



بررسی وضعیت ایفای نقش مربیگری عملکرد سرپرستان (مورد: شرکت ایران خودرو خراسان)

حمید دانشمند^۱، مرتضی کرمی^۲، محمدرضا آهنچیان^۳

۱-دانشگاه فردوسی مشهد

۲-دانشگاه فردوسی مشهد

۳-دانشگاه فردوسی مشهد

چکیده

امروزه هر سازمانی در جستجوی بهبود ظرفیت‌های خود در واکنش به تغییرات محیط است سازمان‌ها برای تغییر و کسب مزیت رقابتی، ذخیره منابع مالی و مادی، افزایش کیفیت و ترکیب عملیات جدید کار برانگیخته شده‌اند. یکی از روش‌های نوینی که در سال‌های اخیر جهت بهبود عملکرد فردی و سازمانی، توسعه شخصی و حرفه‌ای، افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان، مورد توجه مدیران قرار گرفته مربیگری است. فرایند مربیگری بر اساس رابطه هم‌افزایی بین مدیران و سرپرستان به‌عنوان مربیان عملکرد و کارکنان است و آن برای بهبود عملکرد، افزایش عزت نفس و افزایش بهره‌وری طراحی می‌شود و نتایج آن انگیزش، کارکنان مولد و آماده برای قبول چالش‌ها و اتخاذ ابتکار عمل است. پژوهش حاضر باهدف بررسی وضعیت ایفای نقش مربیگری عملکرد سرپرستان شرکت ایران خودرو خراسان انجام شد. از لحاظ هدف پژوهش جزء پژوهش‌های کاربردی است. جامعه آماری شامل کارکنان بخش تولید سالن رنگ شرکت ایران خودرو خراسان شامل ۵۱۸ نفر است و از این تعداد ۲۴۳ نفر به روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای به‌عنوان نمونه انتخاب شد. ابزارهای گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد نقش‌های مربیگری عملکرد جیلی و جیلی، (۲۰۰۷) است. جهت تعیین روایی از روش روایی محتوایی و جهت تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از آلفای کرونباخ استفاده شد و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از t تک نمونه‌ای استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که سرپرستان شرکت ایران خودرو به ترتیب نقش‌های ارزیاب عملکرد، آموزش دهنده، استراتژیست و مشاور شغلی را برای زیردستان خود ایفا می‌کنند.

واژگان کلیدی: مربیگری عملکرد، نقش‌های مربیگری عملکرد



مقدمه

امروزه هر سازمانی در جستجوی بهبود ظرفیت‌های خود در واکنش به تغییرات محیط است سازمان‌ها برای تغییر و کسب مزیت رقابتی، ذخیره منابع مالی و مادی، افزایش کیفیت و ترکیب عملیات جدید کار برانگیخته شده‌اند. (ویلی و سونس، ۲۰۱۳)^۱ بنابراین آن‌ها باید دائماً برای رسیدن به ثبات و پایداری توسعه یابند، سازمان‌ها باید روش‌های جدیدی برای کمک به کارکنان خود کشف کنند تا از نیاز به تغییر و تحول آگاه باشند و آن‌ها را به قبول مسئولیت بیشتر برای رشد و توسعه خودشان ترغیب نمایند. (روشا و لاس، ۲۰۱۶)^۲ یکی از روش‌های نوینی که در سال‌های اخیر جهت بهبود عملکرد فردی و سازمانی، توسعه شخصی و حرفه‌ای، افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان، بهبود مهارت‌های حل مسئله مورد توجه مدیران قرار گرفته مریگیری^۳ است؛ و بسیاری از سازمان‌ها اقدام به به کارگیری مرییان مستقل برای ایفای نقش نموده‌اند؛ و در بسیاری از سازمان‌ها این نقش در کنار نقش‌های دیگر از مدیران و سرپرستان انتظار می‌رود. بر طبق نظر لاتهام، الموست، مان و مور (۲۰۰۵)^۴ از مدیران سازمان‌ها انتظار می‌رود که مریگیری را برای زیردستان خود فراهم کنند. به‌عنوان مثال: شرکت‌های مک کینسی و کمپانی^۵ (بارتلت و گوشال، ۲۰۰۲)^۶ یا ماها^۷ (میک و سلوم، ۲۰۰۳)^۸ کی پی‌ام جی^۹ (هسلین و لاتهام، ۲۰۰۳)^{۱۰} و موتورولا^{۱۱} (لاتهام و همکاران، ۲۰۰۵)^{۱۲} که کمپانی‌های بزرگ و معروفی در سراسر جهان هستند توجه زیادی به مریگیری کارکنان به‌عنوان فعالیت مهم مدیریتی کرده‌اند. فرایند مریگیری بر اساس رابطه هم‌افزایی بین مدیران و سرپرستان به‌عنوان مرییان عملکرد و کارکنان است، مریگیری عملکرد شامل ایجاد مشارکت همکارانه بین مدیران و کارکنان از طریق تدریس، راهنمایی، مشاوره و دادن بازخورد باهدف بهبود عملکرد است در این روش مریگیری عملکرد فرایند تجهیز افراد با ابزارها، دانش و فرصت‌هایی است که آن‌ها برای توسعه خودشان و اثربخش شدن نیاز دارند. به‌طور خلاصه مرییان عملکرد افراد را توسعه نمی‌دهند بلکه آن‌ها افراد را برای توسعه خودشان تجهیز می‌کنند. (جری وی. گیلی و جیلی، ۲۰۰۷)^{۱۳}

