarını sağlamaktadır.

2. Yapılarına Göre Mülakatlar

a) Yapılarına Göre Mülakat Çeşitleri

Mülakatlar yapılarına göre temelde; yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve yarı yapılandırılmış mülakatlar olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Yapılandırılmış mülakatlarda; bütün adaylara aynı sorular, aynı sırayla sorulmakta, aynı puanlama

⁶ Jackson, **a.g.e.**, p. 136.

⁷ Erkmen, **a.g.e.**, ss. 37-41.

yöntemi kullanılmaktadır.⁸ “Soruların standart bir şekilde sorulması, cevapların sistematik bir şekilde kaydedilmesi ve tüm adayların aynı kriterler üzerinden değerlendirilmesi beraberinde değerlendirme sürecinde bir tutarlılığı getirmektedir.”⁹ Yarı yapılandırılmış mülakatlarda da; önceden belirlenmiş bazı temel soruların yanında, adaya duruma göre başka sorularda sorulabilmektedir.

Yapılandırılmamış mülakatlarda ise, her adaya farklı sorular sorulmakta ve mülakat daha çok sohbet havasında geçmektedir.¹⁰ “Mülakat sonucu büyük oranda, görüşmecinin eğilimlerine, sezgilerine ve değer yargılarına bağlı kalmaktadır. Yapılandırılmamış mülakatlar, duygusal tepkiler, düşünceler ve tutumlar konusunda daha detaylı bilgi sağlamakla ve daha yaygın olarak kullanılmakla birlikte daha az güvenilirdir.”¹¹

b) Mülakat Hatalarının Mülakatın Yapısına Göre Etkisi

Mülakat hataları, yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış mülakatlarda, yapılandırılmamış mülakatlara nazaran daha az etkili olacaktır. Çünkü yapılandırılmış mülakatlarda tüm adaylara aynı yöntem uygulandığı için, adaylar arası adaletsiz davranma durumu ortadan kalkacak, standart sorular sayesinde, adayların değerlendirilmeleri daha kolay olacaktır. Ayrıca tüm adayların, tüm özellikleri de atlanmadan değerlendirilmiş olacaktır.¹²

Mülakatçı, yapılandırılmış mülakatlar sayesinde, işle ilgili olmayan sübjektif bir takım özelliklerinde etkisinden daha rahat kurtulabilir. Bu tip mülakatlarda puanlama yöntemi de aynı olduğu için, mülakatçının adayı kendine benzetme hatası, önyargılar ve adayın sözel olmayan davranışlarından etkilenme hatası süreç üzerinde çok da etkili olmayacaktır.¹³ Oysa ki, yapılandırılmamış bir mülakatta, sorulacak sorular ve

⁸ Bilkent Üniversitesi, **Etkin İş Arama Rehberi**, Ankara, Kariyer Yönlendirme ve İşe Yerleştirme Merkezi, 1998, s. 40.

⁹ Solmuş, **a.g.m.**

¹⁰ Bilkent Üniversitesi, **a.g.e.**, s. 40.

¹¹ Solmuş, **a.g.m.**

¹² Jackson, **a.g.e.**, pp. 111-112.

¹³ **A.e.**

mülakatın genel yapısı belirsiz olduğundan, mülakatçı önyargıları ve diğer mülakat hataları mülakat boyunca etkili olabilecektir.¹⁴

Mülakatçının yanlış ve yönlendirici sorular sorma hatası da, yapılandırılmış mülakatlar üzerinde daha az etkili olmaktadır. Sorular önceden hazırlanmış standart sorular olduğu için, bu tip mülakatlarda, mülakatçı adayı sorularıyla yönlendirememektedir.¹⁵ Ayrıca mülakatçı, tamamen yapılandırılmış bir mülakat tekniği uyguladığı zaman, adayın özel ve yaratıcı yönlerini yeteri derecede analiz edemediğini düşünürse, soracağı bazı ek sorularla mülakatı yarı yapılandırılmış hale dönüştürerek, bu olumsuzluğu ortadan kaldırabilir.¹⁶

Görülüyor ki, yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış mülakatlar, standart bazı kriterleri sayesinde, en önemli mülakat hatalarından olan; önyargılar, kendine benzetme, yönlendirici soru sorma, hale etkisi, adaylar arası adaletsiz davranma gibi hataların etkisini azaltan oldukça önemli bir mülakat çeşididir.

3. Yönetimlerine Göre Mülakatlar

a) Yönetimlerine Göre Mülakat Çeşitleri

Mülakatlar yönetimlerine göre; birebir, ard arda ve panel mülakatlar olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Birebir mülakatlar; bir tek mülakatçı ve adaydan oluşan mülakatlardır. Mülakatçı, adayın sözlü cevaplarını değerlendirerek mülakat sürecini tamamlamaktadır. Ard arda mülakatlar da ise, aday sıra ile çeşitli mülakatçılarla görüşmektedir. Buna göre adayın görüştüğü mülakatçıların her biri, adayı kendi uzmanlık alanına göre değerlendirmektedir.¹⁷

Panel mülakat veya başka bir deyişle grup mülakatlar da ise, aday aynı anda birden fazla mülakatçı ile görüşmektedir. Panel mülakatlara, mülakatçı olarak; insan

¹⁴ Terry Fitzwater, **Behavior-Based Interviewing Selecting The Right Person For The Job**, USA, Crisp Learning Pub., 1999, p. 120.

¹⁵ Paul Falcone, **The Hiring and Firing Question And Answer Book**, USA, Amacom, 2000, p. 192.

¹⁶ Bilkent Üniversitesi, **a.g.e.**, s. 41.

¹⁷ Ahmet Cevat Acar, "İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yayın Vakfı, Yayın No: 7, 2000, ss. 157-158.

kaynakları uzmanı, ilgili departmanın yöneticisi veya departmanla ilgili bir sorumlu katılabilir. Bu tür mülakatlarda, insan kaynakları uzmanı adayla ilgili bilgi toplayıp, o işe gerçekten ne kadar uygun olup olmadığını anlamaya çalışırken, departman yöneticisi veya sorumlusu mevcut pozisyonla ilgili teknik ve mesleki sorular sormaktadır.¹⁸

b) Mülakat Hatalarının Mülakatın Yönetim Şekline Göre Etkisi

Birebir, ard arda ve panel mülakatlar arasından sadece birinin mülakat hatalarının etkileri açısından avantajlı ya da dezavantajlı olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Çünkü diğer mülakat çeşitlerinden farklı olarak, yönetimlerine göre mülakat çeşitlerinin; işletmenin büyüklüğü, mevcut pozisyonun özelliği, aday sayısı ve işgören ihtiyacının acil olup olmaması gibi durumlara bağlı olarak ayrı ayrı avantaj ve dezavantajları olacaktır.¹⁹

Başka bir deyişle; mülakat hatalarının mülakatın yönetim şekline göre etkisinde, işletmenin büyüklüğü, mülakata girecek aday sayısı gibi faktörler etkili olmaktadır. Örneğin; aday sayısının az olduğu ve işgören ihtiyacının acil olmadığı durumlarda ard arda mülakat tekniğini uygulamanın bir sakıncası olmayacaktır. Ancak çok sayıda aday varsa ve pozisyonun acil olarak doldurulması gerekiyorsa, ard arda mülakat tekniğini uygulamak pek çok mülakat hatasını da beraberinde getirecektir.²⁰

Panel mülakatlar ise, mülakat hatalarının etkisini azaltma bakımından önemli avantajlara sahip bir mülakat çeşididir. “Panel mülakatlara katılan mülakatçılar, bir soruyu sormakta ya da adayın cevabını irdelemekte tek sorumlu kendileri olmadığı için, adayları daha iyi dinleyebilirler ve daha fazla bilgi toplayabilirler. Ayrıca, çoklu not alan kişiler ve notlardaki farklılıkları gözden geçirebilme fırsatı ise, karar için yararlanabilecek olan bilginin kalitesini arttırmaktadır.”²¹ Buna göre, özellikle etkin

¹⁸ Richard Camp, **Strategic Interviewing: How To Hire Good People**, USA, Jossey-Bass Incorporated, Publishers, 2000, p. 145.

¹⁹ A.e.

²⁰ Charles Stewart, **Interviewing: Principles and Practises**, Iowa, Wm C. Brown Company, 1977, p. 155.

²¹ Camp, a.g.e., p. 145.

dinlememe ve not almama hatalarının panel mülakatlar üzerinde çok da etkili olmadığını söylemek mümkündür.

Ancak panel mülakatlar konusunda da dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. “Panel mülakatlarda, statü farklılıkları ya da karakter farklılıkları, bir kişinin karar alma sürecinde baskın olmasına yol açabilir. Eğer baskın olan takım üyesi objektif bir karar alma süreci kullanmıyor ise, işe alma kararı tatmin edici olmayabilir”²² Başka bir deyişle, “mülakat grubunun üyelerinin her birinin mülakat konusundaki yetişkinliğinin de benzer olması beklenemez. Bu nedenle bazı mülakatçılar sonuçların belirlenmesinde pasif kalırken, bazılarının daha etkili oldukları görülmektedir. Böyle bir davranış biçimi de panel mülakatların güvenilirliğini azaltmaktadır.”²³ Dolayısıyla, böyle bir durumda, panel mülakatların hataları azaltma açısından sahip olduğu avantajlar, dezavantajlara dönüşebilecektir.

Birebir mülakatlar ise, özellikle küçük işletmeler için daha avantajlıdır. Çünkü bu mülakat çeşidiyle hem panel mülakatların dezavantajları ortadan kaldırılmakta hem de zamanları kıymetli olan yönetici pozisyonundaki insanları bir araya getirme zorluğu ve zorunluluğu ortadan kalkmaktadır.²⁴ Ancak bu tip mülakatlarda da tüm sorumluluk tek bir kişi de toplandığı için, başka sorunlar yaşanabilir. Birebir mülakatlar da, gerek sosyal psikolojik boyutu olan, gerekse iletişimden kaynaklanan tüm mülakat hataları etkili olabilir.

Sonuç olarak; yönetime göre hangi mülakat çeşidinin, mülakat hataları açısından daha avantajlı olduğuna karar verilirken; işletmenin büyüklüğü, görüşülecek aday sayısı, pozisyonun doldurulma aciliyeti gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durum, mülakat hatalarının süreç üzerindeki etkisini azaltma da yardımcı olacaktır.

Mülakat hatalarının, mülakat süreci üzerindeki etkisi ise, değişik şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Hale hatası; adayın mülakat süresince tek bir özelliğe dayalı olarak değerlendirilmesine neden olurken, kendine benzetme hatası; adayın zayıf

²² Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8th ed., New Jersey, Prentice-Hall, 1999, p. 209.

²³ İlhan Erdoğan, **Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri**, İstanbul, Beta, 1994, s. 83.

²⁴ Jackson, **a.g.e.**, p. 123.

taraflarının görülmesini engeller, önyargılar ise; adayın cevaplarının kısıtlanarak ya da özelliklerinin sadece zayıf yanları hakkında sorular sorularak adayın zor durumda bırakılmasına neden olarak süreci olumsuz yönde etkilemektedir.

Çok fazla ve az konuşma ve acele karar verme gibi hatalar ise, adayın cesaretini kırıp, performansını azaltmakta ya da tam tersi bir şekilde adayın mülakat sürecine hakim olmasına neden olmaktadır. Tüm bunların haricinde, mülakat hatalarının aday ile mülakatçı arasında kurulan ilişkiden, adayın bilgilendirilmesi ve beden dilinin gözlemlenmesine kadar pek çok konu üzerinde etkisi olmaktadır.

B. MÜLAKAT HATALARININ SÜRECE ETKİSİ

1. Mülakatın Psikolojik Sürecine Etkisi

a) Empati Kurmaya Etkisi

Mülakat hatalarının psikolojik süreç üzerindeki en önemli etkisi, mülakatın sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde son derece önemli olan empati kurma yeteneğini ortadan kaldırması yönündedir.

“Empati, kendinizi karşınızdaki insanın yerine koyabilme yeteneğidir. Empati yapabilen insanlar, görüşmeler sırasında en iyi ve en çok bilgiyi elde ederler.”²⁵ Ancak, önyargıların etkisinde fazlaca kalmak, insanlar hakkında stereo tipler yaratmak, hale etkisi, olumsuz bilgilere odaklanma gibi pek çok mülakat hatası, mülakatçının adayla empati kurmasını engelleyecektir.

“Empatik yeteneği olan insanlar gerçekten azdır. Bunun sebebi de, çoğu insanın kendi alanlarından, yani toplumsal rollerinden, düşüncelerinden, inançlarından, tutkularından ve yetiştirilme tarzlarından dışarı çıkamamaları, sıyrılamamalarıdır. Ancak bu, pratik yaparak geliştirilebilecek bir özelliktir. Empatik bir mülakatçı olursanız, karşınızdaki aday rahatlar. Rahatlamış adaylardan da daha rahat bilgi alınabilir. Bu ise, çok önemlidir. Çünkü bir görüşme sırasında, karşınızdaki insanı tanımak için fazla zamanınız olmayabilir.”²⁶

²⁵ Hardy Caldwell, **Mükemmel Adayı Seçme**, Çev. Sabri Yarmalı, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2003, s. 74.

²⁶ **A.e.**, s. 75.

b) Adayın Gözlemlenmesine Etkisi

Mülakat hataları, mülakatçının adayı gözlemlenmesini engelleyecektir. Örneğin ilk izlenim hatası sonucu, aday hakkında acele karar vermiş bir mülakatçı, mülakatın geriye kalan kısmında adayın hareketlerini yeterince gözlemlenemeyecektir. Ya da aynı gün içinde çok fazla adayla görüşmek durumunda kalan mülakatçı, kontrast etkisiyle, adayı dikkatlice gözlemlenmeden hemen bir sonuca varmak isteyecek, istihdam baskısı altındaki bir mülakatçı ise, adayın beden dili ve konuşmalarına gereken önemi vermeyecektir.²⁷

Oysa ki, insanlar dilleriyle olduğu kadar beden hareketleri ile de konuşurlar. Yüz rengindeki değişimler, düzensiz vücut hareketleri, göz kaçırma, ağız kuruluğu, ses tonunun değişmesi, sesin kalınlaşması gibi göstergeler adayın doğru cevaplar vermediğini, mülakatçıyı yanıltmaya çalıştığını belli sınırlar içerisinde gösterebilecektir.²⁸

Dolayısıyla dikkatli bir mülakatçı da, aldığı bilgilerin doğruluğunu, tüm bu göstergeleri dikkate alarak kontrol edebilir. Söylenen sözcüklerin konuşanın yüz ifadesiyle uyum içinde olup olmadığını kontrol edebilir. Mülakatçının bunu yapabilmesi için de, bu durumu engelleyen mülakat hatalarından uzak durması gerekir. Aksi takdirde, hataların etkisiyle adayı yeterince gözlemlenmeden alınan işe alım kararı, ilerde işveren için hem zaman açısından hem de maddi açıdan zarar getirecektir.

c) Adayın Motivasyonuna Etkisi

Mülakat hatalarının, mülakatın psikolojik süreci üzerindeki en önemli etkilerinden biri de, adayın cesaretini olumsuz yönde etkilemeleridir. Mülakat esnasında önyargılı davranan, aday hakkında herhangi bir olumsuz noktaya odaklanan ya da stereo tipler yaratılan bir mülakatçı, tüm bunları adaya ister istemez hissettirecek ve sonuçta adayın cesareti kırılacaktır. Aynı şekilde, kendisine mülakat sırasında çok az

²⁷ Laura Gassner Otting, "Relying On First Impressions When Assessing A Job Applicant Can Lead To A Poor Hiring Decisions", **HR Magazine**, Vol. 49, Iss. 1, January, 2004, p. 95.

²⁸ Nursel Telman, İlknur Türetgen, **Eleman Seçimi**, İstanbul, Epsilon, 2004, s. 223.

konuşma fırsatı verilen aday da, motivasyonunu kaybedecek ve sonuçta mülakattaki performansı düşecektir.²⁹

Mülakat esnasında, adaya karşı aşırı sert davranıp, bir savcı edasıyla hareket etmekte en önemli mülakat hatalarındandır ve adayın motivasyonu ve dolayısıyla mülakatın psikolojik süreci üzerinde oldukça etkilidir. “Bu şekilde bir sertlikten kaçınıp; konuşma sırasında adayı çok yönlendirmeden başı öne sallama, gülümseme, adayla doğrudan göz kontağı kurma adayı destekleyici davranışlar olacak ve adayın ilave bilgi aktarmasını sağlayacaktır.”³⁰ Bununla birlikte, adayda doğru yolda olduğu izlenimini uyandırmakta, adayı kendisiyle ilgili bilgileri paylaşmaya cesaretlendirecektir.³¹ Aksi yöndeki davranışlar, adayın cesaretini kırarak, mülakat süreci üzerinde olumsuz etki yaratacaktır.

