



---

# راهنمای پرورش کوچ مسیرشغلی

---



دستورالعمل‌هایی برای اجرای کوچ شغلی

مدرسه وست فارگو

محبوبه مظاهری

سرشناسه	: مظاهری، محبوبه، ۱۳۵۸-
عنوان و نام پدیدآور	
مشخصات نشر	: تهران: الماس دانش، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ۱۱۰ص: مصور (بخشی رنگی)، جدول (رنگی)، نمودار (رنگی)؛ ۲۱/۵×۱۴/۵س.م.
شابک	: ۹
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
موضوع	: مربیگری اجرایی
موضوع	:
موضوع	:
موضوع	: Leadership-- Study and teaching
رده بندی کنگره	: ۴/HD۳۰
رده بندی دیویی	: ۴۰۷۱۲۴/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۶۷۱۲۴۰

ناشر	: الماس دانش
عنوان کتاب	:
نویسنده	: محبوبه مظاهری
شمارگان	: ۵۰۰جلد
نوبت چاپ	: دوم- 1401
شابک	:
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 می‌باشد و نخطی پیگرد قانونی دارد"**

## فهرست

مقدمه

تعاریف

فصل ۱: کوچ شغلی چه کسی است؟

فصل ۲: ایجاد توافق و توسعه ارتباطات با مراجع

فصل ۳: ویژگی‌های شاگردان

درس ۴: تمرین مربی‌گری شغلی

درس ۵: به نتیجه رساندن

ضمیمه: فرم‌های ارزیابی

سخن آخر

معرفی کتاب

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



تقدیم به مادرم

# که مسیر شغلی من را طراحی کرد

به نام خداوند مهربان و بهترین حامی همراه

پیشگفتار مترجم:

این کتاب برای مدیران منابع انسانی، مشاوران شغلی و کوچ ها شغلی مفید می باشد. پیش نیاز این کتاب، "کتاب کوچینگ مسیر شغلی" نوشته خانم کارولین تالبوت می باشد. این کتاب راهنمای عملی گام به گام اجرای مربیگری شغلی می باشد.

**مربی مسیر شغلی** شخصی است که به سه حوزه آموزش-مشاوره-کوچینگ در زمینه مشاغل مسلط می باشد و مدارک تحصیلی و تخصصی و سابقه کار مرتبط با حوزه مشاغل دارد. شخصی که بعنوان مربی مسیر شغلی فعالیت میکند، باید مدرک کوچینگ، مدرک مدیریت منابع انسانی یا مدرک مشاوره شغلی داشته باشد.

کوچ های عمومی، کوچ زندگی یا کوچ رشد فردی نمی توانند بعنوان مربی مسیر شغلی فعالیت نمایند. زیرا تخصص و دانش و سابقه کار مورد نیاز برای مشاغل و بازار کار را ندارند. بعضی کوچ های عمومی با استفاده از مدل های عمومی مانند پنجره جوهری یا تست های دیسک و ام بی تی ای یا مدل ایکیاگای یا انواع تیوری ها و یا مدل های رشد فردی برای مسایل و مشکلات تحصیلی/ شغلی/ سازمانی شما استفاده می کنند که این موارد شاید ۴۰ درصد مسیر می باشد ولیکن حوزه **مربیگری مسیر شغلی** بسیار گسترده است و مربی شغلی از

شاخصه‌های مختلفی برای انتخاب یا تغییر رشته تحصیل/شغل/سازمانی و انتخاب و طراحی و پیاده سازی مسیر شغلی فرد و کارراهه سازمانی استفاده می کند. آگاهی شما مانع سواستفاده افراد سودجو از نیاز فعلی شما می شود.

اگر در مورد تکنیک کوچینگ اطلاعاتی ندارید، لطفا کتاب " آشنایی با کوچینگ " را مطالعه نمایید تا با بیانی ساده با این تکنیک آشنا شوید.

با توجه به اینکه شش ماه است بخاطر پاندمیک کوید ۱۹ بیمار و خانه نشین شده ام. تمام وقتم را روی ترجمه، ویرایش کتابهای تخصصی کوچینگ گذاشتم تا این مجموعه هشت جلدی را تهیه و در اختیار شما بگذارم. از دستیارم که در ترجمه به من کمک کرد، بسیار بسیار سپاسگذارم.

اینجانب با چند سال سابقه کار در حیطه کوچینگ فردی و سازمانی تکنیک کوچینگ را مهم، موثر و ضروری برای رشد و توسعه نیروی انسانی که جزو سرمایه های نهان و آشکار سازمان محسوب می شوند، می دانم و یادگیری و مطالعه آن را به مدیران سازمان و البته همه مردم توصیه می کنم.

خوشحالم که با مدارک تخصصی در سه رشته مدیریت منابع انسانی، روانشناسی و کوچینگ و با ۱۶ سال سابقه کار مرتبط می توانم به شما کمک کنم تا در "مدیریت سازمان یا واحد کاری" خود موفق باشید.

**محبوبه مظاهری**

**مدرس مهارتهای کوچینگ PCC / منتور منابع انسانی**

**مرداد ماه ۱۳۹۹**

برای مادرم

منیژه سلیمانزاده کلهرودی

زاده ۱۳۳۳- آرمیده ۱۴۰۱

یادم میاید وقتی ۵ساله بودم مادرم ابتدا ما را به کانون پرورشی فکری کودکان و نوجوان در پارک شفق برد. وقتی وار دکانون شدم و قفسه های پراز کتاب را دیدم انگار وارد بهشت شدم با چشمان درشت پراز تعجب و دهان باز دور خودم می چرخیدم و از یک قفسه به قفسه دیگر میرفتم کتابها را بر می داشتم بقل و نوازش می کردم. اولین کتابی که برداشتم داستان یک توله خرس بود که می خواست با دوستانش بازی کند.

مادرم و مسوول کانون از قیافه متعجب و شاد من خنده شان گرفته بود و باعث شد که استثنا به من اجازه بدهند برای بار اول پنج کتاب برای مطالعه به منزل ببرم. ازان به بعد کانون پرورش شد خانه دوم من و تا ۱۷ سالگی تمام تابستانها مشغول یادگیری کاردستی، کلاژ، نقاشی، شعرخوانی و مطالعه کتاب بودم. در ۱۱ سالگی بعنوان مربی کودکان در تابستان مشغول بکار شدم و چقدر لذت بردم و متوجه شدم که شغل من همین است. در ۱۶سالگی به کتابخانه طبقه دوم رفتم و تمام کتابهایش را در عرض دو سال خواندم. عطش سیری ناپذیری برای مطالعه داشتم.

وقتی ۶ ساله شدم، مادرم من را در پیش دبستان مدرسه ثبت نام کردم و معلم پیش دبستان و بعد کلاس اول نقش مهمی در رشد و شکوفایی من بعنوان یک کودک بیش فعال که دایم مشغول یادگیری یا راه رفتن بود. داشتن مدیر مدرسه عاشق من بود و در مدرسه به هر کجا می رفتم و زمان انجام هر کاری در دست خودم بود. و البته شاگرد اول کلاس بودم و در نهایت در مدرسه تیزهوشان نیز قبول شدم.

وقتی شش سالم بود. در تابستان مادرم ما را در کلاس شنای مهدکودک بهاران در یوسف آباد ثبت نام کرد و دو سال بعد به کلاس شنا در مجتمع رفتم. در دوران دبیرستان مادرم ما را در کلاس بدمینتون و بسکتبال در مجتمع ورزشی ثبت نام کرد.

تمام مدت ما را می برد و می آورد و در تمام فصول چادر به سر و بچه به بقل تلاش می کرد که ما به کلاسهای ورزشی و کتابخانه برویم.

خودش هم عاشق مطالعه بود. کتابخانه ای در محله وجود ندارد که مادرم کتابهای آن را نخوانده باشد. اینقدر کتابهای روانشناسی، داروهای گیاهی و آناتومی بدن انسان را مطالعه کرد که به مشاور خانواده تمام فامیل و دوستان و همسایه های تبدیل شد و تا روزهای آخر مشغول کمک به همه بود.

مادر من یک فرشته بود که ۲۰ سال زود متولد شده بود و می توانست یک روانشناس و مشاور متخصص و حرفه ای بشود .