مریگیری عملکرد یک فرایند پیچیده است که شامل چندین نقش و فعالیت‌های اساسی است که باید برای کمک به کارکنان برای حل کردن مشکلات، بهبود عملکرد، پذیرش تغییر و کسب نتایج خواسته شده مورد پذیرش قرار گیرد. به‌طور کلی فرصت‌های مریگیری رفتارهایی را که در امتداد دو پیوستار قرار می‌گیرند شکل می‌گیرد. این دو محور برای ایجاد یک رابطه کاری ترکیب می‌شوند و نقش‌های ممکن مریگیری عملکرد که با کارکنان مواجهه می‌شوند را مشخص

¹ -willy and sons

² -Rosha & lace

³ - coaching

⁴ - Latham, Almost, Mann, and Moore

⁵ - McKinsey & Company

⁶ - Bartlett & Ghoshal

⁷ - YUM brands

⁸ - Mike & Slocum

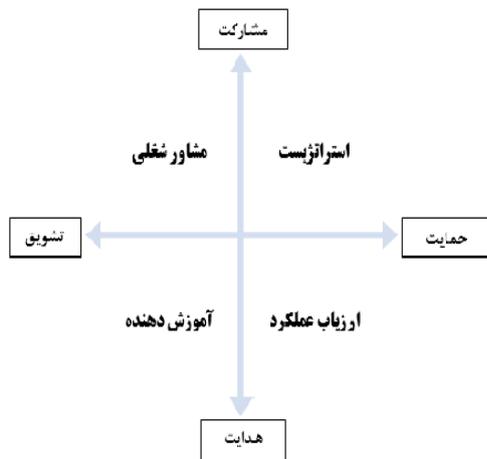
⁹ -KPMG

¹⁰ - Heslin & Latham

¹¹ - Motorola

¹² - Latham et al

¹³ - jerrey W.gilley and gilley



می‌سازد. محور افقی رفتار حمایت - ترغیب کارکنان را بیان می‌کند و محور عمودی رفتار مشارکت - هدایت را نشان می‌دهد. این مدل چهار نقش اولیه برای مربیگری عملکرد را بیان می‌کند. هر کدام از نقش‌ها یک جهت گیری فلسفی به مربیگری عملکرد را نشان می‌دهد. عملیاتی که بازخورد فراهم می‌کند و عملکرد را ارزیابی می‌کند به مربی عملکردی نیاز دارد که جهت‌دهی و رویکرد مشارکتی با کارکنان داشته باشد که می‌تواند به وسیله نقش‌های استراتژیست و ارزیاب عملکرد مربیگری عملکرد فراهم شود. موقعیت‌های دیگر به مشارکت و ترغیب و رهبری نیاز دارد که به وسیله نقش‌های

آموزش دهنده و مشاور شغلی فراهم می‌شود بعلاوه مشخص کردن نقش‌ها بستگی به درک مربی دارد که آیا باید به عنوان حامی خدمت‌رسانی کند و یا مشارکت داشته باشد هر نقش پیامدهای متفاوتی دارد که با آن پیوند خورده است. اندازه‌گیری شاخص‌های نقش‌های مربیگری عملکرد نقاط ضعف و قوت افراد را به عنوان استراتژیست^۱، آموزش دهنده^۲، مشاور شغلی^۳ و ارزیاب عملکرد^۴ معلوم می‌کند که هر نقش دارای پیامدهای مختلفی است. هر مدیر یا سرپرست مسئولیت‌های متفاوتی در ایفای نقش‌های فوق دارد. (جری وی. گیلی و جیلی، ۲۰۰۷)

مسئولیت‌ها و نقش‌های مربیگری عملکرد

مربیگری عملکرد چندین مسئولیت در طول فرایند مدیریت عملکرد دارد.

