



راهنمای عملی

# منتورینگ



چگونه به دیگران در رسیدن به اهدافشان کمک کنیم

دیوید کی و راجر هیندز

محبوبه مظاهری

عنوان و نام پدیدآور	: کوچینگ و آموزش تیم کاری / نویسندگان انجمن مدیریت و رهبری آمریکا؛ ویراستار دیوید پاردي؛ مترجم محبوبه مظاهري.
مشخصات نشر	: تهران: موسسه فرهنگي انتشاراتي الماس دانش، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهري	: ۱۱۷ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۱۸۹۲۱۸-۹
وضعيت فهرست نویسی	: فیا
یادداشت	: عنوان اصلي: Coaching and training your work team / monograph، ۲۰۰۷، ۵th ed.
موضوع	: کارکنان -- منتورگری
موضوع	: Employees -- Coaching of
موضوع	: آموزش حین خدمت
موضوع	: Employees -- Training of
شناسه افزوده	: پاردي، ديويد، ۱۹۴۹-م، ویراستار
شناسه افزوده	: Pardey, David, ۱۹۴۹-
شناسه افزوده	: مظاهري، محبوبه، ۱۳۵۸-، مترجم
شناسه افزوده	: موسسه مدیریت و رهبری بریتانیا
شناسه افزوده	: Management (Great Britain) & Institute of Leadership
رده بندی کنگره	: ۵/HF۵۵۴۹
رده بندی دیویی	: ۳۱۲۴/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۶۱۱۹۰۹۳
عنوان کتاب	: راهنمای عملی انجام منتورینگ
ناشر	: الماس دانش
نویسنده	: ....
مترجم	: مترجم محبوبه مظاهري
شمارگان	: ۵۰۰ جلد
نوبت چاپ	: اول- ۱۳۹۹
شابک	: 978-600-189-218-9
قیمت	: ۱۵۰۰۰۰ تومان

"کلیه حقوق این کتاب برای مترجم محفوظ است و استفاده از تمام یا بخشی از متن، انواع چاپ و فروش حضوری و مجازی این کتاب فقط با اجازه کتبی مترجم میسر می باشد و تخطی پیگرد قانونی دارد"

شما نمی‌توانید همه چیز را به یک انسان آموزش دهید  
شما فقط می‌توانید به وی کمک کنید آن را در درون خویش کشف کند.



این کتاب را تقدیم می‌کنم به:  
به اساتید که اتقوا که علم کو چینگ را به من آموختند

## فهرست

ix	مقدمه
	پیش‌گفتار
۱	۱ ماهیت و گستره منتورینگ
۱	موفقیت
۲	منابع ارائه کمک
۳	منتورینگ - یک منبع مستقل برای کمک
۳	نمونه‌هایی از طرح‌های منتورینگ
۵	۲ کمک به پیشرفت افراد
۶	درک نیازها و انتظارات افراد
۷	انتخاب شغل
۸	پیشرفت کردن
۱۰	منابع کمک
۱۲	مزایای کمک "خارج از خط"
۱۳	خلاصه فصل
۱۵	۳ منتورینگ و افرادی که قادر به انجامش هستند
۱۶	رویکرد منتورینگ
۱۷	تعریف منتورینگ
۱۸	انواع منتورینگ

۲۲	آنچه برای منتور شدن نیاز دارید	
۲۴	برخی از قوانین پایه	
۲۷	صلاحیت رسمی برای منتورینگ	
۲۸	خلاصه فصل	
۲۹	<b>تطبیق منتور و مراجع</b>	<b>۴</b>
۲۹	سازگاری امری ضروری است	
۲۹	عوامل حیاتی	
۳۰	سایر عوامل مهم	
۳۱	<b>آماده شدن برای ایفای نقش</b>	<b>۵</b>
۳۳	درک فرآیند منتورینگ	
۳۴	شفاف سازی اهداف	
۳۵	دریافت اطلاعات پس زمینه	
۳۷	نقش طرفین دیگر	
۳۸	نقش منتور در آماده سازی مراجع	
۴۱	جلسه اول	
۴۲	خلاصه فصل	
۴۴	<b>ایجاد رابطه منتورینگ</b>	<b>۶</b>
۴۶	تنظیم قوانین پایه	
۴۶	درک ماهیت رابطه	

۴۸	تنظیم مرزها	
۴۹	توافق بر سر استراتژی های تماس	
۵۱	تطبیق سبک های یادگیری و منتورینگ	
۵۱	خلاصه فصل	
۵۶	فرآیند منتورینگ	۷
۵۸	جلسات منتورینگ	
۶۰	برنامه ریزی تدارکات جلسات	
۶۱	پرداختن به مسائل	
۶۲	استفاده از شبکه سازی برای کمک به مراجع	
۶۳	حفظ تماس	
۶۴	در نظر گرفتن روابط بیرونی	
۶۵	خلاصه فصل	
۶۸	خاتمه دادن به رابطه منتورینگ	۸
۷۰	توافق در خصوص اهداف	
۷۱	برنامه ریزی از قبل در خصوص استراتژی خروج	
۷۲	تشخیص زمانی که رابطه جواب نمی دهد	
۷۳	تعیین "تاریخ خاتمه"	
۷۴	توصیه هایی در خصوص منتورینگ مستمر	
۷۶	خلاصه فصل	

۷۷	مزایا و معضلات	۹
۷۸	مزایا برای منتور	
۸۰	مزایا برای مراجع	
۸۲	معضلات احتمالی	
۸۳	اجتناب از معضلات	
۸۴	خلاصه فصل	
۸۶	شروع کار	۱۰
۸۸	آماده شدن	
۸۹	رویکرد روشمند به کار	
۹۱	بررسی دوره ای فرآیند و رابطه	
۹۳	سناریوهای منتورینگ	۱۱
	نمونه های عملی از موقعیت های منتورینگ و پیشنهاداتی برای پرداختن به مسائل مربوطه	
۱۱۵	سخن آخر	
	معرفی کتاب	

## مقدمه مترجم

همان طور که رفتار هر نسل با نسل بعدی متفاوت است و نسل جدید دیدگاه بازتری نسبت به یادگیری و رشد دارد، علم و دانش نیز در طول زمان رشد می کند و تکنیک های موثر در پرورش نیروی انسانی در سازمان توسعه پیدا می کنند.

منتورینگ تکنیک مفید و موثری در آموزش و پرورش نیروی انسانی است بشرطی که براساس اصول و استانداردها اجرا شود. بسیاری از افراد مشاوره را با کوچینگ یا منتورینگ اشتباه می گیرند یا بدون داشتن تخصص خود را کوچ یا منتور می خوانند و این مسئله باعث می شود که مردم در تشخیص درست دچار اشتباه شده و نتوانند خدمات مناسب را از فرد متخصص دریافت نمایند.

کوچینگ و منتورینگ دو مهارت است که باید آن را بصورت آکادمیک بیاموزید و با تمرین کردن در درون خود آن ها را نهادینه سازید.

تجربه ۱۷ سال کار در واحدهای منابع انسانی شرکت های مختلف باعث شد که متوجه بشوم تکنیک آموزش و مشاوره و کوچینگ هرکدام در جای خود مفید و موثر هستند ولی به کارگیری ترکیبی و متناسب آن در زمان مناسب در جلسه با مراجع باعث تسهیل و رشد سریع تر مراجع و کاهش هزینه های سازمانی برای افزایش عملکرد کارکنان سازمان می گردد.

باعث افتخار من است که اولین کتاب کوچینگ و اولین کتاب منتورینگ را به صورت تخصصی و با بیان ساده، در کشور عزیزم ایران تالیف کردم. امید است که نقش موثری در رشد و پرورش نیروی انسانی در سازمان ها داشته باشم و از همراهی و همکاری شما هم دلان گرامی سپاسگزارم.

و این بار با کتاب راهنمای عملی منتورینگ سازمانی در خدمت شما هستم.

محبوبه مظاهری

/ منتور منابع انسانی مدرس مهارت کوچینگ

اسفندماه ۱۴۰۰



## پیشگفتار مترجم

### منتورینگ چیست

منتورینگ یک تکنیک و ابزار کاربردی جهت تسهیل آموزش، پرورش، توسعه فردی و شغلی مراجع کننده است. به عبارت دیگر، مدیریت فرایند محور، آموزش و پرورش فرد، در جهت توانمندسازی او، برای تحول درونی و حرکت رو به جلو می باشد.

منتورینگ فقط انتقال دانش از فرد با تجربه یا تسهیم دانش توسط همکاران نیست بلکه معنایی عمیق تر و فراتر دارد و بر روی تغییر نگرش و برنامه ریزی عملکرد در یک رویکرد رو به جلو، متمرکز می باشد. فرایند منتورینگ یک پکیج است که ابزارهای مشاوره، آموزش، کوچینگ و مشاهده و ارزیابی را شامل می شود.

### منتور کیست

فردی که از تکنیک منتورینگ و برای پرورش مراجع از مجموعه ای از ابزارها استفاده می نماید، منتور نام دارد. منتور فردی متخصص و حرفه‌ای در یک رشته تخصصی است که دانش عمومی و تخصصی، مهارت، تجربه و سابقه کار بیش از ده سال، در آن رشته تخصصی و حرفه را دارد و بخاطر چندین سال سابقه کار و مهارت تخصصی، دقیقاً می داند که در شرایط و زمان مناسب با حال مراجع از کدام تکنیک برای کمک به او استفاده کند. منتور در ابتدای شروع کار گزارش عارضه یابی از وضعیت موجود مراجع تهیه می کند و در پایان کار گزارش پیشرفت به مراجع ارائه می دهد.

(در طبقه بندی مشاغل در سیستم منابع انسانی، برای هر پست شغلی شاخص های کارراهه شغلی تعیین می شود که شامل تحصیلات، مهارت، تجربه، سابقه کار، توانمندی، رغبت، توانایی جسمی و روانی، شایستگی، مهارت‌های نرم فردی و شغلی می باشد و برای پست مدیریت، سابقه کار حدود ده سال در نظر گرفته می شود. فردی که در سمت مشاور سازمان فعالیت می نماید معمولاً سابقه کار بیش از ده سال در یک رشته تخصصی دارد و با توجه به مهارت و تخصصی که یک منتور باید داشته باشد تا تمام وجوه یک فرد را در شغل و سازمان بسنجد حتی می توان برای شرایط احراز شغل منتورینگ سابقه کار بالای ۱۵ سال را منظور کرد.)

منتور در هر لحظه مراجع را در در چند زاویه مشاهده می کند:

در خودش-در شغل-در سازمان-در محیط خانواده-در تیم کاری- بنابراین منتور باید فرد متخصصی باشد که بر شغل و شاغل تسلط دانشی و تجربه کاری کامل داشته باشد.