

# مصاحبه استخدای آن لاین

ارایه: دکتر عباس غفاری

مدرس دانشگاه و معاونت منابع انسانی

هولدینگ صنعتی آذین خودرو

دهمین کنفرانس آسیب شناسی منابع انسانی



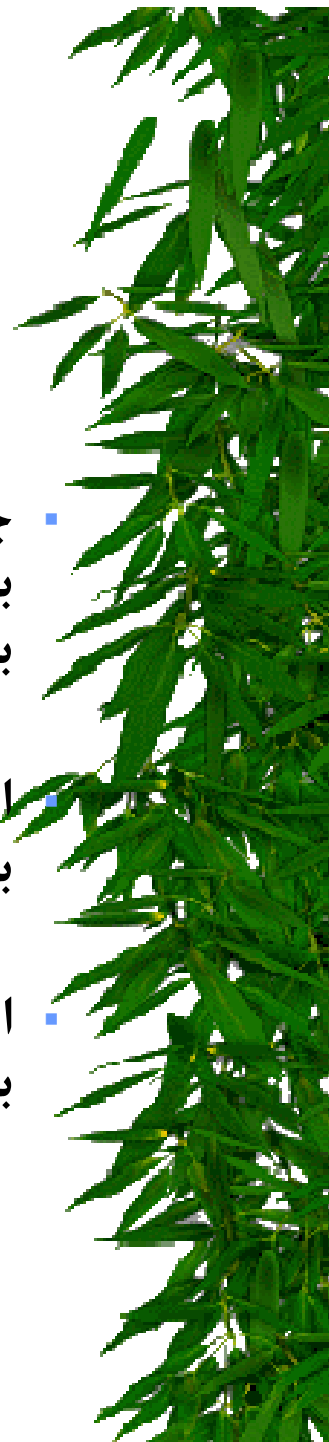
**شرکتهای موفق جهان  
چگونه استخدام می کنند؟**



## پژوهش منجر به تدوین کتاب Good to Great

### بررسی بیش از ۱۲۰۰ شرکت در فهرست Fortune 500

- جستجوی شرکت‌هایی که سود سهام آن‌ها طی ۱۵ سال در حد یا کمتر از متوسط بازار و طی حداقل ۱۵ سال بعد از آن به طور متوسط حداقل ۳ برابر متوسط بازار بوده است.
- انتخاب ۱۱ شرکت برای مطالعه + انتخاب ۱۱ شرکت از همان صنعت و همان بازار برای مقایسه
- انتخاب ۶ شرکت که در به دست آوردن سود سهام ۳ برابری نسبت به متوسط بازار موفق بوده‌اند اما موفقیت آن‌ها کمتر از ۱۵ سال استمرار یافته است.



مطالعه ۶۰۰۰ مقاله مربوط به ۲۸ شرکت منتخب که طی ۵۰ سال اخیر منتشر شده است.

- مصاحبه با مدیران این شرکت‌ها

- یادداشت برداری از همه چیز از نحوه جذب منابع و نظام جبران خدمت مدیران تا شاخص‌های مالی، نرخ خروج از خدمت مدیران، سبک‌های رهبری، اخراج‌ها، فرهنگ سازمان و استراتژی‌ها

- انجام پروژه ۵/۵ سال طول کشید و ۵/۱۰ نفر / سال نیرو صرف آن شد.



## مهارت‌های انتخاب و استخدام

- هدف پژوهش بررسی و تعیین وجوه مشترک این ۱۱ شرکت نبود، بلکه تعیین آن دسته از وجوه مشترک آنها بود که وجه تمایز آنها با سایر شرکت‌هاست.
- همانگونه که همه برندگان مدال طلا در المپیک از نظر داشتن مربی وجه مشترک دارند اما این وجه مشترک وجه تمایز آنها با دیگر ورزشکاران فاقد مدال نیست.



## مهارت‌های انتخاب و استخدام

کشف ۶ وجه تشابه:

۱- رهبران دارای تعادل و تواضع شخصی و اراده و بی‌باکی حرفه‌ای

۲- رسالت **First who, Then what**

دست اندرکاران تحقیق انتظار داشتند که رهبران شرکت‌های موفق از **Vision** و استراتژی آغاز کنند، در حالیکه آن‌ها اول افراد مناسب را سوار اتوبوس می‌کنند، افراد نامناسب را از اتوبوس پیاده می‌کنند، افراد را در صندلی‌های مناسب می‌نشانند و سپس مقصد را تعیین می‌کنند.