مسئولیت‌های آموزش دهنده: تسهیل یادگیری، افزایش انعطاف پذیری

مسئولیت‌های مشاور شغلی: تجزیه و تحلیل شغل، برنامه‌ریزی شغلی، افزایش فرصت‌های شغلی

مسئولیت‌های استراتژیست: حمایت از بهبود عملکرد و تغییر، دورنماسازی عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین پروری، حمایت از راه‌حل‌ها، آینده‌نگری، حل مسئله

مسئولیت‌های ارزیاب عملکرد: اجرای ارزیابی عملکرد، تدوین اهداف و استانداردهای مناسب عملکرد، اجرای ارزشیابی‌های توسعه‌ای، فراهم کردن بازخورد، تجزیه و تحلیل علل رفتار، ایجاد طرح‌هایی برای رشد و توسعه کارکنان، پیوند رضایت و پاداش، رشد و توسعه بهبود عملکرد.

آموزش دهنده

مربیگری عملکرد به وسیله چندین نقش مهم مشخص می‌شود. یکی از مهم‌ترین این نقش‌ها آموزش دهنده است. به عنوان آموزش دهنده مربیان عملکرد آموزش می‌دهند هر چند آن‌ها در بهبود عملکرد مشارکت می‌کنند. از بازخورد و تکنیک‌های

¹ -strategist

² -trainer

³ -career advisor

⁴ -performance appraiser



اختصاصی برای اطمینان از اینکه کارکنان کاملاً مفاهیم را درک کرده‌اند استفاده می‌کنند. هنگامی که کارکنان دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها برای انجام مناسب شغلشان را کسب نکرده‌اند یا هنگامی که آن‌ها در توالی فعالیت‌ها و وظایف عملکردی ناتوان هستند فرصت‌هایی برای مربیگری عملکرد است که در نقش آموزش‌دهنده خدمت کند. در این نقش مربی با کارکنان به صورت معلم خصوصی رفتار می‌کند؛ و در اشتراک گذاری اطلاعات مسئول است که در نهایت رشد و توسعه کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد که به صورت آموزش‌های ضمن خدمت ارائه می‌شود همچنین می‌تواند شامل فعالیت‌های آموزش رسمی باشد. در نقش آموزش‌دهنده مربی عملکرد اطلاعاتی را فراهم می‌کند که برای کارکنان سازمان مفید و کاربردی است و کارکنان باید به طور کامل مفید بودن آموزش که برای آن‌ها فراهم شده را در عملکرد خود احساس کنند. برای اینکه آموزش‌دهنده اثربخش باشد مربی عملکرد باید از بازخورد و خلاصه‌های مکرر استفاده کند برای اطمینان از اینکه فراگیران اطلاعات به اشتراک گذاشته شده را درک کرده‌اند. در نقش آموزش‌دهنده مربیان عملکرد کارکنان را راهنمایی و هدایت می‌کنند و در فراگیری دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مناسب کمک می‌کنند. برای اینکه در نقش آموزش‌دهنده موفق باشند مربیان عملکرد باید به طور مقتضی فرایند ارتباط را درک کنند. ارتباط اثربخش شامل: گوش دادن فعال، واضح صحبت کردن، حرف زدن با اصطلاحاتی که دیگران بفهمند و دریافت بازخورد برای اطمینان از اینکه درک کرده‌اند. یادگیری خیلی پیچیده است فرایند پیچیده‌ای که به مهارت و تخصص نیاز دارد. برای مهارت در نقش آموزش‌دهنده مربیان عملکرد باید سه شاخصه اصلی را در هر فعالیت آموزشی مدنظر قرار دهد:

۱- تنظیم محیط آموزشی برای به حداکثر رساندن فرصت‌هایی برای ارتباطات خصوصی و بدون وقفه

۲- برقراری ارتباط با زبانی ساده و قابل فهم برای دیگران

۳- آماده کردن اطلاعات گام به گام در هر مرحله و اجازه دادن به کارکنان برای اجرای وظایف یا مهارت‌ها در شرایط واقعی و اختصاص زمان برای تأمل و ارزیابی.

مهارت‌های آموزش‌دهنده

مهارت‌های آموزشی: فعالیت اولیه آموزش‌دهنده، آموزش است که وسیله‌ای برای تسهیل فعالیت‌های یادگیری است مانند آموزش‌های ضمن خدمت. آموزش‌دهندگان از روش‌های مختلف آموزشی مانند مدل‌سازی رفتار، شبیه‌سازی و بازی‌ها، توضیح دادن، سخنرانی و تکنیک‌های گروه‌های کوچک استفاده می‌کنند. فعالیت‌های آموزش ضمن خدمت یا غیررسمی (غیرساختارمند) و یا رسمی (ساختارمند) هستند. آموزش‌های غیررسمی روزانه در سازمان اتفاق می‌افتد زمانی که مربی عملکرد اطلاعات مربوط به شغل را به شیوه‌ای غیر ساختارمند و مبتنی بر واقعیت امر فراهم می‌کند. برای مثال مدیر یا سرپرست به کارمند جدید طرز خوشامدگویی به مشتریان را آموزش می‌دهد. این بخشی از آموزش‌های رسمی که مورد نیاز سازمان باشد نیست؛ اما بر اساس تجربه و بینش مدیر یا سرپرست است. این اطلاعات ممکن است به همه کارکنان داده شود و یا ممکن است به برخی آموزش داده نشود؛ زیرا اطلاعات لحظه‌ای است؛ و برای کمک به کارمند تازه‌وارد است تا فنون کسب و کار را یاد بگیرد. در مقابل فعالیت‌های آموزش رسمی (ساختارمند) ضمن خدمت برای کلیه کارکنان ارائه می‌شود. این فعالیت‌ها برای فراهم کردن روش‌های درست و دقیق انجام یک کار خاص طراحی می‌شود. فعالیت‌های رسمی دارای جزئیات دقیق و نیاز به زمان بیشتری هستند؛ و ساختارمند هستند زیرا دارای یک نظم مناسب هستند و اغلب