Mülakatçının çok konuşma hatası da, adayın performans ve motivasyonu üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Çünkü bu hata, adayın konuşmasını engelleyerek, mülakatçının yanlış değerlendirmeler yapmasına yol açmaktadır. “Sessizlik, adayın konuşmasını sağlayacak çok önemli bir araçtır.”³² “Aday konuşmayı kestiğinde ve mülakatçı onun devam etmesini istediğinde, mülakatçının sessizliği adayı konuşmaya itecektir. Elbette sessizliği çok ileri götürmemeye dikkat etmek gerekir, aksi takdirde mülakat stres verici hale gelebilir. Ancak sessizlik, olumlu vücut dili ile birleştirilirse aday birkaç saniye içinde konuşmaya devam edebilir. Bu durumlarda sessizlik, adaya daha çok bilgi istendiği mesajını açık şekilde iletacaktır.”³³

2. Mülakatın Yönetim Sürecine Etkisi

a) Zaman Yönetimine Etkisi

Mülakat hatalarının, mülakat süreci üzerindeki en önemli etkilerinden biri, mülakatçının zamanını verimli bir şekilde kullanmasını engellemesi yönünde ortaya

²⁹ Robert Adams, “The Hiring Interview: How To Ensure Accurate and Consistent Evaluation Of Candidates”, (Çevrimiçi), <http://www.aimmconsult.com>, November, 2003.

³⁰ Smart Bradford, **The Smart Interviewer**, New York, John Wiley & Sons Company, 1989, p. 31.

³¹ **A.e.**, p. 33.

³² Cynthia Marlowe, “Gender and Attractiveness Biases In Hiring Decisions: Are More Experienced Managers Less Biased?”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 81, Iss. 1, 1996, p. 11.

³³ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 110.

çıkılmaktadır. “Örneğin, önemli mülakat hatalarından biri olan acele karar verme, ortalama 30 dakika civarında olması gereken mülakat sürecinde, karar alma aşamasını 4 dakikanın bile altına düşürebilmektedir.”³⁴ Oysa ki, karar alma tüm adaylar değerlendirildikten ve mülakat süreci bittikten sonra gerçekleşmesi gereken bir aşamadır.

“Zamanı iyi kullanmanın en iyi yolu, mülakatın iyi planlanması ve karar sürecinin belirlenmesidir. Tüm adaylar görülmeden karara varmak doğru olmayacaktır. Mülakat sırasında adaylardan işe uygun olan birilerinin bulunmasından sonra yapılan mülakatlarda, adayların iyi değerlendirilmediği görülmüştür. Bu tür bir yaklaşım ise, son derece yanlıştır. Tüm adaylar değerlendirilmeden son karara varmak engellenmelidir.”³⁵

Çok ve az konuşma gibi hatalarda, mülakat zamanının verimini azaltmaktadır. İyi bir mülakatçı, mülakat zamanının yaklaşık %20'sinde kendisi konuşup, %80'inde adaya söz hakkı vererek, zamanını verimli kullanan mülakatçıdır. Aksi yöndeki davranışlar, ya mülakat sürecinin gereksiz yere uzamasına neden olmakta ya da mülakat bittikten sonra yanlış kararların alınmasına neden olmaktadır.

Mülakat öncesi hazırlığın etkin bir şekilde yapılmadığı durumlarda da, mülakatçı adayın başvuru formunda yer alan bilgileri adaya tekrar sormak zorunda kalacak, bu durum ise, önemli bir zaman kaybına neden olacaktır.³⁶ Sonuç olarak, hazırlıksız ve plansız bir şekilde uygulanan mülakatlar, mülakatçının zaman yönetimindeki etkinliğini kaybetmesine neden olmaktadır. Zamanın verimsiz kullanıldığı bir mülakat ise, sağlıklı bir mülakat olmayacaktır.

b) Adayın Bilgilendirilmesine Olan Etkisi

En önemli mülakat hatalarından biri olan, zayıf iş bilgisi, aslında hem mülakat sürecine hem de mülakattan sonraki sürece etkisi olan bir hatadır. “İyi bir

³⁴ Solmuş, **a.g.m.**

³⁵ Mo Shapiro, **Bir Haftada Başarılı İş Görüşmeleri**, Çev. Füsün Kürüm, İstanbul, İnkılap Yayınevi, 1997, s. 52.

³⁶ Martyn Rogers, “Ten Common Interviewing Mistakes”, (Çevrimiçi) <http://www.rogersgroup.com.au>, 1999.

mülakatçının örgüt felsefesi, örgüt şeması, örgütün ve birimlerinin amaçları, bölümler ve işler arasındaki ilişkiler, işlerin içeriği ve işgören nitelikleri, işletmenin istihdam politikası ve süreçleri gibi konularda bilgiye sahip olması ve bunları adayla paylaşması gerekir.”³⁷

Aksi takdirde, işe yeni alınmış bir işgören kişi-örgüt uyumsuzluğundan dolayı, çok kısa bir süre içerisinde işi bırakabilir. Bu ise, hem zaman hem de para kaybı anlamına gelmektedir. Bu durum aslında, zayıf iş bilgisinin, mülakat sonrasındaki sürece olan etkisidir.

Mülakat sürecinde ise, bu hata adayın o işletme hakkında olumsuz duygulara kapılmasına neden olacaktır. Çünkü adaya bilgi verilmeyerek, mülakatın temel amaçlarından biri yerine getirilmemektedir. Mülakatların, işletmenin tanıtımında da önemli bir rol üstlendiği düşünülecek olursa, adayı bilgilendirmenin önemi artmaktadır.³⁸ Adayın soru sormasına fırsat verme de, adayı bilgilendirme de araç olarak kullanılabilir.

c) Dinleme ve Not Almaya Etkisi

Mülakat hataları, mülakatın başarısı üzerinde oldukça önemli etkisi olan; etkin dinleme ve not almayı da olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğin, “mülakatçının çok konuşma hatası, etkin dinlemeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü insanların, dolayısıyla mülakatçıların aynı anda hem konuşması hem de dinlemesi mümkün değildir.”³⁹ Az konuşma hatası da, mülakat süreci üzerinde benzer bir etkiye sahiptir.

Mülakatçı sürekli susmadan, adayın her söylediği ile ilgilenmeli, enerjik olmaya kendini zorlamalı ve soracağı sorularla da mülakat sürecine dahil olmalıdır. Aksi takdirde, etkin dinleme önündeki önemli engellerden biri olan, zihinsel dalmalar meydana gelebilir. Düşünme hızının, konuşma hızından fazla olması sonucu oluşan zihinsel dalmalar ise, konuşma süresi bakımından dengeyi kuran bir mülakatçı için, çok da önemli bir engel olmayacaktır.⁴⁰

³⁷ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta, 1998, s. 150.

³⁸ Rogers, **a.g.m.**

³⁹ Canan Çetin Gürer, **Personel Seçiminde Görüşme**, İstanbul, Çağlayan Kitabevi, 1990, s. 96.

⁴⁰ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 108.

İlk izlenim hatası da, mülakatçının adayın cevaplarını dikkatlice dinlemeden ve not almadan bir değerlendirmeye gitmesine neden olmaktadır. Çünkü bu hata sonucunda, mülakatçı aday hakkında erken karar verdiği için, mülakat sürecinde adayın konuşmaları, mülakatçı için çok fazla bir şey ifade etmemektedir.⁴¹

Benzer şekilde, sübjektif değerlendirmelere neden olan; kendine benzetme, önyargılar ve olumsuz bilgilere odaklanma hataları da mülakatçının dinleme ve not almasını engelleyerek aday hakkında yanlış değerlendirmeler yapmalarına neden olmaktadır. Çünkü bu hatalar, mülakatçının adayı dinlemesini ve not almasını gereksiz görmesine neden olmaktadır. Etkin dinleme ve not alma hem mülakat hatalarını engellemekte hem de hata olsa bile bu hataların sonuçlarının en aza inmesini sağlamak ve böylece mülakat sürecinin başarısını arttırmaktadır.

d) Mülakat Sorularına Etkisi

“Mülakatın başarılı olabilmesi için, yeteri sayıda hazırlanmış ve planlanmış sorunuzun olması gerekir. Bu sorular, aradığınız bilgilere kolayca ulaşmanızı ve adayların sahip oldukları özellikleri tam olarak gösterip kanıtlamalarına imkan verir.”⁴²

Mülakat hatalarının, mülakat süreci üzerindeki en önemli etkilerinden biri ise, mülakatçının soruları üzerindedir. Çoğu mülakat hatası, mülakatçının yanlış ve yönlendirici sorular sormasına neden olmaktadır. Bu tür sorular ise, mülakatın başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

Yanlış sorular, adaydan doğru bilgi alınmasını engellemekte, yönlendirici sorular ise, adayı yönlendirerek mülakatçının istediği cevapları vermesine neden olmaktadır. Sonuçta ise, aday doğru değerlendirilememektedir.

Örneğin, olumsuz önyargıların etkisinde kalmış bir mülakatçı, karışık ve adayı zorlayan sorularla mülakat sürecini olumsuz yönde etkilerken, aday hakkında acele karar vermiş bir mülakatçı da, yönlendirici sorularıyla mülakat sürecini olumsuz yönde etkilemektedir.⁴³ Mülakat ortamını bir iş görüşmesinden ziyade, mahkeme

⁴¹ Otting, **a.g.m.**, p. 97.

⁴² Falcone, **a.g.e.**, p. 204.

⁴³ **A.e.**

salonuna benzeten ve bir savcı edasıyla hareket eden mülakatçı ise, soru bombardımanı şeklinde üst üste sorduğu sorularla, adayı hem gereksiz yere yormuş olur hem de konsantrasyonunu bozar.⁴⁴ Oysa ki sorular, mülakat sürecinin en can alıcı bölümünü oluşturmaktadır ve çok dikkatli bir şekilde hazırlanıp, adaya yöneltilmeleri gerekmektedir.

II. HATALARIN SÜRECE OLAN ETKİSİNİN AZALTILMASI

Hataların, mülakat sürecine olan etkisini azaltmak için, mülakat öncesinden mülakatın sona erdirilmesine kadar geçen safha da dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Yani mülakat süreci; mülakat öncesi, mülakatın uygulanması ve mülakat sonrası olmak üzere bir bütün olarak düşünülmelidir. Bu bağlamda en büyük görev ise, şüphesiz mülakatçıya düşmektedir. Bununla beraber, mülakat için belirlenen yer ve zamanın uygunluğundan, doğru mülakat tekniğinin seçilmiş olmasına kadar pek çok faktör de, hataların sürece olan etkisinin azaltılmasında etkili olacaktır.

A. MÜLAKAT ÖNCESİ HAZIRLIK

Mülakat öncesinde hiçbir hazırlık yapmadan da, mülakat yönetmek mümkündür. Ancak bu şekilde yapılan gelişigüzel mülakatlar, uzun vade de sorundan başka bir şey getirmeyecektir. Yapılacak seçim, büyük ölçüde şansa kalacak, adaylara eşit fırsat verilmemiş olacaktır. Nasıl ki adaylar, mülakatlara hazırlanarak geliyorsa, mülakatçının da mülakat öncesi birtakım hazırlıklar yapması mülakatın daha sağlıklı olmasını sağlayacaktır. Tüm bunlarsa, eğitilmiş bir mülakatçının varlığını gerektirmektedir.

1. Mülakatçı Eğitimi

Mülakat sürecinin başarısında, eğitim almış bir mülakatçının rolü inkar edilemez. Çünkü sadece tecrübe, mülakatçının başarısı için yeterli değildir. İyi bir eğitim başarı için gereklidir. Bunun için de, “mülakatçıların özel olarak yetiştirilmesi, mülakat tekniği konusunda bilgilendirilmesi gerekir. Mülakat hangi teknikle yapılacaksa, bu tekniğin özelliklerini, soruların yaklaşımlarını iyi bilen mülakatçı adayı kolay

⁴⁴ Rogers, **a.g.m.**

konuşturacak ve gerekli bilgileri alacaktır. Uygulanan mülakat tekniği konusunda iyi yetişen mülakatçı, mülakat hatalarından uzak kalacaktır.”⁴⁵

“Günümüzün işletmelerinde sadece danışmanlar ve kurmaylar değil, yöneticilerde sık sık elemanlarla çeşitli türden mülakatlar yapmak zorunda kalırlar. Yöneticilerin çoğunun mülakat yapmasına karşın, çok azının mülakat konusunda eğitilmiş olduğu bilinmektedir. İdeali, mülakat konusunda teknik ve uygulama bilgisi olan kişilerin bu tür çalışmaları gerçekleştirmesidir. Ancak mülakata hazırlık, yalnız teknik beceri pratiği yapmak ve akademik bilgi edinmekten daha fazla şey içermelidir. Etkili mülakat için, gerekli tutum ve anlayış geliştirilmelidir.”⁴⁶ Ayrıca, “görüşmeci, insanlar hakkında önemli yargılarda bulunacağından, özellikle insan psikolojisi alanında belirli bir temel bilgiye sahip olmalıdır.”⁴⁷

Ancak, özellikle ülkemizde, mülakatçıların eğitimi, çok da üzerinde durulmayan bir konudur. Oysa çeşitli konferanslar ve dersler şeklinde, mülakatçılar için eğitim programları hazırlanabilir. Ya da eğitilmiş bir mülakatçı tarafından yürütülen örnek mülakatlara, mülakatçı adaylarının gözlemci olarak katılmaları sağlanabilir.⁴⁸

Özellikle Amerika’da, mülakat uygulama konusunda uzman personel yetiştiren şirketler vardır. Bu şirketler hem teori hem de uygulamadan oluşan, sistematik eğitimler düzenlemektedirler. Bu şirketler ayrıca, video sistemleri ile yaptıkları kayıtları da, eğitim görenlere yardım etmek ve kendi tekniklerini geliştirmelerini sağlamak amacıyla kullanmaktadırlar.⁴⁹

2. Mülakat Ortamının Hazırlanması

Mülakatın etkinliğini arttıran faktörlerden biri de, uygun bir mülakat ortamının hazırlanmasıdır. Mülakat, hem mülakatçı hem de adaylar için uygun bir ortamda gerçekleştirilmelidir. Mülakat için en uygun ortamın oluşturulması ise, mülakatçının sorumluluğundadır.

⁴⁵ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 26.

⁴⁶ **A.e.**

⁴⁷ Bingöl, **a.g.e.**, s. 151.

⁴⁸ Robert Eder, **The Employment Interview Handbook**, London, Sage Publications, 1999, p. 243.

⁴⁹ **A.e.**, p. 244.

Buna göre, iyi bir mülakatçı ilk olarak, mülakat odasının mülakat için uygunluğundan emin olmalıdır. “Mülakat ortamı her şeyden önce adaya rahatlatma fırsatı ve konuşmasının başkaları tarafından duyulmayacağı güvencesini vermelidir.”⁵⁰ Özellikle adayın rahatça ve özgürce konuşması bekleniyorsa, özel ortam çok önemlidir.

Mülakat odasının dikkat dağıtıcı olmaması da gerekmektedir. Özellikle mülakatın, üzerinde dağınık kağıtların ve dosyaların bulunduğu, kitapların yığılı olduğu çalışma ortamında yapılması sonucu olumsuz etkileyecektir.⁵¹ Mülakat ortamında rahatsız edilme oranını da azaltmak gerekir. Bu amaçla, mülakat sırasında telefon bağlanmamalı, mülakat odasına girip çıkanlar olmamalı ve adayı dinlerken başka bir işle meşgul olmayı gerektirecek sebepler yok edilmelidir.⁵²

Mülakat esnasında, adayın rahat olduğundan da emin olmak gerekir. “Adayın rahatlığını sağlamak için de mülakat ortamının değişik mobilyalar, özel halılar veya çiçekler, tablolarla dekore edilmiş bir ortam olması gerekmez. Mülakata başlamadan gösterilecek bazı davranışlar onun rahatlamasına yol açacaktır. Adaya oturma koltuğunu seçme fırsatının verilmesi rahatlığı sağlama da bir yöntemdir. Mülakatçı, ortamın fiziksel rahatlığı yanında psikolojik rahatlığı da sağlamalıdır. Gerekliyorsa adayı kapıda karşılamalı, güler bir yüzle hoş geldiniz diyebilmelidir.”⁵³

Mülakat odasının ışıklandırılması da, mülakat sürecini etkileyebilecek bir faktördür. Bu yüzden iyi bir mülakatçı, mülakat odasının ışıklandırılmasına da özen göstermelidir. Adaylara sorguya çekildikleri izlenimini vermek doğru olmayacaktır. Bu yüzden parlak ışıklardan mümkün olduğunca kaçınılmalı, güneş ışınlarının da mülakatçının ya da adayın gözüne girmesi engellenmelidir.⁵⁴

Bununla beraber, mülakatçı ve adayın birbirini en rahat şekilde görebileceği bir oturma düzeni sağlanmalıdır. Özellikle mülakatçının, adayın bütün el, yüz ve vücut

⁵⁰ Telman, **a.g.e.**, s. 122.

⁵¹ Mehmet Öner, **İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 1999, s. 77.

⁵² **A.e.**, s. 78.

⁵³ Erdoğan, **a.g.e.**, ss. 34-35.

