
İŞE ELEMAN SEÇME YÖNTEMLERİNDE ÖRGÜTSEL FARKLILIKLAR ve ÖZGÜNLÜK TARTIŞMALARI

Öğr. Gör. Hakkı Okan YELOĞLU

Başkent Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, İstatistik ve Bilgisayar Bilimleri Bölümü
okany@baskent.edu.tr

ÖZET

Çalışma, işe eleman seçme sürecinin çeşitli aşamalarında adaylardan, toplanan bilgilerin yorumlanmasındaki farklılıkları belirlemeyi hedeflemiştir. Bu bağlamda, örgütlerin hangi seçme yöntemleri ile birbirlerinden farklılıklar gösterdiğinin saptanması çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Yapılan alan çalışması ve niteliksel araştırma yöntemleri ile elde edilen bulgulara göre, örgütlerin daha çok geleneksel seçim yöntemlerine bağlı kaldığı, ancak seçim süresince birbirlerinden anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur. Bu bulgulara yönelik bütünsel, katkı sağlayıcı ve eleştirel tartışmalar ve önermeler detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

ABSTRACT

This study aims to define the differences in interpreting the information gathered from the applicants during the selection process. In this context, the main focus of the study is how organizations differ in terms of selection methods. According to the field studies and qualitative studies conducted, it can be stated that although organizations mostly use the same traditional selection techniques, they have significant differences regarding the process. In the light of these findings, complementary and debatable issues and suggestions have been taken into consideration in detail.

GİRİŞ

Çalışma, işe eleman seçme sürecinin çeşitli aşamalarında, adaylardan toplanan bilgilerin yorumlanmasındaki farklılıkları ele almayı hedeflemiştir. Bu hedef doğrultusunda, konu ile

ilgili literatür taraması yapılması ve elde edilen bilgileri gerekli yöntemlerle desteklemeye çalışılması çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

İşe eleman seçme süreci; en iyi, yetenekli, zeki ve becerili insanları bulma gayretleri göz önünde bulundurulduğunda (Ferris, Berkson ve Harris, 2002), farklı aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu aşamalar, farklı seçim yöntemlerinden oluşmaktadır. Farklılıkların sağlıklı bir şekilde belirlenmesi, örgütlerinde birbirlerinden farklı biçimlerde ayrıldığı beklentisini doğurmaktadır. Diğer yandan bu süreç, işe eleman arama sürecinin sona erdiği andan, aday(lar)ın tüm özellikleri göz önünde bulundurularak, örgüt içinde açıkta bulunan iş pozisyonuna uygun olup olmadıkları belirlene kadar olan süreyi temsil etmektedir. Bu süreç çalışma tarafından bir akış şeması şeklinde ele alındığında bu akış şeması Şekil 1'deki gibi olacaktır.

Çalışma, Şekil 1'deki akış şeması doğrultusunda; a) adaylara yönelik bilgilerin toplanması, seçim yöntemlerinin belirlenmesi ve adayların uygunluğunun tespiti aşamaları üzerine odaklanacak literatür taraması yapmak; b) bu tarama sonucu elde edilen bilgilerin güçlü ve zayıf yönlerini tartışmak; c) tartışılan bilgilerin hangi yöntemlerle desteklenmesi gerektiğini belirlemek; d) belirlenen yöntemle bulunan bulguları yorumlamak şeklinde planlanmıştır. Bu doğrultuda ortaya çıkan tüm bulgular çalışmanın sonuç kısmında tartışılacak ve önerilerde bulunulacaktır.

Örgütler ve İşe Eleman Alma Süreçleri

Örgütler, yönetsel ve operasyonel işlevlerin yürütülmesinde sahip olduğu yöntem ve

uygulamalar sayesinde devamlılıklarını sürdürme, pazar payı sağlama ve rekabette söz sahibi olma uğraşısı içerisindedirler. Bu yüzden, yapısal düzenlemelerini makro (çevre, teknoloji, vb.) ve mikro (birey, topluluk, vb.) seviyede gerçekleştirmek için sahip olduğu kaynaklarını ve uygulamalarını göz önünde bulundurlar. Kaynaklar birey bazında ele alındığında, sağlanması, koordine edilmesi ve sürdürülebilirliğinin ağırlanması örgütsel anlamda önemlidir.

Kaynakların elde edilmesi ve uygulamaların yürütülmesi, çevresel ve sektörel alanda olduğu kadar, teknolojik, kültürel ve sosyal alanda da farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Farklılıkların belirgin bir şekilde ortaya çıkması, örgütlerin birbirleri ile eşbiçimsel (DiMaggio ve Powell, 1983) olarak benzememelerine sebep olur ki bu da “özgünlük” anlamına gelebilir. Örneğin, aynı sektörde bulunan örgütlerden sadece bir ya da birkaçı Toplam Kalite Yönetimi anlayışına sahipse, bu örgütler diğer örgütlerden farklı konumlarda yer alabilir.

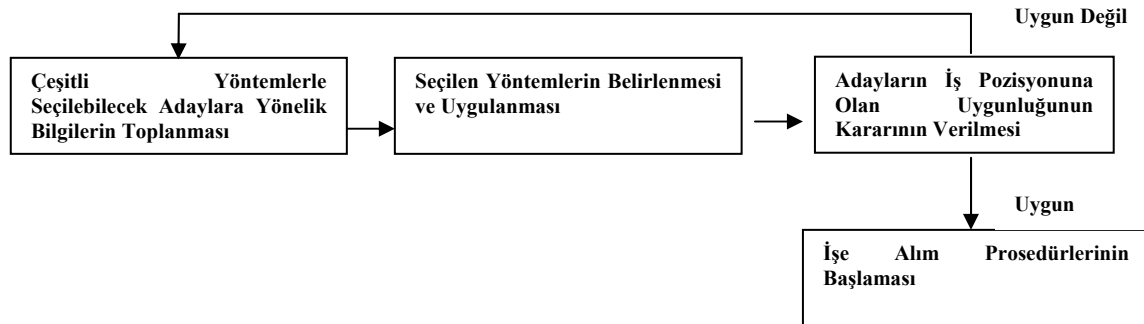
Özgünlük ifadesinin bu anlamda “farklılık” olarak ele alınması çalışmanın ana fikrini de ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda çalışma için sorulması gereken, *örgütler arası farklılıkların ne olduğu ve ne şekilde ortaya çıktığı* sorusudur. Bu soru, çalışma tarafından, işe eleman seçme sürecine bağlı kalarak cevaplanmaya çalışılacaktır. Aday hakkında iş verenlerin kararları örgütsel ve bireysel bazda önem kazanmaktadır. Bu yüzden, hem yöneticiler, hem de örgütte bulunan ve sorumlu olan kişiler, seçimin kritik noktasını oluşturmaktadır (Farnham ve Stevens, 2000).

