

# منتورینگ چیست؟

## منتورینگ چیست؟

منتورینگ یکی از شیوه های ساده اما موثر و موفق است که در سازمان های برتر جهان، در هفته ها و ماه های اول استخدام کارکنان جدید برای افزایش احتمال موفقیت این کارکنان بکار گرفته می شود.

منتور در ادبیات مدیریت منابع انسانی فردی است موفق، مجرب، آگاه از اهداف و مصالح سازمان، وفادار و مورد اعتماد که از سوی سازمان ماموریت می یابد تا کارکنان جدید را هدایت و حمایت کند، به آنها آموزش دهد، از نظر رفتار و عملکرد الگوی آنها باشد و آنها را در پایان دوره منتورینگ به فردی (کارمندی) موفق و شایسته مثل خودش تبدیل کند.

سازمان های موفق منتورهای خود را از میان کارکنان شایسته ای که دارای ویژگی های خاصی هستند انتخاب می کنند و پس از آموزش های لازم، آنها را به کارکنان جدید معرفی کرده و تخصیص می دهند تا ماموریت حساس و سرنوشت ساز خود را آغاز کنند.

## مهمترین توانایی ها و ویژگی های یک منتور شایسته عبارت است از:

- علاقمند به یادگیری و یاد دادن باشد
- هم در انتقال مفاهیم به دیگران و هم در گوش دادن دارای مهارت های ارتباطی قابل قبول باشد.
- از ارتباط با دیگران، کمک به دیگران و رشد و موفقیت دیگران استقبال کند و لذت ببرد.
- پر حوصله باشد.
- مهارت های معلمی داشته باشد.
- از نظر رفتار، الگوی عملی ارزش ها و اخلاقیات مورد نظر سازمان باشد.
- چالشگر باشد
- چالشگری، ریسک پذیری و خلاقیت را در کارمند جدید تشویق کند.
- مشاور خوبی برای استعدادیابی و یافتن مسیر مناسب پیشرفت

شغلی برای کارمند جدید باشد.

▪ صادق و قابل اعتماد باشد.

▪ در ایجاد و انتقال انرژی در کارکنان جدید و نفوذ در آنها توانا باشد.

▪ در ارزیابی رفتار و عملکرد و ارائه بازخوردهای سازنده، توانا و ماهر باشد.

وقتی منتورهای سازمان مطابق با ویژگیهای فوق و آموزش های لازم، انتخاب شدند، به هر یکی از کارکنان جدید یک منتور تخصیص داده می شود.

این تخصیص می تواند رسمی (با اطلاع کارمند جدید) یا غیر رسمی (بدون اطلاع کارمند جدید) انجام شود.

حتما بخوانید فرایند استخدام در مایکروسافت

## وظیفه منتور

منتور وظیفه دارد طی چند ماه اول استخدام کارکنان جدید به او آموزش دهد، مراقب او باشد، اطلاعات لازم را در اختیار او قرار دهد، تجاربش را به او منقل کند، به او در داشتن یک برنامه توسعه و آموزش شخصی کمک کند، نگرانی های طبیعی او در ورود به شغل و سازمان جدید را درک کند و کاهش دهد، به او اعتماد به نفس بدهد، در موقعیت های بحرانی مثل یک دوست در کنار او باشد و سرانجام در پایان این دوره یک کارند خوب و شایسته تحویل سازمان متبوع دهد.

منتور باید مراقب باشد که این رابطه دوطرفه، لطمه ای به استقلال عمل کارمندان جدید نزند. در واقع مشاوره و مداخله منتور باید به نحوی تنظیم و مدیریت شود که کارکنان در پایان دوره کاملا مستقل و متکی به خود بوده و از عهده حل و فصل مسائل خود به خوبی برآیند.

منتور باید بیش از آنکه دارای قدرت مقام (قدرت رسمی) باشد باید قدرت شخصی (اطلاعات، تخصص، خیرخواهی، صداقت، حسن نیت و ..) خود را بنای نفوذ و اثرگذاری بر کارمندان جدید قرار دهد.

حتما بخوانید یک تکنیک جالب در مصاحبه های "شغلی"

سازمانهای موفق جهان منتورینگ را یک فرایند جدی و موثر در سازمان هایشان می دانند و به منتورهای موفق پاداش هم می دهند. منتور یکی از منابع و مراجعی است که می تواند در پایان استخدام آزمایشی به ارزیابی عملکرد و رفتار کارمند جدید کمک کند و اطلاعات لازم را برای اتخاذ تصمیم مهم درباره ادامه یا قطع همکاری فراهم کند.