⁵⁴ David Walker, **Mülakatla Seçme**, Çev. Ali Cevat Akkoyunlu, İstanbul, Doğan Kitap, 2000, s. 63.

hareketlerini rahatlıkla gözlemlemesi gerekmektedir. Ayrıca, “mülakatı yapan kişinin yeri ile adayın yeri arasında uyum sağlanmalıdır. Bazı mülakatçılar masanın kendileri ve aday arasında bir engel olduğunu düşünürler. Böyle hissediyorsanız, masa gerçekten engeldir. Hiç şüphesiz aday da aynı anda kendisini rahat hissetmelidir. Adaya da onu rahatsız hissetmeyecek, mülakat sırasında gözlenmesini engellemeyecek bir masa verilebilir.”⁵⁵

İyi mülakatçı, mülakat sırasında gerek duyacağı tüm malzemelerin yanında olduğundan da emin olmalıdır. Örneğin, not almak için gerekli olan kağıt ve kalem gibi malzemelerin, yine işletmeyle ilgili bilgi içeren broşürlerin hemen mülakatçının yanında olması gerekmektedir.⁵⁶ Ayrıca adayın başvuru formu ve soru listesinin de, kolayca ulaşılabilecek bir yerde olmasına dikkat edilmelidir. Mülakat esnasında belirli bir test uygulanacaksa, bunun için gerekli malzemenin de hazır olduğundan emin olmalıdır. “Mülakatçının bu gibi ayrıntılarla, daha önceden ilgilenmesi, mülakat başladığında bunlar üzerinde durmaması önerilmektedir.”⁵⁷

“Mülakat sırasında adaya çay, kahve ikram edilebilir. Ancak adayın çay bardağını rahat koyacağı, elindeki notlarını veya el çantasını yerleştireceği bir sehpanın veya küçük bir masanın mülakat ortamında adayın yanında olmasında yarar vardır. Mülakat sırasında, adayların bazıları sinirli veya heyecanlı olabilir. Bu adaylar, ellerindeki bardak veya benzeri malzemelerle kendilerini rahatsız hissederler. Eğer mülakat adayın da bir masa da oturduğu ortamda yapılmıyorsa mutlaka adayın yanında bir sehpa olmalıdır. Mülakat sırasında adayın da kendisini rahat hissetmesinin sonucu önemli ölçüde etkileyeceğini unutmamak gerekir.”⁵⁸

3. Aday Hakkında Bilgi Toplanması

Mülakatın etkinliği açısından, mülakatçının görüşeceği aday hakkında önceden bilgi toplaması gerekmektedir. “Mülakatçı, görüşmeden 5 dakika önce adayın başvuru formu ya da yazısını hızla gözden geçirmelidir.”⁵⁹ Aksi takdirde, mülakatçı özellikle

⁵⁵ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 35.

⁵⁶ Öner, **a.g.e.**, s. 76.

⁵⁷ Walker, **a.g.e.**, s. 63.

⁵⁸ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 35.

⁵⁹ Stewart, **a.g.e.**, p. 139.

zamanın etkin kullanımı ve mülakat soruları bakımından önemli hatalar yapabilecektir.

“Örneğin, karşınızdaki aday daktilo kullanmayı bilmediğini başvuru formunda açıkça belirtmişse, ona dakika da kaç kelime yazdığını sormakla gülünç duruma düşebilirsiniz. Böyle bir davranış karşınızdakine onun hakkında hiçbir şey bilmediğinizi gösterecek, zaman ayırıp başvurusunu okumaya bile tenezzül etmediğiniz izlenimini doğuracak, karşılıklı saygı ve güven duygusunu zedeleyecektir. Böyle bir durumda, adaydan geçerli ve doyurucu bilgi almayı beklemek hayalcilik olur.”⁶⁰

Aslında başvuru formu ya da yazısını incelemenin iki önemli sebebi vardır.⁶¹ Birincisi kişinin geçmişi ve özellikleri hakkında bilgi elde edilir, ikincisi, mülakatta sorulacak sorular daha belirgin hale getirilir. Tüm başvuru formları belli bazı soruları içermelidir. Ama her örgütün başvuru formu kendi sosyal çevresini ve ihtiyaçlarını yansıtmalıdır. Mülakatçılar için basit başvuru formunun bile mülakattan önce gözden geçirilmesinin büyük yararları vardır. Başvuru formları ve özgeçmiş yazıları adayların kendilerini kağıt üzerinde anlatma biçimleridir ve böyle bir ifade biçimi de adayın işe alınma kararını verirken göz önüne alınması gereken faktörlerden yalnız birisidir.

B. MÜLAKATIN UYGULANMASI

İyi bir mülakatçı, mülakat süreci içinde adayın psikolojik olarak rahatlatılması, iş ile ilgili eksiksiz bilgi verme, etkin dinleme ve not alma ve mülakat sorularının uygun şekilde adaya yöneltilmesi gibi belli başlı konulara dikkat ederse, mülakat hatalarının süreç üzerindeki etkisi en aza indirilmiş olacaktır.

1. Mülakatçı ve Aday İlişkisi

Mülakat sürecinin hemen başında aday üzerinde oluşturulan ilk izlenim, mülakatın etkinliği ve verimliliği üzerinde etkili olacaktır. Çünkü mülakatçının adayda oluşturacağı ilk izlenim, adayın mülakatçıda oluşturacağı ilk izlenim kadar

⁶⁰ Joanne Pfau, “The Ten Most Common Interviewing Mistakes”, **The Canadian Manager**, December, 1990, p. 9.

⁶¹ **A.m.**

önemlidir. Mülakatçı ve aday arasındaki ilişkisi ise, mülakatın ilk dakikalarında oluşturulur.⁶²

Mülakatçı ve aday arasında mülakatın başından itibaren kurulan ilişki, tüm mülakat sürecinde ve mülakat başarısında etkili olacaktır. “Adayın kendisini rahat hissetmesi durumunda, aranızdaki konuşmanın akışı daha verimli ve daha bilgilendirici olacaktır. İlişki kurmak ise, bir dizi basit sorunun ötesinde istek gerektirir. Adayla ilişki kurmak, mülakatçının onunla aynı düzeyde olduğunu göstermesi, onunla aynı iletişim tarzı kurarak esnek davranması ve konuşma akışını kolaylaştırmasıyla gerçekleştirilir.”⁶³

Adayın mülakat sırasındaki rahatlığı arttıkça da, konuşmanın akışı kolaylaşacaktır. Adayla kurulacak rahat bir ilişki, mülakatın bir sorgulamadan çok bir sohbet dönüşmesini sağlayacaktır. Örneğin, “adaya geldiği için mülakat başlarken teşekkür etmeniz, adayda orada bulunmasının sizi mutlu ettiği izlenimini uyandıracak ve kendisini sizinle daha eşit hissetmesini sağlayacaktır.”⁶⁴ “Mülakat esnasında ise, adaya 2-3 kere ismiyle hitap etmek bile, onu memnun edecek ve mülakatçıya karşı daha açık olmasını sağlayacaktır.”⁶⁵

“Ayrıca mülakat yapacak olan kişilerin işletmenin kurallarına uygun, abartıdan uzak bir şekilde giyinmiş olması gerekir. Aksi halde aday kendi varlığının mülakatçıyı rahatsız ettiği veya umursamadığı izlenimini edinebilir.”⁶⁶ Bunun yanı sıra mülakatçının kullandığı iletişim biçimini belirlemesi de adayın psikolojik olarak rahatlatılmasında etkili olacaktır. Çünkü her birimiz az da olsa farklı iletişim kurduğumuzdan, tercih edilen iletişim biçimini belirlemek, başkalarının iletişim yöntemlerini tanıyıp anlamak gerekmektedir. Böyle bir beceri adaya soru sormak için ayrılan zamanın mümkün olduğunca etkili kullanılmasını sağlayacaktır.⁶⁷

⁶² Kate Keenan, **Yöneticinin Kılavuzu: İnsan Seçme**, Çev. Ergin Koparan, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1996, s. 46.

⁶³ Walker, **a.g.e.**, s. 64.

⁶⁴ Shapiro, **a.g.e.**, s. 54.

⁶⁵ **A.e.**

⁶⁶ Erdoğan, **a.g.e.**, ss. 33-34.

⁶⁷ Bradford, **a.g.e.**, p. 115.

Mülakatçının, tüm mülakat süresince adaya karşı nötr davranması ve bunu adaya hissettirmesi çok önemlidir. “Görüşmeci mülakat boyunca, adayla benzer fikirlere sahip olsa da olmasa da adayın cevaplarına yönelik bir açıklamada bulunmamalıdır. Kuşkusuz bu durum görüşmecinin, adayın tüm düşüncelerini ya da belirli bir durum-olayla ilgili olarak getirdiği tüm gerekçeleri kabul ettiği anlamına gelmemektedir.”⁶⁸

Mülakat süresince, mülakatçının dikkat etmesi gereken en önemli noktalardan biri de adayın sözünün kesilmemesidir. “Eğer aday konuşurken bir sorunuz olursa bunu sonraya bırakın. Adayın size kendi yetenekleri konusunda açık sözlü olmasını istiyorsanız, bunu gerçekleştirmek için adaya maksimum güvenirlilik ve kişisel dokunulmazlık haklarının korunduğu intibainı vermeniz önemlidir.”⁶⁹ Mülakat esnasında adayın eleştirilmemesi ve özellikle dini ve politik konulara girilmemesi de çok önemlidir.⁷⁰

2. Etkin Mülakatçı Davranışları

Mülakat süreci üzerinde etkin olup, başarılı bir mülakat gerçekleştirmek isteyen mülakatçının gerçekleştirmesi gereken belli başlı davranış biçimleri şunlardır: Her şeyden önce iyi bir mülakatçı mülakat öncesinde gözden geçireceği bir kontrol listesine sahip olmalıdır. Kontrol listesi ise, şunlardan oluşmaktadır;⁷¹ mülakat odasının size ayrılmış olması, oturma düzeni, ışıklar, içecekler, kağıt kalem, adayların adları, randevu saatleri, başvuruların gözden geçirilmesi, soruların gözden geçirilmesi, iş tanımı, kişisel özellikler listesi, soru listesi, ek bilgiler, testler.

İyi bir mülakatçı, mülakatın tarih ve saatini belirlerken de çok dikkatli olmalıdır. Bunun için de, aynı tarihe çok fazla mülakat randevusu koymamaya özen göstermeli, saat hususuna da çok dikkat etmelidir. Çünkü mülakatı gerçekleştiren kişiler zamanı kıymetli olan yönetici pozisyonundaki kişiler olmaktadır. Bu yüzden mülakat saati belirlenirken, özellikle panel mülakatlarda saatin tüm mülakatçılar için uygun

⁶⁸ Solmuş, **a.g.m.**

⁶⁹ Bilkent Üniversitesi, **a.g.e.**, s. 67.

⁷⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000, s. 101.

⁷¹ Walker, **a.g.e.**, s. 54.

olmasına dikkat edilmelidir. Aksi takdirde, mülakatçılar aceleci davranarak, mülakat hatalarının ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Mülakatlarda hale hatasından kaçınmak isteyen bir mülakatçı, adayı bütün özellikleriyle değerlendirmeli, tek bir noktaya takılıp kalmamalıdır. Stereo tiplerden kaçınmak içinse, adaylar grup üyeleri olarak değil de, bireyler olarak düşünülmelidir. Adaylar belli sosyal kategorilere sıkıştırılıp, sahip olabilecekleri özellikler ile ilgili yorumlar yapılmamalıdır. Unutulmamalıdır ki, her insan bir bireydir ve her insan çok farklıdır.⁷²

İyi bir mülakatçı aynı zamanda önyargılarının farkında olan mülakatçıdır. Önyargıları tamamen yok etmek çok zor hatta neredeyse imkansızdır. Ama en azından önyargıların farkında olup, onları tanımaya çalışmakta çok önemlidir.⁷³

İyi mülakatçı; adayların işle ilgili olmayan özelliklerinden çok etkilenmeden, iş tecrübesi, eğitim gibi objektif özelliklere daha çok önem vermelidir. Mülakat boyunca asla aceleci davranmamalıdır. Bunu hem kararlarını alırken hem de mülakatı yönetirken yapmalıdır. Mülakat kararlarını mülakat tamamen bitinceye kadar vermemelidir. Başka bir deyişle mülakatçı, mülakatta görevinin hemen karar vermek değil de; adayları dinleyip, gerekli bilgileri almak olduğunu unutmamalıdır.⁷⁴

İyi bir mülakatçı, mülakatın etkinliği için gün içerisinde görüştüğü aday sayısına ve mülakat süresine de bir limit koymalıdır. Mülakatlar arası molalar vermek ve mülakat sürecinin çok uzamasını engellemek, mülakatın başarısını arttıracaktır. Çünkü mülakat süresi uzadıkça, hem mülakatçı hem de aday yorulacak, yorgunluksa dinlemeyi engelleyecek, sonuçta mülakat sağlıklı olmayacaktır.⁷⁵

İyi bir mülakatçı, aynı zamanda adaylarda farklılık ve çeşitliliğin peşinde olmalıdır. Mülakatçı, bir işyerinin tıpa tıp birbirine benzeyen insanlarla dolmasını

⁷² Kenneth Gergen, Mary Gergen, **Social Psychology**, New York, Harcourt Brace Jovanovich Company, 1981, p. 59.

⁷³ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **Yeni İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş**, 10. bs., İstanbul, Evrim Yayınevi, 2003, s. 251.

⁷⁴ Michael Gravelle, "The Five Most Common Hiring Mistakes and How To Avoid Them", **The Canadian Manager**, Vol. 29, Iss. 3, February, 2004, p. 95.

⁷⁵ **A.m.**

engelleyebilecek ilk kişidir. Bunu da kendine benzetme ve stereo tiplene yaratmak gibi hatalardan uzak durarak gerçekleştirebilir.

İyi mülakatçı, varsayımlara gitmeden adayla ilgili kafasına takılan her şeyi ona sorarak öğrenmeye çalışan mülakatçıdır. Ayrıca iyi mülakatçı, adayın ne savcısı ne de psikoloğudur. Çünkü mülakatçının görevi ne adayı sorgulamak ne de psikolojik sorunlarını çözmektir.

İyi bir mülakatçı, mülakat bittikten sonra o kişi hakkında karar verip iş teklifi yapmadan önce bir kez daha; bu iş için en uygun elemanın o kişi olup olmadığını, sadece maliyetleri düşünerek böyle bir karar alıp almadığını ve kişinin işletmeye ne kadar uygun olduğunu sorgulamalıdır.⁷⁶

Mülakat boyunca tüm iletişim kanallarının açık tutulması da son derece önemlidir. Yani mülakatçı karşısındaki adayın vücut dilinin gizli anlamlarına da dikkat etmeli, söylenen sözcüklerin konuşanın yüz ifadesiyle uyum içinde olup olmadığını kontrol etmeli, aday konuşurken sadece not almadan onu dikkatlice gözlemlemelidir de.

Özellikle panel mülakatlarda, her mülakatçı aday hakkındaki kararını bireysel olarak vermeli, diğer mülakatçılardan etkilenmemeye çalışmalıdır. Ancak bu tip mülakatlarda, mülakatçı aday hakkında karar verirken diğer mülakatçılar ile kısa konuşmalarda yapmalıdır.⁷⁷

Etkin bir mülakat ve sonuçları için mülakat esnasında adaya mutlaka, iş ve işletmenin özellikleri, çalışma koşulları, maaş, sosyal haklar, terfi ve ilerleme gibi konular hakkında yeterli bilgi verilmelidir. Böylece daha sonra oluşabilecek çabuk işten ayrılmalar, dolayısıyla para ve zaman kaybının önüne geçilmiş olacaktır.

Adaylara işletme hakkında bilgi vermenin önemini çok iyi ortaya koyan bir örnek ise, şu şekildedir;⁷⁸ İngiltere'deki bir insan kaynakları danışmanlık şirketinin danışmanlığını yaptığı firmalardan birinin, yeni işe aldığı bir bayan eleman sadece 3 gün sonra işten ayrılmış. Danışmanlık firmasının yaptığı araştırmaya göre, bu bayan eleman işten ayrılırken, işletmenin beklediği özelliklere sahip olmadığını gerekçe

⁷⁶ Eder, **a.g.e.**, p. 255.

⁷⁷ Camp, **a.g.e.**, p. 145.

⁷⁸ Gravelle, **a.g.m.**, p. 95.

göstermiştir. Aslında bu bayana, mülakat sırasında iş ve işletme hakkında yeterli bilgi verilmediği ortaya çıkmıştır. Bu durumun sebebi mülakatçıya sorulduğunda ise, alınan cevap gerçekten ilginçtir. Mülakatçı rakip firmanın da, bu bayan adayı mülakata davet ettiğini dolayısıyla, bayana çok acele bir şekilde, rakip firmaya mülakata gitmesini engellemek için hemen iş teklifi yapıldığı söylenmiştir. Ancak sonuçta görülüyor ki, bu aday işletmede sadece 3 gün çalışmış, bu durumdan zararlı çıkan yine işveren olmuştur.

3. Etkin Mülakatçı Becerileri

Mülakatın etkinliği açısından, mülakatçının bazı becerilere de sahip olması gerekir. Buna göre en önemli mülakatçı becerileri olarak; dinleme ve not alma becerileri ve soru sorma becerisi söylenebilir.

Her şeyden önce mülakatçı dinleme becerilerini geliştirmek için şunları yapmalıdır:⁷⁹ Sözlü ve sözsüz algılama yetenekleri kontrol edilmeli ve etkin dinlemeyi engelleyecek fiziksel kısıtlamaların olup olmadığı araştırılmalı, tüm dikkat dağıtan etkenler giderilmeli, görüşülenin giyimi, davranışları ve diğer özelliklerinin dikkati dağıtmasına izin verilmemeli, sadece mesaj üzerinde durulmalı, planlama görüşmeden önce yapılmalı ve tüm dikkat verilen cevap üzerinde yoğunlaştırılmalı, görüşenin her söylediği ile ilgilenilmeli, her mesajı eleştirisiz kabul etmek yerine, her mesaj sürekli olarak değerlendirilerek, analiz edilmeli ve gerektiğinde açıklama istenmeli, kötü cevap ve soruların farkına varılarak bunları dinlemeyi nasıl etkilediğine dikkat edilmelidir.

Yorgunluk ve sıkıntıda dinleme önündeki önemli engellerdendir. Bu yüzden mülakatçı yorgunluk hissettiği an mülakatı başka bir zamana ertelemelidir. “Görüşme yorgunluğunun bir dizi işareti vardır; dalıp gitme, çok fazla rahat oturma, gözlerin dalması, not almanın azalması ve görüşülenin kısa, düzensiz cevaplarında ve uzayan sessizliklerde görülür.”⁸⁰

Mülakatçının adayı etkin dinlemesinde sessizlik ve tekrarlamalarında faydası olacaktır. Çoğu zaman en önemli bilgiler bir sessizliğin arkasından gelirler. Bu

⁷⁹ Gürer, **a.g.e.**, ss. 96-97.

⁸⁰ Gürer, **a.g.e.**, s. 94.

nedenle sessizliği etkili bir biçimde kullanmak mülakatçının önemli araçlarından olacaktır.⁸¹ “Çok az kişi bu tekniği nasıl kullanacağını bilir. Çünkü genelde mülakat esnasında sessizlik olduğunda mülakatçı biraz endişelenir. Birkaç saniye 10 dakika gibi görünür. Eğitimsiz mülakatçı bu anlamlı süreyi başka bir soru ile bozar. Aday sessizliği yarattığında bir cevap oluşturmaya çalışmaktadır. Üzerinde konuşma baskısı vardır. İşte bu durumda bazen istemeden kendisi için çok doğruları söyleyebilir veya mülakatçının kendisini yönlendirmesini daha kolay kabul edebilir.”⁸²

Sessizlikten ise, iki şekilde yararlanılabilir. İlk olarak adaya bir soru yöneltilip, onun cevap vermesine kadar beklenebilir. İkinci olarak ise, aday bir soruya cevap verdikten sonra, hemen başka bir soruya geçilmeden kısa bir süre beklenebilir.⁸³

Tekrarlama ise, adaya onaylama veya düzeltme fırsatı verir. “Bunun sonucunda ise, mülakatçı ve aday arasında daha derin bir iletişim doğar. Tekrarlama bazen adayın anlattıklarını özetleme olarak görülebilir. Bu özetleme adayın ifade ettiği hisleri, detayları hesaba katmadan değerlendirme yapmadır. İyi bir tekrarlamamanın sonucu hisleri ve düşünceleri yeteri kadar algılanmadığını düşünen aday bilginin kendisine göre temelini anlatma yolunu seçebilir.”⁸⁴

“Tekrarlama sonucunda aday, fikirlerinin dikkatle dinlendiğini ve kendisinin yeteri kadar anlaşıldığını da düşünebilir. Kendisinin tam anlaşılmadığını düşünüyorsa kendisini başka yollarla tekrar anlatma yolunu seçebilir ve söylediklerine açıklık getirmeye çalışır.”⁸⁵

Önemli mülakatçı becerilerinden biri de, etkin not almadır. Mülakat üzerinde oldukça önemli faydaları olan not alma, doğru yapılmadığı takdirde büyük bir dezavantaja dönüşebilir. Bu yüzden mülakatçının not alırken dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır:⁸⁶ Mülakatçı not almaya konuşma belli bir safhaya gelmeden,

⁸¹ Bradford, **a.g.e.**, p. 101.

⁸² Erdoğan, **a.g.e.**, s. 101.

⁸³ Jackson, **a.g.e.**, p. 111.

⁸⁴ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 102.

⁸⁵ **A.e.**

⁸⁶ Adams, **a.g.m.**

aday mülakat ortamına ve konusuna ısınmadan başlamamalıdır. Ayrıca sürekli not almakta, adayın dikkatini dağıtıp, gergin olmasına neden olabilir. Bu yüzden mülakatçı, not alma işlemini adaya çok da hissettirmeden yapmalıdır.

En önemli mülakatçı becerisi ise, şüphesiz, soruların adaylara sorulmasıdır. Çünkü sorular bir mülakat sürecinin en can alıcı bölümünü oluştururlar. Adayların becerileri nitelikleri, özellikleri ve deneyimleri hakkında gerekli bilgileri edinebilmek için iyi sorulara ihtiyaç vardır. Bu bilgileri almadan, bir adayın düşünülen işe uygun olup olmadığına karar veremezsiniz.

Mülakatın etkinliğini arttırmak için her şeyden önce, yeterli sayıda hazırlanmış ve planlanmış soruya ihtiyaç vardır. Mülakatçı bu soruları ise, adaya belli bir mantık dizisi içinde sormalıdır, aksi takdirde adayın gerginleşmesine, şaşırmasına ve sıkılmasına neden olabilir.⁸⁷ Bu yüzden mülakatçı soruları gruplara ayırmalı ve aynı konudaki soruları peş peşe sormalıdır. Bu durum mülakatçının da kafasının karışmasını engelleyecek ve mülakatın daha sağlıklı olmasını sağlayacaktır.

“Soruların bir mantık sırasına göre sorulması durumunda, aday genellikle bir sonraki soruyu tahmin edebilecek ve istediğiniz bilgileri sizin sormanıza gerek kalmadan vermeye başlayacaktır. Aday listenizde daha ilerde yer alan sorulara sıçrasa bile, bunun fazla bir sakıncası olmayacaktır.”⁸⁸

Mülakatçı soru listesini rehber olarak da kullanabilir. Bazı sorular atlanırsa, bu konuya dönebilir, daha önce verilmiş cevaplardan bazılarını doğru anlayıp anlamadığını kontrol edebilir, aldığı bilgileri daha da derinleştirme imkanı bulabilir.⁸⁹ “Mülakatçı sorularını tasarlarken, adayların vereceği cevapların neleri kapsaması istediğini de belirlemeye özen göstermelidir.”⁹⁰

Mülakatçı, mülakat esnasında açık uçlu-kapalı uçlu, yönlendirici, araştırmacı, varsayımlı, davranışsal, yansıtmacı ve dizi soru olmak üzere pek çok soru çeşidi kullanabilir. Bunlardan açık uçlu soru, adayın belli bir konu ya da gerçekler hakkında

⁸⁷ Falcone, **a.g.e.**, p. 292.

⁸⁸ Gravelle, **a.g.m.**, p. 96.

⁸⁹ Falcone, **a.g.e.**, p. 307.

⁹⁰ Walker, **a.g.e.**, ss. 77-78.

açıklıkla konuşmasını sağlar; kapalı uçlu soru, bir teyit ya da taahhüt verilmesini sağlar; araştırmacı soru, adayın bilgisinin derinliğini ölçmeye yarar; varsayımlı soru, belli durumlarda verilecek tepkiyi ölçer; davranışsal soru, kişinin geçmişte nasıl davrandığından yola çıkarak gelecekte ne yapacağını belirlemeye çalışır ve son olarak yansıtmacı soru ise, adayı doğru anlayıp anlamadığınızı denetlemenizi sağlar.⁹¹

Ancak iyi bir mülakatçı özellikle kapalı uçlu, yönlendirici ve dizi sorulardan uzak durmalıdır. Mülakatçının sorduğu yönlendirici sorular zaten önemli bir mülakat hatasıdır ve mülakatın etkinliği üzerinde oldukça olumsuz etkileri vardır. Aynı şekilde kapalı uçlu sorularda, adayla ilgili derinlemesine bilgi elde edilmesini engellediği için kullanılmamalıdır. Dizi sorular ise, adayların cevaplamadıkları sorular olduğu için sorulmasının da bir faydası olmayacaktır. İşle ilgisi olmayan, kişisel sorular ise, mülakatta kesinlikle sorulmaması gereken bir diğer soru çeşididir.⁹²

Mülakatçının sormaması gereken yanlış soru tipleri ise, aşağıda verilmiştir.⁹³

Tablo II: Yanlış Mülakatçı Soruları

Yönlendirici Soru	Bilgisayarda çalışmaktan hoşlanıyorsunuz, değil mi?
Yönlendirici Soru	Takım çalışmalarının faydasına inanıyorsunuz, değil mi?
Yönlendirici Soru	İnsan ilişkileri konusunda kendinize çok güvendiğinizi hissediyorum, doğru mu?
Kapalı Uçlu Soru	Sizce İngilizce iş hayatı için gerekli mi?
Dizi Soru	İşinizin hangi yönlerinden hoşlanıyorsunuz? Neden? Çalışma şartlarınız nasıl iyileştirilebilir?

⁹¹ Adams, a.g.m.

⁹² A.m.

⁹³ Gürer, a.g.e., s.92.

İyi bir mülakatçı, aynı zamanda bir sonraki sorusu için de endişelenmeyen mülakatçıdır. “Bu özellikle bir sonraki sorudan emin olamayan acemi görüşenler için geçerlidir. Konuşmalar sırasında ileriye dönük planlar yapmak kötü hazırlanmanın bir işaretidir.”⁹⁴ Bu durumu özellikle yapılandırılmış mülakatlar sayesinde ortadan kaldırmak mümkündür. Mülakatçının yapılandırılmış mülakat çeşidini kullanması ya da sorularını önceden hazırlaması mülakatın başarısını arttıracaktır.

Mülakatçı, mülakat süresince adayında soru sormasına fırsat vermelidir. Böylece aday iş ve işletmeyi daha yakından tanımış olacak bu yüzden gerçekleşen işten ayrılmalar azalmış olacaktır.

C. MÜLAKATIN SONA ERDİRİLMESİ

1. Mülakatı Sonuca Yönlendirme

Mülakatların sona erdirilmeleri de, en az hazırlık ve uygulama safhaları kadar önemlidir. Adaylar, ne olursa olsun mülakattan işletme hakkında olumlu izlenimlere sahip olarak ayrılmalıdırlar. “Mülakata alınan adaylar, söz konusu iş için uygun olmasa bile, adayla iyi bir ilişki geliştirmek değerli bir yatırım olarak düşünülmelidir.”⁹⁵

Mülakatçı, mülakatı sona erdirirken de görgü ve mantık kurallarının dışına çıkmamalıdır. Özellikle mülakatın sonlarına doğru mülakatçı, kontrolü elden bırakmamalı, gevşememeli ve adayın cazibesine kapılmamalıdır. “Bazen adayın sergilediği sempatik davranışlar mülakatçıyı, yapabileceğinden daha fazlasını söz vermeye itebilir.”⁹⁶ İyi bir mülakatçı mümkün olduğunca bu durumun üstesinden gelen kişidir.

“Mülakatçının kendisini kontrol ihtiyacı, yönlendirici olmayan bir mülakatın sonuna doğru daha fazladır. Belki yapılan mülakat adayın şahsi eksikliklerini tespit için yeterli olmuştur. Ancak tespit edilen eksikliğin ne derecede önemli olduğu ve nasıl giderileceği düşünülmemiştir. Mülakatçı mülakatın sonuna doğru elde ettiği bilgileri süratle gözden geçirmeli ve aldıklarının karar için yeterli olup olmadığına karar

⁹⁴ Kevin Klinvex, **Hiring Great People**, USA, McGraw Hill Professional Book, 1998, p. 95.

⁹⁵ Keenan, **a.g.e.**, p. 32.

⁹⁶ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 123.

vermelidir. Eğer bilgiler karar için yeterliyse mülakatı uyguladığı sisteme göre sonuçlandıracaktır.”⁹⁷

“Karar için yeterli bilgiyi elde ettiğine inanan mülakatçı son olarak adaya cevaplamasını istediğı soruları olup olmadığını sormalıdır.”⁹⁸ Mülakatçı adayın bu sorularına da cevap verdikten sonra mülakatı bitirebilir. Mülakatçı yine bu aşamada, mülakat sonucunu adaya ne zaman ve nasıl bildireceğini de belirtmeli ve geldiğı için adaya teşekkür etmelidir. Adayın mülakattan rahatlamış bir şekilde ayrılmış olması çok önemlidir.⁹⁹

Mülakatçının, mülakatın sona erdiğine dair açık bir işaret kullanmasında da fayda vardır. “Çünkü uygulamada böyle bir işaret söz konusu değilse, görüşme yapılan kişiler, görüşmenin ne zaman sona erdiğinden genellikle emin olamamaktadırlar. Bu kişilerin tereddütlerinin ortadan kaldırılması için görüşmecinin görüşmenin bittiğini belirten davranışlarda bulunması zorunludur. Örneğin, görüşmecinin kullandığı kalemi masanın üzerine bırakması, koltuğunu geriye iteklemesi, ayağı kalkması gibi davranışlarla konuşmanın sona erdiği belirtilmeye çalışılır.”¹⁰⁰

2. Mülakatın Tamamlanması

Mülakatın bu son aşamasının gereğinden fazla aceleye getirilmemesi gerekmektedir. Mülakata katılan bütün adayların, ayrılırken mülakatçı ve işletme hakkında olumlu izlenimler edinmiş olmaları çok önemlidir. Mülakatçı, mülakatı bitirme zamanının gelip gelmediğini anlamak için ise, şu soruları kendine sormalıdır;¹⁰¹ Adayın işe uygunluğuna karar vermek için ve iş tecrübesi ile ilgili yeterli soru sordum mu? Adaya işletmede yapacağı iş hakkında yeteri kadar bilgi verdim mi? Eğer uygulanan mülakat sisteminin bir gereğı ise, işletmenin işe alınacak kişiye sağladığı ücret ve diğer olanaklar, yükselme fırsatları ve diğer konuları tartıştım mı? Adaya soru sorma fırsatı verdim mi?

⁹⁷ Dessler, **a.g.e.**, p. 198.

⁹⁸ Fear, **a.g.e.**, p. 157.

⁹⁹ Bingöl, **a.g.e.**, s. 156.

¹⁰⁰ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 124.

¹⁰¹ Bilkent Üniversitesi, **a.g.e.**, s. 77.

Bu dört soruya cevap alan mülakatçı mülakatı kapatabilir ve karara yönelebilir. Mülakatçı uygulanan sistemin özelliğine göre de, kararını hemen ya da daha sonra verebilir. “Aday hakkındaki kararın şartlar elveriyorsa mülakatın bitiminde, aksi halde en geç mülakat gününün sonunda verilmesi gerekir. Mülakatta elde edilen bilgiler mülakatçının hafızasındaki tazeliğini yitirmeden karar vermek çok yararlı olacaktır.”¹⁰²

¹⁰² Erdoğan, a.g.e., s.124.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜLAKAT HATALARINA İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

I. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

A. AMAÇ VE KAPSAM

1. Amaç

Araştırma, en çok yapılan mülakat hatalarını tespit etmek ve bu hataların mülakat sürecini hangi açılardan etkilediğini belirlemek amacıyla yöneliktir. Çünkü mülakatlar, en çok kullanılan işgören seçim aracı olmasına rağmen, yapılan hatalar mülakatlardan beklenen düzeyde yararlanılmasına engel olmaktadır. Mülakatlar doğru yapıldığı takdirde, hem işgören hem de işveren açısından oldukça önemli faydaları olacaktır.

Bu çerçevede, ilgili araştırmayla birlikte ülkemizde mülakatçıların en çok yaptığı mülakat hataları, bu hataların sürece olan etkisi ve bu etkilerin nasıl azaltılabileceği ortaya konmaktadır.

2. Kapsam

Türkiye'deki en gelişmiş sektörler tekstil, bankacılık, elektronik, kimya ve lojistik sektörleri olup, ülkemizin en büyük şirketleri de bu sektörlerde faaliyet göstermektedir. Buna göre araştırma kapsamında daha büyük şirketlere ulaşabilmek için, tekstil, banka, elektronik, kimya ve lojistik sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışan denekler seçilmiştir.

Araştırmada özellikle şirketlerin insan kaynakları departmanında çalışan kişiler denek olarak seçilmiştir. Ancak mülakatlar sadece insan kaynakları departmanında çalışan kişiler tarafından yapılmamaktadır. Bazı şirketlerde insan kaynakları departmanı olmadığı için, mülakatlar sadece pozisyon ile ilgili bölümün yöneticisi tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu yüzden şirketlerde üst düzey görevlerde çalışan kişilere de denekler arasında yer verilmiştir. Buna göre şirketlerde çeşitli unvanlar altında mülakat yapan toplam 54 deneye araştırma kapsamında ulaşılmıştır.