Bunun nedeni, aday ve iş arasındaki uygunluğu tespit edebilmektir ki, bu uygunluk, eleman seçme ve değerlendirme sürecinin birinci amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda, hangi seçim

kriterlerinin ve yöntemlerinin seçileceği konusu gündeme gelmesi gerekliliği ise sürecin diğer bir amacıdır. Wilk ve Capelli’ye (2003: 104) göre, farklı sektörlerde, farklı becerilerde ve karakterlerde eleman seçilmesi aşamasında da yöntemler farklılaşabilir. Örneğin, bir adayın yurtdışında bir pozisyona görevlendirilmek için seçilmek istendiğinde adayın sosyal ve kültürel yapısının ne olduğunun belirlenmesi gerekebilir. Diğer yandan, bir seçme kriterinin havuzdan en iyi adayı çıkarması ve kendi geçerliliğini sağlaması (Shotland, Alliger ve Sales, 1998) örgütün beklentisi dahilindedir. Bu yüzden, seçim tekniği ve örgütsel kriterler (örn: iş performansı) arasındaki ilişki “geçerlilik” olarak ortaya çıkacaktır (Guion, 1987; Bernardin ve Russel, 2003).

Geçerliliğin yüksek olması, seçme yönteminin doğru belirlendiği ve bu yöntemin örgütsel kriterler üzerinde etkili olduğu anlamına gelmektedir. Geçerliliğin düşük olması ise, hem örgütler hem de işe alınmak istenen adaylar tarafından farklı şekillerde algılanabilir. Örneğin, Shotland, Alliger ve Sales’a (1998: 125) göre, geçerli olmayan bir seçme yöntemi kullanıldığında, adaylar bu yöntemin adil ve etik olmamakla birlikte moral bozucu olduğunu düşünebilmektedirler. Bu türden durumların en aza indirgenmesi için doğru seçim yöntemlerinin belirlenmesi bir kez daha önem kazanmaktadır. Guion (1987), bunun için farklı önerilerde bulunmuştur. O’na göre, tahmin edicilerin (seçim yöntemlerinin) ve kriterlerin seçimi, aday hakkında veri toplama, bu verinin tahmin edicilerle değerlendirilmesi ve tahmin edicilerin geçerliliklerinin çeşitli yöntemlerle (örn: istatistiksel yöntemler) sınanması örgütlere daha sağlıklı yollardan eleman seçme avantajı sağlayacaktır.

Şekil 1. Çalışma Tarafından Ele Alınan İşe Eleman Seçme Süreci Aşamalarının Akış Şeması



Seçim Yöntemleri ve Karşılaştırmalı Yaklaşımlar

İşe eleman seçme sürecinin çeşitli aşamalarındaki uygulanan yöntemlerin örgütler arasındaki farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir literatür taraması yapıldığında, bu yöntemlerin “geleneksel” ve “modern” teknikler olarak iki ana grupta toplandığı görülmüştür (Fornham ve Stevens,2000; Robertson ve Kandola, 1982; Barclay,1997). Geleneksel seçme yöntemleri; psikometrik testler, mülakatlar ve referanslar olarak belirtilirken, iş örneklem testleri (work sample tests), değerlendirme merkezleri (assesment centers) ve biyografik verilere dayalı yöntemler ise modern seçim teknikleri olarak ele alınmaktadır. Özellikle son yıllarda grup destek sistemleri (Tullar ve Kaiser, 1999) ve grafoloji gibi tekniklerde modern seçme teknikleri olarak örgütlerde kullanılmaktadır.

İşe eleman seçme sürecinin ilk aşamasında adaylar hakkındaki yaş, cinsiyet ve bunun gibi demografik özelliklerinin yanı sıra, beceri, davranış ve yetenekleri hakkındaki bilgiler “başvuru formu”, “özgeçmiş”, “önceki çalışanların referansları” ve “okul not çizelgeleri” (Wilk ve Capelli, 2003;111) gibi yöntemler sayesinde toplanır. Bu araçlar aslında bir ön eleme niteliği de taşırlar.

Geleneksel anlamda, işe eleman seçme yöntemlerinde sıkça kullanılan yöntemlerin biri de mülakatlardır (Barclay, 1997; Arvey ve Champion, 1982; Gilmore ve Ferris,1989). Mülakatlar, mülakatı yapan kişi(ler)in mülakata alınan adayla iletişim içerisinde olduğu (Golhar ve Desphande, 1993) ve adayın özelliklerini belirlemeye çalışan bir yöntemdir. Mülakatın temel amacı, adayın ilk aşamada vermiş olduğu bilgilerin doğruluğunu belirlemeyi, örgüt ve aday arasındaki uyum derecesini (Parsons, Cable ve Liden, 1999) ve adayın geçmiş tecrübeleri ile gelecekteki davranışlarını tahmin edebilmeyi (Motowildo,1999) hedeflemektir.

Bir mülakatın yapısı, eleman seçme yöntemi olarak önemli bir faktör olarak görülmektedir. Champion ve Palmer ve Champion’a (1997) göre, iş analizine yönelik temel sorular sorma, her adaya aynı türden soru sorma, çoklu ölççekler kullanarak cevapları değerlendirme, mülakat sırasında detaylı notlar tutma, birden fazla mülakatı yapan kişi bulundurma, adaya ve mülakata bağlı kalarak yapılacak olan istatistiksel yöntemleri kullanma mülakat yapısının bileşenleri olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra, adayların özellikleri, mülakatı yapanların özellikleri ve durumların (örn;çevre

koşulları: ışık, sıcaklık, ses) özellikleri mülakatları etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Arvey ve Campion, 1982; Bernardin ve Russel, 2003: 155-6).

Literatüre bakıldığında, mülakatlar “yapılandırılmış” ve “yapılandırılmamış” olarak iki ana başlık altında toplanmıştır. Bu iki tür mülakat yapısı sahip olduğu özellikler bakımından birbirinden ayrılmıştır. Yapılandırılmış mülakatlar, bir uzmanlık gerektiren (Barclay,1997), belirli bir teknik yöntemle geliştirilen (Arvey ve Campion), adayların iş ile ilgili bilginin sağlanması ve etkin iletişim için bir eğitimin alındığı (Bernardin ve Russel, 2003), açık pozisyona ait gerekli yetkinlikleri de kapsayan iş analizlerine dayanarak geliştirilen (Hilton,2000) mülakat tipleridir. Buna karşın yapılandırılmamış mülakatlar, bir iş analizine bağlı kalınmadan, adayın kişilik ve psikolojik yapısı üzerine odaklanan, standart bir ölçüm tekniğinin kullanılmadığı, yöneticilerin ve mülakatı yapan kişilerin subjektif kararlarının ön planda olduğu mülakat türleridir (Barclay, 2001). Her iki mülakat tiplerinin avantajlı ve dezavantajlı yönleri bulunmaktadır. Örneğin Dunnette ve Borman’a (1979) göre, yapılandırılmış mülakatların yapılandırılmamış mülakatlara göre daha geçerli olmasına karşın, daha fazla eğitim, teknik beceri ve dolaylı olarak daha maliyetli olduğunu belirtmiştir. Diğer yandan; Champion, Pursell ve Brown (1988), yapılandırma derecesi yüksek olan mülakatların cevapları için ölççekler geliştirmek, görüşme kaydı tutmak, iş yönelimine, adillik ilkesine ve dokümantasyonlara odaklanmak açısından daha etkin olduğunu ve ayrıca, örgütte bulunan yöneticilere de mülakatı yapan kişi rolünü üstlendirdiğini iddia etmişlerdir. Buna karşın, Lin ve Kleiner (1999), yapılandırılmamış mülakatların daha düşük maliyetli, nedensel ve organize olmamış yöntemler kullanıldığı için, güvenilirlik derecelerinin daha düşük seviyelerde olduğunu yaptığı çalışmalarında belirtmişlerdir.

Bu iki grupta toplanan mülakat tiplerine bakıldığında, davranışsal, durumsal, bilgiye dayalı olan panel, davranışları ölçen toplu ve stres mülakatlarını yapılandırılmış mülakatlar (Barclay, 1997; Guion, 1987); bu türlerin dışında kalan ve sistematik bir aşama izlemeyen mülakatları ise yapılandırılmamış mülakatlar grubu altında toplamak mümkündür. Her iki mülakat grubu göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerin bu mülakat türlerini uygulamaları için gerekli yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. Mülakatların işe eleman seçme sürecinde önemli bir yere sahip olduğu bilinse de farklı yöntemlerin de bu süreç içerisinde var olduğu dikkate alınmalıdır. Bu

yöntemlerin ele alınması çalışma tarafından önemli olarak görüldüğünden irdelenmesinde fayda bulunmaktadır.

İşe eleman seçme sürecinde, mülakatların yanı sıra, adaylara uygulanan testlerin de önemli olduğu literatürce belirtilmiştir. Robertson ve Kandola, bu testlerden birinin İş-Örneklem (Work Sample) testlerinin olduğunu vurgulamıştır. Onlara göre, iş örneklem testlerinde, adaylara, işte uygulamaları gereken görevleri kapsayan sorular sorulmakta ve bir önceki iş performansından örnekler vermesi istenmektedir. (1982: 172). Bu tür testler, iş bilgisi testleri, kağıt-kalem (paper-pencil) testleri ve psikomotor testlerinden oluşabilmektedir (Robertson ve Kandola, 1982; Callinan ve Robertson, 2000). Yine aynı yazarlar bu testlerin avantajları ve dezavantajları olduğunu iddia etmektedirler. Onlara göre, adaylar bu tür testlerde, kendilerinin adil bir şekilde sırandıklarını düşünmektedirler. Ayrıca, bu tür testlerin yüksek tahmin edici, yüksek derecede geçerli, ters etki (adverse-impact) seviyesini düşürücü ve daha kabullenilebilir özelliğinin olduğu; bunun yanı sıra, ilk defa işe başvuruda bulunan tecrübesiz adayların bu tür testlerde uygunsuzluk yaşayabilmelerinden dolayı tasarımının zor ve maliyetli, ayrıca, yetenekleri belirlemeye yönelik oldukları için de davranışları ölçmede yetersiz kaldıkları bu yazarlar tarafından vurgulanmıştır.

Lin ve Kleiner (1999), Değerlendirme Merkezlerinin (Assesment Centers) diğer önemli bir seçme yöntemi olduğunu belirtmiştir. Bu tür merkezde adayın yetkinlikleri birden fazla yönetime bağlı kalarak ölçülmektedir. Amaç, adayın güçlü ve gelişime açık yönlerini tarafsız bir şekilde saptamaktır. Bu merkezde ölçüm kriterleri sonucu elde edilen veriler örgüt için seçme, eğitim ve planlama için kullanılabilir (Bernardin ve Russel, 1998). Guion'a (1987) göre kurulan bu merkezlerde, ilk zamanlarda veriler oldukça görgül ve kriter (örn: iş performansı) bazlı geçerlilik üzerine dayanan yöntemler ile analiz edilmekte iken, son zamanlarda davranış ve bilişsel yöntemlerin devreye girmesiyle, veriler daha farklı ve daha uygun şekillerde elde edilip derlenmektedirler.

Son yıllarda, seçme yöntemlerine yönelik farklı bir yaklaşım olarak biyografik veriler de dikkate alınmaktadır. Bireyin fiziksel özelliklerinin yanı sıra, farklı özellikleri de dikkate değerlendirilmektedir. Adayın evli olup olmadığı, hafta sonu çalışma durumu gibi özelliklerde seçim kriterleri arasında devreye girebilmektedir. Bu türden özellikler ise ileriki zamanlarda performans ölçümünün bir kriteri olarak dikkate alınmaktadır (Hennessey ve Bernardin, 2003). Ancak bu tür

biyografik verilerin adil bir şekilde ele alınıp incelenmesi gerekmektedir. Adil olarak yapılmayan bir seçme adaylar arasından ayrımcılık olarak nitelendirilebilir. Ayrımcılık, ülkeler açısından önemli bir unsurdur. Öyle ki, Amerika Birleşik Devletleri'nde, aday kendisine bir ayrımcılığın yapıldığını düşündüğünde bunu belirli komisyonlar aracılığı ile yargıya taşıyabilmektedir. Ayrımcılığın varlığı tespit edildiğinde, örgütler ciddi bir tazminat ödemeye kadar cezalandırılabilir. Bu yüzden, işe eleman seçme sürecini gerçekleştirenlerin adil ve eşitlik ilkesini son derece ciddi bir şekilde ele almaları gerekmektedir.

Yöntemlerin Geçerliliği ve Güvenilirliği Üzerine

Bu bölüme kadar olan bilgiler, işe eleman seçme sürecinde farklı yöntemlerin neler olduğu üzerine odaklanmıştır. Ancak bu yöntemlerden hangisinin geçerli ve güvenilir olup olmadığı tartışması beliren bir sorun olarak görülmektedir. Yöntemlerin birbirinden farklılık göstermesi ile birlikte, geçerlilik ve güvenilirlik konusunun da farklı olarak yorumlanması olası gibi gözükmektedir. Ayrıca, yürütülen bu çalışma içinde geçerlilik ve güvenilirlik tartışmasının ele alınması gerekliliği de yazar tarafından öne sürülmüştür.

Bir yöntemi geçerli ve güvenli kılan o yöntemin ne kadar doğru ve adil uygulandığı ile ilgilidir. *Geçerlilik*, bir yöntemin gerçektede de ölçmek istediği olguyu ölçüp ölçmediğinin derecesi anlamına gelmektedir. *Güvenilirlik* ise, bir yöntemin her uygulandığında aynı şeyi ölçmesi ile ifade edilebilmektedir. Bu ölçüm, işe eleman seçme yöntemlerinin farklı şekillerde kullanılmasına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Daha önceden de bahsedildiği gibi, yöntemlere bağlı tahmin ediciler (örn; uygulanan bir test ya da mülakat) ile bir kriter (örn; performans, etkililik) arasındaki geçerlilik istatistiksel olarak sınanmak istendiğinde buna, "*kriter bazlı geçerlilik*" (Criterion Based Validity) adı verilmektedir (Bernardin ve Russel, 1998: 139; Guion, 1987). Bu iki değişken arasındaki ilişki bir katsayı olarak verilebilir. Bu bağlamda, katsayı değeri yüksek ise, tahmin edici yöntemlerin geçerli olduğu söylenebilir. Bu değer düşük olması ise, yöntemlerin, iş performansı gibi kriterlerin üzerinde etkili olmadığı anlamına gelmektedir. Testlere dayalı seçme yöntemleri kriter bazlı geçerliliğin sınanabileceği yöntemler olarak örnek gösterilmesi mümkündür. İsimsel (Nominal), Sıralı (Ordinal), Ölçek (Scale) veri tipleri ile elde edilen değerlere ait ilişkiler (kanonik korelasyon, korelasyon, hiyerarşik regresyon analizi gibi) istatistiksel yöntemlerle kolay bir şekilde belirlenebilmektedir.

Eğer bir yöntemin içeriği, açık pozisyonu olan işin gereksinimlerini tahmin edebiliyorsa buna “*içerik geçerliliği*” (content validity) adı verilmektedir (Guion, 1987). Bir yöntemin geliştirilmesi için bilişsel, davranışsal tutumların ve becerilerin tespit edilmesi ve işin kendi gereksinimlerini karşılaması geçerlilik seviyesini yükseltmektedir. Bu yüzden, iş analizlerinin devreye girmesi bu geçerliliğin sağlanmasında önemli bir paya sahiptir. Diğer yandan, bir seçme yönteminin yapısının doğru bir şekilde oluşturulması geçerlilik adına önemlidir ki buna da “*yapı geçerliliği*” (construct validity) adı verilmektedir (Guion, 1987: 209). Yöntemin oluşturulmasında doğru ölçmeyi hedefleyen soruların belirli mantıksal ve istatistiksel temellere dayandırılması, bunların zaman içerisinde sınanması bu türden bir geçerliliğin seviyesini yükseltecektir. Ölçmeye yönelik testlerin yapısal olarak geçerli olması örgütün doğru eleman seçmesini bir bakıma kolaylaştıracaktır.

Daha çok sayısal ifadelerle ölçümün geçerliliğinin sağlanmasının yanı sıra, farklı geçerliliklerde irdelenebilir. Örneğin, mülakatı yapan kişinin ne kadar geçerli olduğu o kişinin aldığı eğitimle ilgili olabilir (Arvey ve Campion, 1982) çünkü; mülakatı yapan kişinin kişisel kararlarını ve örgütün özelliklerini göz önünde bulundurarak doğru insanı seçmesi her zaman kolay olmayabilir. Eğitimin, mülakatı yapan kişi üzerindeki ilişkileri Wilk ve Capelli (2003) tarafından incelenmiştir. Onlara göre, eğitim; eleman seçme yöntemleri ve mülakatı yapanların tutum ve davranışları ile pozitif ilişki içerisindedir. Mülakatçıların geçerliliğinin yanı sıra, adayların da yöntemlerin ne derece doğru uygulandığı üzerine olan inançları da bir çeşit geçerlilik olarak ele alınabilir. Adaylar kendilerine uygulanan seçme yöntemlerini inandırıcı ve adil olarak bulması, örgütün seçtiği yöntemlerin ne kadar geçerli olduğu anlamına gelebilir. Bu türden geçerliliklerin sayısal yöntemlerle kolay bir şekilde ölçülmesi mümkün olmadığından kendilerine göre olan düşünceleri de geçerlilik anlamında ele alınabilir.

Sayısal olarak ölçülebilir ya da ölçülemez olsun, bir örgüt tarafından uygulanan yöntemler her defa uygulandığında doğruya yakın bir seviyede eleman seçebiliyorsa bu o yöntemlerin ne kadar güvenilir olduğu hakkında örgüte fikir verebilir. Güvenilirliği yüksek olan yöntemleri kullanan örgüt doğru elemanları etkin bir şekilde seçebildiğinden kendini öne çıkarabilecek yönde adımlar atabilir. Hatta uyguladığı yöntemler sayesinde kendini diğer örgütlere bir model olarak gösterebilir. Bu sayede, örgüt kendi rekabetçi avantajını artırıcı etkiye sahip olabilir. Pazarda öykünülmesi zor olan örgütler, kendi yaşantılarını daha sağlıklı bir şekilde devam ettirebilirler. Ancak kendileri bir model teşkil

ettiğinden, oluşabilecek zorluklara ve risklere öncelikli olarak katlanırlar. Ancak yine uygulayacakları yöntemlerin geçerliliği ve güvenilirliği sayesinde bu durumları atlama gayreti içerisinde olacaklardır.

Çalışmanın bu bölümüne kadar olan literatür taramasına ait bilgiler, örgütlerin eleman seçme sürecinde hangi tür yöntemlerin kullanılabilmesine yönelik olup bundan sonraki bölümlerde, elde edilen bulgular yapılan bir uygulamalı çalışmayla tartışılacaktır. Bundan sonraki bölümlerden beklenen, yapılan alan çalışmasının, literatür taramasıyla ne derecede örtüştüğünü ve ne derece farklılaştığını belirlenmesini ortaya koyabilmektir. Bu bağlamda yapılan uygulamalı çalışmanın aşamaları, tercih edilme sebebi, avantajları ve dezavantajları aşağıda bulunan konu başlıkları altında detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Elde edilen bulgular sonuç bölümünde tartışılacak ve uygun önerilerde bulunulacaktır.

UYGULAMALI OLARAK YAPILAN ÇALIŞMANIN AŞAMALARI

Eleman seçme sürecinin çeşitli aşamalarında adaylardan toplanan bilgilerin ne şekilde ve hangi yöntemlerle elde edildiğine yönelik olan bu araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılmış ve sonuçlar bu yöntemlere bağlı kalarak yorumlanmıştır. Bu doğrultuda yönetilen çalışmada, 2003 yılı sonu ve 2004 yılı başını kapsayan bir alan araştırması yapılmıştır. Bu araştırmaya Ankara, İstanbul ve İzmir’den farklı sektörlerde bulunan dokuz şirket katılmıştır. Bu dokuz şirketten görüşmeyi kabul eden İnsan Kaynakları Departmanı Yöneticileri, Yönetici Yardımcıları ve Görevlileri ile birebir mülakat yapılmış ve her şirketten eleman seçme sürecinin başını ve sonunu inceleyebilmek açısından iş başvuru formu ve aday değerlendirme formu toplanmaya çalışılmıştır. Konum itibari ile Ankara’da bulunan şirketlerle birebir mülakat yapılmasına rağmen İzmir ve İstanbul’da bulunan şirketlerle telefon yolu ile mülakat yapılmıştır. Sadece, şehir dışında bulunan iki şirket, telefonla mülakatın uzun olacağını belirtmişler ve sorulması istenen soruların kendilerine elektronik posta yolu ile iletilmesini istemişlerdir. İletilen sorular şirketlerce detaylı bir şekilde doldurulmuş ve tekrar geri gönderilmiştir. Tablo 1’de on şirket ile yapılan görüşmelere ait bilgiler özet olarak verilmiştir.

Yarı-yapılandırılmış mülakat tekniğine bağlı kalarak yapılan görüşmeler yaklaşık yetmiş dakika sürmüştür. Bu görüşmelerde, şirketlerin işe eleman seçme süreçlerini hangi aşamalarla yürüttükleri,

hangi yöntemleri uyguladıkları ve süreç sonunda ne tür aşamaları izledikleri sorulmuştur. Bu sorulara ait cevaplar yetkili kişiler tarafından konunun özüne bağlı kalarak detaylı bir şekilde cevaplanmıştır. Yapılan bu alan çalışmasında elde edilmesi beklenen verilerin anket ya da benzeri araçlarla toplanması tercih edilmediğinden toplanan verilerin derlenmesine yönelik bir görgül yöntem de önerilmemiştir.

BULGULAR

Uygulanan alan çalışmasının aşamalarından sonra, elde edilen bulgular yine niteliksel yöntemlere bağlı kalınarak derlenmiştir. Yapılan görüşmelere ait kayıtlar söylem analizine tabi tutulmuştur. Söylem analizindeki amaç söylemi yapan kişinin konuya ne kadar hakim olduğunu tespit edebilmek ve ifade ettiklerini araştırmanın kapsamıyla bütünleştirebilmektir. Diğer yandan, elde edilen başvuru ve aday değerlendirme formları içerik analizine bağlı kalarak yorumlanmıştır. Bu formlarda örgütlerin birbirlerinden ne şekilde farklılaştığı belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan alan çalışmasına bağlı kalarak elde edilen bilgiler ve yapılan analizlerin sonuçlarını alt başlıklar altında toplamak mümkündür. Bu alt başlıklar şu şekilde sıralanmaktadır.

Aday başvuru formları. İşe eleman seçme sürecinin çalışma tarafından başlangıç aşaması olarak ele alınan ve örgütlerden elde edilen mülakat formları incelendiğinde şu bulgular bulunmuştur. Formlarda, ilk olarak gerekli iş pozisyonu için başvuran adayların kişisel özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler kişiye ait demografik ve biyografik verilerden oluşmaktadır. Bireyin yaşı, cinsiyeti, uyuğunun yanı sıra, medeni ve (erkekler için) askerlik durumları gibi bireysel bilgilerinin istemi bu formların ilk bölümünü oluşturmaktadır.

Daha sonraki bölümün adayın geçmiş yıllardaki öğrenim seviyelerinin neler olduğunu saptamak amacı ile hazırlanmış olduğu görülmüştür. Bu bölümde adayın eğitim aldığı son öğrenim kurumundan, ilk öğrenim kurumuna kadar olan bilgiler istenmektedir. Bu bölümde *bulunan temel farklılıklardan bir tanesi*, bazı örgütlerin bu eğitim seviyesini yüksek lisans ve doktora gibi spesifik olarak tanımlamakta iken, bazı örgütlerin ise eğitim seviyelerini genelleştirerek, lisans ve lisansüstü şeklinde ele aldığıdır. Ancak tüm örgütlerin öğrenim sürelerinin en alt basamağını “ilk öğretim” olarak alması dikkati çekmiştir.

Geçmiş iş tecrübelerine ait bilgiler adaylardan özellikle istenen bölümdür. Yetkililerle yapılan

mülakatlarda, adayların eski işlerindeki durumlarının belirlenen iş pozisyonuna ne kadar yakın olup olmadığını bilmek istemeleri de önemli olarak görülmüştür.

Bu doğrultuda incelenen farklı iş başvuru formlarında, adayın geçmiş iş pozisyonunun ne olduğu, neden ve ne zaman bu pozisyondan ayrıldığı, ne kadar ücret aldığı bilgilerinin istendiği saptanmıştır. Daha sonraki bölümlerde ise, adayların diğer özelliklerine yönelik bilgilere ait bölümler bulunmaktadır.

Bildikleri yabancı diller, bilgisayar ve ofis araçlarını kullanma seviyeleri, ilgi alanları gibi bilgiler ile birlikte, örgüte daha önce başvurup başvurmadıkları, örgütte birinci dereceden akrabalarının olup olmadığı, talep ettiği ücret miktarı gibi bilgiler bu bölümlerde ayrıca yer almaktadır.

Mülakat formlarında elde edilen farklılıkların bir tanesi de, adayların beyanlarının doğruluğunun onaylanmasıdır. Bazı örgütlere ait başvuru formlarında, adaylar verdikleri bilgilerin doğru olduğuna dair bir bölüm imzalamaktadırlar. Bunun sebebi, ileriki aşamalarda adayın beyan ettiği bilgilerin sınavındaki doğruluk payının yüksek derecede olması beklentisinin karşılanmasıdır. Kimi örgütlerde, aday beyan ettiğinden farklı bir bilgi verdiğinde direkt olarak elenmektedir. Bu nedenden dolayı, adaylardan verdikleri bilgilerin doğru olması örgütler tarafından istenmektedir. Bazı örgütler, bu işlemi sahip oldukları kalite güvence sistemine bağlı olan bir süreç (başvuru formu hazırlama süreci) içerisine entegre edip daha zorunlu hale getirmişlerdir ki bu da tespit edilen diğer bir farklılıktır.

Geleneksel ve modern yöntemler. Adaylar arasından, başvuru formu ve özgeçmişleri yardımı ile uygun oldukları belirlenenler bir sonraki aşamaya geçerek, farklı yöntemlere tabi tutuldukları İnsan Kaynakları yöneticileri ile yapılan mülakatlarda belirlenmiştir. Örgütlerin, literatür tarafından “geleneksel” ve “modern” şeklinde yöntemleri hem ayrı ayrı hem de bir arada kullandıkları gözlemlenmiştir. Geleneksel olarak mülakat, modern olarak psikometrik testlerin baskın bir şekilde kullanılması örgütleri birbirlerinden ayıran temel özelliklerden biridir. Burada, görüşülen İnsan Kaynakları yetkilerinin bahsettiği bazı noktaların üstünde durulmasında fayda vardır. Bunlar; adayların mülakatı yapan kişilerden ve mülakatı yapanların adaylardan beklentilerinin farklı şekilde ele alınmasıdır.

Tablo 1. Görüşülen Şirketlere Ait Bilgiler

Şirket	İli	Sektörü	Görüşülen Kişinin Şirket İçindeki Pozisyonu	Aday Başvuru Formu	Aday Değerlendirme Formu
Şirket 1	İstanbul	Turizm	İK Yöneticisi Yardımcısı		X*
Şirket 2	Ankara	İnşaat	İK Yöneticisi		
Şirket 3	Ankara	Sağlık	İK Yöneticisi Yardımcısı	X	
Şirket 4	Ankara	İnşaat	İK Yöneticisi	X	
Şirket 5	Ankara	Enerji	İK Yöneticisi	X	X
Şirket 6	Ankara	Eğitim/ İnşaat	İK Yöneticisi	X	X
Şirket 7	İzmir	Sağlık	İK Yöneticisi Yardımcısı	X	
Şirket 8	Ankara	Bankacılık/ Sağlık	İK Departmanı Gör.	X	X
Şirket 9	İstanbul	Ar-Ge	İK Yöneticisi	X	X

X*: şirketlerden bu belgenin alındığı anlamına gelmektedir.

Adayların mülakatı yapanlardan beklentileri. İnsan kaynakları yöneticilerinin ifade ettiklerine göre, adaylar, mülakatın başladığı ilk zamanlarda kendilerine sorulan teknik düzeydeki soruların kendi tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etki yarattığını düşünmektedirler. Ayrıca adaylar, mülakata alınan aday sayısının oldukça fazla olduğu durumlarda (örn; toplu mülakatlarda ve panel türünden mülakatlarda) kendi yetenekleri ve becerilerini daha ön plana çıkarmak ve izlenim yönetimlerini daha etkin bir şekilde belirlemek zorunda kaldıklarından gerçek performanslarını gösterememe endişesi içerisine girdiklerini belirtmişlerdir. Bu yüzden, bazı örgütlerin bu nedenlerden dolayı yapılandırılmış mülakatlarını yarı yapılandırılmış mülakatlara dönüştürmek zorunda kaldıkları görüşülen yetkililerce dile getirilmiştir.

Mülakatı yapanların adaylardan beklentileri. Adayların mülakatı yapanlardan beklentilerinin olduğu gibi, mülakatı yapanların da adaylardan beklentileri daha farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Görüşülen İnsan Kaynakları yetkililerine göre, adayların samimi dürüst ve inandırıcı olması her şeyden önde gelmektedir. Bunun yanı sıra, adayın örgüt hakkında iyi bir araştırma yapması, mülakat yapılacak yere zamanında gitmesi, düzgün giyimli olması, yeniliklere açık ve çalışma disiplinine sahip olması çalışacağı yerin kurum kültürüne sahip olması, beklenen en önemli özellikler arasında yer almaktadır.

Mülakatlar konusu daha derinlemesine ele alındığında örgütler arası farklılıkların daha belirgin hale geldiği görülmüştür. Burada, en önemli olan başvuru iş pozisyonunun ne şekilde belirlendiğidir. Teknik seviyeye sahip bir iş pozisyonu ile idari seviyedeki bir pozisyonun özellikleri farklılık göstereceğinden, mülakatların yapısı ve sayısı da örgütten örgüte değişebilmektedir. Örneğin, inşaat sektöründeki bir örgüte inşaat mühendisi seçilecekse, bu mülakatların yapı derecesi oldukça yüksektir. Bu türden adaylara davranışsal ve

durumsal sorulardan ziyade, teknik bilgilere dayanan sorular sorulmaktadır. Ancak, idari seviyedeki bir pozisyon için teknik soruların yanı sıra, davranışsal ve durumsal sorularda sorulmaktadır. Bu da, örgütlerin farklı sektörlerde olmasından dolayı seçme yöntemlerindeki farklılıkların belirlenmesindeki en önemli bulgulardan biridir.

Yapılan mülakatların sayısı ve örgütün sahip olduğu özellikler de görüşülen örgütler bazında farklılıklar göstermektedir. Örgütlerin birçoğunda adaylarla birden fazla mülakat yapılmaktadır. Yapılan mülakatların ilk aşamasında İnsan Kaynakları departmanlarından yetkililer bulunmakta iken ilerleyen aşamalarda İnsan Kaynakları yetkililerinin yanı sıra birim amirleri, örgüt yöneticileri gibi üst seviyelerde bulunan kişiler de mülakatlara katılmaktadır. Yapılan ilk mülakatlarda, adaya ait genel bilgiler sınırlanırken, diğer aşamalarda ise teknik bilgi ve becerileri, tutum ve davranışlarının örgütle uygun olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bunun yanı sıra, örgütün yapısı İnsan Kaynakları Departmanının yükünü belirlemektedir ki bu da, bulunan önemli bulgulardan biridir. Örgütlerde çalışanların ve bölümlere sayısı arttıkça her bölümün kendine özgü birimleri de seçme sürecine dahil olmaktadır. Örneğin, inşaat sektöründe bulunan bir örgütle yapılan mülakatta, bu türden yapılanma olduğu ve İnsan Kaynakları Departmanını merkezi yapıdan daha ademi-merkeziyetçi bir yapıya konumlandıkları, her birimin kendine ait aday seçme ve değerlendirme merkezinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu da bulunan farklılıklardan bir diğeridir.

Hem geleneksel hem de modern tekniklerin bir arada kullanılması da örgütleri birbirinden ayırmaktadır. Görüşülen örgütlerin çok azının sadece mülakatlara bağlı kalarak seçim yaptığı, hem farklı testleri kullanan hem de mülakat yapan örgüt sayısının daha fazla olduğu belirlenenler arasındadır. Örgütlerin kullandığı testler, psikometrik testler, kişilik ve yeterlilik bazlı testler (örn; kişilik envanteri testleri) ve dil testleri olarak birbirlerinden farklılıklar

göstermektedirler. Bu testlerin İnsan Kaynakları tarafından değerlendirildiği ve eleman seçme sürecinin diğer aşamalarında üst düzey yöneticilerine, adayların özellikleri açısından daha net bir şekilde bilgi vermesi nedeniyle kullanılması, bulunan bulgular arasında yer almaktadır. Ancak bütün bu bulgulara rağmen, literatürde de bahsedilen grup destek sistemleri, grafoloji ve biyografik veriye dayanan analizler, hiçbir örgüt tarafından uygulanmamaktadır.

Aday değerlendirme formları. Hem geleneksel hem de modern yöntemlerle değerlendirmeye tutulan adayların belirtilen iş pozisyonuna ait uygun olup olmadığı aday değerlendirme formlarında yer almaktadır. Bu uygunluğun ne şekilde belirlenmesi konusunda da örgütler birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Örneğin bazı örgütler, adayı likert tipi ölçeklerle, bazı örgütler ise adayın performansını ve uygunluğunu sözel yollarla değerlendirmektedirler. Adaylar Likert tipi ölçeklerde, gösterdikleri performans ve iş pozisyonuna olan uygunlukları bakımından “*düşük profil, uygun değil, uygun denebilir, uygun, oldukça uygun ve yüksek profil*” ve ya “*çok olumlu, olumlu, orta ve olumsuz*” olarak farklı şekillerde değerlendirmeye tabi tutulmaktadırlar. Sözel ifadelerde ise daha çok mülakatı yapanların gözlemlerine ağırlık verilmektedir.

Aday değerlendirme formlarının olumlu ya da olumsuz bir şekilde doldurulması ile işe eleman seçme süreci sona ermekte ve işe alım süreci başlamaktadır. Aday değerlendirme formu olumlu şekilde doldurulan adaylar işe alım için gereken prosedürleri yerine getirmektedirler. Ancak, aday değerlendirme formu olumsuz olan adaylara işe alınmadıklarına dair bilginin verilmesi örgütler tarafından farklı şekilde yürütülmektedir. Örneğin, alan çalışmasına katılan örgütlerin bazıları bu bilgiyi mektup yoluyla, bazıları ise direkt telefon yoluyla adaylara iletmektedir.

Tüm bu bulguların dışında görüşmeler sonucu örgütlerin seçme süresince bazı farklı kriterleri de göz önünde buldukları tespit edilmiştir. Bu bulguları şu şekilde sıralamak mümkündür. Örgütlerin bazılarının, işe başvuran adayların içinden, O.D.T.U, Bilkent, Sabancı Üniversitesi gibi Türkiye'nin önde gelen üniversitelerden mezun olanlara öncelik tanıdığı bilgisine ulaşılmıştır. Buna bağlı olarak en az bir yabancı dil bilen, en az bir bilgisayar programı kullanabilen adaylar da daha yoğunluklu olarak tercih edilmektedir. Diğer farklı bir konu, adayın başvurduğu örgütte herhangi bir akrabasının olup olmadığı konusudur. Bazı örgütlerde başvuran adayın birinci dereceden akrabasının olmaması tercih edilen nedenlerden biridir. Bazı örgütlerde de akrabası olmasa bile

referans göstereceği bir bireyin olması da o elemanın seçim şansını değiştirmektedir ki bu da elde edilen bir başka farklılıktır.

Adayın yaşı, medeni durumu, herhangi bir sabıkasının olup olmadığı seçim kriterlerinin diğerlerini oluşturabilmektedir. Örneğin, görüşülen bir örgütte, sabıkası olan bir bireyin kesinlikle işe alınmadığı, bir başka şirkette ise adayın yaşının maksimum 56 olması seçim kriterlerinin ne kadar sertleştiğini de göstermektedir. Bunun yanı sıra, iki örgütte Toplam Kalite Yönetimi bilgisine sahip olan adayların özellikle tercih edildiği bulgusu da seçim kriterinin spesifik hale getirildiği konusunu gündeme getirmiştir.

TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Alan çalışmasında elde edilen bu bilgiler doğrultusunda, tespit edilen farklılıklara yönelik bir tartışmanın ele alınması çalışmanın daha açık bir şekilde yol almasını sağlayacaktır. Bu tartışmaya ilk olarak aday başvuru formlarından başlamak yerinde olacaktır. İncelenen başvuru formlarında adayların kişisel özellikleri bulunmasına karşın bazı özelliklerin oldukça uygunsuz olduğu görülmüştür. Adayların saç ve göz rengi, kilosu, kaç çocuğunun olduğu, anne ve babasının adları ve mesleklerinin ne olduğu, kaç numara ayakkabı ve kaç benden takım elbise giydiği, bilgisayar programlarından sadece Windows 98 ve Office programlarını bilmesi adaylara sorulan ilgisiz sorular olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, adayların özellikleri ikinci planda değerlendirilmek üzere sadece iyi üniversitelerden mezun olmaları ya da belirli bir iş tecrübesinin mutlaka aranma ihtiyacı, üzerinde düşünülmesi gereken diğer bir konudur. Bu türden hataların önlenmesi için çalışma tarafından sunulan öneri aşağıdaki gibidir.

Öneri 1: Aday başvuru formları, periyodik olarak örgüt tarafından ele alınmalı ve güncelleştirilmesi sağlanmalıdır. Örgüte bilgi olarak fayda sağlamayan bilgiler çıkarılmalı, adaya ait diğer bilgileri almaya soru tipleri güncellenmelidir.

Diğer yandan, adaylara sorulan demografik verilerin analizine de dikkat edilmelidir. Örneğin, adaylardan sadece kadınların veya erkeklerin ya da belirli yaş gruplarından adayların seçileceğinin belirtilmesi ters etkiye neden olabilir. Bu nedenden dolayı önerilmesi gereken konu şu şekilde olmalıdır.

Öneri 2: Adaylara ait demografik bilgiler işe eleman seçme sürecinde, ayrımcılığa neden olabileceğinden, baskın bir etken olmamalıdır. Demografik verilere ek olarak tutum ve davranışlara yönelik sorular aday başvuru

formlarına mutlaka eklenmeli ve başvuru formları bu yönde güncelleştirilmelidir.

Geleneksel yöntemlerle (mülakatlar ağırlıkta olmak üzere, referanslar ve başvuru formları) elde edilen bilgilere yönelik olarak; çalışma için önemli olan ancak, çalışmaya katkı sağlayan örgütlerle yapılan görüşmelerde net bir bilgi alınamayan konu geçerlilik ve güvenilirlik konusudur. Yapılan görüşmelerde, örgütlerin seçme yöntemlerinin ne kadar geçerli ve güvenilir olduğu tartışılmış ancak hiçbir örgütün ne görgül yollarla ne de diğer yöntemlerle uyguladıkları yöntemlerin geçerli ve güvenilir olduklarını sınavlarına dair net bir bilgi edilmemiştir. Sadece iki örgüt yöntemlerinin yüz geçerliliklerinin (1) (face validity) olduğunu savunmuştur. Bu doğrultuda üçüncü öneri aşağıdaki gibi olacaktır.

Öneri 3: Örgütler, eleman seçme yöntemlerinin geçerlilik ve güvenilirlik seviyelerinin yüksek olmasını istiyorlarsa, uzman kişi ve kuruluşlardan mutlaka yardım almalıdır. Güvenilirliği ve geçerliliği düşük olarak yöntemlerin uzun vadede örgüt içerisinde sorun yaratması (kişi-örgüt uyumsuzluğu, kişiler arası oluşacak sorunlar vb.) beklentiler dahilindedir.

Son olarak, örgütlerin devamlılıklarını sağlamak, özgün bir yapıya sahip olmak için farklı yöntemleri de mutlaka ele almaları gerekmektedir. Bu bağlamda son öneri şu şekilde olacaktır.

Öneri 4: Örgütler, grup destek sistemleri ve bunun gibi yeni yöntemleri sürekli arayış içerisinde olmalıdırlar. Bu sayede kendilerini diğer örgütlerden daha hızlı bir şekilde farklılaştırabilir ve daha kalifiyeli elemanı seçme yönünden avantaj sağlayabilirler.

SONNOTLAR

(1) Yüz geçerliliği, Türkçe basılan Araştırma Yöntemleri kitabında "Face Validity" kavramının karşılığı olarak kullanıldığından çalışmada da bu şekilde yer almıştır.

SONUÇ

Çalışma, belirlediği hedef doğrultusunda işe eleman seçme sürecindeki farklılıkları tespit etmeye ve "Örgütler işe eleman seçme sürecinde hangi yöntemlerle birbirlerinden ayrılmaktadırlar?" sorusuna cevap aramaya çalışmıştır. Cevabın aranmasına yönelik en önemli katkı, yapılan alan çalışmasına ait elde edilen bulgulardır. Bu bulgular, çalışmayı yapan tarafından ele alınmış ve bulgularda tespit edilen zayıf noktalar öneriler halinde

sunulmuştur. Bu bağlamda, eleman seçme sürecinde bulunan adaylara, örgüt çalışanlarına ve dolayısıyla İnsan Kaynakları Departmanı'na düşen görevler büyüktür. Bu görevlerin karşılıklı uyum içerisinde yapılması beşeri kaynakların daha sağlıklı elde edilmesini sağlayacaktır. Örgütlerin, birbirlerini öykümleri yerine kendi içsel dinamiklerini özgün kılacak uğraşlar içerisinde olması çalışma tarafından arzulanan en büyük istektir.

İşe eleman seçme sürecinde daha fazla örgütün ele alınarak incelenmesi ve farklılıkların daha net bir şekilde belirlenmesi, yapılması planlanan diğer çalışmalara yol gösterici nitelikte olduğundan çalışmanın sürdürülebilir olmasını sağlamak yazar tarafından beklenen diğer bir olgudur.

KAYNAKÇA:

ADKINS, Cheryl L.; RUSSELL, Craig J. ve WERBEL, James D. (1994): "Judgments of Fit in the Selection Process: The Role of Work Value Congruence", Personnel Psychology, Cilt 47, Sayı 3, ss. 605-623.

ARVEY, Richard. D., ve CAMPION, James E. (1982): "The Employment Interview: A Summary and Review of Recent Research", Personnel Psychology, Cilt 35, Sayı 2, ss. 281-322.

BARCLAY Jean M. (1997): "Employee Selection: A Question of Structure", Personnel Review, Cilt 28, Sayı 1/2, ss. 134-150.

BARCLAY Jean M. (2001): "Improving Selection Interviews With Structure: Organisations' Use of "Behavioural" Interviews", Personnel Review, Cilt 28, Sayı 1/2, ss. 134-150.

BERNARDIN, John H. ve RUSSEL A.E.Joyce, (1998): *Human Resource Management: An Experiential Approach*, İkinci Baskı, McGraw-Hill International Studies,

CALLINAN Militza ve ROBERTSON, Ivan T. (2000): "Work Sample Testing", International Journal of Selection and Assesment, Cilt 8, Sayı 4, ss. 248-260.

CAMPION, Michael A.; PALMER, David K. ve CAMPION James A. (1997): "A Review of the Structure In The Selection Interview", Personnel Psychology, Cilt 50, Sayı 3, ss. 655-701.

CAMPION, Michael A.; PURSELL, Elliot. D. ve BROWN, K. Barbara (1988): "Structured interviewing: Raising the Psychometric Properties of the Employment Interview", Personnel Psychology, Cilt 41, ss. 25-42.

- DIMAGGIO, Paul J. ve POWELL Walter W. (1983): "Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Cilt 48, ss. 147-160.
- DREHER, George F.; ASH, Ronald. A. ve HANCOCK, P. (1988): "The Role of the Traditional Research Design in Underestimating the Validity of the Employment Interview". *Personnel Psychology*, Cilt 41, ss. 315-327.
- DUNNET Michael D. ve BORMAN W. Chris (1979): "Personnel Selection and Classification Systems", *Annual Review of Psychology*, Cilt 30, ss. 477-525.
- FARNHAM, David ve STEVENS, Amanda (2000): "Developing and Implementing Competence Based recruitment and Selection In A Social Services Department", *The International Journal of Public Sector Management*, Cilt 13, Sayı 4, 369-382.
- FERRIS, Gerald R.; BERKSON, Howard M. ve HARRIS, Michael. M. (2002): "The Recruitment Interview Process: Persuasion and Organization Reputation Promotion in Competitive Labor Markets", *Human Resource Management Review*, Cilt 12, Sayı 3, ss. 359-375.
- GILMORE, David C. ve FERRIS, Gerald R. (1989): "The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgements", *Journal of Management*, Cilt 15, Sayı 4, ss. 557-564.
- GOLDHAR, Damudar, Y. ve DESHPANDE, Satish P. (1993): "An Emprical Investigation of HRM Practices in JIT Firms", *Production and Inventory Management Journal*, Fourth Quarter, ss. 28-32.
- GUION, M. Robert M. (1987): "Changing Views for Personel Selection", *Personel Psychology*, Cilt 40, Sayı 2, ss. 199-213.
- HENNESSEY Jr., H.W. ve BERNARDIN, John H. (2003): "The Relationship between Performance Appraisal Criterion Specificity and Statistical Evidence of Discrimination", *Human Resource Management*, 42, Sayı 2, 143-158.
- HILTON, David M. (2000): "Hiring and Retaining Top Talent", *Credit Union Executive Journal*, Cilt 40, Sayı 5, ss. 12-17.
- JUDGE, Thomas A.; CABLE, Daniel M. ve HIGGINS, Chad A. (2000): "The Employment Interview: A Review of Recent Research and Recommendations for Future Research", *Human Resource Management Review*, Cilt 10, Sayı 4, ss. 383-406.
- LIN, Yei-Feng ve KLEINER, Brian H. (1999): "How To Hire Employees Effectively?", *Management Research News*, Cilt 22, Sayı 9, ss. 18-29.
- MOTOWIDLO, Stephan J. (1999): "Asking About Past Behavior versus Hypothetical Behavior", der. Eder, R. W. ve Harris, M. M., *The Employment Interview Handbook içinde*, Thousand Oaks, California: Sage, ss. 179-190.
- PARSONS, Charles K.; CABLE, Daniel M. ve LIDEN, Robert C. (1999): "Establishing Person-Organization Fit", der. Eder, R. W., Harris, M. M., *The Employment Interview Handbook içinde*, Thousand Oaks, California: Sage, ss. 125-141.
- ROBERTSON, Ivan T. ve KANDOLA, Richard S. (1982): "Work Sample Tests: Validity, Adverse Impact and Applicant Reaction", *Journal of Occupational Psychology*, Cilt 55, ss. 171-183.
- SHOTLAND, Allison; ALLIGER M. George ve SALES, Tom (1998): "Face Validity in the Context of Personel Selection: A Multimedia Approach", *International Journal of Selection and Assesment*, Cilt 4, Sayı 6, ss. 124-130.
- TULLAR, William L. ve KAISER, Pula. R. (1999): "Using New Technology: The Group Support System", der. Eder, R. W., Harris, M. M., *The Employment Interview Handbook içinde*, Thousand Oaks, California: Sage, ss. 279-292.
- WILK Stefaniel L. ve CAPPELLI, Peter (2003): "Understanding the Determinants of Employer Use of Selection Methods", *Personnel Psychology*, Cilt 56, ss. 103-124.