

بسمه تعالی

اصول و فنون مصاحبه استخدامی

Nasr.ali@gmail.com
www.mujob.ir

شهرین معین انطباق

خلاصه

n استخدام در ادوار دور
n توصیه های بزرگان در استخدام - امام علی (ع) - ابن عباد - تاسوسیتا - اسلوان - کیتر - ولش
n روش های شرکت های فرود - شل - تاتا - شو - دانشگاه اسانفورو
n تستیقات انجام شده در استخدام
n رویکردها، تکنیکها، مایه ها و نایه های مصاحب

شهرین معین انطباق
www.mujob.ir

تله های استخدام

n خطای انتخاب اولیه (تفویض اختیار)
n مصاحبه بدون ساختار
n نادمه گرفتن، پوش بجان (خود آگاهی، خود
انضباطی، انگیزش، بهر روی، مهارت های
اجتماعی)
n فشارها و تصمیم های سیاسی

n انفعال
n صلاحیت های ایده ال (خیالی - غیر واقعی)
n نیاخذ پذیری
n تصمیم یک سیستم به سیستم دیگر
n تصمیم معرف
n پانندایی

شهرین معین انطباق
www.mujob.ir

کلمات کلیدی در ادبیات استخدام

Selection	Recruitment
n انتخاب (گزینش)	n جذب
فرایند انتخاب بهترین فرد از بین داو طلبین احراز شغل	فرایند تعریف یک شغل به بویکد افراد مناسی برای احراز آن داو طلب شوند.

شهرین معین انطباق
www.mujob.ir

عوامل موثر بر جذب و گزینش

n تغییر در سازمانها	n تغییر در مشاغل
n تغییر در خواسته های افراد	n تغییر در جامعه
n تغییر در قوانین	n تغییر در تکنولوژیها

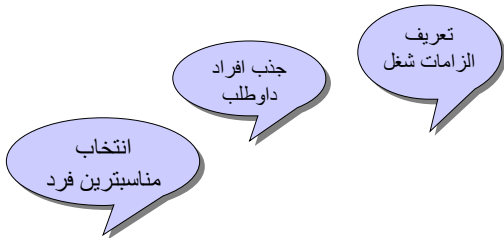
شهرین معین انطباق
www.mujob.ir

مشابیهی از تغییر و تعادل با آن

تغییر د:	سأل:	اقدام Proactive
سازمانها	فراغی	جذب افراد با خلق نومی بین المللی
خواسته های افراد	مادی تر	اراز خدمات و امتیازات رقابتی تر
قوانین	سخت و دقیق	اکابی، بیشتر و دقیق تر از قوانین
مشاغل	چند بعدی	جذب افراد با گزیده تر
جامعه	پراسترس تر	جذب افراد دارای مهارت و توان مقابله با استرس
تکنولوژیها	ضروری تر	جذب افراد آشناتر و توانا تر در کار برود آنها

شهرین معین انطباق
www.mujob.ir

گامهای اصلی در فرآیند جذب



شماره: ۷

www.mujob.ir

۷

روشهای تعریف الزامات شغل

- n شرح شغل
- n Job (Role) Description (JD)
- n Person Specification
- n The 7- Point Plan
- n The 5-Fold Grading System
- n Competency-Based Approach
- n ویژگیهای شاغل
- n روش 7 مرحله ای
- n روش 5 مرحله ای
- n رویکرد مبتنی بر صلاحیت

شماره: ۸

www.mujob.ir

شرح شغل

Job (Role) Description (JD)

بخش سوم	بخش دوم	بخش اول
سرپرستی	خلاصه شغل	عنوان شغل
مسئولیت ها	اصلی ترین کار کردها و وظایف	دپارتمان
تحصیلات		سلسله مراتب گزارشدهی
تجارب		تهیه کننده - تاریخ تهیه
زبان خارجی		تأیید کننده - تاریخ تأیید
مهارت رایانه		

شماره: ۹

۹

ویژگیهای شاغل

Person Specification

صلاحیتها
آموزشها و مهارتها
تجارب
تواناییهای خاص شغل
تطبیق سازمانی

شماره: ۱۰

www.mujob.ir

۱۰

روش ۷ مرحله ای

The 7- Point Plan

- n وضعیت فیزیکی (سلامتی، ظاهر، مکالمه)
- n دستاوردها (تحصیل، تجربه و مهارت)
- n هوش عمومی (هوشمندیهای پایه)
- n تواناییهای خاص (مکانیکی، سادگی و سرعت کاربرد کلمات و اعداد)
- n علائق (هنری، اجتماعی، کارهای فیزیکی...)
- n حضور اجتماعی (اعتماد به نفس، تاثیر بر دیگران، قابلیت اعتماد...)
- n شرایط خاص (ویژگیهای محلی، خانوادگی...)

شماره: ۱۱

۱۱

روش ۵ مرحله ای

The 5-Fold Grading System

- n تاثیر بر دیگران (وضع ظاهر، خلق و خو، کلام)
- n مهارتهای اکتسابی (تحصیل، تجربه، سایر آموزشها)
- n مهارتهای ذاتی (نحوه و سرعت یادگیری)
- n انگیزش (هدفگذاریهای فردی و برنامه تحقق آنها، توفیق در آنها)
- n انعطاف (ثبات هیجانی، نحوه مقابله با استرس)

شماره: ۱۲

www.mujob.ir

۱۲

انواع آگهی

<p>Competency Based</p> <ul style="list-style-type: none"> n تمرکز بر صلاحیتها n مهارتهای مورد نیاز n موثر در جذب افراد باتجربه n مناسب برای سازمانهای n دارای گردش مالی و رشد سریع، مواقع خاص 	<p>Value Based</p> <ul style="list-style-type: none"> n تمرکز بر ارزشها و اصول سازمان n موثر در جذب تازه فارغ التحصیلان n مناسب برای سازمانهای دارای عملکرد مناسب در آموزش و توسعه کارکنان
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

شماره: ۱۳ | www.mujob.ir

اصول طراحی آگهی برای جذب نخبگان

<p>تغایب جذب</p> <ul style="list-style-type: none"> n عدم ضرورت محدودیت زمان n طرف نشانی اینترنتی n تمام معقول n پاسخدهی و جذب از طریق آن 	<p>دسترسی های متنوع، آسان و فاقد ساخت</p> <p>سازگاری محتوی</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------

شماره: ۱۴ | www.mujob.ir

نقاط جذب در آگهی مبتنی بر ارزشهای سازمانی

<p>فیلیپ موریس</p> <ul style="list-style-type: none"> n آزادی انتخاب n تعامل برنده - بازنده n ابتکار فردی n کارسخت و ارتقا دائم n ارتقا بر مبنای شایستگی 	<p>والت دیسنی</p> <ul style="list-style-type: none"> n خلاقیت، تخیل و تصور n توجه خاص به جزئیات <p>سونی</p> <ul style="list-style-type: none"> n ایمان به برتری ژاپنی n رهبری، نه پیروی n خلاقیت و توانایی فردی
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

شماره: ۱۵ | www.mujob.ir

نقاط جذب در آگهی مبتنی بر صلاحیتها

<p>British Airways</p> <ul style="list-style-type: none"> n رهبری n ارتباطات n تحلیل مسئله n کار تیمی n یادگیری n ابتکار n ریسک پذیری 	<p>Coopers & Lybrand</p> <ul style="list-style-type: none"> n انگیزه و ابتکار n مهارتهای بین فردی n حل مسئله n تخصص گرایی شغلی
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

شماره: ۱۶ | www.mujob.ir

هزینه های استخدام (دراچ)

هزینه	فعالیت
\$6000	آگهی (۳ نوبت * هزینه یک نوبت)
\$400	جمع آوری و ساماندهی درخواستها - (۲۰ ساعت کار * هزینه یک ساعت - ۲۰۰)
\$1250	هزینه سفردا و طلبین - (لیت هرایما ۵۰۰ * هزینه ۱۲۵۰ * ۲ نفر)
\$720	هزینه های مصاحبه - (۲ مصاحبه گر * ۲۰ ساعت مصاحبه * هزینه مصاحبه گر ۴۰۰)
\$30000	هزینه های پنهان (درآمد از دست رفته پروژه های تمام، فروش از دست رفته هزینه های خالی بودن شغل)
\$50000	هزینه های اسکان (بسته به شخص بین ۱۰۰۰۰ تا ۱۰۰۰۰۰)
\$15600	هزینه های آموزش (۳ ماه * حقوق و مزایای ماهانه ۵۲۰۰)
\$4000	هزینه باز خرید (یک ماه حقوق به ازای یک سال کار - ۴۰۰۰)
\$107970	جمع هزینه استخدام خطا برای یک نفر

شماره: ۱۷ | www.mujob.ir

هزینه های استخدام (در ایران)

هزینه	فعالیت
	آگهی (.... نوبت * هزینه یک نوبت.....)
	جمع آوری و ساماندهی درخواستها - (.... ساعت کار * هزینه یک ساعت -
	هزینه سفردا و طلبین - (لیت هرایما * هزینه هتل * نفر)
	هزینه های مصاحبه - (.... مصاحبه گر * ساعت مصاحبه * هزینه مصاحبه گر
	هزینه های پنهان (درآمد از دست رفته پروژه های تمام، فروش از دست رفته هزینه های خالی بودن شغل)
	هزینه های اسکان
	هزینه های آموزش (..... ماه * حقوق و مزایای ماهانه
	هزینه باز خرید (یک ماه حقوق به ازای یک سال کار
	جمع هزینه استخدام خطا برای یک نفر

شماره: ۱۸ | www.mujob.ir

هزینه های غیرمالی استخدام خطا

- هزینه یا قیمت زمان از دست رفته
- مخدوش شدن وجه مدیریت
- مجاز شدن ضمنی عملکرد ضعیف
- لزوم تکرار عملیات استخدام
- در سازمان
- احتمال عدم اصلاح خطا

نکات مهم در خدمات مشاور استخدام

- تکمیل فرم استخدام خاص شما
- نتایج آزمونهای استخدامی
- یادداشتهای مصاحبه (نظرات مناسب)
- توصیه و دست نویس مشاور

عدم پذیرش رزومه به تنهایی

کاربرد روشهای انتخاب در بخشهای عمومی و خصوصی

روش	بخش خصوصی	بخش عمومی	کل
مصاحبه	۹۸٪	۱۰۰٪	۹۸٪
تست	۶۵٪	۷۱٪	۶۶٪
پرسشنامه	۵۵٪	۴۲٪	۵۲٪
کار تابل	۴۶٪	۶۰٪	۴۹٪
تمرین گروهی	۳۴٪	۳۹٪	۳۵٪
شبیه سازی	۲۱٪	۳۹٪	۲۵٪
دستخط	۲٪	۰٪	۱٪

روائی روشهای انتخاب

۶۷٪	کانون ارزیابی (برای ارتقا)
۶۴٪	مصاحبه بر مبنای صلاحیت
۵۷٪	آزمونهای نمونه کار
۵۳٪	آزمونهای استعداد
۴۷٪	کانون ارزیابی (برای عملکرد)
۴۰٪	CV ، رزومه و شرح حال
۳۶٪	مصاحبه های ساختار یافته
۱۹٪	مصاحبه های عادی
۱۰٪	توصیه و معرف
۱۰٪	چهره خوانی ، پیش گویی و

Source:
Stephen Taylor
Employee
Resourcing (98), Institute of
Personnel and
Development

تمرکز مصاحبه ها در اوخر قرن بیستم

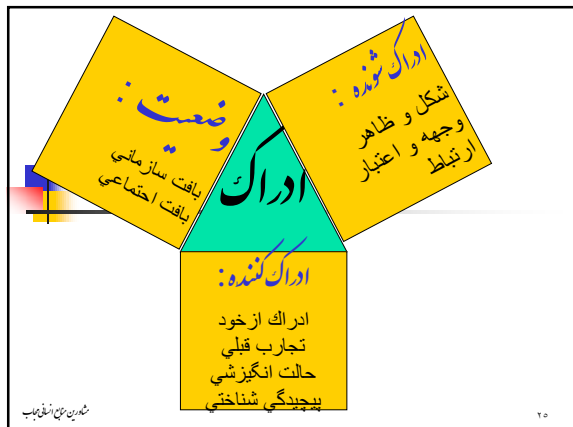
دهه ۱۹۸۰	دهه ۱۹۷۰
تمرکز بر مهارتها بویژه همراه با تجربه کاری	تمرکز بر دانش بویژه دانش آکادمیک
استخدام ، پرداخت و ارتقا به خاطر آموخته ها و تجارب	استخدام ، پرداخت و ارتقا به خاطر دانش افراد

دهه ۱۹۹۰ به بعد
تمرکز بر صلاحیتها
موقعیت ، حقوق و ارتقا در گرو صلاحیتها

فرآیند دریافت و تعبیر و تفسیر محرکهای محیطی را ادراک می گویند

سه دسته ویژگی بردارک انسان موثر می باشد.

ادراک شونده	وضعیت	ادراک کننده
شکل و ظاهر	بافت اجتماعی	ادراک از خود
ارتباط	بافت سازمانی	پیچیدگی شناختی
وجهه و اعتبار		تجربه قبلی
		حالت انگیزشی



تاریخچه کاربرد کلمه صلاحیت

Competency

این کلمه ابتدا توسط دولت روزولت و برای استخدام جاسوس به کار رفت.

دانشگاه هاروارد هم در یک تحقیق در مورد بررسی روند توفیق فارغ التحصیلان خود در قیاس با سایر دانشگاه ها اهمیت مقوله Attitude را دریافت و به آن پرداخت.



تعریف صلاحیت

Competency

ترکیبی از دانش، مهارت، باورها، عقاید و نگرش و ارزشهای شخصی و حرفه ای است که میتواند از طریق ذاتی، استعداد، آموزش و یا تجربه به دست آید و فرد به واسطه آن قادر است در انجام وظایف حرفه ای خود به توفیق دست یابد.

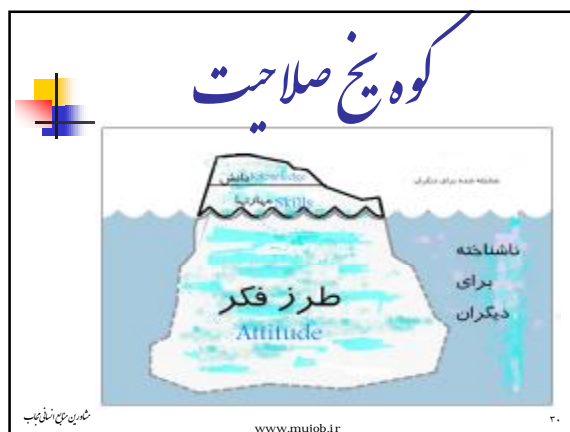
صلاحیت چیست؟

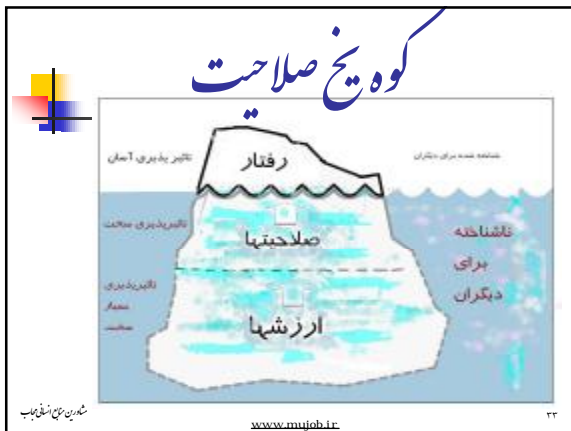
صلاحیت ترکیبی است از:

- n دانش
- n مهارت
- n طرز فکر (استعداد)

A competency is a cluster of related

- n Knowledge
- n Skill
- n Attitude (or Ability)





انواع صلاحیت

صلاحیتها در سازمانها نامهای متعددی شناخته می‌شوند که عمومی ترین آنها عبارتند از:

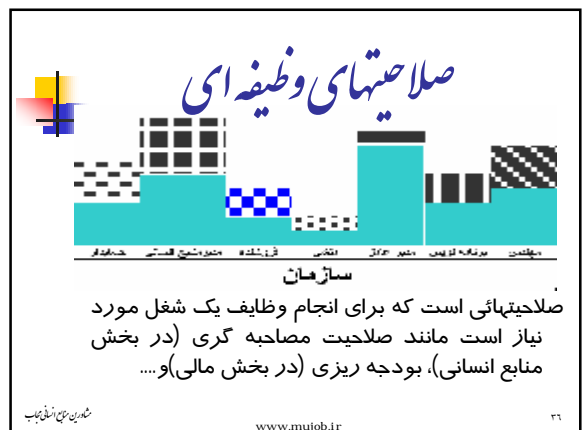
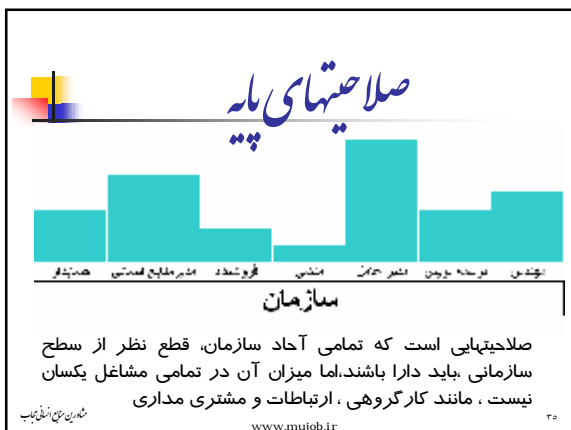
- n Core Competencies
- n Functional Competencies
- n Special Competencies

صلاحیتهای پایه

صلاحیتهای وظیفه‌ای

صلاحیتهای خاص

www.mujob.ir



صلاحیتهای خاص

صلاحیتهائی است که مورد نیاز افراد
وسطوح اندکی در سازمان می باشد.

شماره پنجم آنطی مجاب ۳۷
www.mujob.ir

مدل صلاحیت Competency Model

n مجموعه ای از صلاحیتهای پایه ، وظیفه ای و خاص را مدل صلاحیت می خوانیم.

n تعداد آنها میتواند در سطح پائین 5 تا 6 و در سطح بالا تا 40 باشد.

n صلاحیتهای باید همراستا با رسالت ، چشم انداز و اهداف استراتژیک سازمان باشد.

شماره پنجم آنطی مجاب ۳۸
www.mujob.ir

یک مدل صلاحیت برای یک سازمان

صلاحیتهای پایه
n حل مسئله
n کنترل هزینه
n ارتباطات
n برنامه ریزی
n امنیت
n تصمیم گیری
n مدیریت تغییر
n کار گروهی

شماره پنجم آنطی مجاب ۳۹
www.mujob.ir

یک مدل صلاحیت برای بخش HR همان سازمان

صلاحیتهای پایه	صلاحیتهای وظیفه ای
n حل مسئله	n روابط کارکنان
n کنترل هزینه	n آموزش
n ارتباطات	n توسعه منابع انسانی
n برنامه ریزی	n برنامه ریزی
n امنیت	n نیروی انسانی
n تصمیم گیری	n جبران خدمات
n مدیریت تغییر	n جذب
n کار گروهی	n استخدام

شماره پنجم آنطی مجاب ۴۰
www.mujob.ir

یک مدل صلاحیت برای مدیر HR همان سازمان

صلاحیتهای خاص	صلاحیتهای وظیفه ای	صلاحیتهای پایه
n طراحی	n روابط کارکنان	n حل مسئله
n استراتژیک	n آموزش	n کنترل هزینه
n رهبری	n توسعه منابع انسانی	n ارتباطات
n نتیجه گرایی	n برنامه ریزی	n برنامه ریزی
n آنالیز مالی	n نیروی انسانی	n امنیت
	n جبران خدمات	n تصمیم گیری
	n جذب	n مدیریت تغییر
	n استخدام	n کار گروهی

شماره پنجم آنطی مجاب ۴۱
www.mujob.ir

دیکشنری صلاحیت Competency Dictionary

n مجموعه ای از صلاحیتهای پایه ، وظیفه ای و خاص می باشد که دارای مضادین رفتاری است.

n هر صلاحیت با تعدادی رفتار توضیح داده شده است.

n رفتارها در 3، 4 یا 5 سطح آورده شده است.

n سطح بندی صلاحیتهای به منظور تفکیک میزان صلاحیت مورد نیاز در هر شغل انجام می شود.

n تعداد سطوح 4 یا 5 می باشد.

شماره پنجم آنطی مجاب ۴۲
www.mujob.ir

پروفایل (جدول) صلاحیت

- n مجموعه صلاحیت‌های مورد نیاز در یک موقعیت شغلی همراه با سطح آن می باشد.
- n این جدول معمولا از طریق تجزیه و تحلیل دقیق شرح شغل حاصل می شود.
- n در نهایت اعتبار آن از مجموع دوره به دست می آید.

- n مصاحبه با شاغلین فعلی همان شغل
- n ترازبانی (الگوبرداری) در قیاس با مشاغل مشابه در سایر سازمانها

شماره: ۱۱۱

www.mujob.ir

۱۱

صلاحیت کار تیمی- در چهار سطح

سطح ۱	سطح ۲	سطح ۳	سطح ۴
<p>۱. مسئولیت‌های کار تیمی را ایجاد و خود به عنوان الگویی آن عمل میکند.</p> <p>۲. همکاری در راستای تحقق هدف را افزایش داده، مسئولیت یا ریسک پذیرایی می دهد و ایده ها و تلاشها را با دیگر گروهها منسجم میکند.</p> <p>۳. با توجه آرا در تصمیم گیری حمایت نموده و نتیجه گیری عاقلانه را تسهیل میکند.</p> <p>۴. صلاحیت‌های مختلف را جذب و تکمیل کننده را تسهیل میکند.</p> <p>۵. دیدگاه روشنی از اهداف و انتظارات را تعریف کرده و همه را از صلاحیت‌های مختلف تشویق نموده و ارتباط آن با اهداف و رسالت شرکت و بخش را برای دیگران روشن میکند.</p> <p>۶. کارکنان را برای جذب صلاحیت‌های بیشتر یاری میکند.</p>	<p>۱. در کار تیمی در تیم خود و دیگر تیمها شرکت می کند.</p> <p>۲. اعضای تیم را کمک اطلاعات، آموزش، ابزار، فرصت و سایر ابزارها در اختیار می گذارد.</p> <p>۳. صلاحیت و استعداد را در بخش HR و تیم توسعه می دهد.</p> <p>۴. کارکنان جدید و خلاقانه تکنولوژی را پیدا می کند.</p> <p>۵. به عنوان راهنما افراد را به یادگیری رهنمون شده و بر حسن اجرای این فرآیندها نظارت می کند.</p> <p>۶. با تعارضات و اختلاف نظرات همکاری را در سطحی بالاتر از سطح خود و در حال آن تلاش میکند.</p>	<p>۱. برای تحقق موفق تیم شرکت می شود.</p> <p>۲. به مهارت‌های اثر بخشی کار تیمی را به کار می برد و به اعضای جدید تیم را آموزش می دهد.</p> <p>۳. جایگزین نشان می دهد.</p> <p>۴. حسن سرعت و ضرورت را در کار القا میکند.</p> <p>۵. حسن و هوشی را نشان داده و به تکمیل کارهای تمام کند می کند.</p> <p>۶. با در موقع نیاز کمک خواسته و کمک می دهد و در وظایف و وظایف اعضای جدید را انجام می دهد.</p>	<p>۱. مفهوم کار تیمی را درک نموده با دیگران همکاری و از آنان اطلاعات دریافت می نماید.</p> <p>۲. با دیگران کاری را پیروز می دهد و به عقاید متنوع احترام می گذارد.</p> <p>۳. در راستای تحقق اهداف تیم کار میکند و در نتیجه چند کاره عضو می شود.</p>

شماره: ۱۱۱

یک جدول صلاحیت ۴ سطحي

برای شغل مدیر HR

صلاحیت	سطح			
	۴	۳	۲	۱
C1 حل مسئله				
C2 کنترل هزینه				
C3 ارتباطات				
C4 امنیت				
C5 برنامه ریزی				
C6 تصمیم گیری				
C7 مدیریت تغییر				
C8 کارگروهي				

شماره: ۱۱۱

یک جدول صلاحیت ۴ سطحي

برای شغل کارشناس HR

صلاحیت	سطح			
	۴	۳	۲	۱
C1 حل مسئله				
C2 کنترل هزینه				
C3 ارتباطات				
C4 امنیت				
C5 برنامه ریزی				
C6 تصمیم گیری				
C7 مدیریت تغییر				
C8 کارگروهي				

شماره: ۱۱۱

پروفایل صلاحیت شخصی

Personal Competency Profile

- n جدولی است که پس از بررسی و ارزیابی از یک فرد تنظیم شده و سطح و میزان تواناییهای یک فرد را در مجموعه ای از صلاحیتها نشان می دهد.
- n این جدول می تواند از راههای زیر تنظیم شود.
- n مصاحبه مبتنی بر صلاحیت
- n کانون ارزیابی
- n مدیریت عملکرد مبتنی بر صلاحیت

شماره: ۱۱۱

www.mujob.ir

۱۸

یک جدول صلاحیت ۴ سطحي

برای مجموعه مشاغل HR

صلاحیت	معاون				مدیر				رئیس				کارشناس				کارمند				
	۴	۳	۲	۱	۴	۳	۲	۱	۴	۳	۲	۱	۴	۳	۲	۱	۴	۳	۲	۱	
C1 حل مسئله																					
C2 کنترل هزینه																					
C3 ارتباطات																					
C4 امنیت																					
C5 برنامه ریزی																					
C6 تصمیم گیری																					
C7 مدیریت تغییر																					
C8 کارگروهي																					

شماره: ۱۱۱

يك جدول صلاحیت ۴ سطحي برای آقای الف- کارشناس HR

صلاحیت	سطح			
	۴	۳	۲	۱
C1 حل مسئله		■		
C2 کنترل هزینه		■		
C3 ارتباطات			■	
C4 امنیت				■
C5 برنامه ریزی	■			
C6 تصمیم گیری			■	
C7 مدیریت تغییر				■
C8 کارگروهي	■			

شماره پنجاه و پنج

يك جدول صلاحیت ۴ سطحي برای آقای ب- کارشناس HR

صلاحیت	سطح			
	۴	۳	۲	۱
C1 حل مسئله			■	
C2 کنترل هزینه				■
C3 ارتباطات			■	
C4 امنیت				■
C5 برنامه ریزی	■			
C6 تصمیم گیری			■	
C7 مدیریت تغییر				■
C8 کارگروهي	■			

شماره پنجاه و پنج

تمرین



n پروفایلهای آقایان الف و ب را مقایسه و بگوئید کدامیک برای چه شغلی تناسب بیشتری دارند؟
n کدامیک در مجموع صلاحیتهای بیشتری را دارا هستند؟

شماره پنجاه و پنج www.mujob.ir ۵۱

مصاحبه

شماره پنجاه و پنج www.mujob.ir ۵۲

آزمونهای استخدامی

n تست های کتبی (دانش، مهارت، هوش، شخصیت، بیماری شناسی)
n بازی (شید سازی)
n مشاهده غیر مستقیم (تومیه- معنی اسامید)
n مشاهده مستقیم (دوره آرنایشی)
n مصاحبه (حضوری- غیر حضوری)

شماره پنجاه و پنج www.mujob.ir ۵۳

مصاحبه

مصاحبه متداولترین روش مورد استفاده در فرآیند گزینش است. بسیاری از سازمانها و کارفرمایان، مصاحبه را معتبرترین روش جمع آوری اطلاعات می دانند. بررسی مدارک و شواهد نشان می دهد که برای قضاوت در مورد هوش داوطلب، توان تحلیل، انگیزش، توانش های شناختی، کسره نظر، مهارت ارتباط با دیگران، ثبات هیجانی و...، مصاحبه می تواند به عنوان مفیدترین آزمون مورد استفاده واقع شود.

شماره پنجاه و پنج www.mujob.ir ۵۴

هدف مصاحبه پیش بینی توفیق شغلی است.

هر پیش بینی باید یک بنیاد داشته باشد و بتواند سلسله مراتب علت را در بر بگیرد.

در استخدام بنای پیش بینی را **صلاحیت می نامیم**.

شماره پنجم انتخاب

www.mujob.ir

۵۶

تعریف مصاحبه - حضوری

مصاحبه نوعی تماس چهره به چهره است که از طریق آن مصاحبه کننده این امکان را می یابد که رفتار مصاحبه شونده، ویژگی های آشکار و شخصیت او را، از ابعاد مختلف مشاهده و بررسی کند.

شماره پنجم انتخاب

www.mujob.ir

۵۵

اشکال و اهداف مصاحبه

حین کار	جذب و انتخاب		
	ارزیابی و انتخاب		غیرالکتری
ترک شغل	رفتاری	یک به یک	تلفنی
Coaching	شام	سریالی	کامپیوتری
مشاوره	ساختار یافته	تحت فشار	ویدئویی
Grievance	Tag Team	پنل	
Appraisal		گروهی	
نیاز سنجی		Situation	

شماره پنجم انتخاب

www.mujob.ir

۵۸

انواع مصاحبه

- n مصاحبه سازمان یافته یا مستقیم
- n مصاحبه سازمان نیافته یا غیر مستقیم
- n مصاحبه مختلط
- n مصاحبه تحت فشار

شماره پنجم انتخاب

www.mujob.ir

۵۷

مصاحبه های سازمان نیافته یا غیر مستقیم:

در این نوع مصاحبه، به مصاحبه شونده فرصت داده می شود تا به سوالات مختلفی که بر حسب موضوع، در طول مصاحبه مطرح می گردد، آزادانه و حتی بدون محدودیت زمانی، در محیط دوستانه پاسخ دهد. قابلیت اعتماد این روش کمتر از مصاحبه سازمان یافته است.

شماره پنجم انتخاب

www.mujob.ir

۶۰

مصاحبه ساختار یافته:

در این نوع مصاحبه، معمولاً مجموعه ای از سوالات معین را مطرح می کنند. این روش اگر چه صحت فرآیند مصاحبه را، تا حدود زیادی تضمین می کند، اما به مصاحبه کننده، امکان پی گیری پاسخ های جالب را نمی دهد و مانع بروز خلاقیت مصاحبه گری و کسب اطلاعات جامع تر می شود.

شماره پنجم انتخاب

www.mujob.ir

۵۹

مصاحبه تحت فشار:

- اگر موقعیت شغلی، تحمل فشارهای عصبی زیادی را می طلبد، با استفاده از اینگونه مصاحبه، سعی می شود تا چگونگی واکنش مصاحبه شونده به فشارهای ناشی از شغل بررسی شود.

مصاحبه های مختلط

- معمولاً مصاحبه کنندگان در عمل، ترکیبی از سوالات مستقیم و غیر مستقیم را به کار می برند. این روش، از قابلیت اعتماد بیشتری نسبت به دوروش قبلی برخوردار است.

خطاهای مصاحبه:

- n خطای اولین برخورد
- n خطای سهل گیری اخذ گیری
- n خطای اثر هاله ای
- n خطای کرایش به مرکز
- n همانندیابی
- n خطای هم سنجی
- n خطای گفته سازی

مراحل اجرای مصاحبه

- n مرحله آمادگی
- n مرحله اصلی تبادل اطلاعات
- n مرحله جمع بندی و نتیجه گیری

خطای میل به رتبه بندی حد وسط

- بسیاری از ارزیابان مایل نیستند (یا نمی توانند) افراد را بسیار قوی یا بسیار ضعیف ارزیابی نموده و همه را در رده متوسط ارزیابی مینمایند. چنین ارزیابیهای معمولاً قادر به متمایز نمودن افراد از یکدیگر نمی باشند.

خطای اثر هاله ای

- n این خطا هنگامی رخ می دهد که ارزیاب بیش از اندازه تحت تاثیر یک ویژگی فرد قرار گیرد.
- n راه اصلی پیشگیری از این خطا این است که هر یک از صلاحیتهای مورد نظر در استخدام را جداگانه ارزیابی کرده و برای هر یک از آنها امتیازهای جداگانه منظور نمائیم.

خطای سخت‌گیری / سهل‌گیری

- این خطا میل دائم یک فرد به ارزیابی سخت‌گیرانه یا سهل‌گیرانه است و در مقایسه با نتایج ارزیابی دیگر ارزیابان می‌توان به آن پی برد.

شماره پنجم انطباق

www.mujob.ir

۶۸

خطای هم‌سختی

- این خطا هنگامی رخ می‌دهد که ارزیاب افراد را با یکدیگر (نه با استاندارد و یا مقاسمهای نیاز شغل) مقایسه میکند. افراد در نتیجه این ارزیابی به شکل غیر واقعی ضعیف یا قوی قلمداد می‌شوند. ارزیابان باید در هنگام برخورد با افراد بسیار قوی یا بسیار ضعیف کاملاً هوشیار باشند تا از این خطا مصون بمانند.

شماره پنجم انطباق

www.mujob.ir

۶۷

شرایط مصاحبه‌گر

- بلوغ و پختگی رفتاری
- صاحب نظر بودن در تحلیل رفتار
- منطقی، توان تشخیص و تمایز و قدرت استدلال قوی
- گستره وسیع اطلاعات
- توانایی خلق سئوالات مناسب
- توانایی کنترل جریان مصاحبه و پاسخها
- توان بیان مطلوب

شماره پنجم انطباق

www.mujob.ir

۷۰

مزایا و معایب مصاحبه

- تعالی بودن و انعطاف‌پذیری
- کانال اصلی دریافت اطلاعات دیداری
- بهره‌برداری از عکس‌العملهای بلادرنگ

شماره پنجم انطباق

www.mujob.ir

۶۹

رویکردهای مصاحبه

۱. بررسی عملکردها و دستاوردهای گذشته
۲. پردازش فوری و عکس‌العملهای بلادرنگ
۳. دانش و اطلاعات

شماره پنجم انطباق

www.mujob.ir

۷۲

تکنیکهای مصاحبه

۱. ادعا، کنترل
۲. سؤال غیر مستقیم
۳. مصاحبه معکوس
۴. (Situation, Task, Action, Results) Star
۵. استفاده از کلمات استفهامی (چرا، چگونه، کی، کجا، چه کسی - بویژه در ترکیب باتکنیک Star)

شماره پنجم انطباق

www.mujob.ir

۷۱

باید و نباید ها

- رعایت نظم زمانی
- شنود کاملاً فعال و فهماندن این موضوع به فرد با حرکات سرو چشم
- هماهنگی کامل اعضای تیم مصاحبه
- ختی بودن و عدم عکس العمل و ارائه باز خورد**
- عدم کاربرد سئوالات متج به بلی و خیر یا سئوالات خود راهنما**
- عدم پذیرش کلی گویی، قطع مناسب و استفاده از سئوالات پیگیرانه برای رفع ابهام
- سعی در برحذر بودن از خطاهای مصاحبه
- پایان مصاحبه توسط آغازگر مصاحبه
- امکان طرح سئوالاتی در پایان مصاحبه توسط مصاحبه شونده
- عدم اعلان نتیجه به فرد و جمع بندی مصاحبه بلافاصله پس از پایان

شماره پنجم آشنایی با

www.mujob.ir

۷۴

باید و نباید ها

- شروع شایسته و توضیح دلیل یادداشت برداری در مصاحبه
- حاکمیت احترام، رسمیت و جدیت در طول مصاحبه
- عدم سلطه جویی بر مصاحبه شونده (تفاوت مصاحبه با مناظره و محاکمه)
- پیگیری هدف مصاحبه در تمامی طول مصاحبه و پرهیز از طرح سئوالات نامرتبط به هدف مصاحبه
- شروع با سئوالاتی در باره فعالیتهای فعلی فرد
- دقت در مورد کلیه رفتارهای فرد
- احترام به حریم خصوصی افراد
- سعی در فهم دلایل واقعی تمایل فرد به همکاری

شماره پنجم آشنایی با

www.mujob.ir

۷۳

یافته های عام مصاحبه

- خودشناسی (شناخت واقع بینانه از خود، توانمندیها، ضعفها، گرایشات و علایق، دلچسبیتها) و درک معانی و مصادیق مطلق از کمالات موجود و مطلوب
- دستاوردها
- تنوع علایق و توانمندیها
- بهره وری رشد
- استمرار یادگیرندگی

شماره پنجم آشنایی با

www.mujob.ir

۷۶

یافته های عام مصاحبه

- مسئولیت پذیری
- نفوذ و اهمیت کار در زندگی
- منبع کنترل و اسناد
- استقلال رای و تصمیم گیری
- قدرت انتزاع و تفکر مفهومی
- توان تجزیه و تحلیل
- سطح خلاقیت

شماره پنجم آشنایی با

www.mujob.ir

۷۷

راهنمای مصاحبه تمیذات قبل از مصاحبه

- یک راهنمای خوب مصاحبه شامل:**
- فهرست صلاحیتهای مورد ارزیابی
- سئوالات مربوط به هر صلاحیت
- راهنمای رتبه بندی پاسخهای هر سئوال
- فرم یادداشت
- فرم ارزیابی

شماره پنجم آشنایی با

www.mujob.ir

۷۸

ویژگیهای مصاحبه خوب

- n قبل از اجرا:
- n تهیه طرح مصاحبه
- n آماده کردن اتاق مصاحبه
- n آماده کردن ملزومات مصاحبه
- n پروفایل شغل، کاغذ و قلم برای داوطلب، آب، ساعت، ضبط صوت یا لوازم یادداشت
- n حین اجرا:
- n استفاده از طرح مصاحبه
- n کنترل جریان مصاحبه
- n سئوال و بحث دقیق
- n ضبط یا یادداشت
- n فضای خوب

شماره پنجم آزمون

www.mujob.ir

۸۰

تمهیدات

آمادگیها

شماره پنجم آزمون

www.mujob.ir

۷۹

تمه نمونه سئوالات

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| ۱. در چه تغییراتی شرکت می‌توانید نقش داشته‌اید که به آن صلاحیت می‌کنید؟ | مدیریت
تغییر |
| ۲. شرایطی را توضیح دهید که در آن شما عضو تیمی بوده‌اید و شخصی بیرون از تیم شما پیشنهادی داده است که شما آنرا پذیرفته‌اید؟ | |
| ۳. در اوقات فراغت خود چه کتابی را می‌خوانید؟ نویسنده محبوب شما کیست؟ | |
| ۴. آیا خود را فردی خلاق می‌دانید؟ چرا؟ چرا نه؟ | |
| ۵. منگرنه ترین پروژه ای که قبلا انجام داده‌اید چه بوده است؟ اینکار شما در آن چگونه نمود یافت؟ | |
| ۶. تفریحات فعلی شما چیست؟ (یکی را انتخاب کنید) چرا شما این سرگرمی را انتخاب کرده‌اید؟ چه چیزی از آن بدست می‌آورید؟ | |
| ۷. آرزوی چه چیزی را دارید که فعلا به آن دست نیافته‌اید؟ تحقق این آرزو به شما چه چیزی می‌دهد؟ | |
| ۸. آیا به adventure علاقه ای دارید؟ چه چیزی برای شما یک adventure فوق العاده خواهد بود؟ | |
| ۹. موقعیتی را توضیح دهید که در آن شما تصمیم گرفتید به شکل متفاوتی عمل کنید که قبلا هرگز به آن شکل عمل نکرده بودید؟ | |

شماره پنجم آزمون

www.mujob.ir

۸۲

تمه راهنمای مصاحبه (قبل از مصاحبه)

شرح شغل وظیفه و کارکرد اصلی، مسیر گزارش دهی، سرپرستی، محیط کار	تجزیه و تحلیل شغل
حداقل ویژگیها مدرک تحصیلی، زبان، مهارتهای رایانه ای، سنوات و نوع تجارب	
صلاحیتهای مورد نیاز صلاحیتهای پایه و فنی و سطح هریک از آنها	پروفایل شغل

شماره پنجم آزمون

www.mujob.ir

۸۱

تمهیدات حین مصاحبه

چاره	دام
ضبط - یادداشت برداری	فراموشی
مصاحبه دو نفره یا دومصاحبه	مشکل در ارزیابی
انجام مصاحبه با چند داوطلب	اجبار به انتخاب

شماره پنجم آزمون

www.mujob.ir

۸۳

تمهیدات قبل از مصاحبه

چاره	دام
تحلیل شغل - تامین اطلاعات	نداشتن اطلاعات شرکت و شغل
درخواست رزومه یا بیان شفاهی	نداشتن اطلاعات از مصاحبه شونده
!!!!	مکان و امکانات نامناسب
آموزش و تمرین	مهارتهای محدود مصاحبه
رفتار عقلانی و عملی	فقدان قانون و مقررات دولتی

شماره پنجم آزمون

www.mujob.ir

۸۴

دیدگاهها و روشهای شرکتها و مدیران بزرگ

شماره پنجم آذرماه ۱۳۹۳
www.mujob.ir ۸۵

دانشگاه استنفورد

داستن نمرات خوب برای پذیرفته شدن در دانشگاه استنفورد به تنهایی کافی نیست. باید در گزینش دانشجویان به توانایی های و استعداد های انسانی آن ها توجه کرد. باید دید که داوطلب تا چه حد از فرصت ها و شانس های زندگی خود استفاده کرده است. دانشگاه استنفورد، بیش از همه به دنبال یافتن جوانانی است که در خارج از مدرسه نیز به دنبال آموختن بوده و از یک روحیه روشنفکرانه برخوردارند.

شماره پنجم آذرماه ۱۳۹۳
www.mujob.ir ۸۶

استخدام در Shell

این شرکت در استخدامهای خود همواره فعال بوده و بدون داشتن شغل خالی نیز به استخدام افراد زبده می پردازد. تناسب رشته تحصیلی با شغل در این شرکت چندان ملاک نیست. برای استخدام در ایران این شرکت از بازیهای استخدامی هم استفاده می کند.

تحقیقات این شرکت در مورد مدیران موفق یک قرن اخیرا آن شرکت به سه مقوله منتج شده است:

- ظرفیت ها Capacity
- دستاوردها Achievements
- روابط Relationships

شماره پنجم آذرماه ۱۳۹۳
www.mujob.ir ۸۷

استخدام در پژو

در این شرکت مصاحبه استخدامی اهمیت خاصی داشته لکن از دیگر روشهاو ابزارها نظیر تستهای مهارت و شخصیت هم به تشخیص مصاحبه گر ارشد استفاده می شود.

در هر جلسه مصاحبه حضور حداقل یک مصاحبه گر ارشد، که به شکل فعال و ممتد در مصاحبه های قبلی حضور داشته، ضروری است.

شماره پنجم آذرماه ۱۳۹۳
www.mujob.ir ۸۸

استخدام در Ford

دراین شرکت ۱۲ ملامت زیر ملاک جذب بوده، در هنگام استخدام از روش مصاحبه سریالی استفاده میشود.

1- FUNCTIONAL PROFICIENCY 2-SYSTEMIC THINKING 3-COURAGE 4-DESIRE TO SERVE 5-BUSINESS ACUMEN 6-DRIVE FOR RESULTS 7-DURABILITY 8-TEAMWORK 9-QUALITY METHODS 10-INNOVATION 11-INTEGRITY 12-COMMUNICATION

شماره پنجم آذرماه ۱۳۹۳
www.mujob.ir ۸۹

ماتوسیتا

دیدگاههای بزرگان علم و صنعت

کمال مطلوب آن است که انسان به کاری مشغول شود که از آن لذت میبرد.

من براین باور هستم که شما نمی توانید از کوششهای تفریحی لذت ببرید مگر آنکه تلاشهای روزانه به راستی برای شما خشنود کننده باشد.

بنا براین شما نیاز دارید که بیشترین بهره را از کار خود ببرید، چه به خاطر خود کار و چه برای لذت بردن از دیگر زمینه های زندگی.

تا زمانیکه کار شما از ژرفای هستی شما مورد رغبت و پذیرش شما نباشد و سبب لذت و خشنودی شما نگردد، نمی توانید از آن بیشترین بهره را بگیرید.

شماره پنجم آذرماه ۱۳۹۳
www.mujob.ir ۹۰

مانوشیا
دیدگاه‌های بزرگان علم و صنعت



n از استعداد‌های طبیعی خود بهره بیشینه بگیرید.
n هیچ دونفری را نمی‌توان یافت که دارای منش، خلق و خوی، یا استعداد‌های همانند باشند.
n شماری از ما برای سیاست‌داری استعداد و احساس رسالت هستیم. برخی برای کوشش‌های علمی، گروهی دیگر برای پزشکی، افزار مندی، نقاشی، خوانندگی، معماری، حسابداری، معازنه داری و ...
n اگر می‌خواهید انسانی کامیاب خوانده شوید، پیش و بیش از هر چیز باید از استعدادها و خصوصیات ذاتی خود آگاه باشید. در غیر اینصورت نخواهید دانست چگونه از آنها به گونه کامل بهره برداری کنید.

شهرین نجف‌آبادی
www.mujob.ir

مانوشیا
دیدگاه‌های بزرگان علم و صنعت



n استعداد از شایستگی و وفاداری مهم تر است و به درستی پی بردن به استعداد هر کارمند و واگذار کردن کار ی در فور و سزاوار استعداد وی از مسئولیتهای بزرگ مدیریت است.
n تصمیم‌های درست، برآمد فلسفه ای درست و استوار است. بنابراین همه تصمیم گیرندگان، از بالا تا پایین نردبان مدیریت، باید برای به دست آوردن دانش تازه و روشن کردن مس دآوری فود کوششی پیوسته به کار بپردازند.

شهرین نجف‌آبادی
www.mujob.ir

مانوشیا
دیدگاه‌های بزرگان علم و صنعت



n بر پایه سالها تجربه مدیریت خود، براین باور هستم که مردم هنگامی که توانایی و شایستگیشان شناخته می‌شود، به راستی قدرشناسی و سپاسگزاری می‌کنند.
n یک رهبر باید به دقت تواناییهای طبیعی هر عضو سازمان خود را بررسی کند و زیر نظر بگیرد و باید همواره دقیق باشد تا میخ کرد را در سوراخ کرد قرار دهد.
n افزوده بر آن هر رهبری باید همواره از خود پرسش کند که آیا خود وی مرد شایسته ای برای آن کار است، یا کس دیگری دارای شایستگی بیشتر از وی می‌باشد.
n یک سرباز پیاده با ضعف کاردانش زیان بسیاری نخواهد زد، ولی اگر امیری در شغل نامناسب قرارداده شود، می‌تواند شکست همه لشکر را فراهم آورد.
n یک رهبر باید همواره اطمینان پیدا کند که او و زیر دستانش مردمی برازنده برای شغلی هستند که در اختیار دارند.

شهرین نجف‌آبادی
www.mujob.ir

مانوشیا
دیدگاه‌های بزرگان علم و صنعت



n خداوند آنانی را یاری می‌دهد که به خود یاری می‌دهند. تنها هنگامی که یک رهبر به گونه ای کوشا به جستجوی مردمان شایسته باشد آنان به سوی وی خواهند آمد.
n جهان پر از رهبرانی است که از کمبود مردمان شایسته شکایت دارند. من از این رهبران می‌پرسم تا از خود سؤال کنند برآستی با چه جدیدیت و کوششی به جستجوی مردمان توانا پرداخته اند.

شهرین نجف‌آبادی
www.mujob.ir

آلفرد اسلوان
دیدگاه‌های بزرگان علم و صنعت




n تا زمانی که GM برقرار باشد و تازمانیکه من اداره کننده آن باشم، همواره برای کسی که قبول مسئولیت میکند و ابتکار و خلاقیت به خرج می‌دهد و شهامت و قدرت تخیل و تصور دارد، شغل مناسب وجود خواهد داشت.
n تنها تصمیم واقعا مهم و جدی، تصمیم گیری در مورد افراد است. شما تصور می‌کنید که یک شرکت می‌تواند به افراد بهتری دسترسی داشته باشد. این یک Horsr apples است. تنها کاری که شرکت میتواند بکند این است که افراد را در جای درست خود قرار دهد، که به دنبال آن نتیجه مطلوب و کارآئی حاصل می‌شود.

شهرین نجف‌آبادی
www.mujob.ir

آلفرد اسلوان
دیدگاه‌های بزرگان علم و صنعت



اگرما چهار ساعت وقت فود را صرف گماشتن یک فرد مناسب در جای مناسب نمی‌کردیم، مجبور بودیم چهار صد ساعت وقت فود را صرف اصلاح فرایبهای ناشی از اشتباه فود بکنیم و من واقعا چنین وقتی ندارم.

شهرین نجف‌آبادی
www.mujob.ir

دیدگاههای بزرگان علم و صنعت

دوید یاکارد

اگر شرکتی بخواهد به سطح عالی برسد باید همگام با افزایش دائم درآمدها، توانائی لازم برای استخدام افراد مناسب جهت تمقق رشد موردنظر را نیز در خود ایجاد کند. اگر میزان رشد درآمدهای شما به طور دائم از میزان رشد نیروهای انسانی شایسته شما سریع تر باشد، شرکت شما قادر به رسیدن به سطح عالی نخواهد بود.

شماره: ۹۷
www.mujob.ir

التربروکات

(معاون شرکت سیرکویت سیتی)

س : پنج عامل مهمی که یک سازمان را به تعالی میرساند، کدامست ؟

ج : اولین عامل : نیروی انسانی است .
دومین عامل : نیروی انسانی است .
سومین عامل : نیروی انسانی است .
چهارمین عامل : نیروی انسانی است .
پنجمین عامل : نیروی انسانی است .
پیشرفت فزاینده ما به خاطر روش انتخاب افراد است .
فوب به عالی - ص 79

شماره: ۹۸
www.mujob.ir

دیدگاههای بزرگان علم و صنعت

بیل گیتز

آنچه مرا به جلو می برد کار کردن با افراد هوشمند است .

شماره: ۹۹
www.mujob.ir

دیدگاههای بزرگان علم و صنعت

بیل گیتز

من در مقام رئیس شرکت بیشتر در صدد جذب و بکارگیری افراد نخبه ، بستن قراردادهای جدید و فروش نزه افزار هستم . استخدام افراد باهوش از همان ابتدا مهمترین نکته برای ما بوده است . بسیار تلاش کرده ایم که افراد متناسب با فرهنگ سازمانی خود را پیدا و جذب کنیم .

نگهداری و هدایت شرکتهای بسیار بزرگ در سطح عالی بسیار مشکل است . منظور جذب و استخدام و نگهداری کارکنان بزرگ و داشتن آرزمان والاست .

شماره: ۱۰۰
www.mujob.ir

دیدگاههای بزرگان علم و صنعت

بیل گیتز

یک گروه ضربت 200 نفری در مایکروسافت ، سالانه 2000 نفر از نیروهای سایر شرکتهای را از طریق تماسها و برنامه های مختلف جذب میکنند .
گیتز هیچ فعالیتی را مهمتر و ارزنده تر از ملاقات با کاندیداهای قوی، برای متقاعد کردن آنان به همکاری با مایکروسافت نمی داند .
600 کارآموز تابستانی شرکت را هم برای عصرانه به خانه خود دعوت می کند ، به پرسشهای آنان پاسخ گفته ، هیمان کار در مایکروسافت را در آنها تقویت میکند .

شماره: ۱۰۱
www.mujob.ir

دیدگاههای بزرگان علم و صنعت

بیل گیتز

دستهای خود را به کار اندازید بایستی با پست الکترونیکی و دیگر ابزار دیجیتال کار کنید و با روش کار آنها فوج آشنا شوید . باید به چشم ببینید که سایت اینترنتی قبیل چگونه است بایستی خود از کاربران اینترنت کردید . چندی کتاب در این زمینه بخواند و سفر با شبکه جهانی را آغاز کنید .

شماره: ۱۰۲
www.mujob.ir

دیدگاههای بزرگان علم و صنعت

جک والش



دگرگونی از یک شعار یا سخنرانی سرچشمه نمی گیرد. از انتصاب آدمهای مناسب در جایگاه شغلی برای پدید آوردن آن پدید می آید. انسان نخست می آید. راهبرد و دیگر چیزها به دنبال می آیند.

تفاوت گذاشتن کاری دشوار است. هرکس آنرا کاری آسان بداند به این سازمان تعلق ندارد و کسی هم که نتواند آنرا به اجرا درآورد، در همان گروه می افتد.

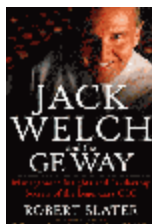
شهرین منی انتخاب

www.mujob.ir

۱۰۳

دیدگاههای بزرگان علم و صنعت

جک والش



هر سازمانی که گمان برد می تواند امنیت شغلی را برای کارکنانش تضمین کند در راهی بن بست قدم می گذارد. تنها مشتریان خوشنود می توانند امنیت شغلی برای کارکنان پدید آورند.

شهرین منی انتخاب

www.mujob.ir

۱۰۴

دیدگاههای بزرگان علم و صنعت

دیک وایچ



عشق به تولید - ۷۵ ص

یک تیم نمی تواند بهتر از بازیکنانش باشد. مصاحبه با کارمندان بسیار مهم است زیرا سابقه شما به عنوان یک رهبر، به این بستگی دارد که تا چه حدی توانسته اید انتخاب ها را به خوبی انجام دهید.

من همیشه می خواهم بدانم افرادی که با آنها کار خواهم کرد به قول خود پایبند هستند یا خیر.

من توجه خاصی به طرز تلقی، ظرفیت، شایستگی توانایی و تناسب دارم. تمام اینها موضوعاتی ذهنی اما بسیار مهم در انتخاب کارمندان، مهندسان، مدیران میانی و ارشد می باشد.

اساسی ترین چیزهایی که همواره به دنبال آنها هستم **شخصیت و شایستگی** است. اگر در شخص مشکلات شخصیتی و خود داشته باشد، نمی خواهم برای من کار کند. همین طور من هم نمی خواهم برای شخصی که فاقد شخصیت خوب باشد کار کنم.

شهرین منی انتخاب

www.mujob.ir

۱۰۵

سلوان انسانی بر نیت قدرشناس و صدیق بود.

او خود را دست کم نمی گرفت بلکه بر ارزش خود در تاریخ اقتصاد آمریکا و قوت کامل داشت و شکسته نفسی نمیکرد. ولی انسانی ساده و سیرا و سزرا از خودمانی بود. دفتر کار سیاهه ای داشت که در آن از زرق و برق خیزی نبود. زمانی که به تیرت می رفتند در هتل که در گوشه ای از نگاه طبقه مالای ساختمان نجی ام می خواند. اتاق نامز خوری شخصی نداشت. مرد کافه ترهای کارمندان غذا می خورد. بکارانش به او اصرار میکردند که در سفرهای مکررش وانگ خصوصی اجاره کند. ولی او حصار حد الشره گرفتن یک کور کوچک با اتاق خواب اتقا میکرد. می گفت "تمام چیزی که من نیاز دارم یک تخت خواب است."

شهرین منی انتخاب

www.mujob.ir

۱۰۶

قوانین تعالی سازمانی

۱. وقتی اجازه می دهیم که افراد نالایق در سازمان بمانند، به تمام افراد شایسته اجماف کرده ایم، زیرا آنها متوجه می شوند که به طرز اجتناب ناپذیری بی کفایتی این افراد را جبران می کنند. چه بسا این امر موجب می شود بهترین افراد سازمان را از دست بدهیم.
۲. وقتی که متوجه می شوید که لازم است افراد سازمان را تغییر دهید، اقدام کنید.
۳. مسئولیت بزرگ ترین فرصتها را به بهترین نیروهای خود بدهید. نه بزرگترین مشکلات را.

از فوب به عالی ص 85

شهرین منی انتخاب

www.mujob.ir

۱۰۷

قوانین تعالی سازمانی

۱. وقتی اجازه می دهیم که افراد نالایق در سازمان بمانند، به تمام افراد شایسته اجماف کرده ایم، زیرا آنها متوجه می شوند که به طرز اجتناب ناپذیری بی کفایتی این افراد را جبران می کنند. چه بسا این امر موجب می شود بهترین افراد سازمان را از دست بدهیم.

از فوب به عالی ص 81

شهرین منی انتخاب

www.mujob.ir

۱۰۸

قوانین تعالی سازمانی

درنگ طولانی برای افراج افراد نالایق کار درستی نیست . هر دقیقه ای که اجازه می دهید فردی نالایق جایگاه سازمانی را اشغال کند ، در واقع بخشی از زندگی او را می دزدید . شاید او بتواند با استفاده از این زمان ، سازمانی بیابد که امکان شکوفائی اش در آنجا وجود داشته باشد.

دلیل انتظار ما بیش از آن که به توبه ما به آن فرد مربوط باشد ، ریشه در رامت طلبی فودمان دارد . جایگزین کردن وی در دسرس ، فشار عصبی و نارمتهی زیادی فواهد داشت . لذا برای نجات فودمان از استرس و نارامتهی صبر می کنیم و صبر میکنیم . د راین ضمن ، تمام کارکنان لایق میرت زده اند: " چه وقت می فواهند اقدام کنند ؟ این وضع تا کی ادامه دارد؟"

از فوب به عالی ص 81

شهرین معین انطرباب

www.mujob.ir

110

قوانین تعالی سازمانی

درنگ طولانی برای افراج افراد نالایق کار درستی نیست . هر دقیقه ای که اجازه می دهید فردی نالایق جایگاه سازمانی را اشغال کند ، در واقع بخشی از زندگی او را می دزدید . شاید او بتواند با استفاده از این زمان ، سازمانی بیابد که امکان شکوفائی اش در آنجا وجود داشته باشد.

دلیل انتظار ما بیش از آن که به توبه ما به آن فرد مربوط باشد ، ریشه در رامت طلبی فودمان دارد . جایگزین کردن وی در دسرس ، فشار عصبی و نارمتهی زیادی فواهد داشت . لذا برای نجات فودمان از استرس و نارامتهی صبر می کنیم و صبر میکنیم . د راین ضمن ، تمام کارکنان لایق میرت زده اند: " چه وقت می فواهند اقدام کنند ؟ این وضع تا کی ادامه دارد؟"

از فوب به عالی ص 81

شهرین معین انطرباب

www.mujob.ir

111

برخی کتب حاوی نکات مربوط به استخدام

نام کتاب	نویسنده	مترجم/ناشر
نه برای لقمه ای نان	ماتسوشیتا	دکتر طومسی/ شباویز
منبت آهین در دستکش مخملی	ماتسوشیتا	
مدیریت من	ماتسوشیتا	
ماجراهای یک مشاهده گر	پیتز دراکر	فرا
رهیدن از قوانین کهنه	کافمن ، باکینگهام	فرا
کشف توانمندیها	کافمن ، باکینگهام	فرا
کسب و کار بر بال اندیشه	بیل گیتز	فرا
ساختن برای ماندن	جیم کالینز	فرا
چک ، سخنی از درون دل	دکتر طومسی	

شهرین معین انطرباب

www.mujob.ir

111