



## ÇALIŞAN SEÇİM SÜRECİNDEKİ GÖRÜŞMECİ KAYNAKLI MÜLAKAT HATALARI ÜZERİNE ARAŞTIRMA

### RESEARCH ON INTERVIEWER-BASED INTERVIEW MISTAKES IN THE SELECTION PROCESS

Duygu ÖZEN\*

Duygu KIZILDAĞ\*\*

#### Öz

Mülakat, çalışan seçim sürecinde en uygun adayların işe alınması için başvuruda bulunan adayların kişiliği, akademik geçmişi, iş deneyimi, bilgi birikimi ve kariyer hedefleri gibi konuların gözden geçirildiği görüşmedir. Çalışan seçim sürecinde en yaygın kullanılan yöntem olan mülakatların, her zaman en uygun adayın seçimi ile sonuçlanmadığı bilinmektedir. Mülakatların geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sorgulanmasına neden olan bu durum, mülakatı yapan görüşmeci kaynaklı olabilmektedir. Bu çalışmanın temel amacı; çalışan seçme sürecinde yararlanılan bir araç olan mülakatlarda en sık karşılaşılan görüşmeci kaynaklı mülakat hatalarını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, karşılaşılan hatalar, insan kaynakları ve istihdam çözümleri konusunda hizmet veren uluslararası bir danışmanlık şirketinin Bursa ilindeki müşteri veri tabanı kullanılarak araştırılmıştır. Araştırma için hazırlanan soru formu yardımıyla, işletmelerin seçme sürecinde görev alan sorumlularla görüşülmüş ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Mülakat, Mülakat Hataları, Çalışan Seçim Süreci, İnsan Kaynakları Yönetimi.

#### Abstract

The interview is a meeting where the candidates who are applying for the job are reviewed about their personality, academic background, work experience, knowledge and career goals for recruitment of the most suitable candidates in the selection process. It is known that interviews which are the most commonly used method in the employee selection process, do not always result in the selection of the most appropriate candidate. This situation, which causes the questioning of the validity and reliability of the interviews, can be derived from the interviewer. The main purpose of this study is to state the interviewer based mistakes encountered in the interview when selecting employees. Accordingly, interview mistakes were investigated in an international consulting firm's customer database that providing services on human resources and employment solutions in Bursa. Interviews were held with the responsible persons in the selection process of the business using the questionnaire and the findings were evaluated.

**Keywords:** Interview, Interview Mistakes, Employee Selection Process, Human Resources Management.

## 1. GİRİŞ

İşletmenin varlığını devam ettirebilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için en üst kademede istihdam edilen yöneticilerden en alt kademede istihdam edilen işçilere kadar, uyum içinde çalışan insan kaynağına ihtiyacı vardır. İnsan kaynağının doğru şekilde sağlanabilmesi için seçme ve yerleştirme süreçleri belirleyici olmakta ve nitelikli çalışan istihdamına önem veren tüm işletmeler için kritik önem taşımaktadır. Çalışan seçme, işe başvuran adaylar arasından işin gerektirdiği niteliklere uygun olan bireyin belirlenmesi ya da bir sebep ile boşalan veya yeni oluşturulmuş olan pozisyonlara uygun adayları bulmak için yapılan uygulamalar şeklinde tanımlanmaktadır (Akoğlan, 1998; Bingöl, 2006). İş ve çalışan eşleştirmesinin doğru şekilde gerçekleştirilebilmesi için şekillendirilen bu süreç, işe alınacak kişinin yapacağı işin gereklerinin saptanmasından, işgücü planlamaya ve adaylar arasından uygun özellikli olanının seçilmesine kadar geçen tüm uygulamaları kapsamaktadır.

Çalışan seçim süreci, öncesinde yapılmış olan insan kaynakları planlamasına bağlı olarak, oluşan personel ihtiyacının tespit edilmesi ve bu ihtiyacın en uygun seçenekler ve araçlar aracılığıyla duyurulması ile başlar (Erenel, 2012, 11). Adaylar tarafından yapılan başvurular değerlendirmeye alınarak, uygun bulunan adaylar görüşmeye davet edilir. Uygulamada işletmeler arasında farklılıklar görülse de, yaygın olarak çalışan seçim sürecinde adaylar ile ön görüşmelerin yapılması ve gerekiyorsa başvuru formlarının alınması sonrasında, uygun bulunan adaylar daha detaylı bir görüşme için mülakata çağırılır. Bu süreçte mülakatı desteklemek amacıyla adayların teknik bilgi, yetkinlik, davranışsal ve kişisel özelliklerinin ön görülmeye çalışıldığı testler de uygulanabilir (Şahin ve Benli, 2004, 18). Sistematik ilerleyen bir çalışan seçim süreci, adaylarla mülakatlar tamamlandıktan sonra uygun adayların referanslarının araştırılması, olumlu aday için işe alım kararının verilmesi ve iş teklifinin yapılması ile tamamlanabilir (Acar, 2015; Sabuncuoğlu, 2011).

\* İşe Alım Danışmanı, dduygu.ozen@gmail.com

\*\* Doç. Dr., İzmir Demokrasi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, duygu.kizildag@idu.edu.tr (Sorumlu Yazar)



Seçme sürecinde en çok kullanılan ve belirleyiciliği en yüksek araçlardan biri mülakatlardır. Belirli bir pozisyon için başvuruda bulunan adaylar içerisinde işletmeye ve işe en uygun özelliklere sahip olan adayların belirlendiği mülakatlarda, mülakatı gerçekleştirenler ve mülakata katılan adaylar arasında bilgi paylaşımı gerçekleşir. Mülakatlar hem adaylar hakkında detaylı bilgi elde etmeye hem de adaylara işletme ve iş hakkında bilgi vermeye imkan sağlamaktadır (Bingöl, 2006; Erdoğan, 1994). Mülakatlarda karşılıklı bilgi alışverişi ile çalışan seçme sürecini etkileyecek konularda yeterli bilginin uygun şekilde sağlanması gerekir (Acar, 2015, 143). Ancak bu süreçte çalışan seçim kararını etkileyecek şekilde; mülakatı gerçekleştirenlerden, kullanılan yöntemlerden veya yaklaşımlardan kaynaklı önemli hatalar yapılabilmektedir. Mülakatlarda yapılan bu hatalar, işletmeye ve işe uygun olmayan adayların yerleştirilmesine sebep olabilmektedir. Bu durum, uygun olmadığı bir işte çalışmak durumunda kalması nedeniyle çalışanın motivasyonunun düşmesine sebep olmakta, çalışan bağlılığını azaltmakta ve çalışan mutsuz hale gelmektedir. Ayrıca çalışanın işe uygun olmaması verimlilik ve performans olumsuz etki etmektedir (Demirkol ve Ertuğral, 2007, 24-25). Yaşanan olumsuzluklar çalışanın veya işletmenin tercihi ile iş akdinin sonlanmasına, işletmenin iş gücü devir hızının artmasına ve ekstra bir maliyet oluşmasına neden olabilmektedir (Acar, 2015; Bingöl, 2006; Erdoğan, 1994).

Çalışan seçim mülakatları sürecinde yapılan hatalar insan kaynakları yönetimi yazınında da farklı çalışmalara konu olmuştur. Posthuma vd. (2002) yaptıkları on yıllık yazın taraması sonucunda seçim mülakatlarını farklı yönleriyle ele alan çalışmaları sosyal faktörler, bilişsel faktörler, bireysel farklılıklar, ölçüm ve çıktılar başlıklarına ayırarak bir çerçeve oluşturmuştur. Bu çerçevede incelenen çalışmaların büyük çoğunluğu (%41) bireysel farklılıkların seçme mülakatları üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Mülakat sürecine etki eden bireysel farklılıklar; başvuran adayın özellikleri ve mülakatı gerçekleştiren kişinin özellikleri olmak üzere iki farklı açıdan incelenmiştir. Mülakatı gerçekleştiren kişinin eğitimi ve deneyimi, davranışları, klişeleri ve beklentileri, yaşanan bilişsel karmaşıklık ve ruh hali gibi özelliklerinin mülakatın başarısına etki ettiği belirtilmiştir.

Çalışan açığına yönelik iş başvurularının alınması ile başlayan ve işe alım kararının verilmesi ile sonuçlanan seçme sürecinde mülakatların belirleyici olduğu düşünüldüğünde, sürecin başarısında mülakatı gerçekleştiren kişilerin kritik bir önem taşıdığı söylenebilir. Bu doğrultuda çalışma; seçme sürecinde mülakatı gerçekleştiren görüşmecilerden kaynaklanan hatalara odaklanarak, en yaygın yapılan görüşmeci kaynaklı mülakat hatalarının belirlenmesini amaçlamaktadır. Mülakatı gerçekleştiren görüşmecilerin yaygın olarak yapılabileceği hatalar Posthuma vd. (2002)'nin oluşturduğu çerçeve doğrultusunda şekillendirilmiş ve bu başlıklarla ilişkili bir soru formu hazırlanmıştır. Hazırlanan soru formu yardımıyla, insan kaynakları ve istihdam çözümleri konusunda hizmet veren uluslararası bir danışmanlık şirketinin Bursa ilindeki şubesinden seçme ve yerleştirme danışmanlığı alan işletmelerin seçme ve yerleştirme sürecinde görev alan insan kaynakları sorumluları ile görüşülmüş ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

## 2. ÇALIŞAN SEÇİM SÜRECİNDE MÜLAKAT

Mülakat belli bir amaç doğrultusunda karşı karşıya gelen iki veya daha fazla kişinin soru cevap şekliyle öznel ve nesnel bilgi toplamak için gerçekleştirdikleri çalışan seçme işlemidir (Çetin Gürer, 1990, 5). İşletmenin ihtiyacı olan açık pozisyonun gerekliliklerini karşılayabilecek işgücüne ulaşmak için, adaylar ile karşılıklı görüşmelerin yapılması ve iş gücünün değerlendirilmesi işlemi mülakat olarak tanımlanabilir. Adaylarla bireysel olarak iletişim kurma fırsatı sunan mülakatlar, işletmelerin adayları değerlendirmek için en çok kullandıkları tekniktir (Dipboye, 1982, 579). İşletme içerisinde ihtiyaç duyulan pozisyonun önemine veya gerekliliklerine bağlı olarak mülakat süreci çeşitli türler dikkate alınarak şekillendirilebilir. Çalışan seçiminde yapılandırılmış mülakatlar, yapılandırılmamış mülakatlar, yarı yapılandırılmış mülakatlar, davranışsal/yetenlik bazlı mülakatlar, durumsal mülakatlar ve stres mülakatları gibi teknik açıdan farklılaşan türde mülakatlar kullanılabilir. Pozisyonun gerekliliklerine göre şekillendirilecek mülakatlar, mülakata katılacak aday sayısına göre birebir mülakat, sıralı mülakat, panel mülakatı ve grup mülakatı olarak gerçekleştirilebilir (Acar, 2013; Sabuncuoğlu, 2011). Doğru şekilde analiz edilmiş iş, nicelik ve nitelikleri doğru belirlenmiş adaylar doğru mülakat yöntemleri ile eşleştirildiğinde verimli bir seçim süreci sağlanabilir.

Pozisyona ve aday özelliklerine göre şekillendirilecek mülakatlarla doğru adaya ulaşılması daha kolay olabilmektedir. Ancak mülakatın başarısı ya da mülakatı gerçekleştiren görüşmecinin doğru ya da güvenilir karar vermesi sadece görüşme yapılan pozisyon ya da aday özellikleri kriterlerine bağlı değildir. Mülakatların en önemli yönlerinden birisi de görüşmeyi gerçekleştiren ve görüşmeye katılanlar arasındaki sosyal etkileşimdir (Dipboye, 1982, 579). Bu etkileşim çalışan seçim mülakatlarının temel amacı olan, mülakatı gerçekleştirenler ve mülakata katılanlar arasındaki bilgi değişimi sırasında oluşmaktadır.



Çalışan seçim mülakatlarındaki etkileşim ve bilgi değişimi literatürdeki bilgi paylaşımı yaklaşımı ile açıklanabilir. Bilgi paylaşımı yaklaşımı; çalışan seçim mülakatlarını hem mülakatı gerçekleştirenlerin adayların uygunluğuna, hem de adayların işletme ve işin uygunluğuna karar verdikleri bir etkileşim süreci olarak açıklar (Jablin ve McGomb, 1984). Seçim mülakatı sadece aday hakkında edinilen mevcut bilgilerin gözden geçirilmesini içermez, aynı zamanda kişilerin nasıl davrandığını ve beklenmedik olaylar karşısında nasıl tepki verdiğini de anlamayı sağlar (Freedman, 1992). Aday açısından ise, mülakat sırasında görüşmecinin adayı değerlendirdiği gibi, aday da görüşme yaptığı işletme hakkında bilgi alacak ve işletmeyi değerlendirecektir. Dolayısıyla, işletmeye başvuru yapan veya işletme tarafından özgeçmiş uygun bulunup mülakata davet edilen her bir potansiyel aday, işletmenin kendisine gösterdiği her adımı değerlendirme fırsatı bulacaktır. Aday ile gerçekleştirilen mülakat sırasında görüşmecinin yaklaşımı ve takındığı tavır işletmeyi adaya karşı temsil ettiği için işletme hakkında adaya olumlu ya da olumsuz bir bilgi sağlamış olacaktır (Baş 2011, 139). Bu nedenle çalışan seçim mülakatları beklentilerin ortaya konulduğu ve paylaşımların yapıldığı bir süreç olarak değerlendirilebilir (Jablin ve McComb, 1984; Jablin vd., 1987).

Çalışan seçme mülakatları ile ilgili Kuzey Amerika ve Batı Avrupa kaynaklı literatür sanayi devrimi etkisiyle 1910'lu yıllara dayanmaktadır (Anderson, 1992). Asıl amacı çalışan seçimi olmasa da; Hawthorne araştırmaları içinde yer alan ve hangi koşulların çalışanların moral ve verimliliklerini etkilediğini daha net belirlemek üzere 1928-1930 yılları arasında 21.000 çalışanla gerçekleştirilen mülakatlar da seçme mülakatlarının şekillenmesine büyük katkı sağlamıştır (Sonnenfeld, 1985: 113). O dönemde bilimsel bir seçim yöntemi olarak nitelendirilen mülakatların, özellikle 1920'li yıllar sonrasında yapılan çalışmalarla etkinliği tartışılmaya başlanmıştır (Buckley vd., 2000). Seçme mülakatlarına yönelik ilk kapsamlı araştırma 1949 yılında Wagner tarafından yayınlanmıştır. Wagner (1949), mülakatların sınırlı güvenilirlik ve geçerliliğe sahip olduğu sonucuna vararak, mülakat prosedürlerinin daha fazla standardize edilmesi, yüz yüze mülakat ile bağlantılı test ya da envanterler gibi bilgi kaynaklarının kullanılması ve mülakatların kapsamının daraltılması ile geçerliliğin artırılabilirliğini belirtmiştir. Bu çalışmadan sonra da mülakatların güvenilirliğini ve geçerliliğini eleştiren farklı çalışmalar yapılmıştır (Schmitt, 1976; Ulrich ve Trumbo, 1965; Wright, 1969). İlerleyen yıllarda ise mülakatı gerçekleştiren görüşmeci ve görüşmeye katılan adaylar arasındaki etkileşime ve mülakatlar sonunda verilen seçme kararlarına odaklanılmaya başlanmıştır (Mayfield, 1964). Mülakat sürecinde görüşmeci ve aday arasındaki etkileşimi ve mülakat kararlarını etkileyen değişkenleri inceleyen çalışmaların meta analizini yapan Anderson (1992) mülakatların güvenilirlik ve geçerliliğini makro ve mikro araştırmalar başlığı altında sınıflandırmıştır. Tablo 1'de yer alan bu sınıflandırmada mülakatı gerçekleştiren görüşmecilerin; adayları stereotip oluşturarak çeşitli kalıplara sokma, adayların ilk izleniminden etkilenme, adayları kendine benzetme ve adaylarla ilgili olumsuz bilgilere odaklanma gibi hatalara yol açacak zihinsel davranışlar gösterebileceğine dikkat çekilmiştir.

Tablo 1. Mülakatlarda Hatalara Yol Açan Davranışlar

<i>Adayın Sözel Davranışları</i>	Yabancı aksana sahip olma Bölgesel aksana (şiveye) sahip olma
<i>Adayın Sözel Olmayan Davranışları</i>	Dinamik sözel olmayan davranışlar (Göz teması, gülümseme, başını sallama) Fiziksel çekicilik Koku Giyim tarzı
<i>Görüşmecinin Özellikleri</i>	Eğitim Deneyim
<i>Görüşmecinin Fiziksel Davranışları</i>	Adaya yönelik davranışlar Konuşma süresi
<i>Görüşmecinin Zihinsel Davranışları</i>	Karar verme süresi Doğrulayıcı bilgi arama Adaylar arasındaki bireysel farklılıklar Stereotip oluşturma Önce-yeni etkisi Kontrast etkisi Kendine benzetme etkisi Olumsuz bilgiye odaklanma yanlılığı Kişisel beğenme yanlılığı
<i>Görüşmecinin Ayrımcı Davranışları</i>	Cinsiyet ayrımcılığı İrk ayrımcılığı Yaş ayrımcılığı Özürlü adaylara karşı ayrımcılık
<i>Diğer Değişkenler</i>	Geçerlilik yanlısaması Görüşmeci eğitimi

Kaynak: Anderson, 1992, 25-32'den uyarlanmıştır



### 3. MÜLAKATLARDA YAPILAN GÖRÜŞMECİ KAYNAKLI HATALAR

Çalışan seçme sürecinde mülakatlar esnek yapısı, kişiselleştirilebilmesi ve çift taraflı bilgi akışı sağlaması nedeniyle günümüzde hala büyük önem taşımakta ve tercih edilmektedir (Barclay, 1999, 136). Ancak mülakatı gerçekleştirenlerin adayları eksik ya da hatalı değerlendirilmesi ve bunun sonucunda adayın doğru işe yönlendirilmemesi işletmeyi hem maliyet hem de zaman açısından olumsuz etkilemektedir (Ulrich, 1998, 129). Yapılan araştırmalarda, doğru insanı doğru işe seçme ve yerleştirme konusunda harcanan her bir dakikanın, daha sonradan bu durumu düzeltmek için harcanmak zorunda kalınacak haftaları ve içine girilmesi gerekecek büyük maddi külfetleri kurtardığı görülmektedir (Bartram, 2003). Bu nedenle mülakatlarda görüşmecilerden kaynaklanan hataları belirlemek ve bu doğrultuda önlemler almak işletmelerde yaşanabilecek olası sorunların önüne geçmek için önemlidir. Seçim sürecinde görüşmeciler tarafından yaygın olarak yapılan mülakat hatalarını; mülakat öncesinde yapılan hatalar ve mülakat sırasında yapılan hatalar şeklinde ele almak mümkündür.

#### 3.1 Mülakat Öncesinde Yapılan Görüşmeci Kaynaklı Hatalar

Mülakat öncesinde görüşmecilerden kaynaklanan hatalar; görüşmecinin mülakat için yeterli hazırlık yapmaması, mülakat yapılacak iş ile ilgili olarak mülakat sürecini yürütecek iş bilgisine sahip olmaması ve özgeçmişlerdeki olumsuz yönler odaklanarak önyargı oluşturmaya yol açabilir. Mülakat öncesi yapılan hatalar görüşmecilerin mülakat sırasında mülakat öncesindeki ilk değerlendirmelerini doğrulayacak şekilde davranmasına yol açabilir ve aynı zamanda mülakata katılan adaylarla ilgili özelliklerin bilişsel olarak çarpıtılmasına yol açabilir (Dipboye, 1982, 584).

*Mülakat için yeterli hazırlık yapmama:* Mülakat öncesinde görüşmecinin mülakatın amacını doğru şekilde saptaması, bu doğrultuda uygun mülakat yöntemini seçmesi, mülakat için uygun yeri ve zamanı belirlemesi gereklidir. Başarılı bir mülakat için gereken bu hazırlıkların yapılmaması ya da yetersiz olması mülakatlarda hatalı değerlendirmeler yapılmasına yol açabilmektedir (Acar, 2013, 147; Kohn ve Dipboye, 1998, 822-823). İş baskısının yoğun, zamanın kısıtlı olduğu dönemlerde mülakatların planlanması, uygun ısı, ışık ve ses koşullarına sahip olmayan ortamlarda mülakatların yürütülmeye çalışılması mülakat sürecini olumsuz etkileyecektir.

*Mülakat yapılan pozisyon hakkında yetersiz iş bilgisi:* Mülakatı gerçekleştiren görüşmecinin, görüştüğü pozisyon hakkında yeterli ve doğru bilgiye sahip olması gerekmektedir. Görüşmecinin iş bilgisine sahip olması, bu bilgileri adaya aktarabilmesi açısından önemli olduğu gibi, bu bilgiler doğrultusunda adayı teknik anlamda sorgulaması için de gereklidir. Görüşmecinin iş ile ilgili bilgisinin zayıf olması hatalı ve yetersiz değerlendirmelere yol açabilir (Acar, 2013, 147; Sabuncuoğlu, 2011, 220). İş tanımlarında yer alan bilgileri önemsemeyen veya gerekli hazırlıkları yapmadan mülakata giren, yetersiz teknik bilgiye sahip görüşmeci mülakatı doğru yönetemeyecektir.

*Mülakata çağrılan aday(lar)ın özgeçmişindeki olumsuz yönler odaklanma:* Seçme sürecinde bu hata ile genellikle adayların özgeçmiş üzerinden elenmesi sürecinde karşılaşılabılır. Adaya ilişkin olumlu bilgilere göre olumsuz bilgilerden daha çok etkilenilmesi bu hata ile ilişkilidir (Dipboye vd., 1984, 561). Görüşmeci özellikle başvuruları eleme sürecinde adayların özgeçmişindeki olumsuz yönlerine odaklanmaktadır. Genellikle karşılaştırma yapılarak elemeyen geçirme sürecinde, adayların olumsuz yönlerine odaklanarak elenmesi durumunda gözden kaçırılan farklı özellikler söz konusu olabilmektedir (Ünsan ve Özalp Türetgen, 2013). Adayın özgeçmişindeki bilgilere odaklanılarak görüşme öncesinde aday ile ilgili önyargı oluşabilir. Ayrıca görüşmecinin aday hakkında bir takım bilgileri dikkate alıp, adaya sormadan fikir yürütmesi de hataya yol açmaktadır. Örneğin görüşmeci, adayın özgeçmişinde sürekli yerli işletmelerde çalışmış olduğuna bakarak "bu aday kesin İngilizce bilmiyor" şeklinde düşünebilir. Diğer mülakat öncesindeki hatalardan farklı olarak olumsuz yönler odaklanma hatası mülakat sırasında da görüşmeciye etkileyebilir. Görüşmeci adayın olumsuz yönlerine odaklanarak mülakatı başlatabilir ve adayın diğer özelliklerini yeterince değerlendiremeyebilir.

#### 3.2 Mülakat Sırasında Yapılan Görüşmeci Kaynaklı Hatalar

Mülakat sırasında görüşmecilerden kaynaklanan hatalar; görüşmecinin adayın tek bir özelliğine odaklanması (hale etkisi), adayı kendine benzetmesi, ilk izlenimde adayın dış görünüşüne odaklanarak önyargılı davranması, görüşme sürecinde önceki ve sonraki adayları kıyaslaması (kontrast hatası), adayın sözel olmayan davranışlarından etkilenmesi, mülakat sırasında etkili iletişim kurmayarak çok fazla/çok az konuşması ya da adayı etkin bir şekilde dinlememesi ve adaya yönlendirici sorular sorması şeklinde sıralanabilir. Mülakat sırasında yapılan hatalar mülakat sürecinin seyrini ve de süreç sonunda verilecek seçme kararının objektifliğini etkileyebilmektedir (Dipboye, 1982, 585).



*Tek bir özelliğe odaklanma (Hale etkisi):* Mülakat sırasında adayın sergilemiş olduğu özelliklerin tümünü objektif olarak değerlendiremeyip, tek bir olumlu özelliğine veya tek bir olumsuz özelliğine odaklanılarak, mülakatın bu algı üzerinden sürdürülmesidir. Hale etkisi, genel bir önyargı olarak da değerlendirilebilir. Araştırmalara göre, mülakatı gerçekleştiren görüşmeciler ilk etapta çok pozitif bir izlenime kapıldıkları noktadan sonra mülakatın seyrinde gelişen her durumu aynı bakış açısı ile görmeye devam ederler. Hatta ilk aşamada edindikleri yargılarını ve fikirlerini desteklemek adına, adayların söylemlerinde olumlu ipuçları aramaya başlarlar (Ergin, 2002, 87). Bu hata ile genellikle fiziksel özellikler ve dış görünüş açısından karşılaşılmaktadır. Literatürde hale etkisi ile ilgili yaygın bulgular, çekici olmayan adayların çekici adaylardan daha az olumlu değerlendirildiğini de ortaya koymaktadır (Shahani vd., 1993, 318). Mülakata katılan kişi güzel ve çekici bir yapıya sahip ise, adayın diğer özelliklerinin de olumlu olacağına dair bir yönelme durumu söz konusu iken; çirkin veya itici algılanan bir adayın da kaba, güvenilmez olabileceği gibi bir yanılgı söz konusu olabilmektedir.

*Adayları kendine benzetme:* İnsanlar genellikle kendilerinde bulunan özellikler, değer yargıları, yaşayış biçimleri veya düşünce yapıları konusunda kendilerine yakın gördükleri kişiler ile samimi ilişkiler içerisinde olurlar. Mülakatı gerçekleştiren görüşmecinin, adayda benzer ortak özellikler gördüğü durumda, adayın olumsuz taraflarını göz ardı etme veya gözden kaçırma olasılığı ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011, 220). Adaylar ve mülakat yapan görüşmeciler arasındaki demografik benzerlik, daha yüksek seviyede kişilerarası çekim düzeyine ve sonuç olarak "benzer" başvuru sahipleri için daha olumlu sonuçlara yol açabilmektedir (McCarthy vd., 2010, 327). Örneğin aynı üniversiteden mezun olmak, aynı dernek veya organizasyonlara üye olmak, ortak ilgi alanlarına sahip olmak, aynı memleketten geliyor olmak, aynı yaş veya cinsiyette olmak gibi görüşmeci ve aday arasındaki ortak özellikler, seçme sürecinde görüşmecinin tek bir açıdan adayı değerlendirmesine neden olabilmektedir. Hem laboratuvarında hem de alanda yapılan çok sayıda çalışma, mülakatı gerçekleştiren görüşmecinin, başvuran adayın özellikleri, eğitimi ve tutumları gibi faktörlere benzerlik hissettiğinde daha olumlu değerlendirmeler yaptığını göstermektedir (Dipboye, 1994, 86).

*İlk izlenim hatasına bağlı olarak önyargılı davranma:* Yaygın olarak görülen bu hatada mülakat sürecinde mülakatı gerçekleştiren görüşmeci aday ile ilgili ilk izlenime bağlı kalarak adayı değerlendirme yanılgısına düşülebilmektedir. Örneğin, satış pozisyonu için prezantabl bir profil arayan insan kaynakları çalışanı, mülakata gelen adayın dış görünüşünün bu profile uygun olmadığı izlenimine kapılarak mülakatı başlatabilir. Adayın uygun kıyafet ile mülakata gelmemiş olması veya saç sakal tıraşı olmadan gelmiş olması, mülakatı gerçekleştirecek kişide olumsuz önyargı oluşturabilir (Erdoğan, 1994, 169).

*Adayları kıyaslama (Kontrast etkisi):* Mülakatı gerçekleştiren görüşmecinin mülakata katılan adayları, kendisinden önce veya sonra mülakata katılan adaylar ile kıyaslaması durumu bu hatayı ortaya çıkarmaktadır. Bir adayın değerlendirilmesinin önceki adayların niteliklerinin seviyesinden etkilenmesi kontrast hatanın etkisidir (Dipboye vd., 1984, 561). Görüşmeci, adayları diğer adaylar ile karşılaştırma hatasına düşerse; ortalama bir aday kendisinden önce mülakata katılmış vasat adaylar arasından sıyrılıp olumlu bir izlenim yaratabilir. Ancak bu ortalama nitelikteki aday gerçekte pozisyonun beklentilerini tam anlamıyla karşılayamayan bir aday olabilir (Erdoğan, 1994, 166). Dolayısıyla adaylar birbirlerine göre değil pozisyon için belirlenmiş ideal profile ve iş analiz formuna göre değerlendirilmelidir. Bu hatayla, çok fazla aday ile arka arkaya görüşülmesi durumunda karşılaşılabılır.

