İŞ MÜLAKATI

Interviewer's



Kurumunuza en uygun personeli seçebilmenizi ve bedeli ağır olacak personel alım hatalarından kaçınmanızı sağlayacak bir dizi ipucu, araç ve teknik

Sean McManus ve John Townsend

Ne Dediler:

"Küçük kitaplarınızın formatını seviyorum. Hem verdiğim eğitimlerde kullanıyor, hem de çok şey öğreniyorum."

"Yönetim Cep Kitapları serisi beni çok etkiledi. İşletmecilik alanında yeni biri için konular güzel kurgulanmış, içerik her zaman yeterli ve özlü."

"Artık kitaplarınızın bağımlısı oldum –anında konuya girmek için çok kullanışlılar."

İŞ MÜLAKATI

Interviewer's

First published as the Interviewer's pocketbook by Sean McManus and John Townsend (c) Sean McManus and John Townsend 2014.
Turkish 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.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

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

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



İŞE ALIM MÜLAKATLARINI ANLAMAK 5
Kitap hakkında, işe alım mülakatı neden önemlidir, riskler oldukça yüksek, mülakatların zorlukları, başarılı bir mülakatta olması gerekenler, işe alım mülakatlarında sıkça yapılan hatalar, ihtiyaç duyduğunuz beceriler



SORU SORMA TEKNİKLERİ 15
Bir uyarı, soru türleri (açık, kapalı, örnek, varsayımsal, sondalama, netleştirme, bağlamsal, sorgulayıcı, yansıtıcı), ilave teknikler, adayın konudan sapmasını engellemek, sessizlik



KAÇINILMASI GEREKEN SORULAR 31
Yönlendirici sorular, psikoloji soruları, ayrımcılık yapan sorular, kendini değerlendirme soruları, zekâ soruları, çoklu sorular



DİNLEME TEKNİKLERİ 41
Dinleme becerileri, 30/70 kuralı, iyi bir dinleyicinin yapmaması gerekenler, dinlerken başka bir işle ilgilenmeyin, not almak, iyi işitmek, paralinguistik



BEDEN DİLİNİ ANLAMAK 53
Beden dilini kullanmak, duruş ve jestler, göz teması, konum, mesafe, ifade/dış görünüş, duygusal tepkiler, beden dilini yorumlamak, beden dilini kullanmak, yansıtma, konuşma hızını ayarlamak



GÖRÜŞME ÖNCESİ HAZIRLIK 69
Hazırlık, adayın bilgileri, iş tanımının kontrolü, iş şartnamesi, iş şartnamesinde ölçülebilir bilgiler, örnek soruların hazırlanması, yanıtların hazırlanması, kısa liste oluşturulması, mülakat takviminin belirlenmesi, görüşme odasının ayarlanması



MÜLAKATI YÜRÜTMEK 85
Adayla tanışma, mülakatı başlatmak, mülakat süreci, bir mülakat örneği, görüşme ne ölçüde başarılıydı?, adayın sorularının yanıtlanması, görüşmeyi sonlandırmak, adayların değerlendirilmesi, matris, referansların kontrol edilmesi, takip süreci


İÇERİDE
MÜLAKAT
YAPILIYOR



İŞE ALIM MÜLAKATLARINI ANLAMAK

KİTAP HAKKINDA



İyi bir iş mülakatı yürütmek sanılandan çok daha zordur ve süreç de genellikle başarısızlıkla sonuçlanır. Harris Interactive anket firması tarafından, Careerbuilder insan kaynakları şirketinin işe alım yöneticileri arasında düzenlenen bir anket, İngiltere'de insan kaynakları yöneticilerinin yüzde 62'sinin işe uygun olmadığı sonradan anlaşılan veya işi yapma becerisi olmayan bir personeli işe aldığını ortaya koydu.* İngiltere'de şirketlerin yüzde 27'si yanlış personel seçimi neticesinde 50.000 sterlin üzerinde zarar yaşadıklarını belirtti.

Adayın işe uygun olup olmadığını "gözünden anlayabileceğinize" dair yaygın inancın yanlış olduğu, uygulamada net bir şekilde kanıtlanmıştır. Kurumunuza uygun personeli seçmek için güvenilir, tutarlı ve adil bir mülakat sürecine sahip olmak gerekiyor.
Bu kitap, mülakat sürecinde gerekli olan soru sorma, dinleme, beden dilini kullanma, görüşme öncesi hazırlık ve görüşmeyi yönlendirme becerilerinizi geliştirmenize yardımcı olacaktır. Sonuç olarak da kurumunuz için en uygun personeli işe almış olduğunuz konusunda kendinize güvenmenizi sağlayacaktır.

* Careerbuilder anketine göre, dünyanın en büyük 10 ekonomisindeki şirketlerin yarısından fazlası kötü bir personel alımından zarar gördü, 8 Mayıs 2013

İŞE ALIM MÜLAKATI NEDEN ÖNEMLİDİR?



İşe alım mülakatında iyi bir seçim yapmak neden önemlidir?

Başarı	Kişisel başarınız, işe aldığınız personelin kalitesine bağlıdır.
Maliyet	Seçim sürecinde yapılan hatanın mali kaybı çok yüksek olabilir.
Büyüme	Kurumunuzun büyümesi, nitelikli çalışanları çekme ve elde tutma yeteneğinize bağlıdır.
İtibar	İş arayanlar işe alım mülakatlarınız hakkında bilgi sahibidir. Mülakat sırasında gösterdiğiniz yaklaşım, iş gücü piyasasında kurumunuz açısından olumlu –veya tam tersi– bir izlenim yaratmanızı sağlayabilir.
Gelişim	Yeterli niteliklere sahip olmayan kişileri seçerseniz, birer lider olarak gelecekte kendilerinden yararlanamazsınız.

RİSKLER OLDUKÇA YÜKSEK



İşveren için yanlış bir işe alım kararı oldukça maliyetli olabilir. Sonuçları da genellikle şu şekilde ortaya çıkar:

- Öngörülmeyen eğitim maliyetleri
- Öngörülmeyen düşük üretkenlik
- Elden kaçan satış ve büyüme fırsatları

Bu durumda işe alım sürecine tekrar başlanması gerekir ve şirket aylar öncesine geri dönmüş olur. Görüşmeyi yapacak ekip, daha fazla mülakat yapmak için daha fazla zaman ayırmak zorunda kalır. İlan ve ajans ücretlerinin tekrar ödenmesi gerekir. Bu tür açık maliyetlerin yanı sıra, kötü bir işe alım kararı ekibi de olumsuz etkileyip moralleri bozabilir.

Görüşme yapılan kişinin de riske attığı çok şey vardır. Şirketinize katılabilmek için sevdiği bir işten ayrılmış, hatta şehir değişikliği yapmış olabilir. İş için gereken yetkinliğe sahip olmaması durumunda çalışırken zorlanacak ve mutsuz olacaktır. Eninde sonunda da şirketten ayrılarak başka bir iş aramak durumunda kalacaktır.

MÜLAKATLARIN ZORLUKLARI



Mülakat neticede yapay bir konuşmadır ve adayın performansı da genelde bu durumdan etkilenir. Aldığınız cevaplar karar almak için yeterli olmayabilir.

- Adayların yapacakları işin gerektirdiği stresten çok farklı bir mülakat stresi yaşaması muhtemeldir
- Adaylar size en iyi yönlerini sunarlar
- Adaylar bazı sorularınızı önceden tahmin ederek "doğru" cevabı önceden hazırlamış olabilirler
- Yaptıklarını söyledikleri ve gerçekte yaptıkları çok farklı olabilir
- Adaylar yeteneklerini abartabilir veya sınırlarını anlayacak öz farkındalığa sahip olmayabilir



MÜLAKATLARIN ZORLUKLARI



Birçok görüşmeci için mülakat bilinmezlerle dolu bir süreçtir.

- Mülakat yapacak olanlar genelde bu konuda yeterli bir eğitim almamıştır. Önceki mülakatlardaki tecrübelerinden yararlanırlar sadece. Gelen her yönetici de yapılan yanlışları aynı şekilde sürdürmeye devam eder.
- Yeterli eğitime sahip olmayan görüşmeciler genelde içgüdülerine güvenir veya adayla aralarında bir bağ kurulmuş olmasından etkilenir. Ancak adayla o an anlaşıyor olmak adayın iş konusunda yetkin olduğu anlamına gelmez. Mülakatlarda neticede yapay bir ortam vardır ve adayın meslektaşlarıyla anlaşıp anlaşamayacağının garantisi yoktur.
- İnsan kaynakları birim yöneticileri işe alım görüşmelerini nadiren yürütür. Mülakat becerilerini geliştirmek için adaylarla yeterince pratik yapmazlar.

İŞE ALIM MÜLAKATLARINI ANLAMAK

BAŞARILI BİR MÜLAKATTA OLMASI GEREKENLER

Başarılı bir mülakat döngüsü:

Mülakatı yapan



- Mülakatı yapan kişi, adayın başvurduğu işi yapabilme yeteneğini **değerlendirebilmelidir**
- Mülakatı yapan kişi, adayın işe alım kararını destekleyecek yeteneklerini net olarak ortaya koyabilmek için, mülakat sonrasında **ilave bilgi ve belge** toplamalıdır
- Mülakatı yapan kişi, görüşülen farklı kişilerin **farklı yeteneklerini net bir şekilde ortaya koyabilmelidir**

Aday



- Deneyimlerini ve becerilerini ortaya koyabilmesi için adaya mümkün olan her fırsat verilmiş olmalıdır
- Sürecin adil olduğu ve değerlendirmenin adayın sadece iş becerisine göre yapılmış olduğu konusunda, ne adayın ne de mülakatı yapan kişinin herhangi bir tereddüdü bulunmalıdır



İŞE ALIM MÜLAKATLARINDA SIKÇA YAPILAN HATALAR

Görüşmecilerin bu süreçte en çok yaptığı hatalar şunlardır:

- **Yeterli hazırlığın yapılmaması**: Mülakatı yapan kişi, ihtiyaç duyulan pozisyon ve yetkinlik düzeyi hakkında bilgi edinmiş olarak görüşmeye girmelidir
- **Uygun sorular sorulmaması**: Sorulan sorular adayların görüşmecinin istediği cevabı tahmin etmesine imkân tanıyorsa veya tüm adayların muhtemelen aynı cevabı vereceği şekilde oluşturulduysa, adaylar arasında bir ayrım yapılması mümkün olmayacaktır
- **Kontrol sağlanamaması**: Mülakatı yapan kişi, bilmesi gereken konulara odaklanmak yerine, adayların konuşmayı daha rahat oldukları konulara yönlendirmesine imkân tanımamalıdır
- **Gerekli bilgilerin alınamaması**: İyi bir görüşmeci, adayın gerçekleri saptırmasına imkân vermeyecek şekilde, ihtiyaç duyduğu bilgileri almak için gerekli yönlendirmeyi yapabilmelidir

İŞE ALIM MÜLAKATLARINDA SIKÇA YAPILAN HATALAR

- **Hale etkisi**: Mülakatı yapan kişinin, görüşmecinin bir alanda göstermiş olduğu çok iyi veya çok kötü performansından etkilenerek diğer konularda yeterli değerlendirme yapmadan bir karara ulaşması
- **Etik olmayan konulara girmek**: Mülakatı yapan kişinin; aile geçmişi, sağlık durumu, yaş veya din hakkında sorduğu sorular, adaylarda bu konular esas alınarak değerlendirilme yapıldığı izlenimi bırakır ki bu yasalara da aykırıdır
- **Sohbete dalmak**: Mülakatı yapan kişinin adayın kendisini rahat hissetmesini sağlaması gerekse de görüşme ortak ilgi alanlarına doğru kayarsa odağını kaybedebilir. Adaylar da iş yapma yeteneklerinden ziyade ilgi duyduğu konulara göre değerlendirildikleri izlenimine kapılabilir ki bu hem adaya haksızlık hem de etik dışı olacaktır



İHTİYAÇ DUYDUĞUNUZ BECERİLER



Görüşmeciler yukarıda anlatılan hatalara düşmekten kaçınabilir ve gerek kurum gerekse de aday açısından risklerin minimuma indirilmesini sağlayacak şekilde mülakat yapma becerileri edinebilir.

Bu beceriler şunlardır:

- **Soru sorma becerisi**: Sorulacak doğru soruları bilmek, ihtiyacınız olan cevapları almanızı sağlar. Bununla birlikte soruların tamamını önceden hazırlamak mümkün olmayacağı için, gerektiğinde daha fazla bilgi almak için ne şekilde soru soracağınızı da bilmeniz gerekir
- **Dinleme becerisi**: Adayları size anlattığı -ve henüz anlatmadığı- konularda uygun şekilde yönlendirebilmeniz için onları aktif olarak dinlemeniz gerekir
- **Beden dili kullanma becerisi**: Beden dilinizi kullanarak yakınlık kurmanız; aday hakkında daha fazla izlenim edinmek için beden dilini takip etmeniz gerekir
- **Hazırlık yapma becerisi**: Görüşme odasına girerken, mülakat sırasında hangi bilgileri elde etmeniz gerektiğini ve bu bilgilere ulaşmak için soracağınız soruları kafanızda netleştirmiş olmanız gerekir

Bu kitaptaki odak noktamız işe alım mülakatları olsa da bu becerilerin çoğu performans değerlendirmeleri, disiplin konusu olaylarda yapılan görüşmeler, bilgilendirme toplantıları ve bölüm toplantıları da dahil olmak üzere diğer tüm idari toplantılarda işinize yarayacaktır.



SORU SORMA BECERİSİ

SORU SORMA BECERİSİ



UYARI

Mülakat yapanların büyük çoğunluğu çok kötü sorular soruyor. İyi soru sormak doğuştan gelen bir yetenek değildir. Her tür görüşmede çok fazla konuşmaya, görüşülen kişiyi kendi düşünce tarzımıza yönlendirmeye ve aynı anda birden çok soru sorarak kafasını karıştırmaya eğilimliyiz.

Bu nedenle, mülakatta elde edilen bilgiler yetersiz ve kalitesiz oluyor.

Sonra da bu bilgiler neticesinde alınan kararların neden yanlış çıktığını anlamaya çalışıyoruz!



SORU SORMA BECERİSİ

SORU TÜRLERİ



Bir mülakatta sorabileceğiniz birçok farklı soru türü var. Tipik bir görüşmede bu sorulardan birkaçının, belki de tamamının kullanılması gerekir.

Doğru zamanda doğru soruyu sormak için farklı soru türlerini bilmek size destek olabilir.

Başlıca soru türleri şunlardır:

- Açık uçlu
- Kapalı
- Kanıtlayıcı
- Varsayımsal
- Sondalama
- Netleştirici
- Bağlamsal
- Sorgulayıcı
- Yansıtıcı



SORU SORMA BECERİSİ

AÇIK UÇLU SORULAR



Açık uçlu sorular birçok farklı şekilde cevaplanabilir.

Örnekler

- Ürünü neden yaz aylarında piyasaya sürdünüz?
- Bu fikir konusunda yönetimden nasıl destek aldınız?
- Bu projede karşılaştığınız en büyük zorluk ne oldu?
- Pazarlama bütçesini nerelerde kullandınız?
- Hangi ara malları stoklamanız gerektiğini nasıl belirlediniz?

Ne zaman sorulur

Adayın deneyimini ve düşüncelerini anlamak için

SORU SORMA BECERİSİ

KAPALI SORULAR



Kapalı bir soru tek bir doğru cevabı olan sorudur.

Örnekler

- Son çalıştığınız şirkete hangi tarihte katıldınız?
- O dönem hangi yazılımı kullanıyordunuz?
- O dönem yöneticiniz kimdi?
- Ekibinizde kaç kişi vardı?
- Terfi ettikten sonra kazandığınız yeni unvanınız ne oldu?

Ne zaman sorulur
Ayrıntıları öğrenmek için

SORU SORMA BECERİSİ

KANITLAYICI SORULAR

Bir adayın ihtiyaç duyduğunuz yetkinlik ve deneyime sahip olup olmadığını öğrenmek için **en iyi** yol, söz konusu yetkinlik ve deneyimleri daha önceki bir işte veya iş dışında ne zaman kullandığına dair örnekler istemektir.

Örnekler

- Öfkeli bir müşteriyle baş etmeye çalıştığınız bir anınızı anlatabilir misiniz?
- Çakışan teslim tarihlerinizin olduğu bir durumu anlatabilir misiniz?
- Tedarikçinizle yaptığınız bir pazarlığı anlatabilir misiniz?

Ne zaman sorulur

- Adayın iş için gereken deneyimini size aktarmasını sağlamak için
- Aynı kanıtlayıcı soruların tüm adaylara sorulmasının gerektiği durumlarda



SORU SORMA BECERİSİ

VARSAYIMSAL SORULAR



Varsayımsal sorular, hayali bir senaryoda bilgi istenilen açık uçlu sorulardır.

Örnekler

- Bir müşteriniz sizi mahkemeye vermekle tehdit ederse ne yaparsınız?
- Size bağlı bir çalışan kazaya yol açacak şekilde çalışıyor olsa ne yaparsınız?
- Bir süpermarketin satın alma müdürü olduğumu varsayalım. Yeni ürettiğiniz bir keki yapacağımız ilk görüşmede bana nasıl pazarlardınız?

Ne zaman sorulur

- Adayın bir alanda gereken deneyime sahip olup olmadığının ve doğru yaklaşım gösterip gösteremeyeceğinin anlaşılması gereken konularda
- Adayın düşünce ve strateji geliştirme şekli hakkında, sonrasında daha fazla detaya girebilmek için
- Bazı durumlarda rol yapma tekniği kullanılarak adayın gereken yetkinliğe sahip olup olmadığını ilk elden görmeniz gerekebilir

İnsanların yapabileceğini söyledikleri şeyler ile gerçekte yapabildiği şeyler arasında çok fark olabileceğini de **unutmayın**.

SORU SORMA BECERİSİ

SONDALAMA SORULARI



Sondalama soruları, **özellikle bilmek istediğiniz** konularda yanıt arayan kapalı sorulardır.

Örnekler

- Şu anki iş unvanınız nedir?
- ABC Ltd.'nin cirosu nedir?
- Size bağlı kaç çalışan var?
- Satın alma kararları sizin sorumluğunuzda mı?

Ne zaman sorulur

- Belli bir durum veya ayrıntı hakkında kapsamlı bilgi sahibi olmak istediğinizde
- Görüşülen kişi konudan konuya atlıyor veya çok fazla konuşuyorsa
- Kanıtlayıcı veya varsayımsal bir sorudan sonra, adayın verdiği cevapla ilgili spesifik bilgi edinmek için



SORU SORMA BECERİSİ



SONDALAMA SORULARI

EKSİKSİZ BİLGİ TOPLAMA

Adaylar kanıtlayıcı sorularınıza yanıt vermeye başladıkça, iş veya iş dışı başarıları ile ilgi alanları hakkında da kesitler sunmaya başlayacaklardır. Sondalama soruları arada kalan detayların da ortaya konulmasını sağlayarak konu hakkında tam bir fikir edinmenize yardımcı olur.

Bilmeniz gerekenler:

Ne	oldu? Nihayetinde ortaya neler çıktı?
Neden	oldu? Yapılma gerekçesi ve amacı neydi?
Ne zaman	oldu? Son örnekler, adayların bu becerileri daha sık kullandığını gösteriyor.
Kimler	projede yer aldı? Adaylar "biz" dediğinde özellikle dikkatli olun. Mutlaka verdiği katkıyı anlamaya çalışın.
Nerede	oldu? Halen çalıştığı şirkette mi yoksa başka bir yerde mi?
Nasıl	bu zorluğun üstesinden gelebildiniz?

SORU SORMA BECERİSİ

NETLEŞTİRİCİ SORULAR



Netleştirici sorular, görüşülen kişinin verdiği bilgilere karşılık daha fazla kesinlik isteyen kapalı sorulardır.

Örnekler

Tam olarak hangi (isim)?

Siz tam olarak nasıl (fiil)?

Her şey mi? Hiç olmadı mı?
Herkes mi?

Neye kıyasla?

Ne zaman sorulur

- Daha açık ve ayrıntılı bilgiye ihtiyaç duyduğunuzda.
- Daha açık ve ayrıntılı bilgiye ihtiyaç duyduğunuzda.
- Hepsi, asla, hiçbiri, herkes, her zaman, hiç kimse gibi ifadelerin kullanıldığı genel ifadelerden sonra.
- Daha iyi, en iyi, daha hızlı, artırılmış, geliştirilmiş, daha az, daha fazla gibi ifadeler içeren muğlak bir karşılaştırma yapıldıktan sonra.

SORU SORMA BECERİSİ

BAĞLAMSAL SORULAR



Bağlamsal sorular, adayın bir şeyi neden yaptığını veya bunun neden önem taşıdığını bir bağlama oturtabilmek için bilgi almaya yarayan açık uçlu sorulardır.

