

PERSONEL GÖRÜŞMESİ (*)

— Mülâkat —

R. Stephen UHRBROCK

Çev. : Ass. İnal Cem AŞKUN

İşgören yöneticileri (Personelciler), insancıl (beşerî) yeteneklerin değerlemesinde, şimdi en elverişli araçlardan biri durumuna gelen görüşmeye (mülâkata) bel bağlamak zorundadırlar. Çünkü görüşme, sakıncaları ve sınırlamaları (tahditleri) ile, işe almaya yol açan olaylar zincirinde önemli bir halkayı oluşturmaktadır. İnsan; temel bilgisinin (background), yeteneklerinin ve meraklarının ayrıntılı tanıtımını yapacak şekilde, kişisel geçmişine ilişkin verileri düzene koymuş bir dilekçi (müracaatçı) ile pek seyrek karşılaşır. Öte yandan bir dilekçi de, kendisinin kabul veya geri çevrilmesinde temel olacak önemli bilgileri sağlamak için elinde planlanmış gen-yöntem bulunmayan, eğitim görmemiş bir görüşmeci (mülâkatçı), ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu koşulların varlığında (mevcudiyetinde), işe alma görüşmesi yetersiz bir seçim aracı olmaktadır. Eğer görüşme, işletmeye iyi bir saygınlık (itibar) sağlayamazsa, ilerde bundan toplumdaki işçi - işveren ilişkileri (labor relations) etkilenebilecektir (1). İşe alma bürosundaki dilekçeler (applicants) bir de, işletmenin yapılarının (mamullerinin) umulur (potential) müşterileri ise, görüşmenin niteliği (quality) ayrıca önem kazanmaktadır.

(*) *Personnel Psychology*, Vol. 1, No. 3, Autumn, 1948, s. 273 - 302. (ÇEVİRENİN NOTU : Çevirisini yaptığımız bu yazı; işe adam alınmasında seçim yöntemlerinden biri olarak başvurulan ve Türkiye'de de geniş uygulaması bulunan GÖRÜŞME - «Mülâkat» - yöntemini incelemekte; bu arada görüşmenin, işe alma dışında çeşitli amaçlar için kullanılma şekilleri üzerinde de durmaktadır.)

(1) ELIZABETH M. JENNINGS; «You Have To Be Tough»; *Personnel Journal*, 1943, Vol. 22, s. 123 - 129.

General Electric Şirketinin, New York Schenectady'daki kabul (reception) odalarında, Own D. Young imzası ile aşağıdaki ifade göze çarpmaktadı : «Bizi ziyaret edecek, telefonla arayacak, yardımımızı isteyecek kimsenin, bize, General Electric Şirketi için yaratılan iyi saygınlığın ayrıcalığını sağladığını unutmayalım.» (2). Kaç işe alma görüşmecisi bu güzel öğütü tutmaktadır?

GÖRÜŞMECİNİN SORUMLULUĞU

Erkekler ve kadınlar başlıca, işe alma görüşmecileri üzerinde yarattıkları izlenimlere göre geri çevrilir veya işe alınırlar. Görüşmelerde, geçerli izlenimler için temel olacak ne gibi sorular sorulmaktadır? Eğer işvereniniz, görüşmecileriniz iyi bir yargıda bulunmakta mıdır? Nasıl bilirsiniz? Bunlar, işgören (personel) ve kamu ilişkileri; (public relations) politikalarından sorumlu olanlarla yakından ilgili önemli sorulardır.

Amerikan endüstri işletmelerindeki orta derecede işe alma görüşmecisinin, yaklaşık iki yıllık lise öğrenimi olmuştur. Türlü bölümlerde (departments) memur olarak çalışmış, sonra derece derece, kayıt tutmaktan görüşme yapmaya kadar gelmiştir. İşe alma yöntemlerinde bir eğitim görmüşse, bu da genellikle, aşağı yukarı sınırlı bir bilgi temeli olan başka görüşmeciden sağlanmıştır. Kendi görüşme genyöntemlerine (procedures) ilişkin olarak, bir işletme görevlisinin samimi eleştirmesini de görmemiş olabilmektedir. Nasıl görüşme yapılacağı hakkında bir kitap okumamıştır. Yapabildiğinin en iyisini yine kendi anlayış ve eğitimine göre başarmaktadır.

Görüşme Yapmak (How to Interview) (3), konulu, ayrıntılı bir yayınları olan Walter V. Bingham ve Bruce V. Moore adındaki yazarlara göre görüşme, bir amacı bulunan karşılıklı konuşmadır. Bu yüzden erklere (hedeflere) ve yöntemlere değgin bir fikir edinilmesi gerekir (4, 5, 6). Bir işletme temsilcisi olarak, görüşmecinin başlıca beş yükümü (vecibesi) vardır :

(2) İktibas için izin verilmiştir. 11 Ekim 1939.

(3) WALTER V. GINGHAM - BRUCE V. MOORE; *How to Interview*; Harper and Bros., New York, 1941.

(4) GUY B. ARTHUR; «Interviewing Techniques»; *Management Review*, 1945, Vol. 34, s. 169-171.

(5) DALE B. PURCELL; «Hiring Interviews»; *Personnel Journal*, 1944, Vol. 22, s. 263-267.

(6) ROBERT N. McMURRY; «The Knack of Interviewing Applicants»; *Industrial Relations*, 1945, Vol. 2, s. 8-9, 26.

1. Bütün dilekçelere nazik davranmak;
2. Her dilekçinin bilgi temelini (background) yeterli dikkatlikle yoklamak ve olanakların (potentialities) hemen geri çevirmeyi ya da ileri bir araştırmayı gösterip göstermediğine karar vermek;
3. Şimdiki işgören grubunun en iyilerinin özelliklerini taşıyan yeni kimselerin, işe alınmasında yardımcı olmak;
4. «Onur kaybı» (lose face) olmadan hizmetlerinden yararlanılamıyacak dilekçeleri geri çevirmek;
5. Çalışmasının sonuç ve etkilerinin belli sürelerle (periodically) değerlendirilebilmesi için, görüşme eylemlerine ilişkin uygun kayıtları tutmak.

Genellikle, doldurulacak her orun (position) için görüşme yapılan dilekçiler ne kadar çok olursa, görüşmecinin de iyi bir işçi seçmesi o derece olurlu bulunur. Bir işletmede, 1941 yılında kendileriyle görüşme yapılan dilekçilerin sayısı 45.688'i bulmuştur. Bunların 2190'ı işe alınmıştır. Savaş yıllarının, işe alma kısıtlamalarının yürürlükte olduğu 1944'de ise dilekçi sayısı 15.311 olmuş, bunlardan 2.807'sine iş verilmiştir. Dikkat edilecek olursa, 1941'e göre, 1944 yılında 30.377 sayıda *daha az* görüşme yapılmıştır. Öte yandan 1944'de, 1941 yılındakinden 617 sayıda *daha fazla* kimseye iş verilmiştir. Başka bir deyimle, görüşmeler % 66,49 oranında *düşerken*; işe almalar % 28,22 oranında *yükselmiştir*. Gelişim (trend), 1945, 1946 ve 1947 yıllarında yavaş yavaş daha lehte bir durum göstermiştir. TABLO - 1, toplam olarak yapılan görüşmeleri, işe alınanları ve 1941 - 1947 arası yedi yıllık dönem için her yıla göre ortalama işçi kayıtlarını (enrollments) göstermektedir. Burada ayrıca, işe alma görüşmecilerinin 1941'de, yaklaşık her 21 dilekçiden en iyi olanını, ya da 1944 yılında her 5,45 dilekçinin en yeterliklisini (ehilini) seçip seçmediklerini kim söyleyebilir? Şüphesiz, söz konusu işletme görüşmecilerin yargılarına (judgements) güvenmek zorunda kalmıştır.

T A B L Ö — 1

GÖRÜŞME VE İŞE ALMA GELİŞİMLERİ, 1941 - 1947

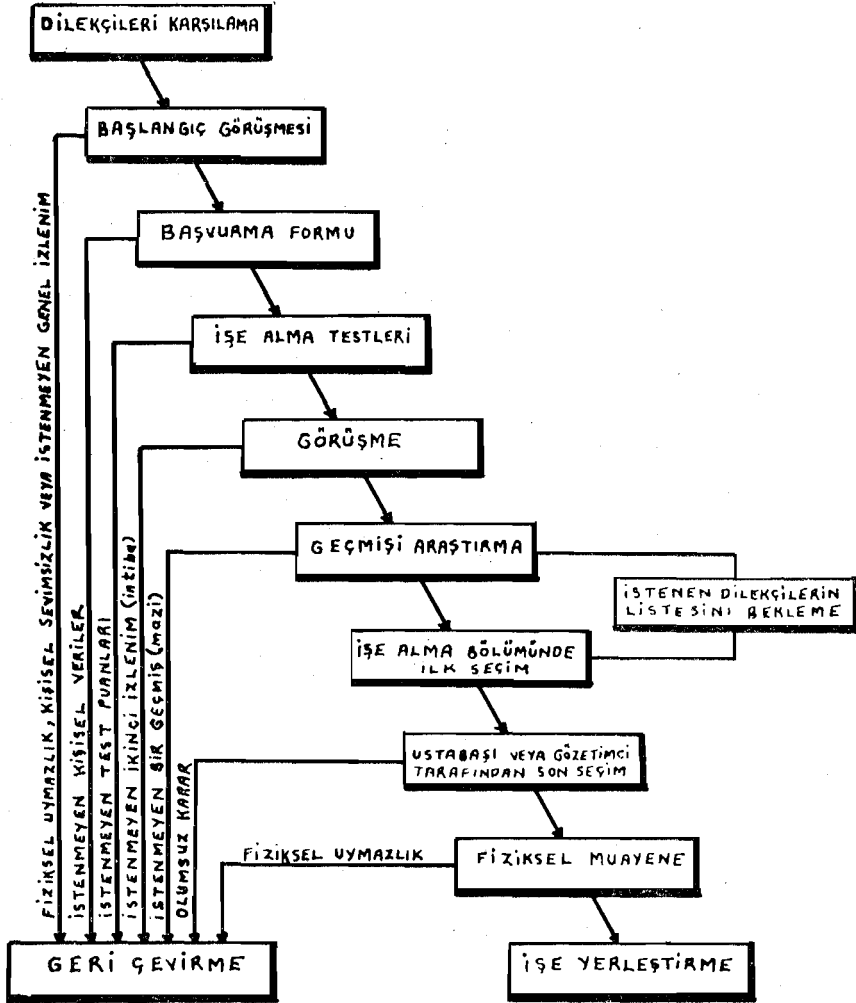
Yıllar	Ortalama İşçi Kayıtları	Toplam Görüşmeler	941'e Göre Görüşmelerdeki Azalma Yüzdesi	Toplam İşe Alınanlar	İşe Alınan Başına Düşen Görüşme Sayısı
1941	7.321	45.688	—	2.190	20,86
1942	7.011	33.111	27,53	2.441	13,56
1943	6.401	19.115	58,16	2.885	6,63
1944	6.430	15.311	66,49	2.807	5,45
1945	6.274	14.413	68,45	2.400	6,01
1946	6.650	16.499	63,89	1.734	9,51
1947	7.669	37.912	17,02	3.167	11,97

İşe alma görüşmecisi, kendi saygınlığını (good will) elinde tutar durumda, dilekçi ile dostça ilişki kurmaktan, onu geri çevirmeye kadar bir sıra izleyen, psikolojik sorunlar zinciri karşısında kalmaktadır. Söz konusu psikolojik sorunlar ancak, görüşmedeki aşamaları (steps) plânlama, genyöntemleri (procedures) deneme, yöntemi yeniden gözden geçirme ve benzer şekilde tecrübeleri olmuş başka kimselerle güçlükleri tartışma yoluyla çözümlenmektedir (7, 8).