منبع: کتاب شرکتهای موفق جهان چگونه استخدام می کنند اثر دکتر بهزاد ابوالعالی

[بخش تحقیقات ای تی مارکت](#)



منتورینگ

[فروش عمده](#) انواع کالا در سامانه [عمده فروشی](#) ایران  
[خرید عمده](#) و [پخش عمده](#) در سامانه عمده فروشی ایران

# فرایند استخدام در مایکروسافت

## فرایند استخدام در مایکروسافت

### مقدمه:

فرایند استخدام در مایکروسافت برای کسب مزیت رقابتی و ایجاد تمایز و تفاوت با رقبا مورد استفاده قرار می گیرد. بهمین خاطر این شرکت یکی از موفق ترین شرکتها در استخدام افراد در جهان می باشد.

برآوردها حاکی از آن است که این شرکت بین ۴۰ تا ۶۰ نفر کارشناس تمام وقت دارد که فقط استخدام برای شرکت را به عهده دارند. این تعداد استخدام کننده توسط تیمی از کارکنان پشتیبانی حمایت می شوند که وظیفه ارائه اطلاعات، تسهیلات و خدمات را به داوطلبان به عهده دارند. ساختمان بزرگ و مستقل این شرکت حدود ۱۰۰ دفتر دارد.

## سیاستهای کلی استخدام در مایکروسافت:

مهمترین خطوط راهنمای استخدام مایکروسافت که دست اندرکاران استخدام ملزم به رعایت آنها هستند عبارتند از:

- ۱- برای مایکروسافت استخدام کنید نه فقط برای بخش خودتان
- ۲- اگر داوطلب استخدام تقریبا خوب است احتمالا خوب نیست (یعنی وقتی تردید دارید استخدام نکنید)
- ۳- مصاحبه را با سوالات چالشی و در شرایط چالشی انجام دهید
- ۴- بدنبال افراد باهوش، خلاق و دارای مهارت های ویژه در حل مسئله باشید
- ۵- رویکرد کاندیدا نسبت به مسئله، به اندازه حل مسئله مهم است

# حتما بخوانید یک تکنیک جالب در مصاحبه های "شغلی"

## فرایند استخدام در مایکروسافت:

فرایند استخدام شرکت به این ترتیب است که ابتدا رزومه داوطلب استخدام برای کارشناس ذیربط ارسال شده و ارزیابی او آغاز می شود. هدف از ارزیابی اولیه آن است که روشن شود آیا فرد داوطلب استخدام بطور کلی و عمومی فرد مناسبی برای مایکروسافت هست و در صورت مثبت بودن، کدامیک از واحدها یا پروژه های شرکت موقعیت و فرصت استخدامی مناسبی برای این داوطلب است.

کارشناسان استخدام ابتدا از طریق یک مصاحبه تلفنی (که حدودا بین ۴۵ دقیقه تا یکساعت طول می کشد) اطلاعات لازم را از کاندیدا دریافت می کنند. آنها در صدد کشف موارد زیر هستند:

- سوابق کاری فرد و عملکرد او در کارهای قبلی

- خلاقیت ها و ابتکارات کاری فرد

- شخصیت و نگرش فرد

بعد از این مصاحبه اولیه است که بعضی کاندیداها پذیرش مقدماتی می شوند و تلاش برای یافتن جای مناسب، کار مناسب و پروژه مناسب برای آنها آغاز میشود.

استخدام کنندگان مایکروسافت بطور منظم یکدیگر را ملاقات می کنند و اطلاعاتشان را مبادله می نمایند تا بهترین تناسب فرد و شغل تعیین شده و بقیه مراحل استخدام ادامه یابد. ممکن است برای اینکار چندین بار مصاحبه تلفنی با کاندیدا صورت پذیرد.

مهارت و کیفیت کار استخدام کنندگان شرکت مایکروسافت کاندیداها را استخدام را مبهوت می کند. آنها خیلی باهوش و مطلع هستند. خوب مذاکره می کنند و بصورت تمام وقت این کار را با حوصله و انگیزه بالا انجام می دهند.

داوطلبانی که از مرحله استخدام تلفنی بخوبی عبور کرده اند به مصاحبه حضوری در محل شرکت دعوت می شوند. چنانچه کاندیدای استخدام

از راه دور به محل شرکت دعوت شود خودرو، هتل و امکانات لازم برای رفت و آمد و اقامت مناسب او از سوی شرکت فراهم می شود.

