

انجام مصاحبه

پس از آماده شدن لیست افراد منتخب (چک لیستهای برنامه ریزی برای انتخاب کارکنان جدید را ببینید) باید با آنها مصاحبه کنید. مصاحبه حالت مکالمه دارد که حداقل دارای سه هدف زیر است:

۱. شما را قادر به شناسایی داوطلبینی میکند که به بهترین وجهی نیازهای شغل و انتظارات شما را برآورده می سازند.
۲. داوطلبان را قادر میسازد درباره ی شغل و سازمان شناخت پیدا کرده بتوانند درباره ی اینکه میخواهند با شما کار کنند یا خیر تصمیم بگیرند.
۳. در آنها احساس خوبی نسبت به سازمان ایجاد کنیم (اعم از اینکه پذیرفته شوند یا خیر) و اگر پذیرفته نشدند احساس کمیودی درمورد خودشان نکنند.

اغلب مدیران تصور میکنند خوب مصاحبه میکنند، اما مصاحبه ی خوب آسان نیست. محققان بارها و بارها نشان داده اند که مصاحبه کنندگان به دلیل اتخاذ تصمیم سریع، عدم جمع آوری اطلاعات مربوطه و عدم ارزیابی منطقی آنچه از مصاحبه در می یابند در کارشان شکست میخورند. همچنین مصاحبه کنندگان به ندرت قبول دارند که فرد رد شده میتواند انتخاب بهتری باشد، بنابراین تا زمانی که فرد انتخاب شده آشکارا از پس کار برنیاید متوجه اشتباه خود نمی شوند. به هر صورت مصاحبه بهترین راه معمول برای انتخاب کارکنان جدید است، پس فکر کردن درباره ی چگونگی اجتناب از اشتباه ها، ارزنده خواهد بود. چک لیستهای زیر درباره ی آماده شدن برای مصاحبه، اداره کردن مصاحبه و ارزیابی آن اس

آماده شدن برای مصاحبه

در اینجا پرسشهایی که باید هنگام آماده شدن برای مصاحبه از خودتان پرسید ذکر شده اند.

۱. با چند نفر داوطلب مصاحبه خواهم کرد؟
۲. آیا برای هر داوطلب وقت کافی اختصاص داده ام؟
۳. آیا من تنها مصاحبه کننده خواهم بود؟
۴. آیا لازم است داوطلبان علاوه بر مصاحبه کننده (کنندگان) سایر کارکنان را هم ببینند؟
۵. چه وقتی برای چنین ملاقاتی مناسب است؟
۶. روز مصاحبه چه کسی به داوطلبان خوشامد گفته از آنها پذیرایی خواهد کرد؟
۷. آیا اتاقی مناسب با صندلیهای راحت، یک لیوان آب برای داوطلب، زیرسیگاری (اگر سیگار کشیدن داوطلب اشکالی ندارد) و غیره مهیاست؟
۸. آیا لازم است داوطلب گواهینامه یا تاییدیه ای با خود داشته باشد؟
۹. آیا لازم است داوطلب نمونه هایی از کار قبلی خود ارائه دهد یا حتی نمونه های شخصی تهیه کند؟
۱۰. علاوه بر انجام مصاحبه آیا لازم است از داوطلبان بخواهیم در یک آزمون که نشانگر توان آنها در انجام کارهای مربوط به شغلشان است شرکت کنند؟
۱۱. چه کسی باید نامه ای دوستانه و حاوی مطالب زیر را به داوطلبان انتخاب شده برای مصاحبه بفرستد؟
 - تشکر از آنها به خاطر داوطلب شدن
 - دعوت از آنها برای آمدن به مصاحبه
 - اعلام زمان و محل مصاحبه با آنان
 - در صورت لزوم پیشنهاد وقت دومی برای مصاحبه
 - معرفی مصاحبه کنندگان
 - ذکر هر نوع گواهینامه یا مدرکی که باید همراه داشته باشند

- آگاه کردن آنها از انجام آزمون رسمی(در صورتی که علاوه بر مصاحبه به آن نیاز باشد)
- از آنها خواسته شود اطلاعاتی را که تاکنون ارائه نکرده اند، ارائه کنند.
- ارائه ی سایر اطلاعات مربوط به آنها مثل نقشه ی محل مصاحبه یا نوع هزینه هایی که سازمان در مراجعه ی فرد برای مصاحبه متقبل میشود و فرمهایی که بدین منظور باید تکمیل کنند.

۱۲. چه مدارک یا اطلاعاتی را باید با خودم به محل انجام مصاحبه ببرم؟ مثل:

- شرح وظایف
- مشخصات مورد نیاز
- پرسشنامه های داوطلبان
- گزارشهای داورها
- جزئیات دیگری درباره ی شغل و سازمان که ممکن است برای پاسخ دادن به پرسش های داوطلبان لازم باشد.

۱۳. چگونه باید مصاحبه را سازمان دهم؟ برای مثال:

- می خواهم پرسش ها در چه زمینه ای باشند؟
- اگر به اتفاق همکاران مصاحبه میکنم چگونه زمینه ها را بین خود تقسیم کنیم؟
- آیا باید مصاحبه را با صحبت کردن درباره ی شغل مورد تقاضای داوطلب شروع کنم؟
- در چه مرحله ای صحبت را در مورد نکات مهم پرسشنامه ی داوطلب شروع کنم؟
- آیا لازم است از داوطلب بخواهم مهارتهای خود را نشان دهد یا دلیلی برای داشتن آنها ارائه دهد؟
- چگونه بفهمم داوطلب گذشته ی شغلی خود را به چه نحوی ارزیابی میکند؟
- چگونه به داوطلب کمک کنم تا میزان تطابق احتمالی شغل را با آینده ی شغلی ای که برای خودش ترسیم کرده است پیش بینی کند؟
- برای هر کدام از این زمینه های تقریباً چه مدت باید وقت اختصاص دهم؟

توجه: مطمئن شوید که از همه ی داوطلبان در زمینه ی مشترکی سوال شود در غیر این صورت مقایسه ممکن نخواهد بود

انجام مصاحبه

۱. مراحل کار

به نظر شما روند کار زیر برای مصاحبه مناسب است؟

۱. بارفتن به اتاق انتظار و معرفی خودتان (به آرامی و خودمانی) و احوالپرسی به داوطلبان آرامش داده به اتفاق آنها وارد اتاق مصاحبه شوید.
۲. در صورتی که مصاحبه کنندگان دیگری نیز هستند آنها را هم معرفی کنید.
۳. توضیحات مختصری درباره ی شغل و سازمان بدهید(ممکن است این کار اطلاعات بیشتری به داوطلب بدهد)
۴. گذشته ی شغلی داوطلب را با استفاده از روش زیر بشناسید:
 - صرف وقت بیشتر روی آخرین کار وی
 - از داوطلب بخواهید درباره ی موفقیت‌هایش صحبت کند(بدون اینکه از صحبت درباره ی مواردی که در آنها موفقیت کمتری داشته اجتناب کند)
 - از وی بخواهید درباره ی روابطش با همکاران (و روسایش) صحبت کند.
 - مشخص کنید چه عاملی باعث شده داوطلب شغلش را تغییر دهد
 - نظر داوطلب را درباره ی انتظاراتش از شغل جدید جویا شوید

۵. نمونه هایی از کار داوطلب را ببینید یا اگر لازم باشد داوطلب توانایی های خود را به طور عملی نشان دهد
۶. در پایان مصاحبه از داوطلب بخواهید که :
 - درباره ی تجارب و تخصصهای دیگری که دارد توضیح دهد
 - هر سوال دیگری که دارد مطرح کند
۷. وقتی مصاحبه انجام شد به داوطلب بگویید که چگونه و تا کی او را از نتیجه ی آن مطلع خواهید کرد.

۲. روش سوال کردن

موفقیت شما در کسب اطلاعات مفید از داوطلب بستگی به میزان توانایی شما در طرح پرسش های مناسب دارد. مهمترین مشخصه ی اصلی، نحوه ی استفاده از پرسشهای بسته (که جواب بلی، نه یا بسیار کوتاه دارند) و پرسش باز(که جواب گسترده و کاملی را می طلبند) است.

- از پرسشهای باز در مواقع زیر استفاده کنید:
 - طرح زمینه های جدیدی برای بحث(مثل چه چیزی نظر شما را به شغل فعلیتان جلب کرد؟)
 - کسب اطلاعات بیشتر(میتوانید بیشتر درباره ی آن بگویید)
 - ارتباط دادن یک پاسخ با پاسخ قبلی (آنچه تاثیری روی برخوردی که قبلا ذکر کردید داشت)
 - آزمون خودآگاهی داوطلب (به چه طریقی دوره ی آموزشی باعث تغییر طرز تلقی شما شد؟)
 - از داوطلب بخواهید روش حل مسئله ای را تشریح کند(حالا چگونه آن مسئله را حل میکنید؟)
- فقط زمانی از پرسشهای بسته استفاده کنید که :
 - پاسخ بلی یا نه کافی است (آیا شما عضو هستید؟)
 - پاسخ به خصوصی (مثل فقط حدود دو سال) کفایت میکند یا
 - قصد دارید با یک سوال باز (چرا آنها را ترک کردید؟) ادامه دهید.
- از پرسش های باز بیشتر از پرسش های بسته استفاده کنید(در غیر این صورت متوجه خواهید شد که بیشتر شما صحبت کرده همانند یک بازپرس عمل کرده اید)

• اجتناب کنید از:

- پرسش های جهت دهنده - پرسش هایی که به داوطلب میگوید چه نوع پاسخی مورد نظر شماست(موافق نیستید که.....؟)
- طرح چند پرسش با هم (در حال حاضر کار اصلی شما چیست و چطور آنها را با کار قبلی و کاری که میخواهید بگیریید مقایسه میکنید؟)
- پرسش های بی مورد، مخصوصا درباره ی شغلی که برای آن مصاحبه میکنید، زیرا داوطلب برای پاسخ دادن به اطلاعات تفصیلی بیشتری نیازمند است.
- طرح پرسش هایی که هیچ هدفی در پی آنها نیست مگر اینکه مصاحبه کننده بخواهد به مصاحبه شونده نشان دهد که از وی باهوش تر است.
- پرسش های لو دادنی که به داوطلب (یا به همکار مصاحبه گر شما) نشان می دهد از قبل بر له یا علیه داوطلب تصمیم گرفته اید.

۳. کنترل مصاحبه

مصاحبه نه یک بازجویی یک طرفه و نه مکالمه ای آزاد و راحت است، بلکه مکالمه ای سازمان داده شده است که یکی از طرفین (داوطلب) باید بیشتر صحبت کند و حداقل دو سوم آن را انجام دهد. توان شما برای ادامه ی بحث به صورت موثر بستگی خواهد داشت به :

- نوع و ترتیب پرسیدن پرسش ها (۲ را ببینید)
- توجهی که به پاسخ های داوطلب، سکوتها و حرکات بدنی وی دارید.
- حدی که میتوانید در مقابل داوطلب اتخاذ کنید، ساخت فکری شما درباره ی داوطلب و توجه به چیزهایی است که از قضاوت ناپخته جلوگیری میکند.
- میزان مقاومت شما در مقابل اتخاذ تصمیم سریع درباره ی داوطلب و همچنین عدم توجه انحصاری به بعضی عوامل که باعث قضاوت ناپخته میشوند.
- میزان دقت شما به پرسشهای سایر مصاحبه کنندگان و جوابهای مصاحبه شونده. (چک لیستهای مربوط به گوش کردن را ببینید)
- نحوه ی استفاده ی شما از حرکات بدنی و زبانی غیر کلامی
 - سر تکان دادن یا لبخند زدن
 - نگاه کردن به داوطلب ، به یادداشتها یا به سایر مصاحبه کنندگان
 - مایل شدن به طرف داوطلب یا طرف دیگر
 - ایستادن یا قدم زدن
 - تحمل سکوت
 - صداهایی مثل (آهوهو یا اوم)
 - بستن پرونده و گذاشتن قلم در جیب.

ارزیابی مصاحبه

ارزیابی مصاحبه دو جنبه دارد:

۱. ارزیابی هر داوطلب (ترجیحا قبل از دیدن نفر بعدی و همچنین بعد از دیدن تمام افراد) و
۲. ارزیابی نحوه ی مصاحبه و نتیجه ی آن

۱. ارزیابی هر داوطلب

- آیا داوطلب توانایی انجام کار را به نحو مطلوب دارد؟
- آیا وی انگیزه ی کافی برای انجام کار مطلوب دارد؟
- آیا وی با سایر اعضای گروه هماهنگ خواهد شد؟
- آیا داوطلبی هست که به طور رضایت بخشی واجد سه شرط فوق باشد؟
- اگر نیست آیا استانداردهای خود را پایین می آورید یا دوباره آگهی میکنید؟
- اگر بیش از یک داوطلب واجد هر سه شرط فوق باشد کدامیک را و به چه دلیل ترجیح میدهید؟

۲. ارزیابی نحوه ی انجام مصاحبه

- آیا به فرد منتخب ایمان دارید؟
- آیا توانستید در مصاحبه اطلاعات مورد نیاز خود را کسب کنید؟
- کمترین رضایت را از کدام بخش مصاحبه دارید؟

- آیا ممکن بود با برنامه ریزی و پرسش و پاسخ های بهتر رضایت بیشتری از آن بخش حاصل کنید؟
- آیا میدانید دفعه ی بعد چگونه مصاحبه ی بهتری انجام دهید؟
- کارآیی فرد منتخب را در چند ماه آینده کنترل کنید و ببینید تا چه حد با آنچه انتظار داشتید تطابق دارد.(متاسفانه هیچ وقت نخواهید دانست که افراد رد شده از افراد منتخب بهتر بودند یا خیر)
- آیا این حد تطابق تغییراتی در فرآیند مصاحبه ایجاد میکند؟

پیشنهاد: هنگام مصاحبه بی تعصب باشید. اگر احساسی مثبت یا منفی نسبت به داوطلبی دارید دنبال اطلاعاتی باشید که این احساس را بی اثر کند.

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی