



مربی‌گری در آموزش و بهسازی منابع انسانی

تألیف

دکتر کورش فتحی واجارگاه
دستیار آموزشی منابع انسانی
سمیه دانشمندی

فتحی واجارگاه، کورش، ۱۳۴۶-

مربی گری در آموزش و بهسازی منابع انسانی/ کورش فتحی واجارگاه، اباصلت خراسانی، سمیه دانشمندی

تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۹۲.

۹۷۸-۶۰۰-۱۷۳-۰۷۸-۸

۱۲۴ ص.: مصور، جدول، نمودار.

فیفا

نیروی انسانی- آموزش

انسان خدمت

خراسانی، اباصلت، ۱۳۵۳-

دانشمندی، سمیه، ۱۳۶۶-

مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

۶۵۸/۳۱۲۴

۳۲۳۳۹۶۸

۲۵۵/۰۰۰/۰۰۰

۱۳۹۲

انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

مربی گری در آموزش و بهسازی منابع انسانی

مؤلفین: کورش فتحی واجارگاه، اباصلت خراسانی- سمیه دانشمندی

سال چاپ: ۱۳۹۳

نوبت چاپ: اول

تیراژ: ۱۵۰۰ نسخه

لیتوگرافی: نقش سبز

چاپ و مصافی: سپیدار

قیمت: ۶۲/۰۰۰ ریال

ISBN : 978-600-173-078-8

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۷۳-۰۷۸-۸

پخش: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

تهران- خیابان ایرانشهر شمالی - شماره ۲۳۳

تلفن: ۸۸۳۰۰۹۷۳ و ۸۸۳۱۰۱۱۳-۲۱ نمابر: ۳۰۱۲۶۵

حقوق چاپ محفوظ و مخصوص ناشر است.

فهرست مطالب

۵	مقدمه
۷	مقدمه مؤلفان
۹	فصل اول: مفاهیم کلی آموزش و بهسازی منابع انسانی
۱۰	مدیریت منابع سازمان: انسانی، فیزیکی، از کارکردهای اساسی مدیریت
۱۲	آموزش و بهسازی به عنوان بخشی از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی
۱۴	مفهوم آموزش و بهسازی
۱۷	دلایل نیاز به آموزش و بهسازی
۱۹	مزایای آموزش و بهسازی
۲۱	انواع روش‌های آموزش و بهسازی
۲۳	فصل دوم: مربی‌گری در آموزش و بهسازی منابع انسانی
۲۴	تاریخچه مربی‌گری
۲۵	مفهوم مربی‌گری
۲۸	تفاوت مربی‌گری و دیگر روش‌های بهسازی منابع انسانی
۲۸	تفاوت مربی‌گری و آموزش
۲۹	تفاوت مربی‌گری و مشاوره
۳۱	تفاوت مربی‌گری و منتورینگ
۳۴	انواع مربی‌گری
۳۷	فصل سوم: اهمیت و ضرورت مربی‌گری
۳۸	دلایل افزایش شهرت و رواج مربی‌گری
۴۲	اهداف مربی‌گری
۴۴	مربی‌گری و یادگیری
۴۷	فصل چهارم: ویژگی‌ها، اصول و حوزه‌های مربی‌گری
۴۸	ویژگی‌های مربی‌گری
۵۰	اصول مربی‌گری

۵۲	زمینه‌های یکارگیری مربی‌گری
۵۵	فصل پنجم: شرایط و الزامات مربی‌گری
۵۶	ایفا کنندگان اصلی یک رابطه مربی‌گری
۵۹	شرایط و الزامات استقرار مربی‌گری
۵۹	شرایط و ویژگی‌های فردی
۶۰	شرایط و ویژگی‌های سازمانی
۶۸	شرایط و ویژگی‌های مربی
۷۳	فصل ششم: فرایند مربی‌گری
۷۴	گام‌های گری داخلی و خارجی
۷۶	سبک‌های مربی‌گری
۷۸	فرایند مربی‌گری
۷۸	فرایند مربی‌گری در دیدگاه تاج
۷۹	فرایند مربی‌گری از نگاه پارسلو و وری
۸۲	فرایند مربی‌گری در نگاه کیورز و ریا
۸۴	مدل‌های مربی‌گری
۸۴	مدل GROW
۸۷	مدل CLEAR
۸۷	مدل ACHIEVE
۹۳	فصل هفتم: مزایا و موانع مربی‌گری
۹۴	مزایای مربی‌گری
۹۹	موانع مربی‌گری
۱۰۱	فصل هشتم: سنجش و ارزشیابی تأثیرات مربی‌گری
۱۰۲	سنجش تأثیرات مربی‌گری
۱۰۶	الگوی ارزشیابی چهار سطحی کرک‌پاتریک
۱۰۷	ارزشیابی فعالیت‌های مربی‌گری براساس الگوی ارزشیابی بازگشت
۱۱۷	منابع

مقدمه ناشر

سیستمی متغیر امروزی، سازمان ها را مجبور می سازد تا پیوسته به دنبال بهبود عملکرد خود باشند و در این رو به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن و پیچیده، تنها راهی که پیش روی فعالان عرصه مدیریت منابع انسانی قرار دارد، توانمند ساختن سازمان و کارکنان از طریق آموزش و بهسازی است. آموزش و بهسازی، عنصر کلیدی در مدیریت منابع انسانی است. در واقع آموزش و بهسازی، شرط اصلی پیشرفت و موفقیت سازمان است و در این راستا سازمان ها تلاش می کنند تا با فراهم کردن فرصت های آموزشی منابع انسانی، در مسیر توسعه و بالندگی قرار داده و بر عملکرد بهینه آن ها بیافزایند. با آموزش افراد، سازمان با تکنیک محصولات و خدمات بهتر و بیشتری را تولید می کند بلکه موجبات کاهش ضایعات و جلوگیری از هدر رفتن مواد و ملزومات و استفاده مؤثر از وسایل و ماشین آلات را فراهم می آورد.

سازمان های پیشرفته امروز دریافته اند که انسان هر روز پیش محوری تری نسبت به گذشته ایفا می کند و سازمان ها برای موفقیت و بقا در دنیای رقابتی، نیاز به اتخاذ روش های نوینی در عرصه آموزش منابع انسانی هستند و بایستی هم پای رشد و ارتقاء تکنولوژی از این روش ها استفاده جویند. مربی گری (Coaching) یکی از جمله این روش ها است که امروزه به منظور بقای سازمان ها و به حداکثر رساندن بازده کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد. مربی گری افراد را برای تغییرات علمی، تکنولوژی و محیطی مجهز می سازد و آنها را نسبت به یادگیری، آموزش، بهبود عملکرد و ارتقای توانایی هایشان متعهد می سازد. نتایج حاصل از مربی گری می تواند شامل بهبود عملکرد، بهبود روابط کار، کار تیمی مؤثرتر و کاهش تعارضات، افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی افراد گردد. با این حال بکارگیری این روش خود نیازمند انتخاب و شناخت دقیق، متناسب با شرایط سازمان است. از این رو در این نوشتار، تلاش می شود تا مخاطبان با مربی گری در آموزش منابع انسانی آشنا گردند.

مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران با ۲۷ سال پیشینه فعالیت آموزشی، پژوهشی و انتشاراتی

با توجه به اهمیت امر آموزش و توسعه منابع انسانی، همواره سعی در ارتقای دانش مدیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان این حوزه داشته است و در این راستا اقدام به تهیه و انتشار کتابهای مختلف از جمله مدیریت آموزش اثربخش در سازمان، آموزش نظام‌مند در سازمان‌ها، نیازسنجی آموزشی، تکنیک‌های کاربردی نیازسنجی آموزشی، ارزیابی اثربخشی آموزش‌های سازمانی، رویکردی جامع به اثربخشی آموزش و طراحی نظام جامع آموزش نموده و اینک کتاب حاضر را به مدیران دانش‌پژوهان و علاقمندان مباحث آموزشی و منابع انسانی تقدیم می‌نماید.

در پایان از اساتید ارجمند جناب آقای دکتر کوروش فتحی و اجارگاه و جناب آقای دکتر اباصلت خراسانی و سرکار خانم سمیه دانشمندی که به تألیف این اثر ارزشمند اهتمام ورزیده‌اند تشکر و قدردانی می‌نماید.

سعید نبوی

مدیر عامل مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

مقدمه مؤلفان

آموزش و بهسازی منابع انسانی از جمله مباحثی است که در چند دهه اخیر مورد توجه جدی سازمان‌ها قرار گرفته است. آموزش و بهسازی قابلیت مدیریت و هدایت طیف گسترده‌ای از اقدامات آموزشی را داراست و با ایجاد یک فرایند یادگیری که شامل فراگیری و اکتساب دانش، ارتقای مهارت‌ها و تغییر نگرش و روش در یک بستر سازمانی است، به ارتقای عملکرد کاری کارکنان کمک می‌کند. امروزه آموزش و بهسازی و حفظ کارکنان خوب و ماهر برای بسیاری از سازمان‌های موفق دنیا، بعنوان بخشی از رویه‌های ثابتی سازمان تبدیل شده است. در این راستا سازمان‌ها پول و هزینه زیادی را صرف برنامه‌های توسعه و بهسازی کارکنان خود می‌کنند و تلاش می‌کنند تا از استراتژی‌ها و روش‌های آموزشی نوین و کارآمد بهره‌گیری کنند.

اما این مسأله وجود دارد، کدام روش آموزش و بهسازی؟ به نظر می‌رسد از روش‌های آموزش و بهسازی همان روش‌های سنتی آموزش است؟ در حال حاضر روش‌های آموزش سنتی همچون گذشته کاربردی ندارند و در میان سازمان‌ها از محبوبیت چندانی برخوردار نمی‌باشند. امروزه سازمان‌ها و صنایع پیشرو و موفق در سراسر جهان به روش‌های جدیدتری همچون مربی‌گری (Coaching) روی آورده‌اند. سازمان‌هایی همچون ناسا، وودافون، ولوو، کوکاکولا و... از جمله سازمان‌هایی هستند که مربی‌گری را در زمره فعالیت‌های آموزش نیروی انسانی خود قرار داده‌اند. حتی انجمن‌ها و مؤسسات فعال در حوزه آموزش و بهسازی همچون انجمن آموزش و بهسازی آمریکا (ASTD) انجمن توسعه و بهسازی کارکنان (CIPD) و فدراسیون بین‌المللی مربی (ICF) فعالیت‌های گسترده‌ای را در حوزه مربی‌گری انجام می‌دهند.

مربی‌گری یکی از روش‌های آموزش کارکنان است که همانند دیگر روش‌های آموزشی برای

رشد و بالندگی نیروی انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در حال حاضر حداقل نیمی از ۱۰۰۰ شرکت برتر و پیشرو دنیا مربی‌گری را به اشکال مختلف برای کارکنانشان فراهم می‌آورند. سازمان‌ها از مربی‌گری بعنوان روشی جهت مقابله با چالش‌های پیش‌رویشان و پاسخ دادن به تقاضاهای موجود استفاده می‌کنند چرا که مربی‌گری روشی است که در آن نیازی نیست فرد از محیط کارش جدا گردد، بلکه اساساً روشی است که فرد در حین انجام کار و وظیفه خود آموزش می‌بیند از این رو، سازمان‌ها به دنبال آنند تا با بهره‌گیری از این روش آموزشی، نیروی انسانی خود را توانمندتر سازند و به بهبود عملکرد فردی و سازمانی و کسب مزیت رقابتی نائل آیند.

کتاب حاضر تلاش کرده است تا مروری بر مربی‌گری داشته و زمینه‌ای را برای بکارگیری و استفاده از مربی‌گری در این روش در فعالیتهای آموزش و بهسازی منابع انسانی فراهم آورد. امید است اثر حاضر بتواند گامی کوچک در اثربخشی هر چه بیش‌تر فعالیت‌ها و اقدامات آموزش و بهسازی نماید.

سرکورش فتحی و اجارگاه

رأی‌الصلت خراسانی

مستشار اسنادی

تأیید ۱۳۹۲