از سال ۹۶ که شروع به نوشتن مقاله و کتاب کردم و کلینیک کوچینگ خودم را تاسیس کردم در تمام مدت من را حمایت کرد. وقتی کتاب می نوشتم یا ویراستاری می کردم به من می گفت تو فقط کارت را انجام بده. من آشپزی می کنم. خانه را تمیز می کنم. همه کار می کنم. ولی تو فقط پشت لب تاب بشین و بنویس.

شاید من زندگی نزیسته و رویای شغلی مادرم بودم.....



بدون حمایت های مادرم هرگز نمی توانستم موفق بشوم.

جایت خالیست فرشته مهربان.

آذرماه ۱۴۰۱

دلتنگت هستم.

## تعاریف اولیه :

**تفاوت کوچینگ با سایر تکنیک ها:**

### آموزش

فردی که از تکنیک آموزش استفاده می کند مدرس نام دارد.

در تکنیک آموزش مدرس تدریس می کند و دانشجو یان گوش می کنند. ارتباط یک طرفه است. تأثیر آموزش بر یادگیری کوتاه مدت می باشد.

### مشاور روانشناس

فردی که از تکنیک روانشناسی استفاده می کند، مشاور روانشناس نام دارد.

در جلسه روانشناسی، مراجعه کننده در مورد مشکلات خود صحبت می کند و روانشناس با استفاده از تخصص و تجربه خود به او توصیه می کند، راه حل می دهد. روانشناس به گذشته فرد توجه دارد، وارد حیطه شخصیت و آسیب های روانی مراجعه کننده می شود، نقاط ضعف و خلاءها را بررسی می کند، تلاش می کند با بررسی خاطرات گذشته، مسئله هایی که روان مراجعه کننده را آزار داده پدیدار کرده و با ارائه راه حل و با استفاده از تئوری ها، مکاتب مختلف و تکنیک های روان درمانی مانند ACT، CBT و ..... به درمان بیمار و حل مشکل مراجع کمک کند.

### درمانگر

فردی که از تکنیک روانکاوی استفاده می کند، روانشناس درمانگر نام دارد. در جلسه روان درمانی یا روانکاوی، بیمار، از خاطرات منفی و تجربیات آزاردهنده

گذشته خود صحبت می‌کند و درمانگر با استفاده از تکنیک‌های روانکاوی و در شرایط خاص به درمان بیماری او کمک می‌کند.

### مشاور مدیریت

فردی که از تکنیک مشاور مدیریت استفاده می‌کند، مشاور مدیریت نام دارد. مشاور مدیریت از مدل‌ها و برنامه‌های آماده یا طراحی شده مخصوص سازمان یا بومی شده برای حل مشکلات سازمانی استفاده می‌کند. او کارکنان سازمان را به سمت استانداردها، مدل‌ها و الگوها هدایت کرده و راه حل مناسبی را طبق تخصص و تجربه خود توصیه می‌کند.

### کوچینگ

فردی که از تکنیک کوچینگ استفاده می‌کند کوچ نام دارد. در کوچینگ فقط از سه ابزار گوش کردن، سؤال پرسیدن و بازخورد استفاده می‌شود.

کوچ با افرادی که از نظر روانی سالم هستند کار می‌کند و اعتقاد دارد پاسخ نزد کوچی است. بنابراین او با استفاده از ابزارهای کوچینگ کمک می‌کند که خود مراجع به آگاهی، توانمند سازی و انگیزه در جهت پیدا کردن راهکار برسد.

### مربی‌گری

فردی که از تکنیک مربی‌گری استفاده می‌کند مربی نام دارد و مربی‌گری مجموعه‌ای از تکنیک‌ها شامل آموزش، مشاور و کوچینگ می‌باشد.

مربی‌گری بسیار حامی است که در جای مناسب از تکنیک مناسب استفاده می‌کند و ممکن است سابقه کار کمی داشته باشد ولیکن به تکنیک‌ها مسلط است. مربی همراه و هم قدم با مراجع در طول مسیر گام بر میدارد و به او کمک می‌کند که به هدفش برسد. حامی بودن ویژگی شاخص مربی است.

## منتورینگ

فردی که از تکنیک منتورینگ استفاده می‌کند منتور نام دارد. منتورینگ مجموعه‌ای از تکنیک‌ها شامل: عارضه‌یابی، گزارش‌نویسی، مشاور، آموزش، روانشناسی و کوچینگ می‌باشد.

