

مربی گری و نقش آن در افزایش بهره وری سرمایه های انسانی

شادی سپهی

سرپرست دفتر بهبود سامانه های مدیریتی شرکت مهندسی مشاور طوس اب

Shadi_sepahi@yahoo.com

واژه های کلیدی: مربی گری- بهره وری- سرمایه های انسانی

چکیده

خلق آینده سازمان در گذر از پیرامون پویا، مستلزم تامین سرمایه های انسانی بهره ور است؛ به طوریکه کارهای درست و همراستا با چشم انداز بنگاه اقتصادی را با عملکرد صحیح به گونه ای درست انجام نمایند. برای تحقق این امر، هر چه چابکی، راه های میان بر و تسهیل کننده ها بیشتر و کارا تر باشند، یقیناً سرعت دستیابی به اهداف ترسیم شده بالاتر می رود و به عبارتی پاسخ های سریع به تغییرات منجر می گردند که راهکارهای مرده متولد نشوند. یکی از تسهیل کننده های اثربخش، اجرای مربی گری است که با انتقال دانش حین کار و یاد دادن حل مسئله از طریق هوشمندانه کار کردن، به سرمایه های انسانی، احساس منتفع شدن و بالندگی را در آنان به وجود می آورد و موجب ارتقاء مهارت های شغلی و صرفه جویی بسیار در زمان سازمان می شود. اجرای مربی گری و یا تربیت نیروی انسانی متعهد، در تعامل با فرهنگ و ساختار سازمانی است. مقاله حاضر پس از توضیح اجمالی از مفهوم مربی گری، به پیش نیازهای اجرای آن و اثراتش در ارتقاء بهره وری سرمایه های انسانی می پردازد.

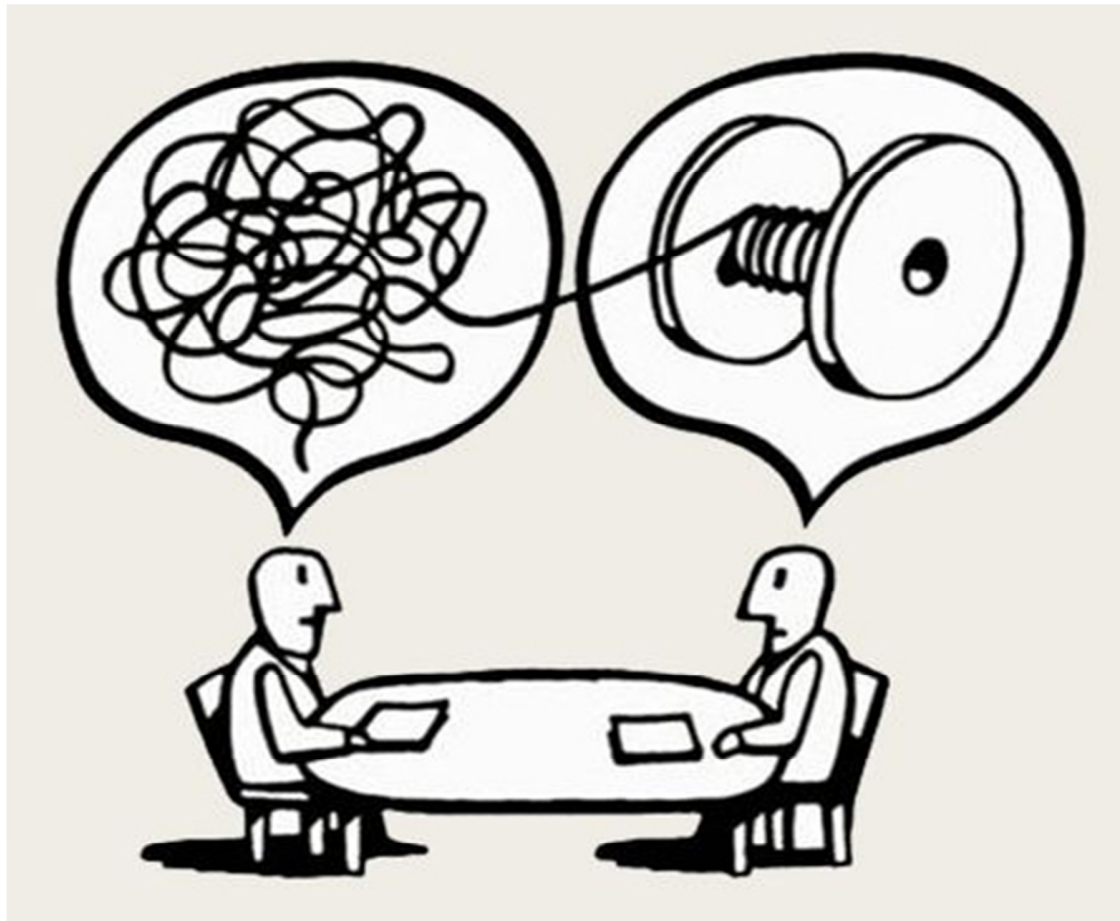
مقدمه

نیروهای انسانی به سازمان روح می بخشند و اهمیت آنان بقدری چشمگیر است که در دنیای کسب و کار امروز واژه سرمایه های انسانی جایگزین منابع انسانی شده است؛ نیروی انسانی درک دارد، روح دارد، شخصیت دارد، بسیار پیچیده است و اگر کارهای درست را به درستی انجام دهد، رویاهای سازمان را تجلی می دهد. بهره ور شدن سرمایه های انسانی از مهم ترین کلیدهای سازمان برای حرکت در جریان روان به سوی بقاء، ارتقاء و موفقیت است. چابکی ناشی از بهره وری، فرصتهای محیطی را بدون

معطلی در می یابد و بنگاه اقتصادی را از روز مرگی نجات میدهد. لذا پرداختن به موضوع بهره وری از نیازهای اساسی شرکتها محسوب می شود؛ یکی از موثرترین روش ها در این مسیر، مربی گری است؛ مقوله ای تاریخی که اجرای آن در سازمان های امروز ، از رموز آفرینش چشم انداز مورد نظر است.

مفهوم اجمالی مربی گری

مربی گری هنر تسهیل کردن اجرای فعالیتها، فرایند یادگیری و پیشرفت فرد است و به طور مداوم بر فرایندهای پیشرفت و رشد افراد تمرکز می کند [۱]. شکل شماره (۱) به شیوه ای ساده، درک مفهومی مربی گری را در خصوص کمک به توانمند سازی سرمایه های انسانی به منظور فعالیت نمودن موثر در سازمان نشان می دهد.



شکل شماره (۱) مفهوم ساده مربی گری

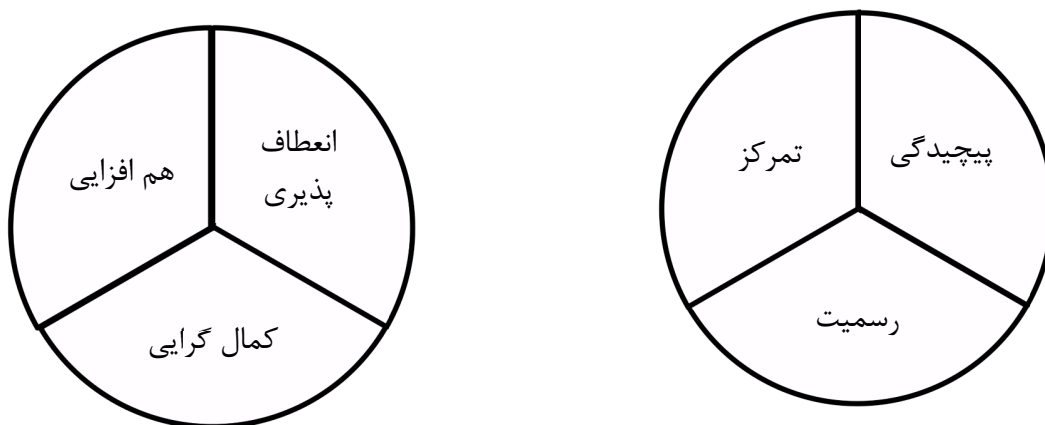
مربی‌گری یک نوع مشارکت بین یک مربی (با تجربه) و یک فرد یا تیم است که از دستیابی به نتایج فوق‌العاده، براساس اهداف ایجاد شده توسط فرد یا تیم، پشتیبانی می‌کند. افراد از طریق فرایند مربی‌گری، روی مهارت‌ها و کارهای مورد نیاز برای تولید فردی و موفقیت‌آمیز نتایج مربوطه تمرکز می‌کنند [۲]. گرچه تعاریف متعددی از این مفهوم وجود دارد، اما شاید بتوان وجوه مشترکی را در تعاریف برای آن یافت. در مجموع، مربی‌گری فرایندی است که طی آن فرد اول در نقش مربی زمینه‌یادگیری فرد دوم را برای بهبود عملکرد و موفقیت‌شغلی‌اش از طریق رشد قابلیت‌های کلیدی مانند مهارت حل مسئله فراهم می‌آورد، به گونه‌ای که فرد دوم بعد از آن بتواند به صورت مستقل با بهره‌گیری از آن قابلیت‌ها به ایجاد شرایط لازم برای موفقیتش دست یابد. البته مربی‌گری می‌تواند به صورت گروهی هم انجام شود. با توجه به این نوع تعریف شاید لازم باشد تفاوت مربی‌گری با سایر مفاهیم مشابه مشخص شود. مربی‌گری و منتورینگ در خیلی از منابع علمی به جای یکدیگر استفاده شده‌اند. اما به طور خاص برخی محققان هدف از منتورینگ را علاوه بر دستیابی به موفقیت‌های شغلی کوتاه و میان‌مدت (هدف اصلی مربی‌گری)، ارتقای وضعیت روانی-اجتماعی فرد که موضوعی شخصی‌تر و بلندمدت‌تر بوده و بر زندگی فرد اثرات عمیق‌تری دارد می‌دانند. مربی‌گری و رهبری سازمانی نیز ممکن است دارای جنبه‌های مشترکی باشند، اما بر اساس برخی الگوهای نظری، مربی‌گری فقط یکی از رفتارهای کلیدی در برخی سبک‌های رهبری سازمانی است (مانند رهبری رابطه‌مدار و رهبری تحولی). شاید برخی تفاوت اصلی این دو را در کارکردهای بلندمدت‌تر و استراتژیک‌تر رهبری سازمانی و تاکید آن بر جهت‌دهی کلان سازمانی، خلق چشم‌انداز، و هدایت تغییرات سازمانی بدانند. با این تاکید، مربی‌گری فرایندی کوتاه‌مدت‌تر و عملیاتی‌تر از رهبری سازمانی می‌تواند باشد. تفاوت مربی‌گری و مدیریت نیز قابل بررسی است. مربی‌گری بر جنبه پرورشی و یادگیری تاکید دارد، در حالیکه در مدیریت، کارکردهای دیگری مانند نظارت و کنترل، بودجه‌ریزی، گزارش‌گیری، و هماهنگی نیز مورد تاکید است. شاید مربی‌گری را نیز بتوان یکی از کارکردهای مدیریت در هدایت و رشد منابع انسانی دانست. از اینرو یکی از نقش‌های مدیران می‌تواند مربی‌گری باشد [۳].

به طور کلی مفهوم مربی‌گری در ارتباط با بهره‌وری نیروی انسانی عبارت است از: مکانیزمی موثر برای توانا ساختن سازمان از طریق هوشمندانه کار کردن سرمایه‌های انسانی در جهت تحقق اهداف آن.

رویکرد استراتژیک به مربی‌گری: ساختار سازمانی / فرهنگ سازمانی

اجرای مربی‌گری نیاز به پیش‌نیازهایی دارد و نیازمند رویکرد استراتژیک به موضوع است. با نگاه به نمودار سازمانی یک شرکت، می‌توان به طور اجمالی به استراتژی‌های آن پی برد؛ چراکه ساختار سازمانی گواه راهبردهایش می‌باشد. ساختار سازمانی، چارچوبی است که سازمان بر آن بنا می‌شود و

شامل مشخصه های از قبیل سطوح سلسله مراتب و روابط است [۴]. در ساختارهای سلسله مراتبی که ارتباطات رسمی خشک برقرار است، نمی توان انتظار مربی گری خیلی موفق را داشت بلکه بیشتر ارتباطات دستوری و کنترلی هستند. لازم است طیف نظارت در مفهوم مدیریت پررنگ و طیف کنترل کمرنگ شود. مربی گری فضایی با آزادی عمل بیشتر و شدت کنترل کمتر می طلبد. بنابراین ممکن است هر سازمانی در شرایط موجود خود، آمادگی لازم برای پرداختن به این مقوله را نداشته باشد. برای مهیا شدن مناسب است بررسی و تصمیم گیری جدی در خصوص بازنگری و یا ویرایش ساختار سازمانی انجام شود؛ نتایج این گونه تغییر ساختار در یک شرکت مورد مطالعه حاکی از سختی تغییر و تحول ساختار در کنار منفعت های آن است. تفاوت ابعاد ساختار در نگرش سنتی و نوین مطابق شکل شماره (۲) می باشد. ساختارهای با استقلال بیشتر نیروها و هدایت و نظارت بر آنان به جای کنترل گری، با شرایط نیازهای انسانی متناسب تر است و نتایج آن در دراز مدت به نفع سازمان است. به ویژه در سازمانهای دانش محور که مهم ترین سرمایه آنها دانش ضمنی افراد است، ساختارهای سازمانی منعطف یک الزام برای اجرای مربی گری محسوب می شوند.



شکل شماره (۲) تفاوت ابعاد ساختار سازمانی در طراحی سنتی (راست) و طراحی نوین (چپ)

برای استقرار مربی گری در یک سازمان وجود برخی شرایط لازم و اساسی است. این شرایط عبارتند از: شرایط و الزامات سازمانی (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرهنگ حمایتی، شناسایی و وجود سیستم های اطلاعاتی، برنامه ریزی آموزشی و سیستم های ارزیابی عملکرد)، شرایط و ویژگی های مربیان (مهارت های اطلاعاتی و آموزشی و مهارت های ارتباطی و انگیزشی)، شرایط و الزامات فردی (پذیرش، و تعهد و مسئولیت پذیری) [۵]. در خصوص الزامات سازمانی مربی گری، فرهنگ از اهمیت ویژه

ای برخوردار است؛ فرهنگ حمایتی که همان حمایت مدیریت ارشد ناشی از درک وی به منافع مربی‌گری است و فرهنگ سازمانی، پیچیده‌ترین مفهوم از مفاهیم مطرح در مورد سازمان است؛ اندیشه و باورهای یک سازمان که در تمامی رفتارهای آن تاثیرگذار است. حوزه‌های مرتبط با نیروهای انسانی که رفتار مرتبط در هر یک متأثر از فرهنگ سازمانی است؛ مطابق شکل شماره (۳) می‌باشند.



شکل شماره (۳) فرآیندهای مدیریت سرمایه‌های انسانی در تعامل با مربی‌گری

تأثیر فرهنگ سازمانی در تعامل با مربی گری، برای هر یک از پنج حوزه مذکور عبارتند از: - جذب و استخدام: استخدام نیروی انسانی بر اساس شایستگی ها و صلاحیت های شغلی ایده ال است، لیکن فرهنگ مربی گری به صورت دوسویه در جذب افراد با پتانسیل مربی گری و در تربیت نیروی وفادار شایسته هر چند با نقص در صلاحیتهای شغلی در بدو استخدام می تواند اثرگذار باشد. با توجه به این مهم که مربی گری برای افراد خلاق اعمال می شود، باید در استخدام و جذب نیرو به آن توجه نمود. - آموزش: در رویکرد مربی گری، مربی گری نیز به عنوان یک نیاز آموزشی مطرح است. همچنین مربی گری خود نیز به عنوان شیوه ای از آموزش حین کار، اثربخشی آموزش را تضمین می کند و باعث می شود که آموزش ها درست در لحظه اثربخش شوند. - انگیزش: القاء حس ارزشمندی به طور غیر مستقیم در فرآیند مربی گری به سرمایه های انسانی داده می شود و از طرفی افراد در شرکتی کار می کنند که می توانند روزی خودشان به عنوان مربی تلقی شوند و این موارد انگیزه افراد را به طور فزاینده ای رشد می دهد. - جبران خدمات: اندیشه خارج شدن از سیستم کارمندی که حقوق-دستمزد را با حضور فیزیکی نیروی انسانی مرتبط می کند و عملکرد را مبنا قرار می دهد از برترین مزایای اجرای مربی گری است چراکه در این رویکرد، ارزیابی عملکرد به طور شفاف توسط مربی قابل تشخیص است. - ارزیابی عملکرد: برای بهبود باید مدیریت نمود و برای مدیریت باید سنجش عملکرد انجام داد. وقتی مربی گری در سازمانی اجرا شود، اطلاعات سامانه ارزیابی بر اساس نظارت های مربی، تدقیق می شود.

مربی گری و بهره وری

نیروی انسانی، موجودی است بسیار پیچیده؛ اگر به فعالیت هایی که انجام می دهد و منافع حاصل از آنها آگاه باشد، انگیزه ای پیدا می کند که بهره وری ناشی از آن با هیچ مدیریتی دیگری به وجود نمی آید. به این منظور در گام اول باید سازمان، نگرش خود به نیروی انسانی را از دارایی نامشهود به سرمایه تغییر دهد. بر خلاف نگرش نیوتنی که به انسان نگاه ماشینی داشت، پارادایم کوانتومی نه تنها این دید را ندارد، بلکه انسان را یک پدیده زنده و کوانتومی می داند که اگر این پدیده طراحی و کنترل شود تخریب خواهد شد، مساله مهم این است که وقتی یک پدیده کوانتومی کنترل می شود خاصیت خود را از دست می دهد؛ لذا یک پدیده کوانتومی را باید آزاد گذاشت و نباید کنترل کرد، وقتی با این دیدگاه بخش های مختلف سازمان را مورد بررسی قرار می دهیم به این نتیجه می رسیم که هرچه طراحی و کنترل بیشتر باشد آن بخش، مشکلات بیشتری دارد، پدیده های کوانتومی اساسا خودجوش هستند، برای افزایش بهره وری در سازمان، سیاست های منابع انسانی باید به صورت خودجوش ایجاد شوند، ما نمی توانیم آن را طراحی کنیم، ذهن یک مدیر قادر نیست یک پدیده پیچیده را طراحی کند، بلکه باید با استفاده از سیگنال های موجود سیاست را ایجاد کنیم، ذهن مدیر باید به عنوان پذیرنده عمل کند نه به عنوان

بازدارنده «Proactive» بنابراین در هیچ سازمانی امکان ساختن نیروی انسانی وجود ندارد، نیروی انسانی را باید کشف کرد [۶].

به منظور توانمند سازی نیروی انسانی که قادر شود کارهای درست را به درستی انجام دهد، بکارگیری الزامات مربی گری و اجرای آن در محیط کار اهمیت ویژه ای دارد؛ افراد با هدایت مربی، بخشی از تار و پود سازمان می شوند و در بهترین شکل آن، این حس در آنان هویدا می شود که در حوزه اختیارات شغل خویش، صاحب کسب و کار خود هستند و در این مسیر، نتایج، به طور بطنی و بدون نیاز به تمرکز یک جانبه مدیران بر اهداف، حاصل می شوند. آرنات و اسپارو در سال ۲۰۰۴ در پژوهشی دریافتند که سازمانها مربی گری را به دلایل زیر بکار می برند: حمایت از ابتکار عمل استراتژیکی، حمایت از توسعه و پاسخگویی به نیازهای افراد. از نقطه نظر مترجمان کتاب مربی گری سازمانی، مربیان به دو روش به کارکنان منفعت می رسانند: اول، آنها با ارائه تجربیات چالشی در کار، ارائه توصیه و پیشنهادهای سازنده و دادن فرصت به کارکنان برای ارتقا و پیشرفت در توسعه کار کارکنان موثر هستند. دوم، آنها با کمک به کارکنان، حس هویت و شایستگی فردی را در افراد تقویت کرده و بدین ترتیب مزایای روانشناختی و اجتماعی ایجاد می کنند [۷].

فرآیند مربی گری فقط به نفع یادگیرندگان در راستای تحقق اهداف سازمان از طریق بهره وری بسنده نمی کند بلکه منجر به توسعه صلاحیت های مربی نیز می گردد؛ از این رو بهره وری در کل سازمان افزایش می یابد. به عبارتی مدیران مجرب، دانش و تجربه خود را صرفا در ذهن خود باقی نمی گذارند بلکه با انتقال درست آن به نیروهای انسانی از مسیر فرایند مربی گری، سرمایه گذاری نوینی را برای سازمان به ارث می گذارند و اگر این فرآیند به طور مستمر در میان نسل های مختلف اجرا شود، مدت زمان تجربه کردن و تجربه ها را تکرار نمودن کاهش می یابد و در دراز مدت مانند یک سرمایه گذاری کلان، منافع کثیری نصیب سازمان و جامعه می شود. تربیت نیروی انسانی شایسته محدود به افزایش کارایی و عملکرد نیست؛ انسان ها با گذشت زمان صبورتر می شوند و مهارت های رفتاریشان نیز توسعه می یابد، از این رو هدف گذاری در فرآیند مربی گری می تواند در جهت یادگیری مهارت های رفتاری علاوه بر افزایش عملکرد نیز باشد. طرح سوالات چالشی از سوی مربی، ظرفیت های بالقوه نیروهای انسانی را به حرکت در می آورد و روش حل مسئله را به آنها یاد می دهد لذا ذهن خلاق و ورزیده شده و فعالیتها هوشمندانه انجام می شوند و همه این موارد به جاری سازی بهره وری می انجامد.

به منظور بهبود بهره وری، ایجاد تعهد و به عبارتی استراتژیک کردن سرمایه های انسانی نیاز است؛ در فرآیند مربی گری با تحت تاثیر قراردادن ذهن افراد از طریق استقبال از ایده های آنان و به حداقل رساندن کنترل، تعهد مورد نیاز به وجود می آید؛ به حداقل رساندن کنترل به علت احساس بدی

است که در افراد ایجاد می شود و این آزادی عمل به مفهوم عدم توجه به کارهای مشخص شده برای نیروهای انسانی نیست بلکه نظارت بر عملکرد آنها، بررسی های لازم بر صحت و سقم انجام کارها را تشخیص می دهد و نظارت یکی از ارکان مهم مربی گری محسوب می شود.

در سازمان های امروز، متداول است که مدیران از میان زبده ترین افراد در تخصص های فنی مرتبط به شرکت انتخاب شوند؛ هر چند بویی از مبانی مدیریت نبرده باشند. این افراد با سعی و خطا و به طور سلیقه ای اعمال مدیریت می کنند. چه بسا صدمه هایی که به طور غیر مستقیم متوجه شرکت می شود و ناشی از عدم آگاهی آنها به شیوه های مدیریت است. در مربی گری که مربی باید با طرح سوالات چالشی، گوش کردن، بازخورد دادن و استفاده از ابزارهای سنجش، حرکت در جهت دستیابی به اهداف سازمان را رصد نماید و نیروی انسانی متعهد تربیت کند، یقیناً مربی گری نیاز به آموزش دارد. مدیران مجرب و با حوصله در یک سازمان پتانسیل مربی گری را دارند اما باید با شناخت مربی گری و علاقه به آن در این نقش حیاتی و استراتژیک ایفای وظیفه نمایند.

نتیجه گیری

مربی گری فرایند اثربخشی است که طی آن سرمایه های انسانی سازمان، هوشمندانه فعالیت نمودن را فرا می گیرند و با انجام درست کارهای درست موجب ارتقاء بهره وری خود و سازمان می شوند. اجرای مربی گری مستلزم رویکرد استراتژیک به موضوع است و ساختار سازمانی با درجه آزادی عمل بیشتر، فرهنگ سازمانی اثرگذار بر فرآیندهای مدیریت سرمایه های انسانی، مربیان دارای مهارت های ارتباطی و انگیزشی، نیروهای انسانی متعهد و خلاق، همگی از پیش نیازهای اجرای موفقیت آمیز آن به شمار می روند. در فرآیند مربی گری ابتدا توسعه نیروهای انسانی از طریق انتقال تجارب و پیشنهادات سازنده به آنها و همچنین تقویت روحیه شایستگی در آنان، حادث می شود و سپس از جاری شدن ظرفیت های بالقوه سرمایه های انسانی، بهره وری فردی و سازمانی ایجاد می گردد. انتقال تجربیات و نظارت مربیان بر نیروهای انسانی از یک سو منجر به توسعه صلاحیت های مربیان می گردد و از سوی دیگر با کمرنگ شدن کنترل ها و استقبال از ایده های افراد، تعهد در آنان به وجود می آید؛ بنابراین توسعه صلاحیت های مربیان و تعهد سرمایه های انسانی توأمان، افزایش بهره وری سازمان را به ارمغان می آورند.

منابع

[۱]. The tango of coaching. New ed. London: harper Collins 1996, max

[۲]. نقل از : مؤسسه روانشناختی کاریزما مشاور www.charismaco.com

[۳]. مربی گری در مدیریت عملکرد، رویکردها و مهارت ها، وبسایت بابک علوی <http://babak-alavi.ir>

[۴]. سایت راهکار مدیریت، <http://mgtsolution.com/olib/>

[۵]. کورش فتحی و اجارگاه، اباضلت خراسانی، سمیه دانشمندی، بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربی‌گری در فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی، دوره ۸ شماره ۱۵ مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی ۹۴

[۶]. افزایش بهره وری در سازمان‌ها با رویکرد پارادایم کوانتومی، روزنامه دنیای اقتصاد – شماره ۳۲۹۶، تاریخ چاپ: ۲۳/۰۶/۱۳۹۳، <http://donya-e-eqtasad.com/news>

[۷]. مت درایور، ترجمه ذاکری محمد، اسدی اسماعیل، مربی گری سازمانی (آموزه های رفتاری مثبت گرا برای رهبران و مدیران)، سازمان انتشارات جهاددانشگاهی، چاپ اول، تابستان ۱۳۹۳