SOCAR

MENTORLUQ

4-cü nəşr



İnsan resurslarının inkişaf etdirilməsi sahəsində yüksək effektivliyə malik mentorluq prosesindən maksimum dərəcədə yararlanmaq istəyən mentorlar və mentorluq alanlar üçün məsləhət və üsullar

Cef Elred
və Bob Qarvi

"Mentorluq" kitabı bütün yeni mentorlara və mentorluq alanlara məsləhət gördüyüm, tez-tez istifadə etdiyim etibarlı bir vəsaitdir. Qeyri-formal şəkildə və ya mütəşəkkil proqram vasitəsilə mentorluq edən və ya alan hər kəs üçün hərtərəfli, praqmatik və öyrədici kitabdır. Təkcə adi işçi və rəhbər heyəti üçün deyil, həm də daxili mentorluq prosesinin qurulması və inkişaf etdirilməsi sahəsində qabaqcıl təcrübələrin öyrənilməsi baxımından İR, peşəkar hazırlıq və təşkilati inkişaf üzrə mütəxəssislər bu vəsaitdən faydalana bilərlər. Düşünürəm ki, mentorluq edən və ya alan hər kəs bu kitabı mütləq oxumalıdır!"

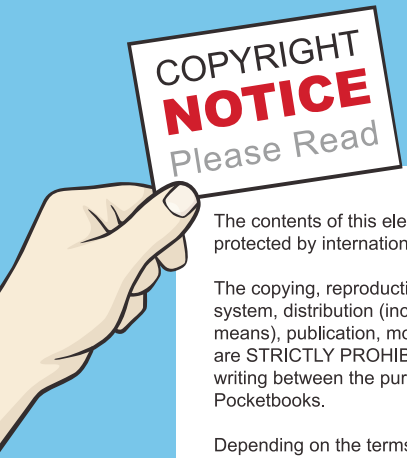
Lis Merrik,
"Coach Mentoring Ltd" şirkətinin direktoru

"Mentorluq insanların öz təcrübələrində görə biləcəkləri, bəlkə də, ən güclü inkişaf və ya təkmilləşmə prosesidir. Proses uğurlu alınanda bir tərəfə çəkilən xərcin hesabına iki tərəf də inkişaf edir. Bu kitab mentorluq etməyə və ya almağa yeni başlayanlar üçün çox vacib bir praktiki vəsaitdir".

Prof. Devid Klatterbak,
Avropa Mentorluq və Kouçinq Şurasının həmtəsisçisi

MENTORLUQ

First published as the Presentations Pocketbook by Geof Alred and Bob Garvey. (c) Geof Alred and Bob Garvey 2019. Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved.

The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

SOCAR

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

MÜNDƏRİCAT



BU KİTABDAN NECƏ İSTİFADƏ ETMƏLİ 5



BÜTÜN NÖV MÜƏSSİSƏLƏRDƏ MENTORLUQ 7
Mentorluqdan istifadə üsulları, dəyişikliyin idarə edilməsi və missiya/dəyər bəyannamələri kontekstində mentorluğun yeri



MENTORLUQ HAQQINDA DÜŞÜNƏRKƏN 17
Mentor və mentorluq alan şəxsin müəyyən edilməsi; rəhbərin mövqeyi; mentorluq, kouçinq və qiymətləndirmənin bir-birindən fərqləndirilməsi



TƏCRÜBƏDƏ MENTORLUQ 35
Mentorun və mentorluq alan şəxsin mövqeyini və fikirlərini əhatə edən 3 mərhələli proses və model



BİRLİKDƏ İŞLƏMƏK 75
Mentor və mentorluq alan şəxs arasında münasibətlərin başladılması, dəstəklənməsi və yekunlaşdırılması



MENTORLUQ PROQRAMLARI 91
Mentorluq proqramının hazırlanması, inkişaf etdirilməsi və dəstəklənməsində əsas amillər, o cümlədən qiymətləndirmə və dəstək, üstəgəl həm mentorlar, həm də mentorluq alan şəxslər üçün məsləhətlər



PROBLEMLƏR VƏ SUALLAR 119
Tez-tez verilən sualların cavabları



ƏLAVƏ MƏLUMAT 125

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Mentorluq – bir şəxsin (mentorun) digərinin (mentorluq alanın) təkmilləşməsi, peşəkar inkişafı və irəliləyişinə dəstək verdiyi xüsusi münasibətlərdən ibarət bir prosesdir. Mentor öyrətdiyi şəxsin imkanlarını genişləndirəcək şəkildə bilgi, məsləhət və köməklik təklif edərək ona dəstək verir.

Culi Starr
"Mentorluq üzrə vəsait: daha yaxşı mentor olmaq üçün addım-addım təlimat"
"Pearson Business", 2014

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BU KİTABDAN NECƏ İSTİFADƏ ETMƏLİ



Beynəlxalq məlumatlara əsaslanan bu kitab iş yerlərində, qruplar daxilində və müxtəlif müəssisələrdə mentorluq edən və alan şəxslər üçün dəstəkləyici vəsait rolunu oynayır. Kitab peşəkar və şəxsi zəmində təkmilləşmək istəyən hər kəs üçün faydalı olacaq. Əsasən, mentorlar üçün nəzərdə tutulsa da, mentorluq alanlar və müvafiq proqram koordinatorları da bu vəsaitdən yararlana biləcəklər. Kitabdan bir neçə cür istifadə etmək olar:

- **Ümumi məlumat kitabı kimi:** mentorluq proqramlarının tərtibi və idarə edilməsi, mentorluğa hazırlıq, mentorluq məşğələlərinin keçirilməsi, mentorluq münasibətlərinin qorunub saxlanması və mentorluğun qiymətləndirilməsi barədə aydın təsəvvür əldə edə biləcəksiniz.
- **Təhlil və ya götür-qoy etmək üçün:** əsasən də, mentorluq məşğələsinə yaxın və ya məşğələ bitdikdən sonra düşünüb-daşınmaq, baş verənləri götür-qoy etmək üçün müraciət edə biləcəyiniz bir resursdur.
- **Bir mentor olaraq, inkişafınızı stimullaşdırmaq üçün:** kitab sizi müəssisənizdəki rolunuz, müəssisənizin bir işçisi kimi, təqdir etdiyiniz və ya dəyər verdiyiniz məqamlar barədə düşünməyə çağırır və bunun üçün stimul yaradır.

Ardı var...

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BU KİTABDAN NECƏ İSTİFADƏ ETMƏLİ



- **Mentorluq alan bir şəxs kimi, inkişafınızı stimullaşdırmaq üçün:** kitab sizə karyeranızı və şəxsi bacarıqlarınızı inkişaf etdirməkdə kömək edə bilər.
- **Müzakirələr üçün:** kitab mentorluq məşğələlərində iştriak edən şəxslər və tanıdığınız başqa mentorlarla, həmçinin xətti (birbaşa) rəhbərlərinizlə müzakirələrin mövzusu ola bilər.
- **Sizə əlverişli olacaq şəkildə oxumaq üçün:** kitabı sizə əlverişli ola biləcək istənilən şəkildə: yalnız sizə lazım olan fəsil və ya bölmələri, yaxud əvvəldən-axıradək oxuya bilərsiniz.

Qeyd: Mentorun öyrətdiyi və istiqamət verdiyi şəxsi bu kitabda "mentorluq alan şəxs" adlandırırıq, lakin bəzən "proteje" və ya "şagird" kimi adlardan da istifadə edilir. Biz "mentorluq alan şəxs" ifadəsinə üstünlük veririk.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BÜTÜN NÖV MÜƏSSİSƏLƏRDƏ MENTORLUQ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MENTORLUQ HANSI MÜƏSSİSƏLƏRDƏ TƏTBİQ EDİLİR

Mentorluq bütün dünyada yüksək effektivliyə malik təkmilləşmə və inkişaf prosesi kimi qəbul edilmişdir. Dünyanın bütün ölkələrində həyata keçirilən mentorluq proqramları, sözün əsl mənasında, qlobal xarakter daşıyır. Dünya ölkələrinin dövlət sektorundan özəl sektora, xidmət sahəsindən istehsal sahəsinə qədər olduqca fərqli müəssisələrində mentorluq proqramları həyata keçirilir:

- istehsal müəssisələri;
- pərakəndə satış müəssisələri;
- səhiyyə sektoru;
- hava yolları və səyahət şirkətləri;
- maliyyə xidmətləri;
- turizm və istirahət sənayesi;
- təhsil müəssisələri;
- neft-kimya sənayesi;
- dövlət sektoru və dövlət orqanları;
- xeyriyyə təşkilatları, qeyri-kommersiya təşkilatları və sosial xidmətlər sektoru;
- silahlı qüvvələr və qəza-xilasetmə xidmətləri;
- qeyri-hökumət təşkilatları (QHT-lər) və sosial müəssisələr;
- kiçik biznes və startaplar;
- incəsənət və yaradıcılıq sahələri.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BÜTÜN NÖV MÜƏSSİSƏLƏRDƏ MENTORLUQ

NİYƏ MENTORLUQ VƏ NİYƏ MƏHZ İNDİ?



Mentorluğun müxtəlif sahələrdə, bir çox cəmiyyət, mədəniyyət və ölkələrdə bu qədər geniş yayılmasının səbəbi nədir?

Biznes müəssisələrində mentorluq aşağıdakı sahələri dəstəkləyir:

- biliyin inkişaf etdirilməsi və paylaşılması;
- öyrənmək üçün effektiv mühitlərin yaradılması;
- əlavə dəyər yaradan performans və məhsuldarlığın inkişaf etdirilməsi;
- idarəetmə və nəzarətdən başlamış, çətin vəzifələrin həvalə edilməsinə və dəstəyin göstərilməsinə qədər bir çox sahələr üzrə menecerlərin rolunun dəyişməsi;
- dəyişən situasiyalarda insan resursları;
- stresin idarə edilməsi üzrə təşəbbüslər;
- idarəetmə, bacarıq, istedad və liderliyin təkmilləşdirilməsi;
- yaradıcı yanaşma və innovasiya;
- problemi həlletmə bacarığının inkişaf etdirilməsi;
- strateji qərarların qəbul edilməsi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BÜTÜN NÖV MÜƏSSİSƏLƏRDƏ MENTORLUQ

NİYƏ MENTORLUQ VƏ NİYƏ MƏHZ İNDİ?



Daha böyük cəmiyyətlərdə mentorluq birlik, toplum, təhsil və səhiyyə xidmətləri çərçivəsində aşağıdakıların həyata keçirilməsinə dəstək verir:

- sosial inteqrasiya və dəyişiklik;
- vətəndaşlıq məsuliyyətinin inkişaf etdirilməsi;
- təhsil sahəsi üzrə siyasətlər və təkmilləşmə;
- davranış və münasibət dəyişikliyi;
- daha geniş iştirak və mədəni müxtəliflik.

Mentorluq proqramları aşağıda sadalanan şəxslərə də dəstək verir:

- inkişaf edən və püxtələşən, yaxud öz bizneslərini quran və ya böyüdən gənclər;
- öz ailələrini saxlayan valideynlər;
- xarici ölkədə işləmək və ya təqaüdün yaxınlaşması kimi keçid dövrlərini yaşayan hər kəs.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BÜTÜN NÖV MÜƏSSİSƏLƏRDƏ MENTORLUQ

MENTORLUQDAN İSTİFADƏ MƏQSƏDLƏRİ



Mentorluqdan çox sayda müxtəlif məqsədlər üçün istifadə edilir, məsələn:

- **yeni vəzifə ilə tanışlıq və adaptasiya:** kollektivə və iş yerinə tez uyğunlaşmaqda işçilərə kömək etmək;
- **liderliyin inkişaf etdirilməsi:** liderlik bacarıqlarının təkmilləşdirilməsinə yardımçı olmaq;
- **vəzifə ardıcıllığının planlaşdırılması:** gələcəyin potensial rəhbərlərinin hazırlanması;
- **istedad proqramları:** istedad, potensial və bacarığın inkişaf etdirilməsi;
- **analitik praktika:** gələcəkdə effektiv təkmilləşməni təmin etmək;
- **karyera inkişafı:** potensialın üzə çıxarılması və dəstəklənməsinə yardım;
- **iş yerində öyrənməyə dəstək:** optimal təkmilləşmə və performansı təşviq etmək;
- **müxtəliflik proqramlarına dəstək:** mədəni və sosial müxtəlifliyə hörmət etmək və dəyər vermək;
- **ixtisar zamanı dəstək:** gözlənilməz dəyişikliyə uyğunlaşmaqda işçilərə dəstək;
- **iş yerində dəyişikliklər zamanı dəstək:** sürətli assimilyasiya və işləri vaxtında çatdıra bilmək;

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BÜTÜN NÖV MÜƏSSİSƏLƏRDƏ MENTORLUQ

DƏYİŞİKLİYİN ÖHDƏSİNDƏN GƏLMƏK



Bir qayda olaraq, istənilən iş mühitində özlərinin peşəkar inkişafı üçün cavabdehliyi öz üzərlərinə götürmüş işçilər dəyişikliyə müsbət reaksiya verirlər. Bəzi müəssisələr missiya və ya strateji bəyannamələrini yazarkən bunu nəzərə alırlar. İşlərini düzgün aparan müəssisələr həmçinin dəyişiklik dövrlərində əməkdaşlarına yardım təklif etməyin əhəmiyyətini dərk edirlər. İşəgötürənlərin bu yardımı təmin etmək üçün istifadə edə biləcəkləri üsullardan biri də mentorluqdur.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BÜTÜN NÖV MÜƏSSİSƏLƏRDƏ MENTORLUQ

MİSSİYA BƏYANNAMƏLƏRİ



Müəssisənin uğurunda işçilərin rolunun böyük olması ideyası missiya və strateji bəyannamələrdə əksərən öz əksini tapır. Məsələn:

"Able and Co." yüksək motivasiyalı işçi heyətinin sayəsində nəticələrə nail olaraq, qiymət və keyfiyyət nisbətini təmin edərək sürətlə inkişaf edən və müştəriyönümlü bir müəssisə olacaq".

"Jones Inc" şirkətinin müştərilərə effektiv və müstəsna xidmət göstərə bilməsi üçün işçi heyəti lazımi qaydada səlahiyyətləndiriləcəkdir".

"Missiyamıza bütün əməkdaşlarımızın həvəslə çalışması və əməyi sayəsində nail olacağıq".

"İnsan resurslarımızın şirkətimizin missiyasının həyata keçirilməsində nə qədər vacib rol oynadığını dərk edirik".

"Məqsədimiz işçi yönümlü strategiya vasitəsilə müstəsna dərəcədə müştəri məmnuniyyətinə nail olmaqdır".

"İnsan resursları müəssisənin uğurunun əsasını təşkil edəcək başlıca aktivdir".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BÜTÜN NÖV MÜƏSSİSƏLƏRDƏ MENTORLUQ

DƏYƏR BƏYANNAMƏLƏRİ



Əksər müəssisələr necə fəaliyyət göstərməli olduqlarını təsvir emək üçün dəyərlər toplusu müəyyən edirlər.

