

بررسی و تبیین مدل مربی‌گری در آموزش منابع انسانی براساس نظریه داده‌بنیاد

کوروش فتحی و اجارگاه^۱، اباصلت خراسانی^۲، سمیه دانشمندی^{۳*}، مانی آرمان^۴

۱. استاد دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی

۲. استادیار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی

۳. دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی در آموزش عالی، دانشگاه شهید بهشتی

۴. استادیار دانشکده علوم انسانی، دانشگاه خلیج فارس

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۲/۰۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۶/۱۱)

چکیده

پژوهش حاضر مربی‌گری در آموزش منابع انسانی را براساس نظریه داده‌بنیاد بررسی کرده است. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با به‌کارگیری روش تحقیق داده‌بنیاد انجام گرفته است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. به منظور گردآوری اطلاعات، با به‌کارگیری روش نمونه‌گیری هدفمند و نمونه‌گیری گلوله‌برفی با ۷ نفر از خبرگان آموزش که با مربی‌گری آشنا بودند، مصاحبه شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گرفت. براساس آن، مدل کیفی پژوهش طراحی شد. نتایج پژوهش حاضر نشان‌دهنده ۱۱ مقوله کلی، ۱۵ مقوله فرعی و ۶۱ خرده‌مقوله است که در قالب مدل پارادایمی شامل شرایط علی (اهداف اولیه و اهداف ثانویه)، عوامل زمینه‌ای (حوزه‌های مدیریتی و بهسازی)، شرایط مداخله‌گر (موانع سازمانی و موانع اطلاعاتی- انگیزشی)، راهبردهای تعاملی (شرایط مربی، مربی و سازمان)، و عوامل پس‌آیندی (مزایای فردی، مزایای سازمانی و معایب طراحی، اجرا و ارزشیابی) قرار گرفت.

کلیدواژگان

آموزش منابع انسانی، مربی‌گری، نظریه داده‌بنیاد.

مقدمه

آموزش همیشه مهم‌ترین ابزار در بهبود کلی عملکرد کارکنان در نظر گرفته می‌شود. برنامه‌های آموزشی به منظور درک تغییرات رفتاری مطلوبی که در نگرش‌ها، مهارت‌ها و دانش انعکاس می‌یابد، طراحی شده‌اند. از دیدگاه نوئه^۱، آموزش تلاش برنامه‌ریزی شده‌ای است که سازمان در جهت تسهیل یادگیری کارکنان از شایستگی‌های مرتبط شغلی به کار می‌گیرد (Shad, 2008, p.40). انجمن آموزش و بهسازی آمریکا (ASTD)^۲ در سال ۲۰۰۶ در گزارشی بیان کرد زمانی که رهبران کسب‌وکار بر رشد کارکنان رده‌بالا تأکید می‌کنند، ارزش یادگیری و آموزش بهتر درک می‌شود. بررسی محیط جهانی نشان می‌دهد محیط کاری بهتر آموزش دیده عملکرد را بهبود می‌بخشد، بنابراین، سرمایه‌گذاری در آموزش و بهسازی منابع انسانی جهت کسب موفقیت امری ضروری و حیاتی است. در این گزارش، انجمن آموزش و بهسازی آمریکا برآورد کرده است سازمان‌های آمریکایی سالانه ۱۰۹٫۲۵ میلیارد دلار صرف آموزش و بهسازی منابع انسانی می‌کنند، تقریباً سه چهارم (۷۹٫۷۵ میلیارد دلار) برای کارکرد داخلی یادگیری صرف می‌کنند و باقی‌مانده (۲۹٫۵۰ میلیارد دلار) را برای خدمات بیرونی هزینه می‌کنند (Paradise & Rivera, 2006, p.6).

امروزه حداکثر بهره‌برداری از سرمایه‌های انسانی برای سازمان‌ها به دلایلی، از جمله پیشرفت شتابان فناوری‌های مختلف، رقابت روزافزون، تقاضا برای افزایش تولید و کاهش هزینه‌ها، گریزناپذیر شده است. سازمان‌های امروزی آگاهی بیش‌تری از فشار رقابتی دارند و به تبع آن، سازمان‌های موفق و پویا در تلاش‌اند با تدوین و به‌کارگیری راهبردهای آموزش و کسب‌وکار مانند مربی‌گری، به نتایج کارآمدتری دست یابند. مربی‌گری یکی از روش‌های آموزش کارکنان است که مانند روش‌های دیگر آموزشی برای رشد و بالندگی نیروی انسانی به کار گرفته می‌شود (Bacon & Spear, 2003, p.4; Grant & Cavanagh, 2004, p.2).

1. Noe

2. American Society for Training and Development

مربی‌گری روشی مؤثر جهت ارتقای یادگیری است که می‌تواند بر سود و زیان سازمان تأثیر مثبت داشته باشد و مزایای محسوس را برای افراد و سازمان‌ها به ارمغان آورد (Renard, 2005, p.11).

در دههٔ اخیر، ابزار مربی‌گری محبوبیت چشم‌گیری میان رهبران و کارکنان سازمان‌ها یافته است، به طوری که سازمان‌ها و کارکنانشان به مربی‌گری توجه زیادی کرده‌اند و منابع مادی، مالی و انسانی زیادی را در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند. امروزه حداقل نیمی از ۱۰۰۰ شرکت برتر و پیشرو^۱ دنیا مربی‌گری را به اشکال مختلف برای کارکنانشان فراهم می‌کنند. سازمان‌هایی مانند ناسا^۲، وودافون^۳، ولوو^۴، کوکاکولا^۵ و غیره از جمله سازمان‌هایی‌اند که مربی‌گری را در فعالیت‌های آموزش نیروی انسانی خود قرار داده‌اند. حتی انجمن‌ها و مؤسسات فعال در حوزهٔ آموزش و بهسازی، مانند انجمن آموزش و بهسازی آمریکا (ASTD)^۶، انجمن پرسنل و بهسازی (CIPD)^۷، انجمن مدیریتی آمریکا (AMA)^۸، یا فدراسیون بین‌المللی مربی (ICF)^۹ فعالیت‌های گسترده‌ای را در حوزهٔ مربی‌گری انجام می‌دهند.

در این پژوهش، تلاش می‌شود مربی‌گری در آموزش منابع انسانی براساس نظریهٔ داده‌بنیاد و در قالب مدل پارادیمی که از عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردهای تعاملی و عوامل پس‌آیندی تشکیل شده است، مطالعه شود. از این رو، از جمله دلایل و شواهدی که ارزشمندی، ضرورت و اهمیت پژوهش حاضر را مشخص می‌کنند، اهمیت و ارزش مربی‌گری برای فعالیت‌های آموزش و بهسازی، ناکافی بودن تلاش‌های انجام‌گرفته برای به‌کارگیری مناسب

-
1. Fortune
 2. NASA
 3. Vodafone
 4. Volvo
 5. Coca Cola
 6. American Society for Training and Development
 7. The Chartered Institute of Personnel and Development
 8. American Management Association
 9. International Coach Federation

مربی‌گری در آموزش منابع انسانی، کمبود تحقیقات انجام‌گرفته در زمینه عوامل و مؤلفه‌های تأثیرگذار در استقرار مربی‌گری و هم‌چنین مفیدبودن بهره‌گیری از نتایج تحقیق حاضر، در برنامه‌ریزی و اتخاذ روش‌های آموزشی جدیدی مانند مربی‌گری در سیستم آموزشی سازمان‌ها است.

مبانی نظری تحقیق

در ادامه، مبانی نظری تحقیق مرور می‌شود.

مفهوم مربی‌گری

واژه «مربی»^۱ از کوکس (Kocs) به معنای روستایی در کشور مجارستان که در آنجا کالسکه‌های با کیفیت بسیار عالی و گران‌قیمت تولید می‌شده است، نشأت گرفته است (Joo, 2005, p.463). در قرن نوزدهم، دانشجویان دانشگاه‌های انگلستان واژه مربی‌گری (Coaching) را برای توصیف برخی استادانی که در درس‌ها به آن‌ها کمک می‌کردند و دروس مشکل را به زبانی ساده برای آن‌ها تدریس می‌کردند، به کار گرفتند. آن‌ها استدلال کردند خودشان در کالسکه افرادی که به آن‌ها در درس کمک می‌کنند، سوار شده‌اند (Wilson, 2004, p.96). برخلاف اینکه مربی‌گری به عنوان روشی مؤثر و کارآمد، شناخته شده است، در تعریف‌های آن اختلاف نظر زیادی وجود دارد و دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به آن وجود دارد. صاحب‌نظران و متخصصان، تعریف‌های گوناگونی از مربی‌گری دارند که برخلاف تفاوت ظاهری، همه آن‌ها مفهوم مربی‌گری را در قالب جملاتی خاص بیان کرده‌اند. جدول ۱، چند تعریف از مربی‌گری را از نظر افراد مختلف شرح داده است.

1. Coach

جدول ۱. تعریف‌های مربی‌گری

اشخاص	تعریف مربی‌گری
ICF ^۱	فدراسیون بین‌المللی مربی، مربی‌گری را همکاری با افراد در یک فرایند فکری و خلاق تعریف می‌کند که افراد را به افزایش دادن توانایی شخصی و حرفه‌ای خود ترغیب می‌کند. مربی‌گری، فرد را به عنوان متخصصی در زندگی و کارش محترم می‌شمارد و بر این باور است که مشتری خلاق، مدبر و کاردان است (ICF, 2012).
کندی	مربی‌گری هنر تسهیل یادگیری، عملکرد و بهسازی است و پیرامون تحقق نتایج بحث می‌کند. مربی‌گری به فرد کمک می‌کند موانع را از راه بردارد، آنچه را که می‌خواهد مشخص کند، اهداف را براساس مقاصد و ارزش آن‌ها تنظیم کند (Kennedy, 2009).
مارشال گلداسمیت ^۲	مربی‌گری استقرار مجموعه‌ای از رفتارهاست و به رهبران موفق در جهت تغییر رفتار مثبت و پایدار خود، کارکنان و سازمان کمک می‌کند (Mc keon, 2008).
آنتونی گرانث ^۳	آنتونی گرانث معتقد است مربی‌گری فرایندی نظام‌مند و مبتنی بر همکاری است که نتیجه‌گرا و متمرکز بر راه‌حل است و در آن مربی به کارآموز در ارتقای عملکرد، تجربه زندگی، خودآموزی و رشد شخصی کمک می‌کند (سلطانی، ۱۳۸۹، ص ۱۷).

به‌طور کلی، مربی‌گری فرایند آگاهانه‌ای است که مذاکرات حساب‌شده را در جهت ایجاد محیطی برای رشد اشخاص، اعمال هدفمند و پیشرفت مداوم و پایدار به کار می‌گیرد (صفرزاده و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۵).

ویژگی‌های مربی‌گری

ویژگی‌های اصلی و اساسی فعالیت‌های مربی‌گری که به‌طور عمده، مورد توافق اکثر مربیان حرفه‌ای است، عبارت‌اند از (Renard, 2005, p.21):

- به افراد درباره نقاط قوت و کاستی‌های آن‌ها بازخورد می‌دهد.
- بر بهبود عملکرد و ارتقای مهارت‌های فردی متمرکز است.

1. International Coach Federation
 2. Marshal Goldsmith
 3. Anthony Grant

- فعالیت‌های مربی‌گری شامل اهداف فردی و سازمانی است.
- بر این فرض استوار است که افراد خودآگاه هستند، یا می‌توانند به خودآگاهی دست یابند.
- محدود به زمان است.
- درباره مسائل شخصی ممکن است بحث شود، ولی تأکید اصلی بر عملکرد کاری است.

روش تحقیق

هدف کلی پژوهش حاضر بررسی مربی‌گری در آموزش منابع انسانی از دیدگاه خبرگان آموزش است در راستای دستیابی به این هدف، سؤال‌های زیر مطرح شد:

۱. شرایط علی به‌کارگیری مربی‌گری در فعالیت‌های آموزش منابع انسانی کدامند؟
 ۲. راهبردهای تعاملی به‌کارگیری مربی‌گری در فعالیت‌های آموزش منابع انسانی کدامند؟
 ۳. شرایط مداخله‌گر به‌کارگیری مربی‌گری در فعالیت‌های آموزش منابع انسانی کدامند؟
 ۴. عوامل زمینه‌ای به‌کارگیری مربی‌گری در فعالیت‌های آموزش منابع انسانی کدامند؟
 ۵. عوامل پس‌آیندی به‌کارگیری مربی‌گری در فعالیت‌های آموزش منابع انسانی کدامند؟
- پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی و با به‌کارگیری روش نظریه داده‌بنیاد^۱ انجام گرفته است و داده‌های مورد نیاز با به‌کارگیری مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شده است. روایی سؤال‌های مصاحبه نیز براساس نظرهای متخصصان تأیید شد.

جامعه آماری این پژوهش از آن دسته از کارشناسان و خبرگان آموزشی تشکیل شده است که از موضوع پژوهش (مربی‌گری) مطلع بوده و می‌توانند اطلاعات باارزشی را در اختیار نگارندگان این پژوهش قرار دهند. نمونه‌گیری در این پژوهش به‌طور هدفمند انجام گرفت. در این پژوهش نمونه‌گیری زنجیره‌ای^۲ (گلوله‌برفی) که یکی از انواع نمونه‌گیری هدفمند است، به‌کار گرفته شده است. در تحقیق کیفی هنگامی جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها متوقف می‌شود که اطلاعات درباره

1. Ground theory
2. Chain Sampling

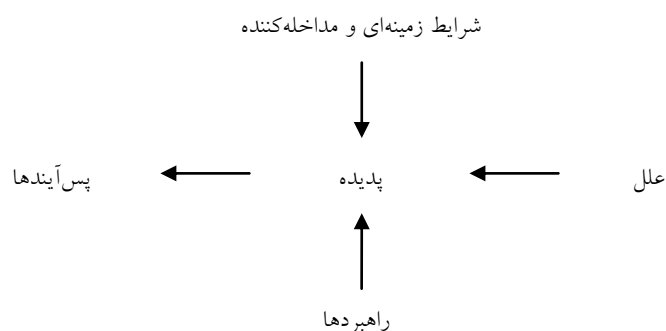
همه دسته‌بندی‌های مورد نظر اشباع شود و این امر زمانی رخ می‌دهد که نظریه یا داستان مورد مطالعه کامل شود و اطلاعات جدیدی، مرتبط با موضوع مورد مطالعه، به دست نیاید. از این رو، در پژوهش‌های کیفی، حجم نمونه را مترادف با کامل شدن داده‌ها یا اشباع داده‌ها می‌دانند (عابدی، ۱۳۸۵، ص ۶۸). در این راستا، نمونه‌های بخش کیفی این پژوهش را ۷ نفر از خبرگان و کارشناسان آموزش آشنا با روش مربی‌گری تشکیل داده است، زیرا در پژوهش حاضر، داده‌های به‌دست‌آمده در اطلاع‌رسان هفتم به اشباع رسیدند. تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش براساس دستورالعمل‌های استراس و کوربین (۱۳۹۰) انجام گرفت. این شیوه شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز^۱، کدگذاری محوری^۲ و کدگذاری انتخابی^۳ است (استراس و کوربین، ۱۳۹۰، ص ۱۶۱)، در نهایت، نظریه (مدل کیفی پژوهش) بیان شده است.