B. YÖNTEM VE ANALİZ

1. Yöntem

Araştırma için ihtiyaç duyulan veri ve bilgilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan soru formlarının tamamına yakını, internet ortamında deneklere ulaştırılmıştır. Bu durum, anketin hem kısa sürede uygulanmasını sağlamış hem de İstanbul dışındaki deneklere daha kolay ulaşılmasını sağlamıştır.

Deneklere toplam 23 soru yöneltilmiştir. Ankette kullanılan soruların tümü kapalı uçludur. Anketin giriş kısmında, deneklerin analizinde kullanılacak; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, şirketin bulunduğu il ve şirket çalışan sayısı gibi sorulara yer verilmiştir.

Anket kapsamında yer alan sorular, soruluş amaçlarına göre dört gruba ayrılabilir. Buna göre ilk grup sorular; deneklerin işletme içindeki unvan ve kıdemini ortaya çıkarmaya yönelik sorulardır. Bu sorular aynı zamanda, denek analizini de kolaylaştıracak nitelikteki sorulardır.

İkinci grup sorular, mülakatların işletmeler için önemini ortaya koymak amacıyla hazırlanmış sorulardır. Kimlerin mülakat yaptığı, hangi mülakat çeşitlerinin kullanıldığı, mülakat yapan kişilerin konuyla ilgili herhangi bir eğitim alıp almadığı, mülakatların diğer seçim tekniklerine göre öneminin ne olduğu gibi sorular, deneklerin net cevaplar vermesini sağlayacak şekilde hazırlanmıştır.

Üçüncü grup sorular ise, mülakat hatalarını tespit etmeye yönelik sorulardır. Tezin ilk bölümünde açıklanan mülakat hataları, bu sorular ile deneklere yöneltilmiştir. Sorular hataların nasıl ve hangi yönde yapıldığını ortaya çıkaracak şekilde yöneltilmiştir. Bu grupta yer alan sorular ile, mülakat hatalarının hangi sıklıklarla yapıldığı da saptanmak istenmiştir. Bu amaçla bazı sorularda, deneklere “çok sık, genellikle ve nadiren” gibi şıklar verilmiş, denekleri yönlendirmemek adına “hiçbir zaman” şıkkı özellikle kullanılmamıştır.

Dördüncü ve son grup soruların hazırlanış amacı, tezin ikinci bölümü ile ilgilidir. Hataların seçme sürecine etkisinin anlatıldığı ikinci bölümde ortaya konulan etkilerin, mülakatçılar tarafından da birer etki olarak görülüp görülmediğini tespit

etmek amacı ile hazırlanan sorularda, ikinci bölümde ele alınan tüm konu başlıkları, cevap şıkkı olarak deneklere sunulmuştur.

2. Analiz

Verilerin analizinde, SPSS (Statistics Program For Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar için ilk olarak, hataların sıklıklarını gösteren tablolar hazırlanmıştır. Daha sonra, çapraz tablolar kullanılarak belli konular üzerinde değerlendirmelere gidilmiştir.

II. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

A. DENEK PROFİLİ

1. Demografik Özellikler

Araştırma kapsamındaki deneklerin %61.1'i kadın, %38.9'u erkektir. Deneklerin %57.4'ü 25-34 yaş aralığında, %10'nu 35-43 yaş aralığında; %5'i 51 yaş üstü, %5'i 25 yaş altı ve son olarak %3'ü 44-50 yaş aralığında bulunmaktadır.

Öğrenim durumu bakımından ise, deneklerin %70.4'ü üniversite mezunu, %25.9'u yüksek lisans ya da doktora mezunu, %3.7'si ise, lise mezunudur. Deneklerin tamamı ya yönetici pozisyonunda çalıştığı ya da işe alımlardan sorumlu olduğu için lise mezunu oranı bu kadar düşük çıkmıştır. Çünkü adı geçen pozisyonlar belli bir eğitim seviyesini gerektirmektedir.

2. İş Profili

İş kıdemi bakımından ise, %29.6 oranında denek 6-10 yıl arası, %27.8 oranında denek 15 yıl üzeri, %18.5 oranında denek 0-3 yıl arası, %13 oranında denek 3-5 yıl arası ve %11.1 oranında denek 11-15 yıl arası kıdeme sahiptir. Mülakat yapmak belli bir tecrübeyi gerektirdiği için 0-3 yıl arası denek grubu sadece %18.5'de kalmıştır. Geriye kalan %81.5 oranında denek en az 3 yıllık iş tecrübesine sahiptir.

Araştırmanın mülakat yapan deneklere yönelik olması, deneklerin %66.7 ile çok büyük bir kısmının insan kaynakları departmanındaki görevliler arasından, geriye kalan %33.3'ünün ise, yönetici pozisyonunda kendi departmanı için mülakat yapan görevliler arasından seçilmesine neden olmuştur. Buna göre, %53.7 oranında denek insan kaynakları görevlisi, %20.4 oranında denek departman müdürü, %13 oranında

denek insan kaynakları/personel müdürü, %7.4 oranında denek diğer olarak nitelendirilebilecek danışman ve benzeri pozisyonlarda ve son olarak %5.6 oranında denek genel müdür olarak görev yapmaktadır.

Son olarak, deneklerin %48.1'i 1000 üstü; %31.5'i 501-1000 arası; %9.3'ü 251-500 arası; %7.4'ü 101-250 arası ve %3.7'lik kısmı ise, 100 kişiden daha az kişinin istihdam edildiği şirketlerde çalışmaktadır.

B. MÜLAKAT HATALARI

1. Hatalar

a) Sosyal Psikolojik Boyutu Olan Hatalar

(1) Hale Hatası

Hale hatasında, zeki olma, cana yakınlık gibi belirli insan özellikleri birbirine yakın olarak düşünülüp, olumlu ya da olumsuz bir özelliğe sahip bir bireyin bu özellikleri genelleştirilmektedir. Araştırmada hale hatası, üstü kapalı bir şekilde tarif edilerek, deneklerden “belirli insan özellikleri, birbirine yakın olarak düşünülebileceği için, mülakatlarda belirli bir özelliği gözüme çarpan aday hakkında, bazı genellemelere gitmek zaman kazanmamı sağlar” önermesini doğru ya da yanlış olarak değerlendirmeleri istenmiştir.

Tablo III'de görüldüğü gibi, %40.7 ile oldukça önemli oranda denek, hale hatası yapmaktadır. Bu ise, mülakatçılarda bir özelliğin varlığından başka bir özelliğin varlığını çıkarma doğrultusunda güçlü bir eğilim olduğu göstermektedir. Öte yandan hale hatası yapan denek oranının bu kadar yüksek olması, bu hatanın sosyal psikolojik boyutlu bir hata olmasından da kaynaklanmış olabilir. Çünkü bu tip hatalarda, iletişim sırasında yaşanan sorunlar değil, mülakatçının içinde yaşadığı toplumdaki ne oranda etkilendiği belirleyici olmaktadır. Bu ise, hata oranındaki sıklığı yükseltmektedir.

Tablo III: Hale Hatası

	Sıklık	%
Yapan	22	40.7
Yapmayan	32	59.3
Toplam	54	100.0

(2) Stereo Tipler

Tablo IV’de görüldüğü gibi, hangisiyle çalışmak daha kolay olurdu sorusuna verilen yanıtlar, %77.8 oranında deneğin cinsiyet stereo tiplere yarattığını göstermektedir. Buna göre deneklerin çok büyük bir kısmı, mülakatta adayları cinsiyetlerine göre değerlendirmektedir. Bu ise, ilk bölümde ortaya konan en yaygın stereo tiplere yaratma durumunun cinsiyet ile ilgili olduğunu doğrulamaktadır.

Sorunun ortaya çıkardığı bir başka ilginç sonuç ise, kadın deneklerin büyük kısmının erkek iş arkadaşını tercih ederken, erkek deneklerin hem cinsleri ile çalışmayı tercih etmesi yönünde olmuştur.

Tablo IV: Cinsiyet Stereo Tiplemesi

Tercih Edilen Önerme	Sıklık	%
Erkek bir iş arkadaşıyla çalışmak daha kolay olurdu (ben bayanım)	14	25.9
Bayan bir iş arkadaşıyla çalışmak daha kolay olurdu (ben bayanım)	11	20.4
Erkek bir iş arkadaşıyla çalışmak daha kolay olurdu (ben erkeğim)	15	27.8
Bayan bir iş arkadaşıyla çalışmak daha kolay olurdu (ben erkeğim)	2	3.7
Fikri Yok	12	22.2
Toplam	54	100.0

Bununla beraber araştırma sonuçlarına göre, yaş stereo tiplerini cinsiyet stereo tiplerine kadar yaygın değildir. Çünkü Tablo V’te görüldüğü gibi, deneklerden aday özellikleri için 1’den 9’a kadar numaralar vermeleri istendiğinde, sadece %7.5 oranında denek, yaş için en yüksek puanlar olan 1, 2 ve 3 puanlarını vermiştir. Bu ise, adayları yaşlarına göre değerlendiren denek oranının oldukça az olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak denekler, cinsiyet stereo tiplerine yaş stereo tiplerinden daha çok gitmektedir.

Tablo V: Yaş Stereo Tiplemesi

Yaş Önemlidir Önermesine Verilen Puan					
1 Puan		2 Puan		3 Puan	
Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
2	3.7	1	1.9	1	1.9

(3) Önyargılar

Mülakatçının zihnindeki bazı önyargıların mülakat sürecini etkilemesi, tüm mülakat hataları arasında en sık tekrarlanan ve aynı zamanda en tehlikeli olanıdır. Araştırmada belli grupların şık olarak yer aldığı bir önyargı sorusuna yer verilmiştir. Sonuçta, tüm şıkların denekler tarafından değişik oranlarda seçildiği görülmüştür. Hatta bazı şıkların %20'lere varan oranda denek tarafından seçildiği tespit edilmiştir. Bu ise, deneklerin belli gruplara karşı önyargılı olduğunun göstergesidir. Sonuçlara göre en çok önyargılı yaklaşılan grup ise, farklı giyim tarzı olan adaylar olmuştur.

Grupların önemli oranlarda denekler tarafından tercih edilmesi, ilk bölümde ortaya konan ve mülakatçıların en çok önyargılı yaklaştığı grupları doğrular niteliktedir. Verilen şıklardan herhangi birine önyargılı yaklaşmayan deneğin, bir başka gruba mutlaka önyargı ile yaklaştığı görülmüştür. Sonuç olarak tercihler, deneklerin karar alma sürecinde önyargılarının etkisinde kaldığını göstermektedir.

Tablo VI: Önyargılar

Gruplar	%		
	Önyargılı Yaklaşan	Önyargılı Yaklaşmayan	Fikri Yok
Farklı giyim tarzı olanlar	24.1	59.3	16.7
Çok makyajlı kadınlar	20.4	63.0	16.7
Küpeliler erkekler	7.4	75.9	16.7
Yüksek sesle gülenler	11.1	83.3	16.7
Ülke dışından olanlar	14.8	68.5	16.7
Şiveyle konuşanlar	5.6	77.8	16.7
Sigara kullananlar	16.7	66.7	16.7
Çok yaşlı ya da genç adaylar	14.8	68.5	16.7
Ebeveyn adaylar	14.8	68.5	16.7

(4) Olumsuz Bilgilere Odaklanma Hatası

Mülakatın henüz başında adayla ilgili olumsuz bir özelliğe odaklanan mülakatçı, tüm mülakat boyunca bu özelliğin etkisi altında kalarak, aday hakkında yanlış değerlendirmeler yapabilmektedir. Araştırmada, deneklerin olumsuz bilgilere odaklanma hatasının etkisinde kalıp kalmadığını ortaya çıkarmaya yönelik bir soruya yer verilmiştir.

Buna göre, soruda “olumsuz bir referans” temel alınmıştır. Deneklere, mülakattan önce adayla ilgili alınan olumsuz bir referansın mülakat sürecini nasıl etkileyeceği sorularak, “olumsuz bir referans önemlidir, mülakat buna göre şekillenecektir” ve “mülakatın sürecine göre referansın önemi şekillenecektir” olmak üzere iki şık sunulmuştur.

Tablo VII’de görüldüğü gibi, deneklerin %50’ye yakın kısmı, mülakatlarda olumsuz bir özellik ya da durumun etkisi altında kalmaktadır. Başka bir deyişle, deneklerin yarısı mülakattan önce aday ile ilgili öğrendiği olumsuz bir özelliğin çok etkisinde kalmakta, adayın diğer olumlu özelliklerini görmezden gelerek aday hakkında yanlış değerlendirmeler yapmaktadır. Bu ise, olumsuz bilgilere odaklanma hatasının mülakat süreci üzerindeki önemli hatalardan biri olduğunu doğrular niteliktedir.

Tablo VII: Olumsuz Bilgilere Odaklanma

Olumsuz Bilgilere Odaklanan		Olumsuz Bilgilere Odaklanmayan		Toplam	
Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
24	44.4	30	55.6	54	100.0

(5) Kendine Benzetme Hatası ve Kontrast Hatası

Sosyal psikolojik boyutlu bir diğer önemli mülakat hatası olan kendine benzetme, “kendi nitelik ve deneyimlerime sahip adayları işe almam daha kolay olur” önermesi verilerek, deneklerden bu önermeyi “çok sık, genellikle, nadiren” şeklinde değerlendirmeleri istenerek tespit edilmeye çalışılmıştır.

%7.4 oranında denek çok sık, %35.2 oranında denek genellikle, %51.9 oranında denek ise, nadiren şıklarını tercih etmiştir. Soru %5.6 oranında denek tarafından cevapsız bırakılmıştır.

Sonuçlar, deneklerin yarısından fazlasının bu hatayı yaptığını göstermektedir. Üstelik “genellikle” şikkının seçilme oranı oldukça yüksektir. Yani deneklerin oldukça önemli bir kısmı, aday ve kendisi arasında bir benzerlik kurduktan sonra adayı değerlendirmektedir. Üstelik sonuçlar bu benzetmenin, deneklerin adayları işe kabul

etmesi ile sonuçlandığını göstermektedir. Bu ise, kendine benzetme hatasının mülakat süreci üzerindeki olumsuz etkisini göstermektedir.

Sosyal psikolojik boyutlu hatalar arasında incelenen kontrast hatası da, “gün içinde çok sayıda mülakat yapmak zorunda kalmışsam adayı işe almam daha kolay” önermesi için deneklerden “çok sık, genellikle, nadiren” şıklarını seçmeleri istenerek tespit edilmeye çalışılmıştır.

%7.4 oranında denek çok sık, %31.5 oranında denek genellikle ve %55.6 oranında denek nadiren şıklarını seçerken, %5.6 oranında denek soruyu cevapsız bırakmıştır. Tercihler, deneklerin yarısından fazlasının gün içinde çok fazla sayıda mülakat yapmaları sonucu adayları yanlış değerlendirdiklerini göstermektedir. Böylece kontrast hatasının tekrarlanma sıklığı da hem kendine benzetme hatası hem de diğer tüm sosyal psikolojik boyutlu hatalarda olduğu gibi oldukça yüksek çıkmıştır.

b) İletişimden Kaynaklanan Hatalar

(1) Acele Karar Verme (İlk İzlenim Etkisi)

Mülakatçılar, çeşitli sebeplerle mülakatın daha ilk dakikalarında aday hakkında acele bir karar verip, mülakatın daha sonraki bölümlerindeki bir çok bilgiyi değerlendirme dışında bırakabilmektedirler. Aceleci davranan mülakatçılar, mülakattan istenilen verimin alınması için en az 15 dakika sürmesi gereken mülakat sürecini de çok daha kısa tutabilmektedirler.

Mülakatçıların acele karar verme hatasına düşüp düşmediğini saptamak için, araştırmada 3 soruya yer verilmiştir. Buna göre araştırmada ilk olarak deneklere, aday ile ilgili ilk izlenime hangi süre de ulaştıkları sorulmuştur. Tablo VIII’de görüldüğü gibi, sonuçlar mülakatçıların genelde ilk 4-9 dakika arasında aday ile ilgili bir izlenime sahip olduğunu göstermektedir. İşe alınacak bir bireyi tanımak açısından oldukça kısa olan bu süre, deneklerin mülakatta ilk izlenimlerinin etkisinde kaldığını göstermektedir. Başka bir deyişle denekler, mülakatın ilk 4-9 dakikasında muhtemelen adayın sadece dış görünüşü veya başvuru formundan hareketle aday hakkında bir izlenime ulaşmaya çalışmaktadır.

Tablo VIII: Acele Karar Verme

0-4 dakika		5-15 dakika		Yarım saatin sonunda		Toplam	
Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
21	38.9	29	53.7	4	7.4	54	100.0

Acele karar verme ile ilgili diğerk bir soruda ise, deneklere aday hakkındaki en son değerlendirmeyi ne zaman yaptıkları sorulmuş, cevap olarak ise, mülakat sırasında bir sonuca varmış olurum ve mülakat bitmeden bir değerlendirmeye gitmem olmak üzere iki şık sunulmuştur. Tablo IX’da görüldüğü gibi, mülakat bitmeden değerlendirmeye giden sayısı azdır.

