SOCAR

İŞ MÜSAHİBƏLƏRİ



3-cü nəşr

Ən yaxşı kadrları seçmək və işə qəbul zamanı sonradan sizə baha başa gələcək səhvlərə yol verməmək üçün məsləhət, alət və üsullar

Şon MakManus və Con Taunsend

Kitablar seriyası barədə deyilən xoş sözlər:

"Mükəmməl formatı olan kiçik kitablarınız təlim və peşəkar hazırlıq üçün çox praktiki bir vəsaitdir".

"İdarəetmə kitabları" ("Management Pocketbooks") seriyasını çox bəyənirəm. İdarəetmə mövzusu ilə yeni tanış olan biri kimi deyə bilərəm ki, kitablar mükəmməl tərtib olunmuş və əsaslandırılmışdır, mətnləri isə yığcam və konkretdir".

"Bu kitablara lap aludə olmuşam, istifadəsi o qədər rahatdır ki!"

İŞ MÜSAHİBƏLƏRİ

First published as the Interviewer's Pocketbook by Sean McManus and John Townsend . (c) Sean McManus and John Townsend 2014. Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved.

The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

SOCAR

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

MÜNDƏRİCAT



MÜSAHİBƏLƏRİN BAŞA DÜŞÜLMƏSİ 5
Bu kitab haqqında; yaxşı müsahibələr nə üçün vacibdir; risklər böyükdür; müsahibənin çətinliyi; müsahibənin uğurunu nə müəyyən edir; müsahibələrdə tez-tez yol verilən səhvlər; sizə hansı bacarıqlar lazımdır?



SUALVERMƏ ÜSULLARI 15
Qısa xəbərdarlıq; sualların növləri (açıq, qapalı, əsaslandırma tələb edən, fərziyyəyə əsaslanan, konkret cavab tələb edən, dəqiqləşdirici, əhatəli, düşündürücü, cavabı əks etdirən); əlavə üsullar; səssizlik



YAYINMALI OLDUĞUNUZ SUALLAR 31
İstiqamətləndirici suallar; psixologiya sualları; ayrı-seçkilik xarakterli suallar; özünüqiymətləndirmə sualları; bilməcə suallar; silsilə suallar



DİNLƏMƏ ÜSULLARI 41
Dinləmə bacarıqları; 30/70 qaydası; dinləməyə mane olan amillər; eyni zamanda həm dinləyə, həm də başqa işlə məşğul ola bilməzsiniz; qeydlər götürmək; aydın eşitmək; paralinqvistika



BƏDƏN DİLİNİN BAŞA DÜŞÜLMƏSİ 53
Bədən dilindən istifadə; bədən vəziyyəti və jestlər; göz təması; oriyentasiya; yaxınlıq; xarici görünüş; emosiyaların ifadəsi; bədən dilinin mənalandırılması; öz bədən dilinizdən istifadə; bədən vəziyyətinin əks etdirilməsi; danışıq sürətinin əks etdirilməsi



MÜSAHİBƏYƏ HAZIRLIQ 69
Hazırlıq; namizədin məlumatları; vəzifə funksiyalarının təsviri; vəzifəyə dair tələblər; vəzifəyə dair tələblərin kəmiyyət göstəricilərinin müəyyən edilməsi; əsaslandırma suallarının hazırlanması; cavabların hazırlanması; namizədlərin qısa siyahısının hazırlanması; müsahibə vaxtının təyin edilməsi; müsahibə otağının hazırlanması



MÜSAHİBƏNİN KEÇİRİLMƏSİ 85
Namizədi necə qarşılamalı; müsahibəyə necə başlamalı; müsahibə prosesi; müsahibə nümunəsi; müsahibə nə dərəcədə uğurlu keçdi; namizədin suallarının cavablandırılması; müsahibənin yekunlaşdırılması; namizədlərin qiymətləndirilməsi; qərar matrisi; tövsiyə məktublarının yoxlanması, sonrakı addımlar

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜSAHİBƏLƏRİN BAŞA DÜŞÜLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BU KİTAB HAQQINDA



Yaxşı iş müsahibəsi aparmaq çətindir, insanların zənn etdiyindən çox-çox çətindir və bu proses, adətən, uğursuzluqla bitir. "Careerbuilder" təşkilatı adından "Harris Interactive" tərəfindən işə qəbul üzrə rəhbər şəxslər arasında aparılan sorğuya əsasən, Birləşmiş Krallıqda işə qəbul üzrə rəhbər şəxslərin 62 %-i sonradan işə uyğun olmadığı və ya işi yerinə yetirə bilmədiyi məlum olan şəxsləri işə qəbul ediblər*. Birləşmiş Krallığın şirkətlərinin 27 %-i işə qəbulla bağlı qeyri-effektiv qərarların onlara 50000 Britaniya funtundan baha başa gəldiyini bildirmişlər.

Kiminsə işə uyğun olub-olmadığını, sadəcə, onu dinləyərək başa düşə biləcəyimizə dair geniş yayılmış fikir özünü təcrübədə dəfələrlə doğrultmayıb. Müəssisənizdə vəzifəyə uyğun şəxsləri işə qəbul etmək üçün müsahibə prosesiniz etibarlı, ardıcıl və ədalətli olmalıdır.

Bu kitab sizə sual vermək, dinləmək, bədən dilindən istifadə etmək, müsahibələri hazırlamaq və aparmaq bacarıqlarınızı inkişaf etdirməkdə kömək edəcək. Nəticədə, ən yaxşı kadrları müəssisənizə işə qəbul edə biləcəksiniz.

* "Careerbuilder" təşkilatının keçirdiyi sorğuya əsasən, dünyanın iqtisadi cəhətdən ən güclü 10 ölkəsində şirkətlərin yarısından çoxu işə qəbul üzrə qeyri-effektiv qərarların mənfi təsirinə məruz qalmışdır; 8 may, 2013.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YAXŞI MÜSAHİBƏLƏR NƏ ÜÇÜN VACİBDİR?



Seçim müsahibəsini yaxşı keçirmək nə üçün vacibdir?

Uğur	Sizin şəxsi uğurunuz seçdiyiniz insanların (işçilərin) keyfiyyətindən asılıdır.
Xərc	Seçim səhvləri böyük xərclərə səbəb ola bilər.
İnkişaf	Müəssisənizin inkişafı yaxşı kadrları cəlb edib müəssisədə saxlamaq bacarığınızdan asılıdır.
Nüfuz/imic	Seçim müsahibəsi əmək bazarı ilə dialoq aparmaq deməkdir. Müsahibəni aparma tərziniz bu bazara ötürülür və imicinizi yüksəldə (və ya alt-üst edə) bilər.
Təkmilləşmə	Ortabab işçiləri gələcəyin liderlərinə çevirə bilməzsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏLƏRİN BAŞA DÜŞÜLMƏSİ

RİSKLƏR BÖYÜKDÜR



İşə qəbul qərarının səhv verilməsi işəgötürən üçün baha başa gələ bilər:

- planlaşdırılmamış təlim xərcləri;
- gözlədiyinizdən aşağı məhsuldarlıq;
- satış fürsətlərinin və inkişaf imkanlarının əldən buraxılması.

Nəhayət, işə qəbul prosesini yenidən təkrarlamalı olursunuz ki, bu da şirkəti bir neçə ay geriyə salır. Gündəlik işlərinizə ayırdığınız vaxtın çox hissəsini müsahibələrə sərf etməli, reklam və işədüzəltmə agentliyinin xərclərini yenidən ödəməli olursunuz. Qeyri-effektiv qərar bu bəlli xərclərlə yanaşı, komandanı dağıda, ruh düşkünlüyü yarada bilər.

Müsahiblər üçün də risklərin sayı az deyil. Onlar şirkətinizdə işə başlamaq üçün məmnun olduqları iş yerini tərk edə, hətta yaşadıqları yeri dəyişib şirkətinizə yaxın bir yerə köçə bilərlər. Sizin iş/vəzifə tələblərinizə cavab verə bilməyəndə tapşırıqları yerinə yetirmək üçün çox əziyyət çəkəcək və məmnunluq hissini itirəcəklər. Bu isə o deməkdir ki, onlar şirkətinizi tərk edib, özlərinə başqa yerdə daha uyğun iş axtarmağa başlaya bilərlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏNİN ÇƏTİNLİYİ

Müsahibə süni prosesdir və bu da əksər hallarda namizədin performansını təhrif edir. Aldığınız cavablara inanmaqda çətinlik çəkə bilərsiniz.

- Namizədlər, adətən, həyəcanlı olurlar və bu cür stres həmin namizədi qəbul edəcəyiniz işin/vəzifənin gərginliyindən çox fərqli olur.
- Namizədlər sizə ən yaxşı tərəflərini/keyfiyyətlərini göstərəcəklər.
- Namizədlər suallarınızın bəzilərini əvvəlcədən təxmin etmiş və düzgün cavabları hazırlamış ola bilərlər.
- İnsanların dedikləri ilə faktiki olaraq etdikləri çox fərqli ola bilər.
- Namizədlər istedadlarını şişirdə və ya öz çatışmazlıqlarını anlayacaq qədər özünüdərk qabiliyyətinə malik olmaya bilərlər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏNİN ÇƏTİNLİYİ



Müsahibəçilərin çoxu üçün müsahibə müəmmalı bir prosesdir.

- Müsahibəni idarə edə bilmək üçün hazırlıq keçmiş müsahibəçilərin sayı azdır. Onlar yaşadıqları müsahibə təcrübələrinə əsaslanırlar və beləcə, pis təcrübə rəhbərlərin bir nəslindən o birinə ötürülür.
- Yetərli təlim keçilmədiyinə görə müsahibəçilər intuisiyaya və ya spontan rəğbətə əsaslanırlar. Lakin xoşunuza gələn şəxsi işə qəbul edərək onun həmin işi görə biləcəyinə əmin ola bilməzsiniz. Müsahibə süni xarakter daşıdığına görə namizədin iş yoldaşları ilə yaxşı yola gedəcəyinə də zəmanət yoxdur.
- İnsan resursları şöbəsinin rəhbərliyindən başqa, digər rəhbərlər nadirən seçim müsahibəsi keçirirlər. Müsahibə bacarıqlarını təkmilləşdirmək üçün real namizədlərlə söhbət edərək kifayət qədər təcrübə toplamırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏNİN UĞURUNU NƏ MÜƏYYƏN EDİR?

Uğurlu müsahibə dövrəsi aşağıdakıları əhatə edir:

MÜSAHİBƏÇİ



- Müsahibəçi namizədlərin müraciət etdikləri vəzifəni/işi yerinə yetirmək bacarıqlarını **qiymətləndirə** bilir.
- Müsahibəçi namizədlərin bacarıqları haqqında müsahibə bitdikdən sonra işə qəbul qərarı almağa kömək edəcək **dəlilləri** toplayır.
- Müsahibəçi müxtəlif müsahiblərin bacarıqlarını aydın **fərqləndirə** bilir.

- Namizədlərə təcrübə və bacarıqlarını təqdim etmək üçün yaxşı fürsət yaradılır.
- Namizədlər və müsahibəçi prosesin **ədalətli** keçməsindən məmnundurlar, namizədlər yalnız sözügedən işi yerinə yetirmək bacarıqlarına əsasən qiymətləndiriliblər.



