

ÖRGÜTLERDE PERSONELİN SEÇİMİ

Doç. Dr. Ali BALCI*

Giriş

Seçme süreci, personel yönetiminin en önemli sorunlarından biridir. Bir örgütün etkililiği, bir dereceye kadar personelinin niteliğine bağlıdır. Seçme sürecini, örgütsel verimlilik ve etkililik için bağımsız bir değişken olarak düşünmek mümkündür. Ekonomi gelişirken, örgütler devşirme (recruitment) ve seçme programlarını gözden geçirmek durumundadırlar. Bu programların temel amacı, üretken personelin örgüte çekilmesi ve seçilmesidir. Seçme sürecinin etkililiği oranında da personel örgütsel ihtiyaçlara daha iyi uyar, örgütle gelişir ve örgütte kalır¹.

Seçme süreci hem örgüt, hem de bireysel adaylar için çok önemlidir. Çünkü seçme kararı tüm olarak adayın geleceğini etkiler. Öte yandan bir kurum, özel bir iş için uygun olan ve onu dolduracak nitelikleri bulunan bir adayı seçmek zorundadır. Ayrıca adayın kurumda başarılı ve uzun bir kariyeri olmalıdır. Zaman geçtikçe insanlarda, işlerde ve örgütlerde değişme, seçme sürecini aşırı derecede zor ve kritik yapar².

Seçme sürecinde hayati sorun, boş bir iş için en uygun adayın kestitilmesi işidir. Bu nedenle adayın beceri ve yeteneklerinin iş için uygun olduğu yargısından emin olmak gereklidir. O halde her şeyden önce işin gereklerinin ne olduğu ve bu gereklerin nelerle karşılanacağını bilmesi zorunludur. İş gerekleri, iş analizi, iş betimlemesi ve iş tanımı süreçleriyle kararlaştırılabilir. Ne var ki hâlâ bireylerin beceri, yetenek ve ilgilerini ortaya çıkaran doğru ve etkili bir teknik bulunmuş değildir³.

* Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü Öğretim Üyesi

1 Zegat, Levine, "Concensus", *Personnel* (Jan./ Feb. 1984), s. 4.

2 Mary Miner and John Miner, *A Guide to Personnel Management*. (Washington D.C.: The Bureau of National Affairs, Inc, 1973), s. 88.

3 Donald Sweet, *The Modern Employment Function*. (Massachusetts and et al.: Addison Wesley Public Comp., Inc., 1973), s. 153.

Seçme Felsefeleri

Seçme süreci temelde şu iki tür felsefeye dayanır: (1) "Birbirini izleyen engeller" seçme yaklaşımı, (2) "telâfi edici" seçme yaklaşımı. Birbiri ardınca gelen engeller yaklaşımında aday, işe alınmak için her bir eleme aracını (başvuru formu, testler, mülakat vb.) başarılı olarak geçmek zorundadır. Bir adayın başarılı olarak tüm engelleri geçmesi için, onun her bir engelin en azından temel gereklerini karşılaması zorunludur. Öte yandan, telâfi edici seçme süreci yaklaşımı daha az kullanılmaktadır. Bu yaklaşım, bir etkendeki adayın bir eksikliğinin, bir başka etkendeki aşırılığı ile dengelenebileceğini varsayar. Bir aday, bir seçme aşamasının tüm gereklerini karşılayamasa bile, tüm seçme aşamalarına tâbi tutulur. Sonra da işe alma kararı verilir⁴.

Seçme Süreci Aşamaları

Seçme sürecinde çeşitli yazarlarca önerilen farklı aşamalar bulunmaktadır. Stoop ve Rafferty⁵ öğretmenlerin seçiminde şu prosedürleri önerdiler: (1) İş tanımlarının geliştirilmesi, (2) Standart bir uygulama formunun kullanılması, (3) Personel kaynakları ile ilişki kurma, (4) Sözlü mülakat, (5) Referansların izlenmesi, (6) Adayın seçimi ve (7) İşe aldıktan sonra izleme. Öte yandan Gorton⁶ şu adımları kabul etmektedir: (1) Personel seçme kriterlerinin geliştirilmesi, (2) Başvuru formlarının ve yerleştirme dokümanlarının toplanıp kontrol edilmesi, (3) Mülakat için dikkatli bir bir planlama yapılması, (4) En çok umut veren adayların davet edilerek mülakat yapılması ve (5) Seçme kararının verilmesi ve bunun tüm adaylara bildirilmesi. Bu liseteyi uzatmak mümkün, ancak bu konudaki önerilere dayanarak aşağıdaki gibi bir model benimsenebilir.

İş Tanımlarının Geliştirilmesi

İş tanımlaması, iş betimlemesi yolu ile geliştirilebilir. Sırası ile iş betimlemesi, iş analizi ile üretilir. İş analizi, başarılı iş performansının gerektirdiği davranışları ortaya çıkarmak amacı ile bir işin sistematik

4 Andrew Sikula, *Personnel Management A Short Course for Professionals, Staffing and Appraisal. Wiley Professional Development Programs.* (New York and et al.: John Wiley and Sons 1977), s. 21.

5 Emery Stoops, M. Rafferty, *Practices and Trends In School Administration.* (Boston and et al.: Ginn and Comp., 1961), s. 376.

6 Richard Gorton, *School Administration and Supervision, Leadership Challenges and Opportunities.* (Second edition. Dapueque, IA: Wm. C. Brown Company, Publishers, 1983), s. 163.

bir şekilde araştırılmasıdır. İş analizi hangi iş etkinliklerinin en kritik, hangi tip performansın en başarılı olduğunu gösterir⁷. İş analizi şu teknikler yolu ile yapılabilir: (1) Gözlem, (2) Bireysel mülakat, (3) Grup mülakatı, (4) İş anketi, (5) Danışma, (6) Müfettiş analizi, (7) Günlük yöntemi ve (8) Yazılı dokümanların incelenmesi^{8,9}.

İş betimlemesi, bir işin nasıl yapıldığının yazılı olarak gösterilmesidir. İş betimlemesi, işin geçici bir planlamasıdır. Bu plan şunları içerir: İşin adı, işin başlığı, işin kısa bir tanımı (resume), işin görevlerinin belirlenmesi, işin öteki işlerle ilişkileri, işin gerektirdiği sorumluluk ve yetki. Kısaca iş betimlemesi, personelin ne yapacağını belirtir. Öte yandan iş tanımlaması, personelin işi yapmak için sahip olması zorunlu becerileri, yetenekleri ya da bilgiyi listeler¹⁰.

Stoop ve Rafferty'nin¹¹ bildirdiğine göre Weber tüm okul bölgelerinin şu tanımlara göre personelin seçmesini savunur: Personelin, (1) Konu alanı (subject-matter) hazırlığı, (2) Mesleki hazırlığı, (3) Sağlık, yaş, cinsiyet ve diğer fiziksel özellikleri, (4) Öğretmenlik dışı iş tecrübesi, (5) Öğretmenlik tecrübesi, (6) Katıldığı bilimsel nitelikte olan ve olmayan okul etkinlikleri, (7) Çocuklara dönük temel tutumları, (8) Karakter ve kişilik özellikleri, (9) Kendisi hakkında başkalarının önerileri, (10) Çocuklara samimi ilgisi, (11) Özel yetenekleri, (12) Hobileri ve ilgileri, (13) Toplumsal yaşamı ve tecrübesi, (14) Meslekî felsefesi, (15) İş yeteneği ve finansman kaydı, (16) İhtiyaç duyulan özel hazırlığı ve (17) Kişisel huyu. Weber'in bu tanımlarının bazıları ilerde söz konusu edilecek "eşit iş imkanı" sözleşmesine ters düşmekle birlikte toplum olarak yararlı görülebilir.

Seçme Ölçütleri

Gorton'un¹² bildirdiğine göre seçme ölçütleri üzerinde tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bir çalışmada sağlıklı işbirlikçi tutum, temizlik ve giyim, iyi görünüm, "pek önemli" olarak algılanmıştır. Başka bir

7 Jeremo, Siegel, *Personnel Testing Under EEO*. (New York. AMACOM, A Division of American Management Association, 1980), s. 21.

8 Donald Kirkpatrick, David Coverdale and Reynolds Olsen-Tjensvold. *How to Select and Train New First-Line Supervisors*. (Chicago and et al.: The Dartnell Cooperation, 1980).

9 Ronald, Rebore, *Personnel Administration In Education. A Management Approach*. (N.J.: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1982).

10 Kirkpatrick ve diğerleri, *Ön. Ver.*, s. 11.

11 Stoop ve Rafferty, 1961, *Ön. Ver.*, s. 367—368.

12 Gorton, *Ön. Ver.*, s. 43—54.

çalışmada ise görünüş ve espiyi yeteneği, eğitim düzeyi ve yazılı becerilerden daha çok önem verilen özellikler olarak saptanmıştır. Illinois yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada duygusal kararlılık ve olgunluk, iş mülakatı anında gösterilen mesleki ilişki, kendini ifade edebilme ve görünüm, seçmede en üst dört etken olarak bulunmuştur. Gorton'a göre seçme ölçütlerinin kararlaştırılmasında aşağıdaki sorular sorulmalıdır: (1) Adayın belli bir eğitim felsefesine inanması önemli mi?, (2) Aday hangi tür öğretim tekniklerinde yeterlik kazanmalı?, (3) Adayın öğrenci disiplini ve kontrolüne yaklaşımı nasıl olmalıdır?, (4) Adayın başkaları ile etkili çalışma yeteneği ne denli önemlidir?, (5) Aday hangi kişisel özelliklere sahip olmalıdır?, (6) Aday ne tür eğitimsel özgeçmiş ve yetişmeye sahip olmalıdır? Willis¹³ ise seçme sürecinde öteki özel kriterler yanında şu beş uluslararası kriterlerin kullanılması gerektiğini savunur: (1) Kişilik, (2) Beceriler, (3) Tutumlar, (4) Güdüleme ve (5) Davranış. Kısaca söylemek gerekirse ilerde söz konusu edilecek olan "yapabilme (can do)" ve "yapma isteği (will do)" nitelikleri çalışanların performans alanlarıdır ve seçme kriterleri olarak kullanılmalıdırlar.

İş İlan Edilmesi

İş ilanı, (1) nitelikli personeli seçmek için, (2) pozisyonun görevlerinin ve gereklerinin ana hatlarını bildirmek için ve (3) çeşitli başvurular ve seçme prosedürlerinin işleyişini açıklamak için yapılır. İş ilanında gelişme imkanlarının belirtilmesi ve bireyin bir bütün olarak örgütsel büyüme ve başarı ile birlikte nasıl özdeşleşeceğinin ana hatlarının verilmesi önemlidir¹⁴.

İlan, başvuruları kabulde bir son gün (deadline) içermelidir. İki haftalık bir süre vermek sınıflandırılmış ve öğretim işleri için ortak bir uygulamadır. Yönetim personeli için bu süre bir aydır. İş ilanı yazmada ve pozisyonu reklam etmede herhangi bir gruba karşı ayırım yapmamaya dikkat edilmelidir¹⁵.

Başvuruların Kabul Edilmesi

İş duyurusu yapıldıktan sonra, başvurular merkezi büro personeli, örneğin bir sekreterce alınmalıdır. Pozisyon için tüm başvurular, tarih

13 Willis, *Ön. Ver.*, s. 53—54.

14 Emery Stoops, M. Rafferty and Russell Johnson, *Handbook of Educational Administration*, (Boston, et al.: Allyn and Bacon Inc., 1975), s. 685.

15 Rebore, *Ön. ver.*, s. 106.

ve sayı verilerek dosyaya konulmalıdır. Bazı adayların yerleştirme dokümanları, transkriptleri ve referans mektupları varsa bunlar da tarih ve sayı verilerek ilgili başvurulara iliştilirilmelidir. İşe başvurular, belirtilen son güne kadar alınır. Son başvuru gününden sonra adayların bir master listesi geliştirilir. Bu listede adayların isimleri, adresleri ve telefon numaraları bulunur. Sonra da tüm dosya, master liste ve destek dokümanlar personel yöneticisine verilmelidir. Yerleştirme evrakında adaylardan nesnel veriler istenmesine rağmen, bazı adaylar öznel sited kullanabilirler ve ilk elemeyi etkileyebilirler. Bu tür veriler nesnel veriler (factual) olarak kabul edilmemelidir.^{16,17}

Adayların başvurularının alınmasından sonra onlara başvurularının kabul edildiğini ve başlangıç mülakatının ne zaman yapılacağını gösteren bir kart postal gönderilir¹⁸.

Başvuruların alınması kesiminde başvuru evrakını (application blank) tartışmak yerinde olacaktır. Stoop ve Rafferty¹⁹ başvuru formlarının adayın yaş, yetiştirme ve tecrübesiyle, şu andaki işle ilgili her tür bilgiyi içerecek şekilde yeterince ayrıntılı olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bir başvuru evrakı genelde işverenin aday hakkında elde edileceği ilk bilgi kaynağıdır. Başvuru evrakı, işverene adayın genel özgeçmişi ve nitelikleri konusunda kolay ve çabuk bilgi sağlayan formlardan oluşur. Bu form ya da formların, sadece sözkonusu işe ilişkin soruları içermesi gereklidir. Dolayısı ile işverende herhangi bir şekilde bir gruba karşı ayırma neden olacak soruların bu formlarda yer almamasına özen gösterilmelidir²⁰. Başvuru evrakında kurumun tecrübesine göre sadece iş performansı ile ilgili ve ilişkili maddelere yer verilmelidir. Bu nedenle her kurum kendi başvuru evrakını kendisi geliştirmelidir. Genel bir başvuru formunda şu konulardaki sorular yer alabilir: Personelin yaşı, medeni durumu, evinin kendinin ya da kira oluşu, çocuklarının ya da ailenin bakmakla yükümlü olduğu üyelerin sayısı, boyu, kilosu, eğitim düzeyi, önceki iş tecrübeleri, önceki işteki ortalama kazancı, önceki işinden ayrılma nedenleri vb.^{21,22}

16 Gorton, *Ön. ver.*, s. 168.

17 Rebores, *Ön. ver.*, s. 106.

18 Aym, s. 107.

19 Stoop ve Rafferty, 1961, *Ön. ver.*, s. 268.

20 Sikula, *Ön. ver.*, s. 10.

21 Paul Pigors and Charles Myers, *Personnel Administration*. (Sixth edition, New York et al.: McGraw-Hill Book Company, 1969), s. 382.

22 Hugh Schram (ed.), *A Look at Your Job, A Handbook for Michigan School Administrators*. (Michigan: The Michigan Association of School Administrators, 1975), s. 15.

Başlangıç Elemesi-Hafif Eleme

Willis'e²³ göre başlangıç eleme süreci, asıl eleme sürecinden anlamlı derecede farklı değildir. Bu aşamada pozisyon için başvuruda bulunanlar, başlangıç mülakatı, başvuru formu ve kişisel özgeçmiş (resume)lerinin incelenmesi yolu ile elemeye tâbi tutulur ve asıl mülakat öncesinde değerlendirilirler. Bu değerlendirmeler iş tanımlanması ve iş ölçütlerine göre yapılır. Ona göre ilk değerlendirmede aday yeni mesleki, sosyal ve ekonomik çevrelere uyuyorsa bir sonraki aşamaya müsade edilmelidir. Bir adayın ilan edilen iş için, fiziksel güç, yaş vs. bakımlarından iş gereklerini karşılayıp karşılamadığı açıkça ortaya çıkarılabilir. Bazen aday, kurumun şimdiki personeline uymayabilir. Yönetim bu tür kararların adaylar arasında ayırma yol açabileceğinin farkında olmalıdır. Adayın işe uygun olmadığı kararının, adayın işi yapmak için gerekli niteliklere sahip olmaması durumunda gerekli ve uygun olduğu unutulmamalıdır.²⁴

Seçmede Testler

Willis²⁵ test sonuçları ile iş performansı, ya da test sonuçları ile mülakat arasındaki ilişkiyi araştıran bir dizi çalışmayı gözden geçirmiş ve aralarında düşük bir ilişki bulunduğu sonucuna varmıştır. Öte yandan Levine'in²⁶ test tekniğini bir seçme aracı olarak savunduğu görülmektedir. Ona göre adayları işle ilgili yetenekleri için teste tâbi tutma, seçme sürecinin mantıklı bir parçası gibi görülmektedir. O, "Eşit İş İmkanlarının (Equal Employment Opportunity) (EEO)"* çoğu kere testlerin seçme sürecinde kullanılmasına engel oluşturduğunu ifade eder.

23 H.L. Willis, "Selection for Employment In Developing Countries, Gauging the Difference Between "Can do" and "Will do", *Personnel Administration* 29/7 (Jul. 1984), s. 53.

24 Pigors ve Myers, *Ön. ver.*, s. 380.

25 Willis, *Ön. ver.*, s. 55.

26 Levine, *Ön. ver.*, s. 5.

* EEO (Eşit İş İmkamı) hareketinin şöyle bir gelişme gösterdiği görülmektedir²⁸.

. İlk 1941'de Başkan Roosevelt'in emirleri ile azınlıklara savunma sektöründe eşit iş imkanı sağlanması istenmiştir. Aynı Başkanın 1943'deki yeni bir emriyle bu uygulama tüm kamu sektörüne genişletilmiştir.

. Başkan Eison Hower'in 1953'deki emirleri ile gönüllülük esasına dayansa da tüm kamu sektörüne işe almada azınlıklara ayırım yapılmaması vurgulanmıştır.

. Başkan John Kennedy'nin 1961'deki emirleri ile tüm kamu kuruluşlarının işe almada insanlara ırk, inanç ve ulusal kökenleri yüzünden ayırım yapmaması zorunlu hale getirilmiştir.

. Başkan Lyndon Johnson'un 1965 ve 1967'deki emirleri ile öncekilere ek olarak insanlara işe almada cinsiyet ve dinleri nedeniyle ayırım yapılmaması zorunlu kılınmıştır.

. 1972'de kamu yanında tüm özel sektör kuruluşlarının da insanları işe almada ve iş yaşamında bu ilkelere uymaları zorunlu hale getirilmiştir.

Test, EEO tarafından korunan herhangi bir gruba karşı ayırım yapmayı güven altına almak için kullanılmamaktadır. Ayrıca Flippo²⁷'nin bildirdiğine göre Whyte testin, özellikle de kişilik testlerinin özel yaşamın ihlaline imkân verdiğini savunur. Federal işçileri, özel hayatlarının çignenmesine karşı korumak için A.B.D. Senatosu 1967'de seçme sürecinde yalan bulucuların, dinsel inançlar ve cinsel ilişkiler gibi kişisel hayatın bazı alanlarına ilişkin soruların kullanılmasını yasaklayan bir yasayı kabul etmiştir. Ancak Flippo testin, eğer test programı geçerlik katsayısı ve seçme oranına bağlı olursa daima personelin alınması sürecine olumlu bir katkı getireceğini ifade eder.

Seçme sürecinde kullanılan testlerin çeşitli sınıflandırması yapılmış bulunmaktadır. Testler tükenmez ya da kurşun kalemle alınabilir, ya da daktilo testi gibi performans yolu ile yapılabilir. Çoğu testlerin zaman sınırlılıkları vardır ve "hız" testleri olarak planlanırlar. Diğer bir sınıf test de "güç" testleri olarak bilinir. Bunların zaman sınırı yoktur., ancak soruları giderek daha güçleşir. Ayrıca testler soru türleri bakımından objektif, betimsel ve yansıtıcı olarak da sınıflandırılmaktadır. Bir başka sınıflama ise zekâ testleri, yetenek testleri, başarı testleri ve kişilik testleridir²⁹.

Kağıt-kalem testleri ve empirik yöntemi-. Bu başlık altında kısa zeka testleri, yetenek testleri, çok parçalı standart mülâkat formları, çoğu yeterlik değerlendirme ölçekleri, uygunluk raporları, özel beceri ya da yetenek testleri, örneğin sayısal yetenek gibi ve benzerleri içermektedir. Bu tür testlerde niteliksel, içsel ve yargısal verileri vurgulamak pek mümkün değildir. Denilebilir ki, kağıt-kalem testleri, araştırılan materyalin rasyonelliğinden çok, prosedürlerin empirik geçerlik ve güvenilirliklerini geliştirmeye yardımcı olurlar. Onlar çok ender olarak toplam kişiliğe uygulanabilirler. Bu grup testler, işe uygun adamı seçmeyi amaçlarlar. Başka bir deyişle onlar önceden personelin nasıl davranacağını kestirmeyi amaçlarlar. Kağıt-kalem testlerinin başlıca avantajları şunlardır: (1) Nicellik ve emprisizm sağlarlar, (2) Standardizasyon yapıldıktan sonra üretilme, uygulanma ve değerlendirilmeleri kolaydır, (3) Çok zaman almazlar. Bu tür testlerin belki de en büyük dezavantajı bireysel kestirimden çok, istatistik kestirim için planlanmış olmalarıdır.

27 Edwin Flippo, *Principles of Personnel Management* (Third edition, New York et al.: McGraw-Hill Book Company, 1971), s. 155—158.

28 Rebore, *Ön. ver.*, s. 40—41.

29 Flippo, *Ön. ver.* s. 150.

Böylece onlar özel bir bireyden çok, çok sayıda bireylerin davranışları hakkında kestirimler yapmada daha yararlı olurlar³⁰.

Yansıtıcı testler ve Klinik yöntem-. Bu grup testler empirik geçerlik düzeyi fazla olmayan kişilik dinamiklerine bağlıdır; içsel/algısal referans çerçevesine dayanırlar. Tüm yansıtıcı testler standardizasyon ve belirsizlik ihtiva ederler. Bu tür testlerin en bilineni Rorschack testidir. Rorschack testinde sorular, deneklerden betimlemeleri istenen bazı standarde mürekkep lekelerinden oluşmaktadır. Sonra da testi kendisinin kişilik kuramına karşı denegin tepkilerinin sayı, nitelik ve değişkenliğini yorumlamaktadır. Benzer şekilde Thematic Apperception Test (TAT)³¹inde denekten bir dizi standart resimler hakkında hikayeler anlatması istenir. Testçi, denegin hikayelerini ve davranışlarını kaydeder; sonra da hikayelerde kullanılan temalar ışığında denegin kişiliğini yorumlar. Bu yaklaşımın sonuçları gerekli şekilde bireyseldir, doğru ya da yanlış oldukları kolayca isbatlanamaz. Bu nedenle de bu tür testlerin sonuçları karar almayı deyim yerindeyse yönetimin ellerine teslim ederler³¹.

İlgi testleri. Bu tür testler şu varsayıma dayanır. Bir işe ilgi duyan biri, ilgi duymayan birine göre o işi daha iyi yapar. İlgi iş başarısına katkısı bulunan bir etkidir. Güçlü ve yaygın şekilde kullanılan iki tür ilgi testi vardır: (1) Güçlü Mesleki İlgi Dokümanı (The Strong Vocational Interest Blank) ve (2) Kuder Tercih Kaydı olmak üzere. Güçlü Mesleki İlgi spesifik meslekler için kullanılır ve geçerli kılınır. Bu test, adayın ilgileri ile, belli mesleklerdeki başarılı personelin ilgileri arasındaki uyum derecesini kararlaştırır. Adaydan pek çok okul nesnelere, mesleki ve özel etkinliklere ilgi duyup duymadığı, ya da onlardan hoşlanıp hoşlanmadığı sorulur. Öte yandan Kuder'in Tercih Kaydı temel ilgi grupları terimlerinde kayıt edilir. Bunlar mekanik, hesaplama, bilimsel, ikna edici, artistik, yazarlık, müziksel, sosyal hizmet ve memurluktur. Bir ilgi testinde asıl sorunlardan biri, doğrunun adayın kendisinden elde edilmesidir. Kuder düsrüst olarak cevap verilen maddelerle, iyi bir izlenim bırakmak için geliştirilmiş maddeler arasında bir ayırım yapmak için tercih kaydını değerlendirme teknikleri geliştirmişti^{32,33}.

30 Harold Leavitt, *Managerial Psychology. An Introduction to Individuals Pairs and Groups in Organizations.* (Fourth edition, Chicago and London: The University of Chicago Press, 1978), s. 94—95.

31 *Aynı*, s. 96—97.

32 Flippo, *Ön. ver.*

33 John Miner. *Personnel and Industrial Relations. A Managerial Approach.* (London: The Macmillan Company, Collier-Macmillan Limit, 1970).

Adayların Mülâkata Tâbi Tutulması

Seçme sürecinde kullanılan asıl teknik mülâkattır. Mülâkat temel olarak “özel bir iş için en uygun kişiyi bulmak üzere karar verecek iki kişi arasında serbest bilgi değişimi sağlayan sosyal ortamı” yaratmak için düzenlenir. Mülâkatta temel ilgi, adayın becerilerinin ve yeteneklerinin neler olduğunun kestirilmesi ve bunların örgütte belli bir işin yapılmasına ne derecede uygun olduğunun saptanmasıdır.³⁴ Başka bir deyişle temel ilgi adayın “yapabilir (can do)” ve “yapma isteği (will do)” niteliklerinin araştırılmasıdır. Yapabilir olma; “Aday işi yapabilir mi?” sorusunun kısaltılmışıdır ve adayın teknik niteliklerini gösterir. Yapabilir olma matematiksel olarak şöyle gösterilebilir:

$$\text{Yetenekler} \times \text{Eğitim} \times \text{Tecrübe} = \text{Yeterlik}$$

Diğer yandan yapma isteği “Aday işe ilgi duyacak mı?” sorusunun kısaltılmışıdır ve adayın dürtü ve dileklerini gösterir. Yapma isteği de matematiksel olarak şöyle gösterilebilir:

$$\text{Yeterlik} \times \text{Dürtü} = \text{Başarı}$$

Adayın işteki performansı, yapabilir olma ve yapma isteğinin her ikisinin ortak ürünü olacaktır³⁵.

Flippo,³⁶ mülâkat ilkeleriyle ilgili şu biçimi önerir:

I- *Hazırlama*, bu aşamda şu etkinlikler yer alır: (a) Mülâkatın özel amaçlarının karşılaştırılması, (b) Amaçlara ulaştırıcı mülâkat yönteminin kararlaştırılması, (c) Aday hakkında bilinenler konusunda mülâkatçının kendisini bilgili kılması.

II- *Düzenleme*, bu adımda mülâkat ortamının hem fiziksel hem de sosyal olarak düzenlenmesi gerçekleştirilir. Bunun için de (a) Mülâkat için fiziksel ortamın özel ve rahat olması sağlanmalıdır; (b) Adayın olduğu kadar mülâkatçının mülâkate zihinsel olarak hazırlanması gereklidir. Bu iki taraf için de ilişki kurabilmenin önemli bir etkenidir.

III- *Mülâkatın yönetimi*, bu aşamada şunlara özen gösterilmelidir. (a) Mülâkatçı adaylara karşı saygıyla yaklaşmalı ve bunu göstermelidir. (b) Sorular, adayları konuşmaya teşvik eder nitelikte sorulmalıdır. (c) Aday dikkatlice, mümkünkence yansıtıcı olarak dinlenmelidir.

34 Sweet, *Ön. ver.*, s. 153.

35 Theodore Hariton, *Interview. The Executive's Guide to Selection Right Personnel.* (New York: Hastings House, 1970), s. 29-30.

36 Flippo, *Ön. ver.*, s. 161-165.

IV- *Kapanış*, bu aşamada şunlar yapılmalıdır: (a) Mülakatçı, mülakatın bittiğini gösteren bazı açık işaretler yapmalıdır. (b) Mülakata tabi tutulan adaya bundan sonraki etkinlikleri için bazı tür ipuçları verilmelidir.

V- *Değerlendirme*, bu son aşamada şu etkilekler yerine getirilmelidir: (a) Mülakatçı adayı, ayrıntılar kafasında taze ve canlı iken derhal değerlendirmelidir. (b) Mülakatçı her zaman kendisini değerlendirmeyi unutmamalıdır. (c) Mülakat yapmak bir sanattır ve uygulama yapılarak geliştirilebilir. (d) Mülakatçı, yüzyüze ilişkinin neden olacağı tutakların farkında olmalıdır.

Pratikte yeralan bazı tür mülakatlar şunlardır: (1) Planlı–derinliğine ya da eylem mülaakat : Yarı yapılaştırılmıştır ve temel alanlarda önceden geliştirilmiş sorular kullanılır. Tipik konu alanları şunlardır: Ev yaşamı, eğitim, önceki iş tecrübesi, tutumlar ve boşzaman etkinlikleri. (2) Tam yapılaştırılmış–kahpllaştırılmış mülakat: Ayrıntılı bir anket biçimini içerir ve oldukça yapılaştırılmıştır. (3) Stres mülakatı: Mülakatçının adaya karşı düşmanca bir rol üstlendiği türdür. Mülakatçı adayı, baskıcı bir ortama koymaya çalışır ve bu ortamdaki adayın tepkilerini kaydeder. Sikula³⁷, mülakat hakkındaki araştırmaların bulgularını özetlemiş ve mülakat türlerinin yararlılığını şöylece ortaya koymuştur:

(1) Mülakatın bir teknik olarak değerlendirici (intrarater) güvenilirliği* doyurucu görülmektedir. (2) Mülakat yapılaştırılmamışsa değerlendiriciler arası (inter-rater) güvenilirlik aşırı derecede düşüktür. (3) Eğer mülakat yapılaştırılmışsa, değerlendiriciler arası güvenilirlik doyurucu olmaktadır. (4) Bir mülakatın güvenilir olduğunun ispatlanması, onun geçerliğini kanıtlayamaz. (5) Mülakatta adayın yüksek düzeyde değerlendirilmesi, direkt olarak onun daha sonraki performansı ile ilgili değildir. (6) Takım mülakatı, mülakatın geçerliğini arttırmaktadır. (7) Tutumlar ve yanlışlıklar, değerlendirmeyi etkilemektedir. (8) Mülakatçılar, adayın lehinde olandan çok aleyhinde olan bilgiden etkilenmektedirler. (9) Yapılandırılmamış bir mülakatın başlarında mülakatçılar işe alma kararını vermektedirler. (10) Yapılandırılmamış bir mülakat anında, genelde mülakatçılar adaylarından daha çok konuşmaktadırlar.

37 Sikula, *Ön. ver.*, s. 17.

* Bir değerlendiricinin, bir ölçme aracının alt bölümlerine verdiği değerler arasındaki ilişkiyi ifade eder.

Burack ve Smith³⁸ mülakatta başarılı olmaları için adaylara bazı taktikler vermektedirler. Bunlar kısaca şu maddelerde toplanabilir: (1) Kısa özgeçmişin (resume) hazırlanması: Etkili daktilo edilmiş biyografik bir özgeçmişin temel bir önem taşıdığı unutulmamalıdır. (2) Kendini mülakata hazırlama. Aday kurum hakkında bazı literatürü araştırmalı ve bu konuda bir soru listesi hazırlamalı, sonra da mülakattan önce onları pratik etmelidir. (3) Mülakat anında, mülakatçılar çoğu kere son yargılarını mülakatın ilk bir kaç dakikasında oluştururlar ve çoğu yargılar mülakatın ilk yarısının tamamlanmasından önce alınır. Bu nedenle eski söz, "ilk izlenim önemlidir", mülakat süresince açıkça geçerliğini korur. İlk izlenimde olumlu bir iz bırakabilmek için şunlara özen gösterilmelidir: (a) Sâde giyinme ve tahammül gösterme anlamlıdır. (b) Rahat, güvenli ve ilgili tutum içinde bulunmak gereklidir. (c) Aday kısa açış konuşmalarına girişmemelidir. (d) Tepkiler tam olarak tartılmalı, hep kendinden bahseder görünmeksizin mülakatçının güçlü fikirlerinin vurgulanmasına özen gösterilmelidir. (e) Göz ilişkilerinin önemi unutulmamalıdır.

Referans Kontrolü ve Özgeçmişin Araştırılması

Bu prosedürler şu ilkeye bağlıdır: "Bir bireyin gelecekte ne yapacağını en iyi göstergesi, onun geçmişte ne yaptığıdır." Özgeçmiş bilgi kaynakları okul ve fakülte görevlilerini, önceki işverenleri, karakter referansları ve adayın iş ve yaşamına aşına öteki kimseleri kapsar. Bunlara ilişkin güvenilir dokümanlar fakülte veya üniversite transkripti, öğretmenlik sertifikası ve doktor sağlık raporudur. Eğer personel yöneticisi bu tür bilgileri kontrol edecekse, referans mektupları yerine telefonla sorma, ya da kişisel ziyaretler daha etkili bir yol olmaktadır.^{39*40}

İş Teklifinin Yapılması

Bu aşamada, profesyonel görevler için bir kontrat, aday ve işveren tarafından imzalanmalıdır. Bu kontratın üst makam tarafından da onaylanması gereklidir. Öte yandan, sınıflanmış görevler için ilkin adayın pozisyonu kabul ettiğini bildirmesi gerekir; sonra da aday karşılıklı olarak kabul edilen bir zamanda işe başlatılır.⁴¹

38 Elmer, Burack and Robert Smith, *Personnel Management. A Human Resource System Approach*. (New York et al.: West Pub. Comp., 1977), s. 202.

39 Sikula, *Ön. ver.*, s. 19.

40 Rebore, *Ön. ver.*, s. 116.

41 Rebore, *Ön. ver.*, s. 112.

Başarısız Adayların Açıklanması

Bu aşama seçilen adayın görevi kabul etmesinden sonra gerçekleştirilir. Eğer ilk seçilen aday görevi kabul etmezse, görevin bir başka adaya teklif edilmesi gerekecektir. İşe alınma kararı verildikten sonra adaya bu karar iletilmelidir. Profesyonel ve teknik personel için adaya ilkin telefonla, sonra da şahsen bilgi vermek, daha sonra da iş teklifi mektubu gönderme ortak bir uygulamadır. Saatle çalışan işçiler için ise telefonla iş teklifini bildirmek genel bir uygulamadır. Duyurma aşamasında adayın ne zaman işe başlaması gerektiği, ne tür sertifikaları (askerlik belgesi gibi) beraberinde getireceği kendisine bildirilir.^{42,43}

Sonuç

Kurumlarda personelin seçilmesi sürecini ayrıntılarıyla ele alan bu yazıdan aşağıdaki sonuçlar çıkarılabilir:

- Seçme süreci, hem örgütler, hem de örgütlerdeki bireyler için hayati önem taşır. Seçme sürecinin etkililiği oranında örgüt çalışanları, örgütsel ihtiyaçlara daha iyi uyacak, sonunda da örgüt amaçlarına etkili olarak ulaşacaktır. Birey bakımından ise, seçme süreci ve kararı onun tüm geleceğini etkileyecektir.
- Seçme sürecinin etkililiği ise, yukarıda ayrıntıları ile verilen personel seçme süreci aşama ve prosedürlerinin başarılı bir uygulaması ile gerçekleşebilecektir. Ulusların en kıymetli değerleri olan insangücü kaynaklarının israf edilmemesi, örgütlerin de gelişmeleri, belki de personel yöneticilerinin önce personel seçme süreçlerinde bilgili ve yeterli olmalarıyla sağlanabilecektir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Burack, Elmer H., and Robert Smith, *Personnel Management. A Human Resource System Approach*. New York et al.: West Pub., Cimp., 1977.
- Genua, Robert. *The Employer's Guide to Interviewing. Strategy and Tactics for Picking a Winner*. N.J.: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1979.
- Giordana, Anthonie, "Recruitment to the Profession of Social Work: In Pursit of Competence." *Dissertation Abstracts International* 44 (1984) 3299-A.

42. Rebore, *Ön. ver.*, s. 113.

43. Roland, Ramsay, *Management's Guide to Effective Employment Interviewing-Fair Valid Methode for Hiring Qualified Personnel* (Chicago and et. al.: The Dartnell Cooperation, 1978).

- Gorton, Richard A.** *School Administration and Supervision, Leadership Challenges and Opportunities*. Second edition. Dupuque, IA: Wm. C. Brown Company, Publishers, 1983.
- Hariton, Theodore.** *Interview. The Executive's Guide to Selection Right Personnel*. New York: Hastings House, 1970.
- Ishee, William Willis,** "Analysis of Teacher Selection Procedures In Suburban School Districts In Harris County, Texas." *Dissertation Abstracts International* 42/07 (Jan. 1982) 2952-A.
- Kirkpatrick, Donald, David Coverdale and Reynolds Olsen-Tjensvold.** *How to Select and Train New First-Line Supervisors*. Chicago, Boston and London: The Dartnell Cooperation, 1980.
- Levine, H. Zegat,** "Consensus". *Personnel* (Jan./ Feb. 1984) 4-11.
- Leavitt, Harold.** *Managerial Psychology. An Introduction to Individuals, Pairs and Groups in Organizations*. Fourth ed. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1978.
- Miner, Mary and John Miner.** *A Guide to Personnel Management*. Washington, D.C.: The Bureau of National Affairs, Inc, 1974.
- Miner, John.** *Personnel and Industrial Relations. A Managerial Approach*. London: The Macmillan Company, Collier-Macmillan Limit, 1970.
- Pigors, Paul and Charles Myers.** *Personnel Administration*. Sixth ed. New York and et al.: McGraw-Hill Book Comp., 1969.
- Ramsay, Roland.** *Management's Guide to Effective Employment Interviewing-Fair Valid Methods for Hiring Qualified Personnel*. Chicago, Boston and London: The Dartnell Cooperation, 1978.
- Robertson, Cosmes,** "A Survey of the Selection of School Superintendents In Massachusetts". *Dissertation Abstracts International*, 44/10 (Apr. 1984) 2946—A.
- Siegel, Jerome.** *Personnel Testing Under EEO*. New York: AMACOM. A Division of American Management Associations, 1980.
- Schram, Hugh (ed.)** *A Look at Your Job, A Handbook for Michigan School Administrators*. Michigan: The Michigan Association of School Administrators, 1975.
- Sikula, AndreA.** *Personnel Management A Short Course for Professionals, Staffing and Appraisal. Wiley Professional Development Programs*. New York and et al.: John Wiley, and Sons, 1977.
- Rebore, Ronald.** *Personnel Administration In Education. A Management Approach*. N.J.: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1982.
- Stoops, Emery and M.L. Rafferty.** *Practices and Trends In School Administration*. Boston and et al.: Ginn and Comp., 1961.
- Stoops, Emery and M. Rafferty and Russell Johnson.** *Handbook of Educational Administration*. Boston, and Sydney: Allyn and Bacon Inc., 1975.
- Sweet, Donald.** *The Modern Employment Function*. Massachusetts and et al.: Addison Wesley Public Comp., Inc., 1973.
- Willis, H.L.,** "Selection for Employment In Developing Countries, Gauging the Difference Between" can do and "will do". *Personnel Administration* 29/7 (Jul. 1984) 53—61.