۳- حفظ ایمان و باور در مواجهه با واقعیت‌های بی‌رحم



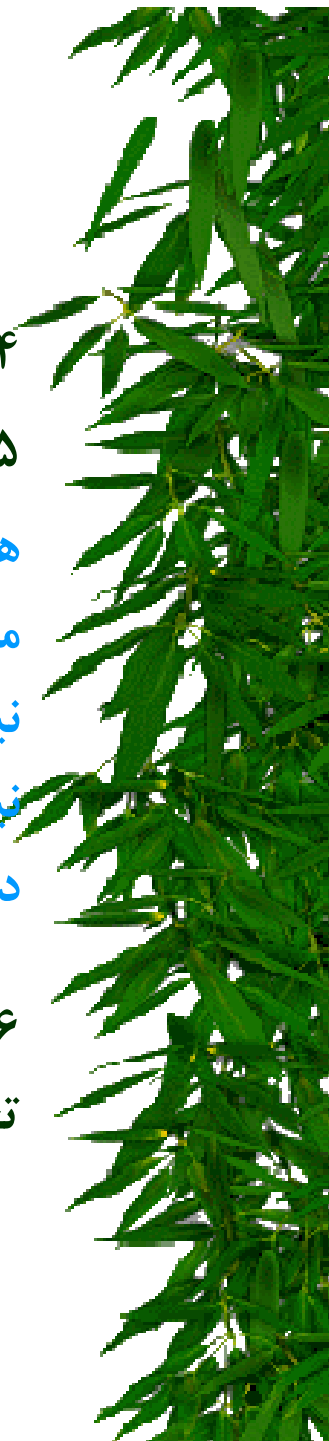
## مهارت‌های انتخاب و استخدام

۴- برتری (بهترین بودن) در شایستگی‌های محوری

۵- فرهنگ نظم و انضباط

همه شرکت‌ها فرهنگ دارند، برخی از آن‌ها دیسپلین هم دارند، اما فقط معدودی از شرکت‌ها فرهنگ انضباط دارند. وقتی شما کارکنان منضبط دارید نیاز به سلسه مراتب ندارید، وقتی افکار منظم دارید نیازمند بوروکراسی نیستید و وقتی برنامه اجرایی منظم دارید نیاز به کنترل‌های افراطی نخواهید داشت.

۶- استفاده از تکنولوژی نه به عنوان ابزار اصلی بلکه بعنوان شتاب دهنده تحول و توفیق





# مهارت‌های انتخاب و استخدام

## First who, Then what

رهبران موفق ۳ حقیقت ساده را درک کرده‌اند:

اول: اگر به **who** پردازید نه به **what** یا **where**، در صورت لزوم می‌توانید تغییر جهت و هدف داشته باشید در حالیکه اگر افراد برای انجام یک کار خاص یا رسیدن به یک مقصد خاص به شما پیوندند، تغییر دشوار خواهد بود.

دوم: افراد اگر درست انتخاب شوند **Self-Motivated** خواهند بود.

سوم: هدف و جهت درست، بدون داشتن افراد مناسب، شما را به شرکتی بزرگ تبدیل نمی‌کند.



## ۴ روش عمده برای ارزیابی و انتخاب افراد وجود دارد :

- مصاحبه
- مراکز ارزیابی
- تست‌ها و پرسشنامه‌های کتبی
- معرف‌های فرد



## دقت و اعتبار روشهای گزینش



دلیل مهم برای مصاحبه رفتار محور BBI و  
شایسته محور CBI



**People get hired for what they know  
but fired for how they behave!**



Competency: A combination of skills, attributes and behaviors that are directly related to successful performance on the job.

مجموعه ای مرکب از مهارتها ، ویژگی های شخصی و شخصیتی و رفتارها که مستقیماً با عملکرد موفق در یک شغل مرتبط هستند.



# مصاحبه



از ۴۵۰ سازمان انگلیسی سؤال شد در ۱۲ ماه اخیر از کدام روش‌ها برای ارزیابی‌های استخدامی استفاده کرده‌اید:

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| Interview                 | %98 |
| Tests                     | %66 |
| Questionnaires            | %52 |
| In-tray                   | %25 |
| Group exercise            | %35 |
| Any behavioral simulation | %49 |
| Hand Writing analysis     | %1  |







## تعریف مصاحبه

گفت و گوی منظم یک یا چند فرد (مصاحبه کننده) با  
یک یا چند فرد (مصاحبه شونده) درباره موضوع یا  
موضوع های مشخصی برای دستیابی به پاسخ  
پرسش های معین



# فرایند و تکنیک های مصاحبه ONLINE



# انتخاب بستر مناسب نرم افزاری

\* لازم است ابزار مناسب نرم افزاری در شرکت استخدام کننده انتخاب گردد.