Dəyərlər çox vaxt müəssisənin strategiyasının bir hissəsi kimi tərtib edilir, məsələn:

- lazımi vaxtda lazımi tövsiyəni və lazımi məlumatı təmin etməklə müştərini **məmnun etmək**;
- **etik normaları rəhbər tutmaq** və dayanıqlılığı hədəf almaq;
- müxtəliflik siyasətinə əsasən, **işçilərin fikirlərinə** hörmətlə yanaşmaq və onlara dəyər vermək;
- işçiləri dəstəkləməklə və inkişaf etdirməklə **onları diqqət mərkəzində saxlamaq**;
- "günahkarın axtarılmadığı" bir mühitin yaradılması ilə **bütün biznes sövdələşmələrində dürüstlük və səmimiliyi təşviq etmək**;
- bütün xidmətlərin göstərilməsində **mükəmməlliyə can atmaq**;
- bütün işçi və müştərilərlə **ədalət və dürüstlük** çərçivəsində rəftar etmək;
- bazarda **"yaxşı işəgötürən"** hesab edilmək;
- **korporativ və sosial məsuliyyətləri** dərk etmək və onlara uyğun şəkildə fəaliyyət göstərmək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BÜTÜN NÖV MÜƏSSİSƏLƏRDƏ MENTORLUQ

DƏYƏRLƏR



- ✔ **Mentorluq** işçilərə müəssisə dəyərlərinin necə gerçəkləşdiyini başa düşməkdə, eyni zamanda müəssisəyə dəyərli töhfə verdiklərini hiss etməkdə kömək edir.
- ✔ **Mentorluq** strateji nəticələr ehtiva edir. O, milli və beynəlxalq əmək şəraiti normalarını dəstəkləyir.
- ✔ **Mentorluq** inkişaf və təlim strategiyalarını dəstəkləyir.
- ✔ **Mentorluq** missiya və strategiyaların, məqsədlərin həyata keçirilməsinə töhfə verir və təşkilati dəyərləri qorumağa kömək edir.
- ✔ **Mentorluq** ayrı-ayrı işçilərə müəssisənin strukturu daxilində inkişaf etməkdə kömək edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BÜTÜN NÖV MÜƏSSİSƏLƏRDƏ MENTORLUQ

TƏCRÜBƏ DANIŞIR



Mentorluq insanlara dəyişikliyi başa düşməkdə və dəyişikliyin öhdəsindən gəlməkdə kömək edir və beləliklə, missiya və ya strategiyanın həyata keçirilməsində əsaslı rol oynayır. Mentorluq işçilərin təkmilləşməsinə kömək edir və özünüinkişafa dəstək verir.

Təcrübəli mentor

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MENTORLUQ HAQQINDA DÜŞÜNƏRKƏN

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ HAQQINDA DÜŞÜNƏRKƏN

MENTORLUQ NƏDİR?



Mentorluqda mentor və mentorluq alan şəxs arasında münasibətlər böyük əhəmiyyət daşıyır.

- Hər ikisi arasında yüksək etimad və qarşılıqlı hörmət olur.
- Mentor qarşı tərəfə arzuladığı şəxsiyyət kimi formalaşmaqda kömək edir.
- Mentor qarşı tərəfə öz potensialını gerçəkləşdirməkdə kömək edir.
- Mentor həm də mentor rolunu oynayaraq və mentorluqdan istifadə edərək öyrənir və inkişaf edir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ HAQQINDA DÜŞÜNƏRKƏN

MENTORLUQ NƏDİR?

Yəqin ki, artıq sizə mentorluq edən olub! Əksər insanlar onların perspektivi ilə maraqlanan, bilik və təcrübələrini bölüşən, təkmilləşməkdə onlara kömək edən şəxsləri xatırlaya bilirlər. Çox vaxt bu münasibətlər insanın şəxsi inkişafında, həyatda uğur qazanmasında əhəmiyyətli rol oynamış olur.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ HAQQINDA DÜŞÜNƏRKƏN

MENTORLUQ NƏDİR?



Xatırlanan yaxşı mentorlardan biri:

"Müəssisədə işə başladıqdan bir neçə həftə sonra mənə mentorluq edə biləcək kimisə tapmağım xahiş edildi. Eyni sahədə çalışdığımıza, mehriban və yardımsevər olduğuna görə Piterə müraciət etdim. Məni narahat edən məsələləri müzakirə etmək üçün həftədə bir saat vaxt ayırdıq. Bir çox peşəkar və şəxsi məsələləri müzakirə edirdik. Piter hər bir toplantını növbəti həftə ərzində görməli olduğum işlərin (tapşırıqların) planı ilə bitirməyə çalışırdı. Növbəti toplantını da bu işlərdən başlayırdıq. Lakin toplantılarımızın arasında da hər zaman ona sual verə bilirdim. Başqalarını, məsələn, birbaşa (xətti) rəhbərimi narahat etməkdə tərəddüd edə biləcəyim kiçik məsələlərdə ona müraciət edə bilirdim və bu mənim çox köməyimə çatdı. Piter mənə müəssisənin bütöv mənzərəsini və mənim bu mənzərədəki yerimi görməyə kömək etdi.

Onun köməyilə işə çox tez alışdım və karyeramın necə yüksələcəyi, irəliləyə bilmək üçün nələri öyrənməli olduğum barədə aydın təsəvvür əldə etdim".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ HAQQINDA DÜŞÜNƏRKƏN

ÖZ MENTORLARINIZI MÜƏYYƏN EDİN



Özünüzə aşağıdakı sualları verin:

- İşə yeni başladığım zaman çətin tapşırıqları öhdəmə götürəndə mənim perspektivim və inkişafımla kim maraqlanıb?
- Həyatımda kim mənə yaxşı nümunə (və ya rol modeli) olub?
- Gizli istedad və ya qabiliyyətimi üzə çıxarmaqda və ondan istifadə etməkdə mənə kim kömək edib?
- Şəxsi və/və ya peşəkar həyatımda çətin situasiyalarla üzləşərkən, yaxud bu situasiyalardan çıxmaqda mənə kim kömək edib?
- Yeni vizyon formalaşdırmaq və yeni istiqamət götürməyə məni kim vadar edib?
- Yeni vizyon formalaşdırmaq və yeni istiqamət götürməkdə mənə kim dəstək olub?

Bax bu insanlar sizin mentorlarınız olublar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ HAQQINDA DÜŞÜNƏRKƏN

MƏŞHUR MENTORLAR



Mentorluq münasibətinin tarix boyu bir çox məşhur nümunələri mövcud olmuşdur. Məsələn:

Biznesdə – Ser Riçard Brensonun mentoru ser Freddi Leyker; Stella Makkartninin mentoru Luiza Vilson.

İdmanda – Paula Redklifin mentoru Stiv Kram; Vinus Vilyamsın mentoru Pem Şrayver.

Siyasətdə – Barak Obamanın mentoru Mişel Robinson; Nelson Mandelanın mentoru Volter Sisulu.

Səhnə sənətində – Linda Meybardukun mentoru Rudolf Nuriyev; Ledi Qaqanın mentoru Elizabet Kemp.

Qədim Yunanıstanda – Homerin "Odisseya"sında Telemaxın mentoru Mentor (Afina); Platonun mentoru Sokrat.

Daha geniş siyahı üçün bax:
http://www.mentors.ca/mentorpairs.html

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ HAQQINDA DÜŞÜNƏRKƏN

MENTOR VƏ MENECER



Bir menecer kimi, həm komandanın, həm də müəssisənin məqsədlərinin həyata keçirilməsi üçün çalışırsınız. **Bir mentor kimi**, dəstəkləyici münasibət çərçivəsində mentorluq etdiyiniz şəxsə təkmilləşməkdə kömək edirsiniz.

Mentorluq və idarəetmənin bir-birindən tamamilə fərqli olduğunu deyə bilmərik. Menecerlər çox vaxt mentorluqdan öz vəzifələrinin bir hissəsi kimi istifadə edə bilir, həmçinin işçinin ayrıca bir mentorunun olmasının əhəmiyyətini də dərk edirlər, çünki mentorluq sayəsində işçinin ümumi performansı və komandaya töhfəsi artır. Bacarıqlı menecer komanda üzvləri ilə mentorluq metodundan istifadə edərək işləyə bilər, çünki o, mentorluğun qarşılıqlı anlayış, əməkdaşlıq səviyyəsi, performans və işə bağlılığı artırdığını başa düşür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTOR VƏ MENECER



Əgər mentor menecerin özü deyil, başqa birisidirsə, bu hal qətiyyən menecerin nüfuzu üçün təhdid təşkil etmir. Mentorluğun menecer və onun komandası üçün faydaları mentorluq alan şəxsin işinə bağlılığının, motivasiyasının və öyrəndiklərinin artmasında təzahür edir.

- Birbaşa (xətti) menecer, mentor və mentorluq alan şəxs arasında səmimiyyət və dürüstlüyün mümkün qədər çox olması vacibdir.
- Mentorluq alan şəxsin irəliləyişi barədə menecerə hesabat vermək mentorun vəzifəsinə aid deyil, çünki mentorluq münasibətinin məxfiliyinə hörmətlə yanaşmaq lazımdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ HAQQINDA DÜŞÜNƏRKƏN

MENTOR VƏ MENECER



“Mentorlar və mentorluq alanlar bir şeyi də bilməlidirlər ki, birbaşa menecer öz işçisinin mentorluq almasından xəbərdar olmalıdır.”

Xidmət sektorunun
təcrübəli mentorlarından biri

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ HAQQINDA DÜŞÜNƏRKƏN

MENTORLUQ ALANLARIN MÜXTƏLİFLİYİ



İdeal mentorluq münasibətlərinin standart bir qaydası yoxdur. Siz aşağıdakı şəxslərin mentoru ola bilərsiniz:

- həmkarınızın;
- komandanızın üzvünün;
- yaxşı tanıdığınız bir insanın;
- əvvəllər tanımadığınız bir insan;
- fərqli şöbə və ya bölmədən olan bir işçinin;
- başqa bir müəssisədə çalışan şəxsin.

Adətən, birbaşa (xətti) menecerinizin mentorunuz olması tövsiyə edilmir, çünki bəzən maraqlar toqquşa bilir. Bəzi hallarda birbaşa (xətti) menecer mentor ola bilər, lakin bu zaman əsas qaydalar dəqiq müəyyən edilməli və mentorluq proqramının gündəliyi qarşılıqlı şəkildə razılaşdırılmalıdır.

Bütün mentorluq proqramlarının ortaq cəhəti ondan ibarətdir ki, onların sayəsində mentorluq alanlar işlərə yeni perspektivdən baxmağa başlayırlar. Mentor qarşı tərəfdə dəyişikliyi təşviq etməklə yanaşı, həm də mümkün ola bilənlərlə bağlı onun yeni vizyon formalaşdırmasına kömək edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ HAQQINDA DÜŞÜNƏRKƏN

MENTORLUĞUN FAYDALARI



Mentorluq alan şəxs üçün:

- performans və məhsuldarlığın artması;
- karyera imkanlarının genişlənməsi və karyera yüksəlişi;
- biliklərin artması, bacarıqların təkmilləşməsi;
- liderliyin inkişafı;
- özünəinamın, rifahın, işə bağlılığın və motivasiyanın artması.

Mentor üçün:

- performansın artması;
- işdən məmnuniyyətin, işə bağlılığın, məqsədyönlülüyün və özünüdərkin artması;
- yeni bilik və bacarıqların əldə edilməsi;
- liderliyin inkişafı;
- həmkarlar və müştərilərlə münaqişələrin azalması və münasibətlərin təkmilləşməsi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ HAQQINDA DÜŞÜNƏRKƏN

MENTORLUĞUN FAYDALARI



Hər iki tərəf üçün:

- müəssisəyə və bazara/mövcud şərtlərə daha geniş perspektivdən baxış;
- strateji düşünmə tərzinin təkmilləşməsi;
- biznes əlaqələrinin və imkanlarının genişlənməsi.

Menecer üçün:

- komanda üzvünün motivasiyasının, effektivliyinin və təşəbbüskarlığının artması;
- komanda daxilində bilik və bacarıqların təkmilləşməsi;
- performans qabiliyyətinin təkmilləşməsi və imkanların artması.

Müəssisə üçün:

- məhsuldarlıq və performansın yüksəlməsi;
- strategiya və siyasətlərin icrasının təkmilləşməsi;
- işçi heyətinin başqa müəssisəyə və ya iş yerinə meyil etməməsi, əhvali-ruhiyyənin və motivasiyanın yüksəlməsi;
- həmkarlar və müştərilərlə ünsiyyət və münasibətlərin təkmilləşməsi;
- bilik mübadiləsinin və peşəkar hazırlığın artması;
- böyümə və dayanıqlılığın artması.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MENTORLUQ VƏ KOUÇİNQ: FƏRQLƏR

Mentorluq və ya kouçinqin hər kəs tərəfindən qəbul edilmiş konkret bir tərifi yoxdur. Son illərdə alim və mütəxəssislər həm mentorluq, həm də kouçinqin anlamını yenidən qiymətləndirmiş və dəyişdirmişlər. Araşdırmalar göstərir ki, həm kouçlar, həm də mentorlar eyni bacarıq və prosesləri öyrədir və əksərən eyni məqsədə – fərdin dəstəkləyici peşəkar münasibət çərçivəsində hərtərəfli inkişafına nail olmağa çalışırlar.

Bu anlayışların tərifləri, adətən, spesifik xarakter daşıyır və konkret bir fərdi müəssisəyə və ya proqrama aid edilir.

Buna görə də mentorluq və kouçinqin ortaq cəhətləri çoxdur. Hazırkı təcrübə göstərir ki, fərqlər çox kiçik, amma vacibdir. Bir-birini tamamlayan, bəzi hallarda isə biri digərini əvəz edən mentorluq və kouçinq iş yerində dəstək almaq istəyən hər kəs üçün ən yaxşı üsul kimi qiymətləndirilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ HAQQINDA DÜŞÜNƏRKƏN

MENTORLUQ VƏ KOUÇİNQ: FƏRQLƏR



Kouçinqin bir çox müxtəlif formaları mövcuddur, məsələn, performans üzrə kouçinq, idman və ya fitnes üzrə kouçinq, şəxsi inkişaf üzrə kouçinq, idarəetmə üzrə kouçinq, musiqi və ya rəqs üzrə kouçinq və rəhbər şəxslər üçün kouçinq. Kouçinqin konkret məqsədi, diqqətdə saxladığı predmet və tətbiq sahəsi vardır. Biznes mühitində son dövrlərin tendensiyası sərbəst çalışan, ödənişli peşəkarların kouç rolunda çıxış etməsidir. Biznes və ya şəxsi inkişaf üzrə ödənişli kouç bu fəaliyyət üçün konkret təcrübə və ya texniki səriştəyə ehtiyac duymur, o, birinci növbədə, kouçinqin nə demək olduğunu başa düşməlidir. Kouçinqin başqa növləri, adətən, konkret təcrübə, bacarıq, peşəkar nailiyyətlər və ya texniki səriştə tələb edir. Kouçinqin kommersiya xarakteri ondan ibarətdir ki, bu xidmətin bir sıra "brendləri" mövcuddur.

Mentorlar dəstək, motivasiya, eləcə də bacarıqları sınamağı təklif edirlər, adətən, diqqət mərkəzində nəsə dayansa da (məsələn, yeni vəzifənin tutulması və ya yeni biznesin qurulması), mentorluq insan həyatının istənilən aspektinə toxuna bilər. Mentorun əsas dəyəri onun mentorluq alan şəxsin dəstək axtardığı biznes sahəsi və ya hər hansı sahə üzrə bilik və təcrübəyə malik olmasındadır. Mentor, bir növ, "eyni yollardan dəfələrlə keçmiş və özünü təsdiqləmiş" bir insandır. Mentor bəzən, məqsədəuyğun hesab edilərsə, kouçinq və təlim təklif edə, lakin eyni zamanda mentorluq alan şəxsi müvafiq sahənin mütəxəssislərindən yardım almağa təşviq edə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ: DÖRD ƏSAS NÖV



İnkişafyönümlü mentorluq – müəyyən dəyişiklik mərhələsindən keçən fərdlərin təkmilləşmə və inkişafına dəstək verir. Çox vaxt bu, özəl sektor, dövlət sektoru və ya ictimai sektorda təşkilati proqramın bir hissəsini təşkil edir.

Sponsor tərəfindən mentorluq – mentorluq alan şəxsin karyera yüksəlişini sürətləndirmək məqsədi daşıyır. ABŞ-da geniş yayılmış modeldir. Birləşmiş Krallıqda isə mentorluğun bu növü kadr potensialının idarə edilməsi proqramları ilə əlaqələndirilir.

Rəhbər şəxslər üçün mentorluq – rəhbər vəzifəli şəxsə öz performansı üzərində çalışmaqda kömək edir, inkişaf ehtiyaclarını müəyyən edir, liderlik bacarıqlarını və düşünmə tərzini təkmilləşdirir. Mentor rəhbər vəzifəli şəxsə öz əlaqələrini genişləndirməsinə, karyerasına uzunmüddətli perspektivdə baxmasına kömək edə bilər.

Əks mentorluq – mentor qarşı tərəfdən daha gənc olduqda və ya daha kiçik vəzifədə çalışdıqda mentorluğun bu növü meydana çıxır. Mentor və mentorluq alan şəxs bir-birini tanıdıqca diqqət mərkəzində təcrübə, qavrayış və baxış fərqlilikləri dayanır. ABŞ-da "Time Warner" şirkətində daha gənc, texniki biliklərə malik əməkdaşlar rəhbər vəzifəli şəxslərə, Birləşmiş Krallığın səhiyyə sektorunda isə pasiyentlər peşəkar tibb işçilərinə mentorluq edirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ HAQQINDA DÜŞÜNƏRKƏN

TƏCRÜBƏ DANIŞIR



Mentorluq və kouçinqin kitablarda verilən tərifləri hər zaman mənə olduqca qeyri-konkret, anlaşılmaz və bəsit təsir bağışlayıb. Çalışdığım müxtəlif müəssisələrin hamısında kouçinq və mentorluq alan şəxslər fərqli və adətən, qeyri-konkret təriflər verir, çox vaxt isə, ümumiyyətlə, heç bir tərif söyləyə bilmirdilər! Nəhayət, anladım ki, bu anlayışların tərifini özüm başa düşdüyüm şəkildə vermək daha asandır və əməkdaşlıq etdiyim müəssisələrə də bunu tövsiyə edirəm.

Peşəkar kouç/mentor

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ HAQQINDA DÜŞÜNƏRKƏN

MENTORLUQ VƏ KONSULTASİYA



Mentorluqda fəal dinləmə və tədbirlərin planlaşdırılması kimi konsultasiya bacarıqlarından istifadə edilir. Müəyyən dərəcədə üst-üstə düşmə olsa da, mentorluq, birinci növbədə, potensialın gerçəkləşdirilməsinə, konsultasiya isə şəxsi və ya psixoloji çətinliklərə istiqamətlənir.

Nə mentorluq alan şəxs, nə də mentor konsultasiya məsələlərinə toxunmağa cəhd etməməlidirlər. Mentorluq alan şəxsin psixoloji çətinlikləri varsa, bu problemlərin mentorluq çərçivəsində həll edilməsi üçün mövcud seçimləri müzakirə etmək olar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ VƏ QİYMƏTLƏNDİRMƏ



Mentorluq və qiymətləndirmədə bir sıra eyni üsullardan istifadə olunur. Fərqlər aşağıdakılardır:

Qiymətləndirmə – güclü və zəif tərəfləri müəyyən edən, performans əsasında əməkhaqqı ödənişi, karyera yüksəlişi fürsətləri və ya təlimin keçilməsi tələbi ilə nəticələnə bilən sənədləşdirilmiş nəzarət sisteminin bir hissəsidir.

Mentorluq – formal olaraq kənardan mükafatlandırma və ya cəzalandırma strukturları ilə əlaqəli deyil! Mentor mühakimə mövqeyindən çıxış etmir, öz baxışlarını üçüncü tərəfə diktə etmir. Mentorluq alan şəxs mentorla səmimi söhbət edə bilər, qiymətləndirmə kontekstində isə bu çox kiçik bir ehtimaldır. Qiymətləndirmədən sonra şəxsi inkişaf planının həyata keçirilməsinə kömək etmək üçün qiymətləndirən şəxs tərəfindən mentorluq proqramı təşkil edilə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



TƏCRÜBƏDƏ MENTORLUQ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUĞA NECƏ BAŞLAMALI



Mentorluq sadə bir fəaliyyət olsa da, elə bir dəstək formasıdır ki, bir çoxları tərəfindən daha da təkmilləşdirilə bilər. Effektiv mentorluq müəyyən şəxsi keyfiyyətlər və bacarıqlar tələb edir.

Mentor olmağa hazır olduğunuzu necə anlaya bilərsiniz?

Vacib sualdır və bu suala bir neçə üsulla cavab tapmaq olar:

- artıq məşğul olduğunuz hər hansı mentorluq fəaliyyətinin fərqinə varın və bu haqda ətraflı düşünün;
- başqa mentorlarla danışın;
- artıq (rəsmi və ya qeyri-rəsmi) mentorluq etdiyiniz şəxslərlə danışın;
- mentorluq və idarəetmə arasındakı fərqlər haqqında düşünün;
- mentorluq və başqa dəstək növləri arasındakı fərqlər haqqında düşünün, məsələn, kouçinq, qiymətləndirmə, konsultasiya;
- mentorluq alan şəxs kimi yaşadığınız təcrübəni gözdən keçirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUĞA NECƏ BAŞLAMALI



Mentor olmağa hazır olduğunuzu necə anlaya bilərsiniz?

Bu suala aşağıdakı siyahıdan istifadə etməklə şəxsi keyfiyyətləriniz haqqında düşünərək cavab verə bilərsiniz:

- geniş təcrübə və müxtəlif iş bacarıqları;
- mentorluq alan şəxsin vəziyyətinin düzgün başa düşülməsi;
- müəssisəyə, onun missiya və dəyərlərinə bağlılıq hissi;
- yaxşı dinləmə bacarıqları;
- yaxşı formalaşmış qarşılıqlı ünsiyyət bacarıqları;
- öyrənmək istəyən insanlarla empatiya qurmaq bacarığı;
- başqalarına yardım etməyə, onları inkişaf etdirməyə maraq göstərmək;
- açıqfikirlilik, dəyişikliyə uyğun yanaşma və özünün də dəstəyə ehtiyacının olduğunu etiraf edə bilmək bacarığı;
- mentorluq alan şəxslərlə münasibətlərin inkişaf etdirilməsi üçün vaxt və istəyin olması.

Bu keyfiyyətlərə maliksinizmi? Cavabınız "bəli"dirsə, mentor olmağa hazırsınız.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUĞA NECƏ BAŞLAMALI



“Mentorluq seminarında iştirak etdikdən sonra mentor olmağa hazırlaşıram. Bilmirəm, mentorluq etdiyim şəxslərin bəxti mənim qədər gətirəcəkmi, yəni mentorluq təcrübəsindən mənim qədər faydalana biləcəklərmi, amma kiminsə inkişafına az və ya çox töhfə verə biləcəyəmsə, bu təcrübənin həm mənim, həm də mentorluq alan şəxs üçün dəyərli olacağına ümid etmək olar.”

Mentorluq roluna hazırlaşan menecer

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏCRÜBƏDƏ MENTORLUQ

MÜMKÜN İNKİŞAF SAHƏLƏRİ

Mentor qarşı tərəfə aşağıdakı məsələlərdə kömək edə bilər:

- sosial situasiyalarda adekvat davranışı başa düşmək;
- müəssisənin daxili iş mexanizmini başa düşmək;
- öyrənməyə açıq və dəyişikliyə uyğun yanaşma formalaşdırmaq;
- fərqli və ziddiyyətli ideyaları yüksək qiymətləndirmək;
- müəssisənin siyasətindən xəbərdar olmaq;
- uğursuzluq və maneələrin öhdəsindən gəlmək;
- texniki səriştə qazanmaq;
- bilik və bacarıq əldə etmək;
- mürəkkəb situasiyalarda səbirli və dözümlü olmaq;
- şəxsi bacarıqları inkişaf etdirmək;
- dəyişikliyə uyğunlaşmaq;
- dəyərləri inkişaf etdirmək.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏCRÜBƏDƏ MENTORLUQ

3 MƏRHƏLƏLİ PROSES



Mentorluğa bir sıra proseslər daxildir. Hər bir mentor fərqli güclü tərəflərə malik olub, fərqli istiqamətlərdə çalışır. Tətbiq etdiyiniz yanaşma və ya tərzdən asılı olmayaraq, yaxşı düşünülmüş, sağlam və dəyişikliyə uyğunlaşdırıla bilən model əsasında çalışaraq mentorluq alan şəxslərə ən effektiv dəstəyi göstərə biləcəksiniz.

Faydalı mentorluq modeli 3 mərhələli dəstək prosesindən* ibarətdir:



* Mənbə: * Cerard İqanın "Bacarıqlı dəstəkçi: problemin idarə edilməsi və dəstəyə imkanların inkişaf etdirilməsi nöqteyi-nəzərindən yanaşma" ("*Skilled Helper: A Problem Management and Opportunity Development Approach to Helping*") kitabında (7-ci nəşr, 2002, "Brooks/Cole", Pasifik-Qrov, Kaliforniya) təsvir edilən "bacarıqlı dəstəkçi modeli".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏCRÜBƏDƏ MENTORLUQ

3 MƏRHƏLƏLİ PROSES



Prosesdən bir neçə məqsəd üçün istifadə etmək mümkündür:

- mentorluğun nələri ehtiva etməsi haqqında **düşünmək** və bir mentor olaraq özünü **qiymətləndirmək** məqsədilə;
- hər bir mərhələ üzrə mentorla keçirilən görüşlərin **qrafiki** kimi;
- mentorluq prosesinin **"xəritəsi"** kimi: hansı məsələlərin artıq əhatə olunduğunu, hansı məsələlərə isə daha çox diqqət yetirilməli olduğunu görmək üçün;
- mentorluq alan şəxs əvvəlcədən müəyyən edilmiş məqsədlərə doğru irəlilədikcə mentorluq münasibətini **yenidən gözdən keçirmək** məqsədilə;
- mentorluq prosesi və münasibəti barədə ortaq təsəvvürü **genişləndirmək**, mentorluq alan şəxsin bu prosesdən müstəqil surətdə yararlanmaq bacarığını gücləndirmək məqsədilə.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏCRÜBƏDƏ MENTORLUQ

3 MƏRHƏLƏLİ PROSES



“Mentorluqdan hədsiz zövq alıram, kiminsə mənim köməyimlə öyrənə və inkişaf edə biləcəyini görəndə inanılmaz dərəcədə gözəl hisslər keçirirəm. Mentorluq mənə bütün müəssisəyə təsir etmək, beləliklə də, bildiyim başqa metodlarla müqayisədə, dəyişiklik prosesinə ən güclü dəstəyi göstərmək imkanı qazandırıb.”

Menecer və mentor

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

1-Cİ MƏRHƏLƏ: ARAŞDIRMA



Strategiya

Bir mentor olaraq, çalışırsınız ki:

- əsas qaydaları müəyyən edəsiniz
- dinləməklə təşəbbüsü ələ alasınız;
- münasibətə diqqət yetirə və onu formalaşdırasınız;
- mentorluğun məqsəd və hədəflərini aydınlaşdırasınız;
- araşdırmaya kömək edəsiniz.

Metodlar

Bir mentor olaraq:

- gündəliyi hazırlamağa kömək edirsiniz;
- diqqətlə dinləyirsiniz;
- açıq suallar verirsiniz;
- ümumiləşdirirsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



1-Cİ MƏRHƏLƏ: ARAŞDIRMA

MAKSİMUM FAYDANIN ƏLDƏ EDİLMƏSİ

- Mentorluq alan şəxslə etibarlı münasibət formalaşdırmaq, araşdırmağa həvəsləndirən atmosfer yaratmaq üçün təşəbbüsü ələ alın; həmin şəxsə, mentorluq prosesinə və münasibətinə məsuliyyətlə yanaşdığınızı nümayiş etdirin.

- Bu mərhələyə kifayət qədər vaxt ayırın, səbirli olun; tələsik hərəkət etdikdə fəaliyyət planları pozulur, kifayət qədər araşdırmanın aparılmaması 2-ci mərhələdə yanlış anlamaya və qeyri-adekvat planların ortaya çıxmasına səbəb olur (1-ci mərhələdə sərf edilən vaxt və əmək daha sonra keçirilən görüşdə və münasibətin sonrakı mərhələlərində öz nəticəsini verir).

- Mentorluq alan şəxsə öz suallarına cavab tapmaqda kömək edin.

- Mentorluq alan şəxsə məsləhət vermək və ya onu istiqamətləndirmək istəyinizi cilovlayın (məsləhət və istiqamət verməyin faydalı olduğu məqamlar var, lakin bu, 1-ci mərhələyə aid deyil).

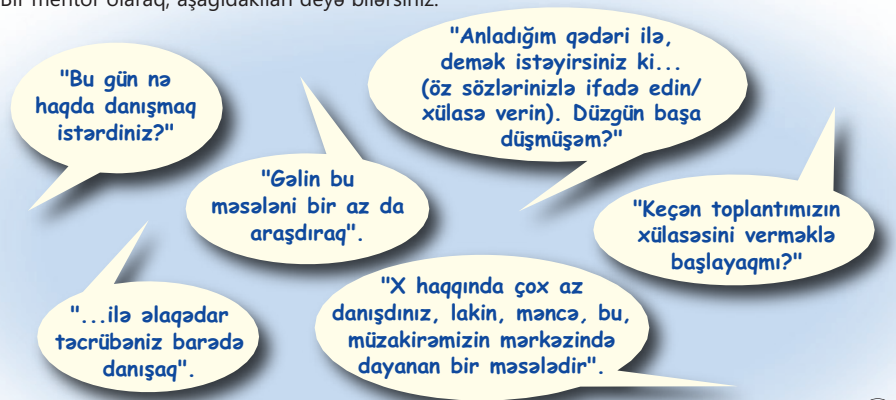
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏCRÜBƏDƏ MENTORLUQ

1-Cİ MƏRHƏLƏ: ARAŞDIRMA

MÜMKÜN SUALLAR/ŞƏRHLƏR

Bir mentor olaraq, aşağıdakıları deyə bilərsiniz:



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



1-Cİ MƏRHƏLƏ: ARAŞDIRMA

1-Cİ MƏRHƏLƏ NƏ QƏDƏR ÇƏKİR?

Bu, vacib bir sual olsa da, birmənalı və dəqiq cavabı yoxdur. Nə dərəcədə irəliləyişə nail olduğunuzu qiymətləndirə bilmək üçün bu və ya digər məsələnin araşdırılmasına nə qədər vaxt ayıracağınızla bağlı mütləq düşünməlisiniz.

Araşdırılan mövzudan çox şey asılıdır:



- söhbət şəxsi və ya peşəkar yanaşma və davranışlarla əlaqədar **əhəmiyyətli** bir məsələdən gedirsə, bir neçə ay və ya daha uzun müddət mütəmadi araşdırma aparmalı ola bilərsiniz;



- bilik və ya bacarıqlarla əlaqədar **praktiki** məsələdirsə, bir neçə və ya bir neçə saat vaxt tələb oluna bilər.

Mentor və ya mentorluq alan şəxs olaraq, bitib-tükənməz araşdırma mərhələsində ilişib-qaldığınızı və irəliləyə bilmədiyinizi hiss edirsinizsə, deməli, münasibətiniz haqqında danışmaq vaxtıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏCRÜBƏDƏ MENTORLUQ

2-Cİ MƏRHƏLƏ: YENİ ANLAŞILMA



Strategiyalar

Bir mentor olaraq, çalışırsınız ki:

- qarşı tərəfə kömək edə və onu başa düşəsiniz;
- konstruktiv və pozitiv olasınız;
- güclü tərəfləri təqdir edəsiniz;
- seçimləri müəyyən etməkdə kömək edəsiniz;
- prioritetləri müəyyən etməkdə kömək edəsiniz;
- inkişaf ehtiyaclarını müəyyən etməkdə kömək edəsiniz;
- ruhlandıra və motivləşdirəsiniz.