مصاحبه ها بطور میانگین یک ساعت طول می کشد و گاهی فرد با ۶ نفر از مدیران و کارشناسان مایکروسافت مصاحبه های پی در پی انجام می دهد. مصاحبه کنندگان آموزش های دقیق و مفصلی دیده اند و به همین خاطر سوالات کاملا دقیق و منطقی هستند و هدف خاصی را دنبال می کنند.

## آنها بدنبال کشف دو قابلیت زیر هستند:

اول: عمق و وسعت دانش و مهارت تکنیکی و تخصصی

دوم: مهارت در حل مسئله و تحلیل و تشخیص آن همراه با ایده پردازی و خلاقیت

حتما بخوانید فقط افراد درجه یک را انتخاب کنید

بهمین خاطر مصاحبه ها ابتدا به جنبه های تخصصی تاکید دارند و به تدریج به سمت مهارت های حل مسئله پیش می روند. در این مرحله (مرحله دوم) خلاقیت، انرژی، خوش بینی، جنگندگی فرد در مقابله با مسائل فکری و چالش های ذهنی محک می خورد.

مصاحبه کنندگان در مورد الزامات اخلاقی و قانونی مصاحبه هم آموزش دیده اند و می دانند که چه سوالاتی را می توانند پرسند و برای چه سوالاتی مجازی نیستند.

بلافاصله پس از هر مصاحبه، مصاحبه کننده یک ایمیل حاوی ارزیابی تفصیلی خود از کاندیدا برای مدیر استخدام شرکت ارسال می کند.

## قسمت ها پایانی استخدام:

به همین دلیل است که در پایان همین روز طولانی تکلیف استخدام متقاضی روشن می شود و بعضی از آنها پیشنهاد خوبی برای استخدام در مایکروسافت همراه با اطلاعاتی درباره مزایا و امکاناتی که در اختیارشان قرار خواهد گرفت دریافت می کنند.

داوطلبانی که پذیرفته شده اند این امکان را دارند که همه هزینه هایی که برای این سفر و مصاحبه ها انجام داده اند را از

مایکروسافت دریافت کنند و به یک میهمانی شام با حضور دوستی که در این شرکت دارند دعوت شوند.

منبع: شرکتهای موفق جهان چگونه استخدام می کنند / تالیف دکتر بهزاد ابوالعلائی

[خبرنامه ای تی مارکت](#)

استخدام در مایکروسافت  
etmarket.ir

استخدام در مایکروسافت

[فروش عمده](#) انواع کالا در سامانه [عمده فروشی](#) ایران

[خرید عمده](#) و [پخش عمده](#) در سامانه عمده فروشی ایران

---

## یک تکنیک جالب در مصاحبه های "شغلی"

### یک تکنیک در مصاحبه شغلی

این آزمون یا مصاحبه ی استخدامی در شرکتهای معتبر کشور های پیشرفته استفاده می شه. هدفش هم تعیین میزان مسئولیت پذیری مصاحبه شونده اس.

### چطور این آزمون رو می گیرن؟

به متقاضی اجازه می دن صحبت کنه و با سوال کردن اونو به سمت بیان

خاطره ای از ناکامی های زندگیش پیش می برن. بعد دقت می کنن در بیان خاطراتش از چه افعالی استفاده می کنه. اگر از ضمائر و جملات مفعولی استفاده کنه، به این معنیه که فرد نمی تونه مسئولیت کارهاش رو به عهده بگیره و استخدامش نمی کنن.

## چه ربطی داره؟

حتما بخوانید ۳ قانون کاربردی استخدام سختگیرانه اما منطقی

هر حرکتی در زندگی هرکس نشون دهنده ی الگوهای فکری و سبک رفتاری اون فرد. عوام همیشه آدم های کنش پذیری هستنند که از بد حادثه به این روز افتاده ن، قربانی هستن و سر سوزنی مقصر نیستن. من تو زندون اینو از نزدیک دیدم. هر کی که اونجا بود می گفت اشتباه شده، تقصیر کس دیگه ای بود. همه بی گناه بیگناه بودن. جالبه که کسی دیرتر مسأله اش حل می شده که خیال می کرده بی تقصیره.

این جور آدمها، وقتی می گن ما که مقصر نیستیم، دیگه نمی تونن برای حل مسأله کاری بکنن. اما حرفه ای ها مسئولیت کاراشونو بعهده می گیرن و در مقابل حوادث می ایستن. اتفاقا در زمینه ی هدف هم اگر متکی به عوامل خارجی هستی، خودت رو معطل نکن. ضمیر هدف باید  باشه. وقتی هدفت رو می نویسی مشخص می شه که هدف داری یا معطلی.

