

# راهنمای مصاحبه رفتاری مدیران / سرپرستان

## Supervisors and managers behavioral interview guide

چک لیست آمادگی برای مصاحبه رفتاری نظام مند مدیران / سرپرستان

ترجمه و ویرایش: ناصر امامی میبدی

---

### ● اقدامات لازم قبل از مصاحبه

- ۱) فرآیند گزینش و مصاحبه را با همکاران خود به بحث بگذارید.
- ۲) درباره زمان و مکان مصاحبه و تدارکات لازم برای مصاحبه شونده اطمینان حاصل نمایید.
- ۳) از راحت بودن و مناسب بودن اتاق یا مکان مصاحبه اطمینان حاصل نمایید.
- ۴) با کتاب " راهنمای شایستگی های مدیران و سرپرستان " آشنا شوید.
- ۵) مطمئن شوید که در طول مصاحبه با ملاقات کننده ای قرار نداشته و یا تماس تلفنی نخواهید داشت.
- ۶) تقاضانامه و فرم مشخصات فردی مصاحبه شونده و معرفیان و دیگر مدارک مربوطه را بازنگری نمایید.
- ۷) اطلاعاتی را راجع به پست و سازمانی که متقاضی قرار است در آنجا خدمت کند در اختیار داشته باشید.

### ● اقدامات لازم در حین مصاحبه

- ۱) با داوطلب سلام و احوالپرسی کرده و کاری کنید که احساس راحتی و آرامش داشته باشد.
- ۲) روند مصاحبه را بطور خلاصه برای مصاحبه شونده توصیف نموده و تاکید کنید که در طول مصاحبه شما از دیدگاههای وی یادداشت برداری خواهید کرد.
- ۳) مطابق با کتاب " راهنمای شایستگی های مدیران و سرپرستان " به پیش بروید.
- ۴) با استفاده از سؤالات مصاحبه رفتاری باز، بر روی سوابق کسب شده متقاضی در گذشته متمرکز شوید.
- ۵) در طول انجام مصاحبه مهارتهای مختلف مدیریتی را کشف کرده و از آنها خلاصه برداری نمایید.
- ۶) در پایان مصاحبه زمانی را به پاسخ دادن سؤالات مصاحبه شونده اختصاص دهید.
- ۷) مراحل انجام عملیات گزینش و مراحل بعد از مصاحبه را برای مصاحبه شونده توضیح دهید.
- ۸) از مصاحبه شونده بخاطر زمانی که برای انجام مصاحبه صرف نموده و همچنین علاقه وی به تصدی این شغل قدردانی نمایید.

● اقدامات لازم پس از مصاحبه

- (۱) یادداشت های خود را مرور نمائید تا از کامل بودن آنها اطمینان حاصل شود.
- (۲) هریک از شایستگی های موجود را در بخش مناسبی از راهنمای مصاحبه بطور جداگانه درجه بندی نمائید.
- (۳) بر مبنای یادداشت های تکمیل شده خود در مصاحبه یک نمره کلی برای داوطلب تعیین نمائید.
- (۴) در صورت امکان تصمیمات خود را در رابطه با گزینش و نتایج مصاحبه با فرد متقاضی، با همکاران خود در میان بگذارید.

● دستورالعمل راهنمای مصاحبه رفتاری مدیران و سرپرستان

- فرم مشخصات فردی، تقاضانامه و دیگر مدارک مرتبط با متقاضی را بازنگری نمائید.
- مسئولیتهای اصلی شغل مدیر و سرپرست را بازنگری نمائید.
- صلاحیتهای سرپرست و مدیر را به همراه تعریف این دو بازنگری نمائید.
- سؤالات مورد استفاده در مصاحبه رفتاری سرپرست و مدیر را بازنگری نمائید.
- خودتان را به متقاضی معرفی کرده و آشنائی خود را با وی گسترش دهید.
- فرایند مصاحبه رفتاری را توضیح داده و تاکید کنید که در طول مصاحبه از صحبت های متقاضی یادداشت برداری خواهید کرد.

