

فرهنگ مربی‌گری

نهادینه‌سازی فرهنگ مربی‌گری در سازمان‌ها

دکتر معصومه داستانی

دکتر داریوش غلام‌زاده

دکتری تخصصی مدیریت منابع انسانی

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز



انتشارات رازنهان

۱۴۰۱

سرشناسه	: غلامزاده، داریوش، ۱۳۵۳ -
عنوان و نام پدیدآور	: فرهنگ مربی‌گری : نهاده‌سازی فرهنگ مربی‌گری در سازمان‌ها/داریوش غلامزاده، معصومه داستانی.
مشخصات نشر	: تهران: راز نهان، ۱۴۰۱.
مشخصات ظاهری	: ۳۳۲ ص.
شابک	: 978-622-278-418-8
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۸۹.
عنوان دیگر	: نهاده‌سازی فرهنگ مربی‌گری در سازمان‌ها.
موضوع	: کارکنان - مربی‌گری Employee - Coaching کارکنان - مدیریت Employee- management رفتار سازمانی Organizational behavior مربی‌گری Coaching
شناسه افزوده	: داستانی، معصومه، ۱۳۵۵ -
رده بندی کنگره	: HF۵۵۴۹۵
رده بندی دیویی	: ۲۱۲۳/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۷۳۹۲۷۰
اطلاعات رکورد	: فیپا
کتابشناسی	

آدرس: میدان انقلاب، اول جمال زاده جنوبی، کوچه دانشور، پلاک ۱۲، واحد ۲
شماره تماس: ۰۲۱۶۶۹۰۱۸۴۱ - ۰۹۱۲۲۲۳۰۲۶۹
آدرس الکترونیکی: raznahanbook@gmail.com
آدرس سایت: www.raznahanbook.com



که عنوان کتاب فرهنگ مربی‌گری نهاده‌سازی فرهنگ مربی‌گری در سازمان‌ها
که نویسندگان دکتر معصومه داستانی - دکتر داریوش غلامزاده
که صفحه آرا مانده طومار
که طراح جلد عاطفه نیکفر
که ناشر راز نهان
که شمارگان ۱۰۰۰ نسخه
که نوبت چاپ اول ۱۴۰۱
که قیمت ۸۵۰۰۰ تومان

ISBN: 978-622-278-418-8

پیشگفتار

دگرگونی‌های اجتماعی، فناوری‌های پرشتاب و چالش‌زا، تکوین رسالت‌های جدید در سازمان‌ها، ضرورت انعطاف‌پذیری و آمادگی برای رویارویی با شرایط جدید را امری اجتناب‌ناپذیر ساخته است. فرهنگ یک سازمان، مبنیاتوری از فرایندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است که با ظهور مقوله‌هایی مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات، پدیده جهانی شدن، دگرگون‌های جمعیت‌شناختی، آموزش مداوم، انفجار دانش، بحران‌های اخلاقی، سازمان‌یادگیرنده و رشد فزاینده دانش، توجه به کیفیت و اثربخشی در سازمان‌ها، ضرورت ایجاد فرهنگ سازمانی خلاق را در همه سطوح سازمانی ایجاد می‌نماید.

در این حین منابع انسانی نیز هر روز نسبت به گذشته نقش محوری‌تری در سازمان‌ها می‌گیرند و سازمان‌ها در این فضای رقابتی، ناگزیر به اتخاذ رویکردهای نوین افزایش عملکرد و بهره‌وری در مباحث نیروی انسانی هستند. چرا که این فضای به شدت رقابتی، سازمان‌ها را مجبور به کشف روش‌های نوین در جهت نهادینه‌سازی توانایی‌ها و ظرفیت‌های سازمانی کرده است. بنابراین، سازمان‌ها به سناریوی یادگیری سازمانی مبدل شده و کارکنان را به کسب خودمختاری بیشتر در رویکردهای موجود تشویق می‌نمایند (گارسیا^۱، ۲۰۱۱).

موضوع مربی‌گری یکی از رویکردهای نوین در مباحث آموزش و بهسازی منابع انسانی است و در حال حاضر مدیران سازمان های پیشرو به نقش‌هایی فراتر از رهبری می‌اندیشند و در تلاش هستند که نقش مربی‌گری را بازی کنند و از این راه سبب افزایش بهره‌وری، انگیزه و ارتقای اخلاق و کاهش ترک اختیاری کار شوند.

مربی‌گری ابزاری است که هدف آن، بهبود سرمایه انسانی و سازمانی و ارتقای برتری فردی می‌باشد (گریسپن و سوزا^۱، ۲۰۰۸). مربی‌گری، امری یکپارچه و قابل پیش‌بینی است و منجر به تعهد، عملکرد برتر و روابط مثبت می‌شود (کینلو^۲، ۱۹۹۹)، به زعم زهاروف^۳ (۲۰۱۰)، مربی‌گری فرایندی است که در آن افراد به اهداف شخصی و حرفه‌ای خود دست می‌یابند. مربی‌گری اجرایی، یک روند عملی و مؤثر فرد به فرد است که باعث افزایش ارتباطات مؤثر و بهره‌وری می‌شود (کارستن^۴، ۲۰۱۰). از آنجا که سازمان های امروزی بیشتر از مربی‌گری به عنوان مسیری در جهت هدایت کارکنان استفاده می‌کنند، بررسی ویژگی‌های فرهنگ مربی‌گری در سبک‌های مدیریتی حائز اهمیت می‌باشد. فرهنگ مربی‌گری به کارکنان همه سطوح فرصتی مناسب برای رشد و ارتقا ارزش‌ها و مهارت‌ها در جهت دستیابی به اهداف حرفه‌ای ارائه می‌دهد. با وجود نتایج مثبت حاصل از مربی‌گری، نهادینه شدن فرهنگ مربی‌گری باعث ایجاد تغییرات درونی اثربخش و افزایش کارایی در تمامی سطوح سازمانی می‌گردد.

در این کتاب سعی شده است به مباحث مربی‌گری و مسیر لازم برای نهادینه شدن فرهنگ مربی‌گری در سازمان ها پرداخته شود.

در فصل اول کتاب، ابتدا به ضرورت و اهمیت فرهنگ مربی‌گری در سازمان ها پرداخته و سپس در سه بخش جداگانه به مباحث و مفاهیم فرهنگ، فرهنگ سازمانی، مربی‌گری و فرهنگ مربی‌گری می‌پردازد. در بخش اول مفاهیم و اهمیت فرهنگ، مدل های فرهنگ سازمانی، در بخش دوم تاریخچه و مفهوم مربی‌گری، اهمیت و ضرورت اجرای مربی‌گری،

1 - Grespan & Souza

2 - Kinlaw

3 - Zaharov

4 - Karsten

فرایند و مدل‌های آن و در بخش سوم به مفهوم فرهنگ مربی‌گری، رویکردها و ویژگی‌های آن، مراحل توسعه، خلق و استقرار فرهنگ مربی‌گری و تجربیات موفق سازمان/ شرکت‌ها در پیاده سازی فرهنگ مربی‌گری پرداخته شده است.

و در فصل دوم، پس از معرفی اجمالی فدراسیون بین‌المللی مربی‌گری، برخی از پژوهش‌های انجام شده در حوزه‌های مربی‌گری و فرهنگ مربی‌گری در دو بخش داخلی و خارجی ارائه شده است.

در فصل سوم، فرهنگ مربی‌گری در مؤسسه‌های فناوری به عنوان یک الگو تدوین و ابعاد و مقوله‌های قابل توجه برای نهادینه‌سازی فرهنگ مربی‌گری در یک محیط واقعی تشریح شده است.

مطالعه این کتاب به مدیران ارشد و میانی در سازمان‌های دولتی و غیردولتی، اساتید دانشگاه و دانشجویان مقطع تحصیلات تکمیلی در حوزه منابع انسانی، دانش پژوهان و علاقمندان توصیه می‌شود.

بدون شک این کتاب عاری از کاستی و ایراد نیست لذا از دریافت نظرات علمی و سازنده صاحب نظران در جهت ارتقا و رفع نواقص آن در چاپ‌های بعدی استقبال می‌کنیم.

در پایان جا دارد که از همکاری صمیمانه و حمایت رؤسای برخی از مؤسسه‌های فناوری، خبرگان و اساتید محترم در این حوزه تشکر و قدردانی نمایم که با بیان نظرات و پیشنهادات ارزنده خود در غنی شدن این اثر نقش بسزایی داشته‌اند همچنین از مدیر محترم نشر رازنهان و همکاران آن مجموعه که زحمت چاپ این کتاب را برعهده داشتند تشکر می‌کنیم.

معصومه داستانی

داریوش غلامزاده

فهرست مطالب

فصل اول: فرهنگ و فرهنگ سازمانی، مربی‌گری و فرهنگ مربی‌گری.....	۱۵
مقدمه.....	۱۶
بخش اول : فرهنگ و فرهنگ سازمانی.....	۱۹
مفهوم فرهنگ.....	۱۹
تعریف فرهنگ.....	۲۱
تعریف فرهنگ سازمانی.....	۲۲
اهمیت و ضرورت فرهنگ سازمانی.....	۲۴
مدل های فرهنگ سازمانی.....	۲۶
مدل دانیل دنیسون.....	۲۹
تبیین الگوی فرهنگ سازمانی در هزاره سوم.....	۳۴
بخش دوم: مربی‌گری.....	۳۷
تاریخچه مربی‌گری.....	۳۷
مفهوم و تعریف مربی‌گری.....	۳۹
مربی‌گری به عنوان یک پارادایم جدید در مدیریت.....	۴۵
مربی‌گری، آموزش، مشاوره و منتورینگ.....	۴۷
مربی‌گری اجرایی.....	۵۰
اهمیت و ضرورت مربی‌گری.....	۵۲
بازگشت سرمایه.....	۵۴

۵۶	فرایند مربی‌گری
۵۸	مدل‌های مربی‌گری
۵۸	مدل GROW
۶۰	مدل OSKAR
۶۵	مدل ACHIEVE
۶۶	گام اول: ارزیابی وضعیت موجود
۶۷	گام دوم: طوفان ذهنی خلاق شقوق نسبت به وضعیت جاری
۶۷	گام سوم: هدفگذاری
۶۸	گام چهارم: ایجاد انتخاب‌ها و گزینه‌ها
۶۸	گام پنجم: ارزیابی گزینه‌ها
۶۹	گام ششم: طراحی برنامه عمل معتبر
۷۰	گام هفتم: تشویق به حرکت
۷۱	بخش سوم: فرهنگ مربی‌گری
۷۱	مفهوم فرهنگ مربی‌گری
۸۸	رویکردهای فرهنگ مربی‌گری
۹۲	ویژگی‌های فرهنگ مربی‌گری
۱۰۲	مراحل توسعه خلق و استقرار فرهنگ مربی‌گری
۱۰۵	توسعه سه رکن اصلی فرهنگ مربی‌گری
۱۱۲	تدوین راهبرد مربی‌گری
۱۱۷	مراحل هفتگانه توسعه فرهنگ مربی‌گری
۱۲۱	گام اول: توسعه هیئت مؤثر از مربی‌گری بیرونی
۱۲۸	گام دوم: توسعه ظرفیت مربی‌گری داخلی
۱۳۰	گام سوم: رهبران سازمان از تلاش‌های مربیگری حمایت می‌کنند و این تلاش‌ها را برای تغییر فرهنگ سازمانی تطبیق می‌دهند
۱۳۴	گام چهارم: مربی‌گری فراتر از جلسات رسمی فردی می‌باشد و شامل مربی‌گری تیمی و یادگیری سازمانی می‌شود
۱۳۶	تیم‌سازی

گام پنجم: ورود مربی‌گری به فرایندهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی: انتخاب کسانی که می‌توانند مربی باشند.....	۱۳۹
مکالمات توسعه بخش.....	۱۴۳
پاداش دهی.....	۱۴۵
گام ششم: مربی‌گری به عنوان سبک غالب برای مدیریت در سازمان.....	۱۴۶
مهارت های کلیدی مربی‌گری برای هر مدیر.....	۱۴۸
گام هفتم: مربی‌گری به عنوان ابزاری برای انجام کسب و کار با ذینفعان.....	۱۵۴
تأثیرات فرهنگ مربی‌گری بر عوامل اصلی عملکرد سازمانی.....	۱۵۷
سازمان ها/ شرکت های موفق در پیاده سازی فرهنگ مربی‌گری.....	۱۵۹
برنامه ریزی و رویکرد راه اندازی مربی‌گری.....	۱۶۴
استقرار فرهنگ مربی‌گری.....	۱۶۶
به نقل از میا وانسترلین، مدیر آموزش، آی بی ام.....	۱۶۸
به نقل از کیت هوسلی، مدیر افربخشی سازمانی کلگوگز در اروپا.....	۱۷۰
به نقل از جان بیلی، مدیر مربی‌گری در KPMG.....	۱۷۳
تأثیر ایجاد یک فرهنگ مربی‌گری بر سازمان چیست؟.....	۱۷۵
برنامه مربی‌گری جهانی در زیمنس - مارتین پلومپن.....	۱۷۶
ارائه برنامه مربی‌گری جهانی (GCP).....	۱۷۷
جان ایاتون و دانکن براون.....	۱۷۹
عوامل تغییر فرهنگی.....	۱۸۰
فصل دوم: معرفی فدراسیون بین المللی مربی‌گری (ICF) و پیشینه پژوهشی مربی‌گری و فرهنگ مربی‌گری.....	۱۸۵
مقدمه.....	۱۸۶
معرفی فدراسیون بین المللی مربی‌گری (ICF).....	۱۸۶
بیانیه چشم انداز.....	۱۸۷
ارزش های اصلی.....	۱۸۷
اعضا فدراسیون بین المللی مربی‌گری.....	۱۸۸
بررسی اجمالی وضعیت مالی.....	۱۹۰
فصل سوم: الگوی فرهنگ مربی‌گری (مورد مطالعه: مؤسسه‌های فناوری).....	۲۰۷

۲۰۸	 مقدمه
۲۰۹	 طراحی الگوی فرهنگ مربی‌گری
۲۲۰	 بحث و نتیجه‌گیری
۲۲۱	 تشکیلات و رویه‌ها
۲۲۳	 نظام جذب، انتخاب و استخدام
۲۲۵	 فرایند مدیریت عملکرد
۲۲۷	 فرایند آموزش و یادگیری
۲۲۸	 شناسایی مسیر پیشرفت شغلی
۲۲۹	 شرایط نظام نگهداشت
۲۳۱	 بوروکراسی و سیاست‌های بالادستی
۲۳۳	 سیاست بازی
۲۳۴	 فرهنگ ملی
۲۳۷	 ساختار سازمانی
۲۳۸	 فرهنگ سازمانی
۲۳۹	 بلوغ کارکنان
۲۴۱	 شیوه‌های رهبری
۲۴۵	 فضای سازمانی
۲۴۷	 راهبرد توسعه سازمانی
۲۴۷	 سازمان یادگیرنده
۲۴۹	 سازمان مربی‌گرا
۲۵۰	 توسعه فرهنگی
۲۵۲	 راهبرد جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی
۲۵۲	 شایسته‌سالاری
۲۵۴	 جذب و استخدام مربیان
۲۵۶	 راهبرد مربی‌گری و مدیریت عملکرد
۲۵۶	 مدیریت عملکرد و مربی‌گری
۲۵۸	 مدیران در نقش مربی‌گری
۲۵۸	 مدیران در نقش حمایت‌گر