Örnekler

Projenin nihai amacı neydi?
(Nihai amacın bağlamı)

Bu kararı almadan önce yaşanılan sorunlar nelerdi?
(Geçmişe dönük bağlam)

Yaptıklarınızın satış hedeflerinize nasıl katkıda bulunduğunu anlatabilir misiniz?
(İlişkisel bağlam)

Ne zaman sorulur

Yeni oluşturulan projenin veya ekibin temel hedefini netleştirerek, adayın aldığı kararların ve faaliyetlerinin tutarlı olup olmadığını anlamak gerektiğinde

Faaliyetlerin ve alınan kararların bağlamının anlaşılması gereken durumlarda

Görüşme belli bir düzende giderken adayın neden gündeme getirdiğini anlamadığınız bir konuda açıklama yapmasına imkân tanımak için

SORU SORMA BECERİSİ

SORGULAYICI SORULAR

Bu tür açık sorular **ilave destekleyici bilgi** vermesi için adayı yönlendirir.

Müşteri hizmetlerini iyileştirdiğinizi ne şekilde anladınız? **(Ek kanıt göstermesi için sorgulamak)**

Bu yaklaşımın olumsuz taraflarını ortaya koyabilir misiniz? **("Şeytanın avukatlığını" yaparak sorgulamak)**



SORU SORMA BECERİSİ

YANSITICI SORULAR



Yansıtıcı sorular, görüşülen kişiye söyledikleri ve anlatmaya çalıştıklarından ne anlam çıkardığınızı ortaya koyar.

Örnekler

- Sizi doğru anladıysam, bir diğer çalışanın yapması gereken işleri de siz yapıyordunuz
- Bir başka ifadeyle, sorunu yöneticinize mi taşımaya karar verdiniz?
- Bu nedenle mi bu görevden ayrıldınız?

Ne zaman sorulur

- Durumu anladığınızı açıklığa kavuşturmak veya teyit etmek için
- Görüşülen kişinin söylemek istediğini daha açık şekilde ortaya koyabilmesine yardımcı olmak için
- Görüşülen kişiye onu dinlediğinizi göstermek için
- Görüşülen kişiyi hikâyenin devamını anlatmaya teşvik etmek için

SORU SORMA BECERİSİ

İLAVE TEKNİKLER



İlave iki soru tekniği kullanarak, samimiyetten uzak ve analitik görüşme sürecini daha içten hale getirebilirsiniz:

Olgusal bağlantı
Sağlanan bilgiler ile adayın ilgilendiği alanlar arasında bağlantı veya geçiş kurmak.

Örnek
Az önce hedeflerinizden birinin departman içinde bir ekip ruhu oluşturmak olduğunu belirttiniz. Başarınızı ölçmek için ne tür bir göstergeden yararlanacaksınız? **(Örnek vermesi için sorgulamak)**

Empatik bağlantı
Sağlanan bilgilere dikkat ve ilgi göstermek.

Örnek
Anlaşılan o ki biriminiz zor günlerden geçiyordu. İletişim problemini nasıl çözebildiniz? **(Netleştirici fiil)**

SORU SORMA BECERİSİ

ADAYIN KONUDAN SAPMASINI ENGELLEMEK



Görüşmede **konu dışına çıkan** bir adayın sözünü uygun bir şekilde kesmenizde sakınca yoktur.

Özellikle de kanıtlayıcı türde soruları varsayımsal bir soru sorulmuş gibi yanıtlayan adaylara dikkat edilmelidir.

Örnek

Mülakatı yapan: Memnuniyetsiz bir müşteriyle ilgilenmek durumunda kaldığınız bir örnek verebilir misiniz?

Aday: Genelde bu durumlarda şikâyetin ne olduğunu öğrenmek için müşteriye telefon ederek işe başlarım.

Mülakatı yapan kişi: Çok güzel ama bu sorunla bizzat karşılaştığınız bir durumda neler yaptığınızı bilmeyi de çok isterdim. Memnuniyetsizliğin son nedeni neydi?

SORU SORMA BECERİSİ

SESSİZLİK

Sessizlik yararlı bir sorgulama tekniği olabilir. Sessizliği bozma dürtüsüne karşı direnin.

Örnekler	**Ne zaman kullanılır?**
5 saniye süren sessizlik	Görüşülen kişinin düşüncelerini toparlamasına izin vermek; nezaket.
5-15 saniye süren sessizlik	Görüşme yapılan kişiyi anlatmadığı aşikar olan bilgileri sizinle paylaşmaya teşvik etmek.





KAÇINILMASI GEREKEN SORULAR

KAÇINILMASI GEREKEN SORULAR

YÖNLENDİRİCİ SORULAR



Yönlendirici sorular başta olmak üzere kaçınmanız gereken birkaç soru tipi vardır. Bu soruların özelliği istenen yanıtı önceden ortaya koymasıdır.

Örnekler

- İnsanlarla yakın ilişkiler kurabiliyorum diyebilir misiniz?
- Şirketimizin prim sistemi tamamen müşteri memnuniyeti üzerine kurulu. Sizce ekip performansı açısından ortaya çıkarılması gereken en önemli konu nedir?
- Önceki görevinizde iki yıl içinde terfi ettiğinizi görüyorum. İyi bir iş çıkarmış olmalısınız.

Adayın işe yarar bir bilgi vermesi için tek alternatif sizinle farklı bir bakış açısı taşımasıdır. Ne var ki bir mülakatta bunun ortaya konulması pek mümkün değildir.

Şuna dikkat edin: Hiç kimse mülakata başlarken yönlendirici bir soru sormayı düşünmese de o an gelinen nokta bu tür sorular sormak için çok elverişli olabilir ve bu tür sorular bir anda ağızdan çıkabilir.

KAÇINILMASI GEREKEN SORULAR

PSİKOLOJİ SORULARI



Bazı görüşmeciler, adayın kişiliğini daha iyi anlamaya çalışmak için aşağıdaki türde sorular sormuştur:

- Bir hayvan olsaydınız ne olurdunuz?
- Bana en son okuduğunuz kitaptan bahseder misiniz.
- Başbakan olsaydınız ilk yapacağınız iş ne olurdu?



KAÇINILMASI GEREKEN SORULAR

PSİKOLOJİ SORULARI



Psikoloji soruları asla sorulmamalıdır, çünkü;

- Aldığınız cevaplar size güvenilir bir şey anlatmaz; adayın yorumuna bağlıdır
- Aldığınız cevaplar adayın işi ne kadar iyi yapabileceğini ortaya koymaz
- Bu tür sorular, mevcut pozisyon için en uygun adayı bulmak yerine, karar vericilerin kendi karakterleriyle örtüşen kişileri işe almasına sebep olur
- Bu tür sorular, işe alım sürecinin adil olmadığı ve bu pozisyon için en uygun kişiyi bulmak yerine görüşlere ve kişiliğe önem verildiği izlenimini yaratabilir
- Birçok aday da önemli kararları önemsiz konuları esas alarak oluşturan bir şirkette çalışmak istemeyecektir

KAÇINILMASI GEREKEN SORULAR

AYRIMCI SORULAR



Adaylara karşı şu konularda ayrımcılık yapmak **etik değildir** ve **yasalara aykırıdır**:

- Cinsiyet
- Irk
- Engellilik
- Cinsel yönelim
- Din
- Yaş

Bir aday bu tür bir durumdan dolayı şikâyetçi olursa, işe alım kararınızı gerekçelendirme sorumluluğu size aittir.

Yanlış anlamaları önlemek için yaş, aile geçmişi, çocuk bakımı, sağlık veya dahil olduğu grup veya dernekler (cinsellik veya din hakkında bilgi verebilecek) hakkında soru sormayın. Sorularınızı işin gerektirdiği beceri, tutum ve deneyimle sınırlayın.

AYRIMCI SORULAR



Pozisyonun belli fiziksel yetenekler gerektirdiği nadir durumlarda, yasal bir istisna vardır ve sağlıkla ilgili soru sormak makul karşılanabilir.

Örneğin önerilen pozisyonda ağır yükler kaldırılması gerekiyorsa, adaya bu ağırlıkları kaldırıp kaldıramayacağını sorabilirsiniz (gerektiğinde iş yerinde uygun ayarlamaları da yaparak). Uygun ayarlamalar, ekipman, prosedür ve işyeri düzenindeki değişiklikleri içerir. Uygun bir ayarlama yapılarak çalışabileceği bir işte, engellilik durumu aday açısından seçilmeme nedeni olamaz.

İşe alım sürecinde ayrımcılık suçlamalarının önüne geçmek için, işe alım teklifi sonrası bu düzenlemeler de tartışılmalıdır. Aday bu konuyu önceden gündeme getirirse, işe alınması durumunda bu detayların kararlaştırılacağını ifade edin.

KAÇINILMASI GEREKEN SORULAR

KENDİNİ DEĞERLENDİRME SORULARI



Adaylardan aşağıdaki gibi sorularla kendilerini değerlendirmelerini istemeyin:

- Zayıf yönleriniz nelerdir?
- Güçlü yönleriniz neler?

Adaylar size güçlü yönlerinin işin gerektirdiği konular olduğundan bahsedecek, gerçekten zayıf olduğu konularda samimiyetten uzak yanıtlar verecektir. Bazen çok çalışmak ve biraz fazla mükemmeliyetçi olmak gibi "zayıflıklarını" da ortaya koyabilirler.

Bu tür sorular için önerilen cevapları gösteren birçok kitap vardır ve bazı adaylar muhtemelen bu kitapları okumuştur.



ZEKÂ SORULARI

Bu tür zekâ soruları Microsoft, Google ve diğer bilişim şirketleri tarafından kullanılmıştır:

- Dünyada kaç piyano akortçusu var?
- Bir saatin ibreleri günde kaç kez üst üste gelir?
- Bir otobüse kaç golf topu sığar?

Teoride zekâ soruları adayın yaratıcılığını sorgular ve düşünme sürecinin anlaşılmasına imkân verir. Uygulamadaysa mülakatta istenilen bu tür bir akıl yürütmenin işin gerektirdiği beceriyle hiçbir ilgisi yoktur.

ZEKÂ SORULARI



Bu tür sorularda yanıtın önceden bilinmediğinin de garantisi yoktur. Adayların soruyu önceden internetten bulup mülakatta ilk defa duyuyormuş gibi yapmaları da mümkün.

Google bu tür soruları artık bıraktı. Google'da insan kaynaklarından sorumlu başkan yardımcısı Laszlo Bock "Zekâ oyunlarının tam bir zaman kaybı olduğunu gördük" dedi. "Hiçbir şey ortaya koymuyorlar."*

Bilgi yarışması için konuk seyirci almıyorsanız, siz de bu tür sorular sormayın!

*In Head-Hunting, Big Data May Not Be Such a Big Deal, New York Times; 19 Temmuz 2013

KAÇINILMASI GEREKEN SORULAR

ÇOKLU SORULAR



Çoklu soru, birkaç sorudan oluşan bir dizidir:

> Yöneticinizle aynı fikirde olmadığınız bir durumdan bahsedin. Katılmadığınız görüşü neydi? Sorunu nasıl çözdüğünüzü anlatırsanız sevinirim. Sonuçtan ikiniz de memnun kaldınız mı? Bu durumu tekrar yaşayacak olsanız neyi farklı yapardınız?

Asla çoklu soru sormayın. Görüşülen kişi yalnızca son soruyu veya en kolay olan soruyu cevaplayacaktır. Bu durumda sonuncu veya en kolay soruyu neden sormuyorsunuz?





DİNLEME TEKNİKLERİ

DİNLEME BECERİSİ

Uygun şekilde dinlemezseniz uygun soruyu sormanın da bir anlamı yoktur.

İyi dinleme becerileri önemlidir, çünkü;

- İşe alım kararı vermenize yardımcı olacak bilgileri kaçırmamanızı sağlar
- Görüşülen kişiyle karşılıklı bir bağ kurularak cevaplarında daha açık ve dürüst olması sağlanabilir
- Önemli hiçbir konuyu kaçırmadan sorularınızı şekillendirmenize yardımcı olur

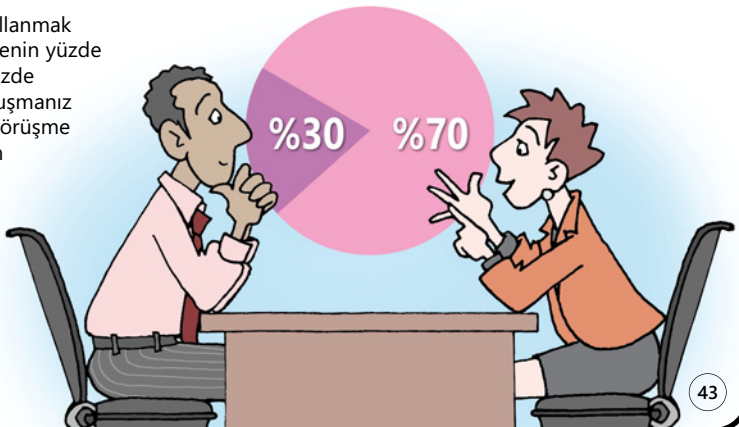


DİNLEME TEKNİKLERİ

30/70 KURALI

Mülakat sırasında genellikle konuşan değil, dinleyen taraf olmalısınız.

Genel bir ölçüt kullanmak gerekirse, görüşmenin yüzde 70'inde adayın, yüzde 30'unda sizin konuşmanız gerekir. Sonuçta görüşme yapılan kişinin kim olduğu ortada.





İYİ BİR DİNLEYİCİNİN YAPMAMASI GEREKENLER

İşte daha iyi bir dinleyici olmamızı engelleyen dokuz davranış:

1. Karşılaştırma yapmak
(Duyduğunuz her şeyi kendi deneyimlerinizle ilişkilendirmek)
- "*Bu anlattıklarınız bir şey değil, geçen hafta başıma gelenleri görmeliydiniz!*" benzeri sözler
- "*İşyerimdekiler bu adaydan çok daha akıllı!*" benzeri düşünceler

2. Zihin okumak
(Görüşülen kişinin gerçekte ne düşündüğünü tahmin etmek)
- Aklınızdan geçen: "*Eminim ki X'ten ayrılmasının asıl nedeni bu değil!*"

3. Prova yapmak
(Karşı taraf konuştuğu sırada kendi söyleyeceklerinizi kafanızda tasarlamak)
- Bir sonraki "zekice" sorunuzu düşünürken verilen cevabı kaçırmak



İYİ BİR DİNLEYİCİNİN YAPMAMASI GEREKENLER

4. Kestirmeden gitmek
(Önemli bir bilgiyi aldıktan sonra diğer konulara yeterince eğilmemek)

- Görüşülen kişinin B2B –şirketler arası– satış deneyimi olduğunu gördükten sonra diğer ayrıntıları dinlememek

5. Hayallere dalmak
(Zihninizin dağılması ve görüşmeye dikkat verememek)

- Karşımızdakinin konuştuğundan dört ila altı kat hızlı düşünebiliyoruz. Bu durumlarda bu "boş" zamanı hayal kurmak için kullanma eğiliminde oluyoruz

6. Yaftalamak
(Yeterince dinlemeden görüşülen kişiyi bir kategoriye koymak)

- Görüşülen kişiyi hızlı bir şekilde "tipik" bir muhasebeci/satış personeli vb. olarak sınıflandırmak
- Boş konuştuğuna karar verdiğiniz bir adayı yeterince dinlememek vb.



İYİ BİR DİNLEYİCİNİN YAPMAMASI GEREKENLER

7. Danışmanlık yapmak
(Söz kesmeye ve tavsiye vermeye karşı koyamamak)
- "*Neden şunu denemiyorsunuz...*" veya "*Tecrübelerime göre en iyisi...*"

8. Düelloya girmek
(Görüşülen kişinin bahsettiği örnekler üzerinden ekibiniz veya şirketinizi överek karşılaştırma yapmak)
- "*Çalıştığımız bölümde asla bütçe üzeri harcama yapılmaz!*"
- "*Bizim şirkette bu tür insanlara yer yoktur*"

9. Duyguları hafife almak
(Duygusal içeriği olan açıklamalara, espriler veya boş klişelerle karşılık vermek)
- "*Dünyanın sonu değil ya!*"
- "*Aman boş verin, daha kötüsü de olabilirdi!*"

DİNLERKEN BAŞKA BİR İŞLE İLGİLENMEYİN

Görüşülen kişiyi etkin şekilde dinlemek için dikkatinizi tamamen kendisine vermeniz gerekir. Dikkat dağıtıcı unsurları ortadan kaldırın.

Bu süreçte bir taraftan e-posta veya mesaj okurken bir taraftan da karşınızdakini gerektiği şekilde dinleyemezsiniz. Belki de en uygun seçenek bilgisayar, telefon ve benzeri cihazları görüşme odasının dışında bırakmak olacaktır.



DİNLEME TEKNİKLERİ

ARADA NOTLAR ALMAK



Görüşme sırasında not almalı mısınız?

Evet, çünkü;

- Her şeyi kafanızda toparlayabilmenizi sağlar. Yalnızca hafızanıza güvenirseniz, söylenenler içinde sadece önemli noktaları ve olumsuz konuları hatırlarsınız
- Tarafsız kalmanızı sağlar. Bilgileri o an kaydederek gereken kararı sonrasında verebilirsiniz
- İşe alım kararınıza temel oluşturan konuların bir kaydını tutmuş olduğunuz için, seçim sürecinin adil olduğunu kanıtlamanızı sağlar

Not almak, görüşülen kişiye aktardığı bilgileri ciddiye aldığınızı gösterir.

Not almadığınız zamanlarda adayı rahatlatmak için uygun şekilde göz teması kurmaya çalışın.

DİNLEME TEKNİKLERİ

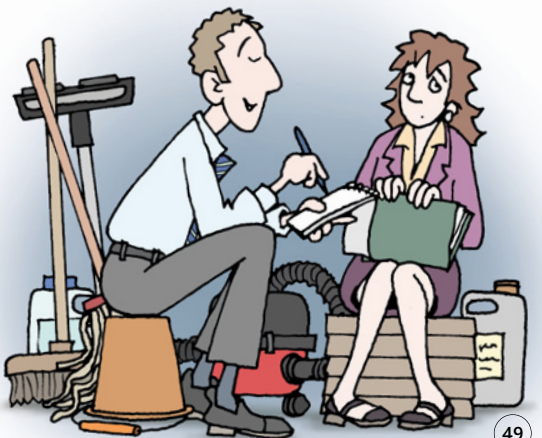
NET BİR ŞEKİLDE DUYMAK

Çok basit görünebilir, ancak söylediklerini net bir şekilde duyamadığınız biriyle görüşme yapamazsınız. Gürültülü odalar görüşme yapmayı ve uygun bir şekilde dinlemeyi zorlaştırabilir.

Görüşme yapmak için sessiz bir alan ve mümkünse kapıyı kapatabileceğiniz bir oda ayarlayın.

İlk görüşmeyi telefonla veya görüntülü yapıyor ve söylenenleri duyamıyorsanız, daha iyi bir bağlantı kurmak için bir defa daha deneyin.

Duymakta zorlanıyorsanız, karşı tarafla bağ kurmanız da zorlaşır.



PARALİNGUİSTİK



Paralinguistik, bir sözün söylenme şeklini ifade eder. Adayın verdiği cevabın anlamı ve sizin yorumunuz üzerinde, adayın seçtiği kelimeler kadar belirleyici olabilir. Aşağıda özetlendiği üzere, belli konularda paralinguistiğe dikkat etmelisiniz.

KONU	DEĞERLENDİRME
Süre	Kısa cevaplar utangaçlığı gösterebilir, ancak bu durum sorduğunuz sorulara da bağlı olabilir. Örneğin kapalı sorular genelde kısa yanıtlanacaktır.
Ses tonu ve değişikliği	Ses tonu, görüşülen kişinin duygularını iletir ve vermek istediği imajı anlamanıza yardımcı olabilir.
Konuşma hataları	Konuşma hataları yorgunluk, stres veya kaygı göstergesi olabilir. "Hmm" ya da "aaa" gibi kararsızlık ifadeleri, düşünürken süre kazanmak için kullanılır.
Aksan	Görüşülen kişinin nereli olduğunu gösterebilir.

DİNLEME TEKNİKLERİ

PARALİNGUİSTİK



KONU	DEĞERLENDİRME
Kelime seçimi	Konuşmaya derinlik katar; eğitim düzeyini, konuya yönelik yaklaşımını ve algılanan formalite derecesini gösterir.
Farkında olmadan sık kullanılan belli ifadeler	Konuşma üslubunda yinelemeler; zayıf kelime dağarcığı, tembellik, moda etkisi, dağınık düşünme veya sadece bir alışkanlık olarak ele alınabilir.
Vurgu	Heceler ve kelimeler üzerinde yapılan vurgular gerçekte önem atfedilen konuyu gösterir. (Örneğin, bu durumda **senin** neler hissettiğini anlıyorum.) Vurgunun tam olarak nerelerde yapıldığını anlamak için karşı tarafı dikkatle dinleyin.

