

PERSONEL SEÇİMİNDE MÜLAKAT VE MÜLAKAT YÖNTEMLERİ

Aylin ALTUN
Hava Harp Okulu
Havacılık ve Uzay Teknolojileri Enstitüsü
Yeşilyurt - İstanbul
altunaylin@yahoo.com

Ahmet KOVANCI
Hava Harp Okulu Dekanlığı
Endüstri Mühendisliği Bölümü
Yeşilyurt - İstanbul
a.kovanci@hho.edu.tr

ÖZET

Her alanda ihtiyaç duyulan personel seçimi ve alımı, kurumun/kuruluşun amaçları ve hedefi doğrultusunda temel ve tartışmasız çok önemli bir konudur. Doğru anlaşılması, uygun metodların seçilmesi ve uygulanması durumunda kurumun/kuruluşun stratejik amaçları ve beklentilerine ulaşması için büyük bir öneme sahiptir.

Mülakatın iyi geçmesi için gerekli en önemli unsur, o mülakata hazır olarak gitmektir. Mülakata gittiğiniz kurum/kuruluş, kurumun/kuruluşun genel politikası, başvurduğunuz işin kurumdaki/kuruluştaki konumu, sizin bu konumdaki bir göreve ne kadar hazır olduğunuz ve beklenenlere karşılık verebilmek hususunda mevcut özellik ve eğitiminizin yeterliliği gibi konularda bilgi sahibi olmanız, mülakata hazır gidebilmek adına büyük bir adım olacaktır. İyi hazırlanmanın sonucu da, mülakatı yapanları etkileyebilmek, inandırmak ve kendinizi en iyi şekilde anlatabilmektir.

Profesyonel niteliklerinizin kağıt üzerinde kurumdaki/kuruluştaki ilgili kişiye gönderilmesi, mülakata davet edilmek için önemli ve ilk adımı oluştursa da sadece özgeçmişle tanınmanız ve güven oluşturmanız mümkün olmayabilir. Bu noktada mülakat çift yönlü bir alışveriş olarak görülmelidir. Mülakatı yapan kişi sizi potansiyel bir çalışan olarak görecektir, aynı zamanda sizin de kurumun/kuruluşun organizasyon yapısı ve yönetim yaklaşımı ve özellikleri hakkında bilgi edinebilmenizi sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Mülakat, Personel Seçimi, Mülakat Süreci, Mülakat Yöntemleri

1. GİRİŞ

Bu çalışmada personel seçiminde önemli bir süreç olan mülakat ele alınmıştır.

Mülakat kavramı, kullanım sebep ve sınırları, uygulama alanları, mülakat süreci ve hazırlıklar, mülakat yöntemleri, geçerliliği ve güvenilirliği ve de mülakat hataları konularında bilgi verilecektir.

2. MÜLAKAT KAVRAMI

Belirli bir amaca yönelik olarak, birden fazla kişi arasında gerçekleştirilen görüşmedir.

İşletme yönetiminde bir analiz ve değerlendirme tekniği olan mülakattan söz edebilmek için öncelikle yapılan görüşmenin bir amaca yönelik olması gerekmektedir.

Mülakat, personel seçiminde adayların belirli özelliklerinin saptanması için yapılan görüşmedir.

Mülakat, bazen sorun çözmede kullanılan sistemli bir görüşme, bazen de karşılıklı fikir geliştirmeye dönük olarak yapılan bilgi veya görüş alış verişidir.

Mülakat uygulamasından söz edildiğinde akla gelen;

- Personel seçimi veya
- Terfi çalışmalarında yapılan görüşmedir.

Mülakat kavramının **unsurları:**

- Amaç,
- Planlanmış ilişki,
- İkili ilişki,
- Yüz yüze ilişki,
- Soru ve cevap,
- Nesnel ve öznel bilgi,
- Rol ayrımı,
- Değişken roller.