\* ابزارهایی مانند SKYPE

\* ZOOM

\* SKY ROOM

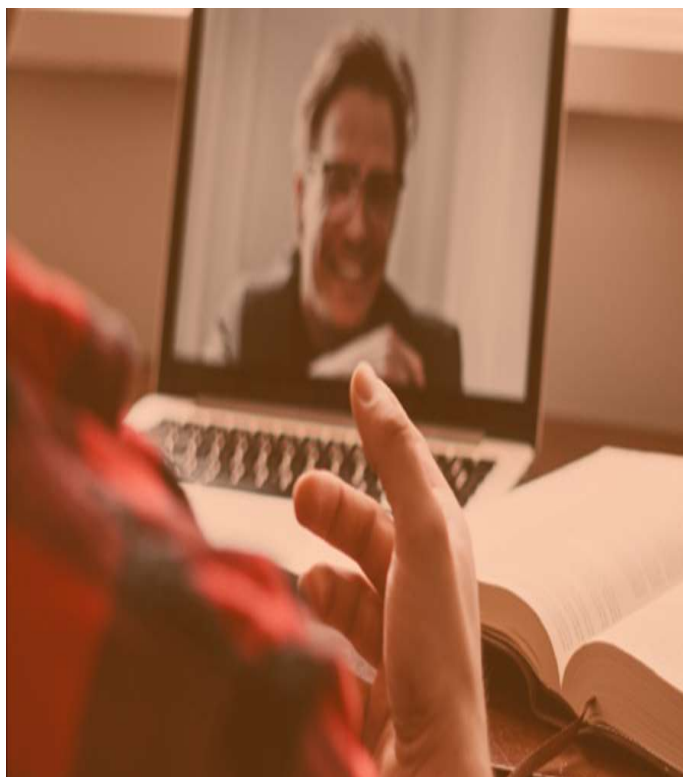
\* ADOBE CONNECT

\* GOOGLE MEET

\* میتواند مورد استفاده واقع گردد.

\* لینک دسترسی مناسب را به مصاحبه

کننده ارسال نمایید



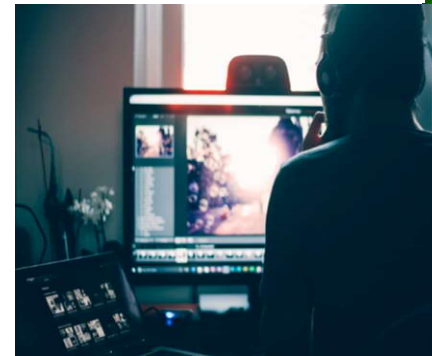
# a Successful Video Interview

اینترنت خود را حتما از لحاظ سرعت و انتقال صوت و تصویر چک و تنظیم نمایید که با کاهش سرعت اینترنت صدا و تصویر قطع و وصل و امکان مصاحبه عملا از دست میرود در انتخاب لب تاب یا گوشی هوشمند اولویت با استفاده از لب تاب میباشد. ولی حتما یک سیستم جایگزین نیز در نظر داشته باشید حتما از تنوع سیم و بیسیم اینترنت نیز علاوه بر وای فای از هات اسپات قوی برای بک اپ در دسترس داشته باشید



# نصب نرم افزار و قرار گرفتن در موقعیت مناسب

• قبلا با مصاحبه شونده هماهنگ نمایید نرم افزار مورد توافق را نصب و تست نمایند و در مکانی قرار بگیرند که نور مناسب داشته و تصویر تاریک نباشد و **back ground** مناسب داشته باشد ابزارهای لازم برای یادداشت برداری را از قبل فراهم نمایند



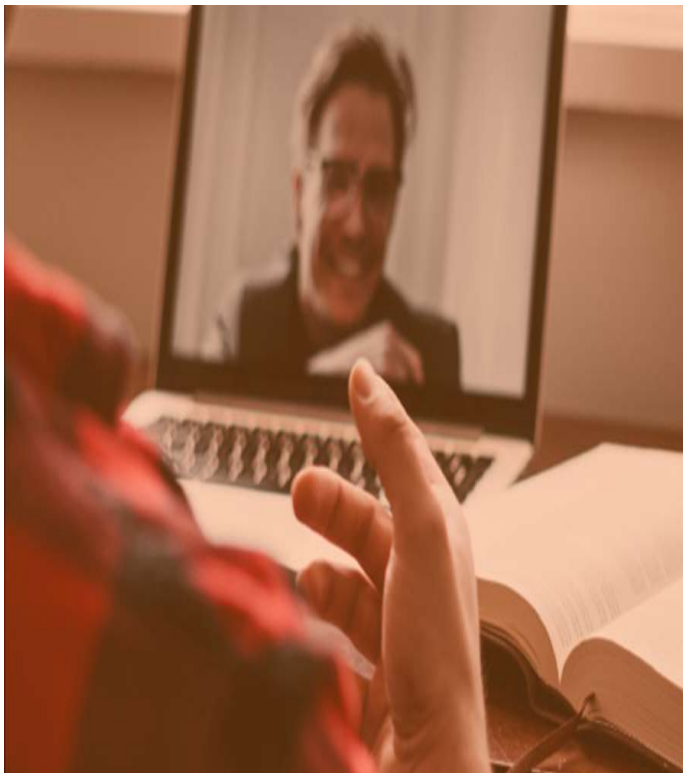
# Successful Video Interview

- لباس مناسب رسمی و یا نیمه رسمی بپوشید بگونه ای بنشینید که صورت و شانه هایتان توسط مصاحبه شونده دیده شود و از ایشان هم بخواهید چنین وضعیتی را تنظیم نمایند که زبان بدن ایشان و شما رویت شود.