PARALİNGUİSTİK DEĞERLENDİRME



Paralinguistiği dikkate almak önemlidir, ancak nasıl yorumladığınıza dikkat edin.

BUNLARI YAPMAYIN:

- ✘ **Zihin okumak**. Kullanılan ton, anlatılan konuyla çelişiyorsa, nedenini bulmak için daha derine inin. Görüşülen kişinin bu konu hakkında neden duygusal göründüğünü anladığınızı varsaymayın
- ✘ **Etkilenmek**. Hitabet yeteneği kuvvetli olan bir adaydan etkilenmek mümkün olsa da, bu yeteneği çalışacağı pozisyon için gerekli değilse (örneğin basın sözcülüğü) değerlendirme açısından hiçbir önemi yoktur. Adayın deneyim ve becerilerini anlatma şekli değil, uygulama şekli önemlidir
- ✘ **Aksan ve belli ifadeler üzerinden değerlendirme yapmak**. Bir adayın nereli olduğunun bir önemi yoktur. Adayın işe alınacağı pozisyon mükemmel bir konuşma becerisi gerektirmediği sürece, bazı ifadeleri farkında olmadan sıkça kullanmasının da hiçbir önemi yoktur. Aynı şekilde bir adayın beceri ve deneyimlerini çok güzel bir dille aktarması da nadiren önem taşır



BEDEN DİLİNİ ANLAMAK



BEDEN DİLİNDEN YARARLANMAK

Pek çok durumda, yüz ifadesi ve vücudun şekli gibi sözel olmayan unsurlara bakılarak, sözsüz bir iletişim kurmak mümkün olabilir.

Beden dilini anlamak size iki konuda fayda sağlar:

- Ortak bir bağ kurmak ve görüşülen kişiyi açılmaya teşvik etmek için beden dilinizi kullanabilirsiniz
- Görüşülen kişinin beden dilini gözlemleyerek hoşuna gitmeyen konuları belirleyebilir ve nedenini anlamak için uygun takip soruları sorabilirsiniz



FARKLI BEDEN DİLLERİ



Adayın duruşu ve jestleri	Görüşülen kişi ellerini nasıl kullanıyor? Oturma pozisyonu ne şekilde?
Doğrudan göz teması	Ne sıklıkla göz teması kuruluyor? Ne kadar sürüyor?
Aldığı konum	Görüşülen kişi kendini size göre nasıl konumlandırıyor?
Yakınlık/mesafe	Görüşülen kişiyle ne kadar yakın oturuyorsunuz?
Dış görünüm ve yüz ifadesi	Dış görünüm/yüz ifadesi iş için önem taşıyor mu?
Anlık duygusal tepkiler	Duygularını anlamak için yüz ifadesinden yararlanabiliyor musunuz?

Bunların her birini sırayla inceleyeceğiz.

DURUŞ VE JESTLER: ELLER





SİVRİ ÇATI
- Özgüven (entelektüel kibir)



BURUNA DOKUNMA
- Şüphe veya aldatma



AĞIZ BLOĞU
- Konuşmamak için direnme



EL TOKASI
- Endişe, kontrol



"L" ÇENE DESTEĞİ
- Eleştirel değerlendirme



GÖZ OVUŞTURMA
- Şüphe veya aldatma

DURUŞ VE JESTLER: OTURUŞ



KOLLAR YUKARIDA

- Çekingen, defansif



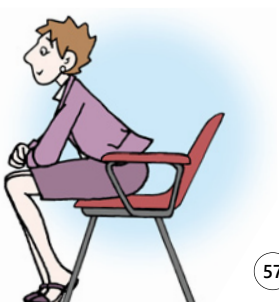
KOL / BACAK ÇAPRAZ VAZİYETTE

- Kapalı, ikna olmamış, ilgisiz



ÖNE EĞİK

- Hazır!



DURUŞ VE JESTLER: OTURUŞ

ARKASINA YASLANMIŞ

- Öz güvenli, üstün



TÜY TOPLUYOR

- Söyleneni onaylamıyor



BEDEN DİLİNİ ANLAMAK

GÖZ TEMASI



Ünlü sosyal psikolog Michael Argyle tarafından yapılan araştırmalar, Avrupa'da yapılan konuşmalarda;

- Konuşma süresinin yüzde 75'inde dinleyicinin konuşmacıya baktığını
- Konuşma süresinin yüzde 40'ında konuşmacının dinleyiciye baktığını
- Konuşma süresinin yüzde 30'unda her iki tarafın karşılıklı göz teması kurduğunu
- Karşılıklı göz teması süresinin sadece 1,5 saniye olduğunu ortaya koymuştur.



Karşılıklı bir bağ kurabilmek için göz teması kurmak önem taşır. Bir taraftan not alıyor dahi olsanız, özellikle bir soru sorarken zaman zaman kafanızı kaldırıp göz teması kurun.

Göz temasını karşınızdakini rahatlatacak şekilde kullanmanız gerekir.





KONUM

Görüşmede ev sahipliği yapan ve odanın düzeninden sorumlu taraf olarak, görüşülecek kişinin konumu üzerinde tüm kontrol sizde.

Masa arkasında oturmaktan kaçının; karşılıklı bağ kurmanızı zorlaştırabilecek hatta karşıt görünmenize neden olabilecek bir bariyer oluşturur. Toplantı masasının bitişik kenarlarında oturarak daha gayriresmi bir düzende görüşmek genellikle daha iyi sonuç verir.



BEDEN DİLİNİ ANLAMAK

MESAFE



İnsanlar genelde tanımadığı kişilere karşı belli bir fiziksel mesafe koyma ihtiyacı hisseder. Bu mesafe aşağıdaki unsurlara göre değişir:

- **Milliyet**: Bazı kültürler daha yakın temas tercih eder
- **Geçmiş**: Kırsal alanlardan gelenlerin daha fazla alana ihtiyacı vardır
- **Statü**: İnsanlar daha yüksek statüde olduğunu düşündükleri kişilere daha mesafeli durur
- **Cinsiyet**: Kadınlar genelde erkeklerden ziyade kadınlara yakın durur

İnsanlar genelde mahrem alan mesafesi olan 46 cm ve altına sadece aile bireyleri ile yakın arkadaşlarının girmesine izin verir. Kişisel alan (46 cm-1,2 m) arkadaş toplantılarında, sosyal alan (1,2 m-3,6 m) yabancılarla birlikteyken kullanılır.

Sandalyeleri yaklaşık 1,2 metre aralıklarla yerleştirmek, kimsenin kişisel alanını işgal etmeden gayriresmi bir atmosfer oluşturulmasını sağlayabilir. Görüşülen kişiye birkaç koltuk seçeneği de sunmanız halinde kendisine uygun mesafedeki koltuğu tercih edebilir.

Kaynak: Allan Pease tarafından yazılan Beden Dili kitabındaki mesafe alanları

BEDEN DİLİNİ ANLAMAK

YÜZ İFADESİ/DIŞ GÖRÜNÜM

Bir kişinin görüşmeye giderken seçtiği kıyafetler, vermek istediği imajı iletir. İş yerinde günlük kıyafet kullanmanın yaygın olduğu yerlerde dahi iş görüşmelerinde genelde daha resmi kıyafetler tercih edilir.

Dış görünüş bir işi yürütmek için gereken beceri ve deneyim açısından nadiren belirleyici olacaktır. Bu nedenle bu konunun dikkatinizi dağıtmasına izin vermeyin.



BEDEN DİLİNİ ANLAMAK

DUYGUSAL TEPKİLER

Görüşülen kişilerin duygularını ve duygusal tepkilerini anlamak için en iyi yöntem yüzünü izlemektir.

Yüz ifadesi, duyguları ses tonundan ve hatta duruştan çok daha açık şekilde iletir.

Bu nedenle, görüşülen kişinin bir konu hakkında ne hissettiği konusunda tereddüde düşerseniz, yüz ifadesini inceleyin ve kararınıza güvenin!



BEDEN DİLİNİ DEĞERLENDİRMEK



- **Akıl okumayın**. Beden dili tepkisini tetikleyen düşünceden veya bu tepkinin ne anlama geldiğinden asla tam olarak emin olamazsınız. Elin yüze götürüldüğü hareketler aldatma işareti olabilir, ancak aynı zamanda şüphe veya basit bir kaşıntı da olabilir.
- **Hareket kümelerini arayın**. Örneğin ağzını kapatan iki kişi düşünün: Aniden göz temasını kesip, ağzını kapatırken soruyu da eksik yanıtlayan bir kişi; göz temasını sürdürürken ağzını kapatan ancak sonrasında uygun şekilde cevap veren birinden farklıdır. İlk kişi yalan söylüyor olabilir ancak ikinci kişi düşünmek için zaman kazanmaya çalışıyor olabilir.
- **Bağlam önemlidir**. İnsanlar üşüdüğünde de kollarını kavuşturur. Bazı insanlar diğerlerinden daha fazla hareket eder veya gülümseyebilir. Burada önemli olan davranışlardaki değişiklikleri takip edebilmektir. Ancak kısa bir görüşmede bunu ölçmek zor olabilir.
- **Ani değişiklikler önemlidir**. Bir kişi duruşunu aniden değiştirirse bu önemli bir gösterge olabilir.

BEDEN DİLİNİ DEĞERLENDİRMEK



Beden dilini, çıkardığınız sonuçlara çok fazla anlam yüklemeden, sorularınızda ince ayar yapmak için kullanın.

Örneğin

Mülakatı yapan	Bir önceki yöneticinizle olan ilişkinizi anlatabilir misiniz?
Aday	(Geriye çekilir ve kollarını kavuşturur) Harikaydı. Birlikte çok iyi çalıştık.
Mülakatı yapan	Yöneticinizle olan ilişkinizde en çok sorun nerede çıkıyordu dersiniz?

Bu aşamada farklı bir konuya geçmeyi ve tekrar bir yakınlaşma kurduktan sonra bu hassas konuya tekrar dönmeyi de deneyebilirsiniz.

BEDEN DİLİNİ KULLANMAK



Beden diliniz güçlü bir iletişim aracıdır. Bunu insanların kendilerini rahat hissetmesini sağlamak için kullanabilirsiniz. Bu şekilde size daha çok açılırlar.

Örneğin:

- İçtenlikle gülümseyin. Sahte bir gülümseme kolayca fark edilir
- Dinlediğinizi göstermek için başınızı hafifçe eğin
- Uygun şekilde göz teması kurun
- Vücudunuz açık bir durumda olsun. Kollarınızı veya bacaklarınızı çapraz kavuşturmayın. Aksi taktirde aday da aynı şeyi yapacak ve sizinle bilgi paylaşırken daha hassas hareket edecektir
- Görüşülen kişinin kişisel alanına saygı gösterin
- Uygun şekilde giyinin. Çok resmi ve aşırıya kaçan bir giyim tarzı adayı korkutabilir. Fazlasıyla günlük bir kıyafetse görüşme sürecine ilgi eksikliği olarak yorumlanabilir

BEDEN DİLİNİ ANLAMAK

YANSITMA



Sempati duyduğunuz birinin karşısındayken, duruşunuzu farkında olmadan onun duruşuna uyacak şekilde değiştirirsiniz. Kendisi masaya doğru eğildiğinde siz de eğilir, bacak bacak üstüne attığında veya dirseğini masaya koyduğunda siz de aynısını yaparsınız.

İyi bir dinleyici, yakın bir arkadaşı olmasa dahi, karşısında konuşan insanın duruşunu "yansıtmak" gerektiğinin sezgisel olarak farkındadır çünkü bunun bağ kurmak için faydalı olacağını bilir.

Daha iyi bir görüşmeci olmak için pratik yaparken bunu siz de bilinçli şekilde yaparsanız, kısa zaman içinde kişiliğinizin ayrılmaz bir parçası haline gelecektir.



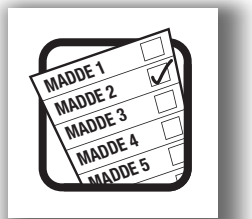
AYNI HIZDA KONUŞMAK

İyi bir görüşmeci, konuşma hızını karşısındakinin konuşma hızına göre ayarlar. Bir konu hakkında heyecanlanan bir kişi daha hızlı ve hareketli bir şekilde konuşmaya başlayacaktır.

Siz de aynı şekilde benzer bir "heyecanla hızlanarak" yanıt verirseniz, görüşülen kişinin yararlı bilgiler vermeye devam etmesi kolaylaşır. Aday görüşme sırasında temkinli bir şekilde ağır veya duraklayarak konuşuyorsa; bu temkinliliğin sizin sorularınız ve yorumlarınızda da "yankı bulması", adayın duygularına karşı olan saygınızı, nezaketinizi ve anlayışınızı ortaya koyacaktır.

Aday not alamayacağınız kadar hızlı konuşuyorsa, sorularınızı daha yavaş bir şekilde sormayı deneyin. Konuşma hızınızı yansıtıp daha yavaş konuşmaya başlayabilir.





GÖRÜŞME ÖNCESİ
HAZIRLIK

GÖRÜŞME ÖNCESİ HAZIRLIK



İşe alım sürecinde iyi bir mülakat hazırlığı şarttır:

- Bilmeniz gerekenler odaya girmeden önce kafanızda hazır olacağı için, edinmeniz gereken bilgiler hakkında net bir görüş oluşturmanızı sağlar
- Bilmeniz gerekenler konusunda net bir şekilde odaya girmek, görüşmeyi yapan taraf olarak üzerinizdeki baskıyı azaltıp kendinizi tamamen adayın yanıtlarını dinlemeye vermenizi sağlar
- Gereken hazırlığın yapılmış olması, tüm adaylar açısından aynı şekilde tutarlı bir görüşme yapılmasını ve sürecin adil olmasını sağlar
- Başarılı bir görüşme yapılmasını engelleyen iletişim bariyerlerini ortadan kaldırabilir

GÖRÜŞME ÖNCESİ HAZIRLIK

ADAY HAKKINDA BİLGİ



İster kurum dışından isterse de kurum içinden bir adayla görüşme yapıyor olun, mülakat sürecine başlamadan önce aday hakkında bir bilgi formuna ihtiyacınız olacaktır.

Üç tür aday bilgi formu vardır:
1 - Standart başvuru formu–kurum dışı aday.
2 - CV/özgeçmiş–kurum dışı aday.
3 - İş geçmişi/özlük dosyası–kurum içi aday.

Hangi formu seçerseniz seçin, her adayla ilgili birörnek/tutarlı veri oluşturun.

Sahip olduğunuz bilgiler, görüşme sırasında adayların cevaplarını değerlendirmek için sağlam bir temel oluşturacaktır.

GÖRÜŞME ÖNCESİ HAZIRLIK

ADAYIN VERDİĞİ BİLGİLERİN KONTROLÜ



Herkes (siz de dahil) CV/özgeçmişinde mümkün olduğunca iyi görünmeye çalışır.

Görüşmeye hazırlanırken, aklınıza takılan önemli soruları not edin:

- Çalışma hayatındaki eksik aylar/yıllar
- Abartılı görünen veya akademik başarılar
- Abartılı görünen iş unvanları/sorumlulukları

Görüşmenin gündemini CV'nin belirlemesine de izin vermeyin. Adayın konu hakkında **uygun** deneyime sahip olup olmadığı **sizin** sorularınızla ortaya çıkacaktır.

Unutmayın:

- CV size **adayın** size ne söylemek istediğini gösterir
- Sorularınız ise **sizin** bilmeniz gerekenleri ortaya çıkarmalıdır

GÖRÜŞME ÖNCESİ HAZIRLIK

İŞ TANIMI



İyi bir işe alım görüşmesi için güncel bir iş **tanımı** şarttır. Aksi takdirde işin ne olduğunu net şekilde ortaya koyamazsınız. İş tanımı yoksa, görüşme sırasında konuşulan bazı işlerin gerçekte olmadığının sonradan ortaya çıkması veya gündeme gelmeyen bazı görevlerin ancak aday işe başladıktan sonra ortaya çıkması riski vardır.

İş tanımı yoksa, işe alınan kişi göreve başladığı zaman **düş kırıklığına uğrayabilir, umutsuzluk veya beceriksizlik hissine kapılabilir ya da işten korkmuş** olabilir.

İş tanımı, **iş şartnamesinde** tanımlanacak gerekli beceri ve nitelikleri belirlemenize de yardımcı olur.

GÖRÜŞME ÖNCESİ HAZIRLIK

İŞ TANIMI



İyi bir iş tanımında işle ilgili en az beş unsura yer verilmesi gerekir:

1. Hesap verilmesi gereken konular/sorumluluklar/görevler
Teslim etmesi gereken işler de dahil olmak üzere çalışanın sorumlu olduğu faaliyetler.

2. İşin boyutu
Sorumluluğun seviyesi veya ağırlığı. (Örneğin: Satış, bütçe, insanlarla ilgilenmek, bölüm raporu, yatırım ekipmanı).

3. İş çerçevesi
Yapılacak olan işin kurumun içindeki yeri/fonksiyonu.

4. Kurumsal iletişim
Pozisyon sahibinin gerek kurum içi gerekse de kurum dışında kimlerle etkileşime gireceği. Kurum içinde kime bağlı olarak çalıştığı.

5. Lokasyon
Her tür seyahat zorunluluğu ve evden çalışma da dahil olmak üzere gereken bilgiler.

GÖRÜŞME ÖNCESİ HAZIRLIK

İŞ ŞARTNAMESİ



İş hakkında bilgi sahibi olduktan sonra (iş tanımı) bu işi yapmak için ne tür bir çalışana ihtiyacınız olduğuna karar vermelisiniz.

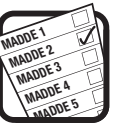
İş şartnamesi, iş için **gereken asgari özellikleri ortaya koyar**. İşin başarılı şekilde yerine getirilmesi için gereken beceri, deneyim ve nitelikleri sıralar.

Söz konusu iş için ne tür özelliklere ihtiyacınız olduğunu henüz belirlemediyseniz, görüşülen kişinin işe uygun olup olmadığına da karar veremezsiniz.



GÖRÜŞME ÖNCESİ HAZIRLIK

İŞ ŞARTNAMESİ



İş şartnamesi hazırlarken, işin yapılabilmesi için **gereken** beceri, bilgi, davranış ve deneyimi göz önünde bulundurun.

"Olsa iyi olurdu" diyebileceğiniz özellikleri veya işin gerektirdiği yeteneklerle ilgisi olmayan konuları dahil etmeyin.

Mümkün olduğunca **spesifik** olun. "İyi bir takım oyuncusuna" ihtiyacınız olduğunu düşünebilirsiniz, ancak bu anlamlı olamayacak kadar belirsizdir. Örneğin şu özellikleri taşıyan bir personele ihtiyacınız olabilir:

- Gerektiğinde iş arkadaşları üzerindeki yükü alacak
- Daha çok çalışıp işleri gereken sürede tamamlaması için ekibini motive edebilecek
- Potansiyel pazar/müşteri bilgilerini iş arkadaşlarıyla paylaşacak

Çalışanda olması istenilen özellikleri bilmek, mülakat için uygun soruları hazırlamanızı sağlar.

GÖRÜŞME ÖNCESİ HAZIRLIK

İŞ ŞARTNAMESİ



Şartnamede aşağıdaki özelliklere yer verilebilir:

- Sertifikalar veya mesleki nitelikler
- Belli teknolojileri kullanma deneyimi
- Yabancı dilde yazılı veya sözlü yeterlilik
- Sunum yapma deneyimi
- Zorlu teslim tarihlerini karşılama yeteneği
- Yaratıcı ürün fikirleri geliştirebilme becerisi
- Artan müşteri profiline sahip olmak
- Ticaret fuarları için bütçe yönetme deneyimi
- İş sağlığı ve iş güvenliği bilgisi
- İşte ekip arkadaşlarına yardım etme motivasyonu
- Müşteri hizmetlerinde mükemmeliyetçilik





İŞ ŞARTNAMESİNDE ÖLÇÜLEBİLİR DEĞERLERE YER VERMEK

Mümkün olduğu zamanlarda iş şartnamesinde ölçülebilir değerlere de yer vermelisiniz. İş ilanına ölçülebilir özellikler eklemek, yetersiz adayların boş yere zaman harcamasını önler ve adayları kısa listeye almanızı kolaylaştırır.

Örneğin:

- Dakikada minimum 60 kelime yazma hızı
- SMMM muhasebe belgesine sahip olmak
- Uluslararası çalışanlardan oluşan bir ekibi yönetme konusunda bir yıl deneyim sahibi olmak
- Bir milyon dolar veya daha fazla bütçe yönetmiş olmak

Koşulları gereksiz yere ağırlaştırırsanız, seçim yapabileceğiniz aday havuzunu gereğinden fazla daraltmış olursunuz. Örneğin iki milyon dolar büyüklüğündeki bütçeyi yönetecek bir çalışan arıyorsanız, bu işi öncesinde 1,5 milyon dolar büyüklüğünde bütçe yönetmiş bir kişinin de yapabileceğini göz önünde bulundurun. Aynı şekilde, mükemmel bir satış elemanı olmak için herkesin üç yıllık deneyime sahip olması gerektiğini düşünmeyin.

ÖRNEK SORULARI HAZIRLAMAK



Adayın iş şartnamesindeki ölçülmesi nispeten zor koşulları karşılayıp karşılamadığını anlamak için, adayın geçmişte benzer işleri ne zaman yaptığını anlatmasını isteyin. Bunlar önceki bir işte yapılmış olabileceği gibi iş dışındaki ilgi alanları da olabilir. Örneğin:

- Önemli bir sunum yaptığınız bir günden bahsedebilir misiniz?
- Telefonda en son ne zaman İngilizce konuştunuz?
- Zor bir işi son teslim gününe güçlükle yetiştirdiğiniz bir olay anlatabilir misiniz?
- Yeni bir ürün fikri geliştirdiğiniz bir konudan bahsedebilir misiniz?
- Bir müşteriye yapılan satışları önemli ölçüde artırdığınız bir örnek verebilir misiniz?
- En son yönettiğiniz ticaret fuarı bütçesi konusunda açıklama yapabilir misiniz?

Mülakatların birörnek olmasını (ve sürecin adil olmasını) sağlamak için, her adaya soracağınız ilk soruları bir liste haline getirmelisiniz. Bu sorular ilk aşamada görüşmeyi yönlendirecek ancak ayrıntılara inmek için farklı takip soruları soracaksınız. Her cevabın ayrıntısına ulaşmak **10 dakika** sürebilir; bu nedenle çok fazla soru sormayın! Unutmayın ki gelecek vaat eden adayları bir sonraki görüşme için tekrar davet edebilirsiniz.

YANITLAR İÇİN HAZIRLIK



Adayların da size iş ve şirket hakkında soruları olacaktır.

Örneğin şu konuları bilmek isteyebilirler:

- Bu pozisyon neden boşaldı ya da oluşturuluyor?
- Şirkette ne tür gelişim fırsatları var?
- Bu görevin kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri nedir?
- Birlikte çalışılacak ekip nasıl?
- Şirketin finansal durumu nasıl?
- Nasıl bir şirket kültürü var?
- Mesai saatleri ne şekilde?
- Bu görevin en zor tarafları nedir?
- Şirkette çalışmanın en zor tarafları nedir?
- Eğitim ve mentorluk desteği sunuluyor mu?

GÖRÜŞME ÖNCESİ HAZIRLIK

ADAYLAR İÇİN KISA LİSTE OLUŞTURULMASI



Kısa liste, mevcut başvurular arasında mülakat yapmak için nispeten az sayıda aday seçmektir. Birçok kurumda bu görev insan kaynakları bölümünün işidir.

Kısa liste oluşturulması, her başvuruyu iş şartnamesiyle karşılaştırmak suretiyle "kâğıt üzerinde" en uygun adayları seçmekten ibarettir.

NOT: Yetersiz bilgi içeren başvurularda ilgiliden daha fazla bilgi isteyin veya takdir hakkınızı kullanarak kısa listeye ekleyin.



GÖRÜŞME TAKVİMİNİN OLUŞTURULMASI

Görüşme için karşılıklı olarak uygun zamanı kararlaştırmak amacıyla adaylarla iletişime geçin. Görüşülen kişinin halihazırdaki işini asgari seviyede aksatacak şekilde nispeten erken veya geç saatlerde başlamanız da gerekebilir. Görüşmenin tahmini süresini (30-60 dakika arası uygun olabilir) söyleyin.

Mümkün olursa beraberinde iş örnekleri getirmesini isteyin ve görüşme sırasında bir sınava (örneğin klavye ile yazma) girmesi gerekiyorsa bu konuda da kendisini önceden haberdar edin.



GÖRÜŞME ÖNCESİ HAZIRLIK

MÜLAKAT YAPILACAK ODAYI DÜZENLEMEK

KONTROL LİSTESİ



- ✔ Ortak bir toplantı alanıysa odanın müsait olduğundan emin olun
- ✔ Odanın temiz ve düzenli olduğundan emin olun
- ✔ Mobilyaları adayla yakın oturabileceğiniz şekilde düzenleyin
- ✔ Görüşme odasındaki duvar saati (adayın arkasında olsun)
- ✔ Telefon/kapı çalma sesi yok
- ✔ Adayın gözüne giren parlak güneş ışığı yok
- ✔ Aday için su, çay veya kahve var

MÜLAKAT YAPILACAK ODAYI DÜZENLEMEK



Yanınıza almanız gerekenler

- Görüşülen kişinin CV'si, özgeçmişi, başvuru formu veya personel kaydı
- İş tanımı
- İş şartnamesi
- Hazırlık notları ve soru listesi
- Not defteri
- Kartvizit
- Şirketi/kurumu tanıtıcı belgeler



MÜLAKATI YÜRÜTMEK

ADAYLA TANIŞMA

SELAMLAŞMA

- Unutmayın ki aday her zaman gergindir
- Sıcakkanlı ve arkadaş canlısı olun. Gülümseyin!
- Oturuyorsanız ayağa kalkın
- El sıkışın
- Adayı rahatlatmak için yolculuğu, hava durumu, bina veya park yeri hakkında küçük bir sohbet yapın
- Adaya içecek (su, çay, kahve) ikram edin



MÜLAKATI YÜRÜTMEK

MÜLAKATA BAŞLARKEN

- Adaya sizi görmeye geldiği için teşekkür edin
- Kendinizi ve şirketteki rolünüzü tanıtın
- Mülakatın amacının, adayın beceri ve deneyimleri hakkında bilgi edinilmesi ve adayın da bu işin kendisi için uygun olup olmadığına karar vermesi olduğunu açıklayın
- Adaya alım yaptığınız pozisyon hakkında genel bir bilgilendirme yapın. Sorularınıza daha uygun cevaplar vermesine yardımcı olacaktır
- Adayı not alacağınız konusunda bilgilendirin





MÜLAKATA BAŞLARKEN

ÖRNEK

"Geldiğiniz için teşekkür ederim. Benim adım Bob Jones. Buradaki depoyu yönetiyorum. Becerileriniz ve deneyiminiz hakkında daha fazla bilgi edinebilmem, sizin de iş hakkında daha fazla bilgi edinebilmeniz ve işin sizin için uygun olup olmadığını görebilmeniz için sizi görüşmeye çağırdım. Gündüz vardiyasındaki on kişiyi yönetecek bir ekip lideri arıyoruz. Becerileriniz ve geçmiş deneyimleriniz hakkında daha fazla bilgi edinmeme yardımcı olacak bazı sorularım olacak. Hatırlamama yardımcı olması için cevaplarınızı dinlerken notlar alacağım. Görüşmenin sonunda diğer sorularınız için zaman ayıracağım. Uygunsa hemen başlayalım!"

MÜLAKAT SÜRECİ



CV veya başvurudan kaynaklanan herhangi bir soruyu sorun (Bkz. Sayfa 72)

Örnek sorularınızdan birini sorun (Bkz. Sayfa 79)

Adayı dinleyin ve not alın (Bkz. Sayfa 48)

Göz temasını mümkün olduğunca uzun ve uygun şekilde koruyun (Bkz. Sayfa 59)

Adayın duruşunu ve konuşma hızını yansıtmayı deneyin (Bkz. Sayfa 67, 68)

Adayı konuşmaya devam etmeye teşvik etmek için yansıtıcı sorular kullanın (Bkz. Sayfa 27)

Sondalama soruları, sorgulama soruları, netleştirici sorular ve bağlamsal sorularla bilgileri netleştirin (Bkz. Sayfa 22-26)

Tüm sorular bitene kadar bir sonraki örnek soruyla aynı şekilde devam edin

Adayın bir sorusu olup olmadığını sorun ve cevaplayın (Bkz. Sayfa 80)

Görüşmeyi sonlandırın (Bkz. Sayfa 103)

ÖRNEK BİR MÜLAKAT



Aşağıdaki sayfalar, tanışma sonrası bir görüşmenin nasıl yürütülebileceğine ve görüşmecinin bu kitapta öğrendiğiniz farklı tekniklerin bazılarından nasıl yararlanabileceğine dair bir örnek içeriyor.

Adayın bilgilerinin kontrol edilmesi

Mülakatı yapan: CV'nizde yer alan bilgilerde çalışma hayatınızda altı aylık bir boşluk olduğunu fark ettim.

Aday: Evet. Çalıştığım şirket kapandığı için bir süre işsiz kaldım. Bu süreçte seyahat etme imkânım oldu ve Kamboçya'da bir okulda altı ay gönüllü olarak çalıştım.

ÖRNEK BİR MÜLAKAT



İş şartnamesindeki iki yıl yazılım deneyimi koşulunun kontrolü

Mülakatı yapan: Peki bana X yazılım tecrübenizi anlatır mısınız?

Aday: Üç yıldır kullanıyorum. Şu an çalıştığım pozisyonda sürekli kullanıyorum.

Soru listesinden ilk örnek sorusu

Mülakatı yapan: Mükemmel–bu bizim temel sistemimiz. Bir müşteri hesabında satışları artırdığınız bir örnek anlatabilir misiniz?

Aday: Genellikle müşteri hesaplarında yıllık yaklaşık yüzde 10 büyüme elde etmeyi hedeflerim. Bunun için de ürün portföyündeki yüksek fiyatlı ürünleri pazarlamaya çalışırım.

ÖRNEK BİR MÜLAKAT



Adayı doğru yolda tutmak

Mülakatı yapan: Bu çok güzel, ama bir örnek duymak isterdim.

Aday: Hesabımda büyük bir ilaç şirketi vardı. Tüm yazılımlarımıza sahiplerdi, ancak henüz destek hizmetlerimizden hiçbirini kullanmadıklarını fark ettik.

Sondalama sorusu: Kim?

Mülakatı yapan: Biz derken, bu işte başka kimler yer aldı?

Aday: Finans direktörü. O konuda bir fırsat olabileceğini fark ettiğimde destek hizmeti abonelikleri olup olmadığını doğrulamasını istedim.

ÖRNEK BİR MÜLAKAT



Yansıtıcı soru

Mülakatı yapan: Bunu en iyi kendisi biliyordu değil mi?