NAMİZƏD

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜSAHİBƏLƏRDƏ TEZ-TEZ YOL VERİLƏN SƏHVLƏR

Müsahibəçilərin tez-tez yol verdikləri bəzi səhvlər mövcuddur:

- **Zəif hazırlıq:** Müsahibəçi müsahibə otağına namizəd üçün nəzərdə tutulan vəzifə və onun yerinə yetirilməsi üçün tələb olunan səriştələr haqqında tam təsəvvürə malik olaraq daxil olmalıdır.
- **Zəif suallar vermək:** Bütün namizədlər müsahibəçinin almaq istədiyi cavabı təxmin edə bilirlərsə və ya bütün namizədlərin eyni cavabı vermək ehtimalı varsa, bu sual namizədləri fərqləndirməyə imkan verməyəcək.
- **Zəif nəzarət:** Müsahibəçinin öyrənmək istədiklərinə yönəlmək əvəzinə, namizədin söhbəti özü üçün daha rahat mövzulara çəkməsinə icazə vermək düzgün deyil.
- **Tələb olunan məlumatı əldə etməmək:** Yaxşı müsahibəçi namizədin lazımi məlumatı saxtalaşdırmasına imkan vermədən onu açıqlamasına şərait yarada bilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏLƏRDƏ TEZ-TEZ YOL VERİLƏN SƏHVLƏR

- **Mələk və iblis effektləri:** Bir sahədəki xüsusilə yaxşı və ya pis performansın müsahibəçinin başqa sahələr və ya ümumilikdə, namizəd haqqında təsəvvürünü formalaşdırmasına imkan verilərsə, nəticə uğursuz olar.
- **Qeyri-etik sahələrə meyillənmək:** Müsahibəçi namizəddən ailəsi, sağlamlığı, yaşı və ya dini mənsubiyyəti barədə soruşursa, belə bir təəssürat oyanır ki, namizədlər məhz bu meyarlara əsasən qiymətləndirilirlər, bu isə qanuna ziddir.
- **Məzmunsuz söhbətə meyillənmək:** yaxşı müsahibəçi namizədin özünü rahat hiss etməsinə şərait yaradır, lakin söhbət ortaq maraqlara yönəlirsə, müsahibənin mövzusundan kənara çıxılır. Həmçinin namizədlər vəzifə üzrə bacarıqlarına əsasən deyil, şəxsi maraqlarına əsasən qiymətləndirildikləri fikrinə qapıla bilərlər ki, bu da ədalətsiz və qeyri-etikdir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SİZƏ HANSI BACARIQLAR LAZIMDIR?



Müsahibəçilər bu səhvlərdən yayına, yaxşı müsahibə bacarıqlarına yiyələnərək müsahibələrin müəssisə və namizədlər üçün yaratdığı riskləri minimuma endirə bilərlər.

Bu bacarıqlara aşağıdakılar daxildir:

- **Sualvermə bacarıqları:** Lazımi sualı verə bilmək sizə lazım olan cavabları almağa kömək edir. Bütün suallar əvvəlcədən hazırlana bilməz, ona görə də zəruri hallarda daha çox məlumatı necə əldə edəcəyinizi bilməlisiniz.
- **Dinləmə bacarıqları:** Müsahibəyə namizədin söylədikləri və hələ söyləmədiklərinə əsasən yön vermək üçün fəal dinləməyi bacarmaq lazımdır.
- **Bədən dili bacarıqları:** Qarşılıqlı anlaşa bilmək üçün bədən dilindən istifadə etməyi, əlavə sualvermə fürsətlərini müəyyənləşdirmək üçün namizədlərin bədən dilini müşahidə etməyi bacarmalısınız.
- **Hazırlıq bacarıqları:** Hansı məlumatın tələb olunduğunu, bu məlumatları əldə etmək üçün hansı sualları verəcəyinizi bilərək müsahibə otağına daxil olun.

Burada əsas diqqət seçim məqsədilə aparılan müsahibəyə yönəlsə də, bu bacarıqların çoxu rəhbərliyin başqa toplantıları, o cümlədən performans qiymətləndirmələri, nizam-intizam toplantıları, araşdırma xarakterli toplantılar üçün də olduqca dəyərlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SUALVERMƏ ÜSULLARI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SUALVERMƏ ÜSULLARI

QISA XƏBƏRDARLIQ

Müsahibəçilərin böyük əksəriyyəti çox yersiz suallar verirlər. Yaxşı suallar vermək fitri istedad deyil. Adətən, istənilən müsahibədə müsahibi öz düşüncə tərzimizə istəqamətləndirmək, onu çoxsaylı suallara qərq etmək üçün həddən çox danışmağa meyil edirik.

Nəticədə, müsahibə məhdud və lazımsız məlumatın əldə edilməsi ilə bitir.

Sonra isə təəccüblənirik ki, əldə edilən məlumat əsasında qəbul edilən qərarlar niyə səhv çıxır!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SUAL NÖVLƏRİ

Müsahibədə verə biləcəyiniz bir çox müxtəlif sual növləri mövcuddur. Tipik bir müsahibə onlardan bir neçəsinə, bəlkə də, hamısına əsaslanır.

Müxtəlif sual növlərini bilmək lazımi vaxtda lazımi sualı verməyinizə kömək edə bilər.

Əsas sual növləri aşağıdakılardır:

- açıq;
- qapalı;
- əsaslandırma tələb edən;
- fərziyyəyə əsaslanan;
- konkret cavab tələb edən;
- dəqiqləşdirici;
- əhatəli;
- düşündürücü/sınağa çəkən;
- cavabı əks etdirən.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

AÇIQ SUALLAR



Açıq sullara bir sıra müxtəlif cavablar vermək mümkündür.

Məsələn:

- Məhsulu nə üçün yayda buraxdınız?
- Rəhbərliyin bu ideyanı dəstəkləməyinə necə nail oldunuz?
- Layihə çərçivəsində qarşınıza çıxan ən böyük çətinliklər nələr oldu?
- Marketinq büdcəsini necə bölüşdürdünüz?
- Bu və ya digər malların ehtiyatının saxlanmasını necə qət etdiniz?

Belə suallar nə vaxt verilməlidir?
Namizədin təcrübəsi və düşüncəsi barədə təsəvvür əldə etmək istədikdə açıq suallar verə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SUALVERMƏ ÜSULLARI

QAPALI SUALLAR



Qapalı suallar yalnız bir düzgün cavabı olan suallardır.

Məsələn:

- Son iş yerinizdə fəaliyyətinizə nə vaxt başlamışdınız?
- O vaxt hansı kompüter sistemindən istifadə edirdiniz?
- O vaxt rəhbəriniz kim idi?
- Komandada neçə nəfər idiniz?
- Karyera yüksəlişi zamanı hansı vəzifəyə təyin edildiniz?

Belə suallar nə vaxt verilməlidir?
Təfərrüatları tamamlamaq istədikdə qapalı suallar verə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SUALVERMƏ ÜSULLARI

ƏSASLANDIRMA TƏLƏB EDƏN SUALLAR

Namizədin ehtiyacınız olan bacarıqlara və təcrübəyə malik olub-olmadığını öyrənməyin **ən yaxşı** yolu onlardan əvvəlki işlərində və ya işdən kənarda bacarıqlarını necə tətbiq etdiklərinə dair nümunə gətirməyi xahiş etməkdir.

Nümunələr

- Sonuncu dəfə qəzəbli müştəri ilə nə vaxt işlədiyinizi deyə bilərsinizimi?
- İşləri çatdırmalı olduğunuz möhlət müddətlərinin üst-üstə düşdüyü bir vəziyyəti təsvir edə bilərsinizmi?
- Təchizatçılarla apardığınız danışıqlara bir nümunə gətirə bilərsinizmi?

Belə suallar nə vaxt verilməlidir?

- Namizədi sizə müvafiq təcrübəsi haqqında danışmağa təşviq etmək üçün bu cür suallar verə bilərsiniz.
- Bütün namizədlərə eyni əsaslandırma sualları ünvanlanmalıdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SUALVERMƏ ÜSULLARI

FƏRZİYYƏYƏ ƏSASLANAN SUALLAR



Nəzəri suallar **təsəvvür edilən** ssenari haqqında məlumat xahiş edən açıq suallardır.

Nümunələr

- Müştəri sizi məhkəməyə şikayət etməklə hədələsəydi, nə edərdiniz?
- Rəhbərlik etdiyiniz işçi təhlükəli hərəkət etsəydi, nə edərdiniz?
- Təsəvvür edək ki, mən supermarketdə satınalma üzrə rəhbər şəxsəm. Yeni buraxılmış qənnadı məhsulunu müştəriyə ilk satış zəngində necə təqdim edəcəyinizi mənə təsvir edin.

Belə suallar nə vaxt verilməlidir?

- Namizəd müəyyən sahədə müvafiq təcrübəyə malik olmasa da, düzgün yanaşmanı bilib-bilmədiyini yoxlamaq üçün uyğun üsuldur.
- Namizədin düşüncə tərzi və strategiyaları haqqında daha çox təfərrüatı aydınlaşdırmaq üçün belə suallardan istifadə edə bilərsiniz.
- Bəzən "rol oyunları" namizədin müvafiq bacarıqlarını birbaşa müşahidə etmək imkanı verə bilir.

Unutmayın ki, insanın nələri edəcəyini söylədikləri ilə onun faktiki olaraq edə biləcəkləri arasında fərq böyük ola bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SUALVERMƏ ÜSULLARI

KONKRET CAVAB TƏLƏB EDƏN SUALLAR

Bu növ suallar sizə lazım olacaq **konkret məlumata** yönələn qapalı suallardır.

Məsələn:

- Hazırda hansı vəzifədə çalışırsınız?
- "ABC Ltd"nin dövriyyəsi nə qədərdir?
- Tabeliyinizdə neçə nəfər çalışır?
- Satınalma qərarlarına sizmi cavabdehsiniz?



Belə suallar nə vaxt verilməlidir?

- Fakt və ya təfərrüatları aydınlaşdırmaq istədikdə;
- müsahib həddən çox və ya məzmunsuz danışdıqda;
- əsaslandırma tələb edən və ya fərziyyəyə əsaslanan sualdan sonra namizəddən cavabı haqqında daha konkret məlumat almaq üçün bu cür suallar verə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KONKRET CAVAB TƏLƏB EDƏN SUALLAR

TAM MƏLUMATIN TOPLANMASI

Namizədlər əsaslandırma tələb edən suallarınıza cavab verərkən işlərində və başqa maraq sahələrində nailiyyətləri, bu sahələrdə baş vermiş müəyyən epizodlar haqqında danışacaqlar. Konkret cavab tələb edən suallarınız vasitəsilə təfərrüatlara vararaq tam mənzərəni anlamağa çalışın.

Bunları bilməlisiniz:

Nə	baş verib? Yekun nəticəsi necə olub?
Niyə	baş verib? Səbəb və məqsəd nə idi?
Nə vaxt	baş verib? Daha yaxın zamanlara aid nümunələr namizədlərin öz bacarıqlarından daha tez-tez istifadə etdiklərini göstərir.
Kim	layihədə iştirak edib? Namizədlərin "biz" sözündən istifadə etdikləri məqamlara xüsusi diqqət yetirin. Onların layihədəki konkret rolunu dəqiqləşdirin.
Harada	baş verib? Hazırkı şirkətində, yoxsa işdən kənarda?
Necə	çətinliklərin öhdəsindən necə gəliblər?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏQİQLƏŞDİRİCİ SUALLAR



Bu növ suallar müsahibin təqdim etdiyi məlumatın daha çox **dəqiqləşdirilməsinə** yönələn qapalı suallardır.

Məsələn:

Məhz nə?

Məhz necə etdiniz?

Hamı? Heç vaxt? Hər kəs?

Nə ilə müqayisədə?

Belə suallar nə vaxt verilməlidir?

- daha dəqiq təfərrüatları öyrənmək istədiyiniz zaman.
- daha dəqiq təfərrüatları öyrənmək istədiyiniz zaman.
- "hamı, heç vaxt, heç kim, hər kəs, hər zaman" kimi sözlərlə geniş mənalı cümlələr istifadə edildikdən sonra.
- "daha yaxşı, ən yaxşı, daha sürətli, artan, təkmilləşən, daha az" kimi sözlərdən istifadə edərək qeyri-müəyyən müqayisələr aparılan zaman.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SUALVERMƏ ÜSULLARI

ƏHATƏLİ SUALLAR



Əhatəli suallar nəyin nə üçün edildiyi və ya nə üçün vacib olduğu haqqında daha çox məzmun təmin edən açıq suallardır.

Nümunələr
Bu layihənin məqsədi nə idi? **(Nəticənin məzmunu)**

O vaxt qərar qəbul etməyinizi məhdudlaşdıran hansı amillər var idi? **(Keçmişin məzmunu)**

Bunun satış hədəflərinizə nə dərəcədə müsbət təsir etdiyini mənə izah edə bilərsinizmi? **(Müvafiqliyə dair məzmun)**

Belə suallar nə vaxt verilməlidir?
Layihənin və ya komandanın məqsədinin hərtərəfli aydınlaşdırılması məqsədilə bu sualları verərək namizədin davranış və qərarlarının məqsədəuyğun olduğunu müəyyən edə bilərsiniz.