Seçim Genyönteminin Akış Şeması (Flow Chart of Selection Procedure), «dilekçilerin karşılanmasından», «yerleştirmeye» kadar yer alan aşamaları göstermektedir. Bu şematik diyagramda, işe alma bürosunda iki görüşmenin hazırlandığı dikkati çekmektedir. Üçüncü ve son görüşme ise, teknik bölümdeki (operating departmen) ustabaşı veya bölümün başı tarafından yürütülmektedir.

(7) RICHARD A. FEAR - BYRON JORDAN; *Employee Evaluation Manual for Interviews, The Psychological Corporation; 1943, s. 39.*

(8) *Manual of Employment Interviewing, American Management Association; Research Report No. 9; 1946, s. 75.*



SEÇİM GENYÖNTEMİNİN AKIŞ ŞEMASI

KAYNAK : "Mental Alertness Tests as Aids in Selecting Employees"
PERSONNEL XII (MAY, 1936) s. 231, R. S. UHRBROCK

İşe alma bürosunun, dilekçilerce kolaylıkla bulunabildiğini; konforlu, temiz bir karşılama (reception) ve bekleme yerinin sağlandığını; görüşmecinin, önemli bulunan incelik ve kibarlığa varıncaya kadar, tam bir şirket temsilcisi olduğunu; görüşmelerin, sıralarını beklemekte olan öteki dilekçilerin görüp duyamayacakları özel bir büroda yapılacağını varsayalım. Acaba söz konusu görüşmeyi plânlamada yardımcı olacak ne gibi öneriler ileri sürülebilir?

TEKNİK NİTELİK TAŞIMAYAN ORUNLAR İÇİN DİLEKÇİLERE SORU SORMA

Görüşmeci gerçekleri (facts), soru sorma ve dilekçeyi kendiliğinden bilgi vermeye isteklendirerek (stimulating) elde eder. Bu yüzden her görüşmecinin, konuşmalara sokabileceği bir soru listesi hazırlaması gerekecektir. Memurlar, makinistler, niteliksiz işçiler ve yüksek öğrenim görmüş dilekçilerle görüşme (mülakat) yaparken, bunlara uygun gelen farklı soru listelerinden yararlanılacaktır. Cümlelerin seçimi (phrasing) ve soruların sırası önemlidir. Bir tarih veya önceki işverenin adı gibi, tek bir veri (fact) ile cevaplanabilen sorular, görüşmenin konuşma sürekliliğini keser. Tecrübeli bir görüşmeci dilekçiye, «Günaydın. Adınız nedir?» şeklinde söz yöneltir (hitabeder). Cevap aldıktan sonra, «Oturmazmısınız?» der. Genellikle sözü açmak için dilekçiyi bekler. Konuşma resmî değildir, fakat plânlanmış belli bir yol (minval) üzerinde geçer. İlk kez, doğrudan (direct) sorular sormaktan kaçınılır. «Çalışma alanınız nedir?» veya, «Ne çeşit bir iş arıyorsunuz?» demek yerine, bir dereceye kadar, «Bana son işinizde yapmakta olduğunuz şeyi anlatın» şeklinde bir istekte bulunmak daha uygundur. Burada öncelikle en son işdeki gerçekler araştırılacaktır.

Dilekçiyi her zaman için okul, tatil, iş veya işsizlik dönemlerine göre ele almak iyidir. Örneğin fabrika işi için bir dilekçi, üç aylık kış dönemi dikkate alındığında yetersiz kalmıştır. Şöyleki; kendisine bu noktada bir soru yöneltildiğinde, işini mahsus yavaştan aldığını, böylece işden çıkarılarak, işsizlik sigortasına hak kazanacağı gerçeğini teslim edecek kadar safdilik göstermiştir. Kışı çalışmadan geçirmek, ona en iyi yol olarak gözükmiştir. Söylemek lüzumsuzdur ki, kendisine iş verilmemiştir.

Dilekçi konuşmayı kestiği zaman, görüşmecinin açıklayıcı bir soru için hazır olması gerekir. Örneğin şöyle bir soruşturmaya gi-

rebilir: «Son işinizde yapmak zorunda kaldığınız fazlaca zor şeylerin bazıları nelerdi?», «Niçin bu sırada işinizi değiştirmek istiyorsunuz?», «O işde öğrendiğiniz önemli şeylerin bazıları nelerdir?», «Şimdi ne çeşit bir iş arıyorsunuz?» Her yeni sorunun, önce geçmiş olanla uzlaşması gerekir. Hizmetin uzunluğu, kazançlar, evlilik durumu ve öğrenim, sözü edilen önceki işin ayrıntıları olarak araştırılabilir. Dilekçiler işlerini betimlemede (tasvir etmede) özellikle meslekî bir dil kullandıklarından, görüşmeci temel tanımları sağlamada, Meslekî Ünvanlar Sözlüğünden (Dictionary of Occupational Titles) yararlanacaktır. Bu aynı zamanda görüşmeciye, bir meslekte uzmanca bilgiçlik taslayan aceminin, kimliğini ortaya çıkaracak soruyu hazırlamada da yardımcı olacaktır.

Soruların ustalıkla sorulduğu birkaç dakika içinde, görüşmecinin ilk kararını alabileceği, elverişli bilgiler sağlanabilmektedir. Dilekçiyi geri çevirecek midir? Yoksa, ona ek olarak doldurulması önerisi ile kişisel geçmişine ilişkin birtakım veriler sağlayacağı bir başvurma formu mu verecektir? Eğer dilekçi isteğe uygun görünürse, sonradan başvurma formuna kaydedilecek birçok soruları sormada hiçbir gereklik kalmayacaktır. Öteki dilekçiler bekletilmeyeceği için, görüşmecinin vaktini koruması gerekecektir.

UYGUN OLMAYAN DİLEKÇİLER NASIL GERİ ÇEVİRİLECEKTİR?

Seçim Genyöntemi Akış Şemasında görülen plânlanmış her görüşmenin, dilekçeyi geri çevirecek, ya da kandisine bir iş verilmesine yol açabilecek yöne gidilmesi konusunda, kararların alınması gerektiği yerde, bir uç noktalar (terminal points) serisinin bulunması lâzımdır. Uç noktalar, iş gerekleri ve işletme politikasınca belirlenecektir. Görüşmeci, önceki işverenleri hakkında küçültücü sözler sarfeden herhangi bir dilekçiyi geri çevirecektir. Yahut doğrudan sorulara, baştan savma ya da uzun uzadıya cevaplar veren adam üzerinde vakit kaybetmeyecektir. Savaş öncesi günlerde, tek kalmış kadınları işe almada sınırlı bir uygulamanın izlendiği bazı işletmelerde, bir kadın dilekçinin evli bulunduğunu belirtmesi, bir uç noktasını göstermiştir.

Birkaç yıl önce, bir işe alma uzmanı, New York'ta açılacak yeni bir otelin kadrosunun tamamını seçerken, başlangıçta faydasız dilekçileri ayırmada dört soru kullanmıştır, şöyleki :

1. «*Nerede oturuyorsunuz?*» Eğer dilekçi, «New York Şehri» veya «Manhattan» demişse, ilk engeli aşmıştır. New Jersey'de veya ulaşımın güç ya da pahalı olabileceği yerlerde oturanlar bertaraf edilmiştir. Bu bakımdan birçok dilekçiler için görüşme, tek bir soruya verdikleri cevaba göre bitirilmiştir.

2. «*Ne zamandır çalışmıyorsunuz?*» Dilekçi, şimdiki durumda çalıştığını, fakat işi değiştirmek istediğini söylemişse kaybetmiştir. İşe alıcı adam, korsan işgücünü (pirate labor) istememiştir. Eğer bir aydan fazla süredir işde çalışmadığını söylemişse, iyi durumda bir kimsenin, bir aydan daha az sürede iş bulacağı samısına (assumption) dayanılarak, görüşmeye son verilmiştir. Yalnız, bir aydan az süren bir işsizlik döneminden söz etmişse, ikinci engeli de aşmıştır.

3. «*Son olarak hangi otelde çalıştınız?*» Dilekçinin hiçbir otelde tecrübesi olmamışsa, görüşme kapatılmıştır. Eğer New York'tan bir otelin ismini vermişse, üzerinde daha fazla durulabilmiş veya durulmamıştır. İşe alıcının (employment man) iyi bilinen farklı kuruluşlarda geçirilecek tecrübenin değerine ilişkin birtakım fikirleri olmuştur. Belli otellerden kimseleri tutmayı yeğ tutmuş (tercih etmiş), başka yerlerde çalışmış olanları geri çevirmiştir.

4. «*Patronunuz kimdi?*» Bu sorunun cevabı çok önemliydi. Böyle özel bir durumla ilgili olarak, işe alıcının New York otelcileri arasında geniş çapta tanıdığı olmuştur. Belli kimseler iyi yetiştirici olmalarıyla ün yapmışlardır. Kendisi, söz konusu yeni otele iyi tecrübe görmüş kimseleri seçmeyi arzulamış, aynı zamanda fikirlerine değer verdiği kimselerin referanslarını kontrol etmek için de, hazırlıklı olmak istemiştir.

Yukarıda anlatılan genyöntem, görüşme sürecindeki «uç noktalar» kavramını örnekleri ile göstermektedir. Kavramda sert ve aceleci bir durum göze çarpsa bile, her dilekçiye biraz dikkat verdiği de gerçektir. Bu, binlerce dilekçi kütlesinden; (a) çalışma standartları bilinen ve saygınlık (itibar) gören kimselerin elinde bulunan, şehrin tanınmış otellerinde çalışmış olanları; (b) işlerine oldukça yakın yerlerde oturmuş bulunanları; (c) yakın zamana kadar çalıştırılmış olduklarından, «boşta gezer» (floaters) durumuna düşmemişleri; bulmak için düşünülmüştür. İşe almaya yol açacak görüşün ileri sürülmesinde, bir dilekçinin, bu ilk uç

noktaları ötesinde işi başarılı şekilde idare etmesi zorunluğu çıkmıştır.

Kanış verici (tatminkâr) olarak görüşmeyi kapamak; denlilik (tact) ve dikkatli plânlamaya gerekseme göstermektedir. Bir işe alma görüşmesinde kullanılan sorular, olurlu (mümkün) bulunan bir uç noktadan diğerine gelişme gösterecektir. Dilekçileri geri çevirmekte «en iyi bir yolun» olduğunu sanmak, akla uygun gelmemektedir. Belki, samimi olarak, «Bu sıralarda uygun yerimiz yok ve sizi işe alabilmemiz için pek az ümit var» demek; «Birşey çıkarır de ihtiyaç duyarsak sizi çağıracağız» diye şüpheli, belirsiz ümitler vermekten daha iyidir.