الف) کدگذاری باز: کدگذاری باز اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها و کدگذاری است. در طول مرحله کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت بررسی شد، مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی مربوط به آن‌ها مشخص شدند، و خرده مقوله‌ها (زیر مقوله‌ها) تعیین شدند. در طی این تحلیل‌ها، فنون تحلیلی پیشنهادشده استراس و کوربین (۱۳۹۰) به کار گرفته شد. واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز مفاهیم بودند. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی، مقوله‌ها، خرده مقوله‌ها به‌طور منظم بررسی شد. طی این فرایند کدگذاری تعداد ۱۱ مقوله اصلی، ۱۵ مقوله فرعی، ۶۱ خرده مقوله و ویژگی‌های آن‌ها شناسایی شد.

ب) کدگذاری محوری: در کدگذاری محوری، مفاهیم براساس اشتراکات و یا هم‌معنایی در کنار هم قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده‌اند با یکدیگر مقایسه می‌شوند و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابهند، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط می‌شوند حول محور مشترکی قرار می‌گیرند (ادیب حاج باقری،

-
1. Open Coding
 2. Axial Coding
 3. Selective Coding

۱۳۸۵، ص ۴۳). در واقع، در این مرحله، ابعاد پارادایم کدگذاری^۱ شکل می‌گیرد. شکل ۱ نشان‌دهنده ابعاد پارادایم کدگذاری است.



شکل ۱. پارادایم کدگذاری (صلصالی و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۹۶)

از این رو، در این پژوهش، براساس ابعاد پارادایم کدگذاری، پدیده مربی‌گری براساس تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با اطلاع‌رسان‌ها و خبرگان حوزه مربی‌گری، تبیین می‌شود.

شرایط علی: اهداف به‌کارگیری مربی‌گری

شرایط علی نشان‌دهنده شرایطی است که رویداد پدیده را تسهیل می‌کنند (ادیب حاج باقری، ۱۳۸۵، ص ۴۴). در واقع، شرایط علی، بیانگر شرایط ایجادکننده پدیده مورد نظر است. براساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، در این مطالعه اهداف به‌کارگیری مربی‌گری را می‌توان در دو مقوله اصلی اهداف اولیه و اهداف ثانویه دسته‌بندی کرد.

اهداف اولیه

براساس یافته‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان آموزش، عمده‌ترین اهداف اولیه به‌کارگیری

1. Coding Paradigm

مربی‌گری در فعالیت‌های آموزش و بهسازی عبارت‌اند از «به‌کارگیری توانمندی‌های داخلی»، «ایجاد و توسعه فرهنگ آموزش و توسعه منابع انسانی»، «انتقال بهتر آموخته‌ها و کاربردی‌تر کردن آموزش‌ها»، «ایجاد آموزش‌های به‌موقع و به‌اندازه»، «افزایش اثربخشی آموزش‌ها»، «توسعه و پرورش یادگیری خودراهبر در افراد»، «پرکردن شکاف میان حوزه نظر و عمل» و «آشناکردن فرد با دنیای عمل». برای نمونه، مصاحبه‌شونده شماره ۳ در زمینه پرشدن شکاف میان حوزه نظر و عمل بیان کرد: «کوچینگ شکاف میان حوزه دانش و عمل را پر کرده و آن را از میان می‌برد. چون اکثر دوره‌هایی که در سازمان‌ها برگزار می‌شود، بیش‌تر دوره‌های نظری است و در پایان، وقتی با افراد شرکت‌کننده در این دوره‌ها صحبت می‌کنیم، می‌گویند که این دوره‌ها اصلاً ربطی به آن چیزی که ما در سازمان‌مان می‌بینیم، ندارد. یعنی ما در کلاس یک چیز یاد می‌گیریم و وقتی وارد سازمان می‌شویم، انتظار دیگری از ما دارند. ولی اگر در سازمانی کوچینگ به صورتی صحیح و درست اجرا شود، این شکاف پر می‌شود. چون در حوزه کوچینگ آموزش و یادگیری در یک محل حضور دارند، یعنی آموزش می‌دهیم و در همان حال یادگیری هم صورت می‌گیرد. به عبارت معروف می‌گویند که امروزه یادگیری آموزش شغل نیست، بلکه خود شغل است».

همچنین، مصاحبه‌شونده شماره ۷ دربارهٔ بالابردن اثربخشی آموزش‌ها اذعان کرد: «در تمامی سازمان‌ها و آموزش‌های آن‌ها بحث اثربخشی آموزش‌ها مطرح است. در حقیقت، سازمان‌ها تمایل دارند و یا اصلاً اصرار دارند اثربخشی را بالا ببرند. با کوچینگ می‌توان اثربخشی آموزش‌ها را ملاحظه کرد به دلیل آنکه کوچینگ باعث بالارفتن اثربخشی آموزش‌ها می‌شود».

بسیاری از سازمان‌ها ساعت‌ها به فرد آموزش می‌دهند ولی آن فرد نمی‌داند که این آموزش‌ها را در کجا بایستی استفاده کند و نمی‌داند در حین کار با این اطلاعات چه بکند، خوب این آموزش‌ها از اثربخشی لازم برخوردار نمی‌باشند که در کوچینگ این گونه نیست».

اهداف ثانوی

مهم‌ترین اهداف ثانویه به‌کارگیری مربی‌گری در فعالیت‌های آموزش و بهسازی عبارت‌اند از «برطرف کردن ضعف عملکردی کارکنان»، «پاسخگویی به نیاز بازار»، «ایجاد اعتماد در افراد برای

قبول مسئولیت» و «افزایش بهره‌وری». برای مثال، مصاحبه‌شونده شماره ۴ بیان کرد: «یکی از اهدافی که باعث می‌شود از کوچینگ استفاده کرد، این است که باعث ایجاد اعتماد به نفس در افراد برای قبول مسئولیت می‌گردد، در واقع، با کوچینگ می‌توانیم به افراد اعتماد به نفس کافی برای کار با مسائل و تجهیزات را بدهیم. ما با کوچینگ می‌توانیم توانایی فرد را بالا ببریم؛ مثلاً اگر فرد مسئولیت انجام کاری را پذیرفت، بتواند بدون استرس آن مسئولیت را برعهده گیرد، چرا که افراد اطلاعات، تجربه، دانش و آگاهی را دارند ولی اعتماد به نفس پذیرفتن ندارند چون که سرشار از استرس و نگرانی هستند. کوچینگ باعث بالارفتن رضایت فرد از شغلش می‌گردد و خوب به نوبه آن هم تعهدش نسبت به کار هم بالا می‌رود، همچنین انگیزه‌اش هم بالا می‌رود چرا که با کوچینگ می‌توان تلاش کرد فرد را با محیط کارش و مسئولیت‌هایش آشنا ساخت.»

درباره افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی مصاحبه‌شونده شماره ۲ اظهار کرد: «مربی‌گری به عنوان یک تکنیک می‌تواند در افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی نقش داشته باشد به دلیل آنکه توانایی افراد را ارتقا می‌دهد، به دلیل آنکه ویژگی‌های خاصی را در فرد ایجاد می‌کند باعث افزایش عملکرد می‌گردد. تمرکز مربی‌گری بر روی شایستگی و توانایی انجام کار است. در کل، مربی‌گری از طریق تقویت شایستگی باعث افزایش عملکرد می‌گردد، چرا که وقتی عملکرد افزایش پیدا می‌کند، در واقع، خروجی‌ها افزایش پیدا می‌کنند و در نتیجه، بهره‌وری ارتقا پیدا می‌کند.»

عوامل زمینه‌ای: حوزه‌های به‌کارگیری مربی‌گری

عوامل زمینه‌ای نشان‌دهنده زمینه‌هایی است که پدیده در آن روی می‌دهد (ادیب حاج باقری، ۱۳۸۵، ص ۴۴). تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با اطلاع‌رسان‌های این پژوهش نشان می‌دهد زمینه‌ها و حوزه‌های به‌کارگیری مربی‌گری را می‌توان در دو مقوله مدیریتی و بهسازی به شرح ذیل طبقه‌بندی کرد:

مدیریتی

براساس یافته‌های حاصل از مصاحبه نیز می‌توان مربی‌گری را برای توسعه مدیران و مشاغل

مدیریتی و توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری و کارراهه شغلی به‌کار گرفت. برای رشد و پرورش مدیران و توسعه آن‌ها روش‌ها و شیوه‌های آموزشی مختلفی وجود دارد که اطلاع‌رسان‌های این پژوهش، مربی‌گری را به عنوان یکی از این روش‌ها معرفی کردند و اذعان کردند مربی‌گری برای این حوزه کاربردی است. مصاحبه‌شونده شماره ۷ در این زمینه اظهار کرد: «مربی‌گری یکی از بهترین روش‌های آموزش و بهسازی برای مدیران است، چرا که آن‌ها به دلیل مشغله‌های کاری بسیار زیاد فرصتی کافی برای رفتن به کلاس‌های آموزشی نداشته و یا تمایلی به شرکت در این کلاس‌ها را ندارند، اما حضور یک مربی در کنار آن‌ها می‌تواند به آن‌ها کمک نموده و همراهشان باشد.» برخی اطلاع‌رسان‌های این پژوهش بیان کردند در زمینه توسعه کارشناسان حرفه‌ای و برنامه‌های جانشین‌پروری می‌توان مربی‌گری را به‌کار گرفت. مصاحبه‌شونده شماره ۲ در این زمینه می‌گوید: «مربی‌گری در فعالیتهای جانشین‌پروری کاربرد دارد. در جانشین‌پروری دو بعد وجود دارد: سخت‌افزاری و نرم‌افزاری. در بخش سخت‌نرم‌افزاری طراحی فرایند وجود دارد (برنامه‌ریزی توسعه فردی یا IDP). در واقع، در برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرایندهایی طراحی می‌گردند که منجر به به‌پرورش جانشین‌ها می‌گردد. جنبه نرم‌افزاری به محتوای این فرایند مربوط می‌گردد. محتوای جانشین‌پروری یعنی اینکه جانشینان آینده چه چیزی را باید داشته باشند. برای آنکه بدانیم فرد چه تغییری می‌کند یا محتوای این فرایند چیست، از روش مربی‌گری استفاده می‌کنیم و مربی‌گری بهترین روش برای مشاغلی است که جنبه دانشی آن نسبت به جنبه به‌کارگیری دانش وزن کمتری دارد. بنابراین، مربی‌گری به عنوان مهم‌ترین و شاید اولین ابزار پرورش جانشینان است.»

بهسازی

مربی‌گری را نیز می‌توان در زمینه‌های بهسازی کارکنان به‌کار گرفت که شرکت‌کنندگان به موارد زیر اشاره کردند: «برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی»، «رسیدگی به مشکلات محیط کار» و «توسعه کارشناسان حرفه‌ای». برای نمونه، مصاحبه‌شونده شماره ۲ در این زمینه می‌گوید: «در مربی‌گری افراد به جای آنکه با یک مشکل کلان در محیط کار مواجه شوند، با یک مشکل خاص روبرو

می‌شوند و این روش به فرد کمک می‌کند تا موضوع و مشکل را حل کند. ممکن است این مسئله مطرح شود که آیا مربی باید نسخه‌ای برای فرد بپیچد یا نسخه پیچی را به فرد یاد دهد؟ پاسخ این است که مربی فرایند نسخه پیچی را به او یاد می‌دهد در حقیقت به جای دادن ماهی به او، طریقه ماهیگیری را به او یاد می‌دهد.»

شرایط مداخله‌گر: موانع مربی‌گری

با توجه به نتایج کدگذاری، موانع مربی‌گری از جمله شرایط مداخله‌گری‌اند که بر به‌کارگیری مربی‌گری در فعالیت‌های آموزش و بهسازی تأثیر دارد و به دو مقوله فرعی موانع سازمانی و موانع اطلاعاتی و انگیزشی دسته‌بندی می‌شود.

موانع سازمانی

براساس نتایج مصاحبه، موانع سازمانی مربی‌گری به «موانع ساختاری» و «موانع محتوایی» اشاره دارد.

الف) موانع ساختاری: موانع ساختاری در حقیقت عوامل غیرزنده سازمان‌اند، مانند قوانین دست‌وپاگیر سازمانی، نظام حقوق و دستمزد ناکارآمد، ویژگی‌های ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز)، سلسله‌مراتب سازمانی بیش‌ازحد و غیره (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶، ص ۴۶). اطلاع‌رسان‌های این پژوهش «هزینه‌بر تلقی شدن مربی‌گری»، «نبود سیستم جبران خدمات مشخص» و «ساختار سازمانی هرمی و سلسله‌مراتبی» را عمده‌ترین موانع ساختاری مربی‌گری برشمردند. برای نمونه، مصاحبه‌شونده شماره ۳ درباره ساختار سلسله‌مراتبی، اظهار کرد: «مربی‌گری روشی است که با دستور و اعمال قدرت جواب نمی‌دهد. وقتی سازمانی حالت سلسله‌مراتبی و هرمی داشته باشد، این روش خیلی زود شکست می‌خورد. حتی اگر در شرکت‌های خوب دنیا همچون وودافون مربی‌گری را بررسی کنید، متوجه خواهید شد که زمانی که خواستند مربی‌گری را در سازمان اجرا کنند، ابتدا حالت سلسله‌مراتبی خودشان را کم کرده و سازمان‌شان را مسطح کردند و حالت دستوری را در سازمان پایین آوردند.»

ب) موانع محتوایی: موانع محتوایی، در برگیرنده عوامل زنده سازمان مانند فرهنگ سازمانی نامطلوب، سبک مدیریت نامناسب، نظام انگیزش ناکارآمد، فقدان مشارکت، ناعادلانه‌بودن نظام تشویق و پاداش، و فقدان نظام ارزشیابی عملکرد است (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶، ص ۴۷). موانع محتوایی یکی دیگر از موانع سازمانی مربی‌گری است که در قالب مواردی مانند «حامی‌نبودن فرهنگ سازمانی»، «شناسایی مربیان ماهر»، «کافی‌نبودن حمایت مدیریت» و «ضعف سیستم‌های ارزیابی عملکرد» مطرح شده است. مصاحبه‌شونده شماره ۱ در زمینه فرهنگ سازمانی اظهار کرد: «یکی از موانع مربی‌گری این است که فرهنگ سازمان، این روش را نپذیرد. مثلاً در صورتی که فرهنگ انتشار دانش در سازمان نباشد، خیلی بایستی تلاش کرد تا بسترسازی فرهنگی کرد که این مسئله زمان زیادی را طلب می‌کند. ولی در صورتی که سازمان به‌گونه‌ای باشد که در آن تعهد سازمانی افراد بالا باشد، همه افراد بخواهند به هدف دست یابند و این به عنوان یک ارزش باشد، طبیعتاً می‌تواند اجرای مربی‌گری را تسریع بخشد.» همچنین، شناسایی مربیان توانمند یکی دیگر از موانع محتوایی مربی‌گری است، همان‌طور که مصاحبه‌شونده شماره ۴ بیان کرد: «پیدا کردن افراد و مربیانی توانمند برای این روش، می‌تواند یکی از موانع اجرای آن باشد چرا که پیدا کردن این افراد دشوار و نیازمند صرف زمان و وقت زیادی است.»

موانع اطلاعاتی و انگیزشی

براساس نتایج حاصل از مصاحبه، موانع اطلاعاتی و انگیزشی مربی‌گری به «تمایل و انگیزه پایین و ناکافی در افراد نسبت به روش مربی‌گری»، «کافی‌نبودن مشارکت و مسئولیت‌پذیری افراد در اجرای مربی‌گری»، «تمایل نداشتن مربیان به هدایت و آموزش افراد» و «توجه و آگاه‌نبودن افراد نسبت به مربی‌گری» اشاره دارد. برای مثال، همان‌طور که صاحب‌شونده شماره ۷ اظهار کرد، «مربی‌گری اساساً روشی است که در آن باید توجه زیادی به سطح آشنایی فرد با این روش و علاقه و انگیزه او داشت، چون در چنین روشی ارتباط میان یک فرد کارآموز و یک مربی است، بنابراین بایستی فراگیر از انگیزه و رغبت و سطح آگاهی بسیار بالایی برای چنین روشی برخوردار باشد، در غیر این صورت، مربی‌گری به وجود نخواهد آمد و یا به سرانجام نخواهد رسید.»

راهبردهای تعاملی: شرایط و الزامات مربی‌گری

براساس دیدگاه خبرگان آموزش، در این مطالعه دو ویژگی فردی، دو ویژگی مربی و سه ویژگی سازمانی تشخیص در نظر گرفته شد که برای ایجاد مربی‌گری در فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی لازم و ضروری است.

شرایط و ویژگی فردی

ویژگی‌های فردی برای ایجاد مربی‌گری در فعالیت‌های آموزش و بهسازی را می‌توان در قالب دو مقوله فرعی آگاهی و تعهد خلاصه کرد:

الف) آگاهی و پذیرش: آگاهی و پذیرش مربی‌گری توسط افرادی که قرار است با این روش آموزش ببینند، در موفقیت استقرار مربی‌گری در سازمان تأثیر زیادی دارد. در حقیقت، پذیرش به معنای درجه و میزانی است که افراد به مربی‌گری تمایل و علاقه دارند و حاضرند با این روش آموزش داده شوند. در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۳ بیان کرد: «مهم‌ترین نکته برای فردی که قرار است تحت روش آموزشی مربی‌گری قرار گیرد، این است که خود او بخواهد با این روش آموزش ببیند. چرا که تا زمانیکه فرد نخواهد از چنین روشی استفاده کند، مربی‌گری مطمئناً جواب نخواهد داد.»

ب) تعهد و مسئولیت‌پذیری: سطح تمایل و علاقه‌مندی فراگیران به روش مربی‌گری تا حدی برای خبرگان اهمیت داشت که تعهد و مسئولیت‌پذیری فراگیران را هم مدنظر قرار دادند. آن‌ها اذعان کردند فراگیران علاوه بر آنکه باید علاقه‌مند به آموزش دیدن به شیوه مربی‌گری باشند و این روش را بپذیرند، باید در همه مراحل اجرای مربی‌گری در سازمان سطح مسئولیت‌پذیری قابل توجهی دارند و به فعالیت‌ها و اقدام‌های این روش متعهد و پایبند باشند. مصاحبه‌شونده شماره ۶ در بیان کرد: «افراد علاوه بر داشتن علاقه‌مندی بایستی دلبستگی و تعهد سازمانی هم داشته باشند، در حقیقت، آن‌ها بایستی دارای صلاحیت‌های ورودی برای چنین روشی همچون تعهد و مسئولیت‌پذیری باشند، چون به مربی‌گری بایستی یک نگاه سیستمی داشت و اگر انتخاب نیروی انسانی در ابتدا درست نباشد، مربی‌گری مؤثر نبوده و منجر به اتلاف منابع سازمانی خواهد شد.»

شرایط و ویژگی‌های مربی

یکی دیگر از شرایط موفقیت فرایند مربی‌گری، مسائل مربوط به مهارت‌های یک مربی است. براساس داده‌های حاصل از مصاحبه، شرایط و ویژگی‌های مربیان را می‌توان در دو مقوله زیر مطرح کرد:

الف) مهارت‌های اطلاعاتی و آموزشی: اطلاعات و دانش مربیان برای اجرای یک مربی‌گری مؤثر در سازمان بسیار ضروری است. مصاحبه‌شونده شماره ۲ در این زمینه اذعان کرد: «یکی از پیش‌نیازهای مربی‌گری، سیستم‌های اطلاعاتی هستند که یک جنبه آن شامل کیفیت مربیان است. مربیان به لحاظ اطلاعاتی بایستی قوی باشند. مربیان بایستی افراد توسعه‌یافته‌ای باشند، در حقیقت، مربیان بایستی آموزش را خوب بفهمند و با ادبیات آندروگورژی و نحوه یاد دادن آشنا باشند.»

ب) مهارت‌های ارتباطی و انگیزشی: مهارت‌های ارتباطی از جمله معیارهایی است که اطلاع‌رسان‌های پژوهش به آن اشاره کردند. براساس نظرهای این اطلاع‌رسان‌ها داشتن مهارت‌های ارتباطی بسیار بالا برای مربیان روش مربی‌گری مهم و اساسی است. مصاحبه‌شونده شماره ۱ در این زمینه می‌گوید: «برای اینکه مربی‌گری مؤثر باشد مربی باید در مهارت‌های ارتباطی، فردی توانمند باشد، بتواند به خوبی با کارآموزان ارتباط برقرار سازد، بتواند سؤالات خوبی بپرسد چرا که مربی‌گری مبتنی بر سؤالاتی هدفمند است. بنابراین، مربی باید سؤالاتی بپرسد که فرد را در مسیر درستی قرار داده و به هدفش نزدیک سازد. همچنین، او باید توانایی ارائه بازخورد هم داشته باشد و از مهارت‌های شنیداری خوبی برخوردار باشد.»

مربیان علاوه بر داشتن مهارت‌های ارتباطی، باید ویژگی‌ها و مهارت‌های انگیزشی هم داشته باشند، مصاحبه‌شونده شماره ۴ در بیان کرد: «ایجاد انگیزه در فراگیر در هر نوع آموزشی مهم است و مربیان و مدرسان می‌توانند نقش مهمی در این زمینه داشته باشند. این ایجاد انگیزه در روش مربی‌گری مهم‌تر است و مربی یک روش مربی‌گری باید در این زمینه ماهر باشد او علاوه بر اینکه خودش باید بانگیزه باشد باید بتواند در فرد انگیزه یادگیری و پیشرفت را رشد دهد. اگر او نسبت به راه‌های ایجاد انگیزه در افراد آشنا باشد، مسلماً به موفقیت مربی‌گری کمک خواهد کرد.»

شرایط و الزامات سازمانی

این شرایط و الزامات را می‌توان از جمله شرایطی دانست که همه اطلاع‌رسان‌ها بر آن تأکید بسیاری کردند و از مهم‌ترین شرایط و الزامات دانسته‌اند. براساس داده‌های حاصل از مصاحبه با اطلاع‌رسان‌ها، شرایط و الزامات سازمانی را می‌توان در سه مقوله فرعی زیر مطرح کرد:

الف) عوامل فرهنگی: عوامل فرهنگی از جمله عواملی بودند که اطلاع‌رسان‌های این پژوهش به آن‌ها اشاره کردند. مصاحبه‌شونده شماره ۲ در این زمینه می‌گوید: «اگر مربی‌گری بخواهد در سازمانی نهادینه شود، باید نگاه مدیریت منابع انسانی تغییر یابد، بایستی نگرش مدیران نسبت به منابع انسانی تغییر یابد. چون دو نگرش نسبت به منابع انسانی وجود دارد: نگرش ابزاری و نگرش سرمایه‌ای. برای مربی‌گری نیاز است تا نگاه سرمایه‌ای در سازمان وجود داشته باشد، یعنی اینکه منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه یک سازمان باشد. اگر مدیریت ارشد این نگاه را پذیرفت، آن موقع می‌توانیم وارد بحث مربی‌گری شویم، در واقع، این تغییر نگاه، یک پیش‌نیاز است.» همچنین، مصاحبه‌شونده شماره ۴ اذعان کرد: «یکی از الزامات استقرار مربی‌گری در یک سازمان، وجود فرهنگ آموزش در آن سازمان است. یعنی یاد دادن و یاد گرفتن در سازمان ارزش باشد. در حقیقت مدیران آموزش و مدیران رده‌بالای سازمان قبول کنند که آموزش، فقط حضور در کلاس‌های سنتی و ارائه نفر ساعت نیست و اینکه آموزش از حوزه آموزش‌های رسمی به حوزه آموزش‌های غیررسمی انتقال پیدا کرده است.»

ب) حمایتی و پشتیبانی: وجود حمایت‌های لازم یکی دیگر از عواملی است که اطلاع‌رسان‌های این پژوهش مدنظر قرار دادند. مصاحبه‌شونده شماره ۱ در این زمینه بیان کرد: «یکی از شرایط استقرار مربی‌گری وجود حمایت است. حمایت در مربی‌گری به دو شکل است: حمایت مالی و حمایت فرایندی. حمایت فرایندی یعنی اینکه در سازمان از مدیریت عالی گرفته تا سرپرست همگی از جریان مربی‌گری، اقدامات و فعالیت‌ها حمایت نمایند. حمایت مالی در نظر گرفتن سیستم‌های جبران خدمات و پاداش و مزایا برای مربیان است.»

ج) عوامل طراحی: عوامل طراحی موجود در این پژوهش به «سیستم‌های اطلاعاتی»،

«برنامه‌ریزی آموزش» و «سیستم‌های ارزیابی اثربخشی مربی‌گری» اشاره می‌کند. یکی از الزامات مربی‌گری وجود و شناسایی سیستم‌های اطلاعاتی هستند. این سیستم‌ها عبارت است از وجود مربیان ماهر و تعداد آن‌ها. مصاحبه‌شونده شماره ۷ درباره سیستم‌های اطلاعاتی می‌گوید: «یکی از شرایط استفاده از مربی‌گری در سازمان این است که در سازمان تعداد مربیان ماهر و مطلع نسبت به این حوزه به حد کفایت وجود داشته باشد که این بحث بیانگر استفاده از مربیان داخلی سازمان است. در حقیقت، سازمان بایستی تدابیر و اقداماتی اتخاذ نماید که این افراد را شناسایی نموده و تربیت نماید. در صورت عدم وجود مربیان داخلی، سازمان ناچار به بکارگیری مربیان خارجی است.»

برنامه‌ریزی آموزشی از جمله عواملی است که اطلاع‌رسان‌های پژوهش به آن اشاره کردند. مصاحبه‌شونده شماره ۲ در این زمینه می‌گوید: «یکی از شرط‌های بکارگیری مربی‌گری، بحث برنامه‌ریزی آموزشی است. چرا که مربی‌گری یک سیستم برنامه‌ریزی بسیار دقیقی را می‌خواهد، یعنی اگر قصد اجرای مربی‌گری را در سازمانی داشته باشیم، بایستی بتوانیم وضعیت فعلی، گذشته و حال فرد را رصد نماییم که این امر نیازمند نیازسنجی دقیق است، بایستی دقیق مشخص کرد که فرد چه نیازهایی دارد و سپس برنامه‌ریزی‌های دقیقی داشته باشیم و نگاه‌مان به سمت شایستگی محوری تغییر یابد.»

مصاحبه‌شونده شماره ۳ در زمینه ارزیابی عملکرد اظهار کرد: «کی از شرایط مربی‌گری مربوط به سیستم‌های ارزیابی عملکرد است. سیستم‌های ارزیابی عملکرد بایستی مربی‌گری را در نظر بگیرند، چون به هر حال همان‌طور که فرد می‌آید و در کلاس‌های آموزشی شرکت می‌کند و امتیاز می‌گیرد، فردی هم که تحت روش مربی‌گری آموزش می‌بیند یک دوره آموزشی را گذرانده است و بنابراین، باید سیستمی برای ارزیابی عملکرد آن‌ها در نظر گرفت و همچنین، خود مربی هم باید در سیستم‌های ارزیابی عملکرد مدنظر قرار گیرد.»

عوامل پس‌آیندی: مزایا و معایب مربی‌گری

مزایا

براساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، در این مطالعه دو مزیت فردی و دو مزیت سازمانی تشخیص داده شد که با به‌کارگیری مربی‌گری در فعالیت‌های آموزش و بهسازی حاصل می‌شود.

الف) مزایای فردی: مزایای فردی مربی‌گری را می‌توان در قالب دو مقوله فرعی ویژگی‌های درونی و ویژگی‌های بیرونی تقسیم‌بندی کرد. مصاحبه‌شوندگان «افزایش تعهد سازمانی»، «افزایش احساس رضایت در کارکنان»، «کاهش استرس»، «خودآگاهی افراد نسبت به قوت‌ها و کاستی‌های خود» را از مزایای فردی مربی‌گری برشمردند که براساس تحلیل مصاحبه‌ها در زمره ویژگی‌های درونی این مزایا قرار گرفت. برای نمونه، اکثر خبرگان اذعان کردند مربی‌گری به خودآگاهی افراد منجر می‌شود. برای مثال، مصاحبه‌شونده شماره ۲ در این رابطه می‌گوید: «مربی‌گری باعث می‌شود تا افراد خودشان را بهتر بشناسند، از ضعف‌ها و قوت‌های خودآگاهی یابند و خودشان را بهتر به سازمان معرفی نمایند که در نهایت، منجر به ایجاد انگیزه و احساس رضایت در آن‌ها می‌گردد.»

جدانکردن فرد از محیط کارش، بهبود تصمیم‌گیری‌ها، توانایی حل مسئله و ایجاد یادگیری خودراهبر (مستقل) از عواملی‌اند که جزء ویژگی‌های بیرونی مربی‌گری قرار می‌گیرند. برای مثال مصاحبه‌شونده شماره ۱ بیان کرد: «دیگر مزیت مربی‌گری این است که لازم نیست فرد از کارش جدا گردد، در واقع، یادگیری در حین کار است بخاطر اینکه آموزش‌ها عملی و کاربردی است که دستیابی به اهداف را راحت‌تر می‌کند و می‌توان زمان زیادی را خرید.»

ب) مزایای سازمانی: با توجه به نظرهای خبرگان آموزش، مزایای سازمانی مربی‌گری را می‌توان در قالب دو مقوله فرعی بهسازی محتوایی - ارتباطی و مالی خلاصه کرد. براساس تحلیل نتایج مصاحبه، می‌توان افزایش اثربخشی آموزش‌ها، بهبود تعاملات و ارتباطات سازمانی و پرشدن شکاف میان حوزه نظر و عمل را برای این گروه در نظر گرفت. برجسته‌ترین این مزایا افزایش اثربخشی آموزش‌هاست که همه خبرگان به آن اشاره کردند. برای مثال، مصاحبه‌شونده شماره ۵ بر این باور است که: «تمام مربی‌گری به اثربخش‌تر شدن آموزش‌ها کمک می‌کند، یعنی مربی‌گری

زمینه‌ای را ایجاد می‌کند که آموزش‌ها اثربخش باشند و اثربخشی آموزش‌ها در سازمان بالا رود و هزینه‌های بیخود آموزشی را پایین می‌آورد.»