Metodlar

Bir mentor olaraq:

- dinləyir və qarşı tərəfi hərəkətə gətirmək üçün çətin tapşırıqlar müəyyən edirsiniz;
- açıq və qapalı suallar verirsiniz;
- ümumiləşdirir və aydınlaşdırırsınız;
- məlumat və məsləhət verirsiniz;
- təcrübələrinizi paylaşır və hekayələr (başınıza gələnləri) danışırsınız.

1 ARAŞDIRMA | **2 YENİ ANLAŞILMA** | 3 FƏALİYYƏTİN PLANLAŞDIRILMASI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



2-Cİ MƏRHƏLƏ: YENİ ANLAŞILMA

MAKSİMUM FAYDANIN ƏLDƏ EDİLMƏSİ

İkinci mərhələ prosesin **dönüş nöqtəsidir**. Mentorluq alan şəxsdən və əhatə olunan məsələnin əhəmiyyətindən asılı olaraq, yeni anlaşılma bir neçə şəkildə özünü göstərir. Dəyişən şəraitə uyğunlaşmağa və təşəbbüskar olmağa çalışın, eləcə də mentorluq alan şəxslə birlikdə empatiya və konstruktivlik çərçivəsində irəli (və bəzən geri) getməyə hazır olun.

Yeni anlaşılma enerjinin azad olmasına səbəb olur, həyəcanverici ola bilir. Mentorluq alan şəxs məsələlərə fərqli gözlə baxmağa başladıqdan sonra onu **həvəsləndirin**. İrəliləyiş sürətlə gedə bilər, amma yenə də ehtiyatlı olun və **tələsməyin**.

Yeni anlaşılmanın formalaşması narahatlıq doğura bilər: mentorluq alan şəxs müqavimət göstərə bilər. Bu halda irəliləyişin ləng və qeyri-sabit şəkildə getməsi mümkündür. Belə bir vəziyyət daha çox araşdırmaya ehtiyac olduğuna işarə edə bilər.

Birinci mərhələyə qayıtmağa hazır olun, məsələn, qarşı tərəfə deyə bilərsiniz: "Madam ki, indi yeni həmkarlarla işləməyin təsirini daha yaxşı başa düşürsünüz, bəlkə də, əlavə təlim barədə fikirlərinizi yenidən gözdən keçirmək istəyərsiniz".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



2-Cİ MƏRHƏLƏ: YENİ ANLAŞILMA

MAKSİMUM FAYDANIN ƏLDƏ EDİLMƏSİ

Mentorluq alan şəxs müqavimət göstərirsə, ona **dəstəkləyici şəkildə** və **həssaslıqla** yanaşın ki, qarşısına qoyduğunuz **çətin tapşırıqlara** açıq olsun və öyrənə bilsin.

Pozitiv yanaşma tərzindən istifadə edərək təşviq edin, məsələn, mentorluq alan şəxsin nailiyyətlərini, müsbət xüsusiyyətlərini və potensialını qeyd edin, eləcə də problemlərə səbəb ola biləcək hazırkı davranışı, təsəvvür və baxışları ilə əlaqədar konstruktiv tənqidi fikirlərinizi irəli sürün. **Səbirli olun**.

Mentorluq alan şəxsin yeni öyrəndikləri onun özünü zəif hiss etməsinə səbəb ola bilər, xüsusilə də köhnə davranış üsullarının artıq faydalı olmadığını, dəyişikliyə ehtiyac olduğunu qəbul etmək lazım gəldikdə.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



2-Cİ MƏRHƏLƏ: YENİ ANLAŞILMA

MAKSİMUM FAYDANIN ƏLDƏ EDİLMƏSİ

Mentorluq alan şəxsin sizdən öyrəndiklərini **möhkəmləndirməsinə**, birinci mərhələdə apardığı araşdırmanın bəhrələrindən faydalanmasına və yaddaşına həkk etməsinə kömək edin. Bunun yollarından biri öz **şəxsi hekayə** və təcrübələrinizi bölüşməkdən ibarətdir.

Lakin dərhal bölüşməyin, çünki əvvəlcə yeni öyrənilənlər yaddaşa həkk olunmalıdır. Mentorluq alan şəxsi öz gündəliyindən uzaqlaşdıra bilərsiniz.

İndiyədək keçdikləriniz və müzakirə etdikləriniz barədə **düşünün**, mentorluq alan şəxsin nələri öyrəndiyini, **yeni inkişaf ehtiyaclarının**, **məqsəd və arzularının** görünməyən tərəflərini aydınlaşdırın.

Mentorluq alan şəxs üçün faydalı olacağına əmin olduqda müəyyən dərəcədə məsləhət verə bilərsiniz. Təcrübələrinizi elə paylaşın ki, qarşı tərəf onları eynilə təkrarlamalı olduğunu zənn etməsin və müzakirə ediləcək məlumat kimi qəbul etsin. Bütün hekayələrinizi, məsləhət və tövsiyələrinizi mentorluq alan şəxs üçün fürsət olaraq görməklə yanaşı, özünüz üçün də qarşı tərəfin problemləri, məqsəd və arzuları kontekstində düşünmək və öyrənmək imkanı olaraq qəbul edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



2-Cİ MƏRHƏLƏ: YENİ ANLAŞILMA

MÜMKÜN SUALLAR/ŞƏRHLƏR

Bir mentor olaraq, aşağıdakıları deyə bilərsiniz:

"Dediklərinizmənə keçmişdə yaşadığım bir təcrübəni xatırlatdı..."

"Situasiyaya artıq başqa gözlə baxdığınıza görə, sizcə, buradan hansı dərsi çıxarmaq olar, hansı vacib məsələnin üzərində işləmək lazımdır?"

"Hansı variantları seçərdiniz və X variantını seçməyin nəticələri nələr ola bilər?"

"Afərin, məncə, bu, böyük irəliləyişdir".

"X variantı artıq məqsədəuyğun bir seçim kimi görünür, odur ki, sizinlə faydalı bir məlumatı paylaşmaq istəyirəm".

"Bu situasiyada əsl fədakarlıq göstərmisiniz, amma peşman olduğunuz bəzi addımlar da atmısınız. Düz fikirləşirəm?"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



2-Cİ MƏRHƏLƏ: YENİ ANLAŞILMA

2-Cİ MƏRHƏLƏ NƏ QƏDƏR ÇƏKİR?

Yeni anlaşılmaya nail olmaq o deməkdir ki, növbəti mərhələni uğurla keçəcəksiniz. Natamam anlaşılmaya əsaslanan fəaliyyət hər zaman qüsurlu olur! Yeni anlaşılmaya birinci mərhələdə müzakirə zamanı tamamən spontan olaraq nail olmaq mümkün olsa da, bu mərhələdə tələsməməlisiniz.



Mürəkkəb bir məsələni tam başa düşmək üçün saatlar, günlər, həftələr, aylar, hətta illər tələb oluna bilər.

Tələb olunan müddət təcrübədən, məsələnin xarakterindən və mürəkkəbliyindən, mentorluq söhbətlərinin keyfiyyətindən asılıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

3-CÜ MƏRHƏLƏ: FƏALİYYƏTİN PLANLAŞDIRILMASI



Strategiyalar

Bir mentor olaraq, çalışırsınız ki:

- mövcud fəaliyyət variantlarını və onların nəticələrini araşdırasınız;
- mentorluq prosesini və münasibəti qiymətləndirəsiniz;
- mentorluq alan şəxsə fəaliyyət planı hazırlamaqda kömək edəsiniz.

Metodlar

Bir mentor olaraq:

- yeni və yaradıcı düşünmə üsullarını təşviq edirsiniz;
- qərar qəbul etməyə və problemlərin həllinə kömək edirsiniz;
- fəaliyyət planlarını razılaşdırırsınız;
- gedişata nəzarət edir və nəticələri qiymətləndirirsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



3-CÜ MƏRHƏLƏ: FƏALİYYƏTİN PLANLAŞDIRILMASI

MAKSİMUM FAYDANIN ƏLDƏ EDİLMƏSİ

Birinci və ikinci mərhələlər hərtərəfli şəkildə başa çatdırıldıqda üçüncü mərhələ, adətən, çətin olmur. Bu mərhələdə bələd olduğunuz **kadr idarəetmə/inkişaf bacarıqlarından** istifadə edilir.

Mentorluq alan şəxs həll yolunu **qəbul etdikdə** fəaliyyət planlarına əməl edilir. Müəyyən həddi aşmamaq şərtilə məsləhət və istiqamət verin. Dəqiq razılaşmalar əldə edərək və gedişatı praktiki şəkildə nəzarətdə saxlayaraq qarşı tərəfin dəyişikliyə daha böyük **məsuliyyətlə yanaşmasını** təmin edin.

Münasibətinizi qoruyun, mentorluq alan şəxslə gedişatı müzakirə edin. **Hər görüşün fəaliyyət planı ilə nəticələnəcəyini gözləməyin**. Bəzən fəaliyyət planı elə yenidən görüşməkdən ibarət olur və bunun özü kifayət qədər irəliləyiş hesab oluna bilər. İrəliləyişi təsdiqləyin və əlamətdar bir hadisə kimi qeyd edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏCRÜBƏDƏ MENTORLUQ



3-CÜ MƏRHƏLƏ: FƏALİYYƏTİN PLANLAŞDIRILMASI

MÜMKÜN SUALLAR/ŞƏRHLƏR

Bir mentor olaraq, aşağıdakıları deyə bilərsiniz:

"Gəlin bu variantın müsbət və mənfi cəhətlərinə baxaq".

"Öz irəliləyişinizi və uğurunuzu necə qiymətləndirəcəyiniz barədə aydın fikrinizin olması vacibdir. Bununla bağlı fikirləriniz varmı?"

"Gəlin mentorluğun özü haqda danışmaq üçün bir qədər vaxt ayıraq, çünki üç aydan sonra bu məsələni təkrar nəzərdən keçirmək barədə razılığa gəlmişdik".

"Bu işi görməkdə sizə necə kömək edə bilərəm? Yəqin ki, X-in nümayiş etdirilməsi faydalı ola bilər".

"Bu seçimin sizin üçün yararlı olduğunu necə anlayacaqsınız?"

"Bir halda ki bu işi görmək qərarına gəlmisiniz, ondan əvvəl etmək istədiyiniz bir şey varmı?"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



3-CÜ MƏRHƏLƏ: FƏALİYYƏTİN PLANLAŞDIRILMASI

3-CÜ MƏRHƏLƏ NƏ QƏDƏR ÇƏKİR?

Burada diqqət edilməli olan mühüm məqam odur ki, tələsik fəaliyyətə başlamaq şirnikləndirici ola bilər. Bu hal, adətən, işçilərdən yüksək performans gözləndikdə və buna görə güclü təzyiq göstərildikdə yaranır.

Faəliyyətin keyfiyyəti birinci və ikinci mərhələlərin keyfiyyəti ilə sıx bağlıdır.



Bəzən fəaliyyət mərhələsi dərhal başlayır, lakin mürəkkəb münasibətlər və davranışlarla əlaqədar problemlər yarananda bunun üçün həftələr, aylar, hətta illər tələb oluna bilər.

Mentorluq nadir hallarda "sürətli nəticə" verir. Mentorluğun əsl faydasını və uğurlu nəticəsini əldə etmək üçün daha uzun müddət nəzərdə tutulmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏCRÜBƏ DANIŞIR



"Uğurlu mentor olmaq üçün gördüyünüz işdən zövq alın, eyni zamanda mentorluq etdiyiniz şəxsə İNANIN. Xüsusi səriştəsi olan başqa bir mentordan kömək istəməkdən çəkinməyin. Dostluq və etibarlı münasibətlərin qurulması vacibdir. Mentor olmağın mükafatı maraqlı insanlarla tanış olmaq, mürəkkəb problemləri həll edərkən yaranan çətinliklərlə üzləşmək kimi zənginləşdirici təcrübələrə bənzəyir. Buna görə də yaxşı mentor insanlarla çalışmaqdan, ideyalar irəli sürməkdən aldığı zövqü və güclü inamını mentorluq fəaliyyətində əks etdirməyi bacarır."

Çoxillik təcrübəyə malik mentor

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖYRƏNMƏNİN ASANLAŞDIRILMASI

Mentorluğa daha bir yanaşma tərzi Kolbun eksperimental öyrənmə nəzəriyyəsinə istinadən öyrənmə dövrələrindən istifadə etməkdir. Öyrənmə dövrəsinin köməyi ilə mentor və mentorluq alan şəxs öz diqqətini mentorluq alan şəxsin öyrənməsinə cəmləşdirə bilərlər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏCRÜBƏDƏ MENTORLUQ

ÖYRƏNMƏ DÖVRƏSİ

Mentor bu cür suallar verməklə öyrənmə dövrəsi boyunca mentorluq alan şəxsə kömək edir:



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏCRÜBƏDƏ MENTORLUQ

MENTORLUQ ALACAQ ŞƏXSİN TAPILMASI

Mentorluq alacaq şəxs biznesinizdə və ya müəssisənizdə artıq tanıdığınız biri ola bilər. Mövcud münasibətin mentorluğa çevrilməsi mümkündür.

Biznesinizdə və ya müəssisənizdə formal mentorluq proqramı və ya mentorluğun dəstəklənməsi üçün müəyyən sistem mövcud ola bilər. Bu halda, sizin üçün namizəd təyin ediləcək (bax: "Proqramın hazırlanması" bölməsi).

Məktəblərdə və xeyriyyə təşkilatlarında, o cümlədən kiçik biznesin inkişafı və ya startap kontekstində mentorluq etmək üçün könüllü ola bilərsiniz. Yerli mətbuatınızın köməyi ilə və ya internetdə axtarış apararaq belə proqramları tapa bilərsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏCRÜBƏDƏ MENTORLUQ

MENTORUN TAPILMASI



Mentorunuz ola biləcək şəxsi müəyyən etmisinizsə, özünüzə bu sualları verin:

- Bu şəxs məni "çətinə salaraq" düşünmə qabiliyyətimi gücləndirə biləcəkmi?
- Aramızdakı təcrübə fərqi həddən artıq kiçik, yoxsa böyükdür?
- O hələ də öyrənən və inkişaf edən bir insandırmı?
- Aramızda qarşılıqlı hörmət olacaqmı?
- O mənim mentorum olmağa hazırdırmı/istəyi varmı?
- Mentorluğa sərf edəcək vaxtı varmı?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ ALACAQ ŞƏXS MENTORU NECƏ SEÇİR

Mentorluq, ilk növbədə, təkmilləşməyə ehtiyacı olan şəxs üçün, onun öz cavabdehlikləri və arzularına uyğun olaraq **perspektivi**, **inkişafı**, **irəliləyişi** üçün nəzərdə tutulur. İnsanlar mentorluq dəstəyinə ehtiyac duyduqlarını başa düşəndə və ya aidiyyəti üçüncü tərəf (məsələn, sözügedən şəxsin meneceri, təkmilləşmə və peşəkar inkişaf üzrə məsləhətçi və ya insan resurslarının inkişaf etdirilməsi üzrə menecer) bu ehtiyacın fərqinə varanda mentor axtarırlar.



Bir mentor olaraq, sizcə, haqqınızda nəyi bilmək qarşı tərəf üçün faydalı ola bilər? Özünüzü onun yerinə qoyun. Özünüz haqqında ətraflı düşünülmüş məlumat verməlisiniz. Bu məlumatı yazılı şəkildə hazırlaya və ya etibar etdiyiniz dostunuz, yaxud öz mentorunuzla məsləhətləşərək tərtib edə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTOR OLDUNUZSA...