منبع: کتاب رقص عقاب ها اثر امیر حسین مظاهری

خبر نامه [ای تی مارکت](#)

حتما بخوانید فقط افراد درجه یک را انتخاب کنید



تکنیک های مصاحبه شغلی



# ۳ قانون کاربردی استخدام سختگیرانه اما منطقی

## ۳ قانون کاربردی سختگیری منطقی در استخدام

### مقدمه:

شاید مؤسسات رهسپار تعالی، فضای کاری خشکی داشته باشند اما در این شرکت ها فرهنگ ظالمانه وجود ندارد، آنها دارای فرهنگ های سختگیرانه هستند و این دو تفاوت فاحشی با هم دارند.

ظالم بودن به معنای توبیخ و اخراج افراد بخصوص هنگام ظهور مشکلات یا اخراج بی دلیل افراد بدون هرگونه توجیه عاقلانه است. سختگیر بودن یعنی استفاده از معیار های دقیق و پیوسته و در هر زمان و در تمام سطوح بخصوص در بخش مدیران ارشد. به عبارتی شایسته ترین افراد نباید در مورد جایگاه های خود نگرانی داشته باشند و باید بتوانند به طور کامل روی کار خود تمرکز کنند.

ما با بررسی شرکت های رهسپار تعالی به این نتیجه رسیدیم که آنها ۳ قانون کاربردی در هنگام استخدام دارند که به شرح زیر است:

## قانون کاربردی شماره ۱: زمانی که مردد هستید، استخدام نکنید - به بررسی ادامه دهید

قانون پاکارد می گوید: اگر شرکتی بخواهد به سطح عالی برسد همگام با افزایش دایم درآمدها، باید توانایی لازم برای استخدام افراد مناسب جهت تحقق رشد مورد نظر را داشته باشد. اگر میزان رشد درآمدهای شما بطور دایم از میزان رشد نیروهای انسانی شایسته شما



تغییرات بهتری دارند.

در خصوص ماندن یا رفتن افراد این دو سوال مهم را از خود بپرسید:

اول: اگر قرار بود این فرد را (بعنوان یک فرد جدید) استخدام کنید، آیا حاضر بودید او را دوباره استخدام کنید؟

دوم: اگر او خود نزد شما می آمد و می گفت می خواهد از سازمان برود یا در پی یک موقعیت عالی و تازه است، آیا به شدت احساس یأس می کردید یا این که در باطن خیال تان آسوده می شد؟

## قانون کاربردی شماره ۳: مسئولیت بزرگ ترین فرصت ها را به بهترین نیروهای خود بدهید نه بزرگ ترین مشکلات را.

شرکت های همتراز معمولا اینگونه عمل می کنند افراد را استخدام می کنند تا مشکلات شان را برطرف کند این کار باعث می شود تا صرفا به شرکتی خوب تبدیل شوند، در صورتی که تنها راه رسیدن به سطح عالی ایجاد فرصت هاست.

این یکی از راز های کوچک تحول است. اگر فضایی داشته باشید که در آن همیشه شایسته ترین افراد حضور داشته باشند، احتمال بیشتری می رود که آنها به ایجاد تحولات کمک کنند.

منبع: کتاب از خوب به عالی اثر جیم کالینز

تلخیص و جمع آوری: مهران سالاریه

استخدام سختگیرانه  
etmarkrt.ir

قوانین کاربردی استخدام

---

# فقط افراد درجه یک را انتخاب کنید

## فقط افراد درجه یک را استخدام کنید

اگر بعنوان یک کارآفرین دوست دارید که هر روز در اوج به سر ببرید، کارمندان عالی، این کار را انجام می دهند. آنها شما را از کاغذبازی کسالت آور، از کارهایی که در آن خوب نیستید و از انجام دادن آن متنفرید، رها می کنند.

کارمندان عالی شما را از مجاله شدن و خزیدن در گوشه های قطار تندرو کارآفرینی نجات می دهند. هیچ تکنولوژی یا راهبرد سودآوری نمی تواند جای یک کارمند عالی را بگیرد.

بگذارید دلایل آن را بیان کنم:

## ۱. کارمندان درجه یک، افراد درجه یک را به خود جذب می کنند!

افراد درجه یک می خواهند با افراد درجه یک همکاری کنند. این مکانیزم خودکار و دائمی است اما باید نظارت دقیق بر آن داشته باشید.

به همین دلیل سازمانهایی مانند اپل، گوگل، ویرجین و امثال آن، همچنان کارمندان درجه یک جذب می کنند.