3. PERSONEL SEÇİMİNDE MÜLAKATIN YERİ

Personel seçim süreci;

- İşe alınacak kişinin yapacağı işin gereklerinin saptanmasından,
- Adaylar arasından uygun özellikli olanının seçilmesine kadar geçen uygulamaları kapsar.

Öncelikle:

- Seçilecek kişinin ne sebeple alınacağı,
- Amaç doğrultusunda seçilecek kişinin ne gibi bilgi, yetenek ve kişilik özelliklerine sahip olması gerektiği tespit edilir.

Daha sonra:

- Aday havuzu oluşturulması ile seçim süreci başlatılmış olur,
- Kurumdaki personel seçim politikası doğrultusunda duyurular yapılır.

Yapılan duyurudan sonra:

- İlan şartları uyarınca başvuranların ön elemesinden,
- Aranılan özelliklere göre uygun olanların bulunmasına ve
- Kabul edilmesine kadar geçen çalışmalar seçim çalışması olarak adlandırılır.

4. PERSONEL SEÇİMİNDE MÜLAKAT SÜRECİNİN KULLANIM SEBEPLERİ VE SINIRLARI

4.1. Mülakat Sürecinin Kullanım Sebepleri

Akla gelen ilk sebep, uygulanmasının kolaylığıdır.

İkinci sebep ise, seçimin yapılmasında çok yönlü bir araç olarak görülmesidir.

Özellikle personel seçiminde yaygın olarak kullanımındaki bir diğer sebep, yüz yüze uygulanıyor olmasıdır.

Ayrıca seçim dışında başka sonuçların kazanılmasını da sağlamaktadır (adayın işi ve ortamı daha kısa sürede benimsemesini veya yapılan teklife daha sıcak bakmasını sağlar). Adayın işe yönlendirilmesi yapılabilmektedir.

Aday işe alınsın veya alınmasın, mülakat aracılığıyla kurum-kuruluş ve yönetim hakkında bilgilendirilmiş olur. Böylece kurumun sosyal çevresini genişleten bir araç olarak da görülebilir.

4.2. Mülakat Sürecinin Sınırları

Mülakatın sınırlarını şu maddelerle özetleyebiliriz:

- Adayların sahip olduğu özellikler,

- Mülakat komisyonunun yargıları,
- Mülakat komisyonunun eğitimi,
- Mülakat öncesi ve esnasında kullanılan testler ve bunların geçerliliği, güvenilirliği ve sonuçları.

Kısacası, personel seçiminde önemli olan mülakatın ne ölçemediği değil, neyi ölçebildiği ve nasıl ölçtüğünün iyi tespit edilmesidir.

5. MÜLAKAT UYGULAMA ALANLARI

Mülakat, belirli bir sonucu gerçekleştirmek veya taraflardan birisinin istenen davranışı sergilemesini sağlamak için yapılan konuşma olarak da düşünülebilir.

Bu özelliği nedeniyle mülakatı;

- Personel seçimi aşaması olmasının dışında,
- Terfi uygulamalarında,
- Başarı değerlendirme çalışmasının içinde,
- Sorun çözmede,
- İşten ayrılanların psikolojik ayrılma etkenlerini tespit etmede kullanmak mümkün olacaktır.

Mülakat uygulama alanları şunlardır:

1. Personel Seçiminde Mülakat
2. Terfi (Yükselme) Mülakatı
3. Başarı Değerleme Mülakatı
4. Özel Amaçlı Mülakatlar

5.1. Personel Seçiminde Mülakat

Personel seçim çalışmalarında mülakatı yapan kişi üç temel soruya cevap arar:

- Aday işi yapabilir mi?
- Kurumda kendisine teklif edilecek işi yapmak ister mi?
- Bu iş için adayın diğerlerine göre muhtemel başarı derecesi ne olacaktır?

Bu mülakatın temel amaçları:

- Aday hakkında yeterli bilginin edinilmesi,
- Adayın kurum/kuruluş hakkında kendisi için yeterli bilgiyi alabilmesi,
- Aday ile kurum/kuruluş ve yönetime karşı iyi niyet yaratacak şekilde ilgilenmektir.

5.2. Terfi (Yükselme) Mülakatı

Bu mülakatın adayları, kurumda halen çalışan ve yükselme sistemi gereği bir üst göreve aday kişilerdir.

Mülakatı yapanlar ise, personel, eğitim gibi bu konuda uzmanlaşmış bölümlerin yönetici ve elemanları ile, yükselecek kişilerin muhtemel amirleridir.

Terfi mülakatında adayın genel özelliklerinin tartışılması söz konusu değildir. Aday zaten bunları ispatlamış konumdadır.

Aranan, adayların muhtemel değişime uyum sağlama dereceleri, yeni göreve hazır olup olmadıklarıdır. Adayın gelecek planı ile kurumun/kuruluşun adaydan beklediklerinin uyumunu araştırmaya dönük bir çalışma olarak da görülebilir.

Böylece işletmenin geleceği ile bütünleşen, istek ve ideallerini kurum içinde giderebilecek olan kişiler belirlenir ve terfi ettirilir.

5.3. Özel Amaçlı Mülakatlar

- Belirli bir projenin geliştirilmesi için,
- Kurum/kuruluş içinde personel politikasına ilişkin bilgileri toplamak için,
- Kişiler arası sorunların kaynağını araştırmaya dönük,
- Kurum/kuruluş dışı bilgi toplamak için araştırma esaslı,
- Yöneticilerin her hangi bir sorunu çözmek amacıyla elemanıyı yaptıkları mülakatlar, örnek olarak verilebilmektedir.

6. MÜLAKAT SÜRECİ

Adaydan alınan bilginin, kolay ve tam alınması, iyi değerlendirilmesi ve sonuçlara tam yansıtılması, mülakatın geçerli ve güvenilir olması için izlenmesi gereken bir süreç olacaktır.

Mülakat süreci basamakları şunlardır:

- Mülakat amacının tespiti,
- Mülakatçının hazırlanması,
- Adaylara duyurulması,
- Bilgi değerlendirme ve karar verme,
- Mülakatın uygulanması,
- Mülakat ortamının hazırlanması.

Amaç tespit edilirken; mülakatın esas amacı ve ölçülecek özellikler göz önünde bulundurulmalıdır.

Mülakatçı hazırlanırken; mülakatçının genel eğitimi, yapılacak mülakat için kendini tanıyıp geliştirmesi önemli unsurlardır.

Bunlardan sonraki aşama adaylara yapılacak duyurudur. Duyuru için çeşitli yöntemler mevcuttur. Bunlardan bazıları; televizyon, radyo, afişler, yakın çevredekilerin tanıdıklarına haber vermesi veya ilgili kurumlarda yapılacak görüşmeler olabilmektedir.

Duyurudan sonra mülakat ortamının hazırlanması gelmektedir. Ortam düzenlenir ve adaylar karşılanır.

Bilgi değerlendirme ve karar verme aşamasında ise; elde edilen bilgilerin derlenerek değerlendirilmesi ve karara varılması söz konusudur.

Son olarak mülakat uygulanır ve aşağıdaki süreç işler:

- Uygun mülakat tekniğinin seçimi,

- Mülakatın başlatılması,
- Açılış konuşmasının yapılması,
- Mülakatın uygulanması,
- Adayın sorularının yanıtlanması,
- Mülakatın sonuçlandırılması.

7. MÜLAKAT ÖNCESİ HAZIRLIKLAR

Mülakattan önce bir araştırma yapma, sonra mülakatı uygulama, mülakatta yeterli görülen adayları bilgi sınavına alma bir yaklaşım olduğu gibi, daha özel seçim ve değerlendirme süreçlerinin izlendiği işletmeler de vardır.

Mülakat sürecinin ilk dört safhasını hazırlık bölümü olarak düşünmek doğrudur.

Öncelikle mülakat amacı belirlenir, mülakat planlanır, mülakatçı yetiştirilir ve mülakata hazırlanır, adaylara duyuru yapılır ve dördüncü safha olarak da mülakat ortamı hazırlanır.

Etkili bir mülakatın yapılabilmesi için özel hazırlıkların gerçekleştirilmesi, daha sonra mülakatın yapılması gerekir.

8. PERSONEL SEÇİMİNDE MÜLAKAT YÖNTEMLERİ

Personel seçiminde adayın özellik ve yeteneklerini analiz etmede kullanılan değişik mülakat yöntemleri vardır. Bunlar[1]:

- Serbest (Plansız) Mülakat Yöntemi
- Planlı Mülakat Yöntemi
- Karma Mülakat Yöntemi
- Sorun Çözmeye Yönelik Mülakat Yöntemi
- Bireysel veya Grup Mülakat Yöntemi
- Diğer Mülakat Yöntemleri

8.1. Serbest (Plansız) Mülakat Yöntemi

Adayları analiz ederken aranan özellikler, seçim çalışmasının amacını oluşturur. Adaya sorulacak sorular önceden belirlenmez.

Görüşme biçimi ve sorular özel bir yapıya bağlı değildir; değerlendirme aşaması, dostane bir yapı içerisinde o andaki havaya göre yürütülür.

Komisyon maksatlı olarak soracakları sorularla şunlar saptanmaya çalışılır:

- Adayın konuşma biçimi,
- Olaylara yaklaşımı,
- Kendisini veya fikirlerini savunma biçimi.

Bu yöntem değerlendirilecek olursa;

- Bilgilerin geçerliliği çok yüksek değildir.
- Adaylara sorulan sorular farklı olacağından, karşılaştırma standart olmayacaktır.

- Önemli olan mülakatı yapanın aday hakkındaki kanaatidir. Dolayısıyla, her görüşmecinin adayda biraz kendisini aradığı söylenebilir[1].

8.2. Planlı Mülakat Yöntemi

Sorulacak sorular, bir uzman grubu tarafından önceden hazırlanır ve her adaya aynen sorulur. Alınan cevaplar, bir mülakat formuna kaydedilir. Daha sonra, verilen cevaplar ayrı ayrı incelenerek değerlendirilir.

Bu yöntem değerlendirilecek olursa;

- Bilgilerin geçerliği yüksektir.
- Adaylar arası karşılaştırma daha objektif olur.
- Sorular standart olduğundan, adayların özel ve yaratıcı yönleri analiz edilemeyebilir.
- Adayların bekleyen adaylarla teması olacağından alınan cevaplar benzer olmaya başlar.
- Değerleme daha mekanik, objektif ve karşılaştırmaya müsaittir[1].

8.3. Karma Mülakat Yöntemi

Planlı ve plansız mülakat birlikte uygulanır. Önceden hazırlanan sorular sorulur ve gerekli görülürse, ilave sorularla plansız mülakat uygulanır.

Bu yöntem değerlendirilecek olursa;

- Böylelikle, adaylar hakkında daha geniş bilgi elde edilir.
- Adaylar hakkında daha fazla bilgi edinilir.
- Ancak, ilave sorulan soruların baskın çıkarak önceden belirlenen sorulara verilen cevapları ikinci plana itmemesine dikkat edilmelidir.
- Mülakatı yöneten ve yönlendiren kişilerin eğitimli olması doğru değerlendirme için gereklidir[1].

8.4. Sorun Çözmeye Dönük Mülakat Yöntemi

Adaylara sorun çözme esasına dayanır. Adaylara alanlarına ilişkin bir sorun verilir ve bu konudaki görüşleri alınır. Çoğu zaman bu sorunlar “Siz olsanız ne yaparsınız?” şeklinde varsayımlıdır. Adayların verdikleri cevaplar ile çözüm yaklaşımları birlikte değerlendirilir.

Adayın yaklaşımı ve çözümün tutarlılığına göre şunlar değerlendirilir:

- Bilgisi,
- Sorun karşısındaki davranışı,
- Fikrini savunuşu.

Bu yöntem değerlendirilecek olursa;

- Adaylar dar açıdan değerlendirilir.
- Adaylara verilecek soruların saptanması zordur.
- Kişinin her konuya ilgi duyması beklenemez.

- Verilen sorunlarla ileride karşılaşabileceği konular uyumlu olması en doğrusudur[1].

8.5. Bireysel Veya Grup Mülakat Yöntemi

Birden fazla görüşmeci ve birden fazla aday bulunması söz konusudur. Dostça ve rahat bir ortam yaratılır. Sorun çözmeye yönelik mülakatla birlikte uygulanabilir (Sorunun ortaklaşa çözümü).

Adayların; liderlik özelliği, fikir savunma ve fikir geliştirme yönleri, sorun çözme yaklaşımları (bireysel veya grup), benzer özellikleri analiz edilebilir.

Bu yöntem değerlendirilecek olursa;

- Değerlemenin gruplara göre standart hale getirilmesi zordur.
- Güncel ve aynı özellikleri ölçebilecek sorunların bulunması zordur.
- Sorunların bazı gruplara daha yakın olma ihtimali vardır[1].

8.6. Diğer Mülakat Yöntemleri

8.6.1 Baskıya dayalı mülakat :

Kısa zamanda çok soru sorulması ve ani cevap alınması metoduyla uygulanmaktadır.

Bu yöntemde zorlamaya karşı tepki ölçülür.

Genelde koruma, güvenlik ve dayanışmada çalışacak elemanların mülakatında uygulanmaktadır[1].

8.6.2 Yoğunlaştırılmış mülakat :

Adayın yapısal özellikleri derinlemesine analiz edilmektedir. Şu gibi sorular göz önünde bulundurulmakta ve bu sorulara cevap aranmaktadır:

- Neden yaptığı işi yapıyor?
- Neden sahip olduğu eğitimi aldı?
- Neden bu işe başvurdu?
- Neden bu hobilere sahip?.....vs[1].

9. MÜLAKATIN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİĞİ

Mülakatın Geçerliliği; mülakat sonucu ile adayın iş başarımı arasında uyumun olması, adayın işe uygun seçilmiş olması demektir.

Ne gibi bilgisel, bedensel ve zihinsel özelliklere sahip kişilerin bu işe alınması gerekir sorusuna cevap vermek geçerliliğin sağlanması için gerekli olan ilk adımı atmaktır.

İkinci adım, uygun mülakat yönteminin belirlenmesi ve amaç doğrultusunda adayın analiz edilmesidir. Sonuç olarak, en uygun adayın alınması için mülakat safhasında karar verilmesidir[2].

Mülakatın Güvenirliği; aynı adayın değişik mülakatçılar tarafından benzer değerlendirilmesi veya adayın işe uygunluğunun farklı bakış açısından benzer görülmesidir.

Mülakatın güvenirligi şu nedenlerle düşük olabilir:

- Kullanılan mülakat sisteminin hatalı veya belirsiz olması güvenirligi azaltır.
- Mülakatçılar adayların iş başarısı hakkında tahmin yaparken, işin gereklerini iyi tespit etmemiş olabilirler.

Bulguları yüzeysel olarak kullanmak kolaydır. Ancak, güvenirlilik ve geçerlilik ortalamalarının yorumunu etkileyen bazı sorunlar vardır:

- Eksik araştırma yapma,
- Küçük numune boyutu,
- Toplanan bilgideki çeşitlilik,
- Ölçüm kriterleri.

Bu sorunlara dikkat edilmesi gerekmektedir[2].

10. MÜLAKAT HATALARI

Bu çalışmada işlenecek olan mülakat hataları şunlardır[3]:

- Adaydan kaynaklanan mülakat hataları
- Mülakatçının adaya karşı taraflı davranmasından kaynaklanan hatalar
- Olgunlaşmayan kararlar ve kalıplaştırılan yargıya bağlı mülakat hataları
- Diğer mülakat hataları

10.1. Adaydan Kaynaklanan Mülakat Hataları

Bu tür mülakat hatalarına verilecek örneklerden bazıları şunlardır:

- Yanıltıcı, yapay davranışlar sergileyebilir.
- Kendini olduğundan farklı gösterebilir.
- Gerekli bilgileri kendi isteğiyle vermeyebilir.
- İş veya kurumu/kuruluşu tanıyamayabilir veya yanlış anlayabilir.
- Mülakat günü rahatsız, sinirli, heyecanlı veya ümitsiz olabilir.
- Adayın beden dili verilecek kararı etkileyebilir[3].

10.2. Mülakatçının Adaya Taraflı Davranmasından Kaynaklanan Hatalar

Taraflı davranış söz konusu olduğunda oluşacak mülakat hatalarına verilecek olan örneklerden bazıları şunlardır:

- Adayda kendisini araması.
- Adayı kendisine yakın görmesi.
- Adayın bir davranışından etkilenmesi.
- Adaya ön yargılı yaklaşması.
- Adayı önceden tanıması[3].

10.3. Olgunlaşmayan Kararlar ve Kalıplaştırılan Yargıya Bağlı Hatalar

Uygun veya doğru olmayan yargı veya kararlara bağlı hatalara şu örnekler verilebilmektedir:

- Olgunlaşmayan bilgilerle erken karar verme.
- Özelliklerinin mülakatçıyı tatmin etmemesi.
- “Ben insan sarrafıyım!” düşüncesi.
- Adayla mülakatçının farklı şeyleri algılaması.
- Mülakatçının belirli/ideal eleman tipi görüşü.

Bu tip hatadan kurtulmanın en iyi yolu standart bir mülakat kılavuzu kullanmaktır[3].

10.4. Diğer Mülakat Hataları

10.4.1. İletişim hatası:

İletişim konusunda yapılan hatalardan bazıları şunlardır:

- Mülakatçının adayla gerekli ilişkiyi kuramaması.
- Mülakatçının ne tip bilgi arayacağını bilememesi.
- Mülakatçının adayla aynı terminolojiyi kullanmaması.
- Mülakatçının dinlemeyi bilmemesi.

10.4.2. Yanlış özellik analizi yapmak:

Yanlış özellik analizi yaparak oluşturulan hatalardan bazıları şunlardır:

- Mülakat sırasındaki sınavda özel sorulara verilen cevapların sebebinin yeterince araştırılmaması veya tam anlaşılması.
- Davranışlardan özellik çıkarımının tarafsız ve doğru yapılmaması.
- Doğru soruların seçilmemesi.
- Yanıltıcı cevaplar alınması.
- Yönlendirici ve yargısal soruların sorulması.
- “Evet” veya “hayır” ile cevaplanacak sorular.

11. MÜLAKAT SIRASINDA BAŞVURANIN YAPMASI GEREKENLER

Mülakat süresi boyunca büyük bir zaman dilimi başvuruyu yapan aday tarafından kullanılmalıdır. Etkili bir performans sergileyebilmek için, sözlü iletişime verdiğiniz önem ve özen kadar sözsüz iletişimi de göz önünde bulundurmalısınız.

Verdiğiniz cevaplar kadar davranış, hal ve hareketleriniz de mülakatçıya olumlu bir kişi olup olmadığımız, kişiliğiniz, yaklaşımınız, firmanın yapısına olduğu kadar firmada çalışanlarla da uyumunuz hakkında bilgi sağlayacaktır.

Bu çerçevede yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir[5],[6],[8]:

- Mülakat öncesi gerekli hazırlıkları tam olarak yaptığımızdan emin olun,
- Giysinizin ütülü, ayakkabınızın temiz, saçınızın ve tırnaklarınızın düzgün olmasına dikkat edin,
- Özgeçmişinizin ve referans mektuplarınızın kopyalarını yanınızda bulundurun,
- Mülakat yerine zamanında gidin. Bu belirtilen saatten en geç 10 dakika öncedir,
- Kendinizi sizi karşılayan kişiye tanıttin,
- Mülakat odasının yakınında beklerken rahat olun. Bulduğunuz yerde varsa, kurumun/kuruluşun faaliyetlerini içeren broşürlerini, kitapçıklarını inceleyin,
- Mülakat odasına girdiğinizde, pozitif bir başlangıç için mülakatı yapanların elini uygun biçimde sıkın ve abartılı olmayacak biçimde gülümseyin,
- Odaya bir iş çantası ya da ajanda dışında çok fazla eşya ile girmeyin,
- İkrâm edilse bile sigara içmeyin,
- Oturulacak yer gösterilmeden kesinlikle oturmayın,
- Mülakat süresince saate kesinlikle bakmayın,
- Devamlı göz teması sağlayın,
- İlgili olun, vücut dilini kullanın. Soruları ve yorumları iyi anladığınızı göstermek için olumlu tepki verin, gülümseyin,
- Dürüst olun ve sorulan sorunun cevabını bilmiyorsanız “bilmiyorum” demekten çekinmeyin,
- Kariyeriniz ile ilgili bilgi saklamaktan ve yanıltıcı bilgi vermekten kaçının,
- Soruya cevap vermeden önce iyice düşünün, yavaş ve açık bir şekilde konuşun,
- Başvurulan işe istekli olduğunuzu mümkün olan ölçüde gösterin,
- Kendinizden emin olun. Mülakatın işin size uygunluğunu anlamanıza yardımcı olduğunu aklınızdan çıkarmayın,
- Kesin ve net cevaplar verin,
- Heyecanlanmayın ve heyecanın mülakatın düşmanı olduğunu unutmayın,
- Mülakatı yapan kişiye ya da kişilere soru soracağınızda doğru zamanda ve uygun şekilde sorunuzu yöneltin,
- Mülakat sonunda el sıkışarak teşekkür edin,

SONUÇ

Gelişen teknoloji, rekabet koşulları, globalleşme, işverenin beklenti ve hedeflerindeki değişimler, işletmelerin nitelik ve etkinliklerindeki gelişimler insan faktörünün önemini arttırmış olmakla beraber, kaynak olarak devamlı gelişebilen nitelik ve kapasitesiyle insanın etkinliğini de ortaya çıkarmıştır.

Günümüz yöneticisi çalışanı işe almak ve işten çıkarmak vb. işlevlerin ötesinde insan kaynakları yönetiminin öngördüğü yönetici profiline ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve değişim, davranış bilimleri, personel yönetimi ve işveren-çalışan ilişkileri geniş bir çerçevede içinde bir bütün olarak ele alınmalıdır. Ayrıca toplam kalite yönetimini çalışma ve yaşam felsefesi olarak benimseyerek, her başlangıç ve her bitiş periyodunda insanı önemseyen, göz önünde bulunduran yönetim sisteminde birinci sıradaki öneme haiz unsur “insan”dır.

Dolayısıyla, başarının ilk ve en önemli koşulu, gerekli ve yeterli çalışan ihtiyacının bilinçli ve düzenli olarak belirlenerek seçilmesidir. Seçim aşamasında mülakat temel ve belirleyici etkinliğe sahiptir. Bu çalışmada belirtilen başlıklar altında personel seçiminde mülakat yaparken dikkat edeceğimiz hususlar açıkça ifade edilmiştir.

Doğru kişinin doğru yer ve zamanda, doğru koşullarda, doğru kişilerce, doğru iş ve amaç için seçilmiş olması en uygun olanıdır. Yani, esas yaklaşım her zaman “İşe göre eleman seçimi” olmalıdır ve doğru kişi seçilmelidir.

KAYNAKLAR

- [1] **Erdoğan İ.**, “İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri”, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, s.264, 1991.
- [2] **Erdoğan İ.**, “Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri” , BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, s.174, 1994.
- [3] **Çetin Gürer C.**, “Personel Seçiminde Görüşme”, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, s.166, 1990.
- [4] **Ergül Ş.**, “Personel Yönetimi” (Araştırma Yayınları/ No:9), REM OFSET Matbaacılık, İstanbul, s.160, 1996.
- [5] **Aldemir C., Ataoğlu A., Budak G.**, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Barış Yayınları- Fakülteler Kitabevi, İzmir, s.408, 2001.
- [6] **Winters K.T., Palmer M.**, “İnsan Kaynakları”, ROTA Yayınları, İstanbul, s.208, 1993.
- [7] **Akyüz Ö. F.**, “Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.180, 2001.
- [8] **Geybullayev (Ramazanoğlu) G.**, “Yönetimin Esasları”, Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi, Isparta, s.236, 2002.

[9] **Hooper R.S., Galvin T.P., Kilmer R.A., Liebowitz J.**, "Use Of An Expert System In A Personnel Selection Process", *USA PERGAMON* , 1998.

ÖZGEÇMİŞLER

Dr.Hv.Öğ.Yb. Ahmet KOVANCI

1962 Üsküdar doğumlu olan Yarbay Ahmet KOVANCI ilk, orta ve lise öğrenimini Kdz.EREĞLİ'de tamamlamıştır. 1979 yılında Hava Harp Okulu'na girerek 1983 yılında İşletme bölümünden Hava Teğmeni olarak mezun olmuştur. Sekiz yıllık Kıt'a subaylığı döneminde Kütahya ve Ankara'da erli birlik komutanlığı yapmıştır. Bu görevini yürüttüğü esnada Gazi Üniversitesi İşletme Bölümünde lisans ve yüksek lisans eğitimi görmüştür. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yönetim Organizasyon ve İşletme Politikası Ana Bilim dalında doktora eğitimi 1998 yılında tamamlamıştır. Ağustos 2001 tayinleri ile Hava Harp Okulu Dekanlığı Endüstri Mühendisliği Bölüm Başkanlığına atanmış olup, halen görevine devam etmektedir. Yarbay Kovancı evli ve bir çocuk babası olup, İngilizce bilmektedir.

Hv.Per.Ütğm. Aylin ALTUN

5 Ağustos 1977 tarihinde İstanbul'da doğmuştur. İlk ve orta eğitimi İstanbul'da tamamlayarak 1995 yılında HHO K.lığına girmiştir. 30 Ağustos 1999 yılında HHO Endüstri Mühendisliği bölümünden Hava Teğmeni olarak mezun olmuştur. Mezuniyetini takiben sırasıyla, 2nci Hv. Jet Üs Uçş. Eğt. Mrk. K.lığında, Hv. Eğt. K.lığında ve Hv.Snf.Ok. ve Tek.Eğt.Mrk. K.lığında görev yapmıştır. 2001 yılında personel sınıf okulunu birincilikle bitirerek HHO Öğc.A. K.lığı Personel Şubesine atanmıştır. 2002 yılında HHO HUTEN Md.lüğünde yüksek lisans eğitimine başlamış olup halen eğitimine devam etmektedir. Hv.Uçk.Bkm.Yzb. Mehmet ALTUN (1995-80) ile evlidir ve iyi derecede İngilizce bilmektedir.