Tercihler mülakatçılarının ilk izlenim etkisinde kaldığını doğrular niteliktedir. Çünkü deneklerin yarısından fazlası en az 4 dakika içinde aday hakkında bir izlenime sahip olduğunu belirtmiştir. Ancak bununla beraber, en son değerlendirmenin ne zaman yapıldığına dair olan soruya verilen cevaplar, mülakatçılarının son kararı vermede çok da acele etmediklerini göstermektedir. Çünkü mülakat bitmeden değerlendirmeye giden denek oranı sadece %14.8’de kalmıştır. Bu ise, deneklerin ilk kararı almada aceleci davranmalarına rağmen, son kararı almada acele etmediklerini göstermektedir.

Tablo IX: Aday ile İlgili Son Karara Ulaşılma Süresi

Mülakat bitmeden adayı değerlendiren		Mülakat bitince adayı değerlendiren		Toplam	
Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
8	14.8	46	85.2	54	100.0

Araştırmanın acele karar verme ile ilgili diğerk bir sorusunda ise, deneklere ortalama mülakat soruları sorulmuştur. Mülakattan istenilen verimin alınması için en az 15 dakika sürmesi gereken mülakat süreci için deneklere 10 dakika, 20 dakika, 30

10 dakika, 20 dakika ve 30 dakika süreleri sık olarak sunulmuştur. Tablo X’de görüldüğü gibi, deneklerin sadece %3.7’sinin 10 dakika gibi çok kısa bir süreyi tercih etmesi, ideal mülakat süresi ile ilgili genel anlamda bir tutarsızlığın olmadığını göstermektedir.

Tablo X: Mülakat Süresi

10 dakika		20 dakika		30 dakika		40 dakika		1 saat civarı		Toplam	
Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
2	3.7	14	25.9	22	40.7	9	16.7	7	13.0	54	100.0

Acele karar verme hatası ile ilgili sonuçları ilginç kılan bir başka faktör, hatayı yapan deneklerin tümünün 25 ve 34 yaş aralığındaki genç mülakatçılar olmasıdır. Bu ise, ilk izlenim etkisinin yaş arttıkça başka bir ifadeyle tecrübe arttıkça azaldığını göstermektedir. Çünkü 35 yaşın üzerindeki tüm denekler, mülakat bitmeden aday ile ilgili bir değerlendirmeye gitmediklerini belirtmişlerdir.

Mülakat bitmeden aday ile ilgili değerlendirmeye giden, yani aceleci davranan genç deneklerin yaş dağılımları ise, Tablo XI’de ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo XI: Yaş ve Acele Karar Verme Arasındaki ilişki

Acele Karar Verme		
Yaş Aralığı	Sıklık	%
25-	2	3.7
25-34	6	11.1
35-43		
44-50		
51+		
Toplam	8	14.8

(2) Çok Fazla ve Çok Az Konuşma Hatası

Mülakatlarda, mülakatçı için ideal konuşma süresi %20 oranında olmalıdır. Bu sürenin üzerine çıkıldığı takdirde, adaydan yeteri kadar bilgi alınmamış, altına inildiği takdirde ise, adaya yeteri kadar bilgi verilmemiş olacaktır. Araştırmada, bu hatanın sıklığını tespit etmek için sorulan soruya verilen cevaplar Tablo XII’de gösterilmiştir.

Mülakat süresince mülakatçının %20 ve %40 oranında bir konuşma süresine sahip olması gerektiği kabul edilecek olursa, sonuçlara göre deneklerin %92.6’sı bu süreye uymaktadır. Buna göre deneklerin neredeyse tamamına yakını, ne çok konuşup adayın kendisini ifade etmesine engel olmakta ne de az konuşup adayın mülakat sürecini yönetmesine izin vermektedir.

Tablo XII: Çok ve Az Konuşma

%20 konuşan		%40 konuşan		%50 konuşan		%60 konuşan		%80 konuşan		Toplam	
Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
39	72.2	11	20.4	3	5.6	1	1.9	0	0	54	0

Tablo XII’den de görüldüğü gibi, çok konuşma ve az konuşma araştırma sonuçlarına göre tekrarlanma sıklığı en düşük olan mülakat hatalarıdır. %20 ve %40 oranında konuşma süresi, mülakatçı için uygun konuşma süresi olarak kabul edilirse, bu sürenin oldukça üzerinde olan %50 ve %60 oranında konuşma, deneklerin sadece %12.9’u tarafından gerçekleştirilmektedir. Bununla beraber, çok konuşma ve az konuşma hatası, tecrübesi az olan genç mülakatçılar tarafından daha çok yapılmaktadır. Araştırma sonuçları da bunu doğrular niteliktedir. Çünkü bu hatayı yaptığı tespit edilen deneklerin hepsi 25-34 yaş aralığında yer almaktadır. Aslında beklenen bu oranın tecrübesi en az olan 25 yaş altı grup için çıkmasıdır. Ancak, bu gruptaki deneklerin hiçbirinin bu hatayı yapmadığı tespit edilmiştir. Bununla beraber, 25-34 yaş aralığı da diğer gruplara nispeten genç bir yaş aralığı olarak kabul edilebilir.

Deneyimi daha fazla olan 35 yaşın üzerinde hiçbir deneğin, çok ya da az konuşma hatası yapmadığı tespit edilmiştir. Bu ise, tecrübe arttıkça bu hatanın azaldığını doğrulamaktadır. Hata ve yaş grupları arasındaki ilişki Tablo XIII’de gösterilmiştir.

Tablo XIII: Yaş ve Çok Konuşma ve Az Konuşma Arasındaki İlişki

Yaş Aralığı	Mülakatçının Konuşma Oranı									
	%20		%40		%50		%60		Toplam	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
25-	4	7.4	1	1.9					5	9.3
25-34	21	38.9	6	11.1	3	5.6	1	1.9	31	57.4
35-43	7	13.0	3	5.6					10	18.5
45-50	3	5.6							3	5.6
51+	4	7.4	1	1.9					5	9.3
Toplam	39	72.2	11	20.4	3	5.6	1	1.9	54	100.0

Yaş bakımından genç denekler tarafından yapılan bu hata cinsiyet bakımından ise, kadın denekler tarafından daha çok yapılmaktadır. İdeal konuşma süresinin oldukça üzerinde olan %50 ve %60 oranında konuşmanın, tamamen kadın denekler tarafından yapıldığı tespit edilmiştir.

Yaş bakımından genç olan adayların tecrübesizlikten dolayı bu hatayı yapması beklenmekte idi. Ancak cinsiyet ve çok konuşma ve az konuşma hatası arasında bu şekilde bir ilişki ortaya çıkması şaşırtıcı olmuştur. Erkek deneklerin tamamı, mülakatta %20 ya da %40 oranında konuştuğunu belirtmiştir. Bu ise, erkek deneklerin mülakat süresince ideal oranda konuşarak bu hatayı yapmadığını göstermektedir. Başka bir deyişle, kadın denekler mülakat boyunca daha çok konuşarak, adaylardan yeteri kadar bilgi alamamaktadır.

c) Diğer Mülakat Hataları

Yanlış soru sorma, adaylara çok sert ya da yumuşak davranma, istihdam baskısı ile aday değerlendirme ve adaya bilgi vermeme gibi diğer mülakat hatalarını tespit etmek içinde araştırmada çeşitli sorulara yer verilmiştir.

(1) Yönlendirici Soru Sorma

Adayları yönlendirmeden, uygun cevapların alınmasını sağlayacak soru seçimi, bir mülakatın başarısındaki en önemli faktörlerdendir. Mülakatlarda özellikle yönlendirici soru sorma, yapılan önemli mülakat hatalarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmada, deneklere yönlendirici soru, kapalı uçlu soru ve dizi sorulara örnek teşkil edecek şekilde hazırlanmış soru tipleri sunularak, bunlar arasında tercih yapmaları istenmiştir. Bununla beraber, mülakatlarda sorulabilecek en uygun soru tipide şıklar arasında deneklere sunulmuştur. Sonuçta, deneklerin sadece %46.3'ü şıklar arasındaki en uygun soru tipi olan, “yabancı dilinizi iş hayatınızda nasıl kullandığınızı anlatır mısınız?” seçeneğini tercih etmiştir. Deneklerin diğer soruları tercih etme oranları Tablo XIV’de gösterilmiştir.

Tablo XIV: Yanlış Soru Sorma

Soru tipi	%	
	Kullanan	Kullanmayan
Takım alışmaları günümüz İş hayatı için vazgeçilmez, değil mi?	29.6	68.5
SPSS programı konusunda kendinize çok güvendiğinizi hissediyorum, doğru mu?	5.6	94.4
Sizce İngilizce iş hayatı için vazgeçilmez mi?	9.3	90.7
Yabancı dilinizi iş hayatınızda hangi alanlarda kullandığınızı anlatır mısınız?	46.3	53.7
İşinizin hangi yönlerinden hoşlanıyorsunuz? Neden? Çalışma Şartlarınız nasıl iyileştirilebilir?	72.2	27.8

Tercihler, %35.2 oranında deneiğin sorularıyla adayları yönlendirdiğini göstermektedir. Başka bir deyişle %35.2 oranında denek, sorularını duymak istediği cevabı alacak Şekilde sormaktadır. %9.3 oranında denek ise, kapalı uçlu sorular kullanarak adayın cevaplarını kısıtlamaktadır. Bu denekler aday hakkında geniş kapsamlı bilgi elde etmeyi sağlayacak nitelikte soru soramamaktadır. %71.1 gibi oldukça yüksek oranda denek grubu ise, peş peşe sorduğu sorular ile adayın motivasyonunu kırarak, kafasını karıştırmaktadır.

Tablo XV'te ise, deneklerin pozisyonları ve mülakatlarda doğru soru tiplerini kullanıp kullanmadıkları bakımından karşılaştırmaya gidilmiştir. Mülakatlarda kullanılabilecek en uygun soru tipi, %31.5 oranında insan kaynakları departmanı çalışanı denek tarafından yanlış soru tipi olarak değerlendirilmiştir. Soruyu uygun soru tipi olarak değerlendirmeyen %22.3 oranında deneiğin genel müdür, departman yöneticisi ve benzer pozisyonlarda çalışan kişiler olması, bu Şekilde bir cevap

vermelerini şaşırtıcı hale getirmemiştir. Çünkü bu denekler, insan kaynakları departmanında çalışan kişilere göre, mülakat hatası yapma ihtimali daha yüksek olan kişilerdir. Mülakat eğitimi almamış olma ihtimalleri ve sürekli mülakat gerçekleştirmemeleri böyle bir sonucun ortaya çıkmasına neden olmuş olabilir. Burada asıl ilginç olan sonuç, insan kaynaklarında çalışan deneklerin, bu tip bir soruyu tercih etmemesidir.

Tablo XV: Pozisyon ve Yanlış Soru Sorma Arasındaki İlişki

Yanlış Soru Sorma		
Pozisyon	Sıklık	%
İnsan Kaynakları Yöneticisi	2	3.7
İnsan Kaynakları Görevlisi	15	27.8
Genel Müdür	3	5.6
Departman Yöneticisi	8	14.8
Diğer	1	1.9
Toplam	29	53.7

Yönlendirici ve dizi soru gibi, yanlış soru tiplerinin insan kaynakları departmanı çalışanı denekler tarafından tercih edilme oranı da oldukça yüksektir. Dizi sorular, bu departmanda çalışan görevlilerin %46.3'ü tarafından, yönlendirici sorular ise, %14.8'i tarafından tercih edilmektedir. Oysa ki, bu departmanda çalışan kişilerin sordukları sorular ile, diğer departmandan gelen görevlilere örnek teşkil etmesi gerekir. Ancak görülüyor ki, yanlış soru sorma hatası en çok bu departmanda çalışan denekler tarafından yapılmaktadır.

(2) Aşırı Sertlik ve Yumuşaklık

Mülakat sırasında adaya bir savcı gibi çok sert davranılması ya da bir psikolog gibi çok yumuşak davranılması mülakat sürecini olumsuz etkileyecek hatalardan birisidir. Araştırma sonuçlarına göre, deneklerin %80'ne yakın kısmı nadiren adaylara bu şekilde yaklaşmaktadır. Yani bu oranda denek nadiren bile olsa, adayı sorgular gibi mülakat yapmakta ya da her cümlesinin altından gizli anlamlar çıkarmaya gayret etmektedir.

Tablo XVI: Aşırı Sertlik ve Yumuşaklık

Çok Sık		Genellikle		Nadiren		Fikri Yok		Toplam	
Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
0	0	5	9.3	43	79.6	6	11.1	54	100.0

(3) İstihdam Baskısı

İstihdam baskısı ile mülakat yapma, adayların yanlış değerlendirilmelerine neden olan en önemli mülakat hatalarından biridir. Araştırma sonuçlarına göre, deneklerin büyük kısmı bu hatayı yapmaktadır. Üstelik bu hatayı “genellikle” yapan denek oranı oldukça yüksektir. Tablo XVII’de görüldüğü gibi, deneklerin önemli bir kısmı pozisyon ile ilgili seçimin acil yapılması gerektiği durumlarda, adaylar ile ilgili daha çabuk olumlu değerlendirmelere gitmektedir.

Tablo XVII: İstihdam Baskısı

Çok Sık		Genellikle		Nadiren		Fikri Yok		Toplam	
Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
1	1.9	18	33.3	33	61.1	2	3.7	54	100.0

(4) İş ve İşletme Hakkında Bilgi Vermeme

Mülakat sırasında adaya iş ve işletme hakkında bilgi verilmemesi, beraberinde bir çok hatayı da devreye sokan önemli bir hatadır. Araştırma sonuçlarına göre, deneklerin zayıf iş bilgisine sahip olmadığı görülmektedir. Çünkü %80'lere varan oranda denek, "çok sık" bir şekilde adayları iş, işletme ve benzeri konular hakkında mülakat sırasında bilgilendirmektedir.

Tablo XVIII: Adaya Bilgi Verme

Çok Sık		Genellikle		Nadiren		Fikri Yok		Toplam	
Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
43	79.6	8	14.8	2	3.7	1	1.9	54	100

2. Mülakat Süreci

a) Hataların Psikolojik Süreç ve Yönetim Sürecine Etkisi

Araştırmada, hataların mülakat sürecini en çok hangi yönlerde etkileyebileceği tespit edilmeye çalışılmıştır. Hataların, mülakatın psikolojik süreci ve yönetim süreci üzerinde etkileri olacaktır. Buna göre hatalar, mülakatın sağlıklı bir şekilde yönetilmesinde son derece önemli olan empati yeteneğini ortadan kaldırdığı gibi, adayın beden hareketlerinin gözlemlenmesini de engellemektedir. Bunun sonucunda ise, hem mülakatçı adayı yanlış değerlendirmekte hem de adayın cesareti kırılmaktadır. Bunun dışında, hatalar mülakatçının zamanını verimli kullanması ve adayı etkin dinlemesini de engelleyecektir.

Tablo XIX'da görüldüğü gibi, adayın gözlemlenmesinin engellenmesi, adayın motivasyonunu kırılması ve zamanın verimli kullanılamaması denekler tarafından hataların sürece olan en büyük etkileri olarak değerlendirilmiştir.

Empatiyi engelleme, adaya bilgi verilmemesi, mülakat soruları, dinleme ve not almaya olan etkiler ise, sadece %20 oranında denek tarafından olumsuz bir etki olarak değerlendirilmiştir. Bu etkilerin daha az oranda denek tarafından tercih

edilmesi, bu hataların aynı zamanda sıklık oranları daha az olan hatalar olmasıyla açıklanabilir.

Tablo XIX: Hataların Psikolojik Süreç ve Yönetim Sürecine Etkisi

Önerme	%		
	Katılan	Katılmayan	Fikri Yok
Mülakatçının kendini aday yerine koymasını engeller (empatiyi engeller)	16.7	79.6	3.7
Adayın yeterince gözlemlenmesini engeller	74.1	22.2	3.7
Adayın performansını düşürüp, motivasyonunu kırar	55.6	40.7	3.7
Mülakat sorularını olumsuz etkiler	11.1	85.2	3.7
Mülakatçının dinleme ve not almasını engeller	7.4	89.9	3.7
Zamanın verimli kullanılmasını engeller	25.9	70.4	3.7
Adaya yeterli bilgi verilmesini engeller	18.5	77.8	3.7

Tercihler, adayın beden hareketleri ve benzeri davranışlarının ve adayın motivasyonunun mülakat süresince en çok dikkat edilen noktalar olduğunu göstermektedir. Çünkü denekler, hataların en çok bu iki süreç üzerindeki etkisinden rahatsız olmaktadır.

b) Mülakat Çeşitlerinin Psikolojik Süreç ve Yönetim Sürecine Etkisi

Yapıları, amaçları, içerikleri ve yönetimlerine göre gruplara ayrılabilen mülakat çeşitleri ve mülakat hataları arasında bir ilişki olması kaçınılmazdır. Bu ilişki ise, yapılarına göre mülakat çeşitlerinde daha rahat gözlemlenmektedir. Buna göre mülakat hataları, yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış mülakatlarda daha az ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu tür mülakatlarda tüm adaylara aynı yöntem uygulandığı için, yanlış ve yönlendirici soru sorma, önyargılı davranma, adaylar arası adaletsiz davranma, kendine benzetme, hale hatası gibi hataların ortaya çıkma oranı çok daha az olacaktır.