● روشهایی برای استفاده از " راهنمای مصاحبه رفتاری "

- (۱) هریک از بخشهای راهنما شامل یکی از صلاحیتهای مربوط به شغل می باشد که این صلاحیتهای در اجرای مؤثر وظایف و مسئولیتهای مدیر / سرپرست مهم است.
- (۲) هریک از بخشهای صلاحیت مربوط به شغل مدیر یا سرپرست شروع میشود و پس از آن چند سؤال در حین مصاحبه مطرح میگردد. مطلب بسیار مهم در اینجا این است که برای حفظ ثبات رویه، در جریان مصاحبه، برای تمامی داوطلبان می باید از همان سؤالات مربوط به هر صلاحیت که در راهنما آمده است استفاده گردد.
- (۳) فاصله برای درج یادداشت های مصاحبه کننده قرارداد شده است تا بتواند پاسخهای مصاحبه شونده را در آن ثبت نماید.
- (۴) برای کمک به مصاحبه کننده به منظور رسیدن به نتیجه درباره مناسب بودن متقاضی، درجه بندی برای هریک از صلاحیتهای مربوط به شغل متقاضی تهیه شده است که این درجه بندی در یک مقیاس ۵ درجه ای در پائین همین صفحه نشان داده شده است. برای هریک از صلاحیتهای مختلف بر مبنای معیار درجه بندی مذکور داده خواهد شد.

۵) اگر هیچگونه اطلاعاتی درباره یک صلاحیت خاص بدست نیامد، عدد صفر بکار برید، این بدان معناست که داوطلب در رابطه با این صلاحیت فاقد هرگونه مهارت، توانائی و تجربه مفید بوده و یا اینکه وضعیت مناسبی قابل توصیف نبوده است.

۶) هر یک از صلاحیت ها که با عدد مشخص شده اند می باید به صفحه خلاصه درجه بندی مصاحبه که در پایان راهنمای مصاحبه آمده است منتقل شوند. برای تعیین صلاحیت عمومی داوطلب نسبت به الزامات شغلی مربوط به مدیران و سرپرستان، از این درجه بندی ها استفاده خواهد شد.

۷) پس از اینکه مصاحبه شونده در وضعیت راحت قرار گرفت، اطلاعات زیر را به او منتقل کنید. مطالب زیر، متن پیشنهادی برای معرفی فرایند مصاحبه رفتاری نظام مند مدیران و سرپرستان می باشد:

"هدف از این مصاحبه جمع آوری اطلاعات درباره شما و تجربیات کاری گذشته شما می باشد. انتظار ما این است که مصاحبه حدود یک ساعت طول بکشد. من از شما سؤالاتی درباره نوع شرایط کاری که شما تاکنون با آن مواجه بوده اید می پرسم و اینکه شما چگونه از عهده آن کارها برآمدید. من از شما سؤال نخواهم کرد که شما در یک موقعیت فرضی چه کرده اید یا چه باید میکردید، بلکه درباره آنچه که در عالم واقع در موقعیت های مشابه انجام داده اید مدنظر ما خواهد بود. خواهشمندم که کاملاً راحت باشید و چند لحظه صبر کنید تا فکر خود را قبل از پاسخ دادن متمرکز نمائید و همچنین تا حد امکان بطور کامل و واضح پاسخ بدهید. نکته دیگر اینکه لطفاً هر یک از سؤالات را بگونه ای مستقل از بقیه سؤالات پاسخ دهید. لیکن می توانید در صورتیکه یک جواب در مورد سؤال تکراری باشد، آن را تکرار نمائید. درحالیکه شما پاسخ می دهید من در راهنمای مصاحبه که در اختیار دارم به یادداشت برداری خواهم پرداخت. خواهش میکنم که از یادداشت برداری من در حین مصاحبه ناراحت نشوید. آیا قبل از شروع سؤالی ندارید؟"

● معیار امتیازدهی به صلاحیت ها در راهنمای مصاحبه

- ۱) مصاحبه شونده سطح بسیار پائینی از این صلاحیت را در طول مصاحبه از خود بروز داد.
- ۲) مصاحبه شونده سطح پائینی از این صلاحیت را در طول مصاحبه از خود بروز داد.
- ۳) مصاحبه شونده سطح متوسطی از این صلاحیت را در طول مصاحبه از خود بروز داد.
- ۴) مصاحبه شونده سطح بالائی از این صلاحیت را در طول مصاحبه از خود بروز داد.
- ۵) مصاحبه شونده سطح بسیار بالائی از این صلاحیت را در طول مصاحبه از خود بروز داد.

موارد اصلی که من به دنبال آن خواهم بود مرتبط با موقعیتهای شغلی شما از حیث وظایف محوله و نتایج حاصل از فعالیتهای شما می باشد.

## راهنمای مصاحبه رفتاری پست های مدیریت / سرپرستی

دانش یا تجربه فنی

<p>درجه بندی کلی (در مقیاس ۱-۵)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ با همکاران خود حیطه های مختلف دانش یا تجربه فنی که قرار است بررسی شود را بحث کنید.</li><li>▪ فرم مشخصات فردی داوطلب را مطالعه نمایید.</li><li>▪ تقاضانامه داوطلب را مرور نمایید.</li><li>▪ تجربیات کاری داوطلب که مرتبط با شغل جدید وی می باشد را مرور نمایید.</li><li>▪ دانش فنی مرتبط با شغل داوطلب را ارزشیابی نمایید.</li><li>▪ موارد اختلاف و کاستی های مرتبط با وضعیت استخدامی داوطلب را بررسی نمایید.</li></ul>
---	--

### ● روشهای ارزشیابی تجربه کاری و دانش فنی

- (۱) تقاضانامه، فرم مشخصات فردی و هرگونه مدرک دیگر که با سابقه کاری و یا تجربه کاری داوطلب و دانش فنی مورد نیاز وی برای تصدی پست مدیریت یا سرپرستی در ارتباط می باشد را بطور کامل مرور نمایید.
- (۲) هرگونه موارد اختلاف و یا کاستیهای سؤال برانگیز مرتبط با وضعیت استخدامی که در سابقه کاری داوطلب لازم به رسیدگی است را قبل از شروع مصاحبه بررسی نمایید.
- (۳) یادداشت هائی را درباره سؤالات خاصی که از داوطلب درباره دانش فنی مربوط، سابقه کاری و یا تجربه وی می پرسید در جای خالی زیر بنویسید.
- (۴) یک نمره یا درجه کلی برای تجربه کاری و دانش فنی داوطلب تعیین کنید و آن را در بالای صفحه بنویسید. سپس این نمره را به صفت ارزشیابی کلی مصاحبه که در پایان این راهنما آمده است منتقل نمایید.

### ● یادداشت ها

.....

.....

.....

● معیار امتیازدهی دانش و تجربه فنی راهنمای مصاحبه

- ۱) مصاحبه شونده سطح بسیار پائینی از دانش و تجربه فنی از خود بروز داد.
- ۲) مصاحبه شونده سطح پائینی از دانش و تجربه فنی از خود بروز داد.
- ۳) مصاحبه شونده سطح متوسطی از دانش و تجربه فنی از خود بروز داد.
- ۴) مصاحبه شونده سطح بالایی از دانش و تجربه فنی از خود بروز داد.
- ۵) مصاحبه شونده سطح بسیار بالایی از دانش و تجربه فنی از خود بروز داد.

● مدیریت مالی

داوطلب اطلاعات و داده های مالی را می فهمد و می تواند آنها را بکار گیرد. توانائی نشان دادن بودجه و توسعه سیستم های حسابداری را از خود نشان می دهد. توانائی استفاده از نرم افزار صفحه گسترده مناسب برای ردیابی و تحلیل اطلاعات مالی را دارد.

۱) بسیار پائین	۳) متوسط	۵) بسیار بالا
توانائی تحلیل و مدیریت بودجه را داراست. داده های مالی را از گزارشها استخراج نموده و آن را تجزیه و تحلیل میکند. مشکلات کاری را شناسائی نموده و راه حل ارائه می دهد. اصول و واژگان اصلی حسابداری و مالی را می فهمد (مثلاً سود ناخالص و صورتحساب سود و زیان و...)	نتیجه گیری های دقیقی را از گزارشهای مالی و داده های کمی درباره فعالیتهای کاری ترسیم میکند. برای حل مشکلات کاری اصول مالی و تکنیکهای کمی را بطور مؤثر بکار می گیرد. داده های مالی را آماده کرده و بخوبی از عهده بودجه برمی آید. هزینه های کاری را بخوبی نشان داده و آنها را کاهش میدهد.	عملکرد مالی و نیازهای حال و آینده شرکت را ارزیابی میکند. هزینه ها را ارزیابی نموده و بودجه را بخوبی اداره میکند. با استفاده از شاخصهای مالی تصمیمات استراتژیک کاری را ارزشیابی میکند. شرایط کاری و فرایندهای فراسازمانی را کنترل نموده و بروی فعالیتهای کاری تاثیر می گذارد.
عدد صفر نشان دهنده بی مهارتی یا عدم مهارت مورد نیاز است.		

- ۱) یکی از پروژه هائی که اخیراً باعث شده تا جنابعالی برای پیگیری و تجزیه و تحلیل اطلاعات حسابداری، مالی یا بودجه از نرم افزارهای صفحه گسترده (Excel یا Lotus) استفاده کنید را نام ببرید. برای انجام کار خود بطور مؤثر، از این نرم افزارها چگونه استفاده کردید؟ (مهارت در توانائی استفاده از نرم افزار صفحه گسترده را برای تحلیل اطلاعات مالی در صحبتهای داوطلب جستجو کنید).
- ۲) مرحله به مرحله جریان تهیه بودجه سازمان، تیم یا بخشی که در آن کار میکنید را برای من توضیح بدهید. چه اطلاعاتی را برای آماده کردن بودجه بکار بردید؟

۳) بعضی از تجربیات جدیدی را که در نشان دادن و یا کنترل کردن بودجه داشته اید، توضیح دهید. در طول سال چگونه بودجه را پیگیری و کنترل نمودید؟

۴) چه نوع گزارشها و یا تجزیه و تحلیل های مالی در شغل فعلی یا قبلی خود تهیه نموده اید؟ این گزارشها حاوی چه مطالبی می باشند؟ در چه فواصل زمانی این گزارشها را تهیه میکنید؟

● یادداشت ها :

.....

.....

.....

.....

.....

● مصاحبه رفتاری شغل مدیر / سرپرست (مرحله پایانی مصاحبه)

- ✓ در صورت لزوم سؤالات اضافی از داوطلب پرسید.
- ✓ اطلاعاتی را راجع به شغل ارائه دهید و حقوق و مزایا و فرهنگ سازمانی را برای وی توضیح دهید.
- ✓ مراحل بعدی پروسه گزینش را برای وی شرح دهید.
- ✓ زمانی را به پرسشهای داوطلب اختصاص دهید.
- ✓ از وی بخاطر شرکت کردن در پروسه مصاحبه تشکر نمائید.
- ✓ امتیازدهی صلاحیت ها و نمره کل مصاحبه را در صفحه بعد وارد کنید و تکمیل نمائید.

● امتیازدهی بطور خلاصه به مصاحبه رفتاری شغل مدیر / سرپرست

نام داوطلب :

نام مصاحبه کننده : ..... تاریخ : .....

دستورالعمل ها : دور هریک از اعداد زیر خط بکشید. ( توجه نمائید که عدد صفر بمنزله عدم تجربه دریک صلاحیت خاص و یا ناتوانی داوطلب در توصیف شرایط مناسب بوده است. )

بسیار بالا		بسیار پائین				
۵	۴	۳	۲	۱	۰	
						دانش یا مهارت فنی
۵	۴	۳	۲	۱	۰	مدیریت مالی
۵	۴	۳	۲	۱	۰	مدیریت عملکرد
۵	۴	۳	۲	۱	۰	برنامه ریزی / سازماندهی
۵	۴	۳	۲	۱	۰	مربیگری / توسعه
۵	۴	۳	۲	۱	۰	حل مسأله
مهارت انسانی						
						رهبری
۵	۴	۳	۲	۱	۰	کارگروهی / تشریک مساعی
۵	۴	۳	۲	۱	۰	مدیریت تضاد
۵	۴	۳	۲	۱	۰	ارتباطات
عوامل فردی						
						حساسیت در برخورد با افراد
۵	۴	۳	۲	۱	۰	میزان تحمل استرس
۵	۴	۳	۲	۱	۰	خلاقیت
۵	۴	۳	۲	۱	۰	توسعه فردی

امتیاز کلی مصاحبه نشان دهنده این مطلب است که شایستگی های داوطلب تا چه حدی می تواند با الزامات شغلی وی بعنوان مدیر یا سرپرست دارای عملکرد خوب منطبق باشد.

تمامی شایستگی های مرتبط با شغل را در طول انجام مصاحبه به دقت بررسی نموده و امتیاز بدهید. این امتیاز کلی بدست آمده یک میانگین حسابی از هریک از نمرات شایستگی ها نمی باشد. بلکه منعکس کننده یک ارزیابی ذهنی از این مطلب است که داوطلب تا چه حدی برای شغل مدیریت / سرپرستی مناسب است.

عدد (۱) نشان دهنده تطابق بسیار ضعیف بین شایستگی های داوطلب و الزامات شغلی وی بعنوان مدیر / سرپرست می باشد.

عدد (۲) نشان دهنده تطابق ضعیف بین شایستگی های داوطلب و الزامات شغلی وی بعنوان مدیر / سرپرست می باشد.

عدد (۳) نشان دهنده تطابق نسبتاً خوب بین شایستگی های داوطلب و الزامات شغلی وی بعنوان مدیر / سرپرست می باشد.

عدد (۴) نشان دهنده تطابق خوب بین شایستگی های داوطلب و الزامات شغلی وی بعنوان مدیر / سرپرست می باشد.

عدد (۵) نشان دهنده تطابق بسیار خوب بین شایستگی های داوطلب و الزامات شغلی وی بعنوان مدیر / سرپرست می باشد.

امتیاز کلی	۱	۲	۳	۴	۵
------------	---	---	---	---	---