Unutmayın ki, mentorluq alacaq şəxs sizin:

- biliyinizdən;
- təcrübənizdən;
- şəxsi keyfiyyət və bacarıqlarınızdan...

...faydalanacaq.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTOR OLDUNUZSA...

BİLİK

Müəssisə və ya biznes haqqında bildiklərinizi götür-qoy edin:

- onun siyasəti;
- mədəniyyəti;
- tarixi;
- xarakteri;
- gələcəyi.

Müəssisəniz və ya biznesinizin bütün aspektləri ilə bağlı nöqteyi-nəzəriniz mentorluq alan şəxs üçün faydalı olacaq. Sizin nöqteyi-nəzəriniz mentorluq alan şəxsin öz nöqteyi-nəzərini inkişaf etdirməsi üçün baza və stimul rolunu oynayacaq.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MENTOR OLDUNUZSA...

TƏCRÜBƏ

Bir mentor olaraq, aşağıdakılarla bağlı təcrübənizə əsaslanacaqsınız:

- çətinliklərlə üzləşmək, yeni çətin tapşırıqların öhdəsindən gəlmək;
- mentorluq alan şəxs qismində dəstək almaq;
- başqaları ilə işləmək, müəssisəyə töhfə vermək;
- əldə edilmiş nailiyyətlər, uğur və uğursuzluqlar;
- bir sıra fərqli müəssisələr/iş təcrübələri;
- özünə, öz hərəkətlərinə, başqalarına və fərqli situasiyalara reaksiyalarına görə məsuliyyət daşımaq;
- stresin, uğursuzluqların və (mümkün) travmaların öhdəsindən gəlmək.

Bu təcrübələrinizi paylaşaraq mentorluq alan şəxsi öz təcrübəsindən özü, müəssisəsi və ya biznesi üçün konstruktiv şəkildə öyrənməyə təşviq edəcəksiniz.

Keçmiş təcrübədən 3 mərhələli mentorluq prosesinin (bax: səh. 47-52) ikinci mərhələsində istifadə etsəniz, ən yaxşı nəticəni əldə etmiş olarsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MENTOR OLDUNUZSA...

ŞƏXSİ KEYFİYYƏTLƏR

Bir mentor olaraq, aşağıdakı keyfiyyətlərinizdən istifadə edəcəksiniz:

- entuziazmlı olmaq – mentorluq alan şəxsə, onun narahatlıqlarına, ehtiyaclarına, arzu və istəklərinə həqiqi maraq göstərmək;
- motivləşdirmək və həvəsləndirmək – mentorluq alan şəxsin enerjisini konkstruktiv dəyişikliyə, yeni çətin tapşırıqlara, çətinliklərin aşılmasına yönəltmək;
- dürüst və səmimi olmaq – bənzər məsələlərlə bağlı şəxsi təcrübənizi bölüşməyə hazır olmaq, özünüzə və mentorluq alan şəxsə münasibətdə dürüstlük nümayiş etdirmək;
- empatiya qurmaq – mentorluq alan şəxsin düşüncə, hiss və davranışlarına hörmətlə yanaşmaq və onu başa düşmək;
- pozitiv yanaşma qabiliyyətinə malik olmaq – mentorluq alan şəxsin nöqteyi-nəzərini qiymətləndirə və həll yolunu tapa bilmək;
- yaxşı dinləyici olmaq – öz düşüncələrinizin mentorluq alan şəxsin sözlərini bir kənara sıxışdırmasına izin vermədən bütün diqqətinizi onun söylədiklərinə yönəldə bilmək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏCRÜBƏ DANIŞIR



"Mentor və mentorluq alan şəxsi bir araya gətirən zaman uyğunluq və qarşılıqlı rəğbət nəzərə alınmalıdır. İki insan yola getmirsə, onların bir-birinə təklif edə biləcəkləri bilik və bacarıqların əhəmiyyəti azalır."

Maykl Zey "Uğurlu formal mentor proqramının hazırlanması"
"Mentoring International", 3(1); səh. 48-51; 1989

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ ALAN ŞƏXS OLDUNUZSA...



"Mentorluq alan şəxs necə olmalıdır?" sualının cavabını mentorluq münasibətinin bir hissəsi olmaqla öyrənmək mümkündür. Mentorluq alan şəxslər məsuliyyətli və məqsədyönlü yanaşma, keçmiş təcrübə və praktika sayəsində mentorluq prosesindən maksimum fayda əldə etməyi öyrənirlər. Uğurlu mentorluq alan şəxs:

- ✔ **çətin tapşırıqları** həvəslə qəbul edir, mentorluq prosesində **əzm və məqsədyönlülük** nümayiş etdirir;
- ✔ özü ilə bağlı **səmimi və dürüst** davranmağa hazır olur;
- ✔ öyrənəcəklərinə görə **məsuliyyəti** öz üzərinə götürür;
- ✔ mentoruna **inanır**, ona **etimad** göstərir; problemləri açıqca müzakirə etmək istəyir;
- ✔ dərk edir ki, əgər irəliləyiş əldə etmək istəyirsə, bu proses boyunca müəyyən **risklərə getmək** tələb oluna bilər.

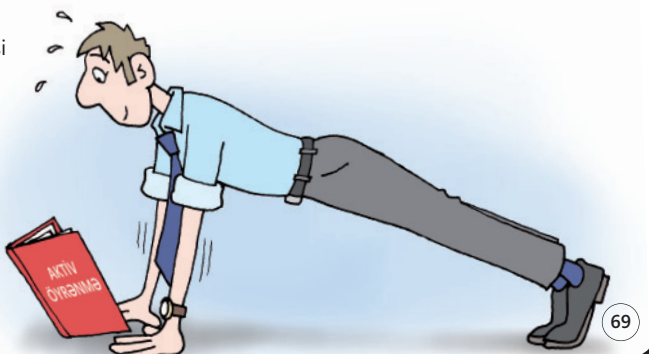
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ ALAN ŞƏXS OLDUNUZSA...

Uğurlu mentorluq alan şəxs həmçinin:

- ✔ öz inkişafı naminə **fəal** olmaq istəyir və öyrənməyə **davamlı proses** kimi baxır;
- ✔ **irəliləyişə** nail olur, mentorluq münasibətinin təbii olaraq sona yaxınlaşdığını başa düşür.

Mentorluq alan şəxs prosesi olduğu kimi **qəbul edib** "3 mərhələli proses"i **başa düşdükdə** öyrənmə keyfiyyəti artır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ ALAN ŞƏXSİN GÖZLƏNTİLƏRİ



Unutmayın ki, siz mentorluq alan şəxsin rəhbəri deyilsiniz. Əgər rəhbərisinizsə, mentorluq zamanı bu rolu bir kənara qoymalısınız. Mentorluğun dəyərini başa düşən və bu münasibətə məsuliyyətlə yanaşan mentorluq alan şəxslərin aşağıdakı gözləntiləri var:

- çətin tapşırıqlarla sınağa çəkilmək;
- səmimi və dürüst olmaq;
- müzakirə vasitəsilə öyrənmək;
- nümunə və səhvlərdən dərs çıxarmaq;
- dəstək, rəy və məsləhət almaq;
- dinləmək və dinlənilmək;
- özünü daha yaxşı dərk etmək;
- münasibətdən zövq almaq;
- kouçinq almaq;
- təşviq edilmək;
- müəssisənin iş prinsipini öyrənmək;
- mentorluq münasibətini möhkəmləndirmək;
- mühüm bilikləri paylaşmaq;
- daha böyük özünəinam qazanmaq;
- karyera yüksəlişi üçün dəstək almaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ ALAN ŞƏXSİN GÖZLƏNTİLƏRİ



Mentorluğu ilk dəfə alan təcrübəsiz şəxslərin **reallıqdan uzaq** gözləntiləri ola bilər. Məsələn, bu şəxslər gözləyə bilərlər ki:

- mentor onlara rəhbərlik etsin və prosesin "passiv iştirakçısı" olsunlar;
- fürsətlər onlara "qızıl sinidə təqdim edilsin";
- problemlərin həll yolu göstərilsin;
- nə etməli olduqları deyilsin;
- asan yol göstərilsin;
- lütfkarlıq edilsin;
- əsas problem və ya məsələ həll edilən kimi mentorluq başa çatdırılsın;
- dedi-qodu və şikayətlənməyə imkan verilsin.

Mentorluğu ilk dəfə alan təcrübəsiz şəxslər belə fikirləşirlərsə, o zaman böyük dəstək və azacıq çətinlik görmək istəyəcəklər!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏCRÜBƏ DANIŞIR



“Mentorluqda məqsəd öyrənməkdir və mən, birinci növbədə, mentorluq alan şəxs olmağı öyrənmişəm. Müəyyən mənada ən böyük fayda da elə bundan ibarətdir. İndi isə mənə elə gəlir ki, özümə mentorluq edə və lazım gələrsə, dəstək üçün başqasına da müraciət edə bilərəm. Eyni zamanda, başqa bir insana mentorluq edə biləcəyimi də düşünməyə başlamışam.”

Mentorluq alan şəxs

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MENTORLUQ ALAN ŞƏXSLƏR NƏYƏ EHTİYAC DUYURLAR

Üç mərhələli proses kimi sistemli yanaşma mentorluğun effektivliyini artırır. Bununla yanaşı, mentorluq alan şəxslər aşağıdakılara ehtiyac duya bilərlər:

- obyektiv şərhçi və dinləyici;
- həvəsləndirmə;
- tənqidçi dost;
- emosional dəstək mənbəyi;
- yaxın həmsöhbət və sirdaş;
- bilik mənbəyi;
- nümunə və rol modeli.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜZAKİRƏ PREDMETLƏRİ

Mentorluq alan şəxslər və mentorlar aşağıdakılar barədə danışırlar:

- mentorluq alan şəxsin işlə əlaqədar problemləri;
- öyrənmə fürsətləri;
- karyera və biznesin inkişafı;
- mentorun işlə əlaqədar problemləri;
- liderlik problemləri;
- problemlər və çətinliklər;
- "çətin" insanlarla əlaqədar məsələlər;
- özünüzlə və başqaları ilə əlaqədar performans məsələləri;
- vaxtın idarə edilməsi;
- şəxsi məsələlər;
- məişət məsələləri.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BİRLİKDƏ İŞLƏMƏK

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İLK GÖRÜŞ



“Yeni vəzifəyə keçdikdən sonra mənə mentor təyin edildi və onun mənim üçün nə qədər faydalı olacağını çox tez anladım. O, mehriban, entuziazmlı və çox bacarıqlı idi. Mentoruma bəsit suallar verən zaman özümü axmaq kimi hiss etmirdim.”

Mentorluğu ilk dəfə alan şəxs

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İLK GÖRÜŞ

ƏSAS MƏSƏLƏLƏR

Hazırlıq

Hər bir görüş üçün gündəliyin tərtib edilməsində fayda var. Mentorluğun mahiyyəti, mentorluq prosesi və onun nəticələri haqqında, o cümlədən mentorluqdan maksimum dərəcədə faydalanmaq və lazımi qədər vaxt ayırmaq üçün düşünüb-daşının.

Tanışlıq

Bir-birinizi tanımaq üçün kifayət qədər vaxt ayırın; bu, etimadın və birlikdə effektiv işləməyin əsasını təşkil edəcək. Keçmiş təcrübələrinizi bölüşün.

Vaxt

Aranızdakı münasibət tədricən dəyişəcək. Mentorluq alan bir çox şəxslər və mentorlar müzakirə mövzularının genişləndiyini və dərinləşdiyini görəcəklər.

Çətinliklər

Bəzən işlər qaydasında getməyə bilər. Münasibətin dürüst və səmimi müzakirəsini heç nə əvəz edə bilməz. Yanlış anlama və ya incikliyə yol verməmək üçün aranızdakı mentorluq münasibətinin mövcudluğu haqqında başqalarını xəbərdar etməyə çalışın. Münasibətinizin gedişatını izləyin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İLK GÖRÜŞ

ƏSAS QAYDALAR

Əsas qaydaları müəyyən edin. Bura daxildir:

- **Məxfilik:** vacibdir. Münasibətin sərhədlərini öz aranızda razılaşdırın.
- **Vaxt bölgüsü:** nə qədər və hansı sürəklilikdə? Məsələn, deyək ki, ayda bir dəfə 1,5 saat ola bilər.
- **Yer:** harada görüşəcəksiniz? Onun, yoxsa sizin ofisinizdə? Kafedə? Nahar masası arxasında?
- **Görüşlərin protokollaşdırılması:** görüşlərinizin protokolunu tərtib edəcəksinizmi? Əgər edəcəksinizsə, hansı formaya üstünlük verəcəksiniz (gündəlik və ya jurnal formasında)? Protokolu necə istifadə edəcəksiniz? Məxfiliyi nəzərə alın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏTİN İSTİQAMƏTLƏRİ



Aşağıdakılar əsas qaydaları müəyyən etməkdə kömək edə, münasibətlərin təhlili üçün baza rolunu oynaya bilər.

AÇIQ	QAPALI
AŞKAR	GİZLİ
FORMAL	QEYRİ-FORMAL
AKTİV	PASSİV
STABİL	QEYRİ-STABİL

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏTİN İSTİQAMƏTLƏRİ



Münasibətin **açıq və ya qapalı** olması məzmundan irəli gəlir. Hansı məsələlər haqqında danışılacaq? Bu, müzakirə mövzusudur. Əgər münasibət **açıqdırsa**, gündəlikdəki istənilən məsələ müzakirə oluna bilər. Əgər **qapalıdırsa**, onda yalnız spesifik məsələlər müzakirə predmetinə çevriləcək.

Aşkar və ya məxfi münasibət mentorluğun davam etməsi haqqında kimlərin xəbərdar olması ilə bağlıdır. Mentorluq müəssisə daxilində baş tutursa, onun **məxfi** saxlanılması məqsəd və mahiyyətlə bağlı fərziyyələrin yaranmasına səbəb ola bilər. Mentorluğun **aşkar** olması həm bu prosesin özü, həm də təşkilati kontekstdə münasibətlər üçün faydalıdır.

Formal və ya qeyri-formal istiqamət münasibətin nə dərəcədə idarə edilməsindən irəli gəlir. **Formal** mentorluqda görüşləri əvvəlcədən razılaşdırmaq, protokollaşdırmaq, müzakirələrə vaxt məhdudiyyəti qoymaq, eyni yerdə müntəzəm qaydada görüşmək barədə razılığa gəlmək mümkündür. **Qeyri-formal** mentorluqda isə görüşlər "ehtiyac duyulduqca" keçirilir və proses, əsasən, öz axarına buraxılır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏT İSTİQAMƏTLƏRİ



Aktiv və ya passiv istiqamət fəaliyyətlə əlaqədardır. Mentorluq münasibətində kimin rolu nədən ibarətdir? Bu münasibətdə mentorluq alan şəxs daha **aktiv** rol oynayır, çünki o, dəyişikliyə məruz qalır və fəaliyyət planlarını həyata keçirir. Mentor da qarşı tərəf üçün məlumatlar toplamaq, bəzən isə onu görüşə çağırmaq kimi işləri öz üzərinə götürməyə razılıq verə bilər. Hər iki tərəf mentorluğun **passiv** olduğunu hiss edirsə, əhəmiyyətli heç nə baş vermirsə, deməli, mentorluq münasibətinə yenidən baxılmalıdır.

Stabil və ya qeyri-stabil münasibət isə etimad və ardıcıllıqla əlaqəlidir. Başlıca məqsəd əsas qaydalara əməl etmək və onları birlikdə gözdən keçirməyə hazır olmaqdır. Görüş qrafikinə əməl etmək, onu dəyişdirməmək (xüsusilə son dəqiqədə) münasibətin stabilliyini və ya qeyri-stabilliyini müəyyən edir. Burada mentorluq prosesinin tempini formalaşdırmaq (məsələn, 3 mərhələli proses vasitəsilə) və onu saxlamağı bacarmaq lazımdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏRƏFDAŞLIĞIN QORUNUB SAXLANILMASI



İstənilən əhəmiyyətli münasibət kimi, mentorluq münasibətlərinin də müəyyən növləri mövcuddur:

- mütərəqqi;
- düzxətli;
- uğursuz.

Mütərəqqi münasibət tədricən inkişaf edir, uzunmüddətli məqsədləri həyata keçirir və zamanı gələndə bitir.

Düzxətli münasibət müəyyən məqamda "büdrəyə" və ya "ilişib qala" bilər. Bu münasibət olduqca qısa ola, bitə və ya yenidən bərpa edilə bilər (bax: növbəti 3 səhifə).

Uğursuz münasibət isə müxtəlif səbəblərdən vaxtından əvvəl bitir və ya dayandırılır.

Araşdırmalar göstərir ki, bütün bu münasibətlərin hər biri faydalı ola bilsə də, ən böyük potensialı "mütərəqqi münasibət" vəd edir.

(Mənbə: P.Vestlendin (2016) "Uğurlu ikili mentorluq münasibətlərinin qurulmasında həlledici amillər barədə mülahizələr" adlı nəşr edilməmiş doktorluq dissertasiyası; Şeffild Hallam Universiteti; Birləşmiş Krallıq)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



TƏRƏFDAŞLIĞIN QORUNUB SAXLANILMASI

MENTORUN ROLU

Tərəfdaşlığın qorunub saxlanılması üçün bir mentor olaraq, öz mövqeyinizi və qarşı tərəflə birlikdə yaratmağa çalışdığınız ab-havanı gözdən keçirmək lazımdır.

Ab-hava rahat, səmimi və həvəsləndirici olmalıdır. Buna bir sıra amillər təsir edə bilər:

- Əvvəl yaratmış olduğunuz münasibət:
  - Həmin şəxsi nə dərəcədə yaxşı tanıyırsınız?
  - Aranızda artıq mövcud olan etimad hansı səviyyədədir?
  - Ortaq cəhətləriniz nələrdir?
  - Fərqli cəhətləriniz nələrdir?
- Mentorluq sizin üçün nə dərəcədə prioritet təşkil edir:
  - Sizin üçün vacibdirmi?
  - Mentorluğun müəssisəniz, mentorluq alan şəxs və sizin üçün nə dərəcədə faydalı ola biləcəyinin fərqinə varırsınızmı?
  - Başqalarına dəstək məsələsinə nə dərəcədə ciddi yanaşırsınız?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏRƏFDAŞLIĞIN QORUNUB SAXLANILMASI

MENTORUN ROLU

Ab-havanın yaradılmasına həmçinin aşağıdakılar kömək edə bilər:

- rahat bir şəraitdə sıxılmadan və sərbəst tərzdə əyləşmək;
- məxfilik;
- açıq suallar verib cavablara diqqətlə qulaq asmaq;
- bəzən özünüz haqqında açıq danışmağa hazır olmaq;
- əsas qaydaları və münasibətlərin xarakterini təkrar gözdən keçirmək
- çay, qəhvə və s. bu kimi içkilər təmin etmək.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



TƏRƏFDAŞLIĞIN QORUNUB SAXLANILMASI

MENTORLUQ ALAN ŞƏXSİN ROLU

Mentorluq alan şəxs olaraq, mentorunuza münasibətiniz ab-havanın yaranmasına kömək edir. Aşağıdakılara hazır olun:

- özünüz haqqında danışmaq;
- dinləmək və suallar vermək;
- ilk görüşə daha uzunmüddətli münasibətin qurulmasına yönəlmiş sosial tədbir kimi baxmaq;
- gündəliyi və əsas qaydaları müəyyən etmək;
- münasibəti müntəzəm qaydada və lazım gələrsə, təkrar gözdən keçirmək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏSAFƏDƏN MENTORLUQ



Üz-üzə görüş mentorluqda vərdiş edilmiş bir formatdır. Lakin mentorluq məsafədən də həyata keçirilə bilər. Ünsiyyət qurmağın və birlikdə işləməyin alternativ və ya əlavə üsulu olan məsafədən mentorluq üz-üzə müntəzəm görüşlərin əlverişli olmadığı hallarda mentorluq imkanlarını genişləndirir.

Arada məsafə olduğu üçün e-mentorluq məsələlərin açıqca müzakirə edilməsində mentorluq alan şəxsə kömək etmək potensialına malik olub, utancaqlıq və ya çəkingənliyin öhdəsindən gəlməyə, daha ciddi dialoq və konstruktiv dəyişikliyə şərait yarada bilir. Bu format mentor və mentorluq alan şəxsə həmçinin mübadilə etdikləri məzmun barədə düşünmək imkanı verir.

E-mentorluq (və ya telementorinq) məktəb, kollec və universitetlər, kiçik müəssisələr və təcrid olunmuş icmalarda yaşayan insanlar arasında geniş yayılmışdır. Texnologiya sayəsində məsafədən mentroluq üz-üzə mentorluqdan o qədər də fərqlənmir və eyni dərəcədə effektiv ola bilir. "Skype" və ya "Zoom"proqramlarından istifadə edərkən də üz-üzə mentorluq üzrə qəbul edilmiş eyni etik normalar tətbiq edilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏSAFƏDƏN MENTORLUQ

QABAQCIL TƏCRÜBƏ ƏSASINDA TƏLİMATLAR

- Mümkünsə, məsafədən mentorluğa başlamamışdan əvvəl, azı, bir dəfə üz-üzə görüşün (optimal variant üç dəfə görüşməkdir). Bu, mümkün deyilsə, yuxarıda (səh. 77) təsvir edilən prinsiplərə əməl edin və yaxşı iş münasibətlərinin formalaşması üçün bir qədər gözləyin.
- Üz-üzə mentorluqda tətbiq edilən əsas qaydalar və sərhədlər məsafədən mentorluq üçün də eyni dərəcədə vacibdir.
- Əlaqənin saxlanılması, e-məktublar və/və ya zənglər üçün vaxt qrafikini razılaşdırın (gündə/həftədə/iki həftədə bir dəfə). Vaxt qrafiki mentorluq münasibətinin müxtəlif mərhələlərindən asılı olaraq dəyişə bilər.
- E-məktubların/telefon mesajlarının cavablandırılması üçün vaxt müəyyən edin – məsələn, 24 və ya 48 saat ərzində.
- Yanlış anlaşılmalara yol verməmək, tələsik qənaətlərə varmamaq üçün müəyyən məsələləri aydınlaşdırmağa hazır olun.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏCRÜBƏ DANIŞIR



“Mentorun mənə uyğun olmadığını çox tez anladım. Məsələni aramızda müzakirə edib mentorluq münasibətini bitirmək barədə razılığa gəldik. Buna görə heç birimizin adına xəlal gəlmədi. Biz cəhd etdik, amma alınmadı. Eybi yox. Təsəvvür edin, hər şeyə göz yumub davam etsəydik, necə olardı!”

Mentorluq alan şəxs

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUĞU NECƏ BİTİRMƏLİ



Mentorluq münasibətinin yeganə məlum gedişatı budur! Mentorluq alan şəxs artıq müntəzəm əlaqə saxlamaq ehtiyacı hiss etmədiyi mərhələyə çatdıqda, özünə əmin olduqda və irəli gedə bildikdə bu münasibət yekunlaşa bilər. Münasibətin necə bitəcəyini nəzərə almaq vacibdir. Mentorluq uğurlu olubsa, həm sevinicinizi qeyd etmək, həm də itirdiklərinizə görə məyus olmaq üçün səbəbiniz olacaq. Hər iki duyğuya diqqət yetirin.

Sosial münasibətlərinizi qoruyub saxlamaq və ya daha az görüşmək, yaxud da, sadəcə, əlaqələri kəsmək barədə razılığa gələ bilərsiniz.

Keçdiyiniz yola nəzər salın, mentorluq münasibətiniz və bu münasibətdə sizin üçün dəyər kəsb edən amilləri götür-qoy edin:

- İlkin məqsədləriniz nə idi və onlara nail ola bildinizmi?
- Məqsədləriniz dəyişdimi, yeni məqsədləriniz/istəklərinizortaya çıxdımı?
- Hansı problemləriniz oldu və onları necə həll etdiniz?
- Mentorluq münasibətindən yenə də yararlanmaq istərdinizmi?
- Mentorluqda, mentorluq prosesində və onun nəticələri ilə bağlı nələri yüksək qiymətləndirdiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏCRÜBƏ DANIŞIR



“Bu mentorluq münasibəti bitdikdən sonra yolunuza davam etmək istəyəcəksiniz. Qarşınıza mentorunuz olacaq başqa insanlar çıxacaq.”

Maliyyə xidmətlərində mentorluq alan şəxs

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MENTORLUQ PROQRAMLARI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏSAS AMİLLƏR



Müəssisə daxilində mentorluğun təşviq edilməsi üçün çox iş görülə bilər. İki əsas amili nəzərə almaq lazımdır:

İstənilən müəssisədaxili mentorluq proqramının uğuru üst rəhbərliyin proqramda mentor və ya mentorluq alan şəxs olaraq əyani şəkildə iştirak etməsindən əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır.

və

Uğurlu mentorluq proqramları, adətən, kiçik miqyasda həyata keçirilməyə başlayır və entuziazm, müsbət nümunə və dəstək vasitəsilə stimullaşdırılaraq tədricən inkişaf edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ PROQRAMLARI

PROQRAMIN HAZIRLANMASI



Mentorluq proqramının hazırlanması və irəli sürülməsinə cavabdehsinizsə, aşağıdakı təlimatlar sizin üçün faydalı ola bilər. Əvvəlcə, proqramın məqsədini müəyyən edin:

Mentorluq kimin üçün nəzərdə tutulub? Nə üçündür? Proqramdan nələr gözlənilir?

Aşağıdakı sualların cavablarını dəqiqləşdirin:
Kim: Yeni, yoxsa təcrübəli əməkdaşlar, yoxsa hər ikisi? Yeni rol və vəzifələrə təyin olunan əməkdaşlar? İxtisasartırma kursu keçən əməkdaşlar? Gənc sahibkarlar? Orta məktəb şagirdləri?

Nə üçün: İşdən məmnuniyyəti və performansı artırmaq? Müəssisənin məqsəd və dəyərlərini, siyasətini həyata keçirmək? İş yeri ilə tanışlığı sürətləndirmək? Peşəkar hazırlığı artırmaq? İstedadı və liderliyi inkişaf etdirmək? Biznesi böyütmək? Keçid mərhələsində olan bir gəncə dəstək vermək?

Gözləntilər: İşə bağlılığın, məsuliyyət və məqsədyönlülüyün artması? Ünsiyyətin təkmilləşməsi? İşçi heyətinin inkişafı? Performansın yüksəlməsi? Dəyişikliyə daha yaxşı adaptasiya? Dayanıqlılığın artması və ya biznesin "xilas edilməsi"? "Böyük məktəb"ə rahat keçid? Müəssisədəki mədəni ab-havanın yaxşılaşdırılması?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROQRAMIN HAZIRLANMASI



Mentorluğu dəstəkləyəcək və ya ona mane olacaq amilləri müəyyən edin.

Hansı mentorluq proqramının hazırda davam etdiyini öyrənin.
Mentorluğa entuziazmla yanaşan işçiləri müəyyən edin.
Öyrənməyə və inkişafa müsbət yanaşan işçiləri müəyyən edin.
Müəssisə rəhbərliyi proqramı dəstəkləyəcəkmi?
Üst rəhbərlik proqramda iştirak edəcəkmi?
İşçilər proqrama vaxt ayırmaq istəyirlərmi?
İşçilər həddən artıq məşğuldurlarmı?
Müəssisədə öyrənməyə və inkişafa önəm verilirmi?
(Potensial) mentorluq alacaq şəxslər mentor dəstəyi istəyirlərmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROQRAMIN HAZIRLANMASI



Aşağıdakı məsələlərlə bağlı iş planı hazırlayın:

mentorlar və mentorluq alan şəxslərə dəstəyin göstərilməsi;
sorğuların, narahatlıqların və qeyri-müəyyənliklərin cavablandırılması;
"aparıcı" mentor və ya mentorluq alan şəxs kimi çıxış edəcək entuziazmlı işçilərin müəyyən edilməsi.

Qiymətləndirin

Qiymətləndirmə barədə məsləhətlər üçün bax: səh. 103-107.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROQRAMIN HAZIRLANMASI VƏ İRƏLİ SÜRÜLMƏSİ

- Maraq göstərən işçilərdən başlayın.
- Bu işçilərin mentorluq bacarıqlarını təlim vasitəsilə təkmilləşdirin və dəstəkləyin.
- Mentorları və mentorluq alan şəxsləri müəssisədaxili informasiya bülletenləri və ya daxili ünsiyyətin başqa kanalları vasitəsilə təcrübələrini bölüşməyə dəvət edin.
- Proqramın nailiyyətləri barədə məlumatları müntəzəm olaraq yeniləyin.
- Mentorluğun tərəfdaşlıq münasibətləri barədə məlumat yayın.
- Mentorluğu təlim proqramının bir hissəsinə çevirin.
- Təlim proqramı ərzində və təlim proqramından sonra mentorluq təklif edin.
- Proqramı müntəzəm olaraq gözdən keçirin.
- Mentorluğun müəssisənin bütün problemlərini həll edəcəyini gözləməyin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏCRÜBƏ DANIŞIR



"Mentorluq proqramları müəssisə problemlərini həll edəcək yeni bir təşəbbüs kimi təqdim edilmədikdə çox yaxşı nəticələr verir. Pozitiv könüllülərlə və kiçik proqramlarla başlayın, sonra isə proqramla bağlı rəylərin "ağızdan ağıza" necə yayılmasını izləyin."

Mentorluq proqramı üzrə təcrübəli koordinator

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

UYĞUNLAŞDIRMA



Bəzən iki insan kənardan dəstək almadan mentor və mentorluq alan şəxs olaraq bir araya gəlir. Adətən isə, mentorların və mentorluq alan şəxslərin bir araya gəlməsinə kömək edilir.

- Bəzi proqramlarda çox vaxt könüllü yardım təklif edən, "özünü təsdiqləmiş", müəyyən dərəcədə hazırlıqlı mentorların siyahıları dərc edilir və mentorluq alacaq şəxslərin seçim etməsinə kömək məqsədilə hər bir namizədin qısa tərcümeyi-halına da yer verilir.
- Bir sıra başqa proqramlarda isə hər hansı seçimə əsaslanmadan insanlar, sadəcə, bir araya gətirilir. Bu halda, insanların bir araya gətirilməsi üçün hər iki tərəfin aydın başa düşdüyü məntiqi əsas olmalıdır.
- Bəzən isə "tanışlıq şirkəti" yanaşmasından istifadə edilir. İnsanların bir araya gətirilməsi üçün şəxsi profillərə və məlumatlara, bəzi hallarda standart test və qiymətləndirmələrə əsaslanırlar.

Bir-birinə uyğun şəxslərin bir araya gətirilməsinə həssaslıqla və ehtiyatla yanaşmaq lazımdır. İnsanlar arasındakı başqa bütün münasibətlərdə olduğu kimi, mentorluğun inkişafı üçün də vaxt tələb olunur. Həmişə təklif edin ki, hər iki tərəf ilk üç görüş barədə razılığa gəlib proqrama başlasın, daha sonra isə qiymətləndirmə aparsınlar. Gedişatdan məmnundurlarsa, davam etsinlər, məmnun deyillərsə, "razılaşma əsasında ayrıla" bilərlər!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ PROQRAMLARI

UYĞUNLAŞDIRMA



Uyğun namizədlərin bir araya gətirilməsi üçün geniş istifadə edilən meyarlar:

- mədəniyyət/milliyyət;
- cins;
- təcrübə;
- şəxsi keyfiyyətlər;
- arzuolunan/təklif edilən bilik;
- ümumi "istəyirəm"/"təklif edirəm" yanaşması;
- tərcümeyi-halda qeyd edilən təcrübələr: məsələn, Mayers-Briqs, emosional zəka, öyrənmə üslubları;
- yer/coğrafiya;
- iş yerində çalışma müddəti.

Proqram koordinatorları tərəflərin uyuğunlaşdırılması məqsədilə aşağıdakı suallara əsaslanırlar:

- Uyğunlaşdırma bənzərliyə, yoxsa fərqə əsaslanmalıdır? Hər ikisinin öz müsbət cəhətləri var. Düzgün seçim zamanı mentor və mentorluq alacaq şəxslər arasındakı təzadlar, fərqlər və bənzərliklər nəzərə alınır.
- Tərəflərin öz işlərini təşkil etməsini gözləyəcək, yoxsa buna imkan yaradacaqsınız?
- Tərəfləri fəal şəkildə bir araya gətirəcəksiniz, yoxsa, sadəcə, tövsiyə verəcəksiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROQRAM KOORDİNATORUNUN ROLU



Proqram koordinatoru hər hansı çətinliyin həll edilməsinə kömək etmək baxımından xüsusi rola malikdir. Hansı çətinliklərin yarana biləcəyindən xəbərdar olmaq vacibdir..

Nə qaydasında getməyə bilər?

Mentorluq münasibətində:

- rolların səhv salınması;
- sərhədlərin müəyyən edilməməsi;
- səy göstərilməməsi;
- şəxsiyyətlərarası toqquşma;
- maraq əskikliyi;
- etimadın əskikliyi;
- kifayət qədər vaxtın ayrılmaması;
- mentorlara və mentorluq alan şəxslərə təlimin keçilməməsi;
- mentorlara dəstəyin göstərilməməsi;
- mentorluq alan şəxs əvəzinə, mentorun və ya müəssisənin gündəliyinin önə çəkilməsi.

Proqramda:

- könüllülük prinsipi və seçim əskikliyi;
- mentorluğun mahiyyəti ilə bağlı çaşqınlıq;
- mentorluğun məqsədi ilə bağlı çaşqınlıq;
- təşkilati mədəniyyət;
- yanlış qiymətləndirmə, yanlış gözləntilər;
- kifayət qədər vaxtın ayrılmaması;
- üst rəhbərliyin maraq göstərməməsi;
- idarəetmə tərzi;
- güc/nəzarət mübtəlalığı;
- mentorlara dəstək göstərilməməsi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏCRÜBƏ DANIŞIR



"Mentorluq proqramının təqdim edilməsi əsl maraq doğurmaqla yanaşı, narahatlıqlara da yol açdı. Biz bu problemə "mentorluq nöqteyi-nəzərindən" yanaşdıq, tərəfləri dinlədik və proqramı onlara uyğunlaşdırmağa çalışdıq. Nəticələr təsəvvür etmədiyimiz qədər yaxşı oldu!"

Böyük özəl müəssisənin təlim üzrəmeneceri

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

UĞUR QAZANMAĞIN ŞƏRTLƏRİ



Mentorluq proqramının uğur qazanması üçün əsas şərtlər aşağıdakılardır:

- könüllü iştirak və seçim;
- namizəd seçiminin aydın strategiyası;
- mentorlar və mentorluq alacaq şəxslər üçün təlimin keçilməsi;
- tələb etdikləri halda, mentorlar və mentorluq alacaq şəxslər üçün davamlı dəstəyin təmin edilməsi;
- aydın və şəffaf uyğunlaşdırma siyasəti;
- əsas qaydaların müəyyən edilməsi;
- davamlı qiymətləndirmə;
- mentorluq alacaq şəxsin gündəliyi üzərində iş;
- mentorluğun real iş olaraq qəbul edilməsi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ PROQRAMLARI

QİYMƏTLƏNDİRMƏ



Mentorluq proqramının sistematik olaraq qiymətləndirilməsi aşağıdakıları həyata keçirməyinizə kömək edəcək:

- proqramın effektivliyini nümayiş etdirmək;
- proqramı təkmilləşdirmək;
- proqramın dəstəklənməsini əsaslandırmaq;
- proqramın gedişatı boyunca yaşanan təcrübə ilə bağlı rəy vermək;
- proqramdakı çətinlikləri müəyyən etmək və çətinliklərin aradan qaldırılması üçün yol göstərmək.

Qiymətləndirməni sonda deyil, proqramın əvvəlində başlamaq daha yaxşıdır. Bu yolla, proqramın gedişatında yaranan hər hansı problemi müəyyənləşdirə və həll edə bilərsiniz. Belə ki, işlərin qaydasında getmədiyini öyrənmək üçün "son məqamda" aparılacaq qiymətləndirməni gözləməkdənsə, problemləri ortaya çıxdıqca həll etmək dəfələrlə yaxşıdır!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QİYMƏTLƏNDİRMƏ





Eynşteynin dedikləri mentorluğa da aiddir! Mentorluğun qiymətləndirilməsi zamanı da maraq kəsb edən, əhəmiyyətli, lakin mentorluğun effektivliyinə məhdud təsir göstərən amillər vardır. Eyni zamanda ilk baxışdan əhəmiyyət verilməyən, lakin mentorluğun faydaları ilə sıx bağlılığı olan amillər mövcuddur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ PROQRAMLARI

QİYMƏTLƏNDİRMƏ



Nəzərə alınası və əhəmiyyətli amillər:

- iştirak edənlərin sayı;
- münasibətlərin müddəti;
- təlim və dəstək almış insanların sayı;
- təlim və dəstək üçün sərf edilən xərc.

Əhəmiyyəti və təsiri olan, lakin ilk baxışdan əhəmiyyət verilməyən amillər:

- uğurlu və məhsuldar münasibətlər;
- performansın yüksəlməsi, satış rəqəmləri, mənfəət və qiymətləndirmə nəticələrinin artması;
- işçilərin "müəssisədə qalma səviyyəsi"nin, işdən məmnuniyyətin və özünəinamın artması;
- motivasiya və əhvali-ruhiyyənin yüksəlməsi, münaqişələrin azalması;
- bilik və bacarıqların daha yaxşı ötürülməsi, özünü və başqalarını dərketmənin yüksəlməsi;
- liderlik keyfiyyələrinin təkmilləşməsi və vəzifə ardıcıllığının planlaşdırılması;
- fürsətlərin artması, dəyişikliyin idarə edilməsi, İR (insan resursları) siyasətinin həyata keçirilməsi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏCRÜBƏ DANIŞIR



“Mentorluğun həm mentorluq alan şəxs, həm mentor, həm də müəssisə üçün faydalı olduğunu görürük.”

Peşəkar hazırlıq və təkmilləşmə üzrə menecer

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ PROQRAMLARI

QİYMƏTLƏNDİRMƏ



Nə qiymətləndirilə bilər?

- mentorluq münasibətləri;
- münasibətin nəticələri;
- proqrama aid proseslər;
- proqramın nəticələri;
- birbaşa (xətti) rəhbərlərin rəyləri;
- müştərilər və xidmət istifadəçiləri də daxil olmaqla, digər maraqlı tərəflərin fikirləri.

Qiymətləndirmənin faydalı məqamları:

- proqramın planlaşdırılması mərhələsi;
- seçim və təlim mərhələsi;
- ilk bir neçə görüşdən sonra;
- münasibətlər irəlilədikcə;
- münasibətin sonunda;
- proqramın sonunda.

Qiymətləndirmə aparmağa hazırlaşırsınızsa, mentorluğun ümid etdiyiniz nəticələri ilə bağlı fikir formalaşdırın. Məsələn, "Mentorluq nəticəsində yeni həmkarlar üçün iş yeri ilə tanışlıq təcrübəsi təkmilləşəcək" və ya "Mentorluq biznesin böyüməsini artıracaq" və ya "Mentorluq özünəinamı yüksəldəcək". Sonra isə bu iddiaları dəstəkləyəcək məlumatlar axtarın. Bu, qiymətləndirməyə "nəzəriyyə əsaslı yanaşma" adlanır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLARA DƏSTƏK

Mentorluq bacarıqlarına yiyələnmək müəyyən qədər vaxt tələb edir, mentorlar üçün davamlı dəstəyin göstərilməsi bu bacarıqları inkişaf etdirməyə kömək edir.

Dəstək üç fərqli formada təmin edilə bilər:

- mentorluq nəzarəti;
- mentor dəstək qrupu;
- "öyrənənlər qrupu" metodikası.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ NƏZARƏTİ



Keyfiyyətə nəzarət prosesi mentorlara kömək edir ki:

- bir mentor olaraq, özünəinamı və bacarıqları artırsınlar;
- bilik və bacarıqlarını nümayiş etdirsinlər;
- problemə fərqli yöndən baxsınlar;
- mentorluq nəticəsində özlərini daha yaxşı dərk etsinlər;
- mentor olaraq qazandıqları uğuru qeyd etsinlər;
- mentorluğun hər hansı çətinliyini, əngəllərini və ya naməlum tərəflərini müəyyənləşdirib aradan qaldırsınlar;
- emosional tükənmişlik sindromunun qarşısını alsınlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ NƏZARƏTİ



Nəzarətçinin vəzifəsi aşağıdakılardan ibarətdir:

- ✔ mentorun məruzə etməsinə və ya hesabat verməsinə kömək etmək;
- ✔ bacarıqlarla və proseslə bağlı problemləri müzakirə etmək və onların üzərində işləmək;

LAKİN:

- ✘ Nəzarətçi mentorun qarşı tərəflə apardığı müzakirələrin məzmununu müzakirə edə bilməz. Hər iki tərəf **məxfi** şəraitdə söhbət edib. Bu məxfiliyə hörmətlə yanaşmaq vacibdir.

Nəzarətçi başqa bir mentor ola bilər. Nəzarətlə bağlı toplantıların hansı sürəklilikdə keçiriləcəyi mentorluq alan şəxslərin sayından asılıdır. Təqribən hər üç ayda bir toplantının keçirilməsi məqbul sürəklilik hesab edilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ PROQRAMLARI

MENTOR DƏSTƏK QRUPU

Bəzi müəssisələr mentorlarının inkişafını müntəzəm mentor toplantıları ilə dəstəkləyirlər. Bu zaman iştirakçılar bacarıqları və proseslə bağlı məsələləri birlikdə müzakirə edirlər. Bəzi müəssisələrdə mentorluq alan şəxslər də bu toplantılarda iştirak edirlər.

Belə toplantılara daha təcrübəli mentorların sədrlik etməsi yaxşı fikir ola bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖYRƏNƏNLƏR QRUPU



Mentorlara dəstək göstərməyin yollarından biri də "öyrənənlər qrupu" metodikasıdır.

Yeni mentor 3 mərhələli proses üçün lazım olan bacarıqları və təcrübəsini inkişaf etdirmək üçün, adətən, 3-4 ay müntəzəm mentorluq görüşləri keçirməli olur. Yeni mentorlar bu müddət ərzində öyrənənlər qrupunun üzvlərindən böyük dəstək ala bilərlər.

Öyrənənlər qrupu, adətən, altı üzvdən (iştirakçıdan) və bir fasilitatordan (vasitəçidən) ibarət olur.

Hər bir iştirakçının mentorluq təcrübəsi ilə bağlı problemlərinin qrup üzvlərinin diqqətinə çatdırılması üçün müəyyən vaxt ayrılır.

Qrup üzvləri bir-birlərini dəstəkləmək üçün öz rəy, məsləhət və tənqidi fikirlərini irəli sürürlər. Əslində, bu, bir az da qrup mentorluğuna bənzəyir!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

STANDARTLAR VƏ KVALİFİKASİYALAR



Avropa Mentorluq və Kouçinq Şurası ("EMCC" - "European Mentoring and Coaching Council") mentorluq və kouçinq üzrə mütəxəssislər arasında araşdırma apararaq standartlar müəyyən etmişdir. "EMCC" həmçinin mentorluq və kouçinq sahəsində tədris və təlim kurslarının keyfiyyətinə nəzarət edir və fərdi akkreditasiya həyata keçirir.

Birləşmiş Krallıqda İnsan Resursları və Peşəkar Kadr Hazırlığı üzrə İxtisaslaşmış İnstitut ("CIPD" - "Chartered Institute of Personnel and Development") tərəfindən də mentorluq və kouçinq təcrübəsinin standartları hazırlanmışdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ PROQRAMLARI

STANDARTLAR VƏ KVALİFİKASİYALAR



Dünyanın bir çox ölkələrində mentorluq kursları mövcuddur.
Aşağıdakı ölkələr üzrə adı çəkilən universitetlər mentorluq kursları təklif edirlər:

Birləşmiş Krallıq
York Sent-Con, Şeffild Hallam, Oksford Bruks, Hartfordşir, Volverhampton, Bristol, Kinqston universitetləri.

İsveçrə
Tətbiqi Elmlər Universiteti, Şimal-qərbi İsveçrə Universiteti.

Avstraliya
Avstraliya Katolik Universiteti, Çarlz Stert Universiteti və Vullonqonq Universiteti.

Sinqapur
Asiya-Pasifik İdarəetmə İnstitutu.

ABŞ
Finiks, Toro, Peys, Vayominq universitetləri.

Yuxarıdakı siyahı tövsiyə deyil, məlumatlandırma xarakteri daşıyır. Siyahı təqribi tərtib edilib və müfəssəl deyil.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLUQ PROQRAMLARI

ETİK DAVRANIŞ QAYDALARI



Mentorluq dedikdə sual doğuran məsələlərdən biri də etik davranış qaydalarıdır. Mentorluq iştirakçılar üçün müsbət bir təcrübə olmalıdır. Proqramlar daxilində "etik proses" təşkil etmək yaxşı fikirdir. Qaydalar toplusu müəyyən etmək əvəzinə, etik davranış məsələlərini nəzərdə tutan proses formalaşdırmağa çalışın.

Aşağıdakılar Avropa Mentorluq və Kouçinq Şurasının ("EMCC") etik davranış barədə bəyannaməsinə əsaslanır:

Mentorluq fəaliyyətində bütün iştirakçıların ləyaqətinə hörmətlə yanaşılır. Mentorlar və mentorluq alan şəxslər müxtəlifliyə hörmət edir, bərabər imkanları təşviq edirlər. Mentorluq alan şəxsi mümkün olan ən yaxşı xidmətlə təmin etmək, eləcə də mentorluq alan şəxsə və ya təmsil etdiyi müəssisəyə zərər verməyəcək şəkildə hərəkət etmək mentorun əsas vəzifəsidir. Hər iki tərəf ləyaqət, müstəqillik və şəxsi cavabdehllik çərçivəsində fəaliyyət göstərmək öhdəliyi daşıyırlar.

Daha ətraflı məlumat üçün bax: https://www.southampton.ac.uk/professional-development/mentoring/mentoring-guidelines-in-a-nutshell.page

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MENTORLAR ÜÇÜN MƏSLƏHƏTLƏR



1. Qarşı tərəflə müntəzəm əlaqə saxlayın.
2. Hər zaman dürüst olun.
3. Mühakimə etməməyə çalışın.
4. Özünüzün də dəstəyə ehtiyacınız olduğunu qəbul edin. Mentor da mentora ehtiyac duya bilər!
5. Bütün sualların cavabını biləcəyinizi gözləməyin.
6. Qarşı tərəfin lazımi resurslar və əlavə dəstək əldə etməsinə kömək edin.
7. Gözləntiləri və sərhədləri aydın və dəqiq müəyyən edin.
8. Qarşı tərəfin qaldırdığı problemlərin həll yolunu birbaşa söyləməyin, amma onların üzərində birlikdə işləyin.
9. Məxfiliyə riayət edin.
10. Münasibətiniz büdrəyərsə, səbirli olun!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MENTORLUQ ALAN ŞƏXSLƏR ÜÇÜN MƏSLƏHƏTLƏR

1. Çətin tapşırıqları həvəslə qəbul edin.
2. Münasibətinizin gedişatı ilə bağlı fikirlərinizi mentorunuzla bölüşün.
3. Özünüz haqqında müsbət fikirdə olun.
4. Öz inkişafınız naminə fəal şəkildə çalışın.
5. Mentorunuza etimad edin.
6. Problemləri açıqca müzakirə etməkdən çəkinməyin.
7. İnkişaf naminə bir qədər riskə getməyi bacarın.
8. Mentorluq münasibətindən kənarda inkişaf etməyin başqa yolları haqqında düşünün.
9. Mentorunuzdan həddən çox şey gözləməyin.
10. Vaxtı çatanda münasibətinizi yekunlaşdırmaq barədə mentorunuzla danışın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏCRÜBƏ DANIŞIR



“Məni kifayət qədər bacarıqlı olduğuma məhz mentorum inandırdı, odur ki, mən də üst rəhbərliyi karyera yüksəlişi üçün hazır olduğuma inandıra bildim.”

Mentorluq alan şəxs

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROBLEMLƏR VƏ SUALLAR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROBLEMLƏR VƏ SUALLAR

MENTORUN XÜSUSİYYƏTLƏRİ



Kim mentor olmalıdır?

Marağı olan hər kəs mentor ola bilər: rəhbəriniz və ya həmkarınız. Mentor qarşı tərəfin etibar etdiyi bir insan olmalıdır. Hər zaman olmasa da, çox vaxt mentor qarşı tərəfdən yaşca böyük olur. Həmçinin ondan daha çox və ya fərqli təcrübəyə malik ola bilər. Mentor özünün də yardıma və dəstəyə ehtiyacı olduğunu başa düşən bir şəxs olmalıdır.

Birbaşa (xətti) rəhbərlə mentor arasında münaqişə mümkündürmü?

İdeal halda, mentorunuz birbaşa (xətti) rəhbəriniz olmalıdır. Rolların səhv salınması ehtimalı istisna deyil. Əksər rəhbərlər hesab edirlər ki, onların vəzifəsinə mentorluq da daxildir. Bununla belə, mentorluq alan şəxslərin çoxu bu rolların bir-birindən müəyyən dərəcədə ayrılmasını yüksək qiymətləndirirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏCRÜBƏDƏ MENTORLUQ



Nə qədər vaxt tələb olunur?

Bu, mentorluq alan şəxsin ehtiyaclarından asılıdır. Əksər müəssisələrdə orta göstərici ayda 2-3 saatdır.

Keyfiyyətsiz mentorluğun qarşısını necə almaq olar?

Mentorluğun keyfiyyəti qismən şərtlərdən və mühitdən asılıdır. Münasibət qaydasında getmirsə, bu barədə dürüst olun, ya münasibəti bitirin, ya da fikir ayrılıqlarını həll etməyə çalışın. Bu halda, mentorlar üçün təlimin və davamlı dəstəyin təmin edilməsi faydalı ola bilər.

Neçə mentorum/mentorluq etdiyim şəxs ola bilər?

Birdən çox mentorunuz ola bilər. Hər bir mentor qarşı tərəfə bilik və texniki sərişdə sahəsində fərqli imkanlar təklif edir. Mentorlar birdən artıq şəxsə mentorluq edə bilərlər.
Əslində, bu, kifayət qədər vaxtın olub-olmamasından asılıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROBLEMLƏR VƏ SUALLAR

TƏCRÜBƏDƏ MENTORLUQ



Mentorluğa görə alqışı kim qazanır?

Bəlkə də, "alqış qazanmaq" uyğun ifadə deyil. Mentorluq iştirak edən tərəflər və müəssisə üçün kifayət qədər təqdirəlayiq və məhsuldar fəaliyyətdir. Bəzi müəssisələr mentorluğun hər bir işçinin Şəxsi İnkişaf Planının bir hissəsi olmasını təklif edirlər.

Mentorluğun "əhatə dairəsi"nə nələr daxildir?

Əhatə dairəsi istədiyiniz qədər genişdir. Mentorluqda məqsəd, ilk növbədə, öyrənmək və inkişaf etməkdir. İş yerində və şəxsi həyatda baş verən dəyişiklik və keçid dövrlərində mentorluq tətbiq edilir. Mentor qarşı tərəfin həyatının şəxsi və peşəkar aspektləri arasındakı bağlılığı başa düşür və mentorluq prosesi vasitəsilə bu aspektlər arasında ahəngdarlıq yarada, lazım gələrsə, bir-biri ilə uzlaşdıra bilir.

Məxilik vacibdirmi?

Məxfilik böyük əhəmiyyət daşıyır. Gizlilik məqsədəuyğun deyil. Mentorluqda bütün addımlar razılaşma əsasında atılmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROBLEMLƏR VƏ SUALLAR

MENTORLUQ BACARIQLARININ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ



Təlimə ehtiyacım varmı?

Hər iki tərəfin bu barədə düşünməsi və mentorluq üzrə müəyyən dərəcədə təlim alması məqsədəuyğundur. Təlim sayəsində:

- mentorluğun hansı məsələləri əhatə etdiyini öyrənəcək;
- mentorluğa necə başlayacağını başa düşəcək;
- özünəinam və məqsədyönlülüyünüzü artıracaq;
- mentorluq bacarıqlarını təkmilləşdirəcək;
- özünüz üçün mentor tapacaqsınız.

Mentor kimi necə təkmilləşə bilərəm?

Mentor kimi təkmilləşməyin yollarından biri özünüz üçün də mentor tapmaq ola bilər. Yaxud müəssisə daxilində başqa mentorlarla birlikdə mentor dəstək şəbəkəsinə üzv ola bilərsiniz. Əlavə təlim və mütaliənin də faydası toxunacaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROBLEMLƏR VƏ SUALLAR

KONKRET ŞƏRAİT DAXİLİNDƏ MENTORLUQ



Mentor və mentorluq alan şəxs eyni milli/cinsi mənsubiyyətə malik olmalıdırmı?

Mentorluqda bu məsələ bərabərlik, müxtəliflik, inteqrasiya və sosial ədalət nöqteyi-nəzərindən əsas aspekt hesab edilə bilər. Konkret şəraitdən və fərdlərin mənsubiyyətindən asılı olmayaraq, mentorluğun uğuru mentorun fəal dinləmə qabiliyyəti, mentorluq alan şəxsin situasiyasına və məqsədlərinə empatiya ilə yanaşma, onun perspektivi və inkişafı naminə məqsədyönlü fəaliyyəti ilə şərtlənir. Mentorluğun keyfiyyət və effektivliyinin yüksəldilməsi və qorunub saxlanılması yollarından biri mentorluq münasibətinin müntəzəm olaraq gözdən keçirilməsidir.

Mentorluq iş yerindəki bütün problemləri həll edə bilərmi?

Xeyr! Mentorluq dəyişiklik dövrlərində, məsələn, kimsə yeni vəzifə və ya layihəyə başlayan zaman fayda verir. Mentorluq, sadəcə olaraq, başqa inkişaf və təlim fəaliyyətlərini tamamlayır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ MƏLUMAT



Kitablar

B. Qarvi, P. Stoks və D. Megginson ***"Kouçinq və mentorluq: nəzəriyyə və praktika" ("Coaching and Mentoring: Theory and Practice");*** 3-cü nəşr; "Sage Publishing"; 2017.

B. Qarvi ***"Kouçinq və mentorluq haqqında çox qısa, bir qədər maraqlı və xeyli ucuz kitab" ("A very short, slightly interesting and reasonably cheap book on Coaching and Mentoring");*** "Sage Publishing"; 2011.

C. Starr ***"Mentorluq üzrə vəsait: Daha yaxşı mentor olmaq üçün addım-addım təlimat" ("The Mentoring Manual: Your step by step guide to being a better mentor");*** "Pearson Business"; 2014.

T. Allen və L. Ebi ***"Blekvelin mentorluq haqqında stolüstü kitabı" ("The Blackwell Handbook of Mentoring");*** "Blackwell Publishing"; 2011.

D. Megginson və b. h. ***"Təcrübədə mentorluq" ("Mentoring in Action");*** 2-ci nəşr; "Kogan Page"; 2005.

D. Megginson və D. Klatterbak ***"Kouçinq və mentorluq üsulları" ("Techniques for Coaching and Mentoring");*** "Elsevier Butterworth-Heinemann"; 2005.

H. Kolli ***"Sosial inteqrasiya üçün mentorluq: Mentorluq münasibətlərinin dəstəklənməsinə mühüm yanaşma" ("Mentoring for Social Inclusion: A critical approach to nurturing mentor relationships");*** "Routledge Falmer", London; 2003.

İstinad üçün:

B. Qarvi ***"Kouçinq və mentorluğun əsasları" ("The Fundamentals of Coaching and Mentoring")*** 6 cildlik məlumat vəsaiti; "Sage Publishing"; 2014.

Mentorların hazırlığı üçün film "Mentorluq söhbətləri" ("Mentoring Conversations") r.garvey@easynet.co.uk ünvanına müraciət edərək əldə edilə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏLUMAT MƏNBƏLƏRİ



"Youth Business International" beynəlxalq könüllü mentorluq şəbəkəsidir:
https://www.youthbusiness.org/

"Coachmentoring Ltd" şirkəti mentorluğun bir çox aspektlərinə aid konsultasiya və təlim xidməti təklif edir: www.coachmentoring.co.uk

"David Clutterbuck Partnership" veb-saytında bəzi faydalı məlumatlar və endirə biləcəyiniz materiallar mövcuddur:
www.davidclutterbuckpartnership.com

Şeffild Hallam Universitetinin Kouçinq və mentorluq üzrə tədqiqat şöbəsi mentorluq araşdırmaları, konsultasiya və tədris mərkəzidir:
www.shu.ac.uk/sbs/research/organisational-development/coaching

BMT-nin veb-saytı faydalı və məlumatlandırıcı bir mənbədir:
www.unescap.org

"Peer Resources" Kanadada bərabər səviyyəli həmkarlar üçün mentorluq və kouçinq resurslarının vacib mənbəyidir:
www.mentors.ca və www.peer.ca

Avstraliya İncəsənət Şurasında maraqlı və praktik mentorluq bölməsi mövcuddur:
www.australiacouncil.gov.au

"BPW International" – İşgüzar və Peşəkar Qadınların Federasiyası şəbəkələrin qurulmasını dəstəkləyən məlumatlandırıcı veb-saytdır:
www.bpw-international.org

Kouçinq və Mentorluq Şəbəkəsində məlumat xidməti və məqalələr mövcuddur:
www.coachingnetwork.org.uk

Milli Mentorluq və Dəstək Şəbəkəsi BK-da təhsil sahəsi və müəyyən sahələr üzrə mentorluğu təşviq edir:
www.mandbf.org.uk

Avropa Mentorluq və Kouçinq Şurası Avropada mentorluq üzrə peşəkar qurumdur:
www.emccouncil.org

"Horsesmouth" onlayn mentorluq və sosial şəbəkələşmə saytıdır:
www.horsesmouth.co.uk/

Beynəlxalq Mentorluq İnstitutu mentorluq haqqında faktiki məlumatları toplayır:
https:// men-tor.unm.edu/about

"SME Toolkit South Africa" mentorların tapılması üçün səhifə yaratmışdır:
www.southafrica.smetoolkit.org

Mentor Fondunun əsas hədəfi gənclərin və valideynlərin problemləri, narkotik vasitələrə qarşı mübarizədir:
www.mentorfoundation.org

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəlliflər haqqında

Bu kitabın müəllifləri fəxri professor Bob Qarvi və Darem Universitetinin nəzdindəki Tədris Mərkəzinin keçmiş mühaziraçisi Cef Elreddir.



Cef Elred (MA[1], PhD[2], DCoP[3], CPsychol[4], AFBPsS[5])
Cef təhsil, təlim və peşəkar inkişaf sahəsində zəngin təcrübəyə malikdir. O, keçmiş psixoloq-konsultant və konsultasiya üzrə təlimçidir. 2017-ci ildə təqaüdə çıxana qədər bir neçə il lisenziyalı psixoloq-konsultant kimi müstəqil olaraq çalışmışdır.



Bob Qarvi (Cert Ed[6], MA[1], PhD[2], FRSA[7])
Bob ayrı-ayrı fərdlər və müəssisələrlə çalışaraq onlara mentorluğu başa düşməkdə və tətbiq etməkdə kömək edir. O, mentorluq və kouçinq mövzusunda bir sıra kitabların, həmçinin elmi və peşəkar jurnallarda dərc edilən çoxsaylı məqalələrin müəllifidir. Bob həm mentor, həm də mentorluq alan şəxsdir.

1 - Magistr dərəcəsi ("Master of Arts")
2 - Fəlsəfə doktoru ("Philosophy Doctor")
3 - Britaniya Psixologiya Cəmiyyətində Məsləhət bölməsnin üzvü ("Division of Counselling Psychology")
4 - Lisenziyalı psixoloq ("Chartered Psychologist")
5 - Britaniya Psixologiya Cəmiyyətinin müxbir üzvü ("Associate Fellow of the British Psychological Society")
6 - Təlim-tədris fəaliyyəti üzrə sertifikat ("Certificate in Education")
7 - İncəsənət və Peşə Cəmiyyətinin üzvü ("Fellow of the Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures and Commerce)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Pocketbooks

360 Degree Feedback
Absence Management
Advanced Coaching
Assertiveness
Balance Sheet
Body Language
Business Planning
Career Transition
Coaching
Cognitive Behavioural Coaching
Collaborative Working
Communicator's
Competencies
Confidence
Creative Manager's
C.R.M.
Cross-cultural Business
Customer Service
Decision-making
Delegation
Developing People
Discipline & Grievance
Diversity
Emotional Intelligence
Empowerment
Energy and Well-being
Engagement
Facilitator's
Feedback
Handling Complaints
Handling Resistance
Icebreakers
Impact & Presence
Improving Efficiency
Improving Profitability
Induction
Influencing
Interviewer's
Key Account Manager's
Leadership
Learner's
Learning Needs Analysis
Listening Skills
Management Models
Manager's
Managing Assessment Centres
Managing Budgets
Managing Cashflow
Managing Change
Managing Customer Service
Managing Difficult Participants
Managing Upwards
Managing Your Appraisal
Marketing
Mediation
Meetings
Memory
Mentoring
Mindfulness at Work
Motivation
Negotiator's
Networking
NLP
Nurturing Innovation
Openers & Closers
People Manager's
Performance Conversations
Performance Management
Personal Success
Positive Mental Attitude
Presentations
Problem Behaviour
Project Management
Resilience
Resolving Conflict
Sales Excellence
Salesperson's
Self-managed Development
Starting In Management
Storytelling
Strategy
Stress
Succeeding at Interviews
Sustainability
Tackling Difficult Conversations
Talent Management
Teambuilding Activities
Teamworking
Team Coaching
Telephone Skills
Thinker's
Time Management
Trainer's
Training Evaluation
Transfer of Learning
Transformative Change
Virtual Teams
Vocal Skills
Webinars
Working Relationships
Workplace Politics
Writing Skills

To order please visit us at **www.pocketbook.co.uk**

Copyright protected –