Atılmış addımlar və qəbul edilmiş qərarlar barədə konteksti təmin edir.

Namizədin bu və ya digər məqama nə üçün toxunduğunu anlamır, lakin onun barəsində tələsik qənaətə varmaq istəmirsinizsə, namizədi yenidən lazımi istiqamətə yönəltmək məqsədilə bu cür suallar verə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SUALVERMƏ ÜSULLARI

DÜŞÜNDÜRÜCÜ/SINAĞA ÇƏKƏN SUALLAR

Bu cür açıq suallar müsahibi düşünməyə və **əlavə məlumat** təqdim etməyə yönəldir.

Müştəri xidmətini təkmilləşdirdiyinizin sübutu olaraq hansı faktı irəli sürərdiniz? **(əsaslandırma sınağı)**

Bu yanaşmaya əks-arqument nə ola bilər? **("şeytanın vəkili" sınağı)**



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SUALVERMƏ ÜSULLARI

CAVABI ƏKS ETDİRƏN SUALLAR



Bu cür suallar müsahibin dediklərini və ya demək istədiklərini təxmin etdiyiniz cavabı onun özünə **qaytarır**.

Məsələn:

- Səhv etmirəmsə, siz eyni zamanda başqa əməkdaşı da əvəz edirdiniz?
- Başqa sözlə desək, məsələni rəhbərinizə bildirmək qərarına gəldiniz?
- Deməli, işdən buna görə çıxdınız?

Belə suallar nə vaxt verilməlidir?

- Vəziyyəti aydınlaşdırmaq və ya düzgün başa düşdüyünüzü dəqiqləşdirmək üçün;
- müsahibin demək istədiyini ifadə etməkdə ona kömək etmək üçün;
- müsahibə onu dinləndiyinizi göstərmək üçün;
- müsahibi danışmağa davam etməyə təşviq etmək üçün bu suallardan istifadə edə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SUALVERMƏ ÜSULLARI

ƏLAVƏ ÜSULLAR



İki əlavə üsul vasitəsilə soyuq və analitik sorğu prosesini yumşalda bilərsiniz:

Faktların əlaqələndirilməsi
Bu üsul təmin edilən məlumatlar və müsahibəçini maraqlandıran sahələr arasında əlaqələrin və ya körpülərin qurulmasını əhatə edir.

Nümunə
"İndicə qeyd etdiniz ki, məqsədlərinizdən biri şöbə daxilində komanda ruhu yaratmaqdır. Maraqlıdır, bu işdə nə dərəcədə uğurlu olduğunuzu qiymətləndirmək üçün hansı ölçmə tərzindən istifadə edəcəksiniz?" (əsaslandırma sınağı)

Empatik əlaqələndirmə
Təmin edilən məlumat barədə maraq və ya narahatlıq nümayiş etdirmək məqsədilə tətbiq edilən üsuldur.

Nümunə
"Görünür, şöbədə çətin vaxtlar keçirmisiniz. Ünsiyyət probleminin öhdəsindən konkret olaraq necə gəldiyinizi deyə bilərsinizmi?" **(hərəkətin dəqiqləşdirilməsi)**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SUALVERMƏ ÜSULLARI



MÜSAHİBİN MƏTLƏBDƏN UZAQLAŞMASINA İMKAN VERMƏYİN

Mətləbdən yayındıqları halda, **nəzakətlə** namizədlərin **sözünü kəsmək** olar.

Xüsusilə də əsaslandırma tələb edən sualları fərziyyəyə əsaslanan suallara cavab verirmiş kimi cavablandıran namizədlərlə müsahibə zamanı ehtiyatlı olun.

Nümunə

Müsahibəçi: Narazı müştəri ilə işləməli olduğunuz vəziyyətə bir nümunə gətirə bilərsinizmi?

Müsahib: Adətən, belə vəziyyətlərdə problemi/narahatlığı aydınlaşdırmaq üçün müştəriyə zəng etməklə başlayıram.

Müsahibəçi: Bəli, ağlabatan üsuldur, lakin belə bir çətinliklə üzləşdiyiniz konkret situasiya haqqında eşitmək istərdim. Axırıncı dəfə məşğul olduğunuz müştəri narazılığının səbəbi nə idi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏSSİZLİK

Səssizlik faydalı sualvermə üsulu ola bilər. Səssizliyi pozmaq istəyinizə müqavimət göstərin.

Nümunələr	**Bu üsuldan nə vaxt istifadə edilməlidir?**
5 saniyəyə qədər səssizlik	Müsahibə nəzakətli şəkildə fikrini toplamaq imkanı yaratmaq üçün;
5-15 saniyəlik səssizlik	Müsahibi açıqlamaq istəmədiyi məlumatı paylaşmağa sövq etmək üçün.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YAYINMALI OLDUĞUNUZ SUALLAR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YAYINMALI OLDUĞUNUZ SUALLAR

İSTİQAMƏTLƏNDİRİCİ SUALLAR



Başda istiqamətləndirici suallar olmaqla, yayınmalı olduğunuz bir neçə sual növü mövcuddur. Bunlar arzuedilən cavaba işarə edən suallardır.

Məsələn:

- Necə düşünürsünüz, ünsiyyəti sevən insansınız?
- Bizim əsas mükafatımız müştəri məmnuniyyətidir. Sizcə, komanda performansının ən vacib aspekti nədir?
- Əvvəlki işinizdə 2 ildən sonra vəzifənizin yüksəldildiyini görürəm. Görünür, yaxşı iş nümayiş etdirmisiniz, elə deyil?

Müsahibin lazımi məlumat təqdim etməyinin yeganə yolu sizinlə razılaşmamaqdır. Müsahibədə isə bunun baş vermək ehtimalı azdır.

Ehtiyatlı olun: heç kim istiqamətləndirici sual vermək istəməz, lakin bu istəyə qapılmaq asandır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YAYINMALI OLDUĞUNUZ SUALLAR

PSİXOLOJİ SUALLAR



Bəzi müsahibəçilər namizədin şəxsiyyət tipini daha yaxşı başa düşmək üçün aşağıdakılara bənzər suallardan istifadə edirlər:

- Heyvan olsaydınız, hansı növ heyvan olmaq istərdiniz?
- Oxuduğunuz sonuncu kitab barədə danışa bilərsinizmi?
- Cəmi bir gün baş nazir/ prezident olsaydınız, nə edərdiniz?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YAYINMALI OLDUĞUNUZ SUALLAR

PSİXOLOJİ SUALLAR



Psixoloji suallardan heç vaxt istifadə edilməməlidir, çünki:

- cavablar sizə etibarlı bir məlumat təmin etmir və müsahibəçinin yozumundan asılıdır;
- cavablar namizədin işi nə dərəcədə keyfiyyətlə görəcəyini aşkara çıxarmır;
- belə sualların nəticəsində, rəhbərlər sözügedən iş/vəzifə üçün ən uyğun namizədləri deyil, özlərinə bənzəyən insanları seçirlər;
- psixoloji suallar elə bir təəssürat yarada bilər ki, sanki müsahibə iş/vəzifə üçün ən yaxşı kadrı seçmək məqsədi daşımır, sadəcə olaraq, baxış tərzi və şəxsiyyət növlərinə əsaslanan, ədalətsiz bir prosesdir;
- namizədlərin çoxu vacib qərarları mənasız məlumatlar əsasında qəbul edən şirkətdə çalışmaq istəməzlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YAYINMALI OLDUĞUNUZ SUALLAR

AYRI-SEÇKİLİK XARAKTERLİ SUALLAR



Aşağıdakılara əsasən namizədlərə qarşı ayrı-seçkilik etmək **qeyri-etik** və **qanuna ziddir**:

- cins;
- irq;
- əlillik;
- cinsi oriyentasiya;
- din;
- yaş.

Namizəd bu əlamətlərdən hər hansı barədə şikayət edərsə, işə qəbul qərarınızı əsaslandırmaq məsuliyyəti sizin üzərinizə düşür.

Yanlış anlaşılmaların qarşısını almaq üçün yaş, ailə tarixçəsi, uşaqlara qulluq, sağlamlıq, kiminsə mənsub ola biləcəyi qrup və ya kampaniyalar barədə (cinsi və ya dini mənsubiyyətlə bağlı məlumatları aşkar edə biləcək) suallar **verməyin**. Suallarınızı vəzifə funksiyalarını yerinə yetirmək üçün tələb olunan bacarıqlar, davranış və təcrübə ilə məhdudlaşdırın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YAYINMALI OLDUĞUNUZ SUALLAR

AYRI-SEÇKİLİK XARAKTERLİ SUALLAR



Vəzifənin müəyyən fiziki bacarıq tələb etdiyi **bəzi** nadir hallarda hüquqi istisnalara yol verilir və bu zaman **sağlamlıqla əlaqəli** sualı məqbul hesab etmək olar.

Məsələn, iş ağır yüklərin qaldırılmasını tələb edirsə, kimdənsə ağır yükləri qaldıra bilib-bilmədiyini (lazım gələrsə, müvafiq düzəlişlərlə) soruşa bilərsiniz. Müvafiq düzəlişlər dedikdə, avadanlıqlarda, prosedurlarda və iş yerinin tərtibatında müəyyən dəyişikliklər nəzərdə tutulur. Müvafiq düzəlişlərə ehtiyac duyduqlarına görə namizədlərə münasibətdə ayrı-seçkiliyə yol verə bilməzsiniz.

Hər hansı müvafiq düzəlişin xarakteri iş təklifi edildikdən sonra müzakirə olunmalıdır ki, müsahibə prosesində ayrı-seçkilik ittihamlarına məruz qalmayasınız. Namizəd bu mövzuya toxunarsa, ona bu məsələnin iş təklifi verildikdən sonra seçilən namizədlə müzakirə ediləcəyini bildirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YAYINMALI OLDUĞUNUZ SUALLAR

ÖZÜNÜQİYMƏTLƏNDİRMƏ SUALLARI



Aşağıdakı kimi suallar verərək namizədlərdən özlərini qiymətləndirməyi xahiş etməyin:

- Sizcə, nə kimi zəif cəhətləriniz var?
- Ən güclü tərəfləriniz hansılardır?

Namizədlər vəzifə üçün tələb olunan xüsusiyyətləri eynilə öz güclü tərəfləri olaraq sadalayacaq və böyük ehtimalla, əsl zəif cəhətləri barədə səmimi olmayacaqlar. Onlar həddindən çox işləmək, bəzən gərəyindən artıq mükəmməl olmaq kimi "zəif cəhətlər"inin "üstünü açа" bilərlər.

Belə sualları cavablandıran bir çox kitablar mövcuddur və yəqin ki, namizədlərinizdən bəziləri bu kitabları oxumuş olarlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YAYINMALI OLDUĞUNUZ SUALLAR

BİLMƏCƏ TİPLİ SUALLAR



Bu cür suallar (breyntizerlər) "Microsoft", "Google" və başqa texnologiya şirkətləri tərəfindən istifadə edilmişdir:

- Dünyada nə qədər piano kökləyicisi var?
- Saatın əqrəbləri bir gündə neçə dəfə üst-üstə düşür?
- Məktəb avtobusuna nə qədər qolf topu sığa bilər?

Nəzəriyyədə belə suallar namizədin yaradıcı qabiliyyətini sınağa çəkir, müsahibəçiyə namizədin düşünmə prosesinə qulaq asmaq fürsəti verir. Təcrübədə isə tələb olunan əsaslandırmanın işə aid bacarıqlarla heç bir əlaqəsi olmur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YAYINMALI OLDUĞUNUZ SUALLAR

BİLMƏCƏ TİPLİ SUALLAR



Eyni zamanda spontan cavabın veriləcəyinə də zəmanət verə bilməzsiniz. Namizədlər belə suallara cavabları internetdən tapa və müsahibədə buna spontanlıq görüntüsü verə bilərlər.

"Google" bu cür suallar verməyi dayandırıb. "Breyntizerlərin tamamilə vaxt itkisi olduğunu anladıq", – "Google"un kadrlar üzrə birinci vitse-prezidenti Laslo Bok deyir. "Onlar nəyisə təxmin etməyə kömək etmir".*

Viktorina şousu üçün qonaqlar axtarmırsınızsa, belə suallar verməyin!

* "İstedad axtarışında" bölməsi: Böyük məlumatlar o qədər də böyük əhəmiyyət kəsb etməyə bilər", "New York Times"; 19 iyun 2013.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YAYINMALI OLDUĞUNUZ SUALLAR

SİLSİLƏ SUALLAR



Silsilə suallar bir neçə ardıcıl sualdan ibarət olur:

> Rəhbərinizlə razılaşmadığınız vəziyyətə bir nümunə gətirin. Fikir ayrılığınız nə barədə idi? Maraqlıdır, fikir ayrılığını necə həll etdiniz? Nəticədən ikiniz də razı qaldınızmı? Növbəti dəfə nəyi daha fərqli edərdiniz?

Heç vaxt silsilə suallar verməyin. Müsahib ya ən sonuncu, ya da ən asan suala cavab verəcək. Elə isə niyə də yalnız sonuncu sualı, ya da asan sualı verməyəsiniz?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DİNLƏMƏ ÜSULLARI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DİNLƏMƏ BACARIQLARI

Cavaba qulaq asmırsınızsa, mükəmməl sual verməyin heç bir mənası qalmır.

Dinləmə bacarıqları vacibdir, çünki bu bacarıqlar sayəsində:

- işə qəbul qərarlarını qəbul etməyə kömək edəcək məlumatları əldə edə bilirsiniz;
- müsahibinizlə yaxşı münasibət quraraq onun daha açıq, daha dürüst cavablar verməsinə nail olursunuz;
- lazımi sualları formalaşdırır və heç nəyi gözdən qaçırmırsınız.



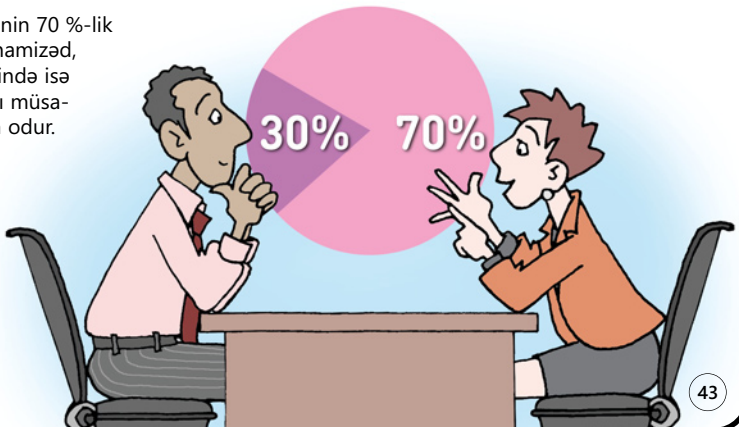
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DİNLƏMƏ ÜSULLARI

30/70 QAYDASI

Müsahibənin böyük hissəsini danışaraq deyil, dinləyərək keçirəcəksiniz.

Adətən, müsahibənin 70 %-lik zaman kəsiyində namizəd, qalan 30 % hissəsində isə siz danışırsınız. Axı müsahibəyə cəlb edilən odur.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DİNLƏMƏYƏ MANE OLAN AMİLLƏR



Daha yaxşı dinləyici olmağımıza mane olan 9 davranış:

1. Özünə "bal yığmaq"
(Eşitdiyiniz hər şeyi öz təcrübənizlə əlaqələndirmək)
- "*Bu nədir ki! Siz keçən həftə mənim başıma gələnləri görəydiniz!*" – deyirsiniz.
- "*İş yoldaşlarım bu namizəddən dəfələrlə daha ağıllıdırlar!*" – deyə düşünürsünüz.

2. Fikir oxumaq
(Müsahibin nə düşündüyünü təxmin etmək)
- Öz-özünüzə deyirsiniz: "*Mərc gələrəm ki, əvvəlki iş yerindən çıxmağının səbəbi budur!*"

3. Məşq etmək
(Növbəti cümlələrinizi beyninizdə təkrarlamaq)
- Növbəti "ağıllı" sualınızı hazırlamaq üçün düşünür və bu müddətdə verilən cavabı nəzərdən qaçırırsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DİNLƏMƏYƏ MANE OLAN AMİLLƏR



4. Seçərək dinləmək
(Əsas məlumat fraqmentini dinləyib qalanına qulaq asmamaq)
- Müsahibin korporativ müştərilərə satışla bağlı təcrübəyə malik olduğunu dəqiqləşdirir və təfərrüatları dinləmirsiniz.

5. Xəyala dalmaq
(Fikrinizin başqa yerlərdə dolanması və diqqətinizin yayınması)
- İnsanların danışıqlarından 4-6 dəfə daha sürətli düşünə bilir, qalan vaxtdan xəyala dalmaq üçün istifadə etməyə meyil edirsiniz.

6. Etiketləmək
(Bütün məlumatları eşitmədən müsahibi hansısa kateqoriyaya aid etmək)
- Müsahibi tezcə "tipik müsahib/satıcı" adlandırırsınız və s.
- Boşboğaz olduğunu qət etdiyiniz müsahibi dinləmirsiniz və s.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DİNLƏMƏYƏ MANE OLAN AMİLLƏR



7. Məsləhət vermək
(Müsahibin sözünü kəsib məsləhət vermək istəyinə müqavimət göstərə bilməmək)
- "*Niyə ... sınamırsınız*" və ya "*Təcrübəmə görə, ən yaxşısı, ...*" kimi cümlələr qurursunuz.

8. Duel
(Müsahibin sözlərinə komandanız və ya şirkətinizlə bağlı lovğalanaraq qarşılıq vermək)
- "*Ən azından, şöbəmiz heç vaxt büdcə tələblərini aşmır!*" – deyirsiniz.
- "*Bizim şirkətdə belə hərəkət edən adam tapa bilməzsiniz!*" – deyirsiniz.

9. Emosiyalardan yayınmaq
(Emosiyaların ifadə edilməsinə zarafat və ya dayaz klişelərlə qarşılıq vermək)
- "*Bəli, sanki dünyanın sonudur, elə deyilmi?*" – deyirsiniz.
- "*Eybi yox, bundan da pis ola bilərdi!*" – deyirsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

EYNİ ZAMANDA HƏM DİNLƏYƏ, HƏM BAŞQA İŞLƏ MƏŞĞUL OLA BİLMƏZSİNİZ

Müsahibədə effektiv şəkildə dinləyə bilmək üçün diqqətinizi tamamilə həmsöhbətinizə yönləndirməlisiniz. Diqqətinizi yayındıran amilləri aradan qaldırın.

Eyni zamanda həm e-poçt bildirişlərini və ya "sms"ləri oxuya və yaxşı qulaq asa bilməzsiniz. Yəqin ki, ən yaxşısı, kompüter, telefon və başqa cihazları müsahibə otağına gətirməməkdir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DİNLƏMƏ ÜSULLARI

QEYDLƏR GÖTÜRMƏK



Müsahibə müddətində qeydlər etməlisinizmi?

Bəli, çünki qeydlər:

- hər şeyi əhatə etməyə kömək edir: yaddaşınıza etibar etsəniz, yalnız başlıca müsbət və mənfi məqamları xatırlayacaqsınız;
- müsahibə əsnasında sizə neytral qalmaq imkanı verir; məlumatı yazsanız, daha sonra ondan istifadə edərək qərar qəbul edə bilərsiniz;
- işə qəbul üzrə qərarınızın əsaslandığı məlumatları yazılı şəkildə saxlayaraq seçim prosesinin ədalətli olduğunu sübut edə bilirsiniz.

Qeydlər götürmək – qarşı tərəfə onun verdiyi məlumatlara ciddi yanaşdığınızı göstərir.

Yazmadığınız vaxtlarda namizədin rahat olması üçün onunla göz təması qurun.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

AYDIN EŞİTMƏK

Aydın məsələdir ki, eşidə bilmədiyiniz bir insanla müsahibə keçirə bilməzsiniz. Səs-küylü otaqlarda müsahibə keçirmək sizi yora və lazımınca qulaq asmağınıza mane ola bilər.

Sakit bir yer tapın: yaxşı olar ki, müsahibə keçirdiyiniz otağın qapısını bağlamaq mümkün olsun.

Telefonla və ya videoəlaqə vasitəsilə ilkin müsahibə aparırsınızsa və yaxşı eşidə bilmirsinizsə, daha yaxşı bağlantı yaratmağa çalışın. Başa düşməkdə çətinlik çəkirsinizsə, lazımi münasibəti formalaşdırmaq çətin olur.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PARALİNQVİSTİKA



Paralinqvistika deyilənlərin ifadə edilmə **tərzini** bildirir. Paralinqvistika namizədin cavabının mənasına, yaxud sizin bu cavaba necə məna verməyinizə təsir edə bilər. Paralinqvistikanın aşağıda verilmiş bir neçə müxtəlif aspektini bilməlisiniz.

FORMA	VERİLƏN MƏNA
Zamanlama	Qısa cavablar utancaqlığa işarə edə, lakin eyni zamanda verdiyiniz suallardan da asılı ola bilər. Qapalı suallara, adətən, qısa cavablar verilir.
Ton/fleksiya	Səs tonu müsahibin yaşadığı emosiyaları ötürür və formalaşdırmaq istədiyi imici müəyyən etməyə kömək edə bilər.
Nitq xətaları	Nitq xətaları yorğunluqdan, stresdən və ya təşvişdən xəbər verə bilər. "Ee" və "ımm" kimi tərəddüdlər sadəcə düşünmək üçün vaxt qazanmaq məqsədilə istifadə edilir.
Aksent/ləhcə	Sizə müsahibin haralı olduğundan xəbər verir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DİNLƏMƏ ÜSULLARI

PARALİNQVİSTİKA



FORMA	VERİLƏN MƏNA
Sözlərin seçimi	Nitqə rəng qatır, müsahibin təhsil səviyyəsinə, mövzuya münasibətinə və nə dərəcədə rəsmi yanaşdığına işarə edir.
Parazit sözlər	Nitq manerizmləri söz ehtiyatının azlığına, tənbəlliyə, dəbin təsirinə, düşüncələrin dolaşıqlığına və ya sadəcə, vərdişə dəlalət edə bilər.
Vurğu	Hecalar və ya sözlər üzərinə vurğular əsl mənanı ortaya çıxarır (məsələn: "Bu situasiya ilə bağlı **sizin** nə düşündüyünüzü bilirəm"). Düzgün vurğunu "yaxaladığınıza" əmin olmaq üçün qarşı tərəfi dinləyin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PARALİNQVİSTİKANIN MƏNALANDIRILMASI



Paralinqvistikadan xəbərdar olmaq vacidbir, lakin onu mənalandıran zaman diqqətli olun.

- ✘ **Fikir oxumayın.** Səs tonu dediyi sözlərə ziddirsə, səbəbi tapmaq üçün bir az dərinə getməyə çalışın. Müsahibin emosionallığının səbəbini bildiyinizi fərz etməyin.
- ✘ **Diqqətiniz yayınmasın.** Səlis və aydın danışıq zamanı bunun təsirinə düşmək çox asan olur, lakin belə bir nitq qabiliyyəti iş/vəzifə üçün tələb olunan xüsusiyyət deyilsə (məsələn, mətbuat katibi üçün səlis nitq vacib keyfiyyətdir) buna fikir verməyin. Vacib olan – təcrübə və bacarıqlardır, müsahibin onlar haqqında sizə necə danışması deyil.
- ✘ **Aksent/ləhcə və parazit sözlərdən istifadəyə görə mühakimə etməyin.** Namizədin haralı olması da əhəmiyyət kəsb etmir və parazit sözlərdən istifadə etməməsi yalnız iş/vəzifə mükəmməl nitq tələb etdiyi zaman vacibdir. Bir daha qeyd edək ki, kiminsə öz bacarıq və təcrübəsi haqqında gözəl nitqlə danışması nadir hallarda əhəmiyyət kəsb edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BƏDƏN DİLİNİN BAŞA DÜŞÜLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BƏDƏN DİLİNDƏN İSTİFADƏ

Ünsiyyətin çox hissəsi sözlərdən istifadə etmədən, məsələn, üz ifadələri və bədənin vəziyyəti vasitəsilə baş tutur.

