



Cracking the PM Interview

GAYLE LAAKMANN MCDOWELL & JACKIE BAVARO

موفقیت در مصاحبه مدیر محصول

PDF

خلاصه کتاب

گروه ترجمه: فاطمه مفیدی، طوبی تاجری و زهرا خدابنده‌لو

@RetroProduct |  

موفقیت در مصاحبه مدیریت محصول

تهیه و تنظیم: تیم ترجمه رتروپروداکت
«فاطمه مفیدی، طوبی تاجری و زهرا خدابنده‌لو»
ویراستاری و صفحه‌آرایی: «محمد حسین ستاریان»
تیرماه ۱۴۰۲

فهرست

- بخش اول - نقش مدیر محصول / مدیر محصول کیست؟ / ۵
- بخش دوم - کسب تجربه مناسب / ۱۶
- بخش سوم - رزومه / ۳۵
- بخش چهارم - تعریف خود / ۴۹
- بخش پنجم - سؤالات رفتاری / ۶۲
- بخش ششم - سؤالات تخمینی / ۸۵
- بخش هفتم - سؤالات محصول / ۱۰۴
- بخش هشتم - سؤالات موردی / ۱۱۷

یه مقدمه
کوتاه از علیرضا...



Retro College

پیدا کردن مسیر درست یادگیری معمولاً سخت و طولانی به نظر می‌رسد و خیلی وقت‌ها ما رو یاد دوران تحصیل می‌اندازه که بخاطر سیستم آموزشی و تنوع محتوای موجود در بازار مجبور بودیم خیلی از منابع رو بررسی و تست کنیم و بعد از صرف هزینه‌های زیاد به محتوای مطلوب و مورد نظر خودمون برسیم.

حالا اما در رابطه با یادگیری در حوزه‌های مختلف شغلی اوضاع کمی فرق کرده و دسترسی به محتوای استاندارد و کاربردی در سراسر دنیا راحت‌تر شده و شاید دغدغه‌ی امروز افرادی که در حال یادگیری حوزه‌ی مدیریت محصول هستند بیشتر از جنس راهنمایی و مشورت در خصوص نحوه‌ی شروع یادگیری، منابع مفید برای یادگیری و به کارگیری مؤثر از دانسته‌ها و در نهایت کشف نقاط ضعف و قابل بهبود در این مسیر است. بعد از یادگیری محتوای آموزشی سؤال اساسی این افراد اینه که ما چطور می‌تونیم دانسته‌های خودمون رو ارزیابی کنیم و چطور می‌تونیم برای به دست آوردن یک موقعیت شغلی با حداکثر آمادگی ظاهر بشیم.

کتابی که خلاصه‌ی آن را در اختیار دارید، در این چند سال بهترین مرجع برای مصاحبه‌های مدیر محصول در دنیاست و ما در رترو تصمیم گرفتیم برای فراگیری راحت‌تر و آسان این کتاب، با کمک چند تن از دوستان خوبمون در گروه رترو خلاصه‌ای جامع و ترجمه شده از این کتاب رو آماده کنیم و به‌طور رایگان در اختیار تمام مدیران محصول و علاقمندان به این حوزه قرار دهیم. محتوای این فایل گزیده‌ای از مهم‌ترین فصول این کتاب است که در زمینه‌ی آشنایی با پوزیشن مدیر محصول و همین‌طور آمادگی برای مراحل مصاحبه و رویکرد پاسخ به سوالات توضیحات جامعی داده شده است.

در کنار این کتاب می‌توانید از این [لینک](#) هندبوک مصاحبه‌های مدیریت محصول را که قبلاً توسط رترو منتشر شده است را ببینید. همین‌طور برای کامل شدن چرخه‌ی یادگیری می‌تونید در پلی‌لیست‌های [حساب یوتیوب رترو](#)، محتوای متنوعی شامل ماک اینترویوهای تخصصی، کارگاه‌های آموزشی و ویدئوهای متنوع در حوزه‌ی مصاحبه و استخدام در نقش مدیریت محصول را ببینید

در انتها از فاطمه، طوبی و زهرای عزیز که داوطلبانه در ترجمه‌ی کتاب بهمون کمک کردند و همین‌طور محمد حسین که مثل همیشه زحمت طراحی‌های رترو رو به عهده داشته تشکر می‌کنیم.

در رترو یاد می‌گیریم که در مصاحبه‌ها چطور ظاهر شویم و مسیر پیشرفت شغلی خودمون رو با یک مصاحبه موفق، تضمین کنیم.

کانال‌های رترو

 **Product**

 **Design**



Podcast

School



Course

بازودی

 **Test**

بازودی

 **Data**



Telegram



Youtube



Instagram



Linkedin



منتظر ویدیوهای
بیشتر از رترو باشید...



Watch on
YouTube

مشاهده ۴

۱۳ مصاحبه / ۲۸ ویدیوی دیگر



RetroPodcast
a Retro project

از برنامه نویسی تا
مدیریت محصول

توسعه فردی، چیزی
بیه یک پرودا است

تجربه‌های مدرسه‌بوزان
مواجهه‌های پرودات

مهرداد هستم، یک
برنامه نویسی زاده

تجربه مصاحبه‌ها
دریافت جاب آفر از اسنپ

ابهام، تغییر و توسعه فردی
در مسیر پروداکت

منتظر یادگست‌های بیشتر از رترو باشید...



❏ شنیدن

۱ فصل / ۹ قسمت

بخش اول — فصل ۲

نقش مدیر محصول

فصل ۲: نقش مدیر محصول / مدیر محصول کیست؟

- مدیر محصول مسئول اطمینان از ارائه و توسعه یک محصول عالی توسط تیم است.

برخی از مردم اعتقاد دارند که مدیر محصول (که گاهی اوقات مدیر برنامه یا مدیر پروژه نامیده می‌شود) مانند یک مدیرعامل کوچک محصول آن‌ها است. این از بعضی جهات درست است، زیرا یک مدیر محصول مسئولیت کلی محصول را از جزئیات کوچک گرفته تا بخش‌های بزرگ برعهده می‌گیرد. مدیر محصول باید چشم‌انداز و استراتژی را تعیین کند. او همچنین موفقیت را تعریف می‌کند و تصمیم می‌گیرد. اما یک تفاوت مدیر محصول و مدیرعامل این است که: مدیر محصول اختیار مستقیمی بر افراد گروه خود ندارد.

یکی از دلایلی که مدیریت محصول حرفه‌ای جذاب است این است که می‌توانید در تقاطع فناوری، تجارت و طراحی بنشینید. می‌توانید کلاه‌های زیادی بپوشید و چندین دیدگاه را یاد بگیرید. به عنوان یک مدیر محصول، شما مدافع مشتری خواهید بود. شما نیازهای آن‌ها را یاد خواهید گرفت و آن نیازها را به اهداف و ویژگی‌های محصول تبدیل خواهید کرد. شما روی همه چیز از بخش‌های بزرگ تا جزئیات کوچک تمرکز خواهید کرد. یک روز ممکن است چشم‌انداز سه‌ساله خود را بنویسید، درحالی‌که روز بعد روی جزئیات دکمه‌ها در یک گفتگو کار کنید.

Features^۱



وظایف یک مدیر محصول

کار روزانه‌ی یک مدیر محصول در طول چرخه‌ی توسعه محصول متفاوت است. در ابتدا، متوجه خواهید شد که چه چیزی بسازید. در ادامه به پیشرفت گروه کمک خواهید کرد و در پایان شما برای راه‌اندازی آماده می‌شوید.

چرخه‌ی عمر محصول براساس شرکت (و گاهی اوقات حتی بسته به تیم) متفاوت است، اما معمولاً از الگوی کلی زیر پیروی می‌کند:

- تحقیق و برنامه‌ریزی
- طراحی
- پیاده‌سازی و آزمایش
- راه‌اندازی و ارائه محصول

برخی از شرکت‌ها یا گروه‌ها نقش مدیر محصول را بین دو نفر تقسیم می‌کنند: فردی که تمرکز بیشتری بر کسب و کار دارد و فردی که تمرکز بیشتری بر مهندسی دارد. فرد متمرکز بر مهندسی را مدیر برنامه فنی یا مدیر محصول فنی (TPM^2) می‌نامند و به فرد متمرکز بر تجارت، مدیر محصول (PM) نامیده می‌شود.

Technical Product Manager²



وظایف یک مدیر محصول / تحقیق و برنامه‌ریزی

همه‌ی محصولات و ویژگی‌ها با تحقیق و برنامه‌ریزی شروع می‌شوند. در این زمان است که مدیر محصول شروع به فکرکردن در مورد آنچه که در آینده می‌خواهد بسازد، می‌کند. ایده‌های بعدی ممکن است از درخواست مشتری، تجزیه و تحلیل رقابتی، فناوری‌های جدید، تحقیقات کاربر، گروه‌های فروش یا بازاریابی، طوفان فکری یا چشم‌انداز بزرگ برای محصول گرفته شود.

بسته به موقعیت در شرکت، بخش بزرگی از کار مدیر محصول در این مرحله ایجاد یا پیشنهاد یک نقشه‌ی راه^۳ است. یعنی تعیین یک برنامه‌ی بلندمدت و منسجم برای گروه. مدیر محصول با همه‌ی منابع ممکن صحبت می‌کند تا لیست کاملی از ویژگی‌های بالقوه یا نیازهای توسعه‌ای را ایجاد کند. سپس براساس عواملی مانند نیازهای مشتری، چشم‌انداز رقابتی، نیازهای تجاری و تخصص گروه، ویژگی‌ها و سناریوها را اولویت‌بندی می‌کند. هنگامی که مدیر محصول یک نقشه‌ی راه پیشنهادی دارد، باید افراد دیگر گروه را نیز با خود همراه کند. در مراحل بعدی، همه اعضای گروه سوالاتی خواهند داشت، از جمله «چرا ما روی این موضوع کار می‌کنیم؟» و مدیر محصول باید پاسخ‌هایی داشته باشد. این زمانی است که مدیر محصول شروع به تعریف موفقیت می‌کند.

بسیاری از شرکت‌ها از مدل اهداف و نتایج کلیدی (OKRs)^۴ برای برقراری ارتباط با مهم‌ترین اهداف گروه مدیریتی استفاده می‌کنند. در این مدل، مدیر محصول با گروه کار می‌کند تا به نتایج قابل اندازه‌گیری برسد که بتواند به آن‌ها متعهد شود.

^۳ Roadmap
^۴ Objectives and Key Results



وظایف یک مدیر محصول / طراحی

هنگامی که مدیر محصول در مورد آنچه گروه قرار است بسازد توافق کرد، نوبت به طراحی محصول و ویژگی‌های آن می‌رسد. طراحی محصول فقط به معنای طراحی رابط کاربری^۵ یا ترسیم ظاهر محصول نیست. طراحی محصول تعریف ویژگی‌ها و عملکرد محصول است. نقش مدیر محصول در طراحی محصول به طور قابل ملاحظه‌ای بین شرکت‌ها و گروه‌ها متفاوت است.

از آنجایی که نقش مدیر محصول در طراحی محصول می‌تواند در بین گروه‌ها بسیار متفاوت باشد، پرسیدن در مورد آن در طول مصاحبه بسیار خوب است. در مورد اینکه با چه کسانی در گروه اصلی و گسترده‌ی خود کار خواهید کرد، پرسید. ببینید چه مقدار از زمان شما صرف نوشتن مشخصات می‌شود و چقدر با طراحان کار خواهید کرد. بیاموزید که تعادل بین مدیر محصول‌ها، طراحان و مهندسان در تصمیم‌گیری محصول کجاست.

^۵ User interface (UI)



وظایف یک مدیر محصول / پیاده‌سازی و آزمایش

وقتی مهندسان شروع به کدنویسی می‌کنند، کار یک مدیر محصول تمام نمی‌شود. در مرحله‌ی اجرا، مدیر محصول نحوه‌ی پیش‌رفتن پروژه را پیگیری می‌کند و تنظیمات را انجام می‌دهد. در حین اجرا، یکی از مهم‌ترین بخش‌های کار کمک به مهندسان برای کار مؤثر است. مدیر محصول به طور منظم کارها را با تیم خود بررسی می‌کند و می‌آموزد که اوضاع چگونه پیش می‌رود. اغلب کار یک مهندس متوقف می‌شود؛ زیرا او منتظر کار از یک تیم دیگر است. در این مورد، مدیر محصول باید وظایف دیگری را برای مهندس پیدا کند و در این بین، با تیم دیگر هماهنگ باشد تا کار را سریع‌تر به پایان برسانند.

گاهی اوقات، اجرای یک ویژگی سخت‌تر از حد انتظار می‌شود و مدیر محصول به دنبال راه‌هایی برای تغییر ویژگی می‌گردد تا پیاده‌سازی آن را آسان‌تر کند. در طول پیاده‌سازی، مدیر محصول همچنین شروع به جمع‌آوری بازخورد و گزارش اشکالات در نسخه‌های اولیه محصول می‌کند. گاهی اوقات، یک ویژگی در مرحله‌ی طراحی خوب به نظر می‌رسد، ولی پس از استفاده در دنیای واقعی، آن‌طور که انتظار می‌رود کار نمی‌کند. برای یافتن مشکلاتی از این دست، تیم‌ها مطالعات قابلیت استفاده از محصول، اجرای آزمایشی محصول و «آزمایش داخلی» (Dogfooding) انجام می‌دهند.

Dogfooding از عبارت "Eat your own dogfood" گرفته شده است و به سادگی به معنای استفاده از محصول خودتان است. برای مثال، افراد در مایکروسافت هر روز نسخه‌های اولیه از نسخه‌ی بعدی ویندوز را روی رایانه‌های خود اجرا می‌کنند. کارمندان فیس‌بوک از تیم‌های فیس‌بوک برای برقراری ارتباط استفاده می‌کنند و....

راه دیگر برای فهمیدن اینکه آیا یک محصول قبل از راه‌اندازی کار می‌کند یا خیر، از طریق مطالعات کاربرپذیری^۱ محصول است. در این مطالعه، شرکت‌کنندگان، نمونه‌های اولیه یک محصول یا ویژگی جدید را امتحان می‌کنند. معمولاً به شرکت‌کنندگان یک سناریو یا هدف داده می‌شود و سپس سعی می‌کنند از نمونه‌ی اولیه برای دستیابی به هدف استفاده کنند.

^۱ Usability Studies



وظایف یک مدیر محصول / پیاده‌سازی و آزمایش ادامه

همان‌طور که بازخورد از طریق آزمایش‌های داخلی، مطالعات قابلیت استفاده از محصول و اجرای آزمایشی دریافت می‌شود، مدیر محصول مهم‌ترین مسائل را شناسایی می‌کند و طراحی ویژگی‌ها را برای یافتن راه‌حل‌های بهتر تکرار می‌کند. اولویت‌بندی یکی از مهم‌ترین وظایف مدیر محصول در این مرحله است. اگر تیم هر اشکالی را برطرف کند و یا هر ایده ویژگی جدیدی را بسازد، محصول هرگز راه‌اندازی نمی‌شود. مدیر محصول باید همه درخواست‌های جدید را در نظر بگیرد و تصمیم بگیرد که آیا آن‌ها باید برای نسخه فعلی اولویت داشته باشند یا در زمان بعدی مورد بررسی قرار گیرند.

Product managers need to be students of human behavior, not just prioritization algorithms.

- Rich Mironov



وظایف یک مدیر محصول / راه اندازی و ارائه محصول

هنگامی که فرایند توسعه به پایان رسید، مدیر محصول باید مطمئن شود که راه اندازی محصول به خوبی انجام می شود. فرایند راه اندازی از یک تیم به تیم دیگر متفاوت است، اما معمولاً شامل موارد زیر است:

- **بررسی موارد یک چک لیست راه اندازی.** ممکن است تأییدیه های نهایی از طرف سهامداران کلیدی مانند مراحل قانونی یا هماهنگی با گروه هایی مانند بازاریابی و عملیات وجود داشته باشد.
- **اطمینان از اینکه گروه هایی که در آینده از محصول حمایت خواهند کرد، آماده هستند.** برای یک محصول وب، این ممکن است گروه خدمات مشتری باشد. برای یک محصول سخت افزاری می تواند گروه سازنده باشد. برای یک محصول مبتنی بر خدمات می تواند گروه عملیات باشد.
- **آماده شدن برای همه چیزهایی که ممکن است اشتباه پیش بروند.** با نزدیک شدن به انتشار، مسائل ناگهانی ظاهر می شوند و مدیر محصول باید بتواند آن ها را مدیریت و کنترل کند.

پس از یک راه اندازی موفقیت آمیز، مدیر محصول معمولاً راه اندازی را به سایر اعضای شرکت اعلام می کند، با تیمش جشن می گیرد و سپس آماده می شود تا دوباره این کار را انجام دهد.

بسته به تیم، مدیر محصول ممکن است پس از راه اندازی به حمایت از محصول ادامه دهد، معیارها را جمع آوری کند و بازخورد کاربران را تکرار کند، یا ممکن است محصول برای عملیات و نگهداری به تیم دیگری تحویل داده شود.



افسانه‌های برتر در مورد مدیریت محصول

از آنجایی که مدیریت محصول نقش چندان شناخته شده‌ای نیست، تصورات غلط زیادی در مورد اینکه مدیران محصول چه کسانی هستند و چه کاری انجام می‌دهند وجود دارد. در اینجا ده افسانه برتر در مورد مدیریت محصول آورده شده است:

۱. مدیران محصول، مدیران پروژه هستند.

در حالی که برخی از مدیران محصول، مدیریت پروژه را در بخش بزرگی از شغل خود دارند، اکثر آن‌ها این کار را نمی‌کنند. مدیران پروژه بیشتر به زمان‌بندی و هماهنگی می‌پردازند.

۲. مدیران محصول از تیم بازاریابی هستند.

این افسانه چالش‌برانگیز است، زیرا با تناقضات عنوان، گاهی اوقات نقش‌های بازاریابی به نام «مدیر محصول» وجود دارد. اما در شرکت‌هایی مانند گوگل، آمازون، توییتر و فیس‌بوک، مدیران محصول در بخش بازاریابی نیستند. در عوض، آن‌ها معمولاً در بخش مهندسی هستند.

۳. شما نمی‌توانید بلافاصله پس از دانشگاه مدیر محصول شوید.

کلمه «مدیر» در عنوان باعث می‌شود بسیاری از افراد فکر کنند که برای تبدیل شدن به یک مدیر محصول به تجربه‌ی زیادی نیاز دارید. همچنین، از آنجایی که مدیران محصول تصمیمات زیادی می‌گیرند که بر جهت‌گیری محصولات مهم تأثیر می‌گذارد، به نظر می‌رسد نقشی ارشد باشد. در واقع، بسیاری از شرکت‌های فناوری مانند گوگل، مایکروسافت، فیس‌بوک و یاهو مدیران محصول را مستقیماً بعد از دانشگاه استخدام می‌کنند. آن‌ها دریافته‌اند که اشتیاق، عقل، تمرکز قوی بر مشتری و انرژی زیاد می‌تواند ترکیبی برنده برای مدیر محصول‌های عالی باشد. اگر می‌خواهید یک مدیر محصول شوید، فکر نکنید که ابتدا باید شغل دیگری را انتخاب کنید.

۴. مدیران محصول فقط مشخصات را می‌نویسند.

کار یک مدیر محصول بسیار متفاوت از یک مهندس یا یک طراح است. انتظار می‌رود مهندسان کد توسعه داده‌شده را ارائه دهند و از طراحان انتظار می‌رود که وایرفریم‌ها و ماک‌ها را تحویل دهند. برای مدیر محصول‌ها، فقط ارائه مشخصات کافی نیست.



افسانه‌های برتر در مورد مدیریت محصول ادامه

مدیر محصول‌ها وظیفه دارند کل پروژه را تا پایان موفقیت‌آمیز آن ببینند. نوشتن مشخصات تکنیکی برای برقراری ارتباط و حرکت پروژه در طول آن است و مشخصات ارزش ذاتی ندارد.

۵. مدیران محصول فقط جلسات را هماهنگ می‌کنند و تشکیل می‌دهند.

برخی از مردم فکر می‌کنند که وظیفه‌ی مدیر محصول فقط این است که ذی‌نفعان کلیدی را در یک اتاق دور هم جمع کند تا تصمیم بگیرند. مدیران محصول خوب فقط به عنوان مجرای منفعل نظرات دیگران عمل نمی‌کنند؛ در عوض، مدیر محصول‌ها در این زمینه تحقیق می‌کنند و دیدگاه و چارچوب‌های خود را برای تصمیم‌گیری ارائه می‌کنند. مدیران محصول می‌توانند تعداد جلسات را که هم‌گروهی‌هایشان باید در آن شرکت کنند را کاهش دهند، زیرا می‌توانند تیم را در گروه‌های دیگر نمایندگی کنند و راه‌های ارتباطی سازنده‌ای را بیابند که نیازی به جلسات ندارد.

۶. مدیران محصول باید دقیقاً همان چیزی را بسازند که مشتریان درخواست می‌کنند.

انجام تحقیق در مورد مشتری و گوش دادن به خواسته‌های مشتریان عالی است، اما کافی نیست. مدیران محصول فراتر از آنچه مشتریان می‌گویند نگاه می‌کنند تا نیازهای پنهان و اهداف عمیق‌تر را ببینند.

۷. مدیران محصول مهلت‌ها را تعیین می‌کنند.

همان‌طور که یکی مدیر محصول گوگل، می‌گوید: «مدیران محصول تاریخ را تعیین نمی‌کنند. مهندسان تاریخ را تعیین می‌کنند.» به عنوان یک مدیر محصول، می‌توانید به گروه خود بگویید که چه چیزی را می‌خواهید بسازند، اما سپس آن‌ها به شما خواهند گفت که ساخت آن چقدر طول می‌کشد. اگر خط زمانی خیلی طولانی باشد، نمی‌توانید به آن‌ها بگویید سریع‌تر کدنویسی کنند. این روش جواب نخواهد داد.

۸. مدیران محصول، رئیس هستند.

برخی از افراد با گفتن اینکه شما مدیرعامل گروه خود هستید، سعی می‌کنند نقش مدیر محصول را بفروشند. در واقع، مدیران محصول هیچ اختیار مستقیمی بر گروه ندارند. گروه



افسانه‌های برتر در مورد مدیریت محصول ادامه

هرگز موظف به انجام آنچه که مدیر محصول می‌گوید نیست. در عوض، مدیران محصول بدون اقتدار تأثیر می‌گذارند، اعتباری را در گروه ایجاد می‌کنند، ارتباط واضحی برقرار می‌کنند، داده‌ها و تحقیقات را جمع‌آوری می‌کنند و اعضای تیم را برای رهبری گروه متقاعد می‌سازند. گروه‌ها زمانی از مدیران محصول پیروی می‌کنند که متقاعد شوند که اهدافشان همسو هستند و مدیر محصول به آن‌ها کمک می‌کند تا بهتر به اهدافشان برسند.

۹. ایده‌ها مهم‌تر از اجرا هستند.

افرادی که تازه وارد حوزه مدیریت محصول می‌شوند، گاهی فکر می‌کنند که ایده‌پردازی مهم‌ترین بخش کار است. در عمل، اجرای یک ایده بسیار مهم‌تر است. بسیاری از افراد مختلف در یک گروه می‌توانند ایده‌های عالی زیادی داشته باشند، اما جزئیات معمولاً قسمت سخت آن هستند. به عنوان یک مدیر محصول، مهم است که ایده‌های گسترده‌ای داشته باشید و آن‌ها را ملموس و قابل اجرا کنید.

۱۰. می‌توانید بگویید «این کار من نیست.»

در حالی که بیشتر نقش‌ها در تیم به وضوح تعریف شده‌اند، مدیران محصول نقش روان‌تری دارند. وقتی مدیر محصول هستید، شغل شما چیزی است که توسط افراد دیگر پوشش داده نمی‌شود. به عنوان یک مدیر محصول، شما مسئول موفقیت یا شکست محصول خود هستید و هیچ شغلی در اختیار شما نیست. اگر کاری وجود دارد که هیچ‌کس نمی‌خواهد آن را انجام دهد، باید راهی برای انجام آن پیدا کنید، حتی اگر به این معنی باشد که خودتان آن را انجام دهید. اگر اجازه دهید کاری انجام نشده بماند، هیچ‌کس دیگری از انجام آن مطمئن نخواهد شد.



بخش دوم — فصل ۴

کسب تجربهٔ مناسب

فصل ۴: کسب تجربه مناسب

اگر از مصاحبه‌کنندگان بپرسید که در نامزدهای پست مدیر محصول به دنبال چه چیزی هستند، معمولاً می‌گویند که به دنبال افراد باهوشی هستند که کارها را انجام می‌دهند.

این تمایل در شرح شغل برای فرصت‌های شغلی مدیریت محصول منعکس خواهد شد. فهرست الزامات مفصل‌تر خواهد بود، اما در نهایت در دو معیار خلاصه می‌شود:

• آیا می‌توان برای تصمیم‌گیری درست به شما اعتماد کرد؟

• آیا می‌توانید برای ارائه یک محصول عالی از همه موانع احتمالی عبور کنید؟

وقتی به این فکر می‌کنید که چه نوع تجربه‌ای باید کسب کنید، می‌خواهید روی این معیارها تمرکز کنید.

اگر در حال حاضر دانشجو هستید و می‌خواهید شانس خود را برای استخدام به عنوان مدیر محصول افزایش دهید، موارد زیر را در نظر بگیرید:

- **در رشته‌ی علوم کامپیوتر تحصیل کنید، یا حداقل در رشته‌ی علوم کامپیوتر یا رشته‌ای نزدیک به آن، مدرک تحصیلی جزئی بگیرید.** استخدام‌کنندگان اغلب فقط نامزدهایی را با پیشینه فنی بالا در نظر می‌گیرند.
- **یک رشته‌ی دوجهی انتخاب کنید، به خصوص در زمینه‌ای مانند اقتصاد یا تجارت.** رشته‌ی علوم کامپیوتر/اقتصاد یک پیشینه بسیار متداول برای مدیران محصول است، زیرا نشان‌دهنده علاقه به هر دو جنبه فنی و تجاری نرم‌افزار است. اقتصاد نیز یک زمینه‌ی عالی برای به دست آوردن مهارت‌های تحلیلی و مهارت در آمار است. رشته‌های دیگری مانند روان‌شناسی، فلسفه، علوم شناختی، تعامل انسان و رایانه (HCI) یا جامعه‌شناسی نیز می‌توانند برای مدیریت محصول بسیار مرتبط باشند.
- **در دوره‌هایی که پروژه‌ی گروهی دارند، شرکت کنید.** این دوره‌ها راهی عالی برای کسب مهارت‌های رهبری و شروع به دست آوردن تجربه‌ی مرتبط است. شما می‌توانید از این تجربیات برای بیان یک مثال و دستاورد در طول مصاحبه‌ی خود برای پاسخ به سؤالات رفتاری استفاده کنید.



کسب تجربه مناسب

- **نقش رهبری را به عهده بگیرید.** این می‌تواند در هر چیزی باشد، از یک گروه ورزشی گرفته تا رئیس باشگاه و کلاس. به عنوان یک مدیر محصول، برای رهبری گروهی از مهندسان، به مهارت‌های رهبری بسیار قوی نیاز دارید. اگر بتوانید کاری را از ابتدا انجام دهید، مانند راه‌اندازی یک باشگاه جدید، یک مسابقه در سطح مدرسه، یا یک فعالیت فوق برنامه، بسیار عالی است.

