



Kesit Akademi Dergisi

The Journal of Kesit Academy

ISSN: 2149 - 9225

Yıl: 5, Sayı:19, Haziran 2019, s. 114-121

Delfin KANDEMİR

İstanbul Aydın Üniversitesi, delfinkandemir@aydin.edu.tr

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MÜLAKAT HATALARI VE İNSAN KAYNAKLARI UZMANLARININ VERİMLİLİK ALGISI

Özet

İşletmelerin işe alım süreçlerinde uyguladıkları yöntemler arasından en etkili ama aynı zamanda en çok hata yapılmaya müsait yöntem mülakat yöntemidir. Geçmişten günümüze kadar bakıldığında mülakat yönteminde verimliliği belirleyici unsurun daima insan olduğunu görmekteyiz. Bu durumda insanı iletişim kurarken etkileyebilecek her türlü unsurun mülakat sürecinde de etkili olabileceğini ve bu durumun mülakat sürecini etkileyerek hatalı kararlar alınmasına sebep olabileceği göz ardı edilmemelidir. Bu tip hatalı kararların işletmenin verimliliği üzerinde büyük oranda etkisi olduğu düşünülmektedir. Tezin birinci bölümü giriş kısmından oluşmaktadır. İkinci bölümde ise literatüre yer verilmiştir. Üçüncü bölüm araştırmanın felsefi boyutunu, dördüncü bölüm ise araştırmanın anket kısmını ve analizini içermektedir. Son bölümde ise tezin sonucunda elde edilen verilerden bir çıkarım yapılmış ve öneriler getirilmiştir.

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

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

Abstract

The most effective method but also the most available to make mistakes among the recruitment process of the enterprises is interview. When we look at the past from day to day, we see that the element that determines the efficiency in interviewing method is always human.

In this case, it should be kept in mind that any element that may affect the person

in communication may also be effective in the interview process, which may lead to incorrect decisions by affecting the interview process. Such incorrect decisions are thought to have a major impact on the efficiency of the business. The first part of the thesis consists of the entrance part. In the second part, literature is included. The third part includes the philosophical aspect of the research, and the fourth part includes the survey part and analysis of the research. In the last part, a deduction was made from the obtained data as a result of the thesis and suggestions were made.

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

Giriş

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

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

Personel yönetimi bu niteliği ile organizasyonda işe alma, seçme ve yerleştirme, değerlendirme ve ücretlendirme gibi teknik ve mekanik faaliyetleri üstlenerek, yokluğu durumunda temel işlevlerden sorunlu yöneticilerin üstlenecekleri iş yükünü almıştır. Bu nedenle uzun yıllar personel yönetimi bir “hizmetçi” gibi kabul edilmiş ve konumu da bu görüşü yansıtır nitelikte olmuştur. Ancak günümüzde “insan kaynakları yönetimi” ifadesi, personel yönetimi işlevinin değişen niteliği ve rolünü vurgulamak için kullanılır. Personel yönetimi yaklaşımının yetersiz kalması, bu işlevin niteliğinin ve rolünün değişmesini zorunlu kılmıştır.

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

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

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

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

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

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

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

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

Bugüne kadar geliştirilen hiç bir yöntem insan kaynakları konusunda firmanın gerçek gereksinimlerini yüzde yüz karşılayacak özellikte olamamıştır. “Doğru işe doğru adam” sloganı çok doğru bir slogan olmasına karşın, henüz bu sloganı tam anlamıyla yerine getirebilecek sistem kurulamamıştır. İş gören bulmak ve seçmek aşamasında kullanılan bütün yöntemler göz önüne alındığında, yine de işin gerektirdiği özelliklere tam olarak uyan eleman bulmak çok kolay de-

ğildir. Bu çalışmada amaç; mülakat yönteminin çeşitlerinin hangilerinin ne kadar doğru sonuç verdiğini incelemek, hangilerinde hata yapma payının yüksek olduğunu belirlemek, bu hataların hangi gerekçelerle yapıldığını tespit etmek, olası hataların işletmenin verimliliğinde ve adayın verimliliğinde ne gibi sonuçları olabileceğini ortaya koymak ve bu hataların hangi yöntemlerle önlenebileceğini bulmaktır.

Araştırmanın Amacı İşletmelerde uygulanan mülakatlar sırasında yapılan hataların şirketin verimliliğine etkisinin belirlenmesi.

Araştırmanın Yöntemi Araştırma yapılırken literatür taraması yapılmış ve işletmelerde anket uygulanmıştır. Konu ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklar taranmıştır. Bu araştırmanın kapsamında belirli şirketlerde anket çalışması yürütülmüş ve elde edilen sonuçlar analiz edilmiştir.

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

Mülakat kavramının tanımı, önemi ve mülakat sürecinin aşamaları

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

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

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

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

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

Hazırlık aşaması bir mülakatın ilk aşaması olmalıdır. Bu aşama yalnızca mülakatı yapacak kişi tarafından yapılır. Mülakatı gerçekleştirecek olan yönetici veya insan kaynakları elemanı, görüşme esnasında sorması gerekenleri, hangi konulara değineceği, işletmeyle ilgili bilgileri vereceğini önceden belirlemelidir. Aynı zamanda mülakatı yaparken hangi mülakat çeşidini kullanacağını, kaç kişiyle görüşeceğini belirlemiş olmalıdır. Eğer aynı zaman diliminde birden fazla kişi ile görüşme yapılacaksa görüşmeleri buna uygun şekilde sıraya koymalıdır. Burada esas nokta mülakat süreci tüm bu aşamalar göz önüne alındığında çok uzun bir süreyi kapsa-

maz. Dolayısıyla aday ile ilgili edinebileceği tüm bilgiyi edinmesi, mülakatı gerçekleştirecek kişiye de oldukça zaman kazandıracaktır. Görüşmenin yapılacağı tarih ve zaman da hazırlık sürecinde belirlenmeli ve adaya bildirilmelidir. Çok zorunlu bir durum olmadıkça da bu belirlenen zaman değiştirilmemelidir. Mülakatçının görüşme için uygun bir ortam seçmesi de hazırlık aşamasında değerlendirilir. (Bingöl, 2013:251)

Mülakatı gerçekleştirecek kişinin veya kişilerin kim olacağı mülakatın önemli sorularından biridir. İnsan kaynakları yetkilisi, söz konusu pozisyonun amiri ve üst düzey yöneticilerden hangisi ya da hangilerinin mülakata katılacakları önceden belirlenmelidir. Kısaca değerlendirildiğinde insan kaynaklarındaki yetkilinin pozisyonun gereklilikleri hakkında yeterli bilgiye sahip olamama durumu her daim göz önüne alınmalıdır. Pozisyonun amirleri ise mülakat konusunda eğitilmiş ve deneyimli kişiler olmayacaklardır. Bu durumda görünen en uygun durum pozisyonun amirleri ile insan kaynakları yetkililerinin uyum içerisinde çalışmalar ve mülakat sürecini birlikte yürütmeleri olacaktır. İlk aşamaları insan kaynakları yetkilileri uyguladıktan sonra pozisyonun nitelikleri açısından da aday amirler ile görüştürülüp daha sonra aday hakkında ortak bir karar vermeleri en sağlıklı olacaktır (Arthur, 1998:183).

Mülakat; mülakatın başlatılması, soruların sorulması ve cevaplanması, incelemelerin yapılması, mülakatın tamamlanması gibi aşamalardan meydana gelmektedir. Yani kısaca giriş, gelişme ve sonuç aşamalarından meydana gelmektedir. Giriş kısmı adayın karşılanmasından, basit karşılama konuşmalarından ve tanışma havasındaki bazı rahatlatma amaçlı sorulardan oluşur. Mülakatın amacının uygulandığı esas aşama gelişme aşamasıdır. Bu aşamada mülakata gelen adayın yetkinliklerini, uyumluluğunu ölçme amacı vardır. Bu amaçla adaya bazı sorular sorulur, önemli noktalar var ise bunlar incelenir ve aynı zamanda adaya işletme ile ilgili bilgiler verilir ve adayın olabilecek sorularına cevap verilir. Son olarak sonuç bölümü denilen bölümde görüşme tamamlanır, adaya sürecin devamında yapılacaklar anlatılır ve katılımı için teşekkür edilerek vedalaşılır (Acar ve diğerleri, 2013:104-105).

Mülakat sürecinde gerekli olan tüm bilgilerin elde edilmesinden sonra süreç sonlandırılır ve aday yolcu edilir. Görüşmenin bittiğini adaya keskin ve aceleci bir tavırla belirtmek adaya karşı saygısızlık olarak değerlendirilecektir. Son olarak adayların eklemek istedikleri veya soruları olabilir. Görüşme sonlandırılırken adaya “sorunuz var mı?” veya “eklemek istediğiniz bir şey var mı?” tipinde sorular sorularak görüşmenin bitirileceğine dair izlenim edinmesi sağlanmalıdır. Böylece aday önemsendiğini hissedecek ve aklında olası bir soru işareti kalmadan görüşmeden ayrılacaktır.

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

Mülakat türleri

Mülakat çeşitleri 10 ana başlık altında incelenebilir. Bunlar sırasıyla; yapılandırılmış mülakat, yapılandırılmamış mülakat, yarı yapılandırılmış (karma) mülakat, davranışsal-yetkinlik bazlı mülakat, durumsal-sorun çözme mülakatı, stres mülakatı, birebir mülakat, sıralı mülakat, panel mülakat, toplu (grup) mülakattır.

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

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

Mülakat hataları ve sonuçları

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

Sınıflandırılan mülakat hataları en geniş yelpazesi ile şöyledir; hale etkisi, stereotip yaklaşım, kendine benzeterek yola çıkma, önyargı, olumsuz odaklanma, kontrast algısına kapılma, fiziksel görüntüden etkilenme, az ya da çok konuşmak, hızlı karar vermek, iyi bir dinleyici olmamak, işi iyi bilmemek, yönetim baskısı, adayı sorularla yönlendirme, varsayımda bulunma, fazla sert veya yumuşak davranma, tanıdığa öncelik verme, özel hayat ile ilgili sorular sorma, mülakat süresini etkin kullanamama.

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

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

Bu tip hatalar işletme kadar iş gören için de olumsuz nitelik taşımaktadır çünkü yanlış seçimler yapan işletmeler yüzünden iş görenler hem maddi hem manevi olarak zarara uğrayabilirler. Bu

durumda insan kaynaklarının yapması gereken şey; yapılmasını istediği işi en verimli şekilde yapabilecek elemanı bulmaktır. (Sabuncuoğlu, 2013:115)

Sonuç

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

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

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

Verimlilik ölçümleri yapılırken çalışanların bu ölçümlere aktif olarak katılmalarının sağlanması, verimlilik sorunlarının teşhisi esnasında işe alımın verimlilik sonuçlarındaki rolünün net olarak ortaya konması işe alım süreçlerinde ortaya çıkabilecek hataların çok erken fark edilip önlenmesinde önemli rol oynayacaktır.

Verimlilik ölçümlerinden elde edilen sonuçların tüm çalışanlarla paylaşılması çalışanların verimliliği etkileyen hatalarının farkında olabilmelerini sağlayacaktır. Verimliliği olumsuz yönde etkilediği düşünülen hatalar çok daha kısa sürede engellenecek ve bu sayede çalışanlar hata oranları ile verimlilik arasındaki değişimleri bireysel olarak da gözlemleyebilecektir.

KAYNAKLAR

- Viargues, J.L. (1999). *Manager Les Hommes*, Edtion d'Organisation, Paris, s. 5. www.tdk.gov.tr
- Gürer C. Ç. (1990), *Personel Seçiminde Görüşme İlke ve Teknikleri*, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, s.5
- Young A. M., Kacmar K. M. (1998), *Abc's of the Interview: The Role of Affective, Behavioral and Cognitive Responses by Applicants in the Employment Interview*, *International Journal of Selection and Assessment*, s.211.
- Bingöl D. (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, s. 251
- Arthur D. (1998), *Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees*, New York: Amacom Books.s. 183
- Acar A. C., Ataay İ. D., Tüzüner L., DüNDAR G., Uyargil C., Özçelik A. O., Sadullah Ö., Adal Z. (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, s. 104-105
- Caldwell H. (1999), *Mükemmel Adayı Seçme Rehberi*, Hayat Yayınları, İstanbul, s. 81.
- Sabuncuoğlu Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, s. 115