مربی‌گری همچنين، به بهبود تعاملات و ارتباطات سازمانی کمک می‌کند. علاوه بر مزایای بهسازی و ارتباطی، مزایای مالی نیز برای سازمان متصور است. این مزایا عبارت‌اند از کاهش هزینه‌های آموزشی و تبدیل سازمان به سازمانی پویا و زنده. مصاحبه‌شونده شماره ۳ در ارتباط با کاهش هزینه‌های آموزشی بیان کرد: «اگر منطقی‌اً به قضیه نگاه کنیم کوچینگ هزینه‌بر نبوده و باعث کاهش هزینه‌های آموزشی می‌شود. کوچینگ روشی است که هزینه‌ها را کاهش می‌دهد چرا که آموزش حین شغل است و لزومی ندارد فرد از شغلش منفک شود و برای گذراندن دوره‌ای به بیرون از سازمان برود. ولی در غیر این صورت، هزینه فرصت‌های از دست رفته را داریم چرا که انواع هزینه‌ها داریم: هزینه‌های فرصت‌های از دست رفته، هزینه شرکت در دوره‌های آموزشی و هزینه پرداخت دوره‌های آموزشی. ولی در کوچینگ چون بیش‌تر از توانمندی‌های داخلی استفاده می‌کنیم دیگر هزینه‌های از دست رفته نداریم. بنابراین، هزینه‌ها کاهش می‌یابد.»

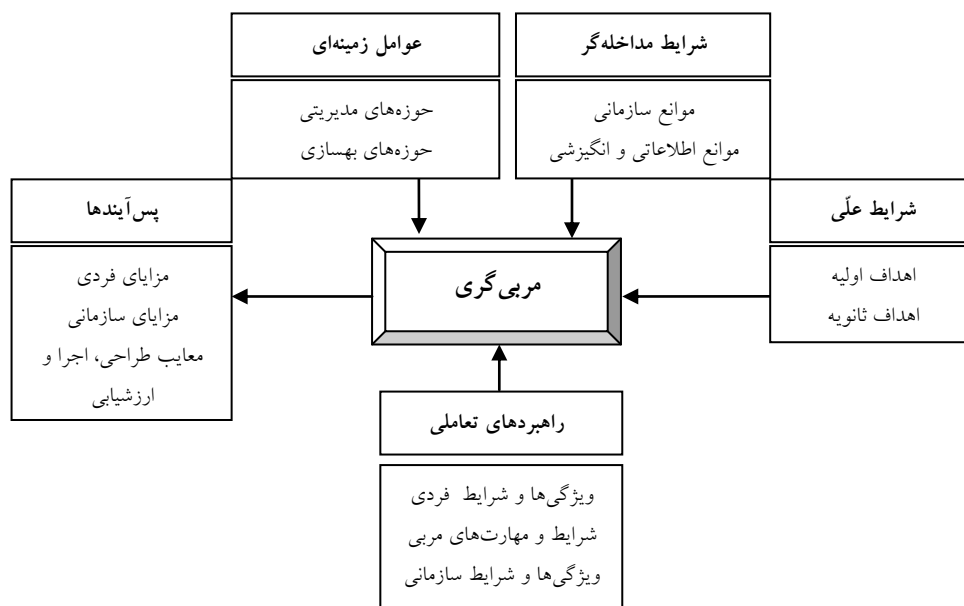
براساس نتایج تحلیل‌های پژوهش، علاوه بر مزایا، معایبی نیز برای مربی‌گری بر شمرده شد که در یک مقوله کلی معایب طراحی، اجرا و ارزشیابی قرار گرفت. هر چند که این معایب در مقایسه با مزایای بیان‌شده، زیاد نبود. با این حال، یکی از معایب آن، کاربردی نبودن آن برای آموزش‌های بلندمدتی است که صرفاً دانشی‌اند، یا آموزش‌هایی که در آن‌ها تناسب و سازگاری محتوا با اهداف فردی و سازمانی، رعایت نشده باشد. مصاحبه‌شونده شماره ۵ در این زمینه می‌گوید: «کوچینگ برای آموزش‌های کوتاه‌مدت مهارتی خیلی عالی است ولی برای دوره‌های بلندمدت و دانشی اصلاً خوب نیست، در حقیقت، کوچینگ اصلاً با این دوره‌ها سازگار نیست چون کوچینگ در جاهایی قابل کاربرد است که آموزش‌ها کاربردی باشند.»

زمان‌بر بودن اجرای مربی‌گری از معایب دیگری بود که برای مربی‌گری شناسایی شد. برای نمونه مصاحبه‌شونده شماره ۴ در این زمینه می‌گوید: «یکی از معایب مربی‌گری این است که در مقایسه با یک روش آموزش کلاسی، فرایندی زمان‌بر است و این زمان‌بر بودن به علت شناسایی

مربیانی توانمند و همچنین، آموزش دادن و تربیت کردن آن‌هاست چرا که پیدا کردن این افراد دشوار است و نیازمند صرف زمان و وقت زیادی است.» و عیب دیگر مربی‌گری دشواری ارزیابی اثربخشی مربی‌گری و نبود نظام ارزیابی اثربخشی مشخصی برای آن است. مصاحبه‌شونده شماره ۵ در این زمینه اظهار کرد: «نظام کوچینگ، شیوه‌ای برای ارزیابی عملکرد آن‌ها و جبران خدمات و پاداش آن‌ها مشخص نکرده است و سیستم‌های ارزیابی عملکردی برای آن تعبیه نشده است.»

کدگذاری انتخابی

در کدگذاری انتخابی، متغیر اصلی یا فرایند اساسی نهفته در داده‌ها، چگونگی، مراحل وقوع و پیامدهای آن نمودار می‌شود (ادیب حاج باقری، ۱۳۸۵، ص ۴۷). براساس روابط به‌دست‌آمده، مفاهیم حاصل از کدگذاری باز و محوری در مرحله کدگذاری انتخابی به یکدیگر پیوند داده شد و به صورت یک مدل منعکس شد. شکل ۴ مربی‌گری را بر مبنای طرح نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد (گراندد تئوری) منعکس می‌کند.



شکل ۲. مدل کیفی پژوهش: مربی‌گری در فعالیتهای آموزش منابع انسانی (براساس نظریه داده‌بنیاد)

نتیجه‌گیری

این پژوهش به منظور بررسی مربی‌گری در فعالیتهای آموزش منابع انسانی براساس نظریه داده‌بنیاد انجام گرفته است. یافته‌های پژوهش براساس داده‌های حاصل از مصاحبه با ۷ نفر از خبرگان و افراد مطلع به موضوع به دست آمده است. با توجه به تحقیقات اندک انجام‌گرفته در کشور و بدیع‌بودن این موضوعی در کشور، می‌توان ادعا کرد این پژوهش، برای بررسی توجه بیش‌تر به موضوع در حوزه آموزش منابع انسانی، نقطه شروع مناسبی است.

یافته‌های حاصل از بررسی سؤال اول پژوهش حاکی از آن است که سازمان‌ها بنا به اهداف مختلف و متنوعی به مربی‌گری روی می‌آورند. براساس دیدگاه اطلاع‌رسان‌های این پژوهش، این شرایط علی عبارت‌اند از ۲ مقوله کلی اهداف اولیه (به‌کارگیری توانمندی‌های داخلی، ایجاد و توسعه فرهنگ آموزش و توسعه منابع انسانی، انتقال بهتر آموخته‌ها و کاربردی‌تر کردن آموزش‌ها، ایجاد آموزش‌های به‌موقع و به‌اندازه، افزایش اثربخشی آموزش‌ها، توسعه و پرورش یادگیری خودراهبر در افراد، پرکردن شکاف میان حوزه نظر و عمل، آشناکردن فرد با دنیای عمل) و اهداف ثانویه (برطرف‌کردن ضعف عملکردی کارکنان، پاسخگویی به نیاز بازار، ایجاد اعتماد در افراد برای قبول مسئولیت، افزایش بهره‌وری). که این موارد براساس نظریه داده‌بنیاد، از شرایط علی مربی‌گری‌اند.

یافته‌های حاصل از بررسی سؤال دوم پژوهشی نشان داد قبل از ایجاد مربی‌گری در یک سازمان وجود برخی شرایط و پیش‌زمینه‌ها (عوامل راهبردی)، لازم و ضروری است و همه سازمان‌هایی که قصد دارند این روش را در سازمان خود پیاده کنند، باید مدنظر قرار دهند. این شرایط به‌طور کلی، در ۳ مقوله اصلی و ۷ مقوله فرعی قرار گرفتند شرایط فردی (آگاهی و پذیرش، تعهد)، شرایط مربی (سیستم‌های اطلاعاتی - آموزشی، مهارت‌های ارتباطی) و شرایط سازمانی (فرهنگی، حمایت و پشتیبانی، طراحی).

همچنین، یافته‌های پژوهش نشان داد موانع مربی‌گری (سوال سوم پژوهش) از جمله شرایط مداخله‌گری هستند که بکارگیری مربی‌گری را در فعالیتهای آموزش و بهسازی تحت تأثیر قرار

می‌دهند و بر اساس نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان، موانع مربی‌گری در قالب دو مقوله اصلی موانع سازمانی (ساختاری و محتوایی) و موانع اطلاعاتی-انگیزشی قرار گرفت. نتایج حوزه‌های به‌کارگیری مربی‌گری (عوامل زمینه‌ای) که در ارتباط با سؤال چهارم پژوهش است، در قالب دو مقوله قرار گرفت: حوزه‌های مدیریتی مانند «توسعه مدیران و مشاغل مدیریتی» و «توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری و کارراهه شغلی» و حوزه‌های بهسازی کارکنان همچون «توسعه کارشناسان حرفه‌ای»، «برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی»، «رسیدگی به مشکلات محیط کار».

همچنین، عوامل پس‌آیندی مربی‌گری در قالب سه مقوله کلی «مزایای فردی»، «مزایای سازمانی» و «معایب طراحی، اجرا و ارزشیابی» قرار گرفت. براساس دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، اگر مربی‌گری در سازمانی نهادینه، و به‌درستی اجرا شود، مزایای قابل توجهی را برای افراد و سازمان به دنبال دارد. براساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان این بخش پژوهش، مزایای به‌کارگیری مربی‌گری در فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی در دو مقوله اصلی جای گرفت که عبارت‌اند از مزایای فردی، مانند «افزایش تعهد سازمانی»، «افزایش احساس رضایت در کارکنان»، «کاهش استرس»، «خودآگاه‌شدن افراد نسبت به قوت‌ها و کاستی‌های خود» (مربوط به مقوله فرعی ویژگی‌های درونی) «بهبود تصمیم‌گیری‌ها»، «توانایی حل مسئله» و «ایجاد یادگیری خودراهبر و مستقل (در ارتباط با مقوله فرعی ویژگی‌های بیرونی)»، و مزایای سازمانی مانند «افزایش اثربخشی آموزش‌ها»، «بهبود تعاملات و ارتباطات سازمانی» و «پرشدن شکاف میان حوزه نظر و عمل آموزش‌های سازمانی» (در ارتباط با مقوله فرعی بهسازی محتوایی)، «کاهش هزینه‌های آموزشی» و «تبدیل سازمان به سازمانی پویا و زنده» (در ارتباط با مقوله فرعی مزایای مالی). همچنین، دیدگاه اطلاع‌رسان‌ها در ارتباط با معایب مربی‌گری، در قالب یک مقوله کلی و ۴ زیرمقوله قرار گرفت.

معایب طراحی، اجرا و ارزشیابی «کاربردی نبودن آن برای آموزش‌های بلندمدت و دوره‌های صرفاً دانشی» و «هدردادن وقت و انرژی در صورت سازگار نبودن محتوای چنین روشی با اهداف فردی و سازمانی»، «زمان‌بر بودن اجرای این روشی» و «دشواری ارزیابی اثربخشی مربی‌گری» است.

منابع و مأخذ

۱. ابطحی، سیدحسین؛ عباسی، سعید (۱۳۸۶). *توانمندسازی کارکنان*. تهران، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۲. ادیب حاج باقری، محسن (۱۳۸۵). *روش تحقیق گراندد تئوری*. تهران، انتشارات بشری.
۳. استراس، آنسلم؛ کوربین، جولیت (۱۳۹۰). *اصول روش تحقیق کیفی*. ترجمه بیوک محمدی، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۴. سلطانی، منوچهر (۱۳۸۹). *مربیگری در مدیریت*. تهران، انتشارات یادواره کتاب.
۵. صفرزاده، حسین؛ احمدی شریف، محمود؛ ذاکری، علیرضا (۱۳۸۹). *اصول و مبانی مربیگری در سازمان‌های پیشرو*. تهران، انتشارات دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.
۶. صلصالی، مهوش؛ فخر موحدی، علی؛ چراغی، محمدعلی (۱۳۸۶). *تحقیق گراندد تئوری در علوم پزشکی*. تهران، انتشارات بشری.
۷. عابدی، حیدرعلی (۱۳۸۵). «تحقیقات کیفی». *فصل‌نامه حوزه و دانشگاه*، سال دوازدهم، شماره ۴۷، صفحات ۷۹-۶۲.
8. Bacon, T.; Spear, K. (2003). "Adaptive coaching: The art and practice of a client-centered approach to performance improvement". *Mountain View, CA: Davies-Black*.
9. Chartered Institute Of Personnel and Development. (2009). "Learning and development: Annual Survey Report 2009". Available at: <http://www.cipd.co.uk>
10. Chartered Institute of Personnel and Development. (2011). "The Coaching climate". *Survey report*. Available at: <http://mai-bine.ro>
11. Grant, A. M; Cavanagh, M. J. (2004). "Towards a profession of coaching: Sixty five years of progress and challenges for the future". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 1, 1-16.
12. International Coach Federation (2012). Available at: <http://www.coachfederation.org>.
13. JOO, B. (2005). "Executive Coaching: A Conceptual Framework from an Integrative Review of Practice and Research". *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488.
14. Kennedy, J. (2009). "A definition of coaching". Available at: <http://www.kennedycoaching.com>
15. Mc keon, A. (2008). *International literature review of good practice in coaching*. Training and development. Available at: <http://www.icbe.ie>.

16. Paradise, A.; Rivera, R. J. (2006). "State of the Industry in Leading Industries". *ASTD's Annual Review of Trends on Workplace Learning and Performance*, Available at: <http://www.astdresearch@astd.org>.
17. Renard, L. (2005). *Executive Coaching for professional organizations*. Ph.D thesis, school of humanities, The American university of London.
18. Shad, I. (2008). *Influence of Organizational Work Environment on Transfer of Training in Banking Sector*. PhD thesis in Human Resource Development to Faculty of Advanced Integrated Studies and Research National University of Modern Languages, Islamabad.
19. Wilson, C. (2004). "Coaching and coach training in the workplace". *Industrial and Commercial Training*, 36(3), 96-98.