سؤال: آیا باید به عنوان یک توسعه دهنده کارآموزی کنید یا یک مدیر محصول؟

- قبل از اینکه بتوانید برای مدیر محصول درخواست دهید، لازم نیست مهندس باشید. اما اگر عاشق کدنویسی هستید و می‌خواهید اعتبار فنی خود را تقویت کنید، یک دوره کارآموزی مهندسی به شما فرصتی عالی برای مشاهده‌ی رابطه‌ی بین مدیر محصول و برنامه‌نویس را می‌دهد. بسیاری از مهندسان عاشق کار با مدیر محصول‌هایی هستند که قبلاً مهندس بودند.
- یک پروژه‌ی جانبی را شروع کنید. یکی از بهترین راه‌ها برای بهتر دیده شدن، داشتن یک پروژه‌ی جانبی مانند یک اپلیکیشن موبایل است. این به شما فرصتی می‌دهد تا تمرکز مشتری و مهارت‌های طراحی محصول خود را نشان دهید.
- کارآموزی به عنوان مدیر محصول یا مهندس نرم‌افزار. هیچ چیز بهتر از یادگیری در محل کار نیست و کارآموزی این شانس را به شما می‌دهد.

موضوع اصلی در اینجا نشان دادن چیزی فراتر از مهارت‌های کدنویسی است. مهارت‌های کدنویسی بسیار عالی هستند - در واقع اغلب مورد نیاز هستند - اما کافی نیستند.



استفاده بهینه از نمایشگاه‌های شغلی

اگر شبیه یک متقاضی سنتی مدیر محصول نیستید، نمایشگاه‌های شغلی می‌تواند راهی عالی برای شما باشد تا پای خود را به محیط کار باز کنید، به خصوص در شرکت‌های کوچک‌تر. هنگامی که در یک غرفه‌ی نمایشگاه حرفه‌ای با افراد صحبت می‌کنید و رزومه خود را تحویل می‌دهید، آن‌ها بر اساس برداشتی که شما ایجاد کرده‌اید، مواردی را یادداشت می‌کنند. این یادداشت‌ها می‌تواند به معنای تفاوت بین مصاحبه یا نادیده گرفتن رزومه‌ی شما باشد. در اینجا چند نکته برای استفاده بهینه از زمان خود در نمایشگاه‌های شغلی آورده شده است:

- تحقیق کنید که کدام شرکت‌ها در نمایشگاه شغلی حضور خواهند داشت و تصمیم بگیرید که به کدام یک از آن‌ها بیشتر علاقه دارید. بررسی کنید که آیا نقش مدیر محصول را در شرکت خود دارند یا خیر.
- بهترین نقاط صحبت خود را انتخاب کنید. به این فکر کنید که چه چیزی شما را متمایز می‌کند و مانند یک متقاضی عالی پست مدیر محصول به نظر می‌رسید.
- یک معرفی کوتاه که شامل نکات اصلی صحبت شما باشد را تمرین کنید.
- به سؤالات خوبی برای پرسیدن از کارمندان شرکت فکر کنید.
- در نمایشگاه شغلی به شلوغی غرفه‌ها توجه کنید. این می‌تواند زمان خوبی برای شناخت یک شرکت کوچک‌تر و در نظر گرفتن مکان‌هایی باشد که قبلاً به آن‌ها فکر نمی‌کردید. اگر غرفه شلوغ نباشد، آن‌ها احتمالاً مایل‌اند مدت زمان بیشتری را صرف صحبت با شما کنند که به این معنی است که زمان بیشتری برای متقاعد کردن آن‌ها دارید.
- وقتی به یک غرفه می‌روید، به آن‌ها بگویید که به نقش مدیر محصول علاقه مند هستید و پرسید که بهترین فردی که می‌توانید با او صحبت کنید چه کسی است.
- یک گفتگوی دوستانه با کارمندان داشته باشید. به آن‌ها بگویید که چرا علاقه‌مندید تا یک مدیر محصول باشید و چرا فکر می‌کنید مناسب هستید. به شرکت آن‌ها علاقه نشان دهید.
- فقط رزومه‌ی خود را بدون صحبت با افراد حاضر در غرفه تحویل ندهید. اگر این کار را انجام دهید، مزیت منحصربه‌فرد امکان صحبت مستقیم با کارمندان شرکت را از دست خواهید داد.

در حالی که می‌خواهید حرفه‌ای بمانید، از انجام کاری که اندکی متفاوت است نترسید. بروز کمی از شخصیتتون و اشتیاق خوب است! اگر چیز جالبی ساخته‌اید، می‌توانید تعدادی عکس یا یک نسخه‌ی نمایشی بسیار کوتاه به کارکنان غرفه نشان دهید.



آیا به MBA نیاز دارید؟

مدرک MBA برای مدیریت محصول الزامی نیست و در برخی از استارت‌آپ‌ها ممکن است به ضرر شما حساب شود. از سوی دیگر، گروه‌هایی که تمرکز بیشتری روی کسب‌وکار دارند، MBA را یک دارایی واقعی می‌دانند و برخی شرکت‌ها مانند آمازون به صراحت بر استخدام کسانی که مدرک MBA تمرکز می‌کنند.

اگر به مدیریت محصول علاقه‌مند هستید، نکاتی در مورد اینکه چگونه می‌توانید بیشترین استفاده را از زمان خود در مدرسه‌ی کسب‌وکار ببرید، در اینجا آمده است:

- از این فرصت برای شروع یک کار استفاده کنید. با راه‌اندازی پروژه‌ها، پیوستن به باشگاه‌ها یا ساختن چیزی، تجربه کسب کنید. این به شما کمک می‌کند از بزرگ‌ترین دام MBA اجتناب کنید: کسی باشید که فقط می‌خواهد به مردم بگوید چه کاری انجام دهند، و نمی‌داند واقعاً چگونه کارها را انجام دهد.
 - در کلاس‌های پروژه‌محور شرکت کنید تا بتوانید روی ایده‌های خود کار کنید. این به شما امکان می‌دهد از زمان کلاس استفاده مضاعف کنید و مزیت دیگری نیز خواهید داشت: گروهی از MBA خوانده‌ها که به شما کمک می‌کنند.
 - طراحی محصولات را با به اشتراک‌گذاری مدل‌های خود با هم‌کلاسی‌ها و تکرار براساس بازخورد آن‌ها تمرین کنید.
 - کلاس‌های مرتبط مانند کارآفرینی، بازاریابی یا رفتار مصرف‌کننده را انتخاب کنید.
- کریس که پس از مدیریت برنامه مهندسی (EPM)، مدرک MBA گرفت، مزایای زیادی از مدرسه‌ی کسب‌وکار پیدا کرد. او می‌گوید: «MBA به شما تجربه، ارتباطات، ایده‌ها، منابع، سرمایه‌ی اولیه و مشارکت می‌دهد. مدارس کسب‌وکار منابع زیادی را فراهم می‌کنند.»



آیا شخصیت آنلاین شما مهم است؟

به صورت کلی دو جای اصلی هویت آنلاین شما مورد اهمیت قرار دارد:

۱- استخدام و ۲- استارت‌آپ‌ها.

استخدام‌کننده‌ها معمولاً به صورت آنلاین برای یافتن کاندیداهای با کیفیت جست‌وجو می‌کنند و ممکن است بسته به محتوای آنلاینی که تولید می‌کنید سراغ شما بیایند. اگر مشتاق به دیده شدن توسط آن‌ها هستید، فعالیت آنلاین می‌تواند به شما کمک کند.

لینک‌داین یکی از بارزترین سایت‌هایی است که می‌توان روی آن برای استخدام تمرکز کرد. یکی از راه‌های بهینه‌سازی حساب کاربری‌تان این است که به مدیر محصول‌ها با مشاغلی که به آن‌ها علاقه دارید نگاه کنید و ببینید که حساب‌های آن‌ها چگونه است و چگونه به نظر می‌آیند و چگونه در صدر جست‌وجوها هستند. همچنین می‌توانید برای یک حساب پریمیوم پول بپردازید تا ببینید افراد در حال حاضر چگونه حساب کاربری شما را پیدا می‌کنند و آن را بهینه کنید.



چرا تجربه فنی مهم است؟

در ابتدا ممکن است گیج‌کننده به نظر برسد: کدنویسی بخشی منظم از کار یک مدیر محصول نیست، پس چرا شرکت‌ها این نیاز را برای یافتن فردی که واقعاً در مهارت‌های مدیریت محصول اصلی برتری دارد، کاهش نمی‌دهند؟

در اینجا پاسخ ساده است: بسیاری از افراد بدون پیشینه در علوم کامپیوتر برای ایجاد یک رابطه‌ی کاری قوی با مهندسان تلاش می‌کنند. اگر مدیر محصول مهندسین خود را از خود دور کند و نتواند احترام آن‌ها را جلب کند، تمام آن مهارت‌های عالی مدیریت محصول از بین می‌رود. مدیریت محصول شغلی است که در آن باید بدون اختیار رهبری کنید. تنها راه برای انجام کار عالی این است که گروه را با چشم‌انداز خود همراه کنید.

با این حال، مدرک علوم کامپیوتر یک ویژگی جادویی برای ایجاد روابط عالی با مهندسان نیست و ممکن است بدون پیشینه فنی یک مدیر محصول عالی باشید. شرکت‌ها تمایل دارند از تجربیات فنی برای کیفیت‌های واقعی که به دنبال آن هستند، استفاده کنند:

- قادر به ایجاد رابطه‌ی متقابل احترام با مهندسان. شرکت‌ها تقریباً همیشه یک مدیر محصول را برای پیوستن به گروهی از مهندسانی که از قبل برای شرکت کار می‌کردند استخدام می‌کنند.
 - داشتن شهود خوبی در مورد مدت زمانی که کار مهندسی باید طول بکشد. یک مدیر محصول خوب چارچوب فنی را که با آن کار می‌کند درک می‌کند و می‌تواند به گروه کمک کند تا بین زمان صرف‌شده برای مهندسی و ارزش آن کار برای مشتری، اولویت‌بندی و معاوضه ایجاد کند.
 - توانایی بخش‌بندی و خودکفایی. مدیران محصول عالی عمل‌گرا و مشتاق ارائه‌ی نتایج هستند. آن‌ها سعی خواهند کرد آنچه که خودشان می‌توانند را انجام دهند، چه جمع‌آوری داده‌ها یا رفع اشتباهات تایپی در محصول. این کار توسعه‌دهندگان را از کارهای خسته‌کننده آزاد می‌کند تا بتوانند کارهای ارزشمندتری انجام دهند.
- اگر پیشینه فنی ندارید، سعی کنید راهی برای توسعه و نشان دادن این مهارت‌ها پیدا کنید.



انتقال از مهندسی به مدیر محصول

با تمام این تأکید بر تجربه فنی، مهندسان در مکانی عالی برای ورود به مدیریت محصول هستند. به عنوان یک مهندس، شما واقعاً درک می‌کنید که برای ساخت یک محصول چه چیزی لازم است و چه تأثیری مبادلات مختلف می‌تواند داشته باشد. همچنین ممکن است با مدیر محصول‌های عالی که می‌خواهید از آن‌ها تقلید کنید یا با مدیر محصول‌های کم‌مهارت که می‌خواهید از اشتباهات آن‌ها اجتناب کنید کار کرده باشید.

Product management really is the fusion between technology, what engineers do - and the business side.

- Marissa Mayer



انتقال از مهندسی به مدیر محصول / تمرکز بر مشتری

تمرکز بر مشتری مهم‌ترین چیزی است که باید هنگام حرکت از مهندسی به مدیریت محصول ایجاد شود. مهندسان و توسعه‌دهندگان معمولاً می‌توانند بیشتر مهارت‌های مهم دیگر را در کار کسب کنند، اما تمرکز بر مشتری یکی از ویژگی‌های تعیین‌کننده مدیر محصول‌های خوب است. این بدان معناست که نه تنها به ایده‌های جالب فکر کنید، بلکه بی‌وقفه در مورد مخاطب هدف، امیدها و رؤیاهای آن‌ها، نیازهای آن‌ها و تفاوت آن‌ها با شما و سایر افراد شرکتتان فکر کنید.

یکی از راه‌های ایجاد تمرکز بر مشتری این است که با مشتریان محصول فعلی خود صحبت کنید. از مدیر محصول یا گروه فروش پرسید که آیا در بازدید بعدی مشتری شما را همراهی خواهند کرد یا خیر. آن‌ها معمولاً دوست دارند یک مهندس را همراه خود بیاورند. وقتی ویژگی‌ها را می‌پرسند یا به شما می‌گویند که به چه چیزی نیاز دارند، ببینید آیا می‌توانید چند سطح را عمیق‌تر کنید تا به انگیزه اصلی دست یابید. اساساً، شما در حال انجام تجزیه و تحلیل عمیق به درخواست مشتری هستید.

نوشتن سناریوهای کاربر داستان گونه برای ویژگی‌هایی که ایجاد می‌کنید، راه دیگری برای توسعه تمرکز مشتری است. برای این سناریوها، خود را به جای مشتری قرار دهید و تصور کنید که این ویژگی چگونه در بقیه‌ی زندگی آن‌ها جا می‌گیرد.



انتقال از مهندسی به مدیر محصول / بزرگ فکر کن

تفکر رؤیایی یا استراتژیک حوزه‌ی دیگری است که در انتقال به مدیریت محصول باید روی آن تمرکز کرد. باید انتظارات غیرواقعی دیگران را کاهش دهید. به عنوان یک مدیر محصول، باید این غریزه را رها کنید و به خود اجازه دهید دنیایی را تصور کنید که غیرممکن‌ها را در آن انجام داده‌اید. گروه‌ها به مدیران محصولی نیاز دارند که بتوانند آن‌ها را به سمت آینده هدایت کنند و چیزهایی بسازند که قبلاً هرگز ساخته نشده‌اند.

ممکن است دیوانه‌کننده به نظر برسد، اما برای هر محصول یا ویژگی که روی آن کار می‌کنید، به این فکر کنید که چگونه می‌تواند جهان را تغییر دهد. اگر این برای شما سخت است، در اینجا چند نکته وجود دارد:

- ببینید آیا می‌توانید این مزایا را با نیازهای اساسی انسان مانند امنیت، دوستی یا عزت نفس مرتبط کنید.
- طوفان فکری خود را با عبارت «اگر من یک عصای جادویی داشتم...» شروع کنید.
- ایرادات عملی خود را بنویسید، سپس ادامه دهید.
- یک هم‌گروهی پیدا کنید که نقش بدبین عملی را در طوفان فکری شما ایفا کند.
- برای خود یادآوری بنویسید که همیشه بزرگ فکر کنید.
- برنامه‌ریزی ویژگی خود را با نوشتن بیانیه‌ی عرضه‌ی محصول شروع کنید.

به خودتان اجازه دهید رؤیاپردازی کنید.



انتقال از... / عناصر متقاعدکننده ارتباط را در آغوش بگیرید

بسیاری از مهندسان در دنیای تفکر تحلیلی راحت هستند. درواقع به عنوان یک مهندس، بهتر است موارد را از طریق داده‌ها ثابت کنید تا با فن بیان. اما به عنوان یک مدیر محصول، باید به هر دو تسلط داشته باشید.

ما دوست داریم فکر کنیم که همه همکاران ما موجودات کاملاً منطقی هستند، اما برای انجام کارهایی در دنیای واقعی، اغلب باید نیروها را جمع کنید و کمی هیجان ایجاد کنید. ایجاد یک فایل گزارش مثل اکسل با معیارهای قانع‌کننده ممکن است به اندازه جملاتی مانند «من به همه اعداد نگاه کرده‌ام و واقعاً معتقدم این همان شرط‌بندی‌ای است که باید انجام دهیم.» درهای زیادی را باز نکند.

مطمئناً، هر مدیر و مهندس می‌تواند به گزارش شما نگاه کند و نتیجه‌گیری یکسانی داشته باشد، اما آن‌ها یک مدیر محصول برای گروه آورده‌اند، تا مجبور نباشند با این موارد کنار بیایند. آن‌ها از شما می‌خواهند که تحقیق کنید و راه‌حلی را پیشنهاد کنید. وظیفه شما این است که ابهامات را برطرف کنید تا به گروه کمک کنید حرکت کند.

هرچه از نتیجه درست مطمئن‌تر باشید، قانع‌کننده‌تر می‌توانید صحبت کنید و اعتبار بیشتری روی میز قرار می‌دهید. اگر در نهایت حق با شما باشد، اعتبار به دست می‌آورید و می‌توانید گروه را در مورد چیزهای بزرگ‌تر در آینده متقاعد کنید. اگر اشتباه کنید، دفعه‌ی بعد کمتر به شما اعتماد خواهند کرد.



آمادهٔ تفاوت غیرمنتظره‌ی مدیریت محصول با مهندسی باشید

وقتی به مدیر محصول شدن فکر می‌کنید، انتظار دارید تغییراتی ایجاد شود: دیگر برنامه‌نویسی نمی‌کنید، مسئولیت بسیاری از تصمیم‌ها را بر عهده خواهید داشت، زمان بیشتری را در جلسات صرف خواهید کرد. همچنین بخش‌هایی از مدیر محصول بودن وجود دارد که کمتر دیده می‌شوند.

درک این تفاوت‌ها می‌تواند به معنای انتقال روان‌تر باشد. قبل از اینکه موقعیت شغلی خود را تغییر دهید، مطمئن شوید که جنبه‌های منفی مدیر محصول بودن را در نظر گرفته‌اید. شما نمی‌خواهید شغلی به عنوان مدیر محصول پیدا کنید تا یاد بگیرید که ترجیح می‌دهید مهندس باشید!

• کار کمتر ملموس است

در مهندسی از نوشتن کد و دیدن کارکرد آن رضایت می‌گیرید. به عنوان یک مدیر محصول، بیشتر کارهای شما چنین خروجی مشخصی ندارند. استفن، که از یک توسعه‌دهنده به مدیر محصول تغییر شغل داد، به اشتراک گذاشت که «وقتی یک توسعه‌دهنده هستید، همه این موفقیت‌های روزانه را دارید: کد من کار می‌کند، آنچه ساختم تصویب شد. به عنوان یک مدیر محصول، باید به خاطر داشته باشید که به دنبال آن باشید: من این شخص را متقاعد کردم، تیم را هم‌راستا کردم و غیره.»

• شما تبدیل به نقطه کانونی برای انتقاد می‌شوید

ایده‌ها می‌توانند از هر کسی در گروه شما بیایند. به عنوان مدیر محصول، شما مسئول تبلور این ایده‌ها در جزئیات هستید. درحالی‌که همه ممکن است این ایده را به صورت انتزاعی دوست داشته باشند، پس از آن که عملی شد، بدون توجه به اینکه چقدر طراحی خوب باشد، شروع به شنیدن نظرات زیادی خواهید کرد. به عنوان یک مدیر محصول، باید بتوانید این انتقادات را سازنده و نه شخصی بگیرید و آن را برای ساختن محصول بهتر بکار بگیرید.



آمادۀ تفاوت غیرمنتظره‌ی مدیریت محصول با مهندسی باشید ادامه

- شما برای انجام همه این کارها وقت ندارید

مهندسان اغلب می‌توانند تخمین‌های زمانی خود را تنظیم کنند و به آن‌ها زمان داده می‌شود تا به یک ویژگی عمیق پردازند. یک مهندس ممکن است یک هفته تمام روی یک قسمت از کد کار کند. به عنوان یک مدیر محصول، همیشه نمی‌توانید زمانی را که می‌خواهید برای تمام کارهای خود صرف کنید، بنابراین باید اولویت‌بندی کنید.

- به دنبال فرصت‌هایی در گروه خود باشید

یکی از راه‌های متداول مهندسین برای حرکت به سمت مدیریت محصول، یافتن نقشی در تیم فعلی خود است. منطقی است؛ تیم فعلی شما، به شما احترام می‌گذارد و کارهایی که می‌توانید انجام دهید را دیده است و شما در این زمینه تخصص دارید.



انتقال از طراح به مدیر محصول

طراحان پیشینه بسیار خوبی برای حرکت به سمت مدیریت محصول دارند. اگر احساس می‌کنید سطح تأثیرگذاری محصول موردنظرتان را ندارید، یا اگر احساس می‌کنید مهارت‌های تحلیلی شما کم استفاده می‌شود، ممکن است به عنوان یک مدیر محصول خوب عمل کنید.

طراحان از قبل با تمرکز بر مشتری و طراحی محصولات عالی آشنا هستند. در برخی از شرکت‌ها مدیران محصول طراحی تعاملی را انجام می‌دهند، از این مهارت‌ها همچنان استفاده‌ی زیادی خواهند داشت.

• اولویت‌بندی را تمرین کنید

یکی از بزرگ‌ترین تغییرات در حرکت از طراحی به مدیریت محصول، مسئولیت اولویت‌بندی است. گاهی اوقات لازم است کارها را به روشی سریع و شلخته انجام دهید، و گاهی اوقات باید یک ویژگی را حذف کنید که محصول را بسیار قابل استفاده‌تر می‌کند. به عنوان یک طراح، می‌توانید با اولویت‌بندی تکه‌های طرح‌های خود و بحث در مورد آن‌ها با مدیر محصول خود تمرین کنید.

یک راه عالی برای تقویت حس اولویت‌بندی این است که طرح‌های خود را پس از راه‌اندازی دنبال کنید. ببینید آیا می‌توانید با مشتریان صحبت کنید یا پیام‌های پشتیبانی را بخوانید تا بدانید اولویت‌بندی شما درست بوده است یا خیر.

• مهارت‌های تحلیلی خود را تقویت کنید

مهارت‌های تحلیلی به دو روش عمده وارد مدیریت محصول می‌شود: تجزیه و تحلیل آنچه که گروه شما باید انجام دهد و تجزیه و تحلیل اینکه چگونه افراد را متقاعد کنید تا آن کار را انجام دهند. به عنوان یک مدیر محصول، باید با یافتن داده‌هایی که مردم را متقاعد می‌کند راحت باشید. این داده‌ها گاهی از معیارهای محصول، گاهی از تحقیقات کاربر و گاهی از تجزیه و تحلیل رقابتی است.



انتقال از طراح به مدیر محصول ادامه

ببینید آیا می‌توانید راه‌هایی برای نشان دادن مهارت‌های تحلیلی به‌عنوان یک طراح پیدا کنید. به‌عنوان مثال، شاید بتوانید یک نظرسنجی برای به‌دست‌آوردن اطلاعاتی که به تأثیرگذاری بر طراحی کمک می‌کند، اجرا کنید. یا شاید بتوانید SQL را یاد بگیرید و شروع به کشیدن معیارهای استفاده کنید. این مهارت‌ها به شما کمک می‌کند تا به نقش مدیر محصول برسید.

• به دنبال فرصت‌های رهبری باشید

در برخی از شرکت‌ها، طراحان به طور طبیعی در نقش رهبری هستند، درحالی‌که در برخی دیگر باید به دنبال فرصت‌هایی باشید که بتوانید رهبری بیشتری را به عهده بگیرید. آیا می‌توانید در بحث‌های نقشه‌ی راه شرکت کنید؟ آیا جلسات گروهی وجود دارد که می‌توانید پیشنهاد دهید که برگزار شوند؟ یا شاید مدیر محصول گروه شما در حال حاضر کارهای زیادی دارد، آیا می‌توانید مقداری از بار از روی دوش او بردارید؟

گاهی اوقات زمانی که کسی به شما اجازه نداده است، گرفتن نقش‌های رهبری احساس ناخوشایندی می‌کند. در این موارد، ممکن است لازم باشد «تا زمانی که آن را بدست بیاورید، آن را جعل کنید».^۷

Fake it 'till you make it.^۷



انتقال از پشتیبانی مشتری به مدیر محصول

پل، که در حال حاضر یک مدیر ارشد محصول است، از درک خود از نقاط درد مشتری برای انتقال از پشتیبانی فنی به مدیریت محصول استفاده کرد. هنگامی که مشتریان می‌نویسند که چیزی خراب است، او همیشه از آن‌ها می‌پرسد که چه کاری انجام می‌دهند تا نیاز اساسی مشتری را درک کنند. سپس، هنگامی که او گزارش‌های اشکال را ارسال کرد، توضیحات مفصلی از مشکلات، پیشنهادهایی برای راه‌های بالقوه برای حل مشکلات، و ایده‌هایی برای ویژگی‌های جدیدی که می‌تواند کمک کند، ارائه کرد. مدیرعامل متوجه شد و از او خواست که اولین مدیر محصول شرکت شود.

پل توصیه‌هایی را در مورد چگونگی سازگاری از پشتیبانی با محصول به اشتراک گذاشت: «در پشتیبانی شما هر بار با یک مشتری کار می‌کنید تا نیازهای خاص آن‌ها را برطرف کنید و آن‌ها را خوشحال کنید. به عنوان یک مدیر محصول شما باید در مورد پایگاه کاربران به عنوان یک کل منسجم فکر کنید. شما باید در مورد مسائل از نظر کلیات فکر کنید و صحبت کنید. نحوه‌ی عملکرد یک مسئله در اکوسیستم بزرگ‌تر را بیان کنید.»



انتقال از نقش‌های دیگر

ورود به حوزه مدیریت محصول می‌تواند سخت باشد، اما افرادی با انواع پیشینه این کار را انجام داده‌اند. گاهی اوقات ترند این است که پایدار باشید. بر این تمرکز کنید که چگونه مهارت‌های شما می‌تواند در مدیریت محصول قابل اجرا باشد و از ارتباط با شرکت‌ها دست نکشید. در اینجا چند مهارت وجود دارد که می‌توانید هنگام جست‌وجوی موقعیت شغلی مدیر محصول بر آن‌ها تأکید کنید:

- **تحلیل و بررسی.** آیا در شغل فعلی خود با داده کار می‌کنید؟ آیا شما به صورت حرفه‌ای به اکسل مسلط هستید؟ بسیاری از شرکت‌های نرم‌افزاری به دنبال مدیر محصول‌های مبتنی بر داده هستند که بتوانند معیارها را درک کنند و بینش‌هایی را از الگوهای استفاده به دست آورند.
- **تمرکز بر مشتری.** آیا شما در نقش مرتبط با مشتری هستید؟ آیا یاد گرفته‌اید که چگونه بازخورد مشتری را به عمل تبدیل کنید؟ شرکت‌ها عاشق مدیران محصولی هستند که مشتریان و نیازهای آن‌ها را درک می‌کنند.
- **علاقه‌مند به کسب‌وکار.** آیا با در کنار هم قراردادن نمونه‌های تجاری راحت هستید؟ آیا می‌دانید چگونه یک بازار را اندازه‌گیری کنید؟ تجربه‌ی شما می‌تواند یک دارایی واقعی در تصمیم‌گیری‌های صحیح تجاری باشد.
- **بازاریابی.** آیا سابقه‌ای در زمینه‌ی بازاریابی دارید؟ آیا می‌توانید ارزش یک محصول را به طور مؤثر بیان کنید؟ مهارت‌های بازاریابی می‌تواند به یک مدیر محصول کمک کند تا محصولی را طراحی کند که در بازار به خوبی عمل کند.
- **تخصص در صنعت.** آیا دانش عمیقی از نحوه‌ی عملکرد صنعت خود دارید؟ اگر چنین است، شما می‌توانید برای شغل مدیریت محصول در آن صنعت اقدام کنید. درک شما از صنعت به این معنی است که می‌توانید در مدت زمان کوتاهی یک مدیر محصول سازنده باشید.
- **مفیدبودن.** آیا گروه شما می‌تواند از کمک مدیریت محصول استفاده کند؟ آیا ظرفیت اضافی برای ورود دارید؟ بسیاری از افراد فقط با کمک کردن در زمانی که شکافی در کار وجود دارد، به سمت نقش مدیریت محصول می‌روند.



انتقال از نقش‌های دیگر ادامه

هنگامی که سعی می‌کنید به سمت یک نقش مدیر محصول بپرسید، این مهارت‌های مدیر محصول را با مهارت‌های موردنیاز یا نشان داده شده با موقعیت فعلی خود مقایسه کنید. شما باید راه‌هایی برای رفع شکاف‌های موجود در مجموعه مهارت‌ها و تجربیات خود بیابید.