Aday: Doğru. O zamanlar hesapta yeniydim, bu yüzden öğrenmeye çalışıyordum.

Sondalama sorusu: Ne zaman?

Mülakatı yapan: Bu ne zamandı?

Aday: Yaklaşık altı ay önce.

ÖRNEK BİR MÜLAKAT



ÖRNEK BİR MÜLAKAT



Empatik bağlantı

Mülakatı yapan: Çok iyi anlıyorum! Onlara nasıl yaklaştığınızı anlatabilir misiniz?

Aday: Özür diledim ve yazılımımızın onları hayal kırıklığına uğrattığı için çok üzgün olduğumu söyledim. Sorunlarını dinledim ve yardımcı olabilmek için elimden gelen her şeyi yapmak istediğimi söyledim.

O anki bağlam

Mülakatı yapan: O durumda kısıtlarınız nelerdi?

Aday: Bizden pek fazla alım yapmıyorlardı! İçtenlikle yardım etmek istedim, ancak ürünlere sonsuza kadar ücretsiz destek vermiyoruz.

ÖRNEK BİR MÜLAKAT



Sondalama sorusu: Ne?

Mülakatı yapan: Peki sonra ne yaptınız?

Aday: Bir daha asla böyle bir sorun yaşamayacaklarını garanti edecek bir destek anlaşması önerdim.

Netleştirici soru

Mülakatı yapan: Asla mı?

Aday: Asla bu kadar kötü bir durumda kalmayacakları şekilde. Destek anlaşması kapsamında 12 saat içinde sistemi tekrar çalışır duruma getirebiliriz.

ÖRNEK BİR MÜLAKAT



Sondalama sorusu

Mülakatı yapan: Peki sonuç ne oldu?

Aday: Üç ay süren bir pazarlık yaptık ve yıllık 300.000 dolar değerinde bir anlaşma imzaladılar.

Netleştirici soru: Fiil

Mülakatı yapan: Tam olarak nasıl pazarlık yaptınız?

Aday: Hukuk ekibimizden bir sözleşme hazırlamalarını istedim ve bu sözleşmeyi kendi satın alma müdürleri ile birlikte tartıştık.

ÖRNEK BİR MÜLAKAT



Sondalama sorusu

Mülakatı yapan: İndirim yaptınız mı?

Aday: Mümkün olduğunca indirim yapmamaya çalışıyorum.

Mülakatı yapan: *Adayın istemediği bir şeyi açıklamasını istemek için sessizlik.*

Aday: Bu örnekte yüzde 20 indirim yaptım ama karşılığında başlangıçta istediklerinden daha uzun bir ihbar süresi kabul ettirdim.

ÖRNEK BİR MÜLAKAT



Bu satış yaklaşımı bir defaya mahsus olduğu için, görüşmeyi yapan kişi adayın farklı satış yöntemleri hakkında bilgisi olup olmadığını anlamak için varsayımsal bir soru sorar.

Mülakatı yapan: Görünüşe göre bu hesabı mükemmel bir şekilde toparlamışsınız. Bu müşterinin yaşadığı sorunu yaşamamış bir müşteriye nasıl hizmet satardınız?

Aday: Bu müşterideki sorunu anlatan bir sunum hazırlamıştım. Bu sunum neticesinde mevcut diğer iki müşterimizle ilave hizmet sözleşmesi yapılması konusunda görüşmeler başlattık.

ÖRNEK BİR MÜLAKAT



Şeytanın avukatlığını yapması için sorgulama

Mülakatı yapan: Müşterilerinize ürününüzdeki bir sorundan bahsedilmesi herkese mantıklı gelmeyebilir.

Aday: Bu özel sorun müşterinin bazı yazılımları yanlış güncellemesinden kaynaklandı ve bizim hatamız değildi. Ancak bu tür hatalar her yerde ortaya çıkabilir ve diğer müşterilerimiz de riskin farkında.

Listeden bir sonraki örnek sorusu

Mülakatı yapan: Teşekkür ederim. Şimdi size sormak istediğim konu...

MÜLAKAT NE KADAR BAŞARILI GEÇTİ



Bu örnekte görüşmeyi yapan kişi:

- Bir örnekleme sorusunu varsayımsal bir soruymuş gibi yanıtlayan adayın gereken şekilde devam etmesini sağladı
- Sürece tam olarak kimin dahil olduğunu ve adayın bu özel durumda ne ölçüde karar sahibi olduğunu anlamak için sondalama sorularından yararlandı
- Süreci ve ortaya çıkan sonucu tüm boyutlarıyla anlayabilmek için derinlemesine bir sorgulama yaptı
- Adayın açıklamak istemeyeceği bilgileri almak için bir süre sessiz kaldı
- Adayın diğer hesaplara nasıl satış yapabileceğini detaylandırması için varsayımsal bir soru sordu

Mülakatı yapan kişi -iş şartnamesindeki şartlar arasında yer alan- adayın satış hesabını büyütebilme becerisini ortaya koyabilmek için son derece sağlam kanıt topladı.

ADAYIN SORULARININ CEVAPLANDIRILMASI



Soruları cevaplama sırası şimdi sizde!

Adayların size önerilen pozisyon ve şirketiniz hakkında istediklerini sormaları için yeterli zaman tanıyın.

Bu kısım görüşmenin önemli bir parçasıdır: İyi adayların her zaman bir seçeneği vardır, bu nedenle sizinle çalışmak istemeleri için onları etkilemeniz gerekir.

Bu iş fırsatı için adayı ikna etmeniz gerekir, ancak önerilen işin olumsuz tarafları konusunda da açık olmalısınız. Kurumunuzda gerçekçi beklentilerle işe başlarlarsa daha az sorun yaşanacak ve işten ayrılma riski daha az olacaktır.

MÜLAKATI YÜRÜTMEK

GÖRÜŞMENİN SONLANDIRILMASI

Görüşme sonunda, görüşülen kişiye geldiği için teşekkür edin ve ileride yapılacak görüşmeler veya testler de dahil olmak üzere işe alım sürecindeki adımlar konusunda kendisini bilgilendirin.

Kendisine ne zaman haber verileceğini ve ne şekilde iletişim kurulacağını söyleyin.



MÜLAKATI YÜRÜTMEK

ADAYLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ



Mülakattan sonra, adayı değerlendirmek için notlarınızı kullanın:

- İş şartnamesinde yer alan koşulları sağlayıp sağlamadığını kontrol edin
- Bu koşulları karşıladığını ortaya koyan kanıtları özetleyin
- Olası bir ayrımcılık iddiasına karşı bir diğer bir işe alma kararını haklı çıkarmak için notlarınızı saklayın
- Çok sayıda adayla mülakat yapıyorsanız, adayların farklı alanlardaki yeteneklerini kolayca karşılaştırmanıza ve on üzerinden puanlamanıza olanak tanıyan bir karar matrisi oluşturmayı düşünebilirsiniz



ADAYLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

MATRİS

	Adaylar			
İş şartnamesi	**1: Mason**	**2: Gilmour**	**3: Wright**	**4: Waters**
1 milyon dolar bütçe yönetimi	*8*	*8*	*6*	*9*
Uluslararası ekip yönetim deneyimi	*5*	*9*	*6*	*9*
Satışları artırma becerisi	*6*	*9*	*6*	*9*
Satış deneyimi C-seviyesi				
İngilizce konuşma				
Almanca konuşma				
TOPLAM				

MÜLAKATI YÜRÜTMEK

REFERANSLARIN KONTROLÜ



Referanslarını kontrol etmeden asla bir adayı işe almayın.

Referans kontrolü için bazı altın kurallar:

- Referanslarla yazılı olarak değil, her zaman **telefonla** iletişime geçmeye çalışın
- Adayla yaptığınız görüşmede olası olumsuz bir durumu belirleyin ve kendisinden bu konu hakkında yorum yapmasını isteyin. Gerekirse tekrar sorun ve cevabın **nasıl** verildiğini dinleyin
- "Bu kişi iş için size tekrar başvursa yeniden işe alır mıydınız?" sorusuyla görüşmeyi tamamlayın. Tereddüt edip etmediğine dikkat edin. Mükemmel bir çalışan için referanslar **her zaman** bir iş fırsatı yaratabilir.

MÜLAKATI YÜRÜTMEK

TAKİP SÜRECİ



Adayı mülakatın sonucu hakkında bilgilendirerek her sürecin takipçisi olun.

- Görüşme için teşekkür ederiz (kapanan dosya)
- Bu aşamada olmasa da belki daha sonra (etkin dosya)
- Karar vermek için halen erken (beklemede)
- Sonraki adım (ikinci görüşme)
- Sözleşme hazırlanıyor

Unutmayın
Kurumunuzun itibarı adaylara yaklaşımınızla yakından ilgilidir.

Yazarlar Hakkında



Sean McManus
Sean McManus, iş ve teknoloji hakkında ilham verici kitaplar yazıyor. *The Customer Service Pocketbook* ortak yazarı. Diğer kitapları *Web Design in Easy Steps, iPad for the Older and Wiser, Microsoft Office for the Older and Wiser, Scratch Programming in Easy Steps ve Raspberry Pi For Dummies. Marketing Week, Customer Loyalty Today* ve *Business 2.0* başta olmak üzere bir çok dergide makaleleri yayımlandı. Kitaplarından ilave içerik ve ücretsiz bölümler için www.sean.co.uk sitesini ziyaret edebilirsiniz.



John Townsend BA MA MCIPD
John önde gelen bir eğitmen olarak tanınıyor. Cenevre yakınlarında bulunan ve dünyanın dört bir yanından grup eğitmenleri ve eğitim danışmanlarını bünyesinde barındıran ve komple bir eğitim tesisi olan saygın Master Trainer Enstitüsünün kurucusu. İngiltere, Fransa, ABD ve İsviçre'de uluslararası danışmanlık ve insan kaynakları yönetimi pozisyonlarında 30 yıllık deneyiminden sonra bu enstitüyü kurdu. Bu süreçte en önemli görevlerinden biri de 15 ülkeden 800'den fazla yöneticinin eğitiminden sorumlu olduğu Cenevre GTE Yönetici Geliştirme Avrupa Direktörlüğü oldu.

Eğitmen hocalığı yaptığı uzun kariyeri boyunca, konferansları, seminerleri ve çok satan eğitim videoları aracılığıyla, benzeri olmayan Master Trainer Enstitüsü felsefesinin dünya çapında yayılmasına yardımcı olduğu gibi, birçok farklı dile çevrilmiş olan bir dizi yönetim kitabı ve profesyonel iş rehberi hazırladı.