*Adayların sözel olmayan davranışlarından etkilenme:* Sözel olmayan davranışlar, adayın fiziksel veya davranışsal özellikleri olarak tanımlanabilir. Adayın fiziksel olarak sergilediği davranışlar, göz kontağı kurma şekli veya mimikler gibi detay davranışlar mülakatta görüşmeciye olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Dessler, 2000, 226). Bu etkilerin, adayın pozisyon ile örtüşen veya örtüşmeyen diğer niteliklerinin önüne geçmesi mülakat hatasına neden olmaktadır. Görüşülen adayların sözsüz ve dil ötesi davranışları görüşmecide aday hakkında bir önyargı oluşmasını sağlayabilir (Dipboye, 1994, 84). Örneğin, mülakat sırasında adayın oturma şekli görüşmeciye rahatsız edecek şekilde olabilir ve bu davranışa odaklanan görüşmeci tek bir davranış şeklinden etkilenerek, mülakatın sonucu ile ilgili hızlı bir karara varabilir.

*Etkili iletişim kuramama:* Mülakat sırasında görüşmecinin asıl amacı adaydan gerekli bilgileri temin etmektir. Ancak görüşmecinin gereğinden fazla konuşması ve adaya yeteri kadar kendini tanıtmaya imkânı sağlamaması mülakatı olumsuz etkileyecektir. Mülakat sırasında birçok görüşmeci, aday için anlamlı olmayan sorular sorarak yanıt vermeyi zorlaştırmakta, adaydan daha fazla kendisi konuşarak mülakatın içeriğini kontrol etmeyi başaramamaktadır (Emley ve Ebmeier, 1997, 40). Genellikle yetersiz bilgiye sahip veya deneyimsiz görüşmeciler tarafından yapılan bu hata, mülakat sırasında çok fazla konuşma ve adayı yeteri kadar tanıyamama sonucunda başarısız bir mülakatın gerçekleşmiş olmasına neden olmaktadır (Acar,



2013, 147; Çetin Gürer, 1990, 94). Ters durumda görüşmecinin az konuşması, mülakatın yönetiminin adaya bırakılmasına ya da adaya pozisyon ve işin içeriği ile ilgili gerekli bilgiler verilmeden mülakatın sonlanmasına neden olabilir.

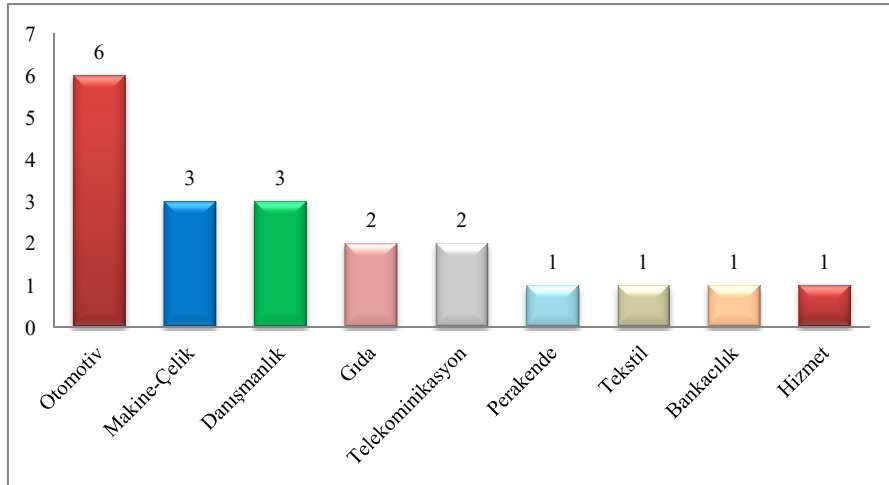
Mülakat sırasında görüşmecinin adayı etkin dinlememesi de bir diğer iletişim problemidir. Mülakatı gerçekleştiren görüşmecinin adayı dinlemeyerek, mülakattaki kilit noktaları not almaması, mülakat tamamlandıktan sonra adayı tekrar değerlendirme imkanını ortadan kaldırmaktadır. Görüşmecinin adayı dinlediğini not tutarak hissettirmesi aynı zamanda adayın da mülakat sırasında verdiği bilgilere dikkat etmesine neden olacağı için süreci olumlu etkilemektedir (Çetin Gürer, 1990).

*Yönlendirici soru sorma:* Yönlendirici soru sorma mülakat sırasında adayın istenilen profili sergilemesini sağlama ile ilişkilidir. Görüşmeci adaydan duymak istediği cevapları, soru kalıplarını değiştirerek ve adayı yönlendirerek almaya çalışmaktadır. Bu hata uzun süredir açık kalan ve doğru adaya ulaşamayan, dolayısıyla işletme içerisinde işin aksamasına neden olan durumlarda ortaya çıkabilir. Ya da önemli bir pozisyondaki bir çalışanın ani bir sebepten işten çıktığı veya çıkarıldığı, pozisyonun acil olarak doldurulması gerektiği durumlarda bu hata ile karşılaşmaktadır (Dessler, 2000, 228). Çok sayıda açık pozisyonun hızlı bir şekilde kapatılması gerektiği bir durum söz konusu olduğunda da görüşmeci; mülakat sürecini kullanılacak teknik, harcanacak süre gibi kriterler açısından hatalı planlayabilmekte, mülakatlarda adayları olumlu değerlendirmeye yönelik sorular sorabilmektedir (Acar, 2013).

#### 4. ARAŞTIRMA

Çalışmanın temel amacı doğrultusunda en sık karşılaşılan görüşmeci kaynaklı mülakat hatalarını belirleyebilmek için altmıştan fazla ülke ve bölgede faaliyet gösteren, yüz binin üzerinde işletmeyle çalışan, insan kaynakları ve istihdam çözümleri konusunda sekiz farklı iş alanıyla hizmet veren uluslararası bir danışmanlık şirketinin Bursa ilindeki müşteri veri tabanını kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Şirketin Bursa ilindeki veri tabanında, hizmet verdiği toplam yirmi iki işletme yer almaktadır. Ayrıca henüz şirketin müşterisi olmayan ancak hizmet anlaşması yapılması için görüşmelere devam edilen yedi potansiyel işletme bulunmaktadır. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren mevcut ve potansiyel yirmi dokuz işletmenin insan kaynakları departmanında seçme ve yerleştirme sürecinde görev alan sorumlulara ulaşılarak araştırma hakkında bilgi verilmiş ve araştırma için destek istenmiştir. On üç adet hizmet verilen işletmeden ve yedi adet henüz hizmet görüşmeleri devam eden işletmeden olumlu cevap alınmıştır. Dokuz işletme ise araştırmaya katılım isteğine olumsuz cevap vermiştir. Araştırmaya katılan toplam yirmi işletmenin sektörlere göre dağılımları Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı



Araştırmada kullanılmak üzere Posthuma vd. (2002)'nin oluşturduğu görüşmeci hatalarına ilişkin çerçeve doğrultusunda bir soru formu hazırlanmıştır. Soru formundaki sorular sorulmadan önce araştırmaya katılanlardan özellikle dürüst bir öz değerlendirme yaparak çalışmaya katkı sağlamaları istenmiş ve çalışmanın içeriğinde yer alan bütün mülakat hataları kısaca hatırlatılmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda daha doğru bir değerlendirme yapılabilmesi ve örnek oluşturması açısından katılımcılardan yaptıkları bir mülakat hatasının, sonrasında nasıl bir olumsuz etki ile kendilerine yansıdığını anlatmaları da soru



içerisinde talep edilmiştir. Katılımcılara bu hatalar dışında ilave etmek istedikleri olursa ekleyebilecekleri belirtilmiştir. Araştırma doğrultusunda katılımcılara sorulan sorular aşağıdaki gibidir:

1. Mülakat öncesinde en fazla yaptığınız mülakat hatası veya hataları nedir? Örnek verebilir misiniz?
2. Mülakat sırasında en fazla yaptığınız mülakat hatası veya hataları nedir? Örnek verebilir misiniz?
3. Yaptığınız/yapabileceğiniz mülakat hatalarını önlemek veya azaltmak için uyguladığınız yöntemler nelerdir?
4. Yaptığınız mülakat hatasından kaynaklı işletmenizde yaşanan bir olumsuzluk örneği varsa açıklar mısınız?

Araştırmaya katılmayı kabul ederek, olumlu cevap veren yirmi işletmenin seçme ve yerleştirme sürecinde görev alan sorumlularından yüz yüze görüşme yapmak için randevu alınmıştır. Görüşülenlerin tamamı beyaz yakalıdır ve insan kaynakları sorumlusu ünvanı altında çalışmaktadır. Görüşmeler 35 dakika ila 60 dakika arasında sürmüştür. Soruların değerlendirilmesi için araştırmaya katılan toplam yirmi işletmenin insan kaynakları departmanında seçme ve yerleştirme sürecinde görev alan sorumlular görev yaptıkları işletmelerin sektörleri dikkate alınarak kodlanmıştır. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin seçme ve yerleştirme sürecinde görev alan insan kaynakları sorumluları O1, O2, O3, O4, O5, O6 şeklinde; makine-çelik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin seçme ve yerleştirme sürecinde görev alan insan kaynakları sorumluları M1, M2, M3 şeklinde; danışmanlık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin seçme ve yerleştirme sürecinde görev alan insan kaynakları sorumluları D1, D2 ve D3 şeklinde; gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin seçme ve yerleştirme sürecinde görev alan insan kaynakları sorumluları G1 ve G2 şeklinde; telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin seçme ve yerleştirme sürecinde görev alan insan kaynakları sorumluları Te1 ve Te2 şeklinde kodlanmıştır. Birer işletmenin bulunduğu perakende, tekstil, bankacılık ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin seçme ve yerleştirme sürecinde görev alan insan kaynakları sorumluları ise P1, Tx1, B1 ve H1 olarak kodlanmıştır.

#### 4.1 Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılan insan kaynakları sorumlularının yüzde 80'i (16 kişi) "Mülakat öncesinde en fazla yaptığınız mülakat hatası veya hataları nedir?" sorusuna özgeçmişteki bilgilere odaklanarak ön yargılı davranma ve buna bağlı varsayımlar geliştirme şeklinde cevap vermişlerdir. Kalan 4 kişiden ise bu soruyla ilgili net bir cevap alınamamıştır. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin insan kaynakları sorumlusu olan O3, mülakat öncesinde adayın özgeçmişindeki olumsuz bilgilere odaklanmanın önyargılı davranma ve buna bağlı varsayım geliştirmeye neden olduğunu şöyle belirtmiştir:

*"...Mülakattan önce kişilerin özgeçmişlerini incelerken kişi ile ilgili varsayım geliştirebiliyorum. Örneğin farklı işletmelerde kısa süre çalışmış kişiler hakkında kolay adapte olmadıklarını ya da işten memnun olmayıp sürekli iş değiştirdiklerini düşünebiliyorum. Bu düşünce mülakat sürecine de etki edebiliyor. Bunu önlemek için adaylara mülakatta bu durumu açıklamaları için şans verilmesi gerektiğini düşünüyorum."*

Alınan tüm cevaplar değerlendirildiğinde mülakat öncesindeki özgeçmiş tarama süreci sırasında hem özgeçmişin özensiz bir formatta, imla hatalarını içeren şekilde hazırlanmasının hem de özgeçmişin içinde yer alan normal sürede mezun olamama, sürekli iş değiştirme, uzun süre işsiz kalma gibi bilgilerin süreci olumsuz etkilediği anlaşılmıştır. Özellikle özgeçmişte bulunan olumsuz ya da eksik bilgiler, diğer bilgilere ve özelliklere bakılmaksızın adayın elenmesine yol açabilmektedir.

Tablo 2. Mülakat Sırasında En Fazla Yapılan Mülakat Hataları

	Sayı	Yüzde
İlk izlenim hatasına bağlı olarak önyargılı davranma	14	%70
Sözel olmayan davranışlardan etkilenme		
Kendine benzetme		
Adayları kıyaslama (kontrast)		
Yönlendirici sorular sorma	6	%30

"Mülakat sırasında yaptığınız mülakat hatası veya hataları nedir?" sorusuna ise; araştırmaya katılanların yüzde 70'i (14 kişi) herhangi bir öncelik sıralaması yapmaksızın ilk izlenim hatasına bağlı olarak önyargılı davranma, sözel olmayan davranışlardan etkilenme, kendine benzetme ve adayları kıyaslama



(kontrast) hatalarından etkilendikleri yönünde cevap vermiştir. Araştırmaya katılanların kalan yüzde 30'u (6 kişi) ise, yönlendirici sorular sorma hatasından etkilendiklerini belirtmiştir.

Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin insan kaynakları sorumlusu olan O4 mülakatlarda adayın ilk izlenimlerine göre önyargılı davranabildiğini şöyle anlatmıştır:

*"...Adayı gördüğümde kılık kıyafet ve hareketlerinden etkilenebiliyorum. Hatta bu durum mülakatının tümünü etkileyebiliyor. Örneğin vardiyalı çalışan bir adayın gece vardiyasından sonra uykulu, durgun ve özensiz şekilde mülakata katılması ilk zamanlarda beni yanılgıya sürükleyebiliyordu. Ya da kıyafeti düzgün olan adayın olumlu etki bırakması gerekliliğini düşünürken mülakatın olumlu geçmemesi bende ikileme sebep olabiliyor."*

Yine otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin insan kaynakları sorumlusu olan O1 mülakat sırasında adayların sözel olmayan davranışlardan etkilendiğini şu örnekle açıklamıştır:

*"...Adayların mülakat sırasında otururken ya da konuşurken yaptığı olumsuz davranışlar kafamda aday ile ilgili düşüncelerin tamamlanmasına sebep olabiliyor. Bu nedenle adayın anlattıklarına veya diğer özelliklere odaklanamayabiliyorum."*

Danışmanlık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin insan kaynakları sorumlusu olan D1 ise mülakat sırasında yönlendirici sorular sorabildiğini, bu hatanın temel nedeninin ise istihdam baskısı olduğunu belirtmiştir:

*"...Özellikle mavi yaka işe alımında pozisyonların hemen kapatılması gereği ve açık pozisyonun çok, kişi sayısının az olması sebebi ile çoğu zaman mülakatlarda olumsuz yönlere önem verilmeyebiliyor. Genellikle yönlendirici sorular sorarak istenilen profil oluşturulmaya çalışılıyor."*

Mülakat sırasında ayrıca adayları kıyaslama (kontrast) hatası ile de karşılaştığı anlaşılmıştır. Bir pozisyon için çok fazla kişi ile görüşüldüğü ve bir adayın diğer adaylara göre ön plana çıktığı durumlarda görüşmecilerin geri kalan adaylara yeterince özen gösteremeyebileceği, detaylı soru sormaktan çok adayın kendini anlatması yönünde mülakatın kısa sürede tamamlanabileceği anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan insan kaynakları sorumlularından, yaptıkları ya da yapabilecekleri mülakat hatalarını önlemek için ne gibi önlemler aldıklarına ilişkin dürüst bir öz değerlendirme yapmaları istenmiştir. Katılımcıların yaptıkları ya da yapabilecekleri mülakat hatalarının önüne geçmek veya azaltmak için uyguladıkları yöntemlerin çeşitli olduğu görülmüştür. Katılımcılar yetersiz iş bilgisinden kaynaklanan hataların önüne geçmek için iş tanımı formlarından yararlanmakta, işi yapan kişiler ile görüşmekte hatta işin yapılması sırasında bizzat gözlem yapmaktadır. Bunun yanı sıra seçme ve yerleştirme alanında uzmanlaşmak ve mülakat hatalarının önüne geçmek için eğitimlerin alındığı ve araştırmaların yapıldığı yönünde de cevaplar alınmıştır. Bunun yanında katılımcıların aday değerlendirmelerinde önyargılı davranmamak için mülakatların sonlanmasını bekledikleri ve kararlarını mülakat aşamasında değil mülakat sonlandıktan vermeye çalıştıkları görülmüştür. Örneğin, adayın olumlu ve olumsuz tarafları mülakat sonrasında topluca değerlendirilmekte, adaylar arasında kıyaslama yapmadan değerlendirme için tüm mülakatların tamamlanması beklenmektedir. Yine katılımcıların, adayın dış görünüşü veya olumsuz sözel davranışlarından etkilenmeden, adayın tüm özelliklerinin bir bütün halinde değerlendirilebilmesi için de mülakatların tamamlanması beklenmektedir. Mülakatlar sırasında not almak da, olumsuz yönlere odaklanma ve önyargılı davranmayı engellemek için kullanılan bir yöntem olarak belirtilmiştir. Gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin insan kaynakları sorumlusu olan G1 mülakat hatalarını önlemek için yaptıklarını şöyle açıklamıştır:

*"Tecrübeyle ve yaşayarak öğrendiğim hataları tekrar etmemeye çalışıyorum. Örneğin olumsuz sözel davranışlara odaklanma hatası daha önce başıma geldi. Adayın olumsuz bir özelliğine takılıp adayın pozisyon için olumsuz olacağını düşündüm. Diğer mülakatlarda bu hata ile karşılaşmamak için mülakatın tamamlanmasına kadar kısa notlar almaya başladım. Mülakat tamamlanınca aldığım notları da gözden geçirerek olumsuz özelliklere sahip adayların çoğu olumlu özelliklerini gözden kaçırmamış oluyorum."*

Araştırmaya katılan insan kaynakları sorumlularının çalıştıkları işletmelerde yaygın olarak yapılan mülakat hatalarına yönelik verdikleri cevaplar sektörden sektöre değişiklik göstermektedir. Danışmanlık (D), perakende (P) ve gıda sektöründe (G) özellikle öne çıkan tek bir hata olmadığı ve hataların temelinde istihdam baskısının olduğu görülmüştür. Bazı sektörlerde ise özellikle bir hata ön plana çıkmıştır. Örneğin Telekomünikasyon (Te) sektöründe adayları kıyaslama (kontrast) hatasının ön planda olduğu, otomotiv sektöründe (O) ilk izlenim hatasına bağlı olarak önyargılı davranma hatasının ön planda olduğu, makineçelik sektöründe (M) ise yetersiz iş bilgisinin ön planda olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Genel olarak yapılan





değerlendirmede ise; katılımcıların yüzde 70'i (14 kişi) istihdam baskısı nedeniyle mülakat hatası yaptıklarını belirtmiştir.

Katılımcıların yaptıkları mülakat hatası nedeniyle yaşanan olumsuzluk ile ilgili son soruda ise, alınan cevaplar genellikle mülakat hataları sonucunda işe alınanların işletmeye olumsuz yansımaları ile ilgilidir. İlk izlenim hatasına bağlı olarak önyargılı davranma hatasından kaynaklanan olumsuz duruma örnek olarak otomotiv sektöründe faaliyet gösteren farklı iki işletmenin insan kaynakları sorumlusu olan O3 ve O4 benzer örnekler vermiştir:

*"...Babası vefat eden bir adayın, mülakattaki durgun halini ilk izlenim ve önyargılarım sonucunda adayın kişiliği ile ilişkilendirmiştim ve aslında nitelikli bir adaya olumsuz yanıt vermiştik. Ancak mülakat sonrasında adayın babasının vefat ettiğini öğrenmiştim."*

*"...Kaynak bölümü operatörü arayışındayken yaptığım bir mülakatta gelen kişinin duruş ve tavırlarından çok efendi bir kişi olduğunu düşünmüştüm. Kişi ile yapılan tüm mülakat aşamaları olumlu sonuçlandı ve kendisine işbaşı verildi. Ancak evrakları getirdiğinde adayın adam yaralama suçu nedeniyle 3 kez hapse girdiğini gördük."*

İşletmelerde mülakat hataları nedeniyle yaşanan olumsuzluklar; çalışanın yetersiz iş bilgisinden kaynaklanan zaman kaybı, işletme imajının zedelenmesi ve en önemlisi iş kazalarının ortaya çıkması şeklinde sıralanmıştır. Bunun yanında çalışan ile ilgili yaşanan olumsuzluklar hakkında mülakatı gerçekleştiren kişiye olumsuz geri bildirimlerin verildiği belirtilmiştir. İstihdam baskısı nedeniyle yanlış elemanların işe alınmış olması ve buna bağlı olarak işletme içerisinde yaşanan iş gücü devir hızının artışı da yaşanan olumsuzluklara örnek olarak verilmiştir.

## 5. SONUÇ

Araştırma sonuçlarının geneline bakıldığında, mülakat hatalarının istihdam baskısından kaynaklandığı görülmüştür. Mülakat öncesinde adayın özgeçmişindeki olumsuz bilgilere odaklanma, mülakat sırasında ise ilk izlenim hatasına bağlı olarak önyargılı davranma, adayın sözel olmayan davranışlarından etkilenme, adayı kendine benzetme, adayları kıyaslama (kontrast) ve yönlendirici sorular sormanın ön plana çıkan mülakat hataları olduğu görülmüştür.

İşletmelerdeki açık pozisyonların belirlenen süreler içerisinde kapatılmış olması, seçme ve yerleştirme sürecinden sorumlu insan kaynakları sorumlularının performans göstergesidir. Açık pozisyonun hedeflenen sürede kapatılmamasının performansı olumsuz yönde etkilemesi nedeniyle oluşan istihdam baskısı, insan kaynakları sorumlularının mülakat sürecinde hata yapmasına neden olmaktadır. Özellikle açık pozisyonların fazla, başvuran aday sayısının az olduğu durumlar ile zaman baskısı nedeniyle açık pozisyonlara en kısa sürede aday seçme ve yerleştirme zorunluluğu olması mülakat hatalarının artışına sebep olmaktadır. Bu durumda görüşmeci, adayların uygun profil sergilemesi için yönlendirici mülakat soruları sorabilmektedir. İstihdam baskısının fazla olduğu bu durumlarda mülakat sürecini yöneten görüşmecinin hata yapmaması için, aday bulmaya değil doğru adayı bulmaya yönelik motivasyonunu kaybetmemesi gerekmektedir. Bu süreçte görüşmecinin süreç hakkında işletmeyi bilgilendirmesi ve işletme yönetiminden destek alması da önemlidir. İşletmenin açık pozisyonları herhangi bir adayla değil doğru adayla doldurmanın önemine ilişkin bir bakış açısına sahip olması mülakatlarda yapılacak hataların önüne geçecektir.

Görüşmecilerin bilgi ve beceri eksikliğinden kaynaklanan hatalar, görüşmecilere verilecek etkili mülakat teknikleri ve mülakat becerileri eğitimleri ile önlenabilir. Görüşmecilerin bu eğitimlere katılımı ile mülakat becerileri kazanması sağlanarak mülakatların objektifliği artırılabilir. Görüşmecilerin farklı mülakat teknikleri kullanılması sağlanabilir ya da mülakat sırasında etkin şekilde not tutulabilir. İlk izlenim hatasına bağlı olarak önyargılı davranma, sözel olmayan davranışlardan etkilenme, kendine benzetme, kıyaslama (kontrast) gibi hatalar ise genellikle mülakatı gerçekleştiren çalışanların kişilikleri ve karakter yapılarından, kalıplaşmış değer yargılarından kaynaklandığı için değişime direnç daha fazladır. Dolayısıyla bu hataların önüne geçilmesi için önce mülakatı gerçekleştirenlerin hatalarının farkına varması gerekir. Seçme ve yerleştirme sürecinden sorumlu olanların ise gerçekçi ve dürüst bir şekilde öz değerlendirme yaparak, mülakat hatalarına yönelik önlem almaları önemlidir.

Görüşmeci kaynaklı yaygın mülakat hatalarını belirlemeye yönelik yapılan bu araştırma Bursa ilindeki sınırlı bir örneklem üzerinde gerçekleştirildiği için elde edilen bu sonuçların bölgeye, ülkeye ya da sektöre yönelik olarak genellenmesi doğru olmayacaktır. Farklı bölgelerde, sektörlerde ya da daha kapsamlı örneklemelerde yapılacak benzer çalışmalarda karşılaşılan mülakat hataları farklı olabilir, çeşitlilik gösterebilir. Bu nedenle farklı çalışmalarla mülakat hatalarının belirlenmesi, öncelikli hataların tespitine ve bu hataların önlenmesine yönelik katkı sağlayacaktır.



Mülakat hatalarının sıfıra indirilmesi mümkün değildir. Ancak mülakat hatalarının neler olduğunun ve bu hataların nasıl önlenebileceğinin farkında olan bir görüşmeci, yapılan hataları azaltmak için gerekli önlemleri alacaktır. Böylece işletmenin seçme ve yerleştirme süreçlerinde aksaklıklar yaşanmasının da önüne geçilecektir. İnsan kaynaklarının temel süreçlerinden birini oluşturan seçme ve yerleştirmenin doğru şekillenmesi, bağlantılı olduğu diğer insan kaynakları uygulamalarının da doğru yapılmasına destek olacaktır. Doğru işe doğru adayın seçilmesi ve sonrasında süreçlerin uyumlu sürdürülmesi işletmenin verimliliğinin artmasına ve işletmenin hedeflerine ulaşmasına da katkı sağlayacaktır.

#### KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet Cevat (2013). *İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi*. İ.Ü.İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (85-160), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Akoğlan, Meryem (1998). Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, S.9, 3, s.26-30.
- Anderson, Neil R. (1992). Eight Decades of Employment Interview Research: A Retrospective Metareview and Prospective Commentary. *European Work and Organisational Psychologist*, S.2, 1, s.1-32.
- Barclay, Jean M. (1999). Employee Selection: A Question of Structure. *Personnel Review*, S.28, ½, s.134-151.
- Bartram, David (2003). Selection Interviewing, <http://www.shl.com>, Erişim Tarihi: 20 Aralık 2017.
- Baş, Türker (2011). *İşveren Markası*. İstanbul: Optimist Yayınları
- Bingöl, Dursun (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Buckley, M. Ronald, Christine Norris, Amy ve Wiese, Danielle S. (2000). A Brief History of The Selection Interview: May The Next 100 Years Be More Fruitful. *Journal of Management History*, S.6, 3, s.113-126.
- Çetin Gürer, Canan (1990). *Çalışan Seçiminde Görüşme*. İstanbul: Çağlayan Basımevi.
- Demirkol, Şehnaz ve Ertuğral, Sena Mugan (2007). İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler. *Sosyal Bilimler Dergisi*, S.2, s.27-34.
- Dessler, Garry (2000). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dipboye, Robert L. (1982). Self-fulfilling Prophecies in The Selection-Recruitment Interview. *Academy of Management Review*, S.7, 4, s.579-586.
- Dipboye, Robert L. (1994). Structured and Unstructured Selection Interviews: Beyond the Job-Fit Model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, S.12, s.79-123.
- Dipboye, Robert L., Stramler, Carla S. ve Fontenelle, Gail A. (1984). The Effects of The Application on Recall of Information from The Interview. *Academy of Management Journal*, S.27, 3, s.561-575.
- Emley, Ken ve Ebmeier, Howard (1997). The Effect of Employment Interview Format on Principals' Evaluations of Teachers. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, S.11, 1, s.39-56.
- Erdoğan, İlhan (1994). *Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erenel, Fahri (2012). Personel Temin Ve Seçim Sürecinde Adaylarda Oluşan Adalet Algısının Örgüte Etkilerinin Analizi. *Maliye Finans Yazıları Dergisi*, S.26, 95, s.11-20.
- Ergin, Canan (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım*. İş ve Yönetim Serisi 11, Ankara: Academy Plus Yayınevi.
- Kohn, Laura S. ve Dipboye, Robert L. (1998). The Effects of Interview Structure on Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, S.28, 9, s.821-843.
- Mayfield, Eugene C. (1964). The Selection Interview - A Re-evaluation of Published Research. *Personnel Psychology*, S.17, s.239-260.
- McCarthy, Julie M., Van Iddekinge, Chad. H. ve Champion, Michael A. (2010). Are Highly Structured Job Interviews Resistant to Demographic Similarity Effects?. *Personnel Psychology*, S.63, 2, s.325-359.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Schmitt, Neal (1976). Social and Situational Determinants of Interview Decisions: Implications for The Employment Interview. *Personnel Psychology*, S.29, s.79-101.
- Shahani, Comila, Dipboye, Robert L. ve Gehrlein, Thomas M. (1993). Attractiveness Bias in The Interview: Exploring The Boundaries of An Effect. *Basic and Applied Social Psychology*, S.14: 3, s.317-328.
- Sonnenfeld, Jeffrey A. (1985). Shedding Light on The Hawthorne Studies. *Journal of Organizational Behavior*, S.6, 2, s.111-130.
- Şahin, Levent ve Benli, Abdurrahman (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışan Bulma Ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.8,1, s.113-124.
- Ulrich, Dave (1998). A New Mandate For Human Resources. *Harvard Business Review*, S.76, s.124-135.
- Ulrich, Lynn ve Trumbo, Don (1965). The Selection Interview Since 1949. *Psychological Bulletin*, S. 63, 2, s.100-116.
- Ünsal, Pınar ve Özalp Türetgen, İlknur (2013). Mülakatçıların Kişilik Özellikleri, Olumlu Ve Olumsuz Duygu Durumları ve Aday Karşılaştırma Olanaklarının Seçim Mülakat Sonuçları Üzerindeki Etkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, S. 28, 72, s. 86-98.
- Wagner, Ralph (1949). The Employment Interview: A Critical Summary. *Personnel Psychology*, S.6, s.17-46.
- Wright, Orman R. (1969). Summary of Research on The Selection Interview Since 1964. *Personnel Psychology*, S.22, s.391-413.