- حالتی را در نظر بگیرید که ممکن است ناچار شوید از جایتان بلند شوید



## On line interview



در مصاحبه ان لاین مراقب باشید حتما مصاحبه شونده سوال را بخوبی متوجه شده باشد و پارازیت‌های احتمالی در شبکه موجب نشود که سوالات شما مورد تفهیم واقع نشده باشد برای این کار حتما از ایشان بازخورد بگیرید که متوجه منظورتان شده است.

در مواجهات آنلاین حتما در محلی مصاحبه کنید که احتمال ورود و خروج افراد و صداهای مزاحم نباشد





# ۱۰ قدم اصلی در انجام هر مصاحبه:

## ۱- آماده شدن:

مرور CV یا فرم درخواست کار

تأکید بر جنبه‌های مرتبط با کار مندرج در CV

تأکید بر تجارب و سوابق اخیر فرد

طراحی سؤالات کلیدی مبتنی بر قابلیت‌ها و مهارت‌های مورد نظر

توجه به کمبودهای اطلاعاتی در CV به ویژه در توضیح مسیر

حرکت شغلی و توجه به جابه‌جایی‌های غیر معمول و غیر  
منطقی

مرور ادعاهای فرد برای حصول اطمینان از نقش و سهم واقعی او در

ارزش آفرینی برای سازمان‌های قبلی

این آمادگی کمک می‌کند تا مصاحبه «دارای ساختار» باشد.



## ۲- داشتن برنامه مصاحبه:

خوشامد گویی و آغاز مصاحبه برای رفع استرس  
مرور چارچوب برنامه مصاحبه و توضیح هدف از  
مصاحبه

طرح سئوالات اصلی و سئوالات پیگیری  
معرفی سازمان و شغل مورد نظر  
پاسخ به سئوالات مصاحبه شونده  
خاتمه دادن به مصاحبه



### ۳- فراهم آوردن محیط مناسبی برای انجام مصاحبه:

فضای خصوصی

خالی از احساس اعمال قدرت سازمانی مصاحبه کننده

حتی الامکان غیررسمی

لب تاب خود را در محلی قرار دهید که حس اعمال قدرت در مصاحبه شونده ایجاد نشود

### ۴- آرامش بخشیدن به مصاحبه شونده:

سؤالات ساده در ابتدای مصاحبه



## ۵- طرح سؤالات مؤثر:

مصاحبه مبتنی بر قابلیت‌ها (CBI) یا رفتارها (BBI)

این نوع مصاحبه بر این فرض استوار است که رفتارهای گذشته اخیر فرد بهترین پیش‌بین عملکرد احتمالی او در آینده است. این نوع مصاحبه باید بتواند شواهدی دال بر نوع رفتار کاندیدا در شرایط خاص و معین به دست آورد.

این نوع مصاحبه باید به شیوه عمقی (drill down) انجام شود تا زمانی که مصاحبه‌کننده احساس کند که اطلاعات لازم را در مورد عملکرد فرد در موقعیت‌های خاص به دست آورده است.



## ۶- تشویق کاندیدا برای صحبت کردن و توضیح دادن:

به طور میانگین حدود ۷۰ تا ۷۵ درصد زمان مصاحبه باید صرف توضیحات و گفتگو از سوی مصاحبه شونده شود.

این تشویق از طریق تأیید کلامی و سر تکان دادن انجام می‌شود. وقتی فرد پاسخ خود را تمام می‌کند در حالیکه شما تصور می‌کنید هنوز حرف‌هایی برای گفتن باقی است باید با تعابیر مثبت او را برای توضیح بیشتر تشویق کنید.

**what else** به جای **any thing else**

مصاحبه کننده نباید بی‌حوصله و خسته به نظر برسد یا حالت دفاعی داشته باشد.

سکوت مصاحبه کننده نیز می‌تواند شیوه مؤثری باشد تا طرف مصاحبه را وادار به ادامه صحبت کند.



## ۷- شنونده دقیق و حساسی باشید:

شنود فعال

ارزیابی پاسخ‌ها در مقایسه با قابلیت‌ها

باید مراقب برداشت‌ها و قضاوت‌های نابالغ (pre mature) بود.

یک تحقیق درباره ۷۸۰ مصاحبه کننده در ۶ کشور اروپایی نشان داده است که به طور متوسط ۲۰٪ از آنها در ۱۰ دقیقه اول و ۴۰٪ از آنها در ۲۰ دقیقه اول مصاحبه تصمیم می‌گیرند و قضاوت می‌کنند و بقیه مصاحبه تأثیری در ارزیابی و تصمیم آنها ندارد.