Bədən dilini anlamaq sizə iki cəhətdən kömək edə bilər:

- yaxşı münasibət qurmaq, müsahibi açıq danışmağa həvəsləndirmək üçün bədən dilinizdən istifadə edə bilərsiniz;
- müsahibi narahat edə biləcək sualları müəyyən etmək üçün onun bədən dilini müşahidə edə və səbəbi anlamaq üçün əlavə suallar verə bilərsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BƏDƏN DİLİNİN BAŞA DÜŞÜLMƏSİ

BƏDƏN DİLİNİN NÖVLƏRİ



Bədən vəziyyətləri və jestlər	Müsahib əl hərəkətlərindən necə istifadə edir? Bəs hansı vəziyyətdə əyləşib?
Göz təması	Bir-birinizə nə dərəcədə tez-tez baxırsınız? Göz təması nə qədər çəkir?
Oriyentasiya	Müsahib sizə nəzərən hansı vəziyyətdə əyləşib?
Yaxınlıq	Müsahibinizə nə dərəcədə yaxın əyləşmisiniz?
Xarici görünüş	Xarici görünüş iş üçün nə dərəcədə vacibdir?
Emosiyaların ifadəsi	Emosiyaların göstəricisi olaraq üz ifadələrinə etibar edə bilərsinizmi?

Bədən dilinin bu növlərinin hər birinə növbə ilə nəzər salacağıq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BƏDƏN VƏZİYYƏTLƏRİ VƏ JESTLƏR: ƏLLƏR





BARMAQ UCLARINI BİRLƏŞDİRMƏK

- Özünənainam (intellektual təkəbbür)



BURUNA TOXUNMAQ

- Şübhə və ya aldatma



AĞIZI BLOKLAMAQ

- Danışmamaq üçün müqavimət göstərmək



BARMAQLARI ÇARPAZLAMAQ

- Təşviş, özünənəzarət



BARMAQLARI "L" FORMASINDA ÇƏNƏYƏ DAYAMAQ

- Tənqidi qiymətləndirmə



GÖZÜ OVUŞDURMAQ

- Şübhə və ya aldatma

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BƏDƏN VƏZİYYƏTLƏRİ VƏ JESTLƏR: ƏLLƏR



QOLLAR YUXARIDA

- Təmkinli, özünümüdafiə mövqeyində olmaq



QOLLARI ÇARPAZLAMAQ; AYAQLARI BİR-BİRİNİN ÜZƏRİNƏ AŞIRMAQ

- Qapalı olmaq, inanmamaq, maraqlanmamaq



İRƏLİYƏ DOĞRU ƏYİLMƏK

- Hazır olmaq!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BƏDƏN VƏZİYYƏTLƏRİ VƏ JESTLƏR: ƏLLƏR

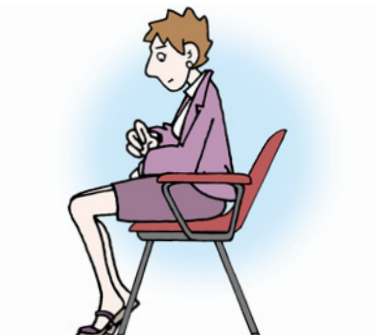
ARXAYA SÖYKƏNMƏK

- Özünəinam, üstünlük



TİFTİK TƏMİZLƏMƏK

- Narazılıq



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BƏDƏN DİLİNİN BAŞA DÜŞÜLMƏSİ

GÖZ TƏMASI



Maykl Arqaylın araşdırmalarına görə, Avropada söhbət zamanı (orta hesabla):

- dinləyici müddətin 75 %-i ərzində danışana baxır;
- danışan müddətin 40 %- i ərzində dinləyiciyə baxır;
- müddətin 30 %- i ərzində hər iki tərəf bir-birinin gözünə baxır;
- hər bir qarşılıqlı baxış yalnız 1,5 saniyə çəkir.



Göz təması yaxşı/etibarlı münasibətlərin qurulması üçün vacibdir, ona görə də qeyd götürürsünüzsə, arabir, xüsusilə də sual verən zaman baxışlarınızı qaldırın.

Göz təmasından qarşı tərəfi narahat etməyəcək şəkildə istifadə etmək vacibdir.



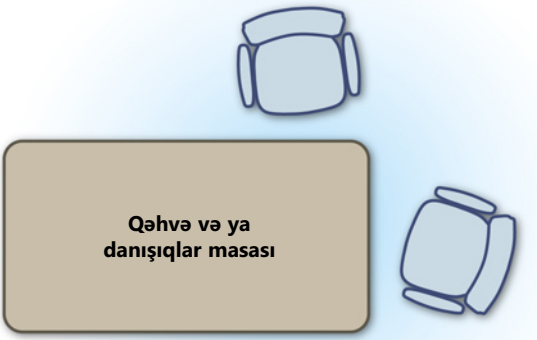
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ORİYENTASİYA



Müsahibə zamanı ev sahibi və otaqda mebelin yerinə görə məsul tərəf olduğunuz üçün müsahibin sizə uyğunlaşması üzərində daha çox nəzarətə sahibsiniz.

Çalışın, masa arxasında əyləşməyəsiniz, çünki bu, yaxşı münasibətin yaranmasına mane ola, hətta qarşıdurma təəssüratı yarada bilər. Tərəflər, adətən, daha qeyri-formal şəkildə – danışıqlar masasında yanaşı və ya bir-birinə yaxın əyləşdikdə daha yaxşı nəticələr əldə edilir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YAXINLIQ



Adətən, yad insanlara fiziki cəhətdən yaxın olduqda özümüzü narahat hiss edirik. İnsanların özlərini rahat hiss edə biləcəkləri məsafə müəyyən amillərdən asılı olaraq dəyişir:

- **Milliyyət**: Bəzi mədəniyyətlər digərləri ilə müqayisədə daha yaxın təmasa üstünlük verirlər.
- **Mənşə**: Rayon/kənd yerlərindən olan insanlar daha çox məsafəyə ehtiyac duyurlar.
- **Status**: İnsanlar daha yüksək statusa malik olduğunu düşündükləri şəxslərdən daha uzaq dayanırlar.
- **Cins**: Adətən, qadınlar öz həmcinslərinə yaxın olduqda daha rahat olur, kişilərlə isə məsafə saxlamağa meyilli olurlar.

Bir qayda olaraq, insanlar yalnız öz ailə üzvləri və yaxın dostları ilə 46 sm-dən az məsafə daxilində (məhrəm zona) özlərini rahat hiss edirlər. Dost-tanış yığıncaqlarında fərdi zonadan (46 sm – 1,2 m), yad insanlarla ünsiyyət zamanı isə sosial zonadan (1,2 m – 3,6 m) istifadə edilir. Oturacaqları bir-birinə 1,2 metr məsafədə yerləşdirərək kiminsə fərdi zonasını zəbt etmədən qeyri-formal ab-hava yarada bilərsiniz. Həmçinin müsahibinizə oturacaqları seçmək imkanı verərək onun özünü rahat hiss etdiyi məsafədə əyləşməsini təmin edə bilərsiniz.

Mənbə: Allan Piz "Bədən dili" kitabından zona məsafələri.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XARİCİ GÖRÜNÜŞ

Namizədin müsahibə üçün seçdiyi geyim onun yaratmaq istədiyi imicdən xəbər verir. Hətta bu və ya digər iş/vəzifə üzrə çalışanların qeyri-rəsmi geyinməsi normal qəbul edilsə də, həmin iş/vəzifə üçün müsahibəyə insanlar daha rəsmi geyimdə gəlirlər.

Namizədin görünüşü nadir hallarda sizə onu işi görmək bacarığı və təcrübəsi haqqında nəsə deyə bilir, ona görə də görünüşün fikrinizi yayındırmasına imkan verməyin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BƏDƏN DİLİNİN BAŞA DÜŞÜLMƏSİ

EMOSİYANIN İFADƏ EDİLMƏSİ

Müsahibin hiss və emosiyaları haqqında mühakimə yeritməyin ən yaxşı üsulu onun üz ifadəsini izləməkdir.

Üz ifadələri insanın emosiyalarını onun səs tonu və ya bədən vəziyyəti ilə müqayisədə daha dəqiqliklə ötürürlər.

Beləliklə, müsahibiniz haqqında tərəddüd edən zaman onun üz ifadəsini izləməli və öz mühakimə qabiliyyətinizə etibar etməlisiniz!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BƏDƏN DİLİNİN MƏNALANDIRILMASI



- **Fikir oxumayın.** Bədən dilinin reaksiyasını doğuran fikrin düzgünlüyünə əmin ola və ya bu reaksiyanın nə demək olduğunu dəqiq müəyyən edə bilməzsiniz. Müsahibin əlini üzünə toxundurması aldatma mənası verir, lakin eyni zamanda şübhəyə, hətta üzünün qaşındığına da dəlalət edə bilər.
- **Jestlər qrupuna diqqət yetirin.** Məsələn, kiminsə ağzını necə qapadığına fikir verin. Məsələn, kimsə gözlənilmədən göz təmasını kəsir, ağzını qapayır, suala yarımçıq cavab verirsə, bu, bir başqasının göz təmasını qoruyaraq ağzını qapamasından, sonra isə düşünə-düşünə cavab verməsindən fərqlənir. Birinci halda müsahib yalan danışa bilər, ikinci halda isə sadəcə düşünmək üçün vaxt qazanmağa çalışır.
- **Kontekst vacibdir.** İnsanlar üşüyəndə də qollarını çarpazlayırlar. Bəziləri başqaları ilə müqayisədə daha çox jestikulyasiya edə və ya daha çox gülümsəyə bilərlər. Fərdin davranışındakı dəyişikliklərə fikir verin. Qısa müsahibə müddətində bunu dəqiq müəyyənləşdirmək çətin ola bilər.
- **Qəfil dəyişikliklər vacibdir.** Kimsə qəfildən bədən vəziyyətini dəyişirsə, bu, əhəmiyyətli bir göstərici ola bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BƏDƏN DİLİNİN MƏNALANDIRILMASI



Bədən dili haqqında fərziyyə yürütməyə tələsməyin, lakin suallarınızı tənzimləmək üçün ondan istifadə edə bilrəsiniz.

Məsələn:

Müsahibəçi: "Əvvəlki rəhbərinizlə münasibətləriniz haqqında danışın".

Müsahib: (qəfildən arxaya söykənir və qollarını çarpazlayır)
"Əla idi. Birlikdə yaxşı işləyirdik".

Müsahibəçi: "İş münasibətlərinizin sizi ən çox çətinə salan tərəfi hansı idi?"

Həmçinin başqa mövzuya keçə, müsahiblə aranızda müəyyən münasibət formalaşdıqdan sonra nisbətən daha həssas olan bu mövzuya qayıda bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖZ BƏDƏN DİLİNİZDƏN İSTİFADƏ EDİN



Öz bədən diliniz güclü ünsiyyət alətidir. Qarşı tərəfin özünü rahat hiss edərək sizinlə açıq danışa bilməsi üçün öz bədən dilinizdən istifadə edə bilərsiniz.

Məsələn:

- Səmimi şəkildə gülümsəyin. İnsanlar saxta təbəssümü asanlıqla ayırd edə bilirlər.
- Qulaq asdığınızı göstərmək üçün başınızı bir qədər yana əyin.
- Rahat göz təması qurun.
- Ünsiyyətə açıq pozada dayanın. Qollarınızı və ya ayaqlarınızı çarpazlamayın. Adətən, müsahib də eyni hərəkəti təkrar edir və siz qapalı pozada oturduqda məlumatları bölüşməyə o qədər də meyil göstərmir.
- Müsahibin "şəxsi sahə"sinə hörmətlə yanaşın.
- Münasib şəkildə geyinin. Həddən artıq təmtəraqlı geyinərək namizədi qorxuda bilərsiniz.

Həddən artıq rahat geyim isə müsahibə prosesinə maraqsız və ya qeyri-ciddi yanaşdığınızı göstərə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BƏDƏN DİLİNİN BAŞA DÜŞÜLMƏSİ

BƏDƏN VƏZİYYƏTİNİN ƏKS ETDİRİLMƏSİ



Bəyəndiyiniz bir insanla ünsiyyət zamanı qeyri-ixtiyari olaraq bədən vəziyyətinizi onunkuna uyğunlaşdırırsınız. O, masaya doğru əyildikdə siz də əyilirsiniz, qıçlarını bir-birinin üzərinə aşırdıqda siz də eyni hərəkəti edirsiniz, yaxud eynilə onun kimi dirsəyinizi masanın üstünə qoyursunuz.

Yaxşı dinləyicilər intuitiv olaraq qarşı tərəfin bədən vəziyyətini "əks etdirirlər" – yaxın dost olsalar da, olmasalar da – çünki bu hərəkətin səmimi münasibət qurmağa kömək etdiyini bilirlər.

Daha yaxşı müsahibəçi olmaq üçün məşqlərə başlayan zaman niyə də bunu bilərək etməyəsiniz? Tezliklə vərdişəçevriləcək.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BƏDƏN DİLİNİN BAŞA DÜŞÜLMƏSİ

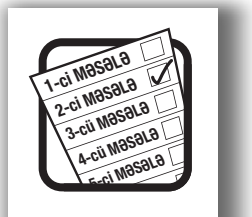
DANIŞIQ SÜRƏTİNİN ƏKS ETDİRİLMƏSİ



Yaxşı müsahibəçilər öz nitq sürətlərini müsahiblərinin sürətinə uyğunlaşdırırlar. Hansısa mövzu barədə həyəcanlı olan insanlar sürətlə və enerji ilə danışırlar.

Siz də bənzər "həyəcanlı nitqlə" cavab verdikdə müsahibin faydalı məlumatlar verməyə davam etmək ehtimalı yüksəlir. Nitq ehtiyatla yavaşlayırsa və ya səsdə tərəddüd varsa, o zaman suallarınızda və şərhlərinizdə həmin ehtiyatlılığın əks olunması qarşı tərəfə hörmətinizi, nəzakətinizi, həmsöhbətinizin hisslərini başa düşdüyünüzü nümayiş etdirəcək. Müsahibin danışıq sürəti qeyd götürməyinizə imkan vermirsə, suallarınızı daha yavaş verməyə çalışın. O sizin sürətinizi əks etdirə və yavaş danışmağa başlaya bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜSAHİBƏYƏ HAZIRLIQ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏYƏ HAZIRLIQ



Müsahibəyə yaxşı hazırlaşmaq vacibdir.

- Yaxşı hazırlaşaraq müsahibdən sizə lazım olan məlumatı ala bilərsiniz, çünki otağa nəyi öyrənməli olduğunuzu bilərək daxil olursunuz.
- Hazırlıqlı olduqda müsahibəçi kimi yaşadığınız gərginlik azalır və namizədlərin cavablarına daha çox diqqət yetirə bilirsiniz.
- Yaxşı hazırlıq – prosesin ədalətliliyi naminə bütün namizədlərlə bənzər müsahibə təcrübəsi təmin etmək imkanı yaradır.
- Yaxşı hazırlıq həmçinin uğurlu ünsiyyət qarşısında tez-tez ortaya çıxan maneələri aradan qaldıra bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏYƏ HAZIRLIQ

NAMİZƏDİN MƏLUMATLARI



Vakansiya üçün istər daxili, istərsə də xarici namizədlərlə müsahibə keçirərkən əvvəlcədən hər bir namizəd haqqında yazılı məlumat vərəqəsinə malik olmalısınız.

Namizəd haqqında 3 növ məlumat vərəqəsi mövcuddur:

1. Standartlaşdırılmış ərizə forması – kənardan dəvət olunmuş namizəd.
1. Tərcümeyi-hal – kənardan dəvət olunmuş namizəd.
1. İş tarixçəsi/şəxsi iş – daxili namizəd.

Hansı məlumat vərəqəsini seçməyinizdən asılı olmayaraq, hər bir namizəd haqqında etibarlı məlumatlara malik olmalısınız.

Malik olduğunuz məlumat müsahibə müddətində namizədin cavablarına kontekstual dəyər qatacaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NAMİZƏDİN MƏLUMATLARININ YOXLANMASI



Hər kəs (eləcə də siz) tərcümeyi-halında özünü mümkün qədər "yaxşı göstərməyə" çalışır.

Müsahibəyə hazırlaşan zaman aşağıdakılarla bağlı vacib suallarınızı qeyd edin:

- tərcümeyi-halda qeyd edilməmiş aylar/illər;
- natamam və ya şişirdilmiş təəssüratı bağışlayan təhsil nailiyyətləri;
- şişirdilmiş təəssüratı bağışlayan vəzifə adları/cavabdehliklər.

Lakin tərcümeyi-halın müsahibənin gündəliyini diktə etməsinə imkan verməyin. Namizədin **müvafiq** təcrübəsinin təfərrüatları **sizin** suallarınızla üzə çıxacaq.

Unutmayın ki:

- tərcüməyi-hal sizə **namizədin** sizə demək istədiklərini söyləyir;
- suallarınız isə **sizin** bilməli olduqlarınızı ortaya çıxarmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VƏZİFƏ FUNKSİYALARININ TƏSVİRİ



Vəzifə funksiyalarının düzgün təsviri effektiv seçim müsahibəsi üçün çox vacibdir. Əks halda, iş haqqında real təsəvvürü necə yarada bilərsiniz? Vəzifə funksiyalarının təsviri hazır deyilsə, sonrakı mərhələlərdə vəzifənin müsahibədə müzakirə etdiyiniz bəzi aspektlərinin işin tərkib hissəsi olmadığı məlum ola, yaxud adı çəkilməyən tapşırıqlar yalnız namizəd işə başladıqdan sonra üzə çıxa bilər.

Vəzifə funksiyaları təsvir edilmədikdə işə qəbul edilən yeni əməkdaşlar işə başlayan zaman **məyus ola, ümidsizliyə qapıla** və ya **qorxa** bilərlər.

Vəzifə funksiyalarının təsviri həmçinin sizə lazım olan, **vəzifəyə dair tələblərdə** dəqiqləşdiriləcək bacarıq və keyfiyyətləri müəyyən etməyinizə kömək edəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VƏZİFƏ FUNKSİYALARININ TƏSVİRİ



Vəzifə funksiyalarının düzgün təsviri işin, ən azı, 5 elementini əhatə edir:

1. Hesabatlılıq/cavabdehliklər/öhdəliklər
Praktiki nəticələr də daxil olmaqla, vəzifə sahibinin məsul olduğu fəaliyyətlər.

2. Əhatə dairəsi/iş həcmi
Cavabdehliyin səviyyəsi və ya həcmi (başqa sözlə desək: satış, büdcə, insan resursları üzrə cavabdehlik, şöbə hesabatları, əsas istehsal avadanlığı və s).

3. Struktur
İş müəssisə daxilində hansı yeri tutur?

4. Münasibətlər
Vəzifə sahibi müəssisə daxilində və müəssisədən kənarda kiminlə qarşılıqlı fəaliyyət göstərir? Vəzifə sahibi kimə tabedir?

5. Məkan
İşlə əlaqədar səfərlər və "evdən işləmək" və s. kimi ehtiyaclar müəyyən edilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏYƏ HAZIRLIQ

VƏZİFƏYƏ DAİR TƏLƏBLƏR



İşin nədən ibarət olduğunu öyrəndikdən sonra (vəzifə təsiri), necə bir kadra/işçiyə ehtiyacınızın olduğunu qərarlaşdırmalısınız.

Vəzifəyə dair tələblər iş üçün minimum **kadr/işçi tələblərini** müəyyən edir. Buraya kadrın/işçinin işi uğurla yerinə yetirə bilməsi üçün ondan tələb olunan bacarıq, təcrübə və keyfiyyətlər daxildir.

Sizə lazım olan kadrı/işçini dəqiq müəyyən etməsəniz, hər hansı müsahibin uyğunluğu haqqında necə mülahizə yürüdə bilərsiniz?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VƏZİFƏYƏ DAİR TƏLƏBLƏR



Vəzifəyə dair tələbləri yazmaq üçün kadrın/işçinin işi yerinə yetirmək üçün mütləq malik olmalı olduğu bacarıqları, bilik, davranış və təcrübəni nəzərə alın.

"Arzuolunan" hesab edə biləcəyiniz və ya işi yerinə yetirmək bacarığı ilə əlaqəli olmayan tələbləri daxil etməyin.

Mümkün qədər **konkret** olun. "Yaxşı komanda oyunçusu"na ehtiyacınızın olduğunu düşünə bilərsiniz, lakin bu, hər hansı məna kəsb etmək üçün həddən artıq qeyri-müəyyən fikirdir.

Sizə, məsələn, aşağıdakılar lazım ola bilər:

- iş yükü həddən çox olan həmkarlarına kömək edən şəxs;
- komandanı çox işləməyə, işi möhlət sonunadək çatdırmağa ruhlandıran şəxs;
- satış təkliflərini həmkarları ilə bölüşən şəxs.

Hansı davranışa ehtiyacınızın olduğunu bilmək sizə düzgün müsahibə sualını hazırlamaq imkanı verir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏYƏ HAZIRLIQ

VƏZİFƏYƏ DAİR TƏLƏBLƏR



Vəzifəyə dair tələblərə daxil edilə bilər:

- sertifikatlar və ya peşəkar kvalifikasiyalar;
- müəyyən texnologiyalardan istifadə təcrübəsi;
- xarici dillərdə yazı və ya danışıq bacarığı;
- təqdimat keçirmək təcrübəsi;
- işi məhdud möhlət müddətində tamamlamaq bacarığı;
- yaradıcı məhsul ideyaları formalaşdırmaq bacarığı;
- satış həcminin artırılmasında uğurlu təcrübə;
- peşəkar sərgilər üçün büdcələrin idarə edilməsi üzrə təcrübə;
- əməyin mühafizəsi haqqında biliklər;
- iş yükü çox olan həmkarlara yardım etmək istəyi;
- müstəsna səviyyədə müştəri xidməti göstərməyə can atmaq.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



VƏZİFƏYƏ DAİR TƏLƏBLƏRİN KƏMİYYƏT GÖSTƏRİCİLƏRİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

Mümkün olduqca, vəzifəyə dair tələblərin kəmiyyət göstəricilərini müəyyənləşdirməlisiniz. Məsələn, iş elanına kəmiyyət tələblərinin daxil edilməsi ixtisaslaşmamış namizədlərin müraciətindən sizi xilas edərək vaxtınıza qənaət edir, müsahibəyə dəvət edəcəyiniz namizədlərin qısa siyahısını daha asan və əminliklə tərtib etməyinizə imkan yaradır.

Məsələn:

- kompüterdə dəqiqədə, azı, 60 söz yaza bilmək;
- "ACCA" mühasibatlıq üzrə kvalifikasiyası dərəcəsi;
- çoxmillətli komandanın idarə edilməsi üzrə birillik təcrübə;
- bir milyon AZN və daha yüksək həcmdə büdcənin idarə edilməsi üzrə təcrübə.

Ehtiyac olmadığı təqdirdə, böyük maneələr qoymayın, çünki bu zaman seçim edə biləcəyiniz namizədlərin say həddi kiçiləcək. Məsələn, 2 milyon AZN həcmində büdcəni idarə edəcək namizəd axtarırsınızsa, bu işi əvvəllər 1,5 milyonluq büdcəni idarə etmiş şəxs də yerinə yetirə bilər. Bənzər qaydada, əla satıcı olmaq üçün 3 illik təcrübəyə malik olmağı da zəruri hesab etməyin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏSASLANDIRMA TƏLƏB EDƏN SUALLARIN HAZIRLANMASI

Vəzifəyə dair tələblərin kəmiyyətlə ölçülə bilməyən hissəsinə namizədin uyğun olub-olmadığını öyrənmək üçün ondan tələb olunan bacarıqları keçmişdə necə tətbiq etdiyini soruşun. Namizədlər bu bacarıqlardan əvvəlki işlərində və ya işdən kənar maraq dairələri çərçivəsində istifadə etmiş ola bilərlər. Məsələn:

- Nə vaxtsa keçirdiyiniz vacib bir təqdimat haqqında danışa bilərsinizmi?
- Axırıncı dəfə nə vaxt telefonla fransız dilində danışmısınız?
- İşi çox qısa müddətə çatdırmalı olduğunuz bir vəziyyəti təsvir edə bilərsinizmi?
- Tapdığınız yeni məhsul ideyasına nümunə göstərə bilərsinizmi?
- Hansısa bir müştəriyə satışı artırdığınıza dair təcrübəniz haqqında danışa bilərsinizmi?
- Peşəkar sərginin büdcəsini idarə etdiyinizə dair təcrübəniz haqqında danışa bilərsinizmi?

Müsahibələri müqayisə edə bilmək və prosesin ədalətli olmasını təmin etmək üçün hər bir namizədə verəcəyiniz ilkin sualların standart siyahısını tərtib etməlisiniz. Hər bir halda təfərrüatlara varmaq üçün əlavə suallar versəniz də, siyahıdakı suallar müsahibəyə yön verəcək. Hər bir sualın təfərrüatlarını öyrənmək üçün **10 dəqiqə** vaxt tələb oluna bilər, odur ki, siyahıya həddən çox sual daxil etməyin! Unutmayın ki, ümid vəd edən namizədləri əlavə müsahibə üçün təkrar dəvət edə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

CAVABLARIN HAZIRLANMASI



Namizədlərin də sizə iş və müəssisə ilə bağlı sualları olacaq.

Məsələn, aşağıdakı sualların cavablarına hazırlıqlı olsanız, yaxşı olar:

- Bu vəzifə nə üçün boşalıb və ya yaradılır?
- Şirkət daxilində karyera yüksəlişi üçün hansı imkanlar mövcuddur?
- Vəzifənin qısa, orta və uzunmüddətli məqsədləri nədən ibarətdir?
- Yeni əməkdaşın kimlərlə işləyəcəyi gözlənilir?
- Şirkətin maliyyə vəziyyəti necədir?
- Şirkət mədəniyyəti nədən ibarətdir?
- İşçilər, bir qayda olaraq, hansı saatlarda işləyirlər?
- Vəzifə ilə əlaqədar ən böyük çətinliklər hansılardır?
- Bu şirkətdə işləməyin ən böyük çətinlikləri nələrdir?
- Hansı təlimlər və mentorluq dəstəyi təmin edilir?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜRACİƏT EDƏNLƏRİN QISA SİYAHISININ HAZIRLANMASI

Qısa siyahının hazırlanması bütün müraciətlər arasından müsahibəyə çağrılmaq üçün nisbətən kiçik sayda namizədlərin seçilməsindən ibarətdir. Əksər müəssisələrdə bu işlə İnsan resursları şöbəsi məşğul olur.

Qısa siyahı tərtib edilərkən hər bir müraciət vəzifəyə dair tələblərlə müqayisə edilir və "kağız üzərində" ən uyğun namizədlər seçilir.

QEYD: Müraciət formasında kifayət qədər məlumat yoxdursa, daha çox məlumat xahiş edin və ya tələsik qənaətə varmaq əvəzinə, namizədi müsahibəyə çağırmaq üçün qısa siyahıya daxil edin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏ VAXTININ TƏYİN EDİLMƏSİ

Müsahibə üçün hər iki tərəfə münasib vaxtı təyin etmək üçün namizədlərlə əlaqə saxlayın. Müsahibin hazırkı işinə mane olmamaq üçün işə daha tez başlayıb işdən daha gec çıxmalı ola bilərsiniz. Namizədə müsahibənin təxminən nə qədər çəkəcəyini söyləyin (30 – 60 dəqiqə arası məqsədəmüvafiq sayıla bilər).

Lazım gələrsə, onlardan işlərinə dair nümunələri gətirməyi xahiş edin, müsahibə müddətində sınaq testi (yazılı və ya şifahi) keçirməyi planlaşdırırsınızsa, bu haqda da xəbərdarlıq edin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜSAHİBƏ OTAĞININ HAZIRLANMASI

YOXLAMA SİYAHISI

- ✔ Müştərək toplantı otağından istifadə edirsinizsə, otağın müsaid olub-olmadığını dəqiqləşdirmək lazımdır.
- ✔ Otaq təmiz və səliqəli olmalıdır.
- ✔ Namizədin yanında əyləşə bilmək üçün mebelin yeri dəyişdirilməlidir.
- ✔ Saat namizədin arxasındakı divardan asılmalıdır.
- ✔ Telefon müdaxilələri olmamalı/qapı tez-tez döyülməməlidir.
- ✔ Namizədin gözünə parlaq işıq düşməməlidir.
- ✔ Namizədə su, çay və ya qəhvə təklif edə bilmək üçün hazırlıq görülməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏ OTAĞININ HAZIRLANMASI



Aşağıdakıları müsahibə otağına özünüzlə aparın:

- müsahibin tərcümeyi-halı, müraciət forması və ya şəxsi işi;
- vəzifə fuksiyalarının təsviri;
- vəzifəyə dair tələblər;
- hazırlıq qeydləri və sual siyahısı;
- qeyd dəftərçəsi;
- vizit kartı;
- şirkətə/müəssisəyə aid hər hansı material.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜSAHİBƏNİN KEÇİRİLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NAMİZƏDİ NECƏ QARŞILAMALI?

SALAMLAMA

- Unutmayın ki, namizədlər hər zaman həyəcanlı və gərgin olurlar.
- İstiqanlı və mehriban olun. Gülümsəyin!
- Əyləşmisinizsə, ayağa qalxın.
- Əl sıxıb salamlayın.
- Özünü rahat hiss edə bilməsi üçün namizədlə necə gəldiyi haqda, həmçinin hava, bina, parklama və s. barədə qısaca söhbət edin.
- Namizədə su, çay, qəhvə təklif edin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏYƏ NECƏ BAŞLAMALI?

- Namizədə gəldiyinə görə təşəkkür edin.
- Özünüzü təqdim edin, şirkətdə tutduğunuz vəzifə haqqında məlumat verin.
- İzah edin ki, müsahibənin məqsədi sizə namizədin təcrübə və bacarıqları haqqında öyrənmək, namizədə isə bu işin onun üçün düzgün seçim olub-olmadığını müəyyən etməkdən ibarətdir.
- Namizədə iş haqqında qısa məlumat verin. Bu onun suallarınıza daha uyğun cavablar verməsinə kömək edəcək.
- Namizədi qeydlər aparacağınızla bağlı xəbərdar edin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜSAHİBƏYƏ NECƏ BAŞLAMALI?

NÜMUNƏ

Gəldiyinizə görə təşəkkür edirəm. Adım ... və bu şirkətdə anbarı idarə edirəm. Sizi müsahibəyə dəvət etməkdə məqsədimiz bacarıqlarınız və təcrübəniz haqqında daha ətraflı məlumat əldə etmək, eyni zamanda sizin də daha çox məlumat əldə edərək bu işin sizə uyğun olub-olmamasını müəyyən etməyinizdir. Gündüz növbəsində 10 nəfəri idarə edəcək komanda rəhbəri vəzifəsinə işçi axtarırıq. Nəzərə alın ki, özümə kömək məqsədilə cavablarınıza qulaq asa-asa qeydlər aparacağam. Müsahibənin sonunda əlavə suallarınız üçün vaxt ayıracağıq. Əgər söylədiklərim aydındırsa, onda gəlin başlayaq!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏ PROSESİ



Tərcümeyi-hal və ya müraciət forması ilə əlaqədar hər hansı sualınız varsa, soruşun (bax: səh. 72).

Standart suallarınızdan birini verin (bax: səh. 79).

Namizədi dinləyin və qeydlər götürün (bax: səh. 48).

Mümkün qədər çox və qarşı tərəfi narahat etməyəcək şəkildə göz təması saxlayın (bax: səh. 59).

Namizədin bədən vəziyyətini, danışıq sürətini əks etdirməyə çalışın (bax: səh. 67–68).

Namizədi danışmağa davam etməyə həvəsləndirmək üçün "cavabı əks etdirən" suallardan istifadə edin (bax: səh. 27).

Konkret cavab tələb edən, düşündürücü/sınağa çəkən, dəqiqləşdirici və əhatəli suallar verərək məlumatları aydınlaşdırın (bax: səhifə 22–26).

Bütün sualları bitirənə qədər növbəti standart sualınızı təkrar edin.

Namizədin sizə sualı olub-olmadığını soruşun və suallarına cavab verin (bax: səh. 80).

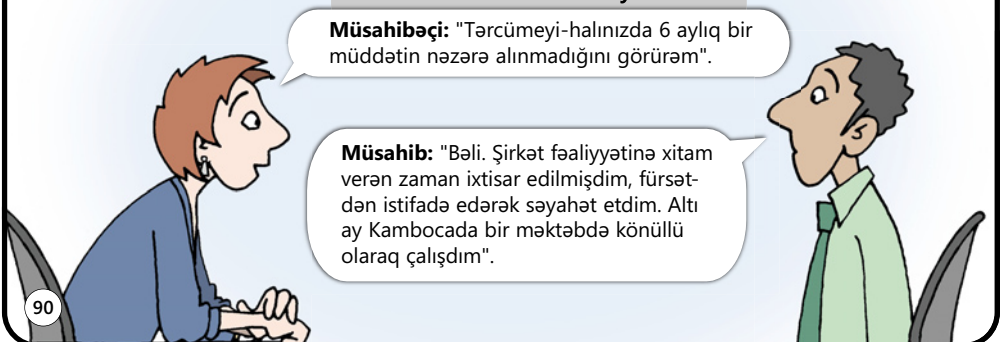
Müsahibəni yekunlaşdırın (bax: səh. 103).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏ NÜMUNƏSİ

Növbəti səhifələrdə giriş söhbətindən sonra müsahibənin necə davam edə biləcəyinə, müsahibəçinin bu kitabda öyrəndiyiniz müxtəlif üsulların bəzilərindən necə istifadə edə biləcəyinə dair nümunələrə yer verilir.

Namizədin məlumatlarının yoxlanması



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏ NÜMUNƏSİ



Namizədin işə dair kəmiyyətlə ölçülə bilən tələbə, daha dəqiq desək, bu və ya digər proqram təminatı ilə 2 illik iş təcrübəsi şərtinə cavab verib-vermədiyinin yoxlanması

Müsahibəçi: "Bəli, mənə X proqram təminatı ilə iş təcrübəniz haqqında danışa bilərsinizmi?"

Müsahib: "Bu proqramdan 3 il ildir ki, istifadə edirəm. Hazırkı işimdə davamlı olaraq istifadə edirəm".

Suallar siyahısından əsaslandırma tələb edən ilk sual

Müsahibəçi: "Əla – bunun üçün standart müəyyən edək. Hansısa bir müştəriyə satışı artırdığınıza dair təcrübəniz haqqında danışa bilərsinizmi?"

Müsahib: "Adətən, hər il bu və ya digər müştəriyə 10 % daha çox satış etməyi hədəfləyirəm. Bunun üçün, bir qayda olaraq, müştəriyə başqa nə təklif edə biləcəyimizi araşdırıram".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏ NÜMUNƏSİ



Müsahibin mövzu daxilində saxlanması

Müsahibəçi: "Çox gözəl, lakin mən konkret bir nümunə eşitmək istərdim".

Müsahib: "Müştərilərimdən biri iri bir əczaçılıq şirkəti idi. Artıq bütün proqram təminatımızı satın almışdılar, lakin biz gördük ki, hələ heç bir dəstək xidmətimizdən istifadə etməyiblər".

Konkret cavab tələb edən sual: Kim?

Müsahibəçi: "Biz" dedikdə kimi nəzərdə tutursunuz, sizdən başqa kim bu işə cəlb olunmuşdu?"

Müsahib: "Maliyyə direktoru. Belə bir fürsət ola biləcəyini düşünərək ondan bu müştərimizin hər hansı dəstək xidmətinə abunəliklərinin olub-olmadığını yoxlamağı xahiş etdim".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏ NÜMUNƏSİ



Cavabı əks etdirən sual

Müsahibəçi: "Bu barədə ən düzgün məlumatı o verə bilərdi?"

Müsahib: "Bəli. O vaxt həmin müştəri ilə yeni işləməyə başlayırdım, hələ uyğunlaşmağa çalışırdım".

Konkret cavab tələb edən sual: Nə vaxt?

Müsahibəçi: "Bu nə vaxt baş vermişdi?"

Müsahib: "Təxminən 6 ay əvvəl".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏ NÜMUNƏSİ



Konkret cavab tələb edən sual: Necə?

Müsahibəçi: "Beləliklə, xidmətləri satmağı necə bacardınız?"

Müsahib: "Deməli, eşitdim ki, sistemləri ilə əlaqədar problemləri var və onlarla görüşə getdim. Üç gün idi ki, satış edə bilmirdilər. Düzünü desəm, görüş olduqca çətin keçdi".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏ NÜMUNƏSİ



Empatik əlaqələndirmə

Müsahibəçi: "Təsəvvür edirəm! Onlara necə yanaşdığınızı deyə bilərsinizmi?"

Müsahib: "Proqram təminatımıza görə pis vəziyyətdə qaldıqları üçün üzrxahlıq etdim. Onları narahat edən bütün məsələləri dinlədim və kömək etmək üçün əlimdən gələni edəcəyimi söylədim".

Keçmişin məzmunu ilə bağlı sual

Müsahibəçi: "Bəs o vaxt bu xidməti göstərməyinizə nə mane olurdu?"

Müsahib "Onlar vəsait ayırmaq istəmirdilər! Həqiqətən, kömək etmək istəyirdim, lakin məhsulların nasazlığı ilə bağlı sonsuza qədər pulsuz dəstək göstərə bilmərik".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏ NÜMUNƏSİ



Konkret cavab tələb edən sual: Nə?

Müsahibəçi: "Bəs növbəti addım olaraq sonra nə etdiniz?"

Müsahib: "Dəstək xidməti üzrə müqavilə bağlamağı təklif etdim, bu isə o demək idi ki, bir daha belə problemləri olmayacaqdı".

Dəqiqləşdirici sual

Müsahibəçi: "Heç vaxt?"

Müsahib: "Bu qədər ciddisi ilə heç vaxt. Dəstək xidməti müqaviləsi ilə işlərini 12 saat müddətində bərpa edə bilərdik".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏ NÜMUNƏSİ



Konkret cavab tələb edən sual

Müsahibəçi: "Beləliklə, nəticə necə oldu?"

Müsahib: "Danışıqlar 3 ay davam etdi və illik 300 000 AZN dəyərində müqavilə imzaladıq".

Dəqiqləşdirici sual: həyata keçirilən tədbir

Müsahibəçi: "Danışıqları dəqiq olaraq necə apardınız?"

Müsahib: "Hüquq şöbəmizdən müqavilə hazırlamağı xahiş etdim. Müqavilə bizimlə onların satınalma meneceri arasında bir müddət "gedib-gəldi".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏ NÜMUNƏSİ



Konkret cavab tələb edən sual

Müsahibəçi: "Onlara endirim təklif etdiniz?"

Müsahib: "Mümkün olduqca, endirim təklif etməməyə çalışıram".

Müsahibəçi: *Namizədi söyləməməyə çalışdığı nəyisə söyləməyə təşviq edən səssizlik.*

Müsahib: "Amma bu dəfə onlara 20 % endirim təklif etdim: əvvəl istədiklərindən daha uzun xəbərdarlıq müddəti müqabilində".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏ NÜMUNƏSİ



Belə bir satış təklifini təkrarlamaq elə də asan olmaz. Ona görə də müsahibəçi namizədin başqa satış üsulları haqqında biliyini yoxlamaq üçün fərziyyəyə əsaslanan bir sual verir.

Müsahibəçi: "Görünür, həmin müştərinin fikrini, həqiqətən də, dəyişə bilmisiniz. Bəs bu müştərininkinə bənzər problemdən əziyyət çəkməyən müəssisələrə xidmətləri necə satardınız?"

Müsahib: "Həmin müştərinin problemi ilə bağlı bir təqdimat hazırlamışdım və bu təqdimat digər iki müştərimizlə də mümkün xidmət müqaviləsi haqqında müzakirələrə yol açdı".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏ NÜMUNƏSİ



"Şeytanın vəkili" yanaşması

Müsahibəçi: "Bəziləri etiraz edə bilərlər ki, məhsulun uğursuzluğunu digər müştərilərə də nümayiş etdirmək yaxşı fikir deyil".

Müsahib: "Bu problem müştərinin komandasının proqram təminatını məhz düzgün yeniləməməsi nəticəsində yaranmışdı, yəni bizim təqsirimiz deyildi. Lakin bu hər bir müştərinin başına gələ biləcək bir problemdir, odur ki, başqa müştərilərimiz də riski qəbul edirlər".

Siyahıdakı növbəti "əsaslandırma tələb edən" sual

Müsahibəçi: "Təşəkkür edirəm. İndi isə... haqqında eşitmək istərdim..."

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏ NƏ DƏRƏCƏDƏ UĞURLU KEÇDİ?



Bu nümunədə müsahibəçi:

- əsaslandırma tələb edən sualı fərziyyə sualı kimi cavablandıran namizədi lazımi istiqamətdə yönəldib mətləbdən uzaqlaşmağa qoymadı;
- konkret cavab tələb edən sual verərək namizədin nəql etdiyi məhz bu vəziyyətdə nə dərəcədə liderlik nümayiş etdirdiyini, işə kim(lər)in cəlb olunduğunu müəyyən etdi;
- prosesi və onun nəticəsini daha yaxşı başa düşmək üçün daha dərinə getməyə çalışdı;
- namizədi söyləməməyə üstünlük verəcəyi məlumatı açıqlamağa sövq etmək üçün səssizlikdən istifadə etdi;
- namizədin başqa müştərilərə necə satış edəcəyi haqqında ətraflı danışa bilməsi üçün fərziyyəyə əsaslanan sualdan istifadə etdi.

Müsahibəçi vəzifəyə dair tələblərdən birinə uyğun olaraq, namizədin satışı artırmaq bacarığına malik olduğunu göstərmək üçün əsaslı dəlillər toplamış oldu.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NAMİZƏDİN SUALLARININ CAVABLANDIRILMASI



İndi suallara cavab vermək növbəsi sizdədir!

Namizədin vəzifə və şirkət haqqında istədikləri sualları verə bilməsi üçün kifayət qədər vaxt ayırın.

Bu, müsahibənin vacib hissəsidir: yaxşı namizədlərin hər zaman seçimi olur, buna görə də onları sizinlə işləməyə ruhlandırmalısınız.

İş fürsətini namizədə satmalı olsanız da, vəzifənin hər hansı mənfi aspekti barədə dürüst cavablar verməlisiniz. Real gözləntilərlə müəssisəyə işə qəbul ediləndə daha az problem yaşanır və həmin işçinin müəssisəni tərk etmək riski aşağı düşür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏNİN YEKUNLAŞDIRILMASI

Müsahibənin sonunda namizədə gəldiyinə görə təşəkkür edin, işə qəbul prosesində növbəti addımların nələrdən ibarət olacağını söyləyin, o cümlədən sonrakı müsahibələr və ya sınaqlar haqqında məlumat verin.

Müsahibənin nəticəsi barədə məlumatın təxminən nə vaxt veriləcəyini, onunla necə əlaqə saxlayacağınızı bildirin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏNİN KEÇİRİLMƏSİ

NAMİZƏDLƏRİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ



Müsahibədən sonra namizədləri qiymətləndirmək üçün qeydlərinizdən istifadə edin.

- Namizədlərin vəzifəyə dair tələblərə cavab verib-vermədiklərini yoxlayın.
- Onların bu tələblərə cavab verdiyini göstərən dəlillərin xülasəsini tərtib edin.
- Ehtimal az olsa da, mümkün ayrı-seçkilik iddiasına qarşı qərarınızı əsaslandırmaq üçün qeydlərinizi saxlayın.
- Çox sayda namizəddən müsahibə götürürsünüzsə, onların müxtəlif sahələrdəki bacarıqlarını asanlıqla müqayisə etmək üçün qərar matrisi yaradın və 1-10 ballıq şkalaya əsasən onları qiymətləndirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NAMİZƏDLƏRİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

MATRİS

Vəzifəyə dair tələblər	Namizədlər			
	I namizəd (adı):	II namizəd (adı):	III namizəd (adı):	IV namizəd (adı):
1mln AZN+ həcmində büdcəni idarə etmək	8	8	6	9
Çoxmillətli komandanı idarə etmək təcrübəsi	5	9	6	9
Satışı artırmaq üzrə təcrübə C səviyyəsinə satış təcrübəsi	6	9	6	9
Fransız dilində sərbəst danışmaq				
Alman dilində sərbəst danışmaq				
CƏMİ				

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ MƏKTUBLARININ YOXLANMASI



Heç vaxt tövsiyə məktublarının düzgünlüyünü yoxlamadan namizədi işə qəbul etməyin.

Tövsiyə məktublarının yoxlanması üçün bir neçə qızıl qayda:

- Tövsiyə məktubunu verən şəxslə e-poçtla deyil, **telefonla** əlaqə saxlamağa çalışın.
- Namizədlə müsahibədə müşahidə etdiyiniz mənfi bir məqamı müəyyənləşdirin və tövsiyə edən şəxsdən bu barədə fikrini soruşun. Lazım gələrsə, təkrarən belə suallar verin və cavabın **necə** verildiyinə diqqətlə qulaq asın.
- Söhbəti bu sualla yekunlaşdırın: "Həmin şəxs qayıtsa, təkrar işə qəbul edərsinizmi?" Hər hansı tərəddüdə diqqət yetirin. Tövsiyə edən şəxslər ən yaxşı kadrlar üçün **hər zaman** iş tapa bilirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSAHİBƏNİN KEÇİRİLMƏSİ

SONRAKI ADDIMLAR



Hər zaman namizədi müsahibənin nəticəsi haqqında məlumatlandıraraq müsahibədən sonrakı addımları tamamlayın.

- Təşəkkür edirəm, amma yox (bağlanmış şəxsi iş).
- İndi yox, bəlkə, daha sonra (aktiv şəxsi iş).
- Qərar qəbul etmək üçün hələ tezdir (gözləmə mərhələsi).
- Növbəti addım (başqa sözlə desək, ikinci müsahibə olacaq).
- Əməkdaşlıq gözlənilir.

Unutmayın
Keçmiş namizədlərlə davranış tərziniz müəssisənizin reputasiyasına çox təsir edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəlliflər haqqında



Şon MakManus
Şon MakManus biznes və texnologiya mövzusunda ruhlandırıcı kitablar yazır. "Asan addımlarla veb-dizayn" ("Web Design in Easy Steps"),"Böyüklər və təcrübəlilər üçün "iPad" ("iPad for the Older and Wiser"), "Böyüklər və təcrübəlilər üçün "Microsoft Office" ("Microsoft Office for the Older and Wiser") və "Bilməyənlər üçün "Raspberry Pi" ("Raspberry Pi For Dummies") kitablarının müəllifidir. Onun məqalələri bir sıra jurnallarda, o cümlədən "Marketing Week", "Customer Loyalty Today" və "Business 2.0" jurnallarında dərc edilmişdir. Şon MakManus haqqında daha geniş məlumat və yazdığı kitablardan pulsuz hissələr əldə etmək istəyirsinizsə, müəllifin www.sean.co.uk veb-saytına baş çəkin.



Con Taunsend (BA* MA MCIPD***)**
Con Taunsend beynəlxalq səviyyədə "təlimçilərin təlimçisi" adını qazanmış bir mütəxəssisdir. O, Cenevrənin yaxınlığında yerləşən və dünyanın bütün ölkələrindən təlimçiləri cəlb edən nüfuzlu Usta Təlimçilər İnstitutunun təsisçisidir. Con bu institutu Birləşmiş Krallıq, Fransa və İsveçrədə beynəlxalq konsultasiya və insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində 30 illik təcrübə qazandıqdan sonra təsis etmişdir. Bu təcrübənin əsas hissəsini isə Cenevrədə yerləşən "GTE" şirkətində rəhbər kadrların peşəkar hazırlığı üzrə Avropa direktoru vəzifəsində çalışarkən qazanmışdır: burada o, 15 ölkəni təmsil edən 800-dən çox menecerin təliminə cavabdeh olmuşdur. "Təlimçilərin təlimçisi" kimi ad qazandığı uzunmüddətli karyerası ərzində Con konfranslar, seminarlar və çox satılan videotəlimlər vasitəsilə Usta Təlimçilər İnstitutunun bənzərsiz fəlsəfəsini dünyada təbliğ etməklə yanaşı, həm də idarəetmə və kadrların peşəkar inkişafı üzrə əksər dillərə tərcümə edilmiş təlim vəsaitləri yazmışdır.

*Bakalavr dərəcəsi ("Bachelor of Arts")
**Magistr dərəcəsi ("Master of Arts")
***Kadrların Peşəkar İnkişafı İnstitutunun üzvü ("Member of the Chartered Institute of Personnel and Development")

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd