



انستیتو ملی مدیریت صنعتی

مشاوره آموزش تحقیق

حرفه‌ای مصاحبه کنید

اکبر عیدی

عضو هیئت علمی سازمان مدیریت صنعتی

عماد فراهانی؛ صفورا فخرآذری



انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۱۳۹۸

سرشناسه	: عیدی، اکبر، ۱۳۶۱ -
عنوان و نام پدیدآور	: حرفه‌ای مصاحبه کنید/ اکبر عیدی، عماد فراهانی، صفورا فخر آذری.
مشخصات نشر	: تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ۱۸۶ ص: مصور.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۱۵۲-۲
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: مصاحبه استخدامی Employment interviewing
موضوع	: کارکنان -- گزینش و انتصاب Employee selection
موضوع	: کارکنان -- استخدام Employees-- Recruiting
شناسه افزوده	: فخر آذری، صفورا، ۱۳۵۸ -
شناسه افزوده	: فراهانی، عماد، ۱۳۶۷ -
شناسه افزوده	: سازمان مدیریت صنعتی Industrial Management Institute
رده بندی بکره	: HF۵۵۴۹/۵
رده بندی دیوید	: ۶۵۰/۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۷۳۰۰۵



سازمان اسناد و کتابخانه ملی
مشارکت آموزش و تحقیق

■ حرفه‌ای مصاحبه کنید

■ مؤلفان: اکبر عیدی- عماد فراهانی- صفورا فخر آذری

■ ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

■ چاپ اول: ۱۳۹۸

■ شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

■ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۱۵۲-۲ | ISBN:978-600-275-152-2

فروشگاه شماره ۱: خیابان ولی عصر، نبش خیابان جام جم، ساختمان آموزش سازمان مدیریت صنعتی

تلفن: ۲۲۰۴۰۴۴۰

فروشگاه شماره ۲: خیابان شیخ بهایی جنوبی، خیابان ایرانشناسی، شهرک والفجر، خیابان نهم

سازمان مدیریت صنعتی، ساختمان شماره ۲

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۸۰

۲۶۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۹
۱. مقدمات انجام یک مصاحبه حرفه‌ای.....	۱۱
۱-۱ اهمیت اجرای صحیح فرایند جذب و مصاحبه و مشکلات موجود.....	۱۱
۱-۱-۱ تأثیر فرایند مصاحبه در برند کارفرمایی.....	۱۳
۱-۱-۲ هزینه جذب غیر اثربخش.....	۱۷
۱-۱-۳ برخی از اشتباهات سازمان‌ها و مدیران در فرایند جذب و مصاحبه.....	۲۲
۱-۲ اهمیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی و تبدیل نیرویابی و مصاحبه به یک فرایند مستمر.....	۲۷
۱-۳ نیارسنجی و تعیین شایستگی‌ها.....	۳۱
۱-۳-۱ تعاریف شایستگی.....	۳۲
۱-۳-۲ رویکرد تعیین شایستگی.....	۳۶
رویکرد تعیین شایستگی بر اساس رتبه‌بندی.....	۳۶
رویکرد تعیین شایستگی بر اساس مدل.....	۳۷
رویکرد تعیین شایستگی بر مبنای.....	۳۸
رویکرد تعیین شایستگی استرلر.....	۳۸
رویکرد تعیین شایستگی اسپنسر.....	۳۹
رویکرد تعیین شایستگی هافمن.....	۳۹
رویکرد تعیین شایستگی یوکل.....	۴۰
۱-۳-۳ گروه‌بندی شایستگی‌ها.....	۴۰
۱-۳-۴ مدل‌های شایستگی.....	۴۱
مدل فریدنبرگ.....	۴۱
مدل کریپ و منسفلد.....	۴۲
مدل استون.....	۴۳
مدل کری و گلدمن.....	۴۳
مدل کارت اوزنر و همکاران.....	۴۴
۴-۱ نگاهی تازه به کانال‌های نیرویابی و آگهی‌های استخدامی.....	۴۷
۴-۱-۱ دسته‌بندی نیروی کار (مشخص کردن بازار هدف).....	۴۷
۴-۱-۲ مهم‌ترین کانال‌های نیرویابی.....	۴۹
اهمیت و چگونگی شبکه‌سازی.....	۵۲
معرفی.....	۵۵
استفاده از اینترنت در فرایند نیرویابی.....	۵۸
لینکدین چیست؟.....	۵۸

- ۵۹..... طراحی صحیح وبسایت استخدای
- ۶۲..... چگونگی برقراری ارتباط با نیروهای منفعل
- ۶۴..... ۱-۴-۳ چگونه آگهی شغلی خود را طراحی کنیم؟
- ۶۷..... رویکرد نخست: طراحی آگهی با تأکید بر چالش‌ها، فرصت‌های پیشرفت و نتایج شغل
- رویکرد دوم: طراحی آگهی استخدای مبتنی بر فرهنگ و ارزش‌ها به منظور جذب نیروهای
- ۷۰..... سازمان‌های رقیب
- ۷۵..... ۱-۵ اصول تماس و مصاحبه‌های تلفنی
- ۸۵..... ۲. نگاهی به روش‌های نوین مصاحبه
- ۸۵..... ۱-۲ نگاهی کوتاه به انواع سؤال‌های مصاحبه‌های استخدای
- ۸۶..... ۱-۱-۱ سؤال‌های سستی
- ۸۷..... ۲-۲ سؤال‌های فرضیه‌ای
- ۸۸..... ۱-۳-۳ سؤال‌های گردباد مغزی
- ۸۹..... ۱-۱-۲ سؤال‌های رفتاری
- ۹۲..... ۲-۱-۵ سؤال‌ها: رفتاری رویکردی جدید
- ۹۴..... چگونگی طراحی سؤال‌های رفتاری با رویکرد جدید
- ۱۰۱..... ۲-۲ مصادیق رفتاری
- ۱۰۲..... شایستگی نخست: مهارت ارتباطی
- ۱۰۳..... شایستگی دوم: جزئیات‌گرایی (توجه)
- ۱۰۴..... شایستگی سوم: احترام
- ۱۰۴..... شایستگی چهارم: نتیجه‌گرایی
- ۱۰۵..... شایستگی پنجم: شنونده بودن
- ۱۰۶..... شایستگی ششم: کار تیمی
- ۱۰۶..... شایستگی هفتم: ارائه
- ۱۰۷..... شایستگی هشتم: مدیریت زمان
- ۱۰۷..... شایستگی نهم: خودآزمایی (ابتکار عمل)
- ۱۰۸..... شایستگی دهم: تفکر سیستمی
- ۱۰۸..... شایستگی یازدهم: رازداری سازمانی
- ۱۰۹..... ۲-۳ راه‌کارهای افزایش صداقت گفتار متقاضیان
- ۱۱۰..... ۲-۱-۳ صداقت نداشتن متقاضیان در ارائه رزومه (چگونگی تحلیل پرسشنامه)
- ۱۱۵..... ۲-۳-۲ تکنیک TORC
- ۱۱۶..... در استعلام تلفنی چه مواردی را بررسی کنیم؟
- ۱۱۹..... ۲-۳-۳ به پرچم‌های قرمز مصاحبه توجه داشته باشید
- ۱۲۱..... ۲-۴ اهمیت و چگونگی سنجش سوابق تحصیلی متقاضیان
- ۱۲۲..... ۲-۵ اهمیت و چگونگی سنجش سوابق کاری فرد

۶-۲ تجزیه و تحلیل گفتار.....	۱۲۷
۱-۶-۲ ضمائر.....	۱۲۷
۲-۶-۲ افعال.....	۱۲۹
۳-۶-۲ قیود.....	۱۳۰
۴-۶-۲ احساسات و هیجانات.....	۱۳۰
۵-۶-۲ طول پاسخ.....	۱۳۱
۶-۶-۲ حالت جمله.....	۱۳۲
۷-۶-۲ احتمالات.....	۱۳۲
۷-۲ نکات و تکنیک‌هایی مؤثر و کوتاه به منظور بهبود برند کارفرمایی و جذب اثربخش.....	۱۳۳
۱-۷-۲ با مصاحبه‌شونده ارتباط بگیرید.....	۱۳۳
۲-۷-۲ کنترل احساسه را از دست ندهید.....	۱۳۴
۳-۷-۲ حدس مدت زمان مصاحبه را رعایت کنید.....	۱۳۴
۴-۷-۲ ارتباط شخصی مناسب به اندازه‌ای داشته باشید.....	۱۳۵
۵-۷-۲ سؤال‌های شخصی نپرسید.....	۱۳۵
۶-۷-۲ از تلفن همراه و اینترنت در مصاحبه استفاده نکنید.....	۱۳۶
۷-۷-۲ بازخورد مثبت و منفی ارائه ندهید.....	۱۳۷
۸-۷-۲ اگر روان‌شناس نیستید، سرال‌شده شناسی ممنوع.....	۱۳۷
۹-۷-۲ از سؤال‌های نامرتبط یا الزامات شغل استفاده نکنید.....	۱۳۸
۱۰-۷-۲ اظهارات فرد در مورد موفقیت‌ها و دستاوردهای خود را بسنجید.....	۱۳۹
۱۱-۷-۲ تأخیر متقاضی و سایر موضوعات مانند آن جدی نگیرید.....	۱۴۰
۱۲-۷-۲ نام متقاضیان را درست تلفظ کنید.....	۱۴۰
۱۳-۷-۲ به زبان بدن توجه کنید.....	۱۴۰
۸-۲ آزمون‌های شناختی.....	۱۴۱
۹-۲ چگونگی سنجش دو شایستگی مهم.....	۱۴۴
۱-۹-۲ مهارت رهبری و هدایت تیم.....	۱۴۴
۲-۹-۲ مهارت مربی‌پذیری.....	۱۴۶
۱۰-۲ اهمیت برگزاری پنل‌های استخدامی.....	۱۵۰
۱۱-۲ اصول کلیدی برای تفسیر اطلاعات متقاضیان.....	۱۵۳
۱-۱۱-۲ به دنبال روندها باشید.....	۱۵۳
۲-۱۱-۲ شناسایی رفتارهای اخیر فرد بهترین پیش‌بینی‌کننده رفتارهای آتی او محسوب می‌شوند.....	۱۵۶
۳-۱۱-۲ روی تغییر کردن آداما شرط‌بندی کنید... اگر قبلاً تغییر کرده باشند.....	۱۵۶
۴-۱۱-۲ به نکات منفی بیش از نکات مثبت توجه داشته باشید.....	۱۵۸
۳. اقدامات پس از انتخاب گزینه مناسب.....	۱۵۹

- ۱-۳ اصول انجام مذاکره برای جذب نیروهای مستعد..... ۱۵۹
- ۱-۱-۳ کشف انگیزه و هدف اصلی متقاضی..... ۱۶۱
- ۲-۱-۳ قانون ۳۰ درصد بیشتر..... ۱۶۳
- ۳-۱-۳ با پرسیدن سؤال‌های چالشی، مزیت ایجاد کنید..... ۱۶۶
- ۴-۱-۳ ارائه پیشنهاد و مذاکره در مورد حقوق و مزایا..... ۱۶۷
- ۵-۱-۳ چگونه اختلاف‌ها را حل کنیم؟..... ۱۶۹
- ۲-۳ سنجش فرایند جذب و استخدام..... ۱۷۲
- ۳-۳ جامعه‌پذیری..... ۱۷۶
- ۴-۳ با ارائه بازخورد صحیح در خلال فرایند جامعه‌پذیری فرایندتان را تکمیل کنید..... ۱۷۸
- ۵- فرایند پیشنهادی جذب و استخدام..... ۱۸۱

به باشگاه مصاحبه‌کنندگان حرفه‌ای خوش آمدید!

روش‌های مصاحبه استفاده‌شده در شرکت‌های مختلف، به مرور زمان آزمون خود را پس داده‌اند و هر روش بنا بر نیاز سازمان‌ها در هر دوره زمانی و کاری، پس از بارها به‌کارگیری و آزمون و خطا صیقل خورده‌اند و به روش کامل‌تری تبدیل شده‌اند. این مسیر تماماً به سمت رویکردی در مصاحبه حرکت کرده است تا متولیان جذب و استخدام با هدف جذب بهترین‌ها و با بالاترین درجه اطمینان، رزومه‌ها و افراد متقاضی را بررسی کنند.

امروزه، نیاز مشخص‌تری به استخدام، در اختیار داشتن رزومه‌های متعدد نیست، بلکه مجهز شدن به مهارت و تکنیکی متفاوت و حرفه‌ای برای مصاحبه است. تکنیکی که با اتکا به آن، صلاحیت‌ها حرف اول را در مصاحبه می‌زنند نه خطاهای رایج مصاحبه و اطلاعات درج‌شده در رزومه‌ها. چنین تکنیکی سبب می‌شود رویکردی منحصربه‌فرد برای مصاحبه ایجاد شود، رویکردی خاص برای ساختاردهی تیم جذب و استخدام، تا اهداف متفاوتی را در مصاحبه دنبال کنند و مطمئن باشند نامزدهای استخدام مهارت‌ها و ویژگی‌هایی دارند که برای عملکرد تا سطوح بالای سازمان لازم است.

رقابت سازمان‌ها برای در اختیار داشتن نیروهایی با عملکرد واقعی و شایسته، ایجاب می‌کند تیم جذب و استخدام هر سازمانی رویکردهای پیشین خود را در مصاحبه کنار بگذارد و نگاهی دوباره به فرایند مصاحبه بیندازد و ساختاری نوین را در پی برای جذب و استخدام نیروهایی با ویژگی‌های واقعی تدارک ببیند؛ تا به طریق مستحضر هزینه‌های مربوط به جذب اشتباه نیروهای نامناسب در سازمان کاهش یابد. هم در مصاف با رقبا با بالاترین درجه کیفی، اقدام به جذب و حفظ افرادی کارآمد با کارایی زیاد در سازمان کند. در نظر نگرفتن اهمیت این نوع هزینه‌ها در سازمان طی زمان طولانی، سبب وارد آمدن آسیب جدی به بدنه سازمان خواهد بود، ولی متأسفانه بیشتر سازمان‌ها این آسیب‌ها را جدی نمی‌گیرند، زیرا وقوع آن به صورت یکباره

نیست و شامل مرور زمان می‌شود و این تصور کاذب را ایجاد می‌کند که رفتن نیروی
 ناکارآمد از سازمان با جذب نیروی تازه‌نفس و جذب جبران خواهد شد.
 این کتاب با معرفی به‌روزترین متدهای مصاحبه استخدامی و ارائه تکنیک‌هایی نوین
 به دنبال تخصصی کردن مصاحبه در فرایند استخدام است تا متخصصان جذب با
 استفاده از این متد، تجربیات قبل خود را به‌روز کنند، با نگرش و بینشی متفاوت از
 روش‌های پیشین در کوتاه‌ترین زمان با تحلیلی استاندارد از متقاضیان استخدام به
 نتیجه‌ای مطمئن در مورد ایشان برسند. بنابراین تعاریف اولیه، مبانی مصاحبه،
 توضیحات و معرفی فرایندهای پیشین انواع مصاحبه به منظور جلوگیری از طولانی
 شدن کلام و پرداختن به متد نوین مد نظر مؤلف، حذف شده‌اند. امید است مخاطبان
 و خوانندگان این اثر بتوانند بهره شایسته‌ای از کتاب حاضر ببرند و همگام با علم روز
 دنیا در زمینه مصاحبه استخدامی در سازمان‌های متبوع خود فعالیت درخشانی داشته
 باشند.