Ancak araştırma sonuçları, denekler arasında yapılandırılmış mülakat kullanma oranının oldukça az olduğunu göstermektedir. Bu durum ise, yapılandırılmış mülakatların ortaya çıkışını önemli oranda azalttığı; önyargılı davranma, yanlış ve yönlendirici soru sorma, hale hatası gibi hataların tekrarlanma sıklığının yüksek çıkmasının nedenini açıklamaktadır. Çünkü araştırma sonuçlarına göre tekrarlanma sıklığı en çok çıkan hatalar, aynı zamanda yapılandırılmış mülakatlar ile ortadan kaldırılma şansı daha yüksek olan hatalardır. Ancak deneklerin %75.9 gibi oldukça büyük bir kısmı, bu hataların oluşmasına çok rahat zemin hazırlayan yapılandırılmamış mülakatları tercih etmektedir.

Tablo XX: Kullanılan Mülakat Çeşidi

	Sıklık	%
Yapılandırılmış Mülakat Kullanan	13	24.1
Yapılandırılmamış Mülakat Kullanan	41	75.9
Toplam	54	100.0

Bununla beraber, çalışılan pozisyon ve kullanılan mülakat çeşidi bakımından ortaya çıkan sonuçlarda ilginç olmuştur. Çünkü araştırma sonuçlarına göre, insan kaynakları departmanı çalışanı deneklerin, yapılandırılmış mülakat çeşidini daha çok tercih etmesi beklenmekteydi. Ancak Tablo XXI’de görüldüğü gibi, insan kaynakları departmanında çalışan denekler, daha çok yapılandırılmamış mülakatları tercih etmiştir. Bu ise, tıpkı yanlış soru sorma hatasında olduğu gibi, tercih edilen mülakat çeşidi bakımından da bu deneklerin hata yaptığını göstermektedir.

Asıl görevleri mülakat yapmak olmadığı için departman yöneticisi konumundaki deneklerin yanlış soru sorma hatasında olduğu gibi, yanlış mülakat çeşidini tercih etmesi şaşırtıcı olmamıştır. Ancak asıl görevi mülakat yapmak olan ve bu yüzden mülakat hatalarının azaltılmasında üzerine daha çok görev düşen insan kaynakları departmanı görevlileri yanlış mülakat çeşidini tercih ederek de hata yapmaktadır.

Tablo XXI: Pozisyon ve Kullanılan Mülakat Çeşidi Arasındaki İlişki

Pozisyon	Yapılandırılmış Mülakat Kullanan		Yapılandırılmamış Mülakat Kullanan		Toplam	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
İnsan Kaynakları Yöneticisi	5	9.3	2	3.7	7	13.0
İnsan Kaynakları Görevlisi	7	13.0	22	40.7	29	53.7
Genel Müdür			3	5.6	3	5.6
Departman Yöneticisi			11	20.4	11	20.4
Diğer	1	1.9	3	5.6	4	7.4
Toplam	13	24.1	41	75.9	54	100.0

c) Şirket Büyüklüğü ve Mülakatçı Eğitiminin Sürece Etkisi

Mülakat sürecinin başarısında bu konu da eğitim almış mülakatçının çok büyük bir rolü vardır. Çünkü sadece tecrübe, mülakatçının başarısı için yeterli değildir. Ancak özellikle ülkemizde mülakatçı eğitimi üzerinde çok durulmayan bir konudur. Büyük şirketlerin bile bu konuya çok önem vermediği görülmektedir.

Nitekim araştırma sonuçları da bunu kanıtlar niteliktedir. Tablo XXII'de görüldüğü gibi, 1000 üzerinde çalışanı olan şirketlerde görev yapan denekler arasında, mülakat ile ilgili hiçbir eğitim almamış %22.2 oranında denek vardır. Aynı şekilde 500 ve 1000 arası çalışanı olan şirketlerde %13 oranında eğitim almadan mülakat yapan denek vardır.

Bu durum ülkemizde büyük şirketlerde dahi mülakatçı eğitimine yeterince önem verilmediğini göstermektedir. Yanlış mülakat çeşidi kullanılma oranının çok yüksek olması (%75.9), yanlış soru sorma oranının çok yüksek olması (%53.7) ve aynı şekilde eğitim ile düzeltilme şansı çok yüksek olan iletişimden kaynaklanan hataların sıklık oranlarının yüksek olması bu durumun sonucudur.

Oysa ki, mülakatlar ile ilgili eğitim alan mülakatçı, ne zaman hangi mülakat çeşidini kullanması gerektiğini, soru sorma tekniklerini ve özellikle iletişimden kaynaklanan mülakat hatalarını yapmamasını öğrenecektir.

Tablo XXII: Şirket Büyüklüğü ve Mülakatçı Eğitimine Verilen Önem

Şirket Büyüklüğü	Mülakatçı Eğitimi Alan		Mülakatçı Eğitimi Almayan		Toplam	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
100-			2	3.7	2	3.7
101-250	2	3.7	2	3.7	4	7.4
251-500	4	7.4	1	1.9	5	9.3
501-1000	10	18.5	7	13.0	17	31.5
1000+	14	25.9	12	22.2	26	48.1
Toplam	30	55.6	24	44.5	54	100.0

C. GENEL DEĞERLENDİRME

Araştırma sonucunda mülakatların tüm denekler tarafından en çok kullanılan işgören seçim aracı olduğu görülmüştür. Çünkü mülakatlar deneklerin %100'ü tarafından işgören seçiminde kullanılırken, özgeçmiş %29.6, mesleki ve psikolojik testler %16.7, referanslar ise, %16.7 oranında denek tarafından işe alım sürecinde kullanılmaktadır. Bununla beraber deneklerin %74.1'i mülakatların işgören seçimindeki en önemli aşama olduğunu düşünmektedir. Deneklerin mülakatlar hakkındaki görüşleri, mülakatın en önemli ve yaygın işgören seçim aracı olduğunu doğrular niteliktedir.

Araştırmaya göre, denekler tarafından yapılan en önemli mülakat hataları; hale, stereo tipleme yaratma, olumsuz bilgilere odaklanma, önyargılara kapılma ve yanlış soru sorma hatalarıdır. Bu ise, yanlış soru sorma hatası hariç, en çok tekrarlanan hataların sosyal psikolojik boyutu olan hatalar olduğunu göstermektedir. İletişimden kaynaklanan hatalar ve diğer mülakat hatalarının tekrarlanma oranları, sosyal psikolojik hatalara nazaran oldukça az çıkmıştır. Çünkü bu hataların tekrarlanma sıklığı, sosyal psikolojik hataların tekrarlanma sıklığının neredeyse yarısıdır.

Örneğin iletişimden kaynaklanan bir hata olan, çok ve az konuşma hatası sadece %28 oranında denek tarafından yapılmaktadır. İletişimden kaynaklanan bir başka hata olan acele karar verme ise, %11.8 oranında denek tarafından yapılmaktadır. Oysa ki, araştırma sonucunda sosyal psikolojik boyutlu hatalardan bazılarının tekrarlanma oranının %85'lere kadar çıktığı tespit edilmiştir. Sonuçlar, sosyal psikolojik boyutlu hataların daha sık tekrarlanan ve ortadan kaldırılması daha zor olan hatalar olduğunu doğrular niteliktedir.

Araştırma sonuçları aynı zamanda, sosyal psikolojik boyutlu hatalar arasında, önyargılı davranma ve cinsiyet stereo tiplemesi yaratma durumunun tekrarlanma sıklığı en yüksek hatalar olduğunu göstermektedir. Çünkü adaylara önyargılı davranan denek oranı %77.8, cinsiyet stereo tiplemesi yaratan denek oranı ise, %83.3'dür. Cinsiyet stereo tiplemesi yaratma oranının bu kadar yüksek çıkmış olması, işyerlerinde bir anlamda cinsiyet ayrımcılığı sayılabilecek bir durumun var olduğunu göstermektedir.

Sosyal psikolojik boyutu olan hatalar, diğer hatalara nazaran ortaya çıkması daha kolay olan, ortadan kaldırılması ise, daha zor olan hatalardır. Çünkü bu hatalarda belirleyici olan unsur, içinde yaşanılan toplumdur. Mülakatçılar kararlarını içindeki yaşadıkları toplumda yaygın olarak görülen genel davranış biçimlerine göre vermektedirler. İnsanların ve dolayısı ile mülakatçıların içindeki yaşadıkları toplumdan kendilerini soyutlayıp, objektif kararlar alması ise, oldukça zor bir süreçtir. Konu ile ilgili eğitim almış olmak dahi bu hataların tamamen ortadan kaldırılmasında etkili olamamakta, sadece azaltılmasına yardımcı olmaktadır.

Sosyal psikolojik boyutlu bir hata olmamasına rağmen, yanlış soru sorma hatasının tekrarlanma oranının yüksek çıkması ise, mülakatçı eğitimi noksanlığı ile açıklanabilir. Çünkü bu ve benzeri hatalar eğitim ile ortadan kaldırılması mümkün olan hatalardır. Ancak araştırma sonuçlarına göre, mülakat eğitimi alan denek oranı sadece %55.6'da kalmıştır. Kalan %44.5 oranında denek, hiçbir eğitim almadığı halde mülakat yapmaktadır. Bu durum ise, tamamen ortadan kaldırılma şansı olan, iletişimden kaynaklanan hatalar ve benzer hataların çok yüksek oranlarda olmasa dahi tekrarlanmasına neden olmaktadır.

Araştırma sonuçları ile literatürde incelenen acele karar verme ve sözel olmayan davranışlardan etkilenme hataları arasında benzerlik vardır. Çünkü iletişimden kaynaklanan bu hataların tekrarlanma sıklıkları araştırma sonucunda da yüksek çıkmıştır. Ancak iletişimden kaynaklanan diğer hatalar olan; çok fazla ve az konuşma hatası ile etkin dinlememe ve not almama hatalarının tekrarlanma sıklıkları araştırma sonucunda oldukça düşük çıkmıştır. Bu hataların sıklık oranlarının düşük çıkması, bu hataları yapabilecek tecrübesiz mülakatçı oranının az olması ile açıklanabilir. Çünkü araştırmaya katılan deneklerin yaş bakımından çok genç, iş kıdemi bakımından ise, tecrübesiz olmadıkları söylenebilir.

Yine aynı şekilde, araştırma sonuçları ve literatürde diğer mülakat hataları başlığı altında incelenen hatalar arasında da bir benzerlik vardır. Bu hatalar arasında yer alan, istihdam baskısı ve aşırı sertlik ve yumuşaklık gibi hataların araştırma sonucunda da yüksek oranlarda denek tarafından yapıldığı tespit edilmiştir. Ancak yüksek oranda tekrarlanması beklenen bir başka hata olan zayıf iş bilgisi'nin tekrarlanma sıklığı ilginç bir şekilde oldukça düşük çıkmıştır. Bu durum ise,

deneklerin önemli bir kısmının kendi departmanı için işe alım yapan yönetici pozisyonundaki kişilerden oluşması ve tecrübesiz denek oranının az olması ile açıklanabilir.

Araştırmanın ortaya çıkardığı en ilginç sonuçlardan biri ise, deneklerin şirketlerindeki pozisyonları ve yaptıkları hatalar arasındaki ilişki bakımından ortaya çıkmıştır. Yanlış soru sorma hatası ve doğru mülakat çeşidini kullanmama hatası, en çok insan kaynakları departmanında çalışan denekler tarafından yapılmaktadır. Oysa ki, bu departmanda çalışan denekler, meslekleri gereği bu hatayı en az yapması beklenen denekler idi. Yanlış soru sorma hatasına düşen deneklerin neredeyse yarısı (%44.4) bu departmanda çalışan kişilerdir. Aynı şekilde yanlış mülakat çeşidi kullanan deneklerin yine %44.4'ü insan kaynakları departmanında çalışan deneklerden oluşmaktadır.

Bununla beraber, bu departmanda çalışan deneklerin %20'ye yakın kısmı mülakat ile ilgili eğitim almamış kişilerden oluşmaktadır. Sonuçların bu şekilde oluşmasında, mülakat eğitimi eksikliğinin önemli rol oynadığı düşünülmektedir. Çünkü her iki hata türü de eğitim eksikliğinden kaynaklanan hatalar olup, eğitim ile ortadan kaldırılması mümkün olan hatalardır.

Sonuç olarak, araştırma ile, deneklerin tekrarladığı en önemli hataların sosyal psikolojik boyutlu hatalar olduğu tespit edilmiştir. Hataların süreç üzerindeki en önemli etkilerinin ise, adayın gözlemlenmesinin engellenmesi ve adayın motivasyonunun kırılması olduğu tespit edilmiştir.

Mülakat eğitimi, üzerinde en çok durulması gereken konuların başında gelmektedir. Oysa, mülakat eğitimine gerekli önem verilir ise, tekrarlanma sıklığı sosyal psikolojik hatalar kadar fazla olmayan, iletişim kökenli hatalar ve benzeri diğer hatalar tamamen ortadan kaldırılabilir. Aynı zamanda, sosyal psikolojik hataların tekrarlanma sıklığında da önemli azalmalar olur.

Mülakat hatalarının ortadan kaldırılmasında en büyük görev mülakatçılara düşmektedir. Bu nedenle, mülakat eğitimi almamış kişilerin mülakat yapmaması gerekir. Aksi takdirde, yapılan mülakatlar hem işgören hem de şirket açısından büyük maddi kayıplar ve zaman israfına neden olmaktadır.

SONUÇ

Mülakat, işe alma sürecinde en çok kullanılan işgören seçim aracıdır. Mülakatın en çok kullanılan seçim aracı olmasının nedenleri arasında; yüz yüze bir iletişim aracı olması, test ve benzeri seçim araçlarına nazaran daha ucuz olması, işgören adayı ve işveren arasındaki bilgi alışverişinin en iyi şekilde gerçekleştirilmesini sağlaması gibi özellikleri sayılabilir.

İşveren ve işgören adayı arasında karşılıklı bilgi alışverişinin sağlandığı mülakatlar doğru uygulanmadığı takdirde, mülakattan hiçbir verim elde edilemeyecektir. Başka bir deyişle, mülakat hataları mülakatın amacına ulaşmasını engelleyecektir. Mülakat hataları, temelde mülakatı yapan kişinin eğilimleri, kişisel fikirleri ve değer yargılarından kaynaklanan hatalardır.

Mülakat hataları genel olarak, üç grupta değerlendirilebilir. İlk grup hatalar sosyal psikolojik boyutu olan hatalardır. Sosyal psikolojik boyutu olan hatalar, mülakatçıların içinde yaşadıkları toplumun genel yapısından etkilenmeleri sonucu oluşan ve o toplum içinde yaygın olarak görülen genel davranış biçimleridir.

Bu tip hatalar arasında yer alan hale hatasında mülakatçı, adaydaki bir özelliğin varlığından başka bir özelliğin varlığını çıkarmaya çalışmakta, stereo tiplene hatasında ise, adaylar belli sosyal sınıf ve kategorilere dahil edilmeye çalışılmaktadır. Kendine benzetme hatasında mülakatçı aday ve kendisi arasında çeşitli benzerlikler kurarak adayı değerlendirmektedir. Mülakatçı önyargılı davranma hatasında adaya çeşitli sebeplerden ötürü önyargılı yaklaşmakta, olumsuz bilgilere odaklanma hatasında ise, aday ile ilgili olumsuz bir özelliğe gereğinden fazla önem vermekte ve adayın tüm olumlu özelliklerini göz ardı edebilmektedir. Mülakatçının gün içinde çok sayıda mülakat yapması durumunda ise, adayların iş ile ilgili özelliklerinden ziyade birbirlerine göre değerlendirilmeleri sonucu kontrast hatası oluşabilmektedir.

İkinci grup mülakat hataları ise, iletişimden kaynaklanan hatalardır. Bu tip hatalar, sosyal psikolojik boyutu olan hatalara göre eğitim ile ortadan kaldırılması daha kolay olan hatalardır.

Bu tip hatalar arasında yer alan; sözel olmayan davranışlardan etkilenme hatasında mülakatçı adayın fiziksel görünümü, giyimi, yüz ve beden hareketlerinin etkisinde

çok kalmaktadır. İletişimden kaynaklanan diğer bir mülakat hatası, mülakatçının çok fazla ya da çok az konuşmasıdır. Halbuki iyi bir mülakatçı, mülakatın %20'sinde konuşan, kalan zamanda adayın konuşmasını sağlayan mülakatçidir.

Acele karar verme hatasında ise, mülakatçı, mülakatın henüz başında aday ile ilgili acele bir karar verip, kalan zamanda bu kararını destekleyecek kanıtlar aramaktadır. Ancak iyi bir mülakatçı, ne olursa olsun mülakat tamamlanmadan aday ile ilgili bir değerlendirmeye gitmemelidir. Adayın etkin bir şekilde dinlenmemesi ve aday konuşurken mülakatçının hafızasına çok güvenerek not tutmaması da iletişimden kaynaklanan mülakat hataları arasında yer almaktadır.

Mülakatçının işin özelliklerini bilmemesi, dolayısı ile adaya iş ve işletme hakkında bilgi vermemesi, istihdam baskısı ile mülakat yapması, adayı soruları ile yönlendirmesi, adaya sormadan onun hakkında varsayım geliştirmesi, adaya karşı gereğinden daha sert ya da yumuşak davranması ise, diğer önemli mülakat hataları arasında yer almaktadır.

Mülakat hatalarının seçme süreci üzerindeki etkileri ise, hem mülakatın psikolojik süreci hem de mülakatın yönetim süreci üzerinde olmaktadır. Buna göre hatalar, mülakatçı ve aday arasındaki empatiyi kaldırmakta, adayın doğru gözlemlenmesini engellemekte ve adayın motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek, mülakatın psikolojik süreci üzerinde etkili olmaktadır.

Aynı şekilde hatalar, mülakatçının zamanını etkin kullanmasını engellemekte, adaya iş ve işletme hakkında yeterli bilgi verilmemesine neden olmakta, mülakatçının adayı etkin dinlemesini, not almasını ve doğru soru sormasını da engelleyerek, mülakatın yönetim süreci üzerinde de olumsuz bir etkiye sebep olmaktadır.

Tüm bu olumsuz etkileri ortadan kaldırmak için ise, mülakat öncesinden mülakatın sona erdirilmesine kadar geçen safha da dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. Her şeyden önce, mülakatlar konu ile ilgili eğitim almış kişiler tarafından yapılmalıdır. Ancak ülkemizde mülakatçı eğitimi üzerinde çok durulmayan bir konudur. Mülakat ortamının hazırlanması ve aday hakkında bilgi toplanması da mülakat öncesi yapılması gereken önemli hazırlıklardandır. Mülakatın uygulanması sırasında da, mülakatçı adayın bilgilendirilmesi, doğru soru sorma, etkin dinleme ve not alma gibi

hususlara dikkat etmelidir. Ayrıca iyi bir mülakatçı, mülakatın sona erdirilmesi sırasında da, görgü ve mantık kurallarının dışına çıkmamalıdır.

Yapıları, amaçları, içerikleri ve yönetimlerine göre gruplara ayrılabilen mülakat çeşitleri ve mülakat hataları arasında bir ilişki olması ise, kaçınılmazdır. Buna göre, hataların yetkinlik bazlı mülakatlar üzerindeki etkisi geleneksel mülakatlara nazaran daha az olacaktır. Çünkü bu tür mülakatlarda, mülakatçı adayın deneyim, yetkinlik ve becerilerini daha rahat görebilmekte ve böylece daha doğru sorular sormaktadır. Yine bu mülakatlarda mülakatçı önyargılarının daha az etkisinde kalmaktadır.

Mülakat hataları, yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış mülakatlarda ise, yapılandırılmamış mülakatlara nazaran daha az etkili olabilecektir. Çünkü yapılandırılmış mülakatlarda tüm adaylara aynı yöntem uygulandığı için adaylar arası adaletsiz davranma durumu ortadan kalkmakta, yanlış ve yönlendirici sorular sorulmamaktadır.

Diğer mülakat çeşitlerinden farklı olarak, yönetimlerine göre mülakat çeşitlerinin; işletmenin büyüklüğü, mevcut pozisyonun özelliği, aday sayısı ve işgören ihtiyacının acil olup olmaması gibi durumlara bağlı olarak ayrı ayrı avantaj ve dezavantajları olacaktır.

Mülakat hataları ülkemizde de, işe alımlar sırasında karşılaşılan önemli bir sorundur. Buna göre, 54 deneğe anket şeklinde uygulanan ve mülakatçıların en çok yaptığı hataları tespit ederek, bu hataların mülakatın psikolojik ve yönetim sürecine etkisinin incelendiği bir araştırmaya tez kapsamında yer verilmiştir.

Araştırmaya göre mülakatçıların en çok yaptığı hatalar; hale, stereo tiplere yaratma, olumsuz bilgilere odaklanma, önyargılara kapılma ve yanlış soru sorma hatalarıdır. Bu ise, yanlış soru sorma hatası hariç, en çok tekrarlanan hataların sosyal psikolojik boyutu olan hatalar olduğunu göstermektedir. İletişimden kaynaklanan hatalar ve diğer mülakat hatalarının tekrarlanma oranları, sosyal psikolojik hatalara nazaran oldukça az çıkmıştır. Çünkü bu hataların tekrarlanma sıklığı, sosyal psikolojik hataların tekrarlanma sıklığının nerdeyse yarısıdır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar, sosyal psikolojik boyutlu hataların daha sık tekrarlanan ve ortadan kaldırılması daha zor olan hatalar olduğunu doğrular

niteliktedir. Araştırma sonuçları aynı zamanda, sosyal psikolojik boyutlu hatalar arasında, önyargılı davranma ve cinsiyet stereo tiplmesi yaratma durumunun tekrarlanma sıklığı en yüksek hatalar olduğunu göstermektedir. Çünkü adaylara önyargılı davranan denek oranı %77.8, cinsiyet stereo tiplmesi yaratan denek oranı ise, %83.3 olarak çıkmıştır.

Araştırma sonuçları ile literatürde incelenen acele karar verme ve sözel olmayan davranışlardan etkilenme hataları arasında benzerlik vardır. Çünkü iletişimden kaynaklanan bu hataların tekrarlanma sıklıkları araştırma sonucunda da yüksek çıkmıştır.

Yine aynı şekilde, araştırma sonuçları ve literatürde diğer mülakat hataları başlığı altında incelenen hatalar arasında da bir benzerlik vardır. Bu hatalar arasında yer alan, istihdam baskısı ve aşırı sertlik ve yumuşaklık gibi hataların araştırma sonucunda da yüksek oranlarda denek tarafından yapıldığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda, deneklerin tekrarladığı en önemli hataların sosyal psikolojik boyutlu hatalar olduğu tespit edilmiştir. Hataların süreç üzerindeki en önemli etkilerinin ise, adayın gözlemlenmesinin engellenmesi ve adayın motivasyonunun kırılması olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, mülakatlar işe alımlarda en çok tercih edilen yöntem olduğu için, mülakat hatalarından olabildiğince uzak durulmalıdır. Bu konudaki en büyük görev ise, şüphesiz mülakatçıya düşmektedir. Bazı hatalar tamamen ortadan kaldırılamazsa bile, iyi bir mülakatçı hatalarının farkında olmalı ve onları mümkün olduğunca azaltmaya çalışmalıdır. Bu yüzden mülakatçı eğitimine daha fazla önem verilmelidir. Mülakatların mutlaka konu ile ilgili eğitim almış kişiler tarafından yapılması sağlanmalıdır. Aksi takdirde gelişmiş güzel yapılan mülakatlar, uzun vadede hem işgören hem de işveren açısından oldukça önemli maddi kayıplara ve zaman israfına neden olacaktır.

KAYNAKLAR

- Acar, A. Cevat: “İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma Ve Yayın Vakfı, Yayın No: 7, 2000, ss. 113-169.
- Adams, Robert: “The Hiring Interview: How To Ensure Accurate And Consistent Evaluation Of Candidates”, (Çevrimiçi) <http://www.aimmconsultant.com>, November, 2003.
- Aranson, Elliot, Timothy Wilson, Robin Akert: **Social Psychology: The Heart And The Mind**, New York, HarperCollins College Publishers, 1994.
- Bilgin, Nuri: **Sosyal Psikolojiye Giriş**, 4. bs., İzmir, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları No:48, 2003.
- Bilkent Üniversitesi: **Etkin İş Arama Rehberi**, Ankara, Kariyer Yönlendirme Ve İşe Yerleştirme Merkezi, 1998.
- Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta, 1998.
- Bohlander, George, Robert Baron: **Behavior In Organizations**, 7th ed., New Jersey, Prentice Hall, 2000.
- Bowditch, James, Anthony Buono: **A Primer On Organizational Behavior**, 2nd ed., Canada, John Wiley & Sons Company, 1990.

- Bradford, Smart: **The Smart Interviewer**, New York, John Wiley & Sons Company, 1989.
- Brown, Barton: “Selection Interviewing”, (Çevrimiçi) <http://www.shl.com>, January, 2003.
- Caldwell, Hardy: **Mükemmel Adayı Seçme**, Çev. Sabri Yarmalı, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2003.
- Camp, Richard: **Strategic Interviewing: How To Hire Good People**, USA, Jossey-Bass Incorporated, Publishers, 2000.
- Carlson, R.E: “Selection Interview Decisions: The Effects Of Interviewer Experience, Relative Quato Situation, And Applicant Sample On Interview Decisions”, **Personnel Psychology**, Vol. 20, Iss. 1, January, 1987, pp. 259-280.
- Chruden, Herbert, Arthur Sherman: **Personnel Management**, Ohio, South Western Publishing, 1976.
- Çığ, Gökhan: “İşgören Seçim Sisteminde Mülakatların Önemi”, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Personel Yönetimi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 1993.
- Decenzo, David, Stephen Robbins: **Human Resource Management**, 6th ed., New York, John Wiley & Sons Companies, 1999.
- Dessler, Gary: **Human Resource Management**, 8th ed., New Jersey, Prentice Hall, 1999.
- Eder, Robert: **The Employment Interview Handbook**, London, Sage Publications, 1999.

- Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No:248, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:141, 1991.
- Erdoğan, İlhan: **Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri**, İstanbul, Beta, 1994.
- Ergin, Canan: **İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım**, Ankara, Academyplus Yayınevi, 2002.
- Erkmen, Cana: “Yetkinlik Bazlı Mülakat Yöntemine Sorgulayıcı Bir Yaklaşım”, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, Editör: Deniz Yalım, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2005, ss. 37-44.
- Falcone, Paul: **The Hiring And Firing Question And Answer Book**, USA, Amacom, 2000.
- Fear, Richard: **The Evaluation Interview**, 2nd ed., New York, McGraw Hill Book Company, 1973.
- Fitzwater, Terry: **Behavior-Based Interviewing Selecting The Right Person For The Job**, USA, Crisp Learning Pub., 1999.
- Freedman, J.L., D.O. Sears, J.M. Carlsmith: **Sosyal Psikoloji**, 4. bs., Çev. Ali Dönmez, Ankara, İmge, 2003.
- Gergen, Kenneth, Mary Gergen: **Social Psychology**, New York, Harcourt Brace Jovanovich Company, 1981.
- Gilbert, Daniel, Susan Fiske: **The Handbook Of Social Psychology**, 4th ed., New York, The McGraw Hill Companies, 1998.

- Gravelle, Michael: “The Five Most Common Hiring Mistakes And How To Avoid Them”, **The Canadian Manager**, Vol. 29, Iss. 3, February, 2004, pp. 11-32.
- Greenbeg, Jerald, Robert Baron: **Behavior In Organizations**, 7th ed., New Jersey, Prentice Hall, 2000.
- Gürer, Canan Ç.: **Personel Seçiminde Görüşme**, İstanbul, Çağlayan Kitabevi, 1990.
- Hayes, Nicky: **Principles Of Social Psychology**, UK, Erlbaum Psychology Press, 1993.
- Howard, Chris: **Interviewing Skills**, New York, Course Technology, 2002.
- Jackson, Matthew: **Recruiting, Interviewing, And Selecting: A Manual For Line Managers**, London, McGraw Hill European Management Series, 1972.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem: **Yeni İnsan Ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş**, 10. bs., İstanbul, Evrim Yayınevi, 2003.
- Keenan, Kate: **Yöneticinin Kılavuzu: İnsan Seçme**, Çev. Ergin Koparan, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1996.
- Klinvex, Kevin: **Hiring Great People**, New York, McGraw Hill Professional Book, 1998.
- Kreitner, Robert, Angelo Kinicki: **Organizational Behavior**, Boston, P.R. Donneley & Sons Company, 1989.
- Langdale, Don: “Estimating The Influence Of Job Information On Interviewer Agreement”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 57, Iss. 3, 1973, pp. 23-27.

- Larson, William: **10 Minute Guide To Conducting A Job Interview**, New Jersey, Alpha Books, 1999.
- Luthans, Fred: **Organizational Behavior**, 4th ed., New York, McGraw Hill Book Company, 1985.
- Lynott, William: “How To Hire The Right Person And Stay Out Of Trouble While Doing It”, **The Canadian Manager**, Vol. 20, Iss. 1, June, 2000, pp. 6-21.
- Marlowe, Cynthia: “Gender And Attractiveness Biases In Hiring Decisions: Are More Experienced Managers Less Biased?”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 81, Iss. 1, 1996, pp. 11-21.
- Marshall, Greg: “Preinterview Biases: The Impact Of Race, Physical Attractiveness, And Sales Job Type On Preinterview Impressions Of Sales Job Applicants”, **The Canadian Manager**, Vol. 33, Iss. 2, 2002, pp. 121-157.
- Mathis, Robert, John Jakson: **Personnel / Human Resource Management**, 6th ed., New York, West Publishing Company, 1991.
- McGovern, Thomas: “Interviewer Evaluations Of Interviewees Nonverbal Behavior”, **Journal Of Vocational Behavior**, Vol. 13, 1978, pp. 163-171.
- Otting, Laura G.: “Relying On First Impressions When Assessing A Job Applicant Can Lead To A Poor Hiring Decisions”, **HR Magazine**, Vol. 49, Iss. 1, January, 2004, pp. 95-117.
- Öner, Mehmet: **İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici Ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 1999.

- Pfau, Joanne: “The Ten Most Common Interviewing Mistakes”, **The Canadian Manager**, December, 1990, pp. 9-14.
- Rogers, Martyn: “Ten Common Interviewing Mistakes”, (Çevrimiçi) <http://www.rogersgroup.com.au>, 1999.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000.
- Shapiro, Mo: **Bir Haftada Başarılı İş Görüşmeleri**, Çev. Füsun Kürüm, İstanbul, İnkılap Yayınevi, 1997.
- Sherman, Arthur, George Bohlander,
Scott Snell: **Managing Human Resources**, 10 th ed., Ohio, An International Thomson Publishing Company, 1996.
- Solmuş, Tarık: “İK Profesyonelleri Açısından Seçim Mülakatları Ve Mülakat Yanlılıkları-1”, (Çevrimiçi) <http://www.hrdergi.com>, Ekim, 2005.
- Stewart, Charles: **Interviewing: Principle And Practises**, Iowa, Wm C. Brown Company, 1977.
- Telman, Nursel, İlknur Türetgen: **Eleman Seçimi**, İstanbul, Epsilon, 2004.
- Timmons, Linda: “Selection Interviewing”, **AORN Journal**, Vol. 67, Iss. 1, January, 1998, pp. 6-22.
- Walker, David: **Mülakatla Seçme**, Çev. Ali Cevat Akkoyunlu, İstanbul, Doğan Kitap, 2000.
- Werther, William, Keith Davis: **Human Resources And Personnel Management**, 4th ed., New York, McGraw Hill International Editions, 1993.

S.22. Aşağıdaki boşlukları durumunuza uygun olan şekliyle doldurunuz.

	Çok Sık	Genellikle	Nadiren
Mülakatlarda adayın dış görünüşü veya sözel olmayan davranışlarından etkilenirim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çok fazla sayıda adayla görüştüğüm zaman dikkatim dağılır ve bu yüzden adayı etkin dinleyemem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mülakatlarda, bazı adaya önyargılı yaklaşırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mülakatlarda süreyi etkin kullanamadığım olur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaylara çok sert / çok yumuşak davranırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mülakatlara hazırlanmadan giderim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pozisyonun acil doldurulması gerekiyorsa (üzerimde istihdam baskısı varsa) adayı işe almam daha kolay olur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gün içinde çok sayıda mülakat yapmak zorunda kalmışsam, adayı işe almam daha kolay olur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adayları belli sosyal sınıf ve kategorilere ayırırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kendi nitelik ve deneyimlerine sahip (kendime benzettiğim) adayları işe almam daha kolay olur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adayın olumsuz özelliklerinden, olumlu özelliklerine göre daha çok etkilenirim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaylarla ilgili ilk izlenimlerim, mülakatın kesin sonucu ile aynı olur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mülakat sırasında adaya iş ve işletme ile ilgili bilgi veririm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sorularına ilk anda, istediğim cevapları alırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S.23. Sizce mülakat sırasında, mülakatçının yapacağı bir hata, seçme sürecini en çok hangi yön(ler)de etkiler?

- Mülakatçının kendini aday yerine koymasını engeller (Empatiyi engeller)
- Adayın yeterince gözlemlenmesini engeller
- Adayın performansını düşürüp, motivasyonunu kırar
- Mülakat sorularını olumsuz etkiler
- Mülakatçının dinleme ve not almasını engeller
- Zamanın verimli kullanılmasını engeller
- Adaya yeterli bilgi verilmesini engeller