منتور فردی متخصص و حرفه‌ای در یک رشته خاص است که دانش عمومی و تخصصی، مهارت، تجربه و سابقه کار بسیار زیاد، در آن رشته تخصصی و حرفه را دارد و بخاطر داشتن سابقه کار و مهارت بالا دقیقاً می‌داند که در هر شرایط و زمانی متناسب با حال مراجع از کدام تکنیک برای حل مشکل او استفاده کند. منتور در ابتدای شروع کار گزارش عارضه‌یابی از وضعیت موجود مراجع تهیه می‌کند و در پایان کار گزارش پیشرفت به مراجع ارائه می‌دهد.

## فصل ۱

### کوچ شغلی چه کسی است؟

کوچ شغلی فردی است که از تکنیک‌های ساختاریافته استفاده می‌کند تا به افراد برای یادگیری و انجام دقیق وظایف شغلی شان کمک کند. کوچ‌های شغلی، پرورش در زمینه‌ی شغل را فراهم کرده و فرد را حمایت می‌کنند تا با محیط کاری انتخابی خود تطابق یابد. با این پشتیبانی، افراد قادر خواهند بود به کارمندی مستقل تبدیل شوند که می‌توانند اشتغال خود را حفظ کنند.

### کوچینگ شغلی

یک دلیل اینکه شما به عنوان کوچ شغلی انتخاب شده اید دانش و مهارت‌های کاری شماست. اما اینکه بتوانید یک شغل را به خوبی انجام دهید همیشه یک شخص را به یک کوچ شغلی خوب تبدیل نمی‌کند. وقتی شخصی در چیزی بسیار خوب است، انجام آن کار ممکن است به قدری غیر ارادی شده باشد که شخص قادر نیست آن را برای دیگران توضیح دهد. ویژگی‌های دیگری نیز فرد را به یک کوچ شغلی خوب تبدیل می‌کنند.

در این قسمت شما خواهید توانست:

- توانایی کوچینگ خود را ارزیابی کنید.
- درباره خصوصیات که کوچینگ شغلی را بهبود می‌بخشد بحث می‌کنید.

## خود ارزیابی آمادگی کوچینگ شغلی

این فرم به شما کمک می‌کند تا توانایی‌های خود و مواردی را شناسایی کنید که می‌توانید برای بهبود موفقیت خود به عنوان یک کوچ روی آن‌ها کار کنید. در بین اعداد زیر، دور عددی خط بکشید که فکر می‌کنید هر کار به همان میزان برای شما سخت خواهد بود. برای «بسیار چالش برانگیز» دور ۱ خط بکشید و برای «بسیار آسان» دور ۶ خط بکشید.

جدول ۳						
۶	۵	۴	۳	۲	۱	نشان دادن چیزی که در مورد کار دوست دارم به یک کارآموز
۶	۵	۴	۳	۲	۱	هیجان‌زده بودن در مورد کوچینگ
۶	۵	۴	۳	۲	۱	اجتناب از ارائه‌ی نظرات منفی

آسان			چالش برانگیز			جدول ۱
۶	۵	۴	۳	۲	۱	آماده شدن برای هر جلسه کوچینگ شغلی
۶	۵	۴	۳	۲	۱	آموزش وظایف مطابق معیارهای شرکت
۶	۵	۴	۳	۲	۱	بررسی یادگیری کارآموزان
جدول ۲						
۶	۵	۴	۳	۲	۱	پاسخ دادن به تعداد زیادی سوالات یک کارآموز
۶	۵	۴	۳	۲	۱	علاقه مند بودن به موفقیت یک کارآموز جدید
۶	۵	۴	۳	۲	۱	پرسیدن سوالاتی از کارآموز برای هدایت کردن فرایند یادگیری

جدول ۴						
۶	۵	۴	۳	۲	۱	خندیدن وقتی آموزش مطابق نقشه پیش نمی‌رود.
۶	۵	۴	۳	۲	۱	به اشتراک گذاشتن داستان‌هایی درباره‌ی چیزهایی که از کار سخت یاد گرفته ام.
جدول ۵						
۶	۵	۴	۳	۲	۱	اقرار کردن در برابر کارآموز وقتی جواب را نمی‌دانم
۶	۵	۴	۳	۲	۱	صحبت در مورد نگرانی‌های کارآموز راجع به شغل