• از شبکه‌های ارتباطی خود استفاده کنید

قدرت شبکه ارتباطی را در کمک به شما برای مدیریت محصول دست‌کم نگیرید. مخصوصاً اگر مهارت‌های مرتبطی را نشان داده‌اید، صحبت کردن یک همکار برای شما می‌تواند در متقاعد کردن یک گروه برای گرفتن شانس برای شما تفاوت ایجاد کند.



بخش سوم — فصل ۷

رزومه

فصل ۷: رزومه

این تجربه شما نیست که باعث دعوت شما به مصاحبه می‌شود. مهم این است که چگونه رزومه شما این تجربه را نشان می‌دهد. حتی بهترین کاندیداهای جهان با یک رزومه بد دعوت به مصاحبه نمی‌شوند.

یک رزومه بد برای هر شغلی مشکل است، به ویژه برای نقش‌های مدیریت محصول. برقراری ارتباط یک مهارت مهم مدیر محصول است و رزومه شما یک راه واضح برای نشان دادن آن است. مدیر محصولی که نمی‌تواند مهارت‌ها و دستاوردهای خود را به روشی واضح، مختصر و مؤثر بیان کند کمی نگران‌کننده است. یک مدیر محصول خیلی بیشتر از نقش‌های دیگر، به خاطر کیفیت رزومه خود مورد قضاوت قرار می‌گیرد.

• قانون ۱۵ ثانیه

شما می‌دانید رزومه چیست، اما آیا واقعاً می‌دانید که چگونه از آن استفاده می‌شود؟ رزومه خوانده نمی‌شود؛ اسکن می‌شود، یک غربالگر رزومه حدود ۱۵ ثانیه (شاید کمتر) به رزومه شما نگاه می‌کند تا در مورد مصاحبه یا عدم مصاحبه با شما تصمیم بگیرد. این اصل راهنمای رزومه‌ها را تشکیل می‌دهد. یک رزومه باید برای آن اسکن ۱۵ ثانیه‌ای بهینه شود.



قوانین / قانون شماره ۱: هرچه کوتاه‌تر بهتر

تصور کنید می‌خواستم تا جایی که می‌توانم درباره خودم به شما بگویم، اما شما فقط ۱۵ ثانیه می‌توانید به من توجه کنید. آیا باید زندگی‌نامه ۳۰۰ صفحه‌ای خود را به شما بدهم؟ یا نسخه فشرده‌ی یک پاراگرافی درباره‌ی خودم؟

نسخه ۳۰۰ صفحه‌ای اطلاعات بسیار بیشتری خواهد داشت، اما در ۱۵ ثانیه، شما فقط برای خواندن پاراگراف اول زمان خواهید داشت. اگرچه من اطلاعات بیشتری ارائه کردم، اما شما در واقع چیزهای کمتری در مورد من متوجه شدید. رزومه طولانی همین‌طور است. توضیح کاملی راجع به شما است؛ اما اطلاعات مهم کمتری را ارائه می‌دهد و خواننده تصور کلی بدتری از شما خواهد داشت. بهتر است فقط به نکات برجسته و کلیدی اشاره کنید.

اجرای این قانون

یک قانون خوب این است که اگر کمتر از ۱۰ سال تجربه دارید، رزومه خود را به یک صفحه محدود کنید. در بیش از ۱۰ سال، ممکن است بتوانید ۱٫۵ یا ۲ صفحه را توجیه کنید، به خصوص اگر مشاغل مختلف زیادی داشته‌اید. درست است که نمی‌توانید هر کاری را که انجام داده‌اید در یک صفحه قرار دهید، اما می‌توانید مهم‌ترین موارد را در یک صفحه قرار دهید. شاید لازم باشد مختصرتر صحبت کنید، به این معنی است که شما به نکات کلیدی پایبند هستید. روی موارد مهم تمرکز کنید و بقیه را کنار بگذارید. همچنین، اگر فقط چند خط رزومه شما را مجبور به ورود به صفحه دیگری می‌کند، راهی برای کم کردن رزومه خود بیابید. رزومه‌ای که وارد صفحه دوم می‌شود، نشان‌دهنده توانایی ضعیف در اولویت‌بندی است.



قوانین / قانون شماره ۲: نقطه‌ها، نه حباب‌ها

بیشتر مردم براساس این قانون زندگی می‌کنند که «در مورد آنچه مهم‌تر است بیشتر صحبت کنید». این راهنمایی حکمتی دارد، اما می‌تواند در رزومه نتیجه‌ی معکوس داشته باشد. هرچه حجم متن طولانی‌تر باشد، احتمال اینکه غربال‌گر رزومه را بخواند کمتر است.

حباب‌های متن - یعنی نکات کلیدی (برای نشان دادن این نکات می‌توانید از Bullets استفاده کنید) یا پاراگراف‌هایی که سه خط یا بیشتر هستند - معمولاً خوانده نمی‌شوند.

اجرای این قانون

رزومه‌ی خود را بخوانید. هر چیزی که سه خط متن یا بیشتر باشد باید فشرده شود. به علاوه، باید هدف‌تان این باشد که بیش از ۵۰ درصد نکات کلیدی‌تان به دو خط گسترش نیابد؛ یعنی حداقل نیمی از آن‌ها باید فقط یک خط باشد و بقیه دو خط باشد.



قوانین / قانون شماره ۳: دستاوردها، نه مسئولیت‌ها

مردم اهمیتی نمی‌دهند که چه کاری به شما گفته شده است. آن‌ها اهمیت می‌دهند که شما چه کردید.

مسئولیت‌ها مربوط به کاری است که به شما گفته شده است. آن‌ها روشن نمی‌کنند که آیا واقعاً تأثیری داشته‌اید یا خیر. علاوه بر این، مسئولیت‌های شما اغلب کاملاً آشکار است. همه به‌طور کلی می‌دانند که یک مدیر محصول یا یک توسعه‌دهنده نرم‌افزار در یک شرکت چه کاری انجام می‌دهد. شما می‌خواهید روی دستاوردهای خود تمرکز کنید. به غریبالگر ثابت کنید که تأثیرگذار بوده‌اید.

تفاوت بین دو کلمه زیر را در نظر بگیرید:

- **مسئولیت‌گرا:** طراحی ویژگی‌های آمازون ۳S و نظارت بر توسعه ویژگی‌ها در بین مهندسان نرم‌افزار و آزمایش‌کنندگان.
- **دستاوردگرا:** ویژگی SS Frontline را طراحی کرد، توسعه آن را مدیریت کرد و منجر به ادغام آن در سه محصول شد که منجر به درآمد اضافی ۱۰ میلیون دلاری شد.

درحالی‌که مقابل کلمه‌ی اول اطلاعاتی در مورد کاری که انجام شده داده می‌شود، خواننده با گفتن این‌که «شخص موفق بوده چون...» کنار نمی‌رود. رزومه خود را بیشتر شبیه کلمه دوم کنید. این نشان‌دهنده موفقیت است.

اجرای این قانون

استفاده از زمان حال یک نکته خوب است که شما یک مسئولیت را فهرست کرده‌اید. اگر مثال قبلی را در نظر بگیرید و آن را به زمان گذشته تبدیل کنید، باز هم یک موفقیت واقعی نخواهد بود.

در عوض، راه‌های مشخصی را که تأثیر داشته‌اید فهرست کنید. بر خود تأثیر تمرکز کنید. تا آنجا که ممکن است، دستاوردهای خود را کمی کنید. چقدر برای شرکت خود درآمد داشتید؟ چقدر در زمان تیم خود صرفه‌جویی کردید؟ حفظ مشتری را تا چه حد بهبود بخشید؟ یک تخمین در اینجا اشکالی ندارد.



قوانین / قانون شماره ۴: از یک الگوی خوب استفاده کنید

هر چند ماه یکبار، برخی از وبسایت‌ها یا وبلاگ‌ها لیستی از طرح‌های رزومه‌ی «شگفت‌انگیز» را منتشر می‌کنند که بدون شک، گروهی از کارجویان سعی می‌کنند آن را کپی کنند. چنین رزومه‌هایی از نمودارهایی به سبک اینفوگرافیک یا مدل‌سازی رزومه به سبک صفحه‌ی اصلی Amazon.com یا صفحه اصلی iOS استفاده می‌کنند.

این رزومه‌ها زیبا هستند، ممکن است درجاتی از خلاقیت را نشان دهند و حتی ممکن است توجه کسی را به خود جلب کنند. اما یک الگوی رزومه مانند این به‌طورکلی به شما آسیب می‌رساند. بسیاری از مدیران استخدام از این رزومه‌های گرافیکی متنفرند، زیرا فهمیدن اطلاعات راجع به شما را سخت می‌کند. اطلاعات به‌صورت واضح ارائه نمی‌شود و اطلاعاتی که ارائه می‌شود فضای بیشتری از حد لازم را اشغال می‌کند.

اجرای این قانون

یک رزومه خوب نسبتاً فشرده است و به‌سرعت نکات برجسته شما را به نمایش می‌گذارد.

به دنبال یک الگوی رزومه با موارد زیر باشید:

- **دو یا سه ستون، یکی برای نام شرکت و دیگری برای عنوان مشاغل.** شما می‌خواهید انتخاب این اطلاعات را بسیار آسان کنید، به‌خصوص اگر یک شرکت برتر در رزومه خود داشته باشید. مکان و تاریخ به‌طور قابل‌توجهی اهمیت کمتری دارند.
- **استفاده نکردن از ستون‌های سمت راست برای عنوان‌ها.** بسیاری از قالب‌های رزومه از سمت راست صفحه برای عناوینی مانند «استخدام» و «تحصیلات» استفاده می‌کنند. این جذاب به نظر می‌رسد، اما می‌تواند ۲۰ درصد از فضای موجود را هدر دهد.
- **سبک‌های متنی محدود.** استفاده از تعداد زیاد فونت، اندازه و رنگ می‌تواند باعث حواس‌پرتی شود.
- **استفاده منطقی از فضای خالی.** فضای خالی بیش از حد باعث هدررفتن فضا می‌شود و می‌تواند نشان دهد که در اولویت‌بندی خوب نیستید.
- **اندازه فونت و حاشیه مناسب.** شما رزومه‌ای می‌خواهید که خواندن آن آسان باشد درحالی‌که فضا را هدر نداده‌اید.



قوانین / قانون شماره ۴: از یک الگوی خوب استفاده کنید ادامه

- **مشخص کردن نکات کلیدی با کمک Bullets.** بخش‌بندی کردن متن زیبا به نظر می‌رسند (مخصوصاً در یک رزومه‌ی گرافیکی)، اما اغلب از آن صرف‌نظر می‌شود. اکثر قالب‌های رزومه دارای این معیارها هستند. می‌توانید در این سایت نمونه‌هایی را پیدا کنید: www.crackingthepminterview.com

Failure is success in progress.

- Albert Einstein



قوانین / قانون شماره ۵: از بهترین چیزها غافل نشوید

نباید بهترین چیزها را در رزومه‌ی خود فراموش کنید!

اگرچه در عمل، بسیاری از نامزدها این قانون نهایی را نادیده می‌گیرند. آن‌ها بعضی نکات مهم را نمی‌نویسند، زیرا احساس نمی‌کردند برای رزومه «مناسب» است.

به عنوان مثال، جسیکا، یک مدیر محصول در آمازون، برای سایر مشاغل مدیر محصول در آمازون و سایر شرکت‌ها درخواست می‌داد. پس از چندین دوره ویرایش رزومه و بازخورد، رزومه او تقریباً کامل بود؛ به جز یک مورد. او از ذکر این نکته غافل شده بود که در کنار آن، یک شرکت بازی راه‌اندازی کرده، توسعه‌دهندگان و طراحان متعددی را استخدام کرده و بر توسعه یک بازی نظارت داشته است. ترکیبی از این تلاش کارآفرینانه و شغل آمازون اساساً بلیت طلایی او برای هر مصاحبه‌ی مدیر محصول است. چرا او آن را درج نکرد؟ زیرا به دلیل برخی مشکلات پزشکی، او هنوز بازی را راه‌اندازی نکرده بود.

در موقعیت‌های مشابه، افراد دیگر دلایل مختلفی را بیان کرده‌اند: «برای یک کلاس بود.»، «این یک پروژه‌ی کلاسی رسمی نبود.»، «ما هنوز تمام نشده‌ایم.» یا «ما دانلودهای زیادی دریافت نکردیم.» هیچ یک از این دلایل برای حذف چیزی از رزومه شما کافی نیست. اگر به شما کمک می‌کند، آن را فهرست کنید.

اجرای این قانون

از خود بپرسید: چه چیزی را در رزومه خود ننوشتید؟ آیا پروژه‌هایی وجود دارد که انجام داده‌اید (به تنهایی، برای مدرسه، برای شرکت دوستان، برای هکاتون^۱ و غیره) که آن‌ها را فهرست نکرده باشید؟ هر گونه سرگرمی مرتبط؟ یا علایقی که دستاوردهای جالبی دارند (مثلاً تکمیل یک ورزش سه‌گانه)؟

هیچ قانون سخت و سریعی در مورد اینکه چه چیزی در رزومه شما تعلق دارد و چه چیزی نیست وجود ندارد. هر نکته‌ای که از شما نامزد جالب‌تری یا جذاب‌تری می‌سازد، آن را درج کنید.

^۱ Hackaton



ویژگی‌های یک رزومه مدیریت محصول خوب

کارفرمایان مدیران محصولی می‌خواهند که مهارت‌های فنی داشته باشند، فناوری را دوست داشته باشند، ابتکار عمل داشته باشند، رهبر باشند و تأثیرگذار باشند. رزومه فرصتی برای به نمایش گذاشتن این بخش از پیشینه‌ی شماست.

رزومه، خود یک محصول است. بیانیه‌ای که در مورد مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های طراحی و توانایی شما در «قراردادن خود به جای کاربر» اظهار نظر می‌کند.

به مخاطبان خود فکر کنید: آن‌ها به چه چیزهایی اهمیت می‌دهند و چگونه نشان می‌دهید که آن چیزها را دارید؟ به عنوان مثال، اگر برای شرکتی کار می‌کنید که به خوبی شناخته شده نیست، آیا می‌توانید به طور خلاصه در رزومه توضیح دهید که آن در رزومه چیست؟ آیا راهی وجود دارد که بتوانید اعتبار خود را ایجاد کنید، مثلاً ذکر کنید چه کسی بودجه شرکت را تأمین کرده است؟ این فرصت شماست تا مهارت‌های «طراحی محصول» خود را به رخ بکشید.

برای بسیاری از موقعیت‌های مدیر محصول، نشان دادن این مهارت‌ها مهم خواهد بود:

- **اشتیاق به فناوری:** اگر مهارت‌های فنی دارید یا در یک شرکت فناوری کار کرده‌اید، احتمالاً اشتیاق کافی به فناوری را نشان دهید. اگر این موارد را ندارید، راه دیگری برای درگیر شدن با فناوری پیدا کنید. شما می‌توانید از طریق دوره‌های آنلاین آموزش کدنویسی را شروع کنید، وبسایت خود را بسازید، یا حتی توسعه‌ی یک پروژه را برون‌سپاری کنید.
- **ابتکار عمل:** می‌توانید از طریق یک باشگاه در دانشگاه خود، یک برنامه‌ی آموزش کارمندان جدید در استارت‌آپ خود، یا حتی یک شام ماهانه برای افراد علاقه‌مند به فناوری، ابتکار عمل را نشان دهید. این تجربیات را در رزومه خود نشان دهید.
- **رهبری:** اگر افراد را تا حدی مدیریت کرده‌اید، این را نشان دهید. این تجربه می‌تواند شامل راهنمایی/مدیریت یک کارآموز یا رئیس یک باشگاه یا سازمان باشد.
- **تأثیر:** نشان دهید که تأثیر مثبتی در نقش‌های قبلی خود داشته‌اید. آنچه را که شخصاً ساخته‌اید، ایجاد کرده‌اید، رهبری کرده‌اید یا اجرا کرده‌اید، به صراحت بیان کنید. از عبارات ضعیف مانند «با... کار کردم» و «به کمک...» خودداری کنید.



ویژگی‌های یک رزومه مدیریت محصول ادامه

- **مهارت‌های فنی:** اگر مهارت‌های برنامه‌نویسی دارید، زبان‌های برنامه‌نویسی را در بخش «مهارت‌های فنی» فهرست کنید.
- **توجه به جزئیات:** این بیشتر مربوط به کارهایی است که انجام نمی‌دهید تا کارهایی که انجام می‌دهید. رزومه باید بدون غلط املایی و دستوری، بخش‌بندی شده و دارای اطلاعات تماس صحیح باشد.

رزومه خود را مرور کنید و به دنبال نشانه‌هایی از هر یک از این ویژگی‌ها باشید. اگر برخی از این ویژگی‌ها یا مهارت‌ها را از دست داده‌اید، راه‌هایی برای کسب آن‌ها پیدا کنید و سپس آن‌ها را به رزومه خود اضافه کنید.



رزومه چه چیزی را شامل شود؟

رزومه شما بدیهی است که شامل تجربه‌ی کاری و تحصیلات شما باشد. اما در مورد جزئیات کوچک دیگر چطور؟

اهداف: خیر

اهداف تقریباً همیشه هدر دادن فضا هستند. اهداف فقط روشی پرمخاطب برای توصیف نقشی هستند که برای آن درخواست می‌کنید. نیازی به بیان آنچه از رزومه‌ی شما مشخص است وجود ندارد.

خلاصه: به ندرت

با چند استثنا، خلاصه به ندرت مفید است. اگر رزومه‌ی شما به اندازه کافی مختصر است، در حال حاضر یک خلاصه است. نیازی به خلاصه کردن مجدد آن در قالب پاراگراف نیست.

مهارت‌ها: در حد نیاز

ممکن است بخواهید در رزومه خود یک بخش مهارت قرار دهید، به خصوص اگر مهارت‌های برنامه‌نویسی یا تجربه‌ی کار با نرم‌افزارهای طراحی دارید. از مهارت‌های واضح مانند Microsoft Word صرف نظر کنید. فهرست کردن این به عنوان یک مهارت فقط به این معنی است که می‌دانید چگونه یک فایل را باز کنید، آن را ویرایش کنید و ذخیره کنید. همه می‌دانند چگونه این کار را انجام دهند.

جوایز: بله - و آن‌ها را معنادار کنید

باید جوایزی را که دریافت کرده‌اید فهرست کنید. حتی آن‌هایی که به نظر نمی‌رسد مستقیماً در مجموعه‌ی مهارت‌ها کاربرد داشته باشند، اغلب در نشان دادن موفقیت، کار سخت یا خلاقیت مرتبط هستند.

بسیاری از نامزدها جوایز خود را فهرست می‌کنند، اما نمی‌توانند جوایز خود را معنادار کنند. آن‌ها جایزه‌ای را مانند زیر فهرست می‌کنند:



رزومه چه چیزی را شامل شود؟ ادامه

- جایزه یادبود جان آر رابرتسون (۲۰۱۳)

یک غربالگر رزومه نمی‌داند که از این موضوع چه باید بکند. جایزه جان آر رابرتسون برای چیست؟ چگونه انتخاب شده است؟ برای بردن آن چه کردید؟

در حالت ایده‌آل، رزومه شما باید توضیح دهد که جایزه برای چه چیزی است و چقدر انتخابی است. به عنوان مثال، جایزه فوق ممکن است به شرح زیر باشد:

- جایزه یادبود جان آر رابرتسون (۲۰۱۳): رتبه‌ی اول از بین ۷۵ دانش‌آموز در مسابقه‌ی طرح کسب‌وکار. طرح تجاری منتخب برای استخرهای گرمایش خورشیدی کم‌هزینه.

فعالیت‌ها: گاهی اوقات

بسته به اینکه فعالیت چیست و چه کاری با آن انجام داده‌اید، فعالیت‌ها و علایق ممکن است مفید باشند. هرچه فعالیت مرتبط‌تر باشد، فهرست کردن آن بهتر است. فعالیت‌های فنی و کارهای خلاقانه را می‌توان به راحتی قابل اجرا دانست.

حتی اگر خود فعالیت چندان مرتبط نباشد، کاری که با آن انجام داده‌اید ممکن است باشد. به عنوان مثال، دویدن احتمالاً برای درخواست شغلی شما قابل اجرا نیست (مگر اینکه برای یک شرکت مرتبط با تناسب اندام درخواست دهید). با این حال، اگر یک ماراتن را در ۱۷ ایالت باهدف پوشش دادن همه ۵۰ ایالت در طول عمرتون به پایان رسانده باشید، ممکن است در نشان دادن عزم و اراده مهم باشد - و فقط شما را «جالب» کند.

پروژه‌ها: بله

پروژه‌ها فوق‌العاده مهم هستند. در واقع، پروژه‌ها احتمالاً دومین چیز مهم بعد از تجربه‌ی کاری هستند. اگر پروژه‌های جانبی دارید، آن‌ها را در رزومه خود ذکر کنید. توضیح دهید که پروژه‌ای که ساخته‌اید چیست و چه معیارهایی برای موفقیت دارید.

آدرس وبسایت: بله

اگر وبسایت یا وبلاگ دارید، باید URL آن را در رزومه خود وارد کنید.



رزومه چه چیزی را شامل شود؟ ادامه

اگر وبسایت ندارید، به فکر ساختن آن باشید. وبسایت شما باید رزومه شما و همچنین جزئیات بیشتری در مورد پروژه‌های شما (مانند اسکرین‌شات) ارائه دهد. همچنین می‌تواند مقالاتی را که نوشته‌اید، مطبوعاتی که دریافت کرده‌اید، سخنرانی‌هایی که ارائه کرده‌اید و سایر علایق مرتبط فهرست کند. اما مراقب باشید وبسایت را بیشتر حرفه‌ای نگه دارید.

حساب‌های رسانه‌های اجتماعی: شاید

اگر در رسانه‌های اجتماعی در مورد فناوری یا مسائل مربوط به کار فعال هستید، حساب‌های رسانه‌های اجتماعی شما می‌توانند ارزشمند باشند. مطمئن شوید که پست‌های قدیمی که ممکن است به موقعیت فعلی شما نخورد، پاک کنید.

جزئیات کالج/دانشگاه: گاهی اوقات

هرچه از فارغ‌التحصیلی دورتر باشید، جزئیات کمتری باید در رزومه شما باقی بماند. اینکه دقیقاً چه زمانی موارد حذف شود بستگی به فعالیت شما دارد. از موارد زیر به عنوان راهنمای کلی استفاده کنید:

- **عضویت در باشگاه و سایر موارد «مشارکتی»:** صرف عضویت در یک باشگاه چیزی در مورد شما نمی‌گوید. این‌ها را می‌توان پس از فارغ‌التحصیلی حذف کرد، حتی شاید زودتر.
- **پروژه‌های برنامه‌نویسی:** اگر پروژه‌های برنامه‌نویسی دارید، این پروژه‌ها می‌توانند حدود ۲ تا ۳ سال پس از فارغ‌التحصیلی در رزومه‌ی شما باقی بمانند. اگر بتوانید زودتر آن‌ها را با پروژه‌های جالب‌تری جایگزین کنید، حتی بهتر است.
- **موقعیت‌های رهبری قابل توجه:** اگر رئیس یک باشگاه بودید یا به عنوان یک رهبر دستاوردهای مهمی داشتید، می‌توانید این موارد را برای ۲ تا ۵ سال پس از فارغ‌التحصیلی در رزومه خود نگه دارید.
- **دستاوردهای تأسیس:** تأسیس یک باشگاه، خیریه، ورزش یا فعالیت عمده دیگر نشان می‌دهد که شما ابتکار عمل دارید و کارها را انجام می‌دهید؛ بنابراین، می‌توانید آن را برای مدتی طولانی‌تر در رزومه خود نگه دارید - احتمالاً بین ۵ تا ۱۰ سال، بسته به میزان اهمیت و موفقیت.



رزومه چه چیزی را شامل شود؟ ادامه

- **جوایز:** این میزان بسته به جوایز بسیار متفاوت است. یک جایزه بسیار چشمگیر می‌تواند به مدت ۱۰ سال (یا حتی بیشتر) در رزومه‌ی شما باقی بماند. جوایز کمتر تأثیرگذار، مانند کسب مقام سوم در یک مسابقه‌ی برنامه‌نویسی کالج، احتمالاً باید ظرف ۲ سال حذف شوند.

این راهنمایی صرفاً یک قانون سرانگشتی است و ممکن است توصیه‌ی درستی برای شما و رزومه شما نباشد. اینکه چه مدت برای شما مناسب است بستگی به این دارد که آن موضوع چه چیزی را نشان می‌دهد، چقدر آن مجموعه مهارت مهم است و چگونه آن را نشان می‌دهید.

به‌طور کلی، اگر در حال تحصیل باشید، تحصیلات شما در بالای رزومه شما قرار می‌گیرد، اما در غیر این صورت تجربه‌ی کاری شما در اولویت قرار دارد. اگر تجربه‌ی کاری شما بسیار بهتر از تحصیلات شما است (یا برعکس)، ممکن است منطقی باشد که این «قانون» را زیر پا بگذارید.

معدل

برای چند سال اول خارج از مدرسه، اگر معدل بالاتر از ۱۶ تا ۲۰ باشد، باید معدل خود را فهرست کنید. دلیل این امر ساده است: چیزی را از مدت‌ها قبل ننویسید، مگر اینکه واقعاً شما را متمایز کند. اگر معدل استثنایی دارید، آخرین زمان ممکن برای فهرست کردن آن وجود ندارد. همیشه می‌توانید آن را در رزومه‌ی خود بیاورید.

دوره‌های آنلاین و آموزش «فوق برنامه»

اگر دوره‌های آنلاین را گذرانده‌اید، می‌توانید این دوره‌ها را در رزومه خود ذکر کنید. انجام این کار نشان‌دهنده‌ی اشتیاق به یادگیری و همچنین تخصص در این موضوع است که هر دو چیز خوبی هستند.

راه‌هایی بیابید که این کلاس‌ها مشروع‌تر به نظر برسند. اگر نمره (خوب) دارید، می‌توانید آن را لیست کنید. یا اگر پروژه‌های جالبی را برای این دوره‌ها انجام داده‌اید، این نیز کمک خواهد کرد.



بخش چهارم — فصل ۱۱

تعریفِ خود

فصل ۱۱: تعریفِ خود

همیشه ۷ سؤال پر تکرار در مصاحبه‌ها پرسیده شده که به دلیل اهمیت بالای آن توصیه می‌شود قبل از برگزاری جلسه تمرین کنید:

- ۱- دربارهٔ خودتان بگویید.
- ۲- چرا می‌خواهید اینجا کار کنید؟
- ۳- چرا باید شما را استخدام کنیم؟
- ۴- چرا می‌خواهید شغل فعلی خودتان را ترک کنید؟
- ۵- دوست دارید در اوقات فراغت چه کار کنید؟
- ۶- پنج سال دیگر، خودتان را کجا می‌بینید؟
- ۷- نقاط قوت و ضعف شما چیست؟



سؤال اول: درباره خودتان بگویید

پیشینه، دستاوردها و علایق‌تان را طوری تعریف کنید که دوست دارید شناخته شوید و سعی کنید آن را به شرح وظایفی که از شما انتظار دارند متصل کنید.

قوانین:

- به مدت زمان صحبت توجه کنید.
- جالب‌ترین یا مرتبط‌ترین بخش‌های شغل‌تان را برجسته کنید.
- فقط به دستاوردهایتان اشاره نکنید، ممکن است حس فخر فروشی ایجاد کند.
- طوری معرفی کنید که روند پیشرفت شما تا آن لحظه به صورت پیوسته مشخص باشد و نشان دهد چرا برای این نقش مناسب هستید.
- درباره کارهای داوطلبانه مرتبط با آن نقش صحبت کنید، چون نشان می‌دهد چه قدر به این حوزه اشتیاق دارید.
- قبل از مصاحبه حتماً تمرین کنید و از دوستان خود درباره آنچه آماده کرده‌اید بازخورد بگیرید.
- انتزاعی صحبت نکنید؛ بهتر است به جای گفتن روند کارهایی که انجام دادید، درباره چیزهایی که یاد گرفتید و تأثیر آن در محصول صحبت کنید.
- صحبت‌های خود را به شکلی کوتاه و داستان‌وار بیان کنید تا کسل‌کننده به نظر نرسید.
- درباره کارهای گذشته با اشتیاق صحبت کنید و به آن‌ها افتخار کنید.



سؤال دوم: چرا می خواهید اینجا کار کنید؟

- **تحقیقات درباره شرکت:** نشان دهید درباره شرکت تحقیق انجام دادید و قسمتی از شرکت و کار آن شما را جذب کرده است. به عنوان مثال بگویید: «آنچه که علاقه من را برانگیخت، ارائه ای بود که طراح رابط کاربری شما درباره روش های مختلف تجزیه و تحلیل داده ها انجام داد، روشی که به شما کمک می کند محصول بهتری بسازید؛ دید من خیلی تحلیلی است، بنابراین من واقعاً می خواهم برای چنین شرکت داده محوری کار کنم.»
- **تجربه مرتبط:** به مصاحبه کننده نشان دهید تجربه مرتبطی دارید. به عنوان مثال بگویید: «من واقعاً به ابزارهای تست علاقه مند هستم. برای پروژه ارشدم در دانشگاه، روشی خودکار برای تشخیص انواع خاصی از خطاها ایجاد کردم. من چیزهای زیادی در مورد انواع مختلف خطاهای وبسایت و راه های تشخیص آنها یاد گرفتم و شگفت زده هستم از اینکه تست خودکار چقدر می تواند تأثیرگذار باشد. من خیلی هیجان دارم دوباره به این فضا بازگردم و از آموخته هایم استفاده کنم.»
- **اشتیاق:** نشان دادن شور و اشتیاق برای یک موقعیت شغلی می تواند ارزشمند باشد. به عنوان مثال، برای یک استارتاپ مرتبط با آموزش، داشتن چنین توضیحی می تواند خوب باشد: «من نسبتاً فقیر بزرگ شدم و در مدارس ابتدایی بسیار متوسط شرکت کردم. چیزی که به من کمک کرد فراتر از هم سن و سالانم پیشرفت کنم و بورسیه یک دبیرستان و دانشگاه برتر شوم، جستجوی منابع بیشتر بود. من فکر می کنم شرکت شما این پتانسیل را دارد تا منابع آنلاین را به دست جامعه بیشتری از دانش آموزان محروم برساند. این مسئله برای منی که در آن بزرگ شده ام آن قدر معنادار است که می خواهم بخشی از آن باشم.»

قوانین:

- درباره ی اینکه «این شغل برای من رزومه می شود» صحبت نکنید؛ زیرا در مصاحبه کننده حس همکاری کوتاه مدت القا می شود.
- در یک استارتاپ درباره پول و افزایش حقوق صحبت نکنید؛ زیرا به این معنی است که شما درباره سختی های کار یک استارتاپ واقع بین نیستید.



سؤال سوم: چرا باید شما را استخدام کنیم؟

- **چرا مدیر محصول خوبی هستید:** اگر در شغل فعلی خود خلاقیت و نوآوری نشان دادید یا اگر مهارت‌های فنی عمیقی دارید با مدارک و شواهد توضیح دهید.
- **چرا شما برای این فضا مناسب هستید:** اگر با یک تیم یا شرکت در یک حوزه‌ی مرتبط کار کردید یا اگر واقعاً مشتاق به آن فضا هستید می‌توانید به تجربه‌ی خودتان اشاره کنید. به عنوان مثال، اگر در مورد تبلیغات اطلاعات یا تجربه‌ی زیادی دارید، با مصاحبه‌کننده در این باره صحبت کنید.
- **چرا شما برای این فرهنگ یا محیط کاری شرکت مناسب هستید:** گاهی اوقات جنبه‌های منحصربه‌فردی از شرکت وجود دارد که شما را برای یک پوزیشن شغلی مناسب می‌کند. به عنوان مثال، فرض کنید به مصاحبه با یک استارت‌آپ رفتید که در آن مدیر محصول‌ها، مسئولیت‌های بیشتری نسبت به وظایف معمول انجام می‌دهند. توصیه می‌شود چیزی شبیه به این بگویید: «من از پذیرفتن مجموعه‌ی متنوعی از مسئولیت‌ها لذت می‌برم و یک سازمان داوطلبانه راه‌اندازی کردم که به کودکان آموزش می‌دهد و این فرصت را به من داده است تا مسئولیت‌هایی مانند بازاریابی، تبلیغات، برنامه‌ریزی رویداد، مدیریت و استخدام را به عهده بگیرم و به خاطر همین پیشنهاد، متوجه شدم از انجام مجموعه‌ی متنوعی از وظایف لذت می‌برم.»

قوانین:

- درباره‌ی کارها و دستاوردهای مشابه این شغل صحبت کنید تا نشان دهید مناسب آن هستید.
- درباره‌ی پیش‌زمینه تحصیلی، مهارت‌های بالقوه و دوره‌های آموزشی که منجر به یادگیری سریع در یک مهارت می‌شود صحبت کنید تا شکافی که در تخصص خود دارید جبران شود.
- به صورت ساختاریافته پاسخ دهید، این نشان می‌دهد که شما یک ارتباط‌دهنده‌ی قوی هستید.



سؤال چهارم: چرا شغل فعلی خود را ترک می‌کنید؟

اغلب مصاحبه‌کنندگان به منظور شکستن حالت دفاعی مخاطب این سؤال را می‌پرسند. با این حال بهتر است از جملات مثبت استفاده کنید و از گفتن جملات زیر پرهیزید:

- **شکایت از نقش فعلی:** از گفتن جملاتی که حس منفی منتقل می‌کنند خودداری کنید. مصاحبه‌کننده نگران این است کارجو بعد از استخدام همچنان منفی باقی بماند.
- **تمرکز روی پول:** ممکن است مصاحبه‌کننده احساس کند هر جایی که پول بیشتری به شما پرداخت شود به آنجا خواهید رفت.
- **بی‌حوصله بودن و یادنگرفتن:** برای بیان کردن چنین موضوعی می‌توان جملات مثبت به کار برد، بیان چنین نکته‌ای به صورت منفی این حس را منتقل می‌کند که آخرین تجربه کاری شما ارزشمند یا جالب نیست.

در عوض، روی نکات مثبت تمرکز کنید و ببینید در نقش جدید منتظر چه چیزهایی هستید؟

- صادقانه بگوییم، من واقعاً از نقش فعلی خود بسیار خوشحالم و قصد جدایی نداشتم. با این حال، به طور تصادفی با این فرصت شغلی مواجه شدم و نمی‌خواستم آن را از دست بدهم.
- بعد از چندین سال تجربه در پوزیشن شغلی Development Manager، الان می‌خواهم از این مهارت استفاده کنم تا بیشتر به سمت مدیریت محصول بروم؛ من از راه‌اندازی یک محصول جدید واقعاً لذت می‌برم.
- من به دلایل شخصی مجبور به نقل مکان شدم.
- من واقعاً شرکت و نقش فعلی‌ام را دوست دارم، اما پس از چندین سال حضور در آنجا، می‌خواهم چیزهای بیشتری را تجربه کنم.
- من پیشینه‌ی آماری عمیقی دارم و از کمی بودن بسیار لذت می‌برم. من می‌خواهم جایی باشم که بتوانم بیشتر درگیر آمار بشوم و آن را به کار بگیرم.
- تیم فعلی من روی محصول B2B متمرکز است و من قصد دارم محصول B2C را تجربه کنم.
- من فرصت‌های بسیار خوبی در نقش فعلی‌ام به دست آورده‌ام، اما پس از سه سال حضور در آنجا، احساس می‌کنم نیاز به چالش‌های جدیدتری دارم و نقش فعلی برایم یادگیری ندارد.



سؤال پنجم: دوست دارید در اوقات فراغت چه کار کنید؟

در این سؤال مصاحبه‌کننده به دنبال شناخت و فهمیدن علاقه‌مندی‌های شماست. با کمی فکر کردن می‌توانید دربارهٔ سرگرمی‌های خود صحبت کنید و سعی می‌کنید بُعد جدیدی به پروفایل خود اضافه کنید.

بهترین پاسخ‌ها

پاسخ‌های زیر با برجسته کردن توانایی‌های رهبری، استعداد فنی یا ابتکار عمل، تا حدی ارتباط با شغل را نشان می‌دهد. همهٔ این موارد باعث می‌شود که شما به خوبی برای نقش مدیر محصول مناسب باشید.

- من واقعاً از کشف فناوری جدید لذت می‌برم. من هدفم ساخت یک اپلیکیشن «To-Do list» با استفاده از همهٔ زبان‌های برنامه‌نویسی است. تا بیشتر دربارهٔ زبان‌های برنامه‌نویسی یاد بگیرم و تاکنون این کار را به پنج زبان انجام داده‌ام.
- من به تازگی در دورهٔ آنلاین شرکت کردم تا کمی در مورد نقش‌های مختلف مانند بازاریابی، تبلیغات و امور مالی بیاموزم. من همچنین در حال آماده‌شدن برای راه‌اندازی کلاس خود در مورد مدیریت محصول برای مهندسان نرم‌افزار هستم.
- من کارهای داوطلبانه زیادی برای پناهگاه حیوانات انجام داده‌ام. چند ماه پیش برنامهٔ جدیدی به نام «Animals4Teens» ایجاد و راه‌اندازی کردم تا نوجوانان بیشتری را درگیر این موضوع کنم. این برنامه ۵۰ داوطلب جدید را از دبیرستان‌های محلی استخدام کرده و بیش از ۱۰۰ سگ را نجات داده است.

پاسخ‌های خوب

پاسخ‌های زیر هیچ ارتباط خاصی با نقش مدیر محصول ندارد، اما برخی از علایق خارج از کار را نشان می‌دهند. به علاوه، همهٔ آن‌ها با برخی شواهد ملموس پشتیبانی می‌شوند که باعث می‌شود علایقتان قانع‌کننده‌تر به نظر برسد.

- من زیاد مطالعه می‌کنم. به تازگی کتاب‌های روان‌شناسی زیادی خوانده‌ام. من واقعاً مجذوب این هستم که چگونه ذهن ما کار می‌کند و چرا انتخاب‌هایی که انجام می‌دهیم خلاف شهود است.



سؤال پنجم: دوست دارید در اوقات فراغت چه کار کنید؟ ادامه

- من عاشق بازی کردن فریزبی هستم. من در لیگ فریزبی شرکت بازی می‌کنم و همچنین به لیگ پیکاپ محله پیوستم.
- من واقعاً از انجام پروژه‌های اولیه ساخت‌وساز در اطراف خانه‌ام لذت می‌برم. هنوز چیزهای زیادی برای یادگرفتن دارم و به تازگی موفق شدم حیاط خانه‌ام را بازسازی کنم.
- من خواننده اصلی و ترانه‌سرای اصلی یک گروه پانک راک به نام «Out Like Pluto» هستم. من گروه را با یکی از هم‌گروهی‌هایم تأسیس کردم و همچنین بیشتر بازاریابی شبکه‌های اجتماعی را برای گروه انجام می‌دهم.

پاسخ‌های بدون ارزش افزوده

- پاسخ‌هایی هم هست که کمکی به شما نمی‌کند.
- فکر می‌کنم از آنجایی که زیاد کار می‌کنم، واقعاً سرگرمی‌های واقعی ندارم.
 - من بیشتر وقت‌م را با دوستانم می‌گذرانم.
 - من زمان زیادی را صرف خواندن مطالب در اینترنت (وبلاگ‌ها، اخبار فنی و...) می‌کنم.



سؤال ششم: پنج سال دیگر، خودتان را کجا می‌بینید؟

این سؤال تا حدی داوطلبان را می‌ترساند؛ چون فکر می‌کنند باید مصاحبه‌کنندگان را تحت تأثیر قرار دهند. یک مصاحبه‌کننده این سؤال را به چند دلیل می‌پرسد:

- **برای درک اینکه آیا واقعاً این شغل را می‌خواهید:** اگر این نقش با اهداف بلندمدت شما همخوانی نداشته باشد، مصاحبه‌کننده احساس می‌کند به این شغل به عنوان یک شغل کوتاه‌مدت برای پرکردن شکاف‌ها نگاه می‌کنید. علاوه بر این، اگر شما پاسخ آماده‌ای برای این سؤال نداشته باشید ممکن است نشانه‌ای برای عدم اهمیت شما نسبت به این شغل باشد.
- **برای اینکه ببینید آیا حتی برنامه‌ای دارید یا خیر:** افراد موفق تمایل دارند بدانند که در زندگی به کجا می‌روند. اگر برنامه‌ای ندارید، ممکن است مصاحبه‌کننده نگران باشد که در مورد شغل خود خیلی جدی نیستید.
- **برای درک میزان جاه‌طلبی:** افراد جاه‌طلب معمولاً کارمندان خوبی می‌شوند. اگر اهداف بلندمدت شما نشان‌دهنده کمبود جاه‌طلبی است، این نشانه خوبی نیست. یا برعکس اگر شما به طور غیرواقعی بینانه جاه‌طلب هستید، این نیز نشانه خوبی نیست. شما انتظاراتی دارید که شرکت نمی‌تواند آن‌ها را برآورده کند، و بعید است که شما تناسب خوبی داشته باشید.
- **برای اطمینان از اینکه شرکت می‌تواند آنچه را که می‌خواهید به شما بدهد:** مصاحبه‌کننده می‌خواهد بداند این نقش مناسب اهداف بلندمدت شماست یا خیر؟ چون اگر مناسب با اهداف شما نباشد از کار ناراضی خواهید بود و آن را ترک خواهید کرد.

پاسخ‌های زیر نمونه‌های خوبی هستند:

- من دوست دارم مدیر ارشد یک کسب‌وکار باشم که در آن به استراتژی بلندمدت مخصوصاً مدل‌های کسب درآمد فکر کنم. همچنین به خاطر علاقه‌ام به موبایل، می‌توانم خود را رهبر تیمی از مدیر محصول‌ها و مهندسان ببینم. از اینکه یک شرکت به کارمندانش برای رشد کمک می‌کند خیلی خوشحال می‌شوم؛ به خاطر همین می‌توانم خودم را در حال ایجاد یک برنامه رسمی ببینم که در آن کارمندان در زمینه‌های مختلف کسب‌وکار، راهنمایی و آموزش می‌بینند.



سؤال هفتم: نقاط قوت و ضعف شما چیست؟

هنوز برخی از مصاحبه‌کنندگان این سؤال را می‌پرسند؛ بنابراین باید برای بیان سه نقطه قوت و سه نقطه ضعف آماده باشید.

نقاط قوت: برای نقاط قوت، روی چیزهایی تمرکز کنید که خاص و مرتبط با موقعیت شغلی هستند و می‌توانید با ذکر شواهدی از آن‌ها حمایت کنید. به عنوان مثال:

- من ابتکار عمل زیادی دارم و ریسک‌پذیرم. زمانی که فهمیدم افراد غیر محصولی به دنبال درک بیشتری از ساخت محصول هستند برنامه‌ای را ترتیب دادم تا درباره پیشرفت‌های اخیر در فناوری و سایر موضوعات مرتبط صحبت کنیم و تقریباً همه افراد شرکت حداقل هر ماه برای سخنرانی می‌آمدند و حدود ۱۰ درصد از شرکت در هر سخنرانی شرکت می‌کردند.
- برای رسیدن به خواسته‌هایم از روش‌های خلاقانه استفاده می‌کنم. به عنوان مثال، من قصد تدریس در دانشگاه را داشتم؛ ولی چون دانشجوی کارشناسی بودم اجازه این کار را نداشتم؛ بنابراین با نظارت یک استاد محترم، توانستم به‌تنهایی تدریس کنم. من می‌توانم نسبت به ایده‌هایم اشتیاق داشته باشم، و از اعتراف به اشتباهاتم نمی‌ترسم. این یعنی در هنگام تغییرات منعطف هستم.

قوانین:

- «هوش» را به عنوان یک نقطه قوت درج نکنید. عنوان کردن این مورد ممکن است مقداری متکبرانه به نظر برسد؛ و صادقانه بگویم، مصاحبه‌کننده خودش تصمیم می‌گیرد که آیا شما باهوش هستید یا خیر.



سؤال هفتم: نقاط قوت و ضعف شما چیست؟ ادامه

نقطه ضعف: برای بیان کردن نقطه ضعف، از یک نقطه ضعف واقعی استفاده کنید و آن را پشت نقاط مثبت خود پنهان نکنید. مثلاً نگویید «نقطه ضعف من کارکردن زیاد است». هدف مصاحبه کننده از این سؤال، بررسی میزان توانایی افراد نسبت به اعتراف اشتباهات و چگونه جبران آن است.

- من جزئی نگر نیستم و این در حالی است که این ویژگی می تواند مزایای زیادی برای رشد سریع تر من داشته باشد.
- من آدم منتقدی هستم؛ به دلیل انتقاد بیش از اندازه ممکن است احساسات برخی افراد را جریحه دار کرده باشم و برای اصلاح سبک ارتباطی خودم سعی می کنم به جای انتقاد، سؤال بپرسم.
- من به دلیل انجام چند کار به صورت همزمان تمرکز کافی بر روی هر کار ندارم و پیشرفت نمی کنم.

قوانین:

- اگر برجسته کردن ویژگی های مثبت در شما احساس بهتری می دهد، می توانید درباره ی نقاط ضعف خود به این شکل بنویسید: «یکی از چیزهایی که من روی آن کار می کنم...» این می تواند نشان دهد که روی نقاط ضعف خود کار می کنید و بدتان نمی آید درباره اش صحبت کنید.
- سعی کنید از نقاط ضعف بیش از حد تاکتیکی یا موقتی خودداری کنید. پاسخی مانند «من تجربه ی زیادی در مدیریت افراد ندارم»، به مصاحبه کننده برای شناخت شما کمک نمی کند در واقع، به نظر می رسد می ترسید به ضعف های واقعی خود اعتراف کنید یا فکر می کنید هیچ ضعف شخصیتی ندارید. در لیست زیر نمونه ای از نقاط قوت و ضعف را مشاهده می کنید.



سؤال هفتم: نقاط قوت و ضعف شما چیست؟ / نقاط قوت: نمونه

مدیریت فشار عصبی	پرانرژی	مرتب	تعیین کننده	تحلیلی	خلاق
انعطاف پذیر	ابتکار عمل	جزئی گرا	درک احساسات مردم	فکر کردن خارج از چارچوب	ریسک پذیر
مستقل	متقاعد کننده	رهبری	برنامه ریز خوب	کمی	چند وظیفه ای
اولویت بندی	علاقه به یادگیری	خود انتقادگر	مربی خوب؛ مراقب	استقبال از چالش	داده محور
طناز برای تیم	بازخورد گیرنده	پیگیر	جامع نگر		



سؤال هفتم: نقاط قوت و ضعف شما چیست؟ / نقاط ضعف نمونه

بی ادعا	عدم پذیرش شکست	مردد در درخواست کمک	عدم اعتماد به نفس
لج باز و یک دنده	تجزیه و تحلیل زیاد	مایکرو منیج	بلاتکلیف
صریح و رک	عدم جزئی گرایی	خجالتی	به تعویق انداز
اعتماد به نفس کاذب	عدم تمرکز	منفی نگر	صبور نبودن



بخش پنجم — فصل ۱۲

سوالات رفتاری

فصل ۱۲: سؤالات رفتاری

سؤالات رفتاری می‌تواند به شکل‌های مختلفی پرسیده شود:

۱- شما را در یک موقعیت فرضی قرار می‌دهند تا برخورد و پاسخ شما را بسنجند.

۲- از شما می‌خواهند درباره‌ی بخش خاصی از رزومه‌ی خود صحبت کنید.

در هر صورت هدف مصاحبه‌کننده فهمیدن محتوای صحبت و چگونگی برقراری ارتباط شماست. اما چرا این سؤالات پرسیده می‌شود؟ چرایی این پرسش‌ها را در دو دسته‌ی محتوا و ارتباط بررسی خواهیم کرد:

الف- محتوا

مصاحبه‌کننده در ارزیابی محتوای صحبت شما ممکن است به دنبال پیدا کردن پاسخ سؤالات زیر باشد:

۱. آیا واقعاً کاری را که می‌گویید انجام داده‌اید؟

مصاحبه‌کننده به دنبال تأییدی برای تجربیاتی است که در رزومه نوشتید. فرض کنید کارجو در یکی از نکات‌های تجربه شغلی خود نوشت است: «افزایش ۱۵٪ نرخ حفظ کاربر با اجرای فرایندی جدید».

این عبارت مثل شمشیر دو لبه است. کارجو ممکن است کاری فراتر از این جمله انجام داده باشد، ممکن است نسبت به فرایند مربوطه بزرگ‌نمایی کرده باشد. به هر حال باید به کارجو فرصت دفاع داد و عمیق‌تر به آن پرداخت.



چرایی سؤالات رفتاری

۲. چگونه تأثیر گذاشته‌اید؟

مقیاس موقعیت‌هایی که در مورد آن‌ها صحبت می‌کنید نشان می‌دهد که موفقیت‌های شما تا چه حد بزرگ بوده‌اند و چه چیزی را یک موفقیت می‌دانید. برای مثال از شما می‌خواهند درباره‌ی «چالش‌هایی که در کار داشتید» صحبت کنید. این پرسش یک سؤالی باز است. چالش‌های شما می‌تواند مسائل مربوط به کار تیمی، مشکلات تحلیلی یا کمّی یا حتی مسائل شخصی باشند. مقیاس و نوع مشکلاتی که انتخاب می‌کنید به مصاحبه‌کننده شما چیزهای زیادی در مورد پیچیدگی سابقه‌ی حرفه‌ای شما می‌گوید. این امر به خصوص در مورد سؤالات مربوط به موفقیت‌ها، شکست‌ها و چالش‌ها صادق است. اگر بردو باخت حرفه‌ای نداشته‌اید، استدلال این است که واقعاً کار زیادی انجام نداده‌اید.

۳. آیا مهارت‌ها و ویژگی‌های مربوط به این شغل را دارید؟

علاوه بر عناصر فوق، معمولاً از سؤالات رفتاری برای ارزیابی مهارت‌ها و ویژگی‌های شما استفاده می‌شود. یک مصاحبه‌کننده ممکن است مهارت یا ویژگی بسیار خاصی را در ذهن داشته باشد، مانند مهارت‌های رهبری، یا ممکن است سؤالی گسترده‌تری جهت درک چگونگی مدیریت امور توسط شما بپرسد. مثلاً بپرسند: «درباره‌ی زمانی به من بگویید که مجبور شده‌اید مدیری را در مورد چیزی متقاعد کنید»، دلیل پرسش این سؤالی بررسی میزان تأثیرگذاری شما در زمان نداشتن قدرت است.

- آیا گفته‌های مدیر خود را اجرایی می‌کنید یا نه؟ چه زمانی صحبت می‌کنید و چرا؟ این مربوط به اهداف شخصی شماست یا اهداف یک تیم؟
- وقتی قدرت انجام چیزی را ندارید، چگونه روی کسی تأثیر می‌گذارید؟ آیا برای حمایت از نتیجه‌گیری خود، داده جمع‌آوری می‌کنید؟ آیا از اطرافیان‌تان حمایت می‌کنید؟ آیا ریسک‌ها یا فرصت‌ها را مطرح می‌کنید؟ از چه ابزارهایی برای تأثیرگذاری بر مدیر خود استفاده کردید و کدام یک از آن‌ها موفق بودند؟ چگونه با سبک مدیر خود سازگار شدید؟



چرایی سؤالات رفتاری ادامه

سؤالات دیگر ممکن است گسترده‌تر باشد. سؤالی مانند «درباره‌ی اشتباهی که مرتکب شده‌اید به من بگویید» چنین سؤالی به مصاحبه‌گر این حس را می‌دهد که چگونه موقعیت‌ها را مدیریت می‌کنید، آیا با چالش‌های واقعی مواجه شده‌اید؟ چگونه در صدد اصلاح اشتباهات خود بر می‌آیید؟ چه چیزی را اشتباه می‌بینید؟ آیا می‌توانید متواضع باشید و به اشتباهات خود اعتراف کنید؟

ب- ارتباط

بخش بعدی ارتباط است. حتی اگر نتوانید سؤالات مربوط به قسمت محتوا را پاسخ دهید، می‌توانید از پس این بخش با یادگیری چند تکنیک بر بیایید.

برای افرادی که با مشکلات ارتباطی دست‌وپنجه نرم می‌کنند، از جمله انگلیسی‌زبانان غیربومی، این توصیه‌ها بسیار مهم است.

۱- از ساختار **Nugget First** استفاده کنید.

ناگت، ساختاری است که به شما کمک می‌کند جملات‌تان در هنگام مصاحبه ساختارمندتر به نظر برسد. برای اینکار پاسخ شما به همراه عبارتی با مضمون کلی داستان شما شروع می‌شود. به عنوان مثال، زمانی که مصاحبه‌کننده در مورد چالشی که در محل کار با آن روبه‌رو شده‌اید می‌پرسد، ممکن است پاسخ خود را با این جمله شروع کنید: البته، اجازه دهید در مورد زمانی که یک هم تیمی عملکرد ضعیفی داشت به شما بگویم. این روش به مصاحبه‌کننده کمک می‌کند با تمرکز بیشتری به صحبت‌های شما گوش کند.



چرایی سؤالات رفتاری ادامه

۲. از روش موقعیت، عمل، نتیجه (S.A.R.)^۹ استفاده کنید.

ساختار موقعیت، عمل، نتیجه را می‌توان به‌تنهایی یا در ارتباط با رویکرد Nugget First استفاده کرد. رویکرد S.A.R (که گاهی S.T. A. R نامیده می‌شود)^{۱۰} به معنای توصیف اجزای زیر است:

موقعیت (S): هدف شما از ارائه‌ی این اطلاعات انتقال دو چیز است؛ یک. چه کاری انجام دادید. دو. چرا گفتن آن اهمیت دارد؛ بنابراین مراقب باشید که مصاحبه‌کننده خود را با اطلاعات اضافی غرق نکنید. به‌عنوان مثال، اگر پروژه‌ای را که به‌واسطه شما و تیم‌تان انجام شده است توصیف می‌کنید، ممکن است نیازی به توضیح جزئیات پروژه نباشد، صرفاً گفتن: «ما روی پروژه‌ای برای یک مشتری کلیدی کار می‌کردیم» ممکن است کافی باشد.

اقدام (A): سپس اقداماتی را که انجام داده‌اید توصیف کنید. توجه داشته باشید، تمرکز اصلی شما روی کاری که شما انجام داده‌اید باشد، نه کاری که تیم شما انجام داده است. مصاحبه‌کننده قصد دارد شما را استخدام کند.

نتیجه (R): در نهایت نتیجه‌ی اقدامات خود را توضیح دهید. چگونه به تیم یا شرکت خود کمک کرده‌اید؟ مردم چگونه پاسخ داده‌اند؟ در صورت امکان، تأثیر خود را به‌صورت کمی بیان کنید. مثلاً به مصاحبه‌کننده بگویید اقدامات شما منجر به افزایش ۱۰ درصد حفظ کاربر (Retention) شده است.

^۹ Situation, Action, Result (S.A.R.)

^{۱۰} S.T.A.R. — Situation, Task, Action, Result



چرایی سؤالات رفتاری ادامه

مثال از روش (S.A.R.):

فرض کنید این سؤال از شما پرسیده شده است: «درباره‌ی زمانی به من بگویید که مجبور بودید روی یک تیم تأثیر بگذارید.»

- Nugget: البته، اجازه بدید درباره‌ی کاهش دامنه‌ی یکی از پروژه‌ها به شما بگویم.
- موقعیت: برای رسیدن به ددلاین ریلیز، باید یک فیچر کلیدی را حذف می‌کردیم و این فیچری بود که توسعه‌دهنده‌ها را هیجان‌زده می‌کرد. اگر من به آن‌ها «نه» می‌گفتم روحیه‌ی آن‌ها تضعیف می‌شد و احساس می‌کردند برای نظر آن‌ها ارزشی قائل نیستم.
- اکشن: من دو توسعه‌دهنده‌ی تأثیرگذار را انتخاب کردم. یکی از آن‌ها ارشد و دیگری بین اعضای تیم محبوب و تأثیرگذار بود و تصمیم گرفتم ابتدا با این دو نفر هماهنگ شوم.
 - من ابتدا با توسعه‌دهنده‌ی ارشد ملاقات کردم تا درباره‌ی این ددلاین با او صحبت کنم. ما گزینه‌ها و پیامدها را مورد بحث قرار دادیم و در نهایت او هم به همان نتیجه رسید.
 - در مرحله‌ی بعد با توسعه‌دهنده‌ی دوم صحبت کردم و او را در جریان نتیجه‌ی بحث قرار دادم. من می‌دانستم که او برای موقعیت اجتماعی خود در تیم ارزش قائل است، بنابراین به او گفتم که حمایتش از این موضوع چقدر برای من اهمیت دارد. او نگرانی‌های خود را در مورد واکنش تیم به اشتراک گذاشت و به من اطمینان داد که از من حمایت خواهد کرد.
 - از هر دو توسعه‌دهنده خواستم که به من کمک کنند تا تصمیم را به تیم ارائه دهم.
- نتیجه: بعد از شنیدن این موضوع با اینکه تیم ناامید شد؛ ولی همدل بود. وقتی این دو عضو ارزشمند مرا حمایت کردند تیم اعتماد کرد و من به آن‌ها قول دادم اگر بتوانیم این نسخه را در اسرع وقت انجام دهیم، کار روی این فیچر را بلافاصله پس از انتشار شروع خواهیم کرد. در نهایت ما در اسرع وقت کار را تمام کردیم و فیچر بعدی را در چند هفته بعد منتشر کردیم.



چرایی سؤالات رفتاری ادامه

با ساختار بندی پاسخ خود به این شکل، به مصاحبه کننده اجازه می دهید به وضوح بفهمد که چه اتفاقی در حال رخ دادن است، چه اقداماتی انجام داده اید و چه نتیجه ای حاصل شده است. توجه داشته باشید که در این مورد، نیازی به بحث در مورد اینکه فیچر ما چه چیزی بود یا چرا تیم از توسعه آن هیجان زده بود نیست و ارتباطی با موضوع ندارد.

۳- کلیدی و بولت وار (Bullet point) صحبت کنید.

وقتی شما با یک مصاحبه کننده در مورد تجربه خود صحبت می کنید، او اطلاعات کمی نسبت به شما دارند و اگر کلیدی صحبت نکنید ممکن است در داستان شما گم شود؛ بنابراین شفاف بودن در مورد اجزای اهداف، وظایف و نتایج به مصاحبه کننده کمک خواهد کرد.

به عنوان مثال:

- من سه کار انجام دادم:
 - اول، من با...
 - دوم، من...
 - سوم، من...
- ما دو مشکل با این طرح داشتیم:
 - یک، ما...
 - دو، ما...

اگر بتوانید آنچه را که می گوید لیست کنید، مصاحبه کننده زمان بیشتری برای تجزیه و تحلیل صحبت های شما دارد.



آماده سازی / مرحله ۱: ایجاد شبکه ای از تجربیات

برای پاسخگویی به سؤالات رفتاری در مصاحبه، باید به خوبی آماده باشید؛ ایجاد یک شبکه از تجربیات به شما کمک می کند تا آماده در جلسه حضور داشته باشید. می توانید این شبکه را مشابه جدول زیر ترسیم کنید:

فعالیت داوطلبانه	شغل دوم	شغل اول	
...	...	...	رهبری / نفوذ
...	...	...	کار گروهی
...	...	...	موفقیت ها
...	...	...	اشتباهات / شکست ها

در ستون ها، هر یک از بخش های اصلی رزومه خود را فهرست کنید:

- هر نقش، هر پروژه و فعالیت داوطلبانه و

در سطر ها، دسته بندی های اصلی برای سؤالات رفتاری را فهرست کنید:

- رهبری / تأثیر، کار تیمی، موفقیت ها، چالش ها، و اشتباهات / شکست ها.

سپس، هر سلول را با یک تا سه داستان پر کنید. با ایجاد چنین شبکه ای به راحتی می توانید به سؤالات مصاحبه کنندگان پاسخ دهید.



آماده سازی / مرحله ۲: ایجاد پنج داستان کلیدی

از هر کدام از سلول های بالا داستان هایی به وجود می آید که چرایی انتخاب شما برای نقش مدیریت محصول را نشان می دهد. وقتی پنج داستان کلیدی از گذشته کاری خود را شناسایی کردید، سوالات زیر را از خود بپرسید.

۱- آیا هر داستان قابل بیان کردن است؟

هر یک از داستان های شما باید یک موقعیت، عمل و نتیجه ی اساسی داشته باشد. اغلب، داستان ها در بخش «اکشن» شکست می خورند. این داستان من و یک کارجو است:

داستان کارجو:

- تیم من به تازگی یک فیچر جدید برای به روزرسانی پروفایل کاربران در پلتفرم تلفن همراه راه اندازی کرده است. در ابتدا به نظر می رسید همه چیز خوب پیش می رود؛ اما ناگهان چندین کاربر شروع به شکایت کردند که از آن ها کلاهبرداری شده است.
- من توسعه دهندگان را دور هم جمع کردم و از آن ها خواستم ببینند این موضوع تقصیر ما بوده است یا خیر. به نظر می رسد در روند به روزرسانی پروفایل ها به طور ناخواسته تنظیمات حریم خصوصی تغییر داده می شود.
- توسعه دهندگان توانستند این وضعیت را اصلاح کنند. آن ها به تنظیمات حریم خصوصی قدیمی بازگشتند و راه حلی برای رفع این مشکل ارائه کردند.
- سپس در یک ایمیل مشکل و راه حل آن را به کاربران توضیح دادیم و کاربران از راه حل ما راضی بودند و این مسئله دیگر مطرح نشد.
- وقتی کارجو صحبت هایش به اتمام رسید پرسیدم: «پس شما فقط یک ایمیل نوشتید، درست است؟»
- کارجو به من گفت: «خب، بله. اما اگر به این سرعت آن را برطرف نمی کردیم، می توانست یک مشکل واقعاً بزرگ باشد.»



آماده سازی / مرحله ۲: ایجاد پنج داستان کلیدی ادامه

درست است؛ می توانست باشد. این توسعه دهندگان بودند که مشکل را پیگیری کردند. تنها کاری که این کارجو انجام داد، نوشتن ایمیل عذرخواهی بود و این قابل قبول نیست.

مطمئن شوید که هر کدام از داستان های شما دارای **موقعیت، کنش و نتیجه ی خاصی** هستند. داستان خود را با کسی تمرین کنید و از او بخواهید که این سه مؤلفه را در صحبت شما در نظر بگیرد.

بسیاری از داستان هایی که دچار شکست می شوند قابل نجات دادن هستند. به عنوان مثال، اگر این کارجو یک فرایند جدید را برای جلوگیری از تکرار این موقعیت در نظر گرفته بود، آنگاه می توانست داستان خوبی بسازد. برای بیان کردن داستان خود بهتر است موارد زیر را در نظر بگیرید:

۲- آیا هر داستان قابل درک است؟

هر چقدر هم از روش های مختلف برای بیان داستان خود استفاده کنید، ممکن است داستان پیچیده باشد و شکست بخورد. شما باید بفهمید که اصل هر داستان چیست تا بتوانید فقط قسمت های مربوطه را ارائه دهید.

۳- هر داستان در مورد شما چه می گوید؟

داستانی که به مصاحبه کننده خود می دهید نباید فقط به سؤال پاسخ دهد. باید چیزی را در مورد شما یا نحوه ی کارتان به مصاحبه کننده منتقل کند. به عنوان مثال، داستان زیر را در نظر بگیرید:

به جای تسلیم شدن، با یکی از معماران کلیدی نرم افزار ملاقات کردم تا طرحی برای آزمایش این ترفندهای جدید ایجاد کنم. ما توانستیم توسعه ی MVP را از شش هفته به دو هفته کاهش دهیم. ما همچنین راهی برای به حداقل رساندن تلاش مورد نیاز برای حمایت از بازار، کاهش هزینه های بازاریابی، تست و پشتیبانی پیدا کردیم.



آماده سازی / مرحله ۲: ایجاد پنج داستان کلیدی ادامه

۴- آیا واقعاً در مورد شماست؟

یک مدیر محصول خوب تیم خود را در اولویت قرار می دهد. اگر متوجه شدید که به جای «من» و «ما» دائماً «ما» و «ما» می گوئید، ممکن است بخواهید جمله هایتان را اصلاح کنید یا یک داستان جدید پیدا کنید. این داستان ها باید درباره موفقیت ها و شکست های شما باشد، نه تیم شما. مطمئناً تیم شما یک بخش کلیدی از آن ها است، اما هنوز هم این است که اقدامات شما چگونه به آن ها کمک کرده است. به عنوان مثال، اگر تیم شما Pivot کرد، باید در مورد آنچه که برای هدایت تیم خود از آن پیوت انجام دادید صحبت کنید.

۵- آیا افراد دیگر را «به دست می آورید»؟

درک افراد دیگر بخش اساسی کار تیمی، رهبری و متقاعدسازی است و بنابراین بخش اساسی نقش مدیریت محصول است. داستان های شما باید نشان دهد که افراد دیگر را «به دست می آورید».

متأسفانه، گاهی اوقات داستان های یک کارجو نشان می دهد که او نسبت به افراد دیگر بینش ندارد. این معمولاً زمانی اتفاق می افتد که یک کارجو:

- **بددهنی به دیگران:** بله، همه ی ما می دانیم که کارکردن با برخی از افراد سخت است. اگر در مورد یک همکار شک دارید، مصاحبه کننده ی شما احتمالاً به این فکر می کند آیا واقعاً کارکردن با آن ها سخت است یا خیر.
- **نشان دادن درماندگی:** شکست خوب است؛ درماندگی خوب نیست. باید بتوانید دیگران را در مورد چیزی که می خواهید متقاعد کنید علاوه بر این همدلی بخش مهمی از نقش مدیر محصول است که باید آن را به خوبی بلد باشد.



آماده سازی / مرحله ۲: ایجاد پنج داستان کلیدی ادامه

۶- آیا داستان های شما پوشش خوب و انعطاف خوبی دارند؟

سؤالات رفتاری معمولاً در یکی از پنج حوزه ی زیر قرار می گیرند، بنابراین باید مطمئن شوید که پوشش خوبی از این موضوعات در پنج داستان کلیدی خود دارید. این موضوعات رایج عبارتند از:

- رهبری و نفوذ
- چالش ها
- اشتباهات / شکست ها
- موفقیت ها
- کار گروهی

شما باید حداقل یک داستان در هر موضوع داشته باشید.



آماده سازی / مرحله ۳: تمرین کنید

می دانید که از شما سؤالات رفتاری مختلفی پرسیده می شود، بنابراین هیچ بهانه ای برای عدم آمادگی وجود ندارد. از دوست خود بخواهید که نسبت به آنچه که از روش وضعیت، اقدام و نتیجه درک کرده است، تکرار کند و میزان درک او از گفته هایتان را بسنجید. در صورتی که ایشان نسبت به درک آنچه گفته شده در تلاش بود به این معناست که احتمالاً مصاحبه کننده نیز به این مشکل دچار خواهد شد؛ بنابراین بهتر است نسبت به بهبود داستان خود اقدام کنید.

پیگیری سؤالات

در ادامه مطالبی که عنوان می کنید، ممکن است در این سؤالات مطرح شود:

- واکنش تیم چگونه بود؟
- این موضوع چه تأثیری بر آینده تیم داشت؟
- از این چه چیزی یاد گرفتید؟
- اگر این وضعیت دوباره پیش بیاید چه کار متفاوتی انجام می دهید؟
- آیا همیشه با چنین موقعیت هایی برخورد می کنید؟ اگر نه، چه چیزی باعث شد که این بار مسائل را به این شکل مدیریت کنید؟



انواع سؤالات رفتاری

ما برخی از سؤالات رفتاری رایج را در زیر فهرست کرده‌ایم. توجه داشته باشید که سؤالات می‌توانند شکل‌های مختلفی داشته باشند و ممکن است بسیار خاص‌تر از این باشند.

رهبری و تاثیرگذاری

رهبری و تاثیرگذاری بر دیگران شاید ضروری‌ترین مسئولیت یک مدیر محصول باشد، بنابراین جای تعجب نیست که این سؤالات مطرح شوند. یک مدیر محصول، نیاز به تاثیرگذاری بر دیگران بدون مسئولیت مستقیم بر آن‌ها دارد، بنابراین مصاحبه‌کننده می‌خواهد بفهمد از چه تاکتیک‌هایی برای ایجاد تیم، متقاعدکردن یا تاثیرگذاری بر دیگران استفاده می‌کنید، برخی از تاکتیک‌های رایج عبارتند از:

- جمع‌آوری داده‌ها برای حمایت از نتیجه‌گیری شما
- درک و پرداختن به انگیزه‌ها یا مشوق‌های اساسی افراد
- نگهداشت تیم در کنار خود با استفاده از حمایت از اعضای کلیدی
- نشان دادن آسیب‌پذیری خود برای تشویق دیگران به این کار
- الگو یا نمونه‌ی خوبی بودن
- به نتیجه‌رساندن تدریجی افراد با توافق بر روی یک چارچوب مشترک
- توسعه‌ی اعتبار و ایجاد اعتماد

اگر هیچ‌کدام از موارد بالا را به‌خاطر نمی‌آورید به‌زمان‌هایی فکر کنید که دیگران را تحت‌تأثیر قرار دادید این فرد می‌تواند خانواده یا از دوستان شما باشد همچنین تاکتیک‌هایی که استفاده کردید را مورد بررسی قرار دهید.



انواع سؤالات رفتاری / نمونه سؤال از رهبری و تأثیرگذاری

- ۱- تصمیمی را که گرفتید و محبوب نبود توصیف کنید. چگونه با اجرای آن کنار آمدید؟
- ۲- زمانی را توصیف کنید که مجبور بودید به کارمندان یا همکاران انگیزه دهید.
- ۳- از زمانی برای من بگویید که ابتکار عمل نشان دادید.
- ۴- در مورد زمانی به من بگویید که مجبور بودید برای افرادی که با شما مخالف بودند یک سخنرانی ارائه دهید.
- ۵- از زمانی به من بگویید که مجبور شدید تصمیم ناخوشایندی بگیرید.
- ۶- در مورد زمانی به من بگویید که مجبور شدید ایده‌ی خود را به شخص یا تیم دیگری بفروشید.
- ۷- از زمانی به من بگویید که یک تیم ساخته‌اید.



انواع سؤالات رفتاری / چالش‌ها

در این نوع سؤالات، مصاحبه‌کننده به دنبال درک واکنش شما نسبت به چالش‌ها و چگونگی حل مشکلات است. برای پیدا کردن چالش‌ها یا مشکلاتی که با آن مواجه شده‌اید می‌توانید از طوفان فکری استفاده کنید مسائلی از قبیل:

- معضلات اخلاقی
- انگیزه‌های تعارض
- منابع ناکافی (زمان، پول و تخصص)
- اطلاعات ناقص یا نادرست
- روحیه‌ی پایین، مشکلات بین‌فردی، یا دیگر مشکلات عاطفی (با هم‌تیمی‌ها یا به‌طورکلی تیم)
- تعارضات فرهنگی یا سبک کاری
- تغییر خواسته‌ها
- ناتوانی در انجام یک کار یا برآورده کردن انتظارات

برای حل هر یک از مشکلات می‌توان از راه‌های زیر بهره برد:

- جمع‌آوری داده‌ها برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کاری قرار است انجام گیرد.
- از پشتیبانی و تخصص افراد اطراف خود استفاده کنید.
- درباره‌ی نحوه‌ی تعیین اولویت‌های تیم بحث کنید.
- احساسات اطرافیان را درک کنید.
- به این فکر کنید که چه کاری را باید انجام دهید (بر پایه اخلاق، آنچه برای مشتری بهتر است و غیره).
- تجزیه‌ی موقعیت، تمرکز و درک بیشتر در مورد آنچه می‌دانید.
- ریسک را کاهش دهید.
- صادق و روراست بودن.
- خارج از چارچوب فکر کنید و خلاقانه مشکلات را حل کنید.
- سازش کنید.
- انتظارات همکاران و مشتریان را مدیریت کنید.



انواع سؤالات رفتاری / نمونه سؤال از چالش‌ها

- ۱- از زمانی بگوئید که با چالشی مواجه شدید و بر آن غلبه کردید.
- ۲- در مورد زمانی به من بگوئید که نتوانستید به مهلت مقرر (ددلاین) برسید.
- ۳- از زمانی به من بگوئید که با چالشی روبه‌رو شدید و بر آن غلبه کردید.
- ۴- از زمانی که مجبور به کنارآمدن با تغییر اولویت‌ها شدید بگوئید.
- ۵- در مورد زمانی بگوئید که مجبور بودید به سرعت یا با داده‌های ناکافی تصمیم بگیرید.
- ۶- در مورد زمانی بگوئید که در مدت‌زمان کوتاهی از داده‌های زیادی استفاده کرده‌اید.
- ۷- در مورد زمانی بگوئید که با یک موقعیت خطرناک دست‌وپنجه نرم می‌کردید.



انواع سؤالات رفتاری / اشتباهات و شکست‌ها

حداقل یکی از مصاحبه‌کنندگان از شما در مورد شکست یا اشتباهات سؤال می‌کند. هدف این سؤال مانند سایر سؤالات رفتاری، فروش خود (Selling Yourself) است. باین‌حال، معنای آن در اینجا با سؤالات دیگر کمی متفاوت است.

- **یک شکست بزرگ:** هدف از پرسش این سؤال آن است که بدانند قبلاً شکست خورده‌اید یا نه؟ درست یا غلط، بسیاری از مردم بر این باورند که اگر شکست نخورده‌اید، واقعاً تلاش نکرده‌اید. هیچ‌کس همیشه کامل نیست.

- **فروتنی:** هدف از پرسش این سؤال درک مصاحبه‌کننده از پذیرش شکست‌ها و اعتراف به آن است.

- **رسیدگی:** مصاحبه‌کننده‌ی شما می‌خواهد ببیند که شما چگونه وضعیت را مدیریت می‌کنید. آیا اشتباه آن حادثه را اصلاح کردید، یا کاری برای جلوگیری از حوادث آینده انجام دادید؟ چگونه اطلاعات را به مدیر و تیم خود منتقل کردید؟ چه چیزی از آن یاد گرفتید؟

یکی از راه‌های ارائه داستان‌های خوب این است که به چیزهایی که در حرفه‌تان یاد گرفته‌اید فکر کنید. اغلب در کار اشتباهی وجود داشته که باعث یادگیری شده است. به عنوان مثال، شاید شما همان چیزی را ساخته‌اید که مشتری خواسته است، اما آن‌ها از آن استفاده نکرده‌اند. این به شما آموخت که باید انگیزه‌های عمیق‌تری از مشتری را جست‌وجو کنید. داستان‌هایی مانند این می‌توانند عالی باشند، زیرا به طور طبیعی به یک پایان مثبت منتهی می‌شوند: شما چیز مهمی را یاد گرفتید که باعث می‌شود اکنون یک مدیر محصول بهتر شوید.

البته به این نکته توجه داشته باشید هر داستانی قابل تعریف نیست. داستانی را تعریف کنید که قسمت‌های روشن و مثبتی در آن در نهفته باشد یا از پاسخ‌هایی که صداقت یا درستکاری شما را خدشه‌دار می‌کند، خودداری کنید. اشکالی ندارد که در تجزیه و تحلیل داده‌ها اشتباه کرده باشید یا سعی کرده‌اید بیش از حد از آن استفاده کنید؛ اما اگر دروغ گفتید تأثیر منفی در ذهن مصاحبه‌کننده خواهد گذاشت.



انواع سؤالات رفتاری / نمونه سؤال از اشتباهات و شکست‌ها

- ۱- از زمانی برایم بگویید که اشتباه کرده‌اید.
- ۲- از زمانی برایم بگویید که شکست خورده‌اید.
- ۳- از زمانی به من بگویید که موقعیتی را به درستی تحلیل کردید.
- ۴- از زمانی برایم بگویید که از خود ناامید شده‌اید.
- ۵- از زمانی برایم بگویید که نتوانستید تمام مسئولیت‌های خود را به درستی انجام دهید.



انواع سؤالات رفتاری / موفقیت‌ها

سؤالات موفقیت فرصتی برای نمایش درخشش شما است. پاسخ شما به این سؤالات ممکن است با پاسخ شما به برخی از سؤالات دیگر همپوشانی داشته باشد و این اشکالی ندارد. موفقیت شما ممکن است چالش بزرگی باشد که غلبه کرده‌اید یا زمانی که یک تیم را به سمت موفقیت هدایت می‌کنید، یا حتی موقعیتی که بر یک اشتباه یا شکست بالقوه غلبه کرده‌اید.

برای پاسخ به این سؤالات، به چیزهایی فکر کنید که بیشتر به آن‌ها افتخار می‌کنید. مطمئن شوید که می‌توانید به مصاحبه‌کننده توضیح دهید که چرا این کار را موفقیت‌آمیز می‌بینید. اگر به این دلیل است که تأثیر زیادی بر شرکت شما داشته است، باید بتوانید میزان تأثیر را تعیین کنید. اگر خارج از منطقه‌ی راحتی شما بود، این باید کمی شما را تغییر می‌داد یا به شما کمک می‌کرد چیزی در مورد خودتان کشف کنید. اگر در مورد حل یک مشکل سخت است، باید چیزی یاد گرفته باشید.



انواع سؤالات رفتاری / نمونه سؤال از موفقیت‌ها

- ۱- در مورد چیزی که شما به انجام آن افتخار می‌کنید بگویید.
- ۲- از زمانی بگویید که به هدفی مهم رسیدید.
- ۳- یک بینش خاص از چیزی خارج از کار به من بگویید.
- ۴- در مورد زمانی به من بگویید که بالاتر و فراتر از وظیفه رفتید.
- ۵- زمانی را توصیف کنید که یک موقعیت را قبل از جدی شدن حل کرده‌اید.
- ۶- درباره‌ی زمانی به من بگویید که باید نوآوری نشان می‌دادید.
- ۷- از زمانی برای من بگویید که یک مشکل را به شیوه‌ای خلاقانه حل کردید.



انواع سؤالات رفتاری / کار گروهی

سؤالات کار تیمی برای ارزیابی مهارت‌های بین فردی شما استفاده می‌شوند، به خصوص در زمان‌هایی که با همکاران خود کار می‌کنید. به دنبال زمان‌هایی در تجربه‌ی کاری خود باشید که در آن ارتباطات بین فردی یا تفاوت در سبک کاری بر پویایی تیم شما تأثیر می‌گذارد.

چگونه می‌توان این مسائل را حل کرد؟ راه‌های بالقوه عبارتند از:

- مصالحه‌های شدید در میان اعضا
- یافتن راه‌هایی برای ارزشمند کردن هم‌تیمی‌ها
- توانایی توافق بر سر چیزهایی که به نفع شما برای مطلوبیت تیم بزرگ‌تر هستند
- درک انگیزه‌ها و انگیزه‌های اساسی افراد
- انگیزه دادن به تیم‌ها و تقویت روحیه
- دست‌کشیدن از منیت و تشویق دیگران به این کار
- توازن استقلال با انسجام تیمی
- ایجاد اعتماد به نفس در اطرافیان
- افزایش مسئولیت‌پذیری فردی
- ارائه یک مثال خوب
- قبول مسئولیت شخصی
- نشان دادن شفقت و همدلی با همکاران
- شناسایی و تقسیم مسئولیت‌ها
- به اشتراک گذاشتن دانش و مسئولیت
- کاهش آسیب از یک هم‌تیمی یا موقعیت منفی
- ایجاد اعتماد در سراسر تیم

هیچ راهی برای پرورش پویایی تیم وجود ندارد، یکی از پاسخ‌های عالی به این سؤال، درک این موضوع است که کار تیمی خوب به شرایط خاص بستگی دارد.



انواع سؤالات رفتاری / نمونه سؤال از کار گروهی

- ۱- در مورد زمانی به من بگویید که برای انجام کاری مجبور بودید در میان تیم‌ها کار کنید.
- ۲- از زمانی بگویید که در محل کار اختلاف نظر داشتید.
- ۳- درباره زمانی به من بگویید که به یکی از همکارانتان راهنمایی یا کمک کرده‌اید.
- ۴- در مورد زمانی به من بگویید که مجبور بودید کاری را انجام دهید که نمی‌خواستید انجام دهید.
- ۵- در مورد زمانی که مجبور بودید سازش کنید به من بگویید.
- ۶- از زمانی به من بگویید که مجبور بودید یک درگیری را حل کنید.
- ۷- در مورد زمانی به من بگویید که تعامل چالش‌برانگیزی با یک همکار داشتید.



بخش ششم — فصل ۱۳

سوالات تخمینی

فصل ۱۳: سؤالات تخمینی

گاهی در جریان مصاحبه سؤالاتی پرسیده می‌شود تا میزان مهارت شما (در پاسخ به سؤالات یک دفعه‌ای، تخمینی و...) سنجیده بشود، هدف از این‌گونه سؤالات پاسخ دادن تخمینی است.

برای پاسخ به این سؤالات چند مرحله را باید طی کنید:

۱- سؤالات را برای خود واضح کنید، شما نمی‌توانید به سؤالی که متوجه نمی‌شوید پاسخ دهید. به همین دلیل مهم است که مطمئن شوید سؤالات را به درستی شنیده‌اید و آن را به درستی درک کرده‌اید.

۲- دانسته‌ها (یا اطلاعاتی که می‌خواهید) را فهرست کنید.

۳- معادله بسازید؛ این بخش مهم‌ترین بخش کل فرایند پاسخ‌دهی به سؤالات است.

۴- به منابع (موارد) جایگزین فکر کنید، لحظه‌ای مکث کنید و به مشکلات احتمالی روش پیشنهادی خود فکر کنید.

۵- بخش‌بندی مراحل و چارچوب پیشنهادی برای حل مسئله. در این مرحله مسائل احتمالی را تجزیه تحلیل کرده‌اید.

۶- فرضیات خود را مرور کنید، در این مرحله معادلات بیان شده‌اند، تنها کاری که مانده حدس زدن برخی اعداد است. باید به شعور و تجربه‌های قبلی خود تکیه کنید.

۷- محاسبه را انجام دهید، مقادیر به دست آمده را در هم ضرب، تقسیم، جمع یا منها کنید. اعداد خود را تقریبی و ساده نگه دارید تا کار با آن‌ها ساده باشد.

۸- یکبار دیگر مسیر را بررسی کنید. حالا جواب نهایی را دارید!



برگهٔ تقلب اعداد

وقتی از شما سؤال پرسیده می‌شود می‌توانید برخی اطلاعاتی که ندارید از مصاحبه‌کننده بپرسید، بااین حال یکسری اطلاعات هستند که دانستن آن‌ها نیاز (واجب!) است.

در جدول زیر مقدار تقریبی تعدادی داده‌های مورد نیاز آورده شده است:

۸۸ میلیون	جمعیت ایران
۳۰۰ میلیون	جمعیت آمریکا
۳	میانگین افراد در هر خانوار
۱۰۰ میلیون	تعداد خانوار آمریکا
۸۰ سال	امید به زندگی (آمریکا)
۶۵-۷۰ سال	امید به زندگی (جهان)
۷ میلیارد	جمعیت جهان
۷۰۰ میلیون	جمعیت اروپا
۴ میلیارد	جمعیت آسیا
۹۰۰۰	مجموع ساعات در یک سال
۵۰۰,۰۰۰	مجموع دقایق در یک سال



برگهٔ تقلب اعداد ادامه

---	درآمد شرکت
---	سود شرکت
---	تعداد کاربران

توجه: دقت کنید این اعداد تقریبی و ساده هستند، برای این که کارکردن و محاسبه با آن‌ها راحت‌تر باشد.

قبل از مصاحبه سعی کنید راجع به شرکت تحقیق کنید. مثلاً راجع به درآمد، سود، تعداد کارمندان، تعداد کاربران و.... البته برای برخی شرکت‌ها به دست آوردن این اطلاعات سخت هست و یا برای برخی استارت‌آپ‌ها، برخی (یا همه) این مقادیر می‌تواند صفر باشد.



نکات و ترفندها

حل سؤالات تخمینی در ریاضی سخت هست، حتی اگر ریاضی شما و قدرت محاسبه‌ی ذهنی خیلی خوب باشد باز هم ممکن است هنگام مصاحبه برای پاسخ به چنین سؤالاتی دچار مشکل شوید.

این نکات و ترفندها کار شما را آسان می‌کنند؛

نکته: اعداد رند (گرد شده)

گاهی کمال‌گرا و جزئیات‌گرا بودن ضروری است، اما نه در جلسه مصاحبه. در هنگام پاسخ‌دادن به سؤالات تخمینی شما بارها حدس‌های مختلف می‌زنید، و در حال تلاش برای یافتن پاسخ مناسب هستید. در این لحظه دقت هیچ کمکی به شما نمی‌کند. پس از اعداد رند و گرد شده استفاده کنید.

مثلاً: جمعیت ایران در سال ۱۴۰۲ برابر ۸۷٫۹۲ میلیون نفر است، اما شما برای محاسبه باید آن را ۸۷ یا ۸۸ در نظر بگیرید.

ترفند: قانون ۷۲

اگر می‌خواهید محاسبه کنید چقدر طول می‌کشد چیزی دو برابر شود، ۷۲ را بر درصد افزایش تقسیم کنید.

یعنی سرمایه‌گذاری، جمعیت، حقوق یا ارزش دیگری که با $x\%$ در سال افزایش می‌یابد، پس از تقریباً ۷۲ سال، x دو برابر می‌شود.

این قانون نسبتاً خوب کار می‌کند (در محدوده‌ی ۵ یا ۱۰٪ از پاسخ واقعی) برای مقادیر کوچک x ؛ باین حال، حتی با افزایش ۱۰۰٪ سالانه (که در عرض یک سال دو برابر می‌شود)، نتیجه هنوز در ۳۰٪ از پاسخ واقعی است.

البته، تقسیم ۷۲ بر چیزی بدون ماشین حساب به‌طور کلی مشکل است. استفاده از ۷۰ یا ۷۵ محاسبات شما را آسان‌تر می‌کند و به‌طور کلی به‌اندازه‌ی کافی به پاسخ مورد نیاز شما نزدیک است.



نکات و ترفندها ادامه

ترفند: مرتبه‌های بزرگ

هنگام ضرب دو عدد بزرگ، به آسانی ممکن است اشتباه کنید. اگر در محاسبه‌ی اعداد تک‌رقمی اشتباه کنید، مسئله مهمی نیست، اما اگر یک صفر اضافه کنید یا یک صفر را فراموش کنید، جواب می‌تواند ۱۰ برابر شود یا کاهش پیدا کند.

یکی از راه‌های بررسی محاسبه به صورت زیر است: اگر a و b را با هم ضرب کنید تا n به دست آید، مجموع اعداد رقم‌های عدد به دست آمده باید در حدود جمع اعداد رقم‌های دو عدد اول باشد.

یعنی:

تعداد رقم‌های (a) + تعداد رقم‌های (b) = تعداد رقم‌های $(a*b)$

یا؛

تعداد رقم‌های (a) + تعداد رقم‌های (b) = تعداد رقم‌های $(a*b) + 1$

نکته: اعتماد به نفس داشته باشید

چند بار شنیده‌اید که کسی بگوید: «اوه، من ریاضی را دوست ندارم» یا «اعداد برای من نیستند»؟ چه درست باشد چه نباشد، مصاحبه زمان چنین اعلامیه‌هایی نیست.

شرکت‌ها می‌خواهند مدیر محصول‌هایی را استخدام کنند که اعتماد به نفس داشته باشند یا حداقل بتوانند وانمود کنند که دارند. اجازه ندهید اگر ترسیده‌اید نشان داده شود و قطعاً به مصاحبه‌کننده خود نگویید که در ریاضیات بد هستید.



نکات و ترفندها ادامه

نکته: واحدهای خود را برچسب بزنید

بسیاری از مردم به برچسب زدن واحدهای یک مقدار (مثلاً ۴ «متر») به عنوان یکی از آن چیزهای مزاحم فکر می کنند که معلمان مدرسه بر آن اصرار داشتند، اما این عادت در اینجا بسیار ارزشمند خواهد بود.

اشتباه رایجی که مصاحبه کنندگان مرتکب می شوند، گیج شدن در واحدهای خود است. مثلاً آن ها برای نشان دادن «۴ متر»، «۴» را یادداشت می کنند، اما وقتی زمان انجام حساب می رسد، فراموش می کند که بر حسب کیلومتر نیست.

اگر همه مقادیر را با واحدهای آن ها برچسب گذاری کنید، در طول حل مسئله (که ممکن است گاهی چند دقیقه طول بکشد) وضعیت بسیار بهتری خواهید داشت.

نکته: منابع خود را در نظر بگیرید

تصور کنید از شما خواسته می شود محاسبه کنید که سالانه چند کیسه چیپس فروخته می شود. شما باید مطمئن شوید که منابع مختلف فروش را درک کرده اید. چیپس سیب زمینی در چندین مکان فروخته می شود:

- در فروشگاه ها، مستقیم به مصرف کنندگان.
- در ماشین های فروش مستقیم به مصرف کنندگان.
- از توزیع کنندگان گرفته تا مدارس، بیمارستان ها، سینماها و غیره.
- و خیلی جاهای دیگر!

چندین «منابع» در پرسش های مربوط به اندازه بازار یا درآمد رایج هستند، اما می توانند به روش های دیگری نیز مطرح شوند.

به عنوان مثال، فرض کنید از شما پرسیده شد که برای یک ساختمان ۲۰ طبقه یک بلوک طولانی و یک بلوک عریض چند آسانسور لازم است. احتمالاً با تعداد افرادی که در ساختمان هستند و تعداد دفعاتی که آن ها نیاز به استفاده از آسانسور دارند، محاسبه را انجام می دهید. اما آیا به آسانسور حمل و نقل فکر کرده اید؟ این هم یک «منبع» است!



نکات و ترفندها ادامه

در بسیاری از موارد اشکالی ندارد که تصمیم بگیرید که منابع اضافی شما نادیده گرفته شوند، اما بهتر است آن‌ها را با مصاحبه‌گر در میان بگذارید. این نشان‌دهنده‌ی توجه به جزئیات است.

نکته: مراحل گسسته را گسسته نگه دارید

هر چه به‌توانید سازماندهی بیشتری داشته باشید، بهتر است. اگر سؤال تخمین شما چندین مرحله‌ی مستقل دارد، باید سعی کنید آن‌ها را جداگانه محاسبه کنید. اگر (یا وقتی که!) اشتباهی مرتکب شوید، می‌توانید به آن بازگردید، اشتباهات را پیدا کنید، و آن را با کمترین زحمت اصلاح کنید.

نکته: مراحل میانی را ثبت کنید

درحالی‌که برخی از سؤالات تخمینی بسیار کوتاه هستند، اکثر آن‌ها نسبتاً طولانی هستند و نیاز به محاسبات متعدد دارند. مهم است که در حین انجام، آن کاری را که انجام می‌دهید یادداشت کنید. ممکن است لازم باشد بعداً برای تصحیح کار خود یا حتی استفاده مجدد از یک عدد محاسبه شده قبلی، به آن بازگردید.

هر مرحله را به شکلی منظم و خوانا ثبت کنید تا بتوانید به راحتی به هر مرحله برگردید. این را به عنوان «نشان دادن کار خود» به معلم ریاضی خود در نظر بگیرید. اگر رویکرد شما به قدری سازماندهی شده است که فرد دیگری می‌تواند به طور فرضی از آن پیروی کند، تجزیه و تحلیل جایی که ممکن است اشتباه کرده باشید برای شما بسیار آسان‌تر خواهد بود.



نکات و ترفندها ادامه

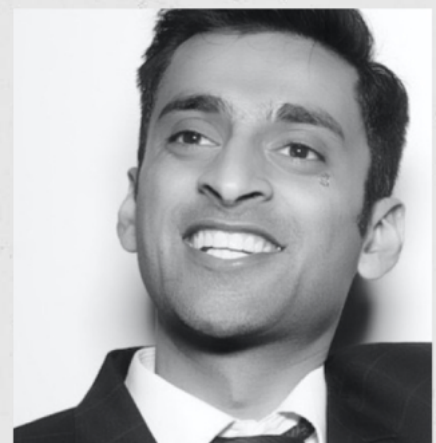
نکته: فرضیات خود را ثبت کنید

غیرمعمول نیست که پاسخ نهایی شما به شدت نادرست باشد. وقتی این اتفاق می افتد، دو دلیل اصلی وجود دارد: یا شما یک اشتباه ریاضی مرتکب شده اید (در این صورت سازماندهی به شما کمک می کند آن را پیدا کنید) یا یکی از فرضیات شما اشتباه بوده است.

در حالت ایده آل، می توانید فهرستی را با تمام فرضیاتی که دارید در کنار صفحه نگه دارید. اما، اگر این به شما کمکی نمی کند، حداقل هر فرضی را که می سازید دور آن خط بکشید. این به شما اجازه می دهد تمام پیش فرض های خود را برای مسائل، مورد بررسی قرار دهید.

No matter what the question, if you practice structure it will make you stand out as a candidate.

- Prashant Nair



نکات و ترفندها / نمونه سؤال

در ادامه نمونه سؤالی برای درک بهتر توضیحات داده شده، آورده شده است:

سؤال ۱: چند افسر پلیس در ایلات متحده وجود دارد؟

پاسخ این سؤال کمی مشکل خواهد بود، پس بیایید شروع کنیم.

به یاد داشته باشید: این رویکرد است که مهم است، نه پاسخ نهایی.

• مرحله ۱: سؤال را برای خود واضح کنید

نکته‌ی اصلی که مبهم است این است که دقیقاً چه کسانی را به عنوان افسر پلیس در نظر می‌گیریم. برای مثال، دانشگاه‌ها اغلب افسران پلیس خود را دارند.

همچنین ابهاماتی در مورد اینکه آیا ما افسران پلیسی را در نظر می‌گیریم که «کارهای پشت میزی (کارهای اداری)» می‌کنند یا خیر، نیز وجود دارد.

بیایید فرض کنیم که منظور ما همه افسران پلیس، از جمله افسران پلیس دانشگاه است، چه آن‌ها در کادر اداری باشند و چه گشت.

• مرحله ۲: آنچه را که می‌دانید (یا آرزو می‌کنید می‌دانستید) فهرست کنید

ما می‌دانیم:

- ایلات متحده ۳۰۰ میلیون نفر جمعیت دارد.
- مناطق پرجمعیت‌تر افسران پلیس بیشتری دارند.
- باید افسران پلیس روز و شب کار کنند.

افسران پلیسی که گشت‌زنی می‌کنند عموماً این کار را به صورت جفت (دونفری) انجام می‌دهند.

ممکن است دوست داشته باشیم موارد زیر را بدانیم:

- سرانه جرم در سال چقدر است؟
- چند افسر پلیس نسبت به کسانی که در خیابان هستند، کار اداری می‌کنند؟
- برای هر نفر به چند پلیس نیاز دارید؟



نکات و ترفندها / نمونه سؤال ادامه

آخرین سؤال، به‌ویژه، بسیار خوب خواهد بود. یک راه برای به‌دست‌آوردن تخمینی برای تعداد افسران پلیس موردنیاز این است که از یک مثال خاص (مثلاً یک شهر کوچک یا مدرسه) استفاده کنیم که ما آن را می‌شناسیم و از آنجا شروع می‌کنیم به حل مسئله.

راه دیگر ممکن است این باشد که پرسید چند درصد از افراد شاغل می‌توانند افسران پلیس باشند. به‌عنوان مثال، بعید است که ۱٪ از ایالات متحده شغلی به‌عنوان افسر پلیس داشته باشند.

• مرحله ۳: یک معادله بسازید

یک معادله ممکن چیزی شبیه به این است:

$$[جمعیت ایالات متحده] / [تعداد نفر به‌ازای هر افسر پلیس گشتی] * (تعداد کل افسران پلیس به‌ازای هر افسر گشت)$$

• مرحله ۴: به منابع (موارد) جایگزین فکر کنید

ما قبلاً سایر منابع را برای افسران پلیس (دانشگاه‌ها و غیره) در نظر گرفته‌ایم و آن‌ها را رد کرده‌ایم. ما باید به این فکر کنیم که مناطق جرم و جنایت در برابر جرم کمتر چه تأثیری بر تعداد افسران پلیس خواهد داشت.

• مرحله ۵: بخش‌بندی کنید

ما جمعیت ایالات متحده را می‌دانیم. بخش پیچیده این است که فکر کنیم به‌ازای هر افسر پلیس گشت چند نفر وجود دارد و نسبت کل افسران پلیس به افسران گشت چقدر است. هرچند در بخش بعدی به آن‌ها خواهیم پرداخت.

• مرحله ۶: مفروضات خود را مرور و بیان کنید

چگونه می‌توانیم تعداد افراد به‌ازای هر افسر پلیس گشت را به دست آوریم؟ چند راه، بسته به دانش یا فرضیاتی که ممکن است داشته باشد:



نکات و ترفندها / نمونه سؤال ادامه

مقاله‌ای در مورد مدرسه خاصی خواندم که حدود ۲۰۰۰ دانش‌آموز و ۴ افسر پلیس داشت. با این حال، مدارس به حداقل کارکنان برای نگهبانی درها نیاز دارند. یک مدرسه حتی بزرگ‌تر ممکن است پلیس کمتری برای هر نفر داشته باشد.

یک شهر کوچک به حداقل ۶ افسر پلیس (۳ شیفت در روز با ۲ افسر در هر شیفت) نیاز دارد. اکثر افسران پلیس مرد هستند.

حداکثر می‌توانم تصور کنم که از هر ۲۰۰ مرد، ۱ نفر افسر پلیس است.

این به این معنی است که از هر ۴۰۰ نفر، ۱ نفر افسر پلیس است.

احتمالاً تعداد معلمان بیشتر از افسران پلیس است. برای هر کودک مدرسه‌ای (بین ۶ تا ۱۸ سال) باید حداقل ۱ معلم وجود داشته باشد.

تقریباً ۱/۸ جمعیت ایالات متحده بین این سنین هستند، به این معنی که از هر ۲۴۰ نفر یک نفر معلم است که به بچه‌های ۶ تا ۱۸ ساله آموزش می‌دهد.

این مفروضات دسته‌ای از اعداد مختلف را ارائه می‌دهند، اما آن‌ها در یک مکان عمومی قرار دارند. احتمالاً می‌توانیم یک عدد را از آنجا حدس بزنیم. بیا بید با ۱ افسر پلیس گشت‌زنی به ازای هر ۵۰۰ نفر جلو برویم.

حال چگونه می‌توان تعداد افسران پلیس به ازای هر افسر گشت را حدس زد؟

بیا بید با این شروع کنیم: به نظر شما کار اداری بیشتر است یا کار گشت‌زنی؟ حدس من این است که مدارک زیادی برای هر حادثه‌ای وجود دارد. می‌خواهم حدس بزنم که برای هر افسری که در خیابان‌ها می‌روند، حداقل یک نفر کار اداری می‌کند.

• مرحله ۷: محاسبات ریاضی را انجام دهید

ما فقط باید فرضیات خود را به معادله متصل کنیم:

((جمعیت ایالات متحده) / [تعداد نفر به ازای هر افسر پلیس گشتی]) * (تعداد کل افسران پلیس به ازای هر افسر گشت‌زنی)



نکات و ترفندها / نمونه سؤال ادامه

(۳۰۰ میلیون نفر / ۵۰۰ نفر در هر گشت) * (۲ افسر به ازای هر افسر گشت زنی ۲ افسر) = ۱,۲ میلیون افسر پلیس

• مرحله ۸: بررسی مسیر و درستی حل

چگونه می‌توانیم درستی حل را بررسی کنیم؟ ۱,۲ میلیون افسر پلیس یعنی:

از هر ۳۰۰ نفر یک نفر افسر پلیس است. این مقدار کمی کمتر از تعداد معلمان کودکان در سن مدرسه است.

اگر اکثریت قریب به اتفاق افسران پلیس مرد باشند، از هر ۱۵۰ مرد حدود ۱ نفر افسر پلیس است.

شهر نیویورک باید حدود ۲۶,۰۰۰ افسر پلیس داشته باشد.

سافرانسیسکو باید حدود ۲,۵۰۰ افسر پلیس داشته باشد.

همه این‌ها برای من درست به نظر می‌رسد، به جز برای درصد مردانی که افسر پلیس هستند. به نظر می‌رسد تعداد آن‌ها کمی بیشتر است.

پاسخ واقعی

در سال ۲۰۰۶ حدود ۸۶۱,۰۰۰ افسر پلیس و کارآگاه وجود داشت. اداره‌ی آمار دادگستری حقایق اضافی زیر را ارائه می‌دهد:

در سال ۲۰۰۸، ادارات پلیس محلی حدود ۴۶۱,۰۰۰ افسر داشتند که حدود ۶۰ درصد از کل افسران ایالتی و محلی را تشکیل می‌دادند.

ادارات پلیس شهرداری و شهرک به طور متوسط ۳,۲ افسر تمام وقت به ازای هر ۱,۰۰۰ ساکن را استخدام می‌کردند.



نکات و ترفندها / نمونه سؤال ادامه

سؤال ۲: چند مدرسه در ایالات متحده وجود دارد؟

بیایید فرض کنیم در مورد مدارس دولتی و خصوصی از مهدکودک تا کلاس دوازدهم صحبت می‌کنیم.

می‌توانیم این را با تخمین تعداد دانش‌آموزان مدارس دولتی در مقابل خصوصی و سپس میانگین اندازه‌ی هر مدرسه محاسبه کنیم.

۳۰۰ میلیون نفر در ایالات متحده، با طول عمر ۸۰ ساله و توزیع یکنواخت در سنین را فرض کنید. این به ما می‌گوید حدود ۵۰ میلیون کودک در سن مدرسه هستند.

تعداد بچه‌ها در مدارس دولتی در مقابل مدارس خصوصی: این قسمت مشکل است. بیایید جمعیت ایالات متحده را به درآمدهای پایین، متوسط و بالا تقسیم کنیم. ما این را به عنوان یک هرم با ۵۰٪ پایین، ۴۰٪ متوسط و ۱۰٪ بالا تصور می‌کنیم.

پایین: نیمه پایینی ایالات متحده معمولاً قادر به پرداخت هزینه تحصیل خصوصی نیستند، بنابراین ۱۰۰٪ آن‌ها (تقریباً) در مدارس دولتی هستند. این یعنی ۲۵ میلیون کودک در مدرسه دولتی تحصیل می‌کنند.

میان: این ۴۰ درصد دیگر تعداد کمی بچه در مدرسه‌ی خصوصی دارند. بیایید بگوییم ۱۰٪. این حدود ۲ میلیون کودک در مدارس خصوصی و ۱۸ میلیون کودک در مدارس دولتی است.

بالا: در ثروتمندترین مناطق (۱۰٪ بالا)، من گمان می‌کنم حدود ۲۰٪ از بچه‌ها به مدرسه خصوصی می‌روند. این ۴ میلیون کودک در مدارس دولتی و ۱ میلیون کودک در مدارس خصوصی تحصیل می‌کنند.

این به ما در مجموع ۴۷ میلیون دانش‌آموز مدارس دولتی و ۳ میلیون در مدارس خصوصی می‌دهد.

تعداد مدارس دولتی در مقابل خصوصی: در اینجا باید واریانس اندازه مدارس دولتی و خصوصی را به خاطر بسپاریم. شهرها تمایل دارند مدارس بزرگ‌تری داشته باشند، اما بسیاری از مردم ایالات متحده در شهرهای کوچک‌تر یا حومه‌ی شهر زندگی می‌کنند.



نکات و ترفندها / نمونه سؤال ادامه

مدارس دولتی: فرض کنید مدارس دولتی به طور متوسط به بخش‌های ۴ پایه‌ای تقسیم می‌شوند (دبستان، راهنمایی، دبیرستان). بزرگ‌ترین مدارس دولتی ممکن است ۱۰۰۰ کودک در هر کلاس داشته باشند، اما بسیاری از مدارس نیز کوچک‌تر هستند (به‌ویژه در مناطق روستایی‌تر). من حدس می‌زنم که میانگین بیشتر از ۲۵۰ کودک در هر کلاس یا ۱۰۰۰ کودک در هر مدرسه باشد.

مدارس خصوصی: مدارس خصوصی احتمالاً مدارس راهنمایی و دبیرستان را با هم ادغام می‌کنند، بنابراین احتمالاً بیشتر به ۵ کلاس در هر مدرسه می‌رسد. آن‌ها (نمی‌توانند) از نظر اندازه متفاوت باشند. مدارس خصوصی بیشتر شبیه ۱۰۰ تا ۱۵۰ در سمت بزرگ و ۵۰ در سمت کوچک هستند. فرض کنید به طور متوسط ۷۵ کودک در هر کلاس باشد، بنابراین این عدد ۳۷۵ کودک در هر مدرسه است.

تعداد مدارس: حالا فقط باید این اطلاعات را جمع کنیم.

مدارس دولتی: ما ۴۷ میلیون کودک و ۱۰۰۰ کودک در هر مدرسه داریم، بنابراین این تعداد ۴۷,۰۰۰ مدرسه دولتی است.

مدارس خصوصی: ۳ میلیون دانش‌آموز خصوصی با ۳۷۵ کودک در هر مدرسه حدود ۸,۰۰۰ مدرسه خصوصی است. ما ۵۵,۰۰۰ مدرسه در ایالات متحده داریم که حدود ۱۵ درصد آن‌ها مدارس خصوصی هستند.

پاسخ واقعی

در سال ۲۰۰۸، حدود ۱۳۳,۰۰۰ مدرسه در ایالات متحده وجود داشت که پایه‌های مهدکودک تا کلاس دوازدهم را پوشش می‌دادند که از این تعداد، حدود ۹۹,۰۰۰ (۷۵٪) مدارس دولتی بودند.

۵۵,۰۰۰ میلیون کودک در مدارس دولتی بودند و کمی بیش از ۵ میلیون در مدارس خصوصی تحصیل کردند.



نکات و ترفندها / نمونه سؤال ادامه

جای تعجب نیست که ما در مورد تعداد بچه‌های مدرسه بسیار دقیق بودیم و به طرز چشمگیری با تعداد بچه‌های مدارس خصوصی نزدیک بودیم. در مورد تعداد کل مدارس کمی دقت کمتری داشتیم، اما هنوز تقریباً نزدیک بودیم.

به یاد داشته باشید که این رویکرد است که مهم است، نه پاسخ نهایی. چنین مشکلی به شدت تابع فرضیات شماست. اگر فرض کنید ۵۰۰ کودک در هر کلاس مدرسه دولتی است، پاسخ شما بسیار بیشتر از تعداد واقعی خواهد بود، حتی اگر رویکردی مشابه داشته باشید. خوشبختانه، این رویکرد است که مهم است، نه عدد نهایی واقعی.

نکات و ترفندها / نمونه سؤال ادامه

سؤال ۳: وزن اتوبوس مدرسه چقدر است؟

بیایید فرض کنیم در مورد یک اتوبوس مدرسه صحبت می‌کنیم که باک بنزین آن پر است؛ اما بچه‌ای در آن نیست. همچنین فرض می‌کنیم که در مورد یک اتوبوس مدرسه بزرگ صحبت می‌کنیم.

اندازه اتوبوس مدرسه چقدر است؟ یک اتوبوس مدرسه معمولی، همان‌طور که به یاد دارم، حدود ۱۵ ردیف صندلی دارد. من فکر می‌کنم هر صندلی حدود ۳ فوت از یکدیگر فاصله دارد، بنابراین ۴۵ فوت، به اضافه مقداری فضای اضافی برای راننده است. بیایید حدود ۵۰ فوت را در نظر بگیریم.

اتوبوس کمی عریض‌تر از ماشین است، اما نمی‌تواند خیلی عریض‌تر باشد وگرنه در جاده جا نمی‌شود. این باعث می‌شود عرض آن حدود شش فوت باشد.

بیایید اجزای مختلف یک اتوبوس را بشکنیم و وزن هر یک را محاسبه کنیم. ما صندلی، مخزن بنزین، لاستیک، پنجره، موتور و چارچوب داریم.

صندلی‌ها: ۱۵ ردیف صندلی، با ۲ صندلی در هر طرف، به طوری که در مجموع ۳۰ صندلی وجود دارد. صندلی‌ها از فلزات نسبتاً محکم ساخته شده‌اند، به اعتقاد من، آن‌ها خیلی سبک نیستند. من حدس می‌زنم صندلی‌ها حدود ۵۰ پوند باشند؛ هر یک. بنابراین مجموع وزن صندلی‌ها حدود ۱،۵۰۰ پوند خواهند بود.

مخزن گاز: فکر می‌کنم باک ماشین من حدود ۲۰ گالن گنجایش بنزین دارد، اما یک اتوبوس احتمالاً باک بسیار بزرگ‌تری دارد. بیایید بگوییم که سه برابر بزرگ‌تر است. گنجایش این یک مخزن ۶۰ گالن است. من فکر می‌کنم وزن یک گالن آب حدود ۱۰ پوند است، پس باید وزن گاز را هم فرض کنیم؛ بنابراین وزن مخزن گاز ۶۰۰ پوند است.

لاستیک: یک اتوبوس بزرگ احتمالاً دارای سه ردیف لاستیک است که در هر طرف دو تایر وجود دارد، بنابراین ۶ لاستیک دارد. من قبلاً یک لاستیک ماشین بلند کرده بودم و یادم می‌آید خیلی سنگین نبود. فرض کنید وزن لاستیک ماشین حدود ۲۰ پوند است. یک لاستیک اتوبوس سنگین‌تر است، بنابراین شاید حدود ۳۰ پوند باشد. با ۶ لاستیک، وزن حدود ۱۸۰ پوند می‌شود.



نکات و ترفندها / نمونه سؤال ادامه

پنجره‌ی اتوبوس: من فکر می‌کنم هر پنجره حدود ۲ فوت ارتفاع دارد. اگر سمت چپ و راست را به عنوان یک پنجره‌ی پیوسته در نظر بگیریم (که اکثراً درست است)، این حدود ۹۰ فوت مربع (۴۵ فوت در ۲ فوت) پنجره در هر طرف است. اگر پنجره‌های جلوی اتوبوس (حدود ۶ فوت در ۴ فوت) و پشت اتوبوس (حدود ۲ فوت در ۶ فوت) را اضافه کنیم، ۳۶ فوت پنجره خواهیم داشت. در مجموع، ما در مورد ۲۱۶ فوت مربع پنجره صحبت می‌کنیم.

وزن یک پنجره چقدر است؟ قبلاً با برداشتن بالای میزهای شیشه‌ای، متوجه شدم که یک تکه شیشه ۳ فوت در ۳ فوت به راحتی بلند می‌شود، اما همچنان سنگین است. من حدس می‌زنم که وزن آن حدود ۴۰ پوند است. این به ما تخمینی حدود ۴ پوند در فوت مربع را می‌دهد، بنابراین وزن ۲۱۶ فوت مربع از پنجره‌ها با ۴ پوند بر فوت مربع، حدود ۸۵۰ پوند است.

موتور: حدس زدن این مشکل است؛ زیرا من تجربه‌ی زیادی با موتورها ندارم. من حدس می‌زنم که برای بلند کردن موتور ماشین به دو یا سه نفر قوی نیاز داریم. اگر هر نفر بتواند ۱۰۰ پوند وزنه را بلند کند، باز هم وزن را حدود ۳۰۰ پوند حدس می‌زنیم، یک اتوبوس موتور بسیار بزرگ‌تری خواهد داشت، بنابراین فرض می‌کنیم برای موتور اتوبوس حدود ۵۰۰ پوند وزن دارد.

قاب اتوبوس: این احتمالاً سخت‌ترین قسمت است، زیرا من واقعاً نمی‌دانم وزن فلز چقدر است. ما یک قاب فلزی در زیر داریم که حدود ۴۵ فوت طول و ۶ فوت عرض دارد. این باید نسبتاً ضخیم باشد. من حدس می‌زنم که ۱ فوت مربع از قاب حدود ۳۰ پوند است، بنابراین این حدود ۸,۰۰۰ پوند برای قسمت پایین است.

لازم نیست قسمت بالایی آن خیلی ضخیم باشد، بنابراین حدود ۴,۰۰۰ پوند آن را فرض می‌کنیم.

هر طرف اتوبوس حدود ۶ فوت ارتفاع و ۴۵ فوت طول دارد. اگر با تخمین ۱۵ پوند بر فوت مربع پیش برویم، این حدود ۴,۰۰۰ پوند در هر طرف یا ۸,۰۰۰ پوند در دو طرف است.

جلو و عقب اتوبوس ۶ فوت ارتفاع و ۶ فوت عرض دارد. من حدس می‌زنم که در آنجا به فلز نسبتاً محکمی نیاز داریم، بنابراین بیایید دوباره ۳۰ پوند در هر فوت مربع را فرض کنیم. این حدود ۱,۰۰۰ پوند برای جلو و عقب، یا ۲,۰۰۰ پوند با هم است.



نکات و ترفندها / نمونه سؤال ادامه

پس وزن کل قاب ما حدود ۲۲,۰۰۰ پوند است.

مجموع: ما ۲۲,۰۰۰ پوند قاب، ۵۰۰ پوند موتور، ۸۵۰ پوند شیشه، ۱۸۰ پوند لاستیک، ۶۰۰ پوند گاز، و ۱,۵۰۰ پوند صندلی داریم. در مجموع، وزن کل اتوبوس ۲۵,۶۳۰ پوند است، من فکر می‌کنم یک ماشین حدود ۳,۰۰۰ پوند است، بنابراین ۲۵,۰۰۰ پوند برای یک اتوبوس مدرسه مناسب به نظر می‌رسد.

پاسخ واقعی

بسته به اندازه، یک اتوبوس مدرسه می‌تواند از ۱۰,۰۰۰ پوند تا ۳۶,۰۰۰ پوند وزن داشته باشد.



بخش هفتم — فصل ۱۴

سوالات محصول

فصل ۱۴: سؤالات محصول

سؤالات مصاحبه معمولاً در فرم‌های زیر مطرح می‌شوند:

- ۱- محصول X را چگونه دیزاین می‌کنید؟
- ۲- Y را چگونه بهبود می‌دهید؟
- ۳- محصول مورد علاقه‌ی شما چیست و چرا؟

برای پاسخ دادن، روی یکی از این دو هدف تمرکز کنید: دیزاین محصولی که منجر به افزایش درآمد یا افزایش یک متریک شود.

نوع ۱: طراحی یک محصول

- **مرحله اول:** سؤال پیرسید تا صورت مسئله واضح شود.

خیلی وقت‌ها سؤال چیزی نیست که به نظر می‌رسد. برای مثال ممکن است از شما بخواهند «خودکار» دیزاین کنید که می‌تواند این‌ها باشند:

- خودکار مناسب فضانوردان
- خودکار مناسب کودک
- خودکار غواصی
- و ...

- **مرحله دوم:** یک ساختار ارائه دهید.

مصاحبه‌کننده‌ها دنبال استراکچر و ساختار هستند. یک مثال خوب از ساختار می‌تواند این باشد: «اول می‌خواهم راجع به اهداف صحبت کنم، بعد لیست فیچرها را می‌گویم، بعد هرکدام از فیچرها رو متناسب با اهداف تعیین شده ارزیابی می‌کنم.»



سؤالات محصول / نوع ۱: طراحی یک محصول

• مرحله سوم: کاربران و مشتریان رو مشخص کنید.

کاربر و مشتری ممکن است یکسان نباشند. مشتری کسی است که بابت محصول پول پرداخت می‌کند و کاربر کسی است که از آن استفاده می‌کند. ممکن هم هست که چند نوع یوزر داشته باشد.

مثال: ماشین حسابی مناسب کودکان طراحی کنید.

یوزرها: کودک، معلم، والدین

• مرحله چهارم: یوزکیس‌ها چه چیزهایی هستند؟ چرا کاربران از این محصول استفاده می‌کنند؟ هدفشان چیست؟

برای هر کاربر یک لیست از یوزکیس‌ها معرفی کنید. این لیست شامل سناریوها و تسک‌هایی است که یک کاربر در استفاده از محصول شما دارد.

مثال: طراحی یک جاسوئیچی برای افراد مسن

یوزکیس‌ها:

- قراردادن کلید درست در جاکلیدی برای باز کردن در خانه، در ماشین و...
- اضافه کردن یک کلید به جاکلیدی
- درآوردن یک کلید از جاکلیدی
- پیدا کردن کلیدها در کیف
- پیدا کردن کلیدها در خانه

سپس یا خود شما، یا با کمک مصاحبه‌کننده ارزیابی کنید که کدام یک از این یوزکیس‌ها را می‌خواهید دی‌زاین کنید.



سؤالات محصول / نوع ۱: طراحی یک محصول ادامه

• **مرحله ۵:** محصول فعلی تا چه اندازه با یوزکیس‌ها مطابق است؟ آیا نقاط ضعف آشکاری وجود دارد؟

هر یوزکیس را مرور کنید و ارزیابی کنید که محصولات یا راه‌حل‌های فعلی تا چه اندازه به آن‌ها پاسخ می‌دهند.

اگر چندین کاربر وجود داشته باشد (به عنوان مثال، فرد مسن و مراقب آن‌ها)، ممکن است لازم باشد یوزکیس‌ها را جداگانه ارزیابی کنیم.

• **مرحله ۶:** چه ویژگی‌ها یا تغییراتی می‌تواند نقاط ضعف را بهبود بخشد؟

در بسیاری از موارد، ما می‌خواهیم مشکلات را با یوزکیس‌های چندتایی به طور هم‌زمان حل کنیم. به عنوان مثال، راه‌حل اضافه کردن کلید به جاکلیدی بسیار نزدیک به راه‌حل حذف کلید از جاکلیدی است.

یک راه خوب برای حل کردن این بخش این است که چند ایده را نام ببرید و سپس از مصاحبه‌کننده بپرسید که آیا می‌خواهد شما در هر یک از آن‌ها عمیق‌تر شوید. مطمئن شوید ایده‌هایی را ارائه می‌دهید که مشتری‌محور هستند، نه فقط چیزهایی که همیشه می‌خواستید.

• **مرحله ۷:** هر چه گفتید را جمع بندی کنید.

به عنوان آخرین مرحله در مصاحبه، ارائه یک دید کلی از راه‌حل خود به مصاحبه‌کننده می‌تواند مفید باشد. ممکن است راه‌حل‌های زیادی را برای مشکل بررسی کرده باشید و مصاحبه‌کننده شما ممکن است در مورد پیشنهاد فعلی شما شفاف نباشد.



نوع ۱: طراحی یک محصول / مثال

مثال: یک ساعت زنگ‌دار برای نابینایان طراحی کنید

مرحله ۱: برای درک مشکل سؤال پیرسید.

- چه جور آدم نابینایی؟ بسیاری از افراد نابینا می‌توانند نور را تشخیص دهند یا حتی اشکال تار را ببینند.
- آیا این یک ساعت زنگ‌دار فیزیکی است یا یک اپلیکیشن گوشی؟

مرحله ۲: یک ساختار ارائه دهید.

اکنون که مشکل را درک کردم، در چند بخش به آن می‌پردازم. ابتدا، به این فکر خواهم کرد که کاربران چه کسانی هستند و برای چه چیزی از ساعت زنگ‌دار استفاده می‌کنند. دوم، من ساعت‌های زنگ‌دار موجود را با این یوزکیس مقایسه می‌کنم تا ببینم شکاف‌ها کجاست. در نهایت، در مورد چگونگی پر کردن این شکاف‌ها بحث می‌کنم.

مرحله ۳: شناسایی کاربران و مشتریان

چه کس دیگری ممکن است از ساعت زنگ‌دار استفاده کند؟ یک فرد نابینا احتمالاً در اطراف افراد غیرنابینا مانند همسر، فرزندان یا کارکنان مراقبت‌های بهداشتی قرار دارد. آیا می‌توانید تصور کنید همسران ساعت زنگ‌دار بخرد که شما نتوانید آن را خاموش کنید؟

مرحله ۴: یوزکیس‌ها چه چیزهایی هستند؟ چرا از این محصول استفاده می‌کنند؟

یوزکیس اصلی در اینجا احتمالاً بیدار شدن از خواب است. این بدان معناست که باید بررسی کند که آیا زنگ ساعت تنظیم شده است، زمان را تنظیم کند، زنگ ساعت را فعال کند، توسط آن بیدار شود، زنگ را به تعویق بیندازد و آن را غیرفعال کند.

دلایل دیگر استفاده از آن چه چیزهایی می‌تواند باشند؟

- چک کردن زمان فعلی
- زمان بندی چیزی مثلاً جوشاندن تخم مرغ
- یادآوری مصرف دارو



نوع ۱: طراحی یک محصول / مثال ادامه

من فرض می‌کنم عملکرد اصلی که می‌خواهیم برای آن طراحی کنیم، بیدار شدن از خواب است.

مرحله ۵: محصولات فعلی تا چه حد برای موارد استفاده از آن‌ها خوب عمل می‌کند؟ آیا نقاط ضعف آشکاری وجود دارد؟

یک ساعت زنگ‌دار استاندارد تقریباً برای همه چیز به نشانگرهای بصری (عقربه‌ها) متکی است. یوزکیس‌های ساعت عقربه‌ای چالش‌هایی را برای یک فرد نابینا ایجاد می‌کند، زیرا او نمی‌تواند نشانگر بصری را ببیند.

- **فعال / غیرفعال کردن زنگ هشدار:** دکمه «تنظیم زنگ» را فشار دهید تا حالت تلنگر شود.
- **اطمینان از وصل بودن زنگ هشدار:** وسایل الکترونیکی ممکن است به دلایلی از برق جدا شوند. پس باید به‌طور واضح مشخص کنیم که برق قطع شده است.
- **بررسی تنظیم زنگ هشدار:** یک ساعت زنگ‌دار استاندارد دارای چراغی بر روی صفحه‌نمایش است که نشان می‌دهد آلارم فعال است یا خیر. این ویژگی برای افراد نابینا خوب نیست.
- **تنظیم زنگ ساعت:** یک ساعت زنگ‌دار استاندارد با فشار دادن دکمه‌ی «بالا» یا «پایین» روی زمان تنظیم می‌شود؛ ولی برای افراد نابینا خوب نیست.
- **تنظیم / بررسی زمان فعلی:** باید مطمئن شویم که زمان فعلی به‌درستی تنظیم شده است. از آنجایی‌که یک ساعت زنگ‌دار استاندارد برای زمان متکی به نمایشگر بصری است، برای افراد نابینا مناسب نیست.

اکنون باید این مسائل را حل کنیم.

مرحله ۶: چه فیچرهایی این نقاط ضعف را بهبود می‌بخشد؟

طرح ۱: پخش صدا

می‌توانیم علاوه بر نمایشگر بصری، از پخش صدا نیز استفاده کنیم، ولی یک اشکال عمده دارد: ممکن است شریک یا همسر فرد نابینا را بیدار کند.



نوع ۱: طراحی یک محصول / مثال ادامه

روشن / خاموش کردن زنگ آلارم + اطمینان از وصل بودن زنگ آلارم: زمانی که زنگ را طوری تنظیم کنیم که «زنگ ساعت روشن است» یا «زنگ هشدار خاموش است»، بازخورد صوتی ارائه می‌کنیم. همچنین اطمینان از اینکه زنگ از برق جدا نمی‌شود را آسان می‌کند.

بررسی اینکه آیا زنگ هشدار تنظیم شده است: می‌توانیم از دکمه‌ای که زنگ ساعت را روشن و خاموش می‌کند دوباره استفاده کنیم.

به تعویق انداختن زنگ هشدار: یک دکمه‌ی «تعویق» جداگانه خواهیم داشت، بسیار شبیه به زنگ‌های معمولی.

تنظیم زمان زنگ هشدار: برای تنظیم زنگ فعلی، می‌توانیم دکمه‌های «بالا» و «پایین» را برای تغییر عقربه‌های ساعت و دقیقه ارائه کنیم. وقتی دکمه‌ای را فشار می‌دهیم، زمان فعلی را اعلام می‌کند.

برای انجام این کار، هر بار فشار دادن دکمه ممکن است کمی کند باشد، به خصوص هنگام تغییر دقیقه. در عوض، می‌توانیم آن را طوری طراحی کنیم که اگر دکمه‌های «بالا» یا «پایین» را نگه دارید، پخش صدا را تا زمانی که دکمه آزاد شود متوقف می‌کند.

تنظیم زمان فعلی: ما می‌توانیم زمان فعلی را به همان روشی تنظیم کنیم که زمان زنگ را تنظیم می‌کنیم.

طرح ۲: فیدبک صوتی محدود

مشکل استفاده از پخش صدا این است که ممکن است باعث مزاحمت دیگران در اتاق شود. ممکن است بخواهیم ساعت زنگ‌دار پیشرفته‌تری طراحی کنیم که برای روشن و خاموش کردن زنگ ساعت و تنظیم زمان زنگ هشدار، متکی به پخش صدا نباشد.

روشن و خاموش کردن آلارم: به جای بازخورد صوتی، می‌توانیم از یک سوئیچ فیزیکی (مثل کلید چراغ) برای روشن و خاموش کردن ساعت زنگ‌دار استفاده کنیم. ولی ممکن است ساعت زنگ‌دار قطع شود و کاربر متوجه نشود.



نوع ۱: طراحی یک محصول / مثال ادامه

در عوض، همچنان می‌توانیم از یک دکمه برای تغییر دادن زنگ استفاده کنیم. به جای فیدبک صوتی، ساعت یک‌بار برای گفتن «زنگ روشن است» و دو بار برای گفتن «زنگ ساعت خاموش است» می‌لرزد.

بررسی اینکه آیا زنگ هشدار تنظیم شده است: ما فقط از دکمه‌ای که زنگ را روشن و خاموش می‌کند، استفاده می‌کنیم. بازخورد ارتعاشی به ما می‌گوید که آیا زنگ هشدار تنظیم شده است یا خیر.

تنظیم زمان زنگ هشدار: برای تنظیم زمان زنگ ساعت می‌توانیم چندین ردیف دکمه در کنار ساعت زنگ‌دار داشته باشیم. هر دکمه دارای شماره‌ای است که به خط بریل و همچنین متن رنگی برای افراد غیر نابینا نوشته می‌شود. از آنجایی که ما از دکمه‌ها برای تنظیم زمان استفاده می‌کنیم، نیازی به استفاده از پخش صدا نداریم. همچنین دکمه PM/AM به داخل فشار داده می‌شود تا نشان دهد که روی AM تنظیم شده است، در غیر این صورت روی PM تنظیم می‌شود.

مرحله ۷: جمع‌بندی کنید

بسته به اولویتی که برای ایجاد مزاحمت برای شریک کاربر قائل هستیم، ممکن است از فیدبک صوتی استفاده کنیم یا خیر. شما می‌توانید عدم ایجاد مزاحمت برای فرد دیگر در تخت خواب را به عنوان مزایای فروش و مارکتینگ ساعت خود یادآور شوید.

طراحی اول از فیدبک صوتی استفاده می‌کند تا آنچه را که نمایشگر فیزیکی انجام می‌دهد تکرار کند. در صورت استفاده افراد غیرنابینا از دستگاه همچنان نمایشگر بصری داریم، اما هرگونه آلارم یا تغییرات دیگر را با صدای بلند اعلام می‌کنیم. تنها تغییر غیرآشکار در اینجا توقف اعلام تغییر زمان در زمانی است که فلش‌های «بالا» یا «پایین» را نگه می‌داریم.

اگر نگران بیدار کردن شریک کاربر هستیم، می‌توانیم بازخورد صوتی را حذف کنیم و آن را با لرزش (برای نشان دادن وضعیت هشدار) و دکمه‌های فیزیکی (برای تنظیم زمان) جایگزین کنیم.

در هر صورت، ما صفحه نمایش فیزیکی را نگه می‌داریم تا مطمئن شویم دستگاه برای افراد غیر نابینا نیز قابل استفاده است.



سؤالات محصول / نوع ۲: بهبود یک محصول

این سؤالات ممکن است پرسیده شوند:

«یک محصول را انتخاب کنید. چگونه آن را بهبود می‌دهید؟»

با هدف قراردادن یک محصول خاص «چگونه محصول X را بهبود می‌دهید؟»

راز این سؤالات شناسایی و درک بزرگ‌ترین مشکلات محصول است.

تفاوت اصلی با سؤالات «طراحی محصول» این است که شما از یک محصول موجود استفاده می‌کنید، مسائل را ارزیابی می‌کنید و از آنجا آن را بهبود می‌بخشید.

در این نوع هم ساختار ارائه دهید.

مرحله ۱: هدف محصول چیست؟

مرحله ۲: محصول با چه مشکلاتی مواجه است؟

آیا نیاز به گسترش کاربر دارد؟ آیا نیاز به افزایش درآمد دارد؟ آیا نیاز به افزایش تعامل کاربر دارد؟ و...

مرحله ۳: چگونه این مشکل را حل می‌کنید؟

راجع به راه‌حل‌ها و معایب و مزایای هر راه‌حل طوفان فکری کنید.

این سؤال را با اندازه‌ی شرکت، تحمل ریسک، بودجه یا فرهنگ پاسخ دهید.

«ما می‌توانیم چند راه‌حل سریع پیشنهاد کنیم که به کاهش این مشکل کمک می‌کند. با این حال، اگر مایل به انجام یک ریسک بزرگ‌تر باشیم، برخی از گزینه‌های اضافی برای ما باز است.»

اگر بخواهیم مشکلات را سریع رفع کنیم، ما می‌توانیم...



سؤالات محصول / نوع ۲: بهبود یک محصول ادامه

مرحله ۴: چگونه این راه حل ها را اجرا می کنید؟

چالش های فنی یا تجاری بزرگ تر چیست؟ چگونه می توانید هزینه ها یا خطرات مرتبط با راه حل را کاهش دهید؟ به عنوان مثال، ممکن است راه حل خود را بر روی تعداد کاربر کوچک آزمایش کنید یا به یک نمونه ی اولیه محدود تولید کنید.

مرحله ۵: چگونه راه حل خود را ارزیابی می کنید؟

با مصاحبه کننده ی خود بحث کنید که چه معیارهایی را جمع آوری می کنید تا ببینید آیا راه حل شما واقعاً کار می کند یا خیر.



سؤالات محصول / نوع ۳: محصول مورد علاقه

«محصول مورد علاقه‌ی شما چیست و چرا؟»

تفاوت آن با سؤالات «بهبود محصول» این است که به جای اینکه در مورد آنچه در یک محصول خراب است صحبت کنید، در مورد اینکه چرا این محصول را دوست دارید بحث می‌کنید.

مرحله ۱: محصول چه مشکلاتی از کاربر حل می‌کند؟

احتمالاً شما یا حداقل یکی از نزدیکان شما کاربر آن محصول هستید. شما باید نه تنها به این فکر کنید که خود محصول چیست، بلکه باید به اهداف کاربر نیز فکر کنید.

شما می‌توانید بیش از یک هدف را مورد بحث قرار دهید، اما زیاده‌روی نکنید و حواستان باشد که در مورد ویژگی‌ها بحث کنید، نه اهداف.

مرحله ۲: چگونه محصول این اهداف را محقق می‌کند؟ چه چیزی باعث می‌شود کاربران عاشق محصول شوند؟

اکنون باید در مورد چگونگی دستیابی محصول به این اهداف صحبت کنید. چه چیزی در مورد محصول وجود دارد که آن را در انجام این کار به شدت قدرتمند می‌کند.

به عنوان مثال، ممکن است تعداد زیادی از داده‌های کاربر داشته باشد که به آن امکان می‌دهد تجزیه و تحلیل قوی‌تری انجام دهد.

مرحله ۳: چگونه با گزینه‌های جایگزین مقایسه می‌شود؟

دلیلی وجود دارد که چرا از جایگزین‌ها استفاده نمی‌کنید. آن دلیل چیست؟

مرحله ۴: چگونه آن را بهبود می‌دهید؟

باید به همان روشی که با نوع سؤال قبلی برخورد می‌کنید، به این موضوع بپردازید.



نوع ۳: محصول مورد علاقه / آماده سازی

سعی کنید این سؤالات را به تنهایی یا با یک دوست تمرین کنید. علاوه بر این، مهم است که برای این سؤالات پاسخ های آماده ارائه دهید.

مرحله ۱: محصولات را انتخاب کنید: اغلب اوقات، می پرسند «آخرین محصولی که خریداری کردید چیست؟» واقعاً نیازی نیست که این آخرین محصول باشد. حتی می تواند محصول فیزیکی باشد.

مرحله ۲: معیارهای کلیدی را درک کنید.

معیارهای کلیدی می توانند شامل موارد زیر باشند:

- کاربران/ترافیک
- تبدیل
- نرخ ارجاع
- تعامل
- درآمد
- هزینه ها

فکر کنید کدام یک از این موارد مهم تر است، محصول در کدام یک سرآمد است، و در کدام یک مشکل دارد. برای تغییر این معیارها چه کاری انجام می دهید؟

مرحله ۳: تجزیه و تحلیل هر محصول

محصول را در جنبه های زیر تجزیه و تحلیل کنید:

- کاربران و اهداف
- نقاط قوت
- چالش ها/تمرکزها
- اولویت ها و ارزش ها
- رقبا
- ترید آف ها



نوع ۳: محصول مورد علاقه / آماده سازی ادامه

نکات و ترفندها

- یک نظریه داشته باشید: دیدگاه خود را توسعه دهید و طوری رفتار کنید که انگار مالک محصول هستید.
- یک ایده ی «خفن»: سعی کنید حداقل یک ایده ی «خفن» داشته باشید.
- از تخته وایت برد استفاده کنید.
- بیش از حد بسازید: از بیش از حد نظر دادن نترسید.
- به بیزینس نیز فکر کنید: اهداف مشتری و بیزینس ممکن است همیشه یکسان نباشند.
- در مورد ترید آف ها باز باشید: برخی از کاندیداها سعی می کنند محصول خود را به عنوان بهترین ایده به اشتراک بگذارند. این گونه نباشید.

نمونه سؤالات

- ۱- چگونه یک اجاق گاز برای افراد روی ویلچر طراحی می کنید؟
- ۲- Google Maps نسخه ای را برای مدارس راه اندازی می کند. چگونه آن را طراحی می کنید؟
- ۳- چگونه یک پارک محلی را طراحی می کنید؟
- ۴- چگونه یک وبسایت شبکه اجتماعی / شغلی برای کارآفرینان طراحی می کنید؟



بخش هشتم — فصل ۱۵

سوالات موردی

فصل ۱۵: سؤالات موردی

سؤال موردی: مشاوران در مقابل مدیران محصول

اگر برای مصاحبه‌های مشاور مدیریت آماده شده‌اید، باید توجه داشته باشید که سؤالات موردی مشاوره شبیه به سؤالات مدیر محصول هستند تا شما را گمراه کنند.

مشاوران مدیریت تسک‌های متفاوتی نسبت به مدیران محصول دارند. مشاوران به‌طور کلی به شرکت نگاه می‌کنند، هفته‌ها یا ماه‌ها را صرف جمع‌آوری داده‌ها می‌کنند، و سپس به مواردی مانند هدف مشتری، داده‌محور بودن، فرهنگ شرکت، وابستگی به تأمین‌کنندگان و ساختارهای مالیاتی نگاه می‌کنند.

آن‌ها درباره‌ی مجموعه ویژگی‌ها و ورود به بازار تصمیم می‌گیرند و سپس پیاده‌سازی، تحویل و نگهداری محصول را دنبال می‌کنند.

آنچه که مصاحبه‌کنندگان به دنبال آن هستند

مصاحبه‌کنندگان به دنبال کاندیداهایی هستند که بتوانند هم به جواب‌های خود ساختار بدهند، هم بیش از حد سؤال نپرسند.



چارچوب‌های مفید: فرایند تصمیم‌گیری خرید مشتری

چارچوب‌های زیادی برای مدل‌سازی فرایند تصمیم‌گیری وجود دارد، اما دو مورد از رایج‌ترین آن‌ها AIDA و REAN هستند.

AIDA تصمیمات مشتری را با عنوان «**توجه** (یا آگاهی) ← **علاقه** ← **تمایل** ← **اقدام**» مدل می‌کند.

- **توجه (Attention):** شما باید به نحوی توجه مشتری را به خود جلب کنید. شاید یک عنوان ایمیل سریع؟ یک تبلیغ جذاب؟ یا شاید اشاره‌ای از یک دوست یا وب‌سایت قابل اعتماد؟
- **علاقه (Interest):** اکنون که توجه مشتری را جلب کرده‌اید، باید آن‌ها را به پیشنهاد خود علاقه‌مند کنید. مزایا یا مزایای محصول شما چیست؟
- **میل (Desire):** با توجه به علاقه‌ی مشتری، باید مشتری را متقاعد کنید که محصول شما را می‌خواهد.
- **اقدام (Action):** در نهایت با تمایل مشتری به محصول شما، اقدام به خرید محصول می‌کند.

¹² **REAN** این فریم‌ورک را گسترش می‌دهد تا بر رفتار پس از خرید نیز توجه کند.

- **دسترسی (Reach):** مشتری از محصول شما آگاه است.
- **تعامل (Engage):** مشتری درگیر است و محصول شما را در نظر می‌گیرد.
- **فعال‌سازی (Activate):** مشتری برای خرید محصول اقدام می‌کند.
- **پرورش (Nurture):** مشتری محصول را خریداری کرده است، و اکنون مسئولیت پرورش این ارتباط بر عهده‌ی شماست.

¹¹ AIDA = Attention (or Awareness) → Interest → Desire → Action

¹² REAN = Reach → Engage → Activate → Nurture



چارچوب‌های مفید: فرایند تصمیم‌گیری خرید مشتری ادامه

این چارچوب ممکن است در بحث درباره‌ی نحوه‌ی بازاریابی یک محصول جدید مفید باشد. ممکن است بحث کنید که جلب توجه مشتری نسبتاً آسان خواهد بود، اما بخش «عمل» (که کاربر را وادار به تغییر واقعی از رقیب شما به شما کند) دشوارتر خواهد بود.

Marketing Mix (4Ps)¹³

«آمیخته‌ی بازاریابی» (همچنین به نام چهار P هم شناخته می‌شود) جنبه‌های مختلف رویکرد یک محصول به بازاریابی است.

- **محصول (Product):** باید خواسته‌ها یا نیازهای مشتری را برآورده کند.
- **قیمت (Price):** قیمت تعیین می‌کند که چه تعداد و چه نوع مشتری محصول را خریداری می‌کنند.
- **پروموشن (Promotion):** تبلیغات شامل همه‌ی اشکال تبلیغات، روابط عمومی، تبلیغات شفاهی و کارکنان فروش می‌شود.
- **مکان (Place):** توزیع یک محصول فیزیکی (مکان) می‌تواند شامل مواردی مانند فروش آنلاین از طریق آمازون، افتتاح فروشگاه‌های خود مانند اپل، توزیع در فروشگاه‌های خرده‌فروشی و فروش از طریق وبسایت خود باشد.

¹³ 4 Ps = Product, Price, Promotion, Place



چارچوب‌های مفید: فرایند تصمیم‌گیری خرید مشتری ادامه

روش تحلیل SWOT¹⁴

تجزیه و تحلیل SWOT ساختاری برای تجزیه و تحلیل شرکت‌ها و محصولات است. این روش شامل معیارهای زیر است:

- نقاط قوت (Strengths)
- نقاط ضعف (Weaknesses)
- فرصت‌ها (Opportunities)
- تهدیدها (Threats)

ماتریس زیر ساختار SWOT را نشان می‌دهد:

	خوب	بد
داخلی	قوت	ضعف
خارجی	فرصت	تهدید

این چارچوب نه تنها می‌تواند به تصمیم‌گیری در مورد اینکه آیا یک شرکت باید یک فرصت را دنبال کند یا خیر کمک کند، بلکه می‌تواند به تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه استراتژی‌هایی برای آن نیاز است نیز کمک کند.

¹⁴ SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats



چارچوب‌های مفید: فرایند تصمیم‌گیری خرید مشتری ادامه

روش The Five Cs (تحلیل موقعیتی)^{۱۵}

The Five Cs یک نمای کلی از محیط یک محصول یا یک تصمیم را ارائه می‌دهد.

- **شرکت (Company):** شامل تمام جنبه‌های یک شرکت، از جمله محصولات، فرهنگ، استراتژی، شهرت برند، نقاط قوت، ضعف و زیرساخت است.
- **رقبا (Competitors):** رقبا شامل رقبای مستقیم، رقبای بالقوه و محصولات جایگزین می‌شود. برای هر یک از اینها، یک قسمت می‌تواند شامل سهم بازار، مبادلات، موقعیت، مأموریت و تصمیمات بالقوه آینده باشد.
- **مشتریان (Customers):** شامل جنبه‌هایی مانند جمعیت‌شناسی (اطلاعاتی راجع به جمعیت مردم و...)، رفتار خرید، اندازه بازار، کانال‌های توزیع و نیازها و خواسته‌های مشتری است.
- **همکاران (Collaborators):** همکاران شامل تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و شرکت‌ها هستند. بحث در اینجا ممکن است شامل این باشد که چه چیزی همکاران خاص را ارزشمند می‌کند و چگونه موفقیت را ممکن می‌سازد.
- **اقلیم (Climate):** شامل جنبه‌هایی مانند مقررات، تغییرات فناوری، محیط اقتصادی و روندهای فرهنگی است.

¹⁵ Company, Competitors, Customers, Collaborators, Climate



چارچوب‌های مفید: فرایند تصمیم‌گیری خرید مشتری ادامه

۵ نیروی پورتر

Porter's 5 Forces چارچوبی برای تحلیل صنعت است که می‌تواند برای درک تصمیم یک شرکت مفید باشد.

- **رقابت در میان رقبای موجود:** بسیاری چیزها می‌توانند بر رقابت تأثیر بگذارند، مانند رشد بازار و هزینه‌های بالا برای خروج از بازار (شرکت‌ها تمایلی به ترک ندارند).
- **قدرت خریدار:** اگر یک شرکت یا صنعت خریداران نسبتاً کمی داشته باشد (مثلاً فقط دولت و بانک‌های بزرگ)، این قدرت به آنها اجازه می‌دهد تا بر قیمت‌ها، مجموعه ویژگی‌ها، جدول زمانی تحویل و سایر جنبه‌ها تأثیر بگذارند.
- **قدرت تأمین‌کننده:** تأمین‌کنندگان مانند خریداران، در صورتی که شرکت به شدت به آن‌ها وابسته باشد، بر یک شرکت نفوذ پیدا می‌کنند. معمولاً زمانی اتفاق می‌افتد که یک شرکت دارای یک جزء باشد که آن را به طور انحصاری (یا تقریباً منحصرراً) از یک منبع خریداری کند.
- **تهدید جایگزین‌ها:** رقابت نه تنها از سوی رقبای مستقیم، بلکه از سوی محصولات جایگزین نیز وجود دارد. برای مثال، حتی اگر آمازون تنها فروشنده‌ی کتاب‌های الکترونیکی بود (و بنابراین رقابت مستقیمی وجود نداشت)، قیمت‌های کتاب‌های الکترونیکی همچنان تحت تأثیر «رقابت» کتاب‌های فیزیکی قرار می‌گرفت.
- **تهدید تازه‌واردان:** با وجود موانع کمی برای ورود به یک صنعت، شرکت‌ها دائماً در برابر رقابت آسیب‌پذیر هستند. اگر کالاهای خود را بیش از حد قیمت‌گذاری کنند، شرکت دیگری وارد بازار می‌شود و سهم بازار را تصاحب می‌کند. موانع ورود می‌تواند شامل مواردی مانند فناوری اختصاصی، صرفه جویی در مقیاس بزرگ، برندهای قوی یا هر کاری باشد که انجام آن بسیار دشوار است.

این چارچوب می‌تواند در بحث در مورد اینکه آیا یک شرکت باید وارد یک بازار خاص شود یا خیر مفید باشد. اگر بیش از حد رقابتی است، ممکن است از آن اجتناب کنیم.



چارچوب خود را بسازید

اگر فکر می‌کنید بسیاری از این فریم‌ورک‌ها شبیه به هم هستند، شما تنها نیستید. آن‌ها همپوشانی دارند. در اینجا راهی برای مشاهده تفاوت‌ها وجود دارد:

- فرایند تصمیم‌گیری خرید مشتری به ما کمک می‌کند تا فرایند خرید را درک کنیم و به ما یک «نقطه ورود» برای افزایش فروش می‌دهد.
- آمیخته‌ی بازاریابی (4 Ps) جنبه‌های مختلف برنامه بازاریابی یک شرکت را توصیف می‌کند.
- تجزیه و تحلیل SWOT چارچوبی برای تجزیه و تحلیل یک تصمیم استراتژیک ارائه می‌دهد.
- Five Cs (تحلیل موقعیت) یک نمای کلی از محیط پیرامون یک محصول یا شرکت ارائه می‌دهد.
- Porter's 5 Forces توضیح می‌دهد که یک صنعت به‌طور کلی چگونه به نظر می‌رسد.



معیارهای محصول

انواع متریک‌ها

ما انواع متریک‌ها را به جذب کاربر، فعالیت، تبدیل و نگهداری و پول تقسیم کرده‌ایم. از طرف دیگر، می‌توانید آن‌ها را براساس چرخه‌ی عمر مشتری تقسیم کنید، همان‌طور که دیو مک کلور در ارائه‌ی «معیارهای راه‌اندازی برای دزدان دریایی»^{۱۶} پیشنهاد می‌دهد: جذب کاربران، فعال‌سازی، حفظ، ارجاع (ریفرال) و درآمد.

جذب کاربر (User Acquisition)

- چند کاربر داریم؟
- چگونه (و چرا) تعداد کاربران افزایش یافته است؟
- چند کاربر فعال وجود دارد؟ چگونه تعریف کنیم که یک کاربر فعال چیست؟
- کاربران از کجا می‌آیند؟ آیا آن‌ها دوستان خود را معرفی می‌کنند؟ کدام کانال‌ها در جذب کاربران مؤثرتر هستند؟

فعالیت (Activity)

- چند کاربر از ویژگی X استفاده می‌کنند؟
- چند درصد یک گردش کار خاص را تکمیل کرده‌اند؟
- مردم در مورد محصول چه می‌گویند؟ آیا آن‌ها آن را دوست دارند؟ آیا می‌توانید آن را اندازه‌گیری کنید؟

¹⁶ Startup Metrics for Pirates



معیارهای محصول ادامه

تبدیل و حفظ (Conversion & Retention)

- نرخ تبدیل (رایگان به پولی، بازدید تا ثبت نام و غیره) چقدر است؟
- نرخ ریزش چقدر است؟

پول (Money)

- هزینه ی جذب مشتری چقدر است؟
- هزینه ی پشتیبانی از مشتری چقدر است؟
- هر کاربر چقدر پول می آورد (متوسط درآمد هر کاربر)؟
- ارزش مادام العمر یک مشتری چقدر است؟
- نرخ رشد درآمد ما چقدر است؟

اندازه گیری

به طور کلی، شما باید تغییر را در یک متریک، به جای حجم کل، اندازه گیری کنید.

بسیاری از این معیارها را می توان و باید توسط «هم گروه ها^{۱۷}» تجزیه کرد. این گروه ها می توانند بر اساس جنسیت، مکان، تاریخ ثبت نام یا عوامل مختلف دیگری باشند.

برای جمع آوری داده ها، گزینه های زیادی دارید:

تست کاربرپذیری: معمولاً معیارهای واقعی را به شما نمی دهد، اما می تواند به شما در درک دلیل آن کمک کند. چرا مشتریان سایت شما را در یک نقطه خاص ترک می کنند؟

¹⁷ Cohorts



معیارهای محصول ادامه

بازخورد مشتری: برای درک معیارها، قوی‌تر از جمع‌آوری اعداد است.

تجزیه و تحلیل ترافیک: ابزارهایی مانند Google Analytics می‌توانند به شرکت‌ها کمک کنند تا نحوه تعامل کاربران با وب‌سایت را درک کنند.

گزارش‌های داخلی: ثبت اطلاعات به طور مستقیم می‌تواند به شرکت کمک کند تا رفتار کاربر را در سطحی عمیق‌تر از تجزیه و تحلیل ساده‌ی ترافیک درک کند.

A/B Test: A/B Test می‌تواند به شرکت کمک کند تا با مقایسه‌ی رفتار کاربرانی که دارای یک ویژگی هستند با کاربرانی که آن ویژگی را دارا نیستند، تأثیر یک تغییر خاص را درک کند.



سؤالات مصاحبه

این سؤالات در مورد استراتژی، بازاریابی، راه اندازی، طوفان فکری، قیمت گذاری و حل مسئله است. برای هر نوع سؤال، یک رویکرد ساختاریافته حیاتی است. راهی برای تجزیه یک مشکل به اجزا پیدا کنید و سپس با هر بخش مقابله کنید.

سؤالات استراتژی

در مورد استراتژی یک محصول در دو سطح فکر کنید:

- **میکرو:** مدل کسب و کار برای محصول چیست؟ شرکت برای موفقیت در آن مدل چه مراحل را دنبال می کند؟ آیا مشتریان آن را می خواهند؟
- **ماکرو:** این محصول چگونه با چشم انداز بزرگ شرکت مطابقت دارد؟ آیا فرصت های جدیدی را باز خواهد کرد؟ آیا بازار موجود را تضمین می کند؟

بسیاری از محصولات در هر دو سطح استراتژیک خواهند بود. به عنوان مثال، آمازون کیندل به تنهایی درآمد کسب می کند، اما همچنین به آمازون کمک می کند تا موقعیت خود را به عنوان مکانی مناسب برای خرید محتوا حفظ کند.

استراتژی های بالقوه برای تصمیم گیری می تواند شامل موارد زیر باشد:

- تنوع بخشیدن به منابع درآمدی یک شرکت
- ایجاد موانع برای ورود رقبا
- «فروشگاهی برای...» بودن: به عنوان مثال، آمازون به دلیل گستردگی محصولاتش، مکانی است که برای خرید هر چیزی به آن می روید. شرکت هایی که به نوعی با پیشروی در یک حوزه محصول خاص این موضوع را تهدید می کنند، اهداف خرید آمازون هستند.



سؤالات مصاحبه ادامه

- رهبر کم‌هزینه‌بودن: ارزان‌ترین بودن، حاشیه سود شما را کاهش می‌دهد، اما جذابیت صنعت را برای رقبای فعلی و بالقوه کاهش می‌دهد.
- کاهش اتکا به خریدار یا تأمین‌کننده‌ی کلیدی: اتکا به یک خریدار می‌تواند شما را مجبور کند که خواسته‌های آن‌ها را برآورده کنید و اتکا به یک تأمین‌کننده می‌تواند باعث تأخیرهای غیرمنتظره یا افت کیفیت شود.
- آزمایش یک بازار جدید: در برخی موارد، یک شرکت با یک محصول خاص وارد بازار جدیدی می‌شود تا آن را آزمایش کند، برند خود را بسازد و در مورد آن قلمرو اطلاعات بیشتری کسب کند. محصول «واقعی» بعداً می‌آید.

نمونه سؤالات

۲. اگر شما جای آمازون بودید، آیا سرویس را در هند راه‌اندازی می‌کردید؟ چرا و چرا نه؟ چگونه این را انجام می‌دهید؟
۴. آمازون در وب‌سایت خود تبلیغاتی برای محصولاتش دارد که می‌توانید در وب‌سایت‌های دیگر بخرید. به نظر شما استراتژی در آنجا چیست؟ آیا این ایده خوب است؟
۵. به نظر شما اپل باید محصولات غیر اپل را در فروشگاه‌های خود بفروشد؟ چرا و چرا نه؟
۶. اگر شما مسئول گوشی‌های مایکروسافت بودید، چه می‌کردید؟
۷. کدام محصولات یا خدمات Google برای شما منطقی نیست؟ چرا؟
۸. اگر مدیرعامل یاهو بودید، استراتژی شما چه بود؟



سؤالات مصاحبه ادامه

سؤالات بازاریابی

سؤالات بازاریابی در مورد موقعیت محصول، مشتریان و مدیریت رقابت است.

برای پاسخ به این سؤالات، ممکن است رویکردی مانند زیر را امتحان کنید:

۱. **درک شرکت:** شامل اهداف شرکت، مأموریت، نقاط قوت و ضعف
۲. **درک رقابت:** چه کسی و در چه بازاری رقابت می‌کند؟ آن‌ها چگونه خود را در موقعیت قرار می‌دهند؟ چقدر ریشه دارند؟ قوت و ضعف آن‌ها در چیست؟
۳. **درک مشتریان:** مشتریان شما چه کسانی هستند؟ این محصول چه خواسته یا نیازی را برآورده می‌کند؟ رفتار خرید / استفاده (فقط یک بار، خریدهای مکرر و غیره) چگونه است؟
۴. **درک چشم‌انداز:** آیا مشکلات قانونی دارد؟ اگر روی منطقه‌ی خاصی تمرکز می‌کنید، چه چیزی این منطقه را منحصربه‌فرد می‌کند (به عنوان مثال، قطع برق مکرر)؟
۵. **محصول خود را بازاریابی کنید:** در مورد جنبه‌هایی مانند محصول و موقعیت آن و نحوه تبلیغ آن تصمیم بگیرید (در اینجا به فرایند تصمیم‌گیری مشتری فکر کنید).

نمونه سؤالات

۱. به نظر شما محصولی که به خوبی به بازار عرضه می‌شود چیست؟ چگونه آن را بهبود می‌دهید؟
۲. نظر شما در مورد بازاریابی گوگل برای محصولات اجتماعی آن چیست؟ چگونه آن را بهبود می‌دهید؟
۳. نسخه‌ی بعدی ویندوز را چگونه بازاریابی می‌کنید؟
۴. چگونه بازاری را برای گسترش خدمات وب آمازون انتخاب می‌کنید؟



سؤالات مصاحبه ادامه

۵. چگونه یک اپلیکیشن موبایل را برای ردیابی وزن، مصرف کالری و ورزش بازاریابی می‌کنید؟
۶. چگونه Google Docs را برای مدارس بازاریابی می‌کنید؟
۷. توضیح دهید که چگونه یک سرویس اشتراک مجله را برای Kindle بازاریابی می‌کنید.

سؤالات لانچ کردن

رویکرد زیر ممکن است خوب کار کند:

۱. **محصول:** در مورد چشم‌انداز محصول به همراه نقاط قوت، ضعف و خطرات آن بحث کنید. محصول در نهایت به چه چیزی امیدوار است؟ بازار هدف آن چیست؟ چه چیزهایی شما را نگران می‌کند؟ با چه کسانی رقابت می‌کند و چگونه در برابر آن‌ها قرار می‌گیرد؟
۲. **اهداف لانچ:** آیا تاحدامکان کاربر بیشتری می‌خواهید؟ آیا می‌خواهید از قبل از سودآوری اطمینان حاصل کنید؟ آیا می‌خواهید تأیید کنید که محصول نیازهای بازار را برآورده می‌کند؟ آیا می‌خواهید از یک واکنش مثبت اطمینان حاصل کنید (حتی به قیمت رشد کندتر)؟
۳. **طراحی لانچ:** نحوه‌ی دستیابی به اهداف را مشخص کنید. چه بازاری می‌تواند یک بستر آزمایشی خوب باشد؟ آیا رشد را از طریق سیستم دعوت کردن کنترل خواهید کرد؟ آیا فقط یک نسخه‌ی محدود از محصول را عرضه خواهید کرد تا بتوانید زودتر لانچ کنید؟ آیا سعی خواهید کرد که بیشترین سروصدای ممکن را ایجاد کنید و تاحدامکان کاربران بیشتری به دست آورید؟
۴. **اجرای لانچ (پیش، در طول و بعد):** با طراحی اولیه، اکنون باید در واقع نحوه‌ی اجرای این طرح را توضیح دهید. رویکرد خود را به سه مرحله تقسیم کنید: وظایف قبل از لانچ، وظایف لانچ و کارهای پس از لانچ. لانچ فقط یک فرایند یک‌روزه نیست.



سؤالات مصاحبه ادامه

بحث اجرای لانچ شما باید جنبه‌های زیر را پوشش دهد:

- **بازار هدف:** آیا در ابتدا فقط برای یک شهر خاص یا یک مدرسه خاص راه‌اندازی خواهید کرد؟
- **انواع کاربر/اجزاء:** اگر چندین نوع کاربر وجود داشته باشد (به عنوان مثال، رانندگان و سواران)، ممکن است به طور جداگانه برای این کاربران لانچ شود: در زمان‌های مختلف و به روش‌های مختلف.
- **MVP یا محصول کامل:** آیا MVP می‌دهید یا یک محصول کامل؟
- **توزیع:** چه فروشگاه‌ها و کانال‌های فروش محصول شما را خریداری/استفاده می‌کنند؟ روی چه پلتفرم‌هایی لانچ خواهید کرد؟
- **عرضه:** چه زمانی برای انواع مختلف کاربران راه‌اندازی می‌شود؟ آیا می‌خواهید با نسخه بتای خصوصی شروع کنید؟ آیا دعوت‌نامه مورد نیاز است؟
- **Buzz:** چگونه راجع به محصول خود می‌خواهید سروصدا ایجاد کنید؟ می‌خواهید آن‌ها در مورد محصول شما چه بگویند؟
- **مشارکت:** آیا شرکت شریکی وجود دارد که به شما در دستیابی به چشم‌اندازتان کمک کند؟
- **خطرات:** خطرات محصول چیست و چگونه می‌توانید آن‌ها را کاهش دهید؟ آیا چالش‌های قانونی وجود دارد؟ آیا نگران واکنش شدید مشتریان در مورد تغییرات حریم خصوصی هستید؟



سؤالات مصاحبه ادامه

برخی از فعالیت‌های احتمالی لانچ در شکل زیر نشان داده شده است.



طوفان فکری

برای مصاحبه‌کننده مهم است که شما طوفان فکری و خلاقیت داشته باشید و فقط به روش‌های قدیمی بسنده نکنید. برای طوفان فکری کردن از روش زیر استفاده کنید:

- خارج از چارچوب فکر کنید، حتی اگر ایده‌های احمقانه به فکرتان بیاید.
- راجع به نقطه قوت‌ها و نقطه ضعف‌ها فکر کنید.
- راجع به یوزکیس‌های متنوع فکر کنید.
- تغییر ایجاد کنید.

قیمت‌گذاری و سودآوری

هدف این سؤالات به حداکثر رساندن سود با در نظر گرفتن درآمد و هزینه است.

از رویکردهای زیر می‌توانید استفاده کنید:

- هزینه‌ها را حساب کنید و قیمت را مقدار کمی بیشتر از هزینه‌ها بدهید.



سؤالات مصاحبه ادامه

- اگر ارزش یا هزینه‌ی دقیق و مشخصی برای کاربر دارد، بر اساس آن قیمت دهید.
- قیمت رقابتی بدهید.
- قیمت‌های متفاوت را روی کاربران آزمایش کنید و سپس قیمت دهید.

مدل‌های قیمت‌گذاری

- **رایگان و بر اساس تبلیغات**
- **فریمیوم:** بخش‌های بیسیک محصولات را رایگان و بیشتر از آن را غیررایگان کنید.
- **طبقه‌بندی شده:** بر اساس فیچرها، حجم استفاده و... قیمت‌های طبقه‌بندی شده بدهید.
- **مدل آ-لا-کارت^{۱۸}:** هر فیچر را جداگانه بفروشید.
- **مدت‌زمان آزمایشی:** خدمات را تا مدت محدودی رایگان ارائه دهید و پس از برای تمدید، اشتراک بفروشید.
- **مدل دسته و تیغ^{۱۹}:** در شرایطی که محصول چند قسمت وابسته به هم دارد، قسمتی از محصول را با قیمت پایین بفروشید.

تبلیغات آنلاین

این سؤالات راجع به بهینه‌سازی CTR، CPC و... است. اساس این تبلیغات به شرح زیر است:

- **Pay per click:** تبلیغ‌کننده در ازای هر کلیک روی تبلیغات پول پرداخت می‌کند.
- **Pay per impression:** در ازای هر بار نمایش تبلیغ (مانند نمایش فیلم تبلیغاتی) پرداخت می‌کند.
- **Pay-per action:** در ازای یک اکشن مشخص (مانند خرید محصول) پرداخت می‌کند.

¹⁸ À La Carte

¹⁹ Razor & Blade Model



سؤالات مصاحبه ادامه

سؤالات نمونه:

- قیمت یک سرویس پشتیبان فایل که مشتریان سازمانی را هدف قرار می‌دهد، چگونه می‌دهید؟
- قیمت خدمات تلفن همراه برای سالمندان را چگونه می‌دانید؟
- تصور کنید در حال راه‌اندازی یک Todo list manager برای گوشی‌های هوشمند هستید. چگونه قیمت این اپلیکیشن را تعیین می‌کنید؟

حل مسئله

یک نوع از سؤال باقی می‌ماند: «(شکل X وجود دارد، چگونه آن را حل می‌کنید؟)» برای حل آن نکات زیر را در نظر داشته باشید:

- با صورت مسئله شروع کنید. صورت مسئله را شفاف کنید و به مشکلات مختلف بشکنید.
- اگر بین دو راه حل که با یکدیگر Conflict دارند شک داشتید، راه حلی که به هدف سازمان نزدیک است را انتخاب کنید.
- ممکن است قسمتی از سؤال را به شما نگوید تا ببیند آیا با سؤال پرسیدن آن را شفاف می‌کنید یا خیر.

بعضی از مشکلات و دلایل آن‌ها مانند موارد زیر هستند:

- کاهش سود ناشی از کاهش درآمد یا افزایش هزینه‌ها
- کاهش درآمد ناشی از کاهش حجم فروش یا کاهش قیمت: به معنای تغییر در رفتار خرید
- کاهش حجم فروش ناشی از کاهش ورود مشتریان جدید یا حفظ کمتر مشتریان فعلی
- کاهش مشتریان جدید ناشی از کاهش ترافیک یا نرخ تبدیل



سؤالات مصاحبه ادامه

- افزایش هزینه‌ها ناشی از افزایش هزینه‌های ثابت یا افزایش هزینه‌های نهایی
- کاهش ترافیک ناشی از کاهش تعداد بازدیدکنندگان جدید، کاهش تعداد بازدیدکنندگان بازگشتی، یا کاهش تعامل
- کاهش بازدیدکنندگان جدید ناشی از کاهش ترافیک جست‌وجو، کاهش ترافیک ارجاع یا کاهش ترافیک مستقیم

سؤالات کاهش سود را به قسمت‌های سود، درآمد، حجم فروش و کاربران جدید بشکنید.

سؤالات نمونه

- متوجه می‌شوید که درآمد تبلیغات در وبسایت شما به میزان قابل‌توجهی کاهش یافته است. چگونه می‌خواهید بفهمید که چرا این اتفاق افتاده است؟
- ترافیک این ماه را با ماه گذشته مقایسه می‌کنید و متوجه می‌شوید که ترافیک این ماه ۱۰٪ کمتر است. چه کار می‌کنید؟
- دو بچه استند فروش لیموناد راه‌اندازی کرده‌اند و جایشان نزدیک به هم و در کنار یکدیگر است. چه عواملی باعث می‌شود که یکی از آن دو فروش بیشتری داشته باشد؟



آمادگی مصاحبه مدیر محصول

دوره شماره یک

سرفصل‌ها

هدیه ویژه

- بررسی و بازخورد رزومه
- یک ساعت منتورشیپ (مسیرشغلی و پاسخ به سؤالات)

قیمت این دوره

- قابل پرداخت در ۲ قسط
- ۲۰ درصد تخفیف برای ۲۰ نفر اول
- ۱۰ درصد تخفیف برای ثبت نام گروهی (۴ نفر)

برای اطلاع از قیمت پیام بدید

دوره آنلاین با موضوعات:

- سؤالات تخمینی
- سؤالات تحلیلی
- سؤالات اجرایی
- سؤالات دیزاین
- سؤالات استراتژی
- سؤالات تکنیکال
- سؤالات محصول موردعلاقه
- حل تسک مصاحبه
- سؤالات رفتاری
- تکنیک‌های کلی
- مهارت‌های پروداکتی

۶ ماه

طول دوره



آمادگی مصاحبه مدیر محصول

دوره شماره دو

سرفصل‌ها

- کل محتویات دوره‌ی شماره‌ی ۱
- ۲ جلسه‌ی ماک اینترویو ابتدا و انتهای دوره + بازخورد
- جلسات حل تسک مصاحبه + بازخورد
- ۶ ساعت منتورشیپ (رزومه، تسک، راهنمایی مسیر شغلی و...)
- اضافه‌شدن به گروه ویژه جهت شبکه‌سازی بیشتر
- جلسات آنلاین متناسب با موضوعات دوره آنلاین در طول دوره
- قرارگیری رزومه در بانک رزومه‌های مورد تأیید رترو
- ویدئوهای اختصاصی با توجه به نیازمندی اکثریت کاربران (مواردی مانند رودمپ نویسی، نوشتن یوزر استوری، PRD و...)
- کانتنت اختصاصی و ترجمه مقالات کاربردی (سؤالات رایج مصاحبه‌های ایرانی و...)

قیمت این دوره

- قابل پرداخت در ۳ قسط
- ۲۰ درصد تخفیف برای ۱۰ نفر اول
- ۱۰ درصد تخفیف برای ثبت‌نام گروهی (۴ نفر)

- معرفی و ریفر رزومه‌ها به شرکت‌های مطرح حوزه‌ی IT

هدیه ویژه

برای اطلاع از قیمت پیام بدید

۶ ماه

طول دوره



اطلاعات بیشتر و ثبت‌نام ۴

Retro Product

برخی از مردم اعتقاد دارند که مدیر محصول (که گاهی اوقات مدیر برنامه یا مدیر پروژه نامیده می‌شود) مانند یک مدیرعامل کوچک محصول آن‌ها است. این از بعضی جهات درست است، زیرا یک مدیر محصول مسئولیت کلی محصول را از جزئیات کوچک گرفته تا بخش‌های بزرگ برعهده می‌گیرد. مدیر محصول باید چشم‌انداز و استراتژی را تعیین کند. او همچنین موفقیت را تعریف می‌کند و تصمیم می‌گیرد. اما یک تفاوت مدیر محصول و مدیرعامل این است که: مدیر محصول اختیار مستقیمی بر افراد گروه خود ندارد.

بخشی از کتاب «موفقیت در مصاحبه مدیر محصول»