استیو جابز گفته است: «کارمندان درجه یک، کارمندان درجه یک و کارمندان درجه دو، کارمندان درجه سه را استخدام می کنند.

ما اینجا فقط کارمندان درجه یک لازم داریم.»

کارمندان درجه یک برای کارمندان درجه دو کار نمی کنند و کارمندان درجه دو کارمندان درجه یک را استخدام نمی کنند چون موقعیت شغلی خودشان به خطر می افتد. آنها کارمندان درجه سه را استخدام می کنند تا بهتر و کارآمدتر به نظر برسند. به محض اینکه کارمند درجه

دو را استخدام می کنید، هرج و مرج می شود. قبل از اینکه متوجه شوید، چرخه حسادت، بدگویی و مصیبت را به گردش درآورده اید. افراد شما مهم ترین ابزار استخدام نیروی جدید هستند. کارمندان درجه یک را در رأس قرار دهید و از آنها بخواهید همه دوستان درجه یک خود را به همکاری دعوت کنند.

## ۲ . کارمند درجه یک برنده می شود!

به قول سر ریچارد برانسون: «... شرکت واقعا از یک چیز تشکیل شده است؛ اگر من هواپیمایی از شرکت بوئینگ بخرم، فرودگاه بریتانیا، امریکا و کانادا نیز از همان هواپیما می خرد.

کالا یکی است. افراد داخل یک شرکت یا داخل آن هواپیما هستند که شرکت را متفاوت می کنند و آن را به شرکت معمولی یا استثنایی تبدیل می کنند...»

شرکتها را افراد تشکیل می دهند. به ده شرکت محصولات مساوی بدهید، آنها از لحاظ عملکرد از یک تا ده متفاوت خواهند بود.

زیرا کارایی آنها ارتباطی به محصول ندارد. به افرادی که با آن سروکار دارند ، مربوط می شود.

## ۳ . کارمندان درجه یک مجانی هستند ( حقوق نمی گیرند) !

شاید فکر کنید از عهده حقوق افراد درجه یک و سطح عالی بر نمی آئید. چه کسی از عهده اش بر می آید؟

یک خبر خوش؛ آنها مجانی هستند! درست است مجانی؛ زیرا کارمندان عالی خودشان حقوقشان را بدست می آورند.

آیا شما به کسی سالیانه ۲۵۰ هزار دلار حقوق و پاداش می دهید؟

اگر برای شرکت شما پنج میلیون دلار درآمدزایی داشته باشد، حتما این کار را می کنید.

اگر شرکت شما محصولی ارزشمند برای اراده در بازار دارد، همیشه افراد درجه یک را استخدام کنید، آنها مجانی اند.

برعکس کارمندان درجه دو و سه پرهزینه هستند. هرگاه از رهبران رده بالا رمز موفقیتشان را می پرسیم، همه بدون استثنا می گویند؛ موفقیتشان را مدیون تیم عالی خود هستند.

بسیاری از این افراد فوق العاده موفق، براحتی اعتراف می کنند، بیشتر اعضای تیم آنها با هوش تر، زیرک تر و با مهارت تر از خود آنها هستند.

در حقیقت به شما می گویند که افراد باهوش تر و ماهرتر از خود را استخدام می کنند.

## نتیجه گیری :

کارمندان بد استخدام نکنید. حتی به استخدام کارمندان متوسط هم رضایت ندهید. چون آنها نمی توانند کارمندان عالی را جذب کنند.

همیشه کارمندان عالی را استخدام کنید و از آنها بخواهید دوستان درجه یک خود را برای همکاری در شرکت دعوت کنند.

موفق ترین مدیران و رهبران، افراد باهوش تر و ماهرتر از خود را بکار می گیرند. هیچ رهبری به تنهایی به قله کوه نمی رسد این کار نیاز به تیم عالی دارد.

منبع : قطار سرعت به سوی ثروت اثر دارن هاردی  
تلخیص و گردآوری : **مهران سالاریه**

خواننده عزیز چنانچه شما نیز مطالب ارزشمندی در حوزه مهارتهای فردی، موفقیت، فروش و ... دارید با ارسال این مطالب برای ای تی مارکت (بهمراه منبع و مأخذ)، آن را با نام خودتان در خبرنامه منشر می کنیم.

ایمیل جهت ارسال مطالب : [info@ETmarket.ir](mailto:info@ETmarket.ir)

کارمندان درجه یک  
etmarket.ir

کارمندان درجه یک

[خرید عمده](#) در سامانه [عمده فروشی](#) ایران