Dilekçinin doldurmakta yetersiz kaldığı bir yer olduğu zaman, farklı bir bitiriş şeklinin kullanılması gerekecektir. Kesinlikle bir kimseye, söz konusu iş için temel yeterliklerde noksanı bulunduğu kanısını, peşin hükümle söylemekte mana yoktur. Bazı görüşmeciler, türlü dilekçilerin üzerinde düşünüldüğünü, son kararın, bütün verilerin elverişli olması durumunda alınacağını belirtmektedirler. Bir başkası görüşmeyi, «Şimdilik yapabildiğimiz bu kadar, Yeterlikleriniz üzerinde bize düşünme fırsatı verdiğiniz için teşekkür ederiz» diyerek kapatmakta, sonraki bir tarihte, dilekçi ile temas kurmak vaadleri yapılmamaktadır.

USTABAŞI VEYA BÖLÜM BAŞI TARAFINDAN YAPILAN GÖRÜŞME

Normal zamanlarda, iyi örgütlenmiş (well-organized) işe alma bürosundaki dilekçilerin % 5'den % 10'a kadar olanı, başlangıçtaki aşamalardan geçecek ve yardım için resmen istekte (talpte) bulunmuş ustabaşı (foreman) veya bölüm başına (department head) gönderilecektir.

Dilekçi her halde, ustabaşına gönderilmeden, üzerinde kesinlikle karara varılmış, işe alma öncesinin belli standartlarını karşılamış olacaktır. Adam kendisine gönderildiği zaman, ustabaşına başvurma formunun da verilmesi gerekecektir. Buna kısa bir bakış; adamın yaşı, öğrenimi ve tecrübesi hakkında ona bazı temel verileri sağlayacaktır. Çalışma yerinde (working environment) ustabaşının yaptığı görüşme (mülakat), başvurma formuna (application blank) yazılan, ya da işe alma görüşmecisi tarafından, dilekçiden sağlanan bilgileri (information) *tamamlayacaktır*. Başka

deyimle, ustabaşının daha önce işe alma bürosunda cevaplandırılmış soruların tıpkısını sormaması gerekmektedir. İki görüşmeyi, başarılı şekilde birbiriyle uzlaştırmak için, herbirinin kapsamına nelerin gireceği konusunda, işe alma görüşmecisi ile, ustabaşı arasında önceden bir anlaşmanın bulunması zorunludur. Örneğin ustabaşı, dilekçinin tecrübesini, işe alma görüşmecisinin şöyle böyle (ordinarily) yapabildiğinden daha enikonu (thoroughly) araştırmak durumundadır. İşe alma görüşmecisi işin bütün türlerinde uzman olamaz. Kendi bölümündeki işin ayrıntılarını yakından bilen ustabaşı, dilekçinin ustalığı, tecrübesi ve davranışlarını değerlendirmekte yeterli bir dayanak (basis) sağlamak için, onun iş geçmişine (work history) ilişkin ayrıntıları arayabilecek; aynı zamanda, işle birlikte bulunabilen hoşla gitmeyecek hususlar kadar, kendi işletmesinde çalışmanın faydaları üzerinde de duracaktır.

Bu görüşme teknik bir bölümde (operating department) yürütüldüğünden, ustabaşı dilekçinin gürültü, toz, kokular, rutubet, ışık, sıcaklık, temizlik durumu gibi, genel çalışma koşulları ile, bölümdeki işgörenleri etkileyen diğer faktörlere tepkisini görebilecektir. Görüşmenin genellikle, atölyenin (workroom) ayrılmış (tecrit edilmiş) başka bir yerinde yapılmaması gerekir. Dilekçiye bölüm dolaştırılmalıdır. Bu tür gezici (peripatetic) görüşme, işe girdiğinin ilk günü, «Eğer böyle olduğunu bilseydim, işe girmezdim» diyecek «dolaşıcıyı (floater)» pratik şekilde ortadan kaldırarak, işçi değişim oranını (labor turnover) düşürecektir.

Birçok işletmelerde, İşe Alma Bölümüne (Employment Department) yerinde olarak, Başvurma Bölümü (Referral Department) denilebilmektedir. Ustabaşı ve bölüm başları, işe alma hususunda son kararları alırken; söz konusu bölüm, lüzumlu ayıklamayı (weeding out) ve evrak işlerini (paper-work) yapmaktadır. Zaten olması gereken de budur. Dilekçi, işe alma görüşmecisini değil, iş verme yetkisine sahip ustabaşını tanıyacaktır. Kendisine işe ilişkin bilgi vermesi söylenirse, o zaman; «takımında» olması için, ustabaşısı tarafından seçilmiş olduğunu bilecektir. Adam tutma (hiring) konusunda ustabaşı karar aldığından, dilekçiye, fiziksel bir muayeneden geçme şartına bağlı işi verebilmektedir.

Ustabaşının, kendi bölümünde kanış verici (satisfactory) şekilde görüşmeyi bitirmesi üzerine görevdir. Eğer ustabaşı, İşe Al-

ma Bölümü tarafından gönderilebilecek başka kimseleri görmek isterse, durumu yanındaki dilekçiye açıklaması ve onu işe alma görüşmecisine geri yollaması lâzımdır.

Öte yandan bunun, işe alma görüşmecisine, kendisi ile dilekçilerin durumunu tartışmak isteyecek ustabaşına ilerde yollayacakları (referrals) konusunda yardımcı dokunacaktır, şöyleki; görüşmeci, söz konusu bölümdeki görüşmenin sonucu olarak, kendine kanış verici görünen bazı kimselerin neden ustabaşı tarafından çevrildiğini anlayacaktır.

Kulaktan dolma (hearsay) şeyler dışında, pek az işveren gerçekten, dilekçilere nasıl yol verildiğini veya onların kendilerini işe almaya eğilim gösteren işletmelere karşı duygularının ne olduğunu bilmektedir. Biz şimdi; «Dilekçileri nasıl geri çevireceğiz?» sorusuna cevap vermede yardımcı olacak, harfi harfiye işe alma görüşmeleri raporlarına dayanan araştırma verilerine ve davranış incelemelerinin (attitude studies) devamına gereksme (ihtiyaç) duymaktayız.

YÜKSEK ÖĞRENİMLİ DİLEKÇİLERLE GÖRÜŞME YAPMA

Yüksek okul (college) kıdemlileri (seniors) ve çıkışlıları (mezunları) ile görüşme yapmaya ilişkin sorunlar temelde, ortalama (vasat) bir işe alma bürosunda karşılaşılardan farklı değildir. Birçok yüksek okul öğrencileri iş avında (job hunting) tamamen tecrübesizdir. Bazı dilekçilerin, ilk işleri için başvurduklarında utangac, sıkılgan ve huzursuz (ill-at-ease) olduklarını unutmak, görüşmeciler bakımından kolaydır.

Birçok öğrenciler kendilerini gösteremezler. Buna değgin son bir örnekten geçenlerde, şimdi elektrik mühendisliği profesörü olan bir şahsın kişisel tecrübesi olarak bahsedilmiştir. Söz konusu profesör, 21 yaşına gelene kadar çiftlik evinden ayrılmamıştır. Eyaletin üniversitesinde, kendi yolunda çalışmış ve sınıfının birincisi olarak okulu bitirmiştir. Hiçbir işe başvurmamıştır. Kendi bölümünün başı, teknik adamları işe almakla ilgili bulunan bir işletmenin temsilcisi ile ona bir bir iş hazırlamıştır. Görüşme, akşamleyin o yerin bir otelinde yapılacaktır.

İşi çok istediğinden, şirket temsilcisine anlatacağı her şeyi ezberlemiştir. Otele sınırlı olarak gelmiş, epeyce dışarda dolaşmış, sonra içeri girmiştir.

Masaya yaklaşır, Bay x'i sormak, oldukça yürekgücünü (cesareti) gerektirmiştir. Memur, salondaki bir kanepede oturan adamı göstermiştir. Öğrenci kanepeye yürümüş ve adamın yanına oturmuştur. Ancak yabancıyla konuşmada, tam bir güçsüzlüğe (acze) düştüğünü görmüş, sonunda oradan kalkarak, yurda geri dönmüştür. Ertesi gün niçin işe giremediği kendisine sorulduğunda, hiçbir açıklama yapmamıştır.

Böyle bir durumda, görüşmecinin yapabileceği hiçbir şey olmamıştır. İlk işleri için başvurduklarında, birçok dilekçi, önemsiz derecede daha az utangaç olabilmektedir. Görüşmecinin sorumu (mesuliyeti), asıl ilk temasın yapılmasından sonra büyümektedir.

Teknik eğitim görmüş yüksek öğrenimlilerle (college men) ilgili bir görüşmeci, dilekçide, yüksek bilgi, yapım eylemlerine (manufacturing activities) ilgi, fiziksel güç (enerji) ve sağlam (integrated) kişilik tanıtılarını (delillerini) aramaktadır. Kendisi, aşağıdaki on soruluk listeyi yararlı bulmuştur :

1. Yüksek okuldayken, uğraştığınız başlıca ders veya alan ne idi?
2. Mezun olurken sınıfınızda kaç kişi vardı?
3. Bu grupta, bilgice ne durumdaydınız?
4. Her hangi bir dersten kaldınız mı?
5. Liseyi bitirdiğinizden bu yana, yazları nasıl geçirdiğinizi bana ayrıntılı şekilde anlatınız.
6. Yüksek okulda, en *hoşlanmadığınız* dersler nelerdi? Niçin?
7. Ne gibi hastalık veya ameliyatlar geçirdiniz?
8. Geçen yılda, (normal okul çalışmanızdan olmayan) yazarı ya da konusu ilginizi çeken hangi kitapları okudunuz?
9. Ciddi olarak, hangi farklı meslekler üzerinde düşündünüz?
10. Boş vaktinizi nasıl geçirirsiniz?

Bu sorular, görüşmelerin genellikle ana noktalarıdır. Daha küçükleri, alınan cevaplara bağlı olarak geliştirilir. Bir dilekçi, yaz tatili sırasında, «bir gemide çalıştığımı» söylemiştir. Bu cevapla yarattığı izlenim (intiba), birkaç soru daha sorunca değişmiştir. Görevleri hakkındaki ayrıntılar, kendisinden sorulduğunda *Queen Mary*'de, New York'tan Southhampton'daki ailesine verilmek üzere

re gönderilen, on yaşındaki bir çocuk için yol arkadaşı (refakatçi) olarak tutulduğu cavabını vermiştir. «Gemideki işi» beş günden az sürmüştür! Türlü kimselerle konuşmada (birinci ve ikinci derece soruları kapsayan) aynı yol izlendiği zaman, yaşarışmalarını (liyakatlarını) karşılaştırmakta, ortak bir temel sağlanmaktadır.

Başka bir görüşmeci, kendi kılavuzu için 63 soruluk bir liste hazırlamıştır. Kendisine, «Görüşmeyi bitirdikten sonra, bir adam hakkında neleri bilmek isterim? Hakkında tam bir fikir edinmek için ne gibi veriler veya izlenimlerim bulunmalı?» diye sormuştur. Söz konusu sorular ezberlenmemiş ve liste, görüşmeler sırasında göz önünde bulunmamıştır. Kılavuz olarak; görüşmelerin bitirilmesinden sonra, yüksek okul çıkışlılarının boylandırıldığı (rated) ve izlenimlerin (impressions) toplandığı zaman, bundan yararlanılmıştır. Liste aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir :

I. *Dış görünüş, yüz ifadesi, vücut yapısı, duruş, ve üst baş temizliği :*

- a. Fiziksel noksanlıkları olmaksızın, boylu boslu mu (well proportioned) ?
- b. Zevkle giyinmiş mi?
- c. Temiz mi? Saç traşına, çamaşırına, tırnaklarına ve ayakkabılarına dikkat et.
- d. Yüz ifadesi utangaç, çekingen, asık, menfi, ağır başlı, samimi mi?
- e. Hünerleriyle (hands) ne yapacağını bilmekte mi?
- f. Herhangi çirkin tavırları veya özellikleri var mı?
- g. Duruşu düzgün mü?

II. *İşletme görüşmecisine karşı davranışı :*

- a. Görüşme sırasında rahat mı?
- b. Yarım yamalak mı konuşuyor?
- c. Akıllıca sorular soruyor mu?
- d. Sorulara kesinlikle mi cevap veriyor, yoksa «bin deden su mu getiriyor (beat about the bush)»?
- f. Görüşmenin ne zaman sona erdiğini biliyor mu?

III. *Zekâ belirtileri :*

- a. Düşünsel uyanıklık (mental alertness) gösteren ne söylemiş veya ne yapmıştır?

- b. Sonuçlara mantıklı olarak ulaşmakta mıdır?
- c. Düşüncelerini ileri sürerken iyi bir usa vurma (muhakeme) yapmakta mıdır?
- d. Görüşmecinin konuşmasını izlemekte mi, yoksa «düşünsel kaçamaklar (mental side-trips)» mı yapmaktadır?
- e. «Sosyal açıdan zeki (socially intelligent)» sayılır mı?
- f. Aygıtları (cihazları) kullanmak ve mekanik durumlarla uğraşmak konusunda, zeki olacağına hükmeder misin?
- g. 21 yaşından önce, yüksek okulu bitirmiş mi?
- h. Son senede, okulla ilgili olarak (scholastically), sınıfta bulunduğu orun (quarter) ne idi?
- i. Öğrencilere uygun, hangi onursal (fahri) derneklere seçilmiştir?

IV. *Sağlık durumu iyi mi? :*

- a. Son zamanlarda nasıl bir sağlık muayenesi geçirmiştir?
- b. O zaman ne, gibi şeyleri tedaviye gerekseme duyulmuştur?
- c. Ne gibi tedaviler (corrections) yapılmıştır?
- d. Hayat sigortasından geri çevrilmiş midir? Böyleyse, niçin?
- e. Kilosu fazla mı? Düşük mü?
- f. İşitmesi normal görünüyor mu?
- g. Gözlük takıyor mu?

V. *Titiz bir analizci midir? :*

- a. Okulda, analitik yetenek isteyen ne gibi dersler almış?
- b. Dikkatli analizi gerektiren, ne gibi özel problemler üzerinde çalışmış?
- c. Birçok «kolay» ders almış mı?
- d. Ne gibi özel raporlar, serminerler, vs. hazırlamış? Bunlar ne dereceye kadar rakamlar ve istatistiklerle ilgilidir?
- e. Görüşmeciden türsel (specific) ve ilgili bilgileri (malumatı) elde etmeye çalıştı mı?

VI. *Karakter ve dürüstlük :*

- Başlangıçta hemen finansal kazançlarla mı, yoksa yükselim (terfi) olanakları (imkânları) ile mi ilgilenmektedir?
- Gizleyecek bazı şeyleri olduğu izlenimini (intibasını) yaratmakta mıdır?
- Kendi namınızla (reputation) ilgili bir meselede, ona güvenme eğilimi gösterir misiniz?
- İfadelerinde, ahlâk dışı veya topluma karşı bir tutum göstermekte midir?

VII. *Kendi uzlanım alanında iyi bilgisi var mı? :*

- Uzlanım (ihtisas) alanı nedir?
- Bu alanla ne kadar zaman ilgilidir?
- Dernek üyeliği, yayınlar, vs. olarak ne şekilde ün yapmıştır?
- Kendi uzlanım (specialization) alanında, daha ileri çalışmalar yapmak için plânları var mı?
- Başka ilgilendiği şeyler var mı?

VIII. *Öncecilik (inisiyatif) ve özgünlük (orijinallik) :*

- Görüşmeci ile görüşme yapmak için uğraştı mı?
- Kendisini sıradan dilekçilerden ayırd eden bazı sorular mı sordu, yoksa herhangi bir gözlemde mi (observation) bulundu?
- Patenti olabileceğini düşündüğü yeni bir mekanik buluş için, hiç deneme niteliğinde (tentative) plânlarda yapmış mı?

IX. *Dil yeteneği (*) :*

- Cümlelerini tamamlıyor mu?
- Can sıkıcı derecede tekrarladığı basma kalıp deyimleri (stock phrases) var mı?
- Aşırı derecede, uzun ya da yabancı sözcüklere düşkün mü?
- Argocu mu?

(*) ÇEVİRENİN NOTU : Metnin aslında bu başlık «İngilizce Yeteneği» olarak belirtilmektedir. Bunu *Dil Yeteneği* şeklinde çevirmeyi yeğ tutmuş bulunuyoruz.

- e. Bir fikri çeşitli şekillerde anlatabiliyor mu?
- f. Gramer bilgisinden emin mi?
- g. Hatip mi (fluent) ?
- h. Duruluyor, kekemelik yapıyor, sözcükleri konuşmaya, birbirine karıştırıyor mu?
- i. Münazaraya katılmış mı?
- j. Okul gazetesinde yer almış mı?

X. *Metin midir (decisive)? :*

- a. Görüşmenin ayrıntıları ile ilgilenmiş midir?
- b. Soruları, kararını akıllıca alabildiği bir duruma yol açıyor muydu?
- c. Kendi kararlarını alacak kadar olgun mudur, yoksa aşırı şekilde, babası veya hamisinin (advisor) akıyla mı idare edilecektir?
- d. Kararları almada acele eder mi?
- e. Karar vermeden önce, yeter derecede veriler üzerinde durur mu?
- f. Bir kere aldığı kararda direşme (sebat) gösterir mi?

Ençok konuşmayı kim yapacaktır, dilekçi mi; görüşmeci mi? Bu konuda bir fikre destek olacak, olay niteliğinde pek az veri vardır. Ancak yedi işe alma görüşmesinde, tam stenografik raporlar elde edilmiştir. «Her görüşme yaklaşık oniki dakika sürmüştür. Dilekçiler tarafından söylenen sözcüklerin sayısı, 159 ile 651 arasında bulunmaktadır. Görüşmeciler, 437 ile 723 arasında sözcük kullanmıştır. Görüşmeci, konuşmanın yarısı ilâ üç çeyreğini yaparken, dilekçi bir çeyrek ile yarısı arasında yapmıştır» (9). Söz konusu grupta en iyi görüşmeci, vaktin % 48'ini konuşmuştur.

Görüşmenin şekli, konuşulan sözcüklerin edimli (actual) sayısından daha önemlidir. Bununla beraber, dilekçiyi konuşmanın en az yarısını yapmaya cesaretlendiren uygun sorular düzenliyerek, ortalama olarak görüşmelerin iyileştirilebileceğini önermek, belki olurludur. Chapple'in «Karşılıklı Vakit Ölçeri-Interaction

(9) RICHARD S. UHRBROCK; «Analysis of Employment Interviews»; *Personnel Journal*, 1933, Vol. 12, s. 98 -101.

Chronograph» (10), görüşmenin şekline ilişkin çalışmalarda çok ümit verici bir araştırma aracı olmaktadır.

İşe alma görüşmecilerinin çoğu —bizim geriye kalanlarımızla ortaklaşa— başka insanların yeteneklerini iyi bilen kimseler olduklarına inanmaktadırlar. Verilen bir işde başarı sağlayacak olanların özellikleri (characteristics) konusundaki kanırları, pek seyrek dizgeli (sistematik) olarak gerçekleşmektedir (tahkik edilmektedir). Ancak birkaçı; bir kısım dilekçilerle görüşme yapma ve onları sıralama denemesi ile sonra; listelenen kendi yaraşım sıralarını (order-of-merit), başka görüşmecilerin aynı kimselere verdikleri görelî orunlarla (relative positions) karşılaştırma çabası göstermiştir. Bunun tecrübeli ve kendinden emin görüşmecilerle yapıldığı yerlerde, tam görüş birliğine pek seyrek ulaşılmıştır.

Görüşmecilerin kendi yanılmazlıklarına inancı, genellikle notları karşılaştırıldığında sarsılmaktadır. Her biri, başkalarının sordukları soruları merak etmektedir. Dilekçilerin görelî (nispî) yaraşımına (liyakatlarına) değgin son (nihaî) kararların alınmasında, temeli (esası) neyin oluşturduğunu bilmek istemektedirler. Bu, işe alma görüşmesini iyileştirmekte (ıslah etmekte) kısa bir eğitim kursu için başlama noktası (starting point) olabilmektedir. TABLO 2'deki verilerde görüleceği gibi, onbir dilekçiyi boylandıran, yedi görüşmecideki görüş birliği noksanlığı hemen dikati çekmektedir. Söz konusu tabloda yer alan dilekçilerin, ön görüşmeler ve psikolojik testlerle, üç ayrı yüksek okuldan ilk seçimleri yapılmıştır. Onlarla tek tek, bir günlük sürede, İmalat Merkezinde (Manufacturing Headquarters) Başkan Yardımcısı (Vice President), Genel Gözetimci (General Superintendent), üç Kısım Şefi (Division Superintendents), Fabrika Şefi (Factory Superintendent) ve Çalışma Münasebetleri Yönetmeni (Director fo Industrial Relations) tarafından görüşme yapılmıştır. «Mc» ye, iki yönetici birinciliği, bir başkası onunculuğu vermiştir. Aynı şekilde «Dy» de, iki ayrı boylandırıcı (judges) tarafından ikinci ve onbirinci olarak boylandırılmıştır (rated).

(10) ELIOT D. CHAPPLE; «A Method for Evaluating Supervisory Personnel»; *Harvard Business Review*, 1946, Vol. 24, s. 197-214.

T A B L O — 2

YARAŞIM SIRALAMA DÜZENİ

(Order of Merit Ranking)

DİLEKÇİLER		BOYLANDIRICILAR (Judges)							SIRA
Kod	O.S.U. Test PUANI	I	II	III	IV	V	VI	VII	
İn	224	10	8	4	3	1	5	5	3
Wy	219	3	9	9	7	6	11	9	10
Dc	208	9	7	5	4	8	8	4	8
Sn	207	8	10	10	9	7	7	8	9
Pt	205	1	2	1	1	5	1	2	1
Mc	195	6	1	2	2	4	10	1	2
Lc	190	4	5	3	6	10	2	6	5
Bw	179	7	3	8	8	3	4	10	6,5
Bn	176	11	11	11	11	9	9	11	11
Dy	174	2	4	6	5	1	3	3	4
Ls	156	5	6	7	10	2	6	7	6,5

DİLEKÇİLERE İLİŞKİN DÜŞÜNCELERİ KAYITA GEÇİRME

Görüşmelerin ayrıntıları hususunda, anılarımız dile düşecek kadar (notoriously) fenadır. Öte yandan, önemli orunlar (mekimler) için her dilekçinin görüşme sonucu boylandırılması gerekmektedir. Boylandırma, ilerde dilekçiden söz edilirken, kullanılacak, ya birkaç nottan oluşmakta; ya da, oldukça açıklanmalı bir anlatım listesini (list of statements) kapsayacak biçimde hazırlanabilen bir boylandırma cetveli (rating scale) olmaktadır. Öyle ki, bununla bütün dilekçiler aynı temele göre değerlendirilecektir. Eğer beş aşamalı bir boylandırma cetveli kullanılacaksa, bu, aşağıdakilere benzer hususları kapsayacaktır :

Görünüşü sizde nasıl bir izlenim (intiba) bırakmaktadır? Yüz ifadesini, fizik durumunu, duruşunu (tavrını) dikkate alın.

Kötü etki yaratıyor	Bir dereceye kadar, iyi olmayan izlenim bırakıyor	Görünüü kanış verici (tatminkâr)	Genel etki oldukça iyi izlenim yaratıyor	Şüphesiz iyi
---------------------	---	----------------------------------	--	--------------

Görüşmeciler, dilekçeleri uslamlama (muhakeme), sağduyu (common sense), önderlik, öncencilik, teknik yeterlik, dile egemenlikleri (command of English) ile, istenebilen başka niteliklere göre boylandırmak eğilimi gösterebilmektedir. *Bununla beraber şurası bilinmelidir ki, boylandırma bir özelliğin ölçüsü değildir. Yalnızca bir düşüncenin kayıdır.*

20 görüşmeci bir keresinde, türlü orunlar için başvuran 140 yüksek okul çıkışısını (college graduates) boylandırmakta, elli anlatımlı bir kontrol listesi (check list) kullanmıştır. Hiçbiri 15 kişiden fazlasını boylandırmamıştır. TABLO - 3'de, anlatımlardan (ifadelerden) önce görülen rakamlar, bir dilekçinin özelliği olarak belirtilen her tanımsal (descriptive) anlatımın yinelenme (tekerrür) sayısını (frekansını) göstermektedir. Aşağıdaki yönergeler (talimat), elli anlatımlık kontrol listesinin başında yer almaktadır :

Bir kimseyi en doğru şekilde betimleyen (tasvir eden) anlatımların önüne bir kertikleme işareti (✓) koyun.

Anlatımların (statements) *beş'ten* azı ile *on'dan* yukarısını kertiklemeyin.

Bu kimseyi betimlemede yalnızca, sizin kendinizin kullanabileceğiniz anlatımları kertikleyin.

Boylandırmakta olduğunuz kimseden *daha iyi* veya *daha kötü* olan birinin tipik anlatımlarını kertiklemeyin. Örneğin, «İyi bir rutin işçisidir» şeklindeki bir anlatımın, eğer boylandırmakta olduğunuz bir kimsenin önemli meselelerde, özgür düşünce ve davranış yeteneği varsa, kertiklenmemesi gerekir. «İyi bir rutin işçisidir» anlatımı, gerçek olsa bile, bu açıdan, böyle kimsenin yeteneklerine ilişkin doğru bir izlenim vermez.

T A B L O — 3

20 BOYLANDIRICI TARAFINDAN 140 YÜKSEK OKUL
ÇIKIŞLININ BOYLANDIRILMASINDA 50 TANITIMSAL
ANLATIMIN KULLANILIŞ FREKANSI

FREKANS	ANLATIM
45	Zevkli giyiniyor.
38	Muhtemelen iyi işbirliği yapacaktır.
32	Açıkgöz, canlı, hevesli bir görünüşü var.
27	Bu iş için dayanıklı ve elverişli bir sağlığı olduğu görülüyor.
27	Türlü koşullara karşı kendini uydurması için güçlü isteği var.
26	Gerçi saklıyorsa da, yeteneklerine ilişkin düşüncelerinde, kendinden emin.
26	Bildikleri hakkında, orta düzeyde (vasat) bir kimse-den daha iyi konuşuyor.
25	Konuşurken, sözcüklerde ve anlatım biçiminde (phrasing) iyi bir seçim yaptığı görülüyor.
24	Kendi kendini yeter derecede kontrol ediyor.
24	Uzun sürede, rekabete dayanamaz.
23	Parlak derecede olmasa bile, yine de güvenilebilen, ağırbaşlı, metin bir kimse.
22	Oldukça önceliği (inisiyatifi) var.
20	Orta düzeyde de olsa, aşağı yukarı ne yapmak istediğini biliyor.
18	Önderlik nitelikleri (vasıfları) yok.
18	Türsel (specific) görevlerde işe yarayacaktır.
18	Pürüzsüz konuşan (fluent talker) bir kimse.

FREKANS	ANLATIM
18	Dikkatli ve sistemli bir düşünce sahibi (thinker).
17	Analizci bir kafa yapısı (mind) var.
17	Bir dereceye kadar içine kapanık tabiatlı.
17	Edimli olarak (fiilen) fazla iş tecrübesi yok.
15	Ne istediğini bilmekte ve onu elde etmeye de azimli.
15	Muhtemelen gözetimci basamağından yukarı çıkamaz.
14	Dikkati çeker derecede görüş (objective) noksanlığı var.
14	Durumun ciddiliğini takdir ediyor, ancak mizah duygusu (scense of humor) çok gelişmiş.
13	Şimdiye kadar kesin amaçlar saptamamış, fakat olgunlaştırmak olduğu arzusu (will) var.
12	Görüşme sırasında, düşüncelerini ifade etmekte yavaş kalıyor.
11	Araştırma için iyi bir ümit (prospect), ancak yönetici olarak yetiştirme (executive development) için değil.
11	İşçilerle ortak temel bulmakta güçlüğe uğrayacaktır.
11	İnsanları idare etme (handle) yeteneği olduğu izlenimini veriyor.
9	«Kaba fakat iyi kalbli» (rough diamond) bir kimse.
9	Kendisine kesin bir amaç saptamakta ve bu hedefe doğru gitmektedir.
8	Rağbetini arttırmada (catch on) biraz yavaş kalıyor.
7	«Kamu ilişkisi» (public contact) çok iyi olan bir kişiliği var.
6	Bir önder olmaktan çok, izleyici (takipçi) olmayı yeğ tutuyor (tercih ediyor).

FREKANS	ANLATIM
6	Fırsatçı (opportunist) olduğu izlenimi veriyor.
6	Şimdiye kadar kötü taraflarını (rough edges) gidermemiş.
5	Çok inatçı bir kimse.
5	Sosyal yönden fazla uyabilirliliği (intibakı) yok.
5	Elinden geleni meydana koymasına için, çok dikkatli idare edilmesi gerekir.
5	Kendisi ve amaçları hakkında konuşmada çekingen- dir.
4	Kendi alanında yeter derecede eğitim görmemiş.
4	Duygusal kontrolünde (emotional control) kararlı bir durum göstermiyor.
3	Çok çabuk yükselme bekliyor.
2	Kendisini işe vermesi umulmaz.
2	Bir dereceye kadar topluma karşı (antisocial) görü- nüyor.
2	Gelişme düzeyinin yukarısına ulaşmış.
1	Görünüşe göre, bayağı tavırları öğrenmemiş.
1	Önceki işverenlerinden saygısızca söz ediyor.
1	İşe almış olduğumuz en iyilerle rahatlıkla (favorably) kıyaslanır.
1	Her bakımdan kalbur üstüdür (outstanding).

Bu istatistiklerin pek fazla değeri yoktur. Görüşme yapılan 140 yüksek okul mezunu içinde, elli tanıtımsal anlatımın (descriptive statements) her birinin, bir veya daha fazla boylandırıcı tarafından, izlenimlerinin kaydı için yararlı bulunduğunu göstermektedirler. Uygun anlatımlar, pek elverişli olmayanlardan çok kurtulmuşlardır (checked). Kontrol listelerine alınan hususların (items) seçi-

mi, boylandırıcıların düşünce genişliği (liberality) ve görüşme yapılan yüksek okul çıkışlıları içinde kişisel özelliklerin bölünümü (distribution), şüphesiz, boylandırmaların dağılımında düzensizliğe (skew) yol açmıştır. Boylandırmada kullanılan anlatım listeleri, başka işe alma görüşmecilerine yararlı olabilecek bir form niteliği taşıyabildiklerini, örnekleri ile göstermek için, göz önüne çıkarılmaktadır.

Ne gibi kayıt yöntemi kullanılırsa kullanılsın, bir işe alma görüşmecisinin, her duruma ilişkin tutumunda (disposition) kesin bir karara varması gerekecektir. Kendi imzası altında, bir kimseyi, (a) işe alınması için salık verdiğini, (b) işe almadığını, (c) saklı haklarla (ihtiraz kayıtları - reservations) işe aldığını; göstermesi gerekir.

Eğer görüşmeciler, her dilekçenin güçlü ve zayıf noktalarına ilişkin kestirmelerini (tahminlerini) bir veya iki cümle ile gösteren kontrol listeli boylandırma cetvellerini (check-list rating scales) kullanacak olurlarsa; bunun, teknik adamların yeterliklerini (ehliyetlerini) gözden geçirmede çok faydası dokunacaktır. Böyle bir kimse ile konuşmuş bulunan türlü görüşmecilerin görüşleri aşağıdaki şekilde toplanabilmektedir :

«Muhtemelen, kuramı (teoriyi) uygulamakta iyi yeteneği var.»

«Görünüşe göre, teknik bilgi ve yeteneği çok iyi.»

«İyi kafa yapısı (mind) yeterlikli (capable) ve zeki. Geniş çapta, fakat sistemsiz şekilde okur. Başlangıçta iyi izlenim bırakır. Görünüşü güzel, boylu boslu (clean-cut). İyi bir akademik temele ve aşağı yukarı her probleme çözüm bulmada bir iş bilgisi (working knowledge) sağlayacak yeterli anlayışa (intelligence) sahip.»

«Erkli (muktedir) bir araştırmacıya benziyor.»

İşe alma sırasında yapılan boylandırmalar elde tutularak, işe alınanların başarı sağlıyanları veya sağlamayanları üzerinde yapılacak sonraki incelemelerde (follow-up studies) yararlanılabilmektedir. Bir seçim geniyöntemi olarak görüşmenin değerlendirilmesi ancak o zaman yapılabilir; aynı zamanda, tek tek görüşmecilerin de uzmanlığı (expertness), yüksek boylandırıp, işe alınmasına salık verdikleri kimselerin çalışma durumlarına (work histories) göre, aşağı yukarı değerlendirilebilmektedir.

GRUP GÖRÜŞMESİ

Grup görüşmesi (panel interview), doldurulacak türlü orunlar olupta, iki veya daha fazla kişinin, adaya soru sorması durumunda, özellikle salık verilmektedir. Bu tür görüşme, işsizlere iş bulmakta; yüksek okulun son sınıf öğrencileri (college seniors) ile görüşme yapmada; işlerini değiştirmeye çağırmadan (davet etmeden) önce, yöneticileri değerlemede ve devlet memurluğu (civil service) sınav kurullarınca uygulanmıştır.

Bir grup görüşmesi biçimi, Massachusetts'de Boston Çayırında (Boston Common), 1921'de işsizleri açık arttırmaya (müzayede) çıkaran Urbain J. Ledoux tarafından gösterilmiştir. İşsizler yarı çıplak soyunmuş ve Ledoux onların iş geçmişlerini, yeteneklerini etraftakilere anlatmıştır. İçinde birkaç işveren bulunan kalabalık, sorular sormuşlar, bunlara ya Ledoux, ya da işsizler cevap vermiştir. Sonra pey sürme başlamıştır. Kendilerine iş verilen 150 kişinin dışında, iki kişi de yeme, yatma içinde, haftalık iki dolar cep harçlığı (pocket money) ile iş bulmuşlardır (11).

Teknik eğitim görmüş yüksek okul çıkışlılarını işe alan büyük bir işletme, bu yöntemin değiştirilmiş bir biçimini (modification) kullanmıştır. İşletmenin çeşitli fabrikalarının işe alıcıları (Employment men), bir üniversiteyi aynı günde ziyaret etmişlerdir. Düşünülen işlerle ilgilenen son sınıf öğrencileri, söz konusu grubun önüne gelmişler ve tek tek kendileriyle görüşme yapılmıştır. Öğrenciye önce biri, sonra başkası sorular sormuştur. Her görüşme-ci önemli bulduğu sorulara cevap almak istemiş ve diğer bütün soru ve cevapları dinleme fırsatını elde etmiştir. Örneğin, «Avara kasnakla donatmanın (free wheeling) ilkeleri nedir?» şeklinde tek soruya bağlı kalan bir fabrika personelinin (personnel man), ötekilerin sorduğu soruların türüne dikkat etme imkânı olmuştur.

Ortak görüşmenin (joint interview) sonuçlanmasından sonra, dilekçenin yeterlikleri (qualifications) tartışılmıştır. Bir öğrencinin işe girmesi için oy çokluğuna ihtiyacı olmamıştır. Her görüşmeci kendi uygun payını (quota to meet) almış, arkadaşlarının düşüncelerinden yararlanmıştı. Kendisi fabrikası için, öteki gö-

(11) *New York Times*, September 9, 1921, 1: 5; September 10, 1921 1: 5; November 8, 1927, 29: 4; April 10, 1941, 25: 8. Bkz: *New York Times Index*, 1921-1941.

rüşmecilerin tümünün istemedikleri bir kimseyi bile işe alabilmiştir. Her işe alıcı, kendi seçiminin tam sorumluluğunu (mesuliyetini) yüklenmiş; verilecek maaş temeline (salary basis) ilişkin olarak herhangi bir pey sürme olmamış, tutulan (hired) her fakülteli (college man) işletmenin merkezdeki işgören (personel) bürosunca saptanan aynı maaşla işe başlatılmıştır.

Son yıllarda yapılan «grup» görüşmesinin en iyi örneğini Birleşik Devletler Mülkî Hizmet Komisyonu (United States Civil Service Commission) vermiştir. Komisyon, Federal hükümetin başlıca daireleri, ajansları ve kuruluşlarının (establishments) personel müdürleri ve yardımcıları için bir seçilme yarışımı kütüğü (intihap edilme liyakatı sicili - eligibility register) tutmak istemiştir. Dilekçeler 6616 adaya göre dosyalanmıştır. İş tecrübesi boylandırmaları (experience ratings) bir Sınavcılar Kurulu (Board of Examiners) tarafından yapılmıştır. Toplam 689 kişi beş saatlik yazılı bir sınava katılmış, 547'si sınavı geçmiştir. Listenin yukarısında yer alan 160 aday ile, 30 ayrı şehirde bir dolaşma yapan üç üyelik bir kurul tarafından, tecrübe boylandırmaları ve yazılı test sonuçları temel alınarak, görüşme yapılmıştır. Görüşmeler kayda geçirilmiştir. Her görüşme yaklaşık bir saat sürmüş, kurul üyeleri, izlenimlerini boylandırma cetvelleri (rating scales) üzerine not etmişlerdir. Seçilme yarışımı listesinde adayın son yeri; (a) tecrübe ve eğitime göre boylandırma; (b) yazılı sınav sonuçları; (c) karakter incelemesi (investigation), (c) örneği görüşmede görülen başarının tanıtı (ispatı); temel alınarak belirlenmiştir (tayin edilmiştir).

Seçilme yarışımına ilişkin kütükler, 84 erkek ve 11 kadının adları listelenerek hazırlanmıştır. Sınavlardan onüç ay sonra, 11 erkek ve 2 kadın, yıllık 3800 ile 6500 dolar arasında maaşı olan orunlara (mevkilere - positions) atanmıştır (12).

Personel yönetmenlerinin (müdürlerinin - directors) ve yardımcılarının seçimine ilişkin olarak, üç üyeli Sözlü Sınavlar Kurulunca (the Board of Oral Examinations) yürütülen grup görüşmeleri, birçok bakımlardan çok değerli olmuştur. Söz konusu gen-

(12) Birleşik Devletler Mülkî Hizmet Komisyonu, Washington, Sözlü Sınavlar Kurulu Başkanı JAMES C. O'BRIEN ile 26 Şubat 1940 ve 21 Mart 1940 tarihlerinde mektuplaşma.

yöntemlerin temelini oluşturan (teşkil eden) görüşler, Ordway ve O'Brien tarafından betimlenmiştir (tasvir edilmiştir) (13).

İlk olarak sözlü sınavın kapsamı, yazılı (written) veya iş başarı (performance) testlerinde gösterilememiş yeteneğin tanıtılarına (delillerine) ilişkin bir görüşle (consideration) sınırlanmıştır. Görünüş, duruş (tavır-manner), üst baş temizliği (neatness), ağır başlılık (dignity) ve öteki «*kişilik etkenleri*» (factors of personality) gibi öznel özellikler (subjective characteristics) daraltılmıştır. Sözlü sınavda, «*başarı etkenleri*» (factors of performance) personel yönetmenliği (müdürlüğü) işi için kişisel uygunluğun tanıtı olarak aranmıştır.

Bu kavramı tanımlamada, Ordway ve O'Brien şunları yazmıştır (14) :

Her adayın edimli (fiili) olarak yapmış olduğu şey -başarı-, gerçekten tanıtlanabilir (ispat edilebilir) ve biz, özellikle bir orunun görevlerine ilişkin başarının bağlı olduğu, *gerekli yeteneğe iyeliğin* (possession of a required capacity) *geçmişte nerede edimli şekilde gösterilmiş olduğunu*; gösterimin (demonstration), başarı için gerekli ikincil kişilik öğeleri (unsurları) ile ilgili iyeliği (sahipliği) içine aldığını; ileri sürmekteyiz. Örneğin, eğer özellikle bir iş için gerekli başarı etkenlerinden birisi, başkalarının işbirliğini sağlama yeteneği oluyorsa, gerçek olan; dilekçinin karşılığın (muhafeletin) üstesinden gelmek ihtiyacını duymuş olduğu zor durumlarla karşılaştığı ve işbirliğini başarılı şekilde, - zaman, yer ve şartlara göre, ayrıntıları ile - sağlamış bulunmasının, yeteneğinin tanıtını oluşturduğudur (teşkil ettiği). Derece -değerleme- sorunu, başka bir konudur. Şimdi tanıtıla uğraşmaktayız. Üst baş temizliğinin öğeleri (elements), yüz ifadesi, ya da sonuca (result) engel veya yardım etmiş olabilen duruş (tavır) ne olursa olsun, davranış (action) kendini gösterir (speaks). Bu bakımdan, ayırd edilebilen (observable) «Görünüşün» (appearance) aslın-

(13) SAMUEL H. ORDWAY - JAMES C. O'BRIEN; *An Approach to More Objective Tests*; Society for Personnel Administration, Washington, D. C. Pamphlet No. 2, June, 1939, s. 31.

(14) A. g. k.; s. 11-12.

da dilekçinin yeteneğini desteklemiş (aided) ya da engellemiş olup olmaması; bir dereceye kadar gösterdiği aranan (required) yeteneği (capacity) belirleyen gerçek yanında daha önemsiz kalmaktadır.

Yazılı sorularının, adayları geçmiş başarılarına ilişkin temel verileri (facts) açıklamaları için onları özendirecek (teşvik edecek) şekilde hazırlanabileceği de tartışılabilirdi. Halbuki bu durum, tamamen gözden kaçmaktadır (misses the point). Sözlü sınavla getirilen her ayrı veri, sınavcılar kurulunca, —tamamlayıcı sorular sorularak— araştırılıp, incelenerek ikincil (talî) noktalara kadar didiklenmektedir. Resmî olmayarak, yazılı sınav geniyöntemi de, tek tek her adayın tecrübesini açığa çıkaracak, uygun ek soruları kapsayabilir.

Ordway ve O'Brien'in haklı yaklaşımları (legalistic approach) işgören yönetiminin (personel idaresinin) tekniğine olduğu kadar, felsefesine de katkıda bulunmuştur. Söz konusu yazarlar, tanıt kurallarını (rules of evidence) görüşmelere uygulamışlardır. Tezlerini aşağıdaki şekilde açıklamaktadırlar (15, 16) :

Geçmişteki davranışın ayrıntıları, en iyi tanıtı meydana getirmektedir. Sınavcılar; *adayın belli koşullar altında yaptığı*, şeklinde tanıt (ispat) gücü olan verilerin bir belgilemesi (tayini - setting) olarak, ortaya konan (offered) tecrübeyle ilgili her olayı (incident) çevreleyen koşullara (circumstances) geçirmek yoluna gideceklerdir.

Öncecilik ya da, direşme (sebat) gösteren ne yapmıştır? İşbirliği sağlamak için ne yapmış ve ne olmuştur? Bir kararı almadan önce, hangi etkenleri (faktörleri) düşünmüş ve ne gibi bir karar almıştır? Ne kadar süre durumsama (tereddüt) geçirmiş ve alınan kararın etkisi ne olmuştur? Gerçekler, veriler aramakta olduklarımızdır. Bir plân hazırlamakta neyi yapmıştır? Neyi irdelemiştir (mütalâa etmiştir)? Önceden plânlanmış programı başarıyla yürütmek, ya da programı, değişen koşullara uydurmak yollarını aramak için neler yapmış-

(15) A. g. k.; s. 17.

(16) A. g. k.; s. 19-20.

tır? Ne gibi engellerle karşılaşmıştır? Bu koşullar altında neler yapmıştır?

Adayın anlattıkları, doğrudan tanıt (delil) olarak böylece kayda alınır. Sınavcı şimdi anlatılanları kollamak (follow up), durumunu zaman, yer ve koşulların ayrıntılarına göre genişletmekte serbesttir. Şaşırtmaca sorular sorma (cross - examination) yoluna gidilebilir. Ancak, bu adayın karşı bir tanıtla sıkıştırılacağı anlamına gelmez. Ne var ki, zaman, yer ve ilgili isimlerle açığa çıkan (presented) durumların ayrıntılı tanıtımlarında (tasvirlerinde) adaya yol göstererek, mahkemede yapıldığı gibi, yanlış ifadeleri ve obartmayı (mübalâğayı) meydana çıkarmak, iyi bir sınavcı için olurlu bulunmaktadır. Her olayla ilgili olarak, başkalarının adları, yer ve koşullara değgin ayrıntılar ileri sürüldüğünde, eğer gerekli ise, daha ileri düzeyde araştırma, yerinde soruşturma (field investigation) yoluyla yapılabilir. Bu süreçle, asıl ve araştırılması olurlu (tahkiki mümkün) tanıtılar örnek olarak gösterilebilmekte, böylece bunlar, soru ve cevapları raporlayan mekanik araçlar (mechanical devices), yahut stenografi ya da steno daktilo ile kayda geçirilmektedir. Bu kayıt, verileri (veya gerçekleri) başka deyimle gerekli etkenlere iyeliğin gösterimini (tezahürünü) veya bundaki noksanlığı (lack) kapsayarak, boylandırma standartlarının uygulamasında (tatbikatında - application) incelenebilen (reviewable) bir temel olmaktadır.

Ordway ve O'Brien tarafından betimlenen görüşme yöntemleri, hukuk eğitimi (legal training) görmüş kimselerce uygulandığı zaman, muhtemelen çok etkili olacaktır. Bununla beraber, belli başlı ilkeler sabit ve açıktır; ya bir görüşmeci, ya da bir grup tarafından uygulanabilir. Burada, konu ile ilgisi bulunmayan hususlardan mümkün olduğu kadar uzak kalınacaktır. Araştırma; görüşmecinin adayın yeteneğine ilişkin düşüncesini; hatta söz konusu düşünce bir mahkemede yersiz bulunsa bile; destekleyecek tanıtıdır. Bu, tüm işe alma görüşmecilerinin erişmesi gereken bir ülküdür (idealdir).

ENDÜSTRİDE YENİ TÜR İŞGÖREN SEÇİM KURULLARI

Londra, Ulusal Çalışma Psikolojisi Enstitüsü (National Institute of Industrial Psychology) tarafından, işletmecilik eğitimi görenlerin (management trainees) seçimi için geliştirilmekte olan grup yöntemlerinin başarısına ilişkin raporlar ilgi çekici olmaktadır. Üretim endüstrilerindeki işletmelerinin % 92'sinden fazlasında 250'den az işgören çalışan bir ülkede, çok kez, işletmecilik eğitimi görenlerin, işletme dışı kaynaklardan sağlanması gerekecektir. Yetenek ve meraklara iyeliğe (sahip bulunmaya) ek olarak, bireyin, eğer işe alınacaksa, yeni arkadaşlarına kendini benimsetecek özelliklerinin de bulunması zorunludur. Ulusal Çalışma Psikolojisi Enstitüsünün psikolog kadrosu (the staff psychologist), işletmelere görüşmelerde, test uygulamasında ve üzerlerinde düşünülmesi salık verilen kimselerin belgelerini değerlendirmekte yardımcı olmaktadır. Başlangıçtaki bu ayıklama sürecinin (winnowing process) sonucu olarak, bir «aday grubu» - tercihan sekiz kişilik -, genellikle üç üyeli «işveren grubu» tarafından edimli (fiilen) olarak incelenmek üzere seçilir. Adaylar ve işverenler birlikte yemek yerler. Durum tamamen resmiyet dışı ve sosyal bir görünüştedir (17).

Yemektan sonra hepsi, başka uygun bir odaya giderler. Burada adaylar bir masanın çevresine, kurul üyeleri ise köşelerdeki koltuklara otururlar. Sonra, psikolog, genellikle adayların ilgisini çekecek; örneğin eski memurların (ex-officers) iş hayatındaki (in business) fırsatları, şeklinde bir tartışma konusu ortaya atar. Konuşmalar (ball-rolling) başladıktan sonra, kendisi de bir köşeye çekilir ve dinler. Kurul üyelerinin tartışmaya katılmaması; eğer katılmak durumuna düşerlerse, adayları tarafsız bir görüşle incelemeleri, açıkça olanak dışı kalacağından; temel bir kuraldır.

Adaylar konuyu, aralarında bir saat kadar tartışır. İşveren grubunun üyeleri karışmadan, onları köşelerinden seyrederek. Tartışmayı izleyen bir açık oturum (open session) sırasında sorular cevaplandırılır.

İkinci bir toplantı, ertesi gün sabahleyin yapılır. Toplantıda, iş hayatında karşı karşıya kalınabilecek, özel olarak hazırlanmış

(17) JOHN MUNRO FRASER; «New-Type Selection Boards in Industry»; *Occupational Psychology*, 1947, Vol. 21, s. 170-178.

bir problem adayların irdelemesine (mütalâasına) sunulur. Onlardan, konuyu tartışarak bir çözüme varmaları istenir. Burada da, işveren grubunun üyeleri, yine gözlemci durumunda kalırlar. Daha sonra, psikoloğun da yardımıyla, üyeler, her adaya ilişkin başlıca hususları gözden geçirirler. Bu genyöntem (prosedür), 1946'da yirmi kere uygulanmıştır. «Şimdiye kadar, kendisine iş verilmesi gereken aday üzerinde, kurulun görüş birliğine varamadığı bir durum olmamıştır.» (18).

BAŞARININ DEĞERLEMESİ

Görüşmecilerin vaktinin büyük kısmı, rica ile iş isteyenlere gider. Bu dilekçilerin çoğunluğu, ya işgücü piyasasına yeni girmiştir, ya da hizmet süreleri değişik, işsiz kalmış işçilerdir. Bir işverenin, ihtiyaç duyduğu birini bulup işe alması için, böyle otuz dilekçi ile görüşme yapması olağandır.

Sorumlu bir orunu doldurmak için, görüşmecinin, halen bir işde çalışmakta olan kimseyle bağ kurması durumunda, problem oldukça değişiktir. Böyle kimseleri bulup çıkarması için, öncelikle bir genyöntem geliştirmek zorundadır. Bazı işe alma görüşmecileri, meslekî toplantılara devam eden genç yöneticiler arasında, durumları ümit verici olanları keşfetmede usta olmuşlardır. Konuşma sırasında sözü, kendi örgütlerinde (teşkilâtlarında) özel bir orunu dolduracak elemanı bulmakta çektikleri güçlüğü getirmektedirler. Eğer bu arada, söz konusu kimse, kendileriyle ilgilenirse, daha fazla ayrıntıları (teferruat) istediğini belli edecektir.

Farklı yöneticilerin katılması ile görüşmeler, bir veya daha fazla sayıda olabilmektedir. Bununla, görüşülen kimsenin geçmişi, derece derece incelenerek, bir bütüne ulaşılmaktadır. Söz konusu şahsı düşünmekte olan yöneticiler, aşağıdaki noktalarda tatmin edilmek isterler :

1. En hareketli yılına ilişkin ayrıntılar nelerdir?
2. Sorumlu bulunduğu programlara karşı gösterilen rekabetin ve karşılığın (muhafeftin) üstesinden gelebilmiş mi?
3. Değişik konularda, kabul ettiği görevler veya durumlardan çekilmeyi, ne kadar süreden sonra gerekli görmüştür?

4. Çeşitli merak ve görüşleri olan gruplarla kişisel ilişkileri, ne derece geniştir?
5. Kişisel düzeltme (adjustment) çabası gösterilen bir sorunda (meselede) hiç başarısızlığa uğramış mıdır?
6. Bir genyöntemin başkasının yerine konması gerektiğinde, bir kimseyi veya grupu inandırmada (ikna etmede) ne derece başarılı olmuştur?
7. Disiplin işlerini, başarılı şekilde yürütebiliyor mu?
8. Kendi çapında, başarısının en üst noktasını (peak) aşmış mı?
9. Malî bakımdan kişisel durumunu ayarlamada (handling) iyi bir yargıda (muhakemede) bulunmuş mu?
10. Ev yaşantısı (hayatı), kendisine yeterli bir mutluluk ve kararlılık (istikrar) sağlamakta mıdır?

Doldurulacak orun için, söz konusu kimse, açık sözlü bir aday değilse, şekilsiz (gayriresmi) görüşmeler, bir başlangıçtan, anlama (exploratory) niteliğindeki cvreden öteye geçemez. Gerçekten, incelelikle yürütülen ilk konuşmalar sırasında, bireyin kendisi de bunların asıl anlamını bilemez. Görünür durumuyla (apparently) asıl nedene ilişkin bulunan konuşmalar, görüşmeler (mülâkatlar) kesin bir iş verme olanağının sözü edilmeksizin, her zaman sona erebilmektedir.

Uyanık kimseler, bir işveren kendilerine ilgi gösterdiği zaman, bunun belirtilerini yüzlerinden okuyabilmektedir (read the signs). Her ne kadar sorumlu orunları ellerinde tutanlar, başka işletmelere geçmede birtakım çağrılar (davetler) beklerlerse de; lehlerine olacak haklarındaki bilgileri yine kendileri vererek (volunteering information), ilgiyi üzerlerine çekmekten de geri kalmazlar. Aynı zamanda durumu değişik açılardan, kendi yeterlikleri ve başarılarından söz edebilecek bir orunda bulunan, yakınları ile de tartışabilirler.

Bu tür işe alma görüşmeleri —başlangıç devresinden ileriye doğru gelişme gösterdikten sonra— ustalıklı yürütüldüğü zaman, sanat niteliği taşımaktadırlar. Bir tarafta yöneticiler, «Bu adamın işletmemize katılması için kendisine çağrıda bulunalım mı?» sorusunu sormakta, diğer tarafta beriki (the prospect) ise kendi ken-

dine, «Verecek neleri var? İlgileneyim mi? Kozlarımı oynatmam için ne yapmam gerekir?» demektedir. Kazansın, kaybetsin veya çekilsin; bu gibi görüşmelerde, başlangıçtan bu yana, bir kimsenin hüncü incelenecektir (test).

DAVRANIŞ GÖRÜŞMESİ

İyi çalışma münasebetlerinde (industrial relations), işgören grubu içinde değişen düşünce akımlarına ilişkin bir bilginin gereğine önceden inanılmaktadır (presuppose). Davranışlarını anlamak için işgörenlerle görüşme yapmaya, artık önem verilmektedir. Söz konusu genyönetim Putnam (19), Mayo (20), Whitehead (21), Roethlisberger (22), Roethlisberger ve Dickson (23), Raphael (24, 25) ile başkaları tarafından betimlenmiştir (tasvir edilmiştir). Personel çalışmasının bu evrensinde, görüşmecilerin eğitimine ne yazık ki gereken ilgi gösterilmemektedir. İnsanlar işlerinden konuşmayı severler; özellikle kendilerini sınırlendiren şeylerde. Bir işgören davranış incelemesi (employee attitude survey) sırasında, tekrar tekrar aynı «sınırlendirci noktadan» (irritation point) söz edildiği zaman, idareye, nerede dikkatli olması gerektiği hususunda bir tehlike işareti verilir. Aşağıdaki açıklamayı yapan işçi, böyle bir niyetle yardımcı olmak istemiştir (26) :

Evet, gördüğüm kadarı ile asıl sıkıntı, sıradan bir işçi için anlaşılması çok zor olan Özendirmeli -Ücrettedir

-
- (19) M. L. PUTNAM; «Improving Employee Relations»; *Personnel Journal*, 1930, Vol. 8, s. 314-325.
- (20) ELTON MAYO; *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan Co., New York, 1933. Chapter IV, «Development of the Western Electric Inquiry. The Interview Program», s. 77-98.
- (21) T. N. WHITEHEAD; *The Industrial Worker*, Vol. 1. Harvard University Press, Cambridge, 1938, s. 136-151.
- (22) F. J. ROETHLISBERGER; *Management and Morale*, Harvard University Press, Cambridge, 1941, s. 16 - 18, 40 - 43, 81 - 84, 88 - 108.
- (23) F. J. ROETHLISBERGER - WILLIAM J. DICKSON; *Management and The Worker*, Harvard University Press, Cambridge, 1939, s. 226-229.
- (24) WINIFRED RAPHAEL; «A Technique for Surveying Employees'; Opinions and Attitudes»; *Occupational Psychology*, 1944, Vol. 18, s. 165-173.
- (25) WINIFRED RAPHAEL; «A Study of Some Stresses and Strains Within the Working Group»; *Occupational Psychology*, 1947, Vol. 21, s. 92-101.
- (26) RICHARD S. UHRBROCK; *A Psychologist Looks at Wage Incentive Methods*, Institute of Management Series, No. 15, A. M. A., 1935, s. 8-9.

(teşvikli ücret, primli ücret). Özendirmeli - Ücretle (Wage - Incentive) çalışan hiç kimsenin, pratik olarak, kazanacağı primi nasıl hesaplayacağı konusunda herhangi bir fikri yoktur. Kanımca bu öyle saptanmalı ki; eğer belli bir işde yan yana çalışan iki kız ve bir erkek işçiniz varsa, bunlar çıkardıkları işe (production) *bakarak*, yaptıkları primle ilgili olarak, aşağı yukarı doğru bir kestirmede (tahminde) bulunabilmelidirler. Bir süre önce, bölümlerden bazıları, Başgözetimciye (Superintendent) bundan yakınmışlar ve durumu açıklamak üzere bir adam gönderilmişti. Adam, bildiğim kadarıyla, bir bölüme (deparment) geldi ve herkesi bir köşeye çekerek, «Şimdi, size burada, Özendirmeli - Ücret Plânını anlatacağım» dedi; iyi. Ve sanırım, gönderilen bu arkadaş, çok yetkili bir kimseydi. Kendi işini iyi bilmediği kanısında olmamız için hiçbir sebep yoktu. Anladığı şekilde durumu açıkladı; ancak bitirdiği zaman, onun hakkında, söze başladığı andan daha çok fikir sahibi olmak için, kendisiyle konuşmayan bir tek kişinin bile kalmadığına bahse girerim. Sadece çok karışık, hepsi bu kadar. Daha basit olarak yapılması gerekiyordu.

İşgörenlerin % 10'unun hoşnutsuz (dissatisfied) bulunduğunu gösteren bir istatistik, ölü bir gösterge olmaktan ileri gidememiştir. İşçi diliyle, ne söylediğini birer birer ortaya koyan kısa pasajlar serisi, dikkat çekici olmaktadır. Bu şekilde bir davranış raporunu (attitude report) okuduktan sonra, bir başgözetimci, «Bu işletme hakkında kim böyle konuştu? İsmi ne?» diye sormuştur. Ona, görüşme programının sonucunda kimsenin incinmeyeceğine karar verilmiş olduğu ve bilgilerin gizlilik niteliğini korumak için, isimlerin tümünün saklı tutulduğu hatırlatıldığı zaman, hemen benimseyerek, «Bu konuda bazı şeyler yapmalıyız. Böyle duygusu olup, konuşan işgörenlerimiz bulunmaması» demiştir.

İŞGÖRENE YOL GÖSTERME

İşgörene yol gösterme (employee counseling), gözetim işinin bir bölümüdür. Genellikle bu, çok şekilsiz bir temele göre yapılmaktadır. Arasıra; kötü başarı, uygun olmayan davranış, tembellik ve işletme kurallarının hiçe sayılması gibi etkenlerle ilgili ola-

rak, bir «uyarma» (warning) görüşmesi yapmak gereklidir (27). Böyle bir görüşme özel yapılıır. Bazı işletmelerde, uyarmanın bir kopyası işgörene verilmekte, ikincisi ise işgören (personel) bürosunda dosyalanmaktadır. Uyarma görüşmesinden sonra bir işgörenin işine son vermek gerekecekse, kendisi artık, çalışmasının kanış verici (tatminkâr) olmadığından bilgili bulunmadığını iletirilemez.

İşgörene yol gösterme, ussal (makul) psikolojik anlayışa gerekseme (ihtiyaç) gösteren «problem» durumlarla (cases) ilgilidir. Thomas ve Muchmore bu konuda şunları söylemişlerdir (28):

Kendilerindeki veriler basittir; fakat onlara ilişkin bir bilgi, görüşmede, başarı ve başarısızlık arasındaki ayrımı (farkı) pekâla (well) gösterebilir (mean). Bunlar şu hususları kapsamaktadır: Asıl güdelerin (saik - motives) genellikle gizli ve ilk bakışta gördüklerimizin ise, yalnızca birtakım belirtiler olduğu gerçeği (veya verisi - fact); saygınlık dışı (itibarsız) bırakılmaya (to be nullified) her zaman direnme gösterildiği, ancak buna ilişkin bir azalmanın (lessening), genellikle, görüşmeye son verileceğinin hissedilmesinden sonra meydana geldiği gerçeği; çözümün hem değişen koşullara, hem değişen davranışlara göre sağlanabildiği (come through) gerçeği ile; insanın güvenlik duygusuna (sense of security) ve öz saygısına (izzetinefis; self - respect) değer vererek, tanınmayı (recongnition) istemesi gerçeği. Son olarak; görüşmecinin bir duruma ahlâk görüş açısından asla hüküm vermemesi ve bütün ayrıntılar bilinene kadar karar almayacağını hatırlama tutması gerekir.

«ÇIKIŞ» GÖRÜŞMESİ

«Çıkış» (exit) görüşmeleri veya toplantıları (conferences), belki «giriş» (entrance) görüşmeleri kadar önemli olmaktadır

(27) E. G. MICHAELS; «The Warning Interview»; *Personnel*, 1944, Vol. 20, s. 105 - 106.

(28) R. L. THOMAS - JOHN H. MUCHMORE; «Getting Results in "Problem" Interviews»; *Personnel*, 1944, Vol. 21, s. 31 - 37

(29, 30, 31, 32, 33, 34). Bunlar personel bölümüne, işgörenlerin niçin başka yerlerde iş aramakta olduklarını, nedenleri ile bildirir. Böylece işletmeye saygınlık (good-will) kazandırmada (creating) fırsatlar verilir. 11 aylık bir dönemde, işinden ayrılan 4600 işgörenden 195'i başka deyimle % 4,2'si, çıkış görüşmesi sonucu, işlerinde kalmaya karar vermişlerdir (35).

ÖĞÜTLER

İşgören (personel) görüşmesini iyileştirme yöntemlerini tartıştığımız zaman, sayısal (nümerik) önemi nedeniyle, aklımıza hemen işe alma görüşmeleri gelmektedir. Halbuki sorunu ters yönden ele alsak, belki daha fazla ilerleme sağlayabileceğiz.

Bu konuda, görüşmecilerin önce çıkış toplantılarını yürütmede, ikinci olarak; işgören davranış incelemelerini yapmak için, konuşmalı yöntemleri (conversational methods) kullanmakta, son olarak da; yeni işgörenlerin işe alınmalarına edimli şekilde katılmalarında, eğitilmesi öğütlenmektedir. Ancak, analiz ve eleştirme için, stenografik, fonografik yahut yazdırılmış (dictated) bir raporlar serisinin elde bulunması gerekmektedir (36, 37). Bu raporlar, personel ve teknik bölümlerin başları ile tartışıldıkça, soruların iyileşmiş (ıslah olmuş) deyimlendirilmesi (phrasing) üze-

-
- (29) «Mechanics of the Exit Interview»; *Personnel*, 1944, Vol. 20, s. 231-239.
- (30) ROBERT N. McMURRY; «Exit Interviews Keep Workers on the Job»; *Commerce*, 1943, Vol. 40, s. 23, 42-43.
- (31) J. I. ONARHEIM; «Exit Interviews Help Us Check Personnel Policies»; *Factory Management and Maintenance*; 1944, Vol. 102, s. 121-122.
- (32) DWIGHT L. PALMER - EUGENE R. PURPUS - LeBARON O. STOCKFORD; «Why People Quit»; *Industrial Relations*, 1944, Vol. 2, s. 8-10, 36-37.
- (33) JOHN PATRIC - FRANK J. TAYLOR; «Once Through the Gate, He's Gone»; *Nation's Business*, 1942, Vol. 30, s. 24-26.
- (34) CHARLES A. DRAKE; «The Exit Interviews as a Tool of Management»; *Personnel*, 1942, Vol. 18, s. 346-350.
- (35) *The Exit Interview*. Policyholders' Service Bureau Group Insurance Division, Metropolitan Life Insurance Company, 1942, s. 18.
- (36) BERNARD J. COVNER; «Studies in Phonographic Recordings of Verbal Material.» IV. Written Reports of Interviews. *Journal of Applied Psychology*, 1944, Vol. 28, s. 89-98.
- (37) *Psychology Bulletin*, 1942, Vol. 39, s. 794.

rinde anlaşmaya varılacaktır. Aceminin (novice), tecrübeli bir görüşmeci tarafından yetiştirilmesinin (coaching); ustalıkla soru sorup, açığa çıkarılacak gerçekleri yorumlayarak, yargıyı (judgement) geliştirmekte yardımcı dokunacaktır. «Görüşmeci için seçme yazılar» diye, Amerikan Sevk ve İdare Derneğince çok iyi bir liste yayımlanmıştır (38).

İşgörenlerin seçimi, ya da davranışlarına ilişkin raporlar, görüşmecilerin «sosyal anlayışından» (social wisdom) şüphesiz, daha iyi olmayacaktır. Bu sebepten asıl sorun (problem), erkek ve kadınları iyi bir görüşme yapmanın teknikleri konusunda eğitmek, çalışmalarını raporlar, gözlemler ve nesnel (objektif) veriler aracılığı ile örneklemek (sample), böylece, «Sanatın uzun, ömrün kısa; yargının zor, fırsatın geçici» olduğu bir dünyada (in a field), onlara etkinlikle (effectively) hizmet gördüklerine inandırıcı tanıt sağlamaktır.

(38). *Manual of Employment Interviewing*, American Management Association, New York, 1946, s. 74-75.