## شنیدن فعال:

شنیدن مؤثر فقط به معنی صحبت نکردن ضمن صحبت دیگران نیست بلکه باید در مورد آنچه که می‌شنوید عکس العمل مناسب نشان دهید. مهارت‌های زیر می‌تواند به شنیدن فعال و مؤثر کمک کند:

- ۱- تفسیر (بازگوئی مطالب):  
بنابراین چیزی که اتفاق افتاد این بود که ...  
به نظر می‌آید می‌خواهید بگویید که ...
- ۲- درخواست وضوح و روشنی:  
فکر نمی‌کنم متوجه منظور شما شده باشم.
- ۳- تشویق:  
تکان دادن سر  
نشان دادن علاقه برای شنیدن
- ۴- سکوت



**۸- از اطلاعات کلیدی یادداشت برداری کنید.**

**۹- در طول مصاحبه به فکر جذب طرف مقابل باشید.**

**۱۰- مصاحبه را زمانی و به نحوی پایان دهید که از نگاه، برداشت و احساس مثبت مصاحبه شونده نسبت به فرآیند مصاحبه یا سازمان مطمئن باشید.**





## در پایان مصاحبه ما باید به سه نتیجه دست پیدا کنیم:

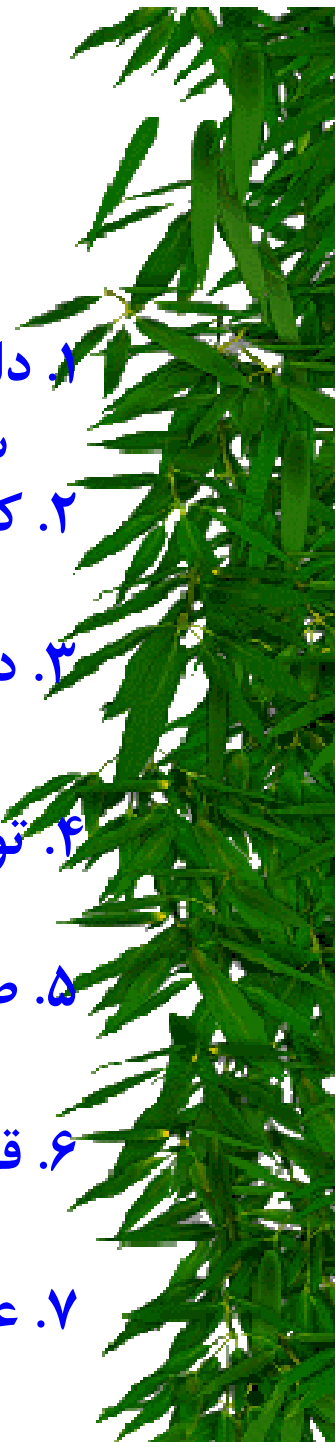
شواهد و قرائنی که نشان دهد فرد چقدر با شغل و نقش مورد نظر تناسب دارد.

خروج فرد از جلسه مصاحبه با برداشت، تلقی و احساس مثبت اطمینان از اینکه فرد، انتظارات واقعگرایانه‌ای از سازمان و شغل دارد.



## ویژگی‌های مصاحبه‌کننده

۱. داشتن ذوق و استعداد نویسندگی و نداشتن دشواری در انتخاب کلمات و ساختن جملات
۲. کنجکاوی، تیزبینی و نکته‌سنجی
۳. داشتن هوشی بیش از حد متوسط جامعه
۴. توانایی جوشش با طبقات مختلف مردم
۵. صبر و حوصله زیاد
۶. قدرت تفکر سریع
۷. عشق و علاقه به کار مصاحبه



## ویژگی‌های مصاحبه‌کننده – ادامه

۸. داشتن توانایی جسمی و روانی برای دوندگی‌های اضطراری و غیرمترقبه

۹. اعتقاد به رعایت اصول اخلاقی و داشتن تقوا

۱۰. نداشتن خودبینی، غرور و تکبر، زودباوری، تعصب فکری، انزواجویی، فضل‌فروشی، ساده‌لوحی، گزافه‌گویی و تندخویی

۱۱. داشتن توانایی‌های ارتباطی

۱۲. داشتن حافظه‌ای بیش از حافظه متوسط جامعه



## توصیه‌هایی برای افزایش اعتبار و اثربخشی مصاحبه:

از یک رویکرد دارای ساختار برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده کنید.

اجازه ندهید جاذبه‌های فرد برای شما تأثیر گذارد.

از قضاوت‌های زود هنگام پرهیز کنید.

در سئوالات خود از تعابیر کمترین و بیشترین، بدترین، بهترین، ... استفاده کنید.

قبل از کسب اطلاعات کافی به سئوالات بعدی نپردازید.

قبل از شاغل (فرد) با شاغل مصاحبه کنید.



## توصیه‌ها (ادامه):

به شکل محترمانه از پرحرفی مصاحبه شونده و ورود مصاحبه به حاشیه جلوگیری کنید.

با دقت و به تفصیل یادداشت بردارید.

تا پایان سئوالات خود، اجازه ندهید مصاحبه شونده سؤال طرح کند. قبل از آغاز مصاحبه، اطلاعات شناسنامه‌ای و زندگینامه‌ای فرد را دریافت و مطالعه کنید.

به رفتارهای غیرکلامی مصاحبه شونده توجه کنید.

مصاحبه را با یکی دو سؤال آسان (برای رفع استرس مصاحبه شونده) آغاز و به نحوی دلیذر پایان دهید.

به مصاحبه شونده، حتی پس از پایان مصاحبه بازخورد ندهید اما بگویید که نتیجه مصاحبه را چه وقت و چگونه به او اعلام خواهید کرد.



## **خطاهایی که در مصاحبه‌ها ممکن است اتفاق بیفتد:**

- 1- Lack of clear Job information**
- 2- halo effect**
- 3- Insufficient preparation**
- 4- limited interview skills training**
- 5- first impressions**
- 6- visual cues**
- 7- hearing what they want to hear**



## ادامه خطاهایی که ...

- 8- over weighting negative information
- 9- over weighting academic qualification
- 10- similarity
- 11- Questioning style
- 12- Contrast effects
- 13- Pressure to select
- 14- Intuitive decision making
- 15- Unstructured interview



## مصاحبه Interview

- ۱- یک روش جمع‌آوری اطلاعات است که در آن مصاحبه‌کننده پاسخ‌ها را در برخورد رویارو یا چهره به چهره یا از طریق تماس تلفنی با آزمودنی بدست می‌آورد.
- ۲- عده‌ای از محققان مصاحبه را بهترین روش و مطمئن‌ترین شیوه جمع‌آوری اطلاعات می‌دانند.
- ۳- نحوه برخورد مصاحبه‌گر با مصاحبه‌شونده بسیار مهم است.
- ۴- می‌توان مصاحبه را پرسشنامه شفاهی دانست.
- ۵- بسیاری از محققان با وجود اشکالات عدیده‌ای چون مخارج سنگین، و مدت زمان طولانی‌تر ترجیح می‌دهند از این روش استفاده کنند.





# قابلیت Competency:

مجموعه‌ای از مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی و شخصیتی و رفتارها که مستقیماً با عملکرد موفق در یک شغل مرتبط هستند. «قابلیت» وجه تمایز بین عملکردهای برتر در یک شغل یا گروه شغلی با عملکردهای معمولی و متوسط است.

## قابلیت‌ها را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد:

1. قابلیت‌هایی که با سرعت و سهولت قابل یادگیری و تقویت هستند.
2. قابلیت‌هایی که در سنین بزرگسالی به راحتی قابل یادگیری نیستند. (رهبری)

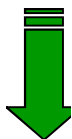


## استخدام بر مبنای قابلیت‌ها:

1. این رویکرد نقش مهمی در جذب افرادی بازی می‌کند که دارای خصوصیات و قابلیت‌هایی هستند که اگر کسب آنها از طریق آموزش و تجربه غیر ممکن نباشد حداقل زمان‌بر و پرهزینه است.

2. این رویکرد مدیران را تشویق می‌کند تا نتایج مورد انتظار خود از کارکنان موفق را به صورت عینی و قابل سنجش تعریف و تدوین کنند.

3. این رویکرد، نرخ خروج از خدمت کارکنان را کاهش می‌دهد چرا که این امکان فراهم می‌شود که کارکنان و مشاغل آنها تناسب بیشتری با یکدیگر داشته باشند .





۴. این رویکرد می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا کارکنان خود را بر مبنای قابلیت‌ها، استعدادها و شایستگی‌هایشان که فراتر از دانش خاص و مهارت ویژه‌ای است برگزینند و به این ترتیب در شرایط متحول و غیر قابل پیش‌بینی مشکلات کمتری داشته باشند.

۵. این رویکرد می‌تواند پشتیبان فرآیند جانشین‌پروری و استعدادیابی باشد چرا که به جای دانش و مهارت مرتبط با شغل فعلی افراد بر استعدادها و شایستگی‌های آنها تأکید دارد.

۶. این رویکرد می‌تواند چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان را به واژه‌ها و تعابیر نسبتاً دقیق رفتاری که برای کارکنان قابل فهم هستند تبدیل کند.



بهترین راه کشف هوشمندی‌های فرد در مصاحبه این است که فرصت دهید تا خودش را آنگونه که می‌خواهد آشکار سازد. مصاحبه باید همچون آینه‌ای رفتار او را در کار نشان دهد. از این رو زمینه لازم را برای پاسخ فراهم نمایید. از سؤالات تلگرافی با جهت دهی مشخص مثل «به نظر شما افراد را تا چه میزان باید سرپرستی و هدایت نمود؟» خودداری کنید.

هنگامی که پرسشی را مطرح کردید سکوت کنید. چنانچه توضیح بیشتری بخواهد بگویید مایلیم از آنچه شما برداشت کرده‌اید بشنوم. بگذارید بیشتر خودش را نشان دهد.

«رهیدن از قانون‌های کهنه»



آنچه فرد از رفتار گذشته خود می گوید پیش بینی خوبی  
از رفتارهای آینده اوست.

در گفته های فرد به دنبال نکته های ویژه بگردید (این که  
در چه زمان، مکان و شرایط ویژه ای چگونه عمل کرده  
است).

به پاسخ های بی درنگ برخاسته از اندیشه فرد بها بدهید.



## ردپای هوشمندی‌ها:

1. واکنش‌های ناگهانی و برخاسته بی‌واسطه از مغز نسبت به رویدادها
2. آرزو داشتن و مشتاق بودن
3. زود آموختن
4. خشنودی از انجام فعالیت یا درگیر شدن در موقعیتی خاص
5. دستیابی‌ها و توفیقات برجسته گذشته



# سوالات مصاحبه



## مصاحبه مبتنی بر قابلیت‌ها (CBI) یا رفتارها (BBI)

این نوع مصاحبه بر این فرض استوار است که رفتارهای گذشته اخیر فرد بهترین پیش‌بین عملکرد احتمالی او در آینده است. این نوع مصاحبه باید بتواند شواهدی دال بر نوع رفتار کاندیدا در شرایط خاص و معین به دست آورد.

این نوع مصاحبه باید به شیوه عمقی (drill down) انجام شود تا زمانی که مصاحبه کننده احساس کند که اطلاعات لازم را در مورد عملکرد فرد در موقعیت‌های خاص به دست آورده است.

سئوالات باید با کلماتی مثل چگونه، چرا، چه و ... شروع شوند و از نوع سئوالات باز باشند. همچنین آغاز سئوالات با عباراتی مثل لطفاً یک مثال ارائه کنید در مورد ... یا لطفاً به من در مورد ... توضیح دهید توصیه شده است.





## سؤالاتی که از طرح آنها باید اجتناب کرد:

سؤالات جهت‌دار: آیا شما موافقید که وفاداری به سازمان یک خصوصیت مهم و ضروری برای مدیران است؟

سؤالات دو گزینه‌ای که ممکن است هیچیک از آنها نظر و احساس واقعی پاسخگو نباشد

سؤالات پیچیده چند لایه

سؤالات فرضی که معمولاً افراد آنها را با شیوه‌های علمی و معقول پاسخ می‌دهند.

(textbook answers)



## نمونه سؤالات مصاحبه‌های رفتار محور:

در مورد تجربه‌ای صحبت کنید که اولویت‌ها، اهداف یا رفتارهای خود را تغییر داده‌اید تا با انتظارات دیگران یا با شرایطی خاص سازگار شوید؟

تجربه‌ای را توضیح دهید که ریشه‌یابی، تحلیل و حل یک مسأله سازمانی به عهده شما گذارده شده بود؟

آیا تجربه‌ای در مورد گرد آوردن افراد به دور هم برای انجام موفق یک مأموریت دارید، لطفاً تشریح کنید؟

موقعیتی را که در آن تحت بیشترین فشار کاری قرار داشته‌اید توضیح دهید؟ در این موقعیت چه کردید و چه نتایج و عواقبی حاصل شد؟

درباره یک تصمیم غلط یا نامناسب که اتخاذ و اجرا کرده‌اید توضیح دهید؟ نتیجه کار چه شد؟ شما از این تجربه چه آموختید؟ دیگران در این باره با شما چه کردند؟



## نمونه سؤالات (ادامه):

آخرین انتقاد، تنبیه یا تصمیم انضباطی که در مورد دیگران اتخاذ کردید چه بود؟ چرا این تصمیم را گرفتید؟ نتیجه چه شد؟ عکس العمل‌ها چه بود؟

آیا اخیراً در یک بحران یا چالش کاری درگیر بوده‌اید؟ توضیح دهید؟

در آخرین شغلی که داشتید چه آموخته‌اید؟ این آموخته‌ها را چگونه به کار می‌برید؟

آیا می‌توانید موقعیتی را به یاد آورید و تشریح کنید که بدون داشتن حکم و اختیار رسمی از سوی مافوق، رهبری یک تیم را برای انجام کاری بر عهده گرفته باشید؟

موقعیتی را تشریح کنید که با دسته، با سیاست، مهاجم شده‌اند که با آن، موافق، نه‌دید؟



**سؤالات مصاحبه رفتاری را باید با سؤالات پیگیری تکمیل کرد. برای مثال:**

توضیح بیشتری بدهید؟

سهم شما در این موقعیت یا موفقیت چه بود؟

بعد چه کردید؟

چه نتایج مثبت یا منفی عاید سازمان شد؟

شما از این فرآیند چه آموختید؟

جالب‌ترین بخش این تجربه برای شما کدام است؟

اگر دوباره در این موقعیت قرار بگیرید چه می‌کنید؟



**در سؤال کردن و جواب شنیدن در مصاحبه‌ها باید از منطق STAR استفاده کرد:**

**Situation** (فرد در چه شرایط و موقعیتی قرار داشته است)

**Task** (در موقعیت مذکور چه سهم، نقش و وظیفه‌ای داشته است)

**Action** (چه کرده است)

**Results** (چه نتایجی به بار آمده است)



## **منطق P.A.R در پاسخ گرفتن برای سؤالات مصاحبه‌های رفتار محور:**

**P = problem**

**A = Action**

**R = Results**



## **منطق SOAR در گرفتن پاسخ برای سؤالات مصاحبه‌های رفتار محور**

**S = Scenario**

**O = Owner ship**

**A = Action**

**R = Results**



## منطق 5W1H:

**Where**

**Who**

**Why**

**What**

**How**

**When**



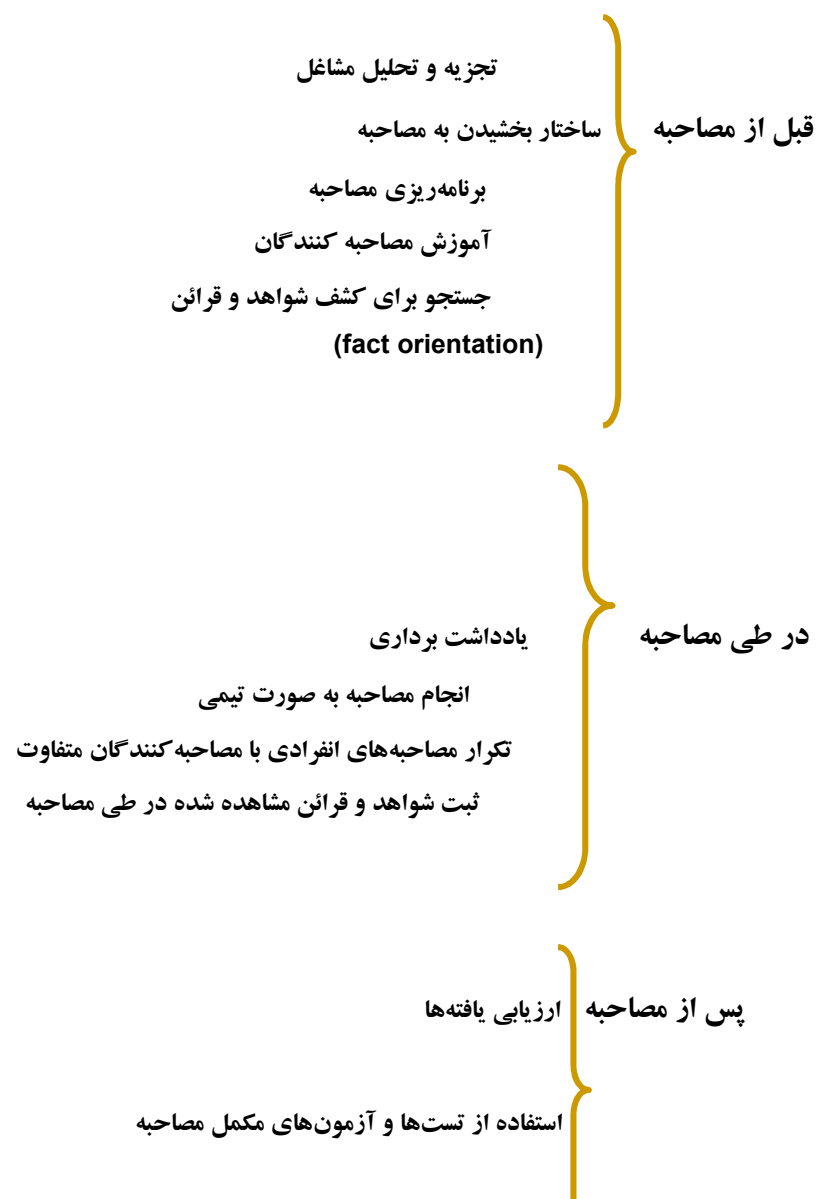


## نمونه سؤالات مصاحبه استخدامی مبتنی بر شایستگی‌ها

| قابلیت‌ها               | سؤالات پیشنهادی  |
|-------------------------|--|
| ارتباط شفاهی و غیرکلامی | - آیا در موقعیتی قرار گرفته‌اید که موضوعی را شرح بدهید ولی طرف مقابل آن را درک نکند؟ توضیح دهید.<br>- در باره ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی خود توضیح دهید  |
| هوشیاری مالی و اقتصادی  | - آینده خصوصی سازی در صنعت و جهانی شدن را چگونه ارزیابی می‌کنید؟<br>- در مورد تجارت بین الملل ایران و منطقه توضیح دهید.<br>- چه عواملی در سودآوری سازمان شما مؤثرند؟<br>- درباره گردش مالی صنعت برق اطلاع دارید؟ توضیح دهید.                       |
| اعتماد به نفس           | - چه نقاط قوت و ضعفی دارید؟ برای رفع ضعف‌ها چه برنامه‌ای دارید؟<br>- چشم‌انداز مطلوب شخصی و شغلی شما برای آینده چیست؟ چرا آن را انتخاب کرده‌اید؟<br>- آیا در زندگی شخصی و کار خود موفق بوده‌اید؟ کدامیک از ویژگی‌های شما باعث این موفقیت بوده است؟ |



# شیوه‌هایی برای کنترل و کاهش خطاهای مصاحبه:



ناشناخته برای خود

شناخته برای خود

منطقه کور  
**Blind**

منطقه گشوده  
**open**

منطقه ناشناخته  
**unknown**

منطقه پنهان  
**hidden**

شناخته  
برای  
دیگران

ناشناخته  
برای  
دیگران



از توجه سبزتان متشکرم  
سلامت و پایدار باشید