با فعالیت‌های آموزشی دیگر در ارتباط هستند. به‌عنوان آموزش‌دهنده برخی از مربیان عملکرد سایر مدیران و سرپرستان را آموزش می‌دهند تا چگونگی آموزش به کارکنان خود را فرا بگیرند. اثرات مهم این فعالیت بر سازمان و کارکنان اغلب نادیده گرفته می‌شود و بیشتر افراد در فعالیت‌های توسعه انفرادی درگیر هستند. در سال ۱۹۹۸ سازمان بین‌المللی استاندارد برای آموزش و عملکرد تعدادی از مهارت‌ها را برای آموزش‌دهنده بیان کردند:

تجزیه و تحلیل محتوای آموزشی و اطلاعات فراگیران، اطمینان از آماده بودن فضای آموزشی، ایجاد و حفظ اعتبار مربی، مدیریت محیط یادگیری، نمایش مهارت‌های ارتباط اثربخش، نشان دادن مهارت‌های ارائه مؤثر، نشان دادن مهارت‌ها و تکنیک‌های پرسش اثربخش، پاسخ مناسب به نیازهای فراگیران برای شفافیت و بازخورد، فراهم کردن تقویت و محرک‌های انگیزشی، استفاده مناسب از روش‌های آموزشی، استفاده اثربخش از رسانه‌ها، ارزیابی عملکرد فراگیران، ارزشیابی آموزشی، گزارش اطلاعات ارزشیابی

دانش اصول یادگیری بزرگسالان: آموزش‌دهندگان ۴ اصل بنیادین یادگیری بزرگسالان را در کار کردن با کارکنان اعمال می‌کنند:

۱- تئوری باید برای کاهش مقاومت در یادگیری با برنامه‌های عملی پیوند داشته باشد؛ به عبارت دیگر آماده کردن اطلاعات جدید به صورتی معنادار و عملی

۲- بزرگسالان توانایی یادگیری را در طول زندگی خود حفظ می‌کنند؛ و باید بر این اساس رفتار شود. اطلاعات با روشی فراهم شود که تسلط را موجب شود در عین اینکه کاهش تدریجی شنوایی و بینایی را در نظر بگیرد.

۳- آماده کردن فقط یک ایده یا مفهوم در یک زمان برای کمک کردن به بزرگسالان تا آن را با دانش موجود خودشان پیوند دهند؛ و به حداقل رساندن رقابت‌های فکری در تلاش برای افزایش درک و فهم. هدف اصلی فعالیت‌های یادگیری توسعه دانش، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و نگرش‌ها است که به بزرگسالان در حل موفقیت‌آمیز مشکلات موجود و بهبود عملکرد کمک می‌کند؛ بنابراین مسئله روش مورد استفاده یا چگونگی تنظیم دقیق فرایند نیست بلکه توسعه شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های مورد نظر است.

۴- از بازخورد و خلاصه مکرر برای تقویت حافظه و به یادسپاری استفاده کنید. متأسفانه این فعالیت‌ها اغلب به دلیل کمبود وقت برای یادگیری به فراموشی سپرده می‌شوند و یا مورد تأکید قرار نمی‌گیرند. به‌رحال عدم بازخورد و خلاصه مکرر به یادگیری می‌تواند به کاربرد نادرست یا شکست منجر شود.

چند اصل اساسی به ما کمک می‌کند تا چگونگی یادگیری بزرگسالان را درک کنیم:

محیط یادگیری حمایتی یادگیری را بهبود می‌بخشد، یادگیری باید به‌طور صحیح به پایان برسد، یادگیری یک فعالیت خودمحرور است، سرعت یادگیری افراد متفاوت است، تقویت مثبت یادگیری را افزایش می‌دهد، افراد با انجام دادن بهتر یاد می‌گیرند، یادگیری کل به کل بهترین است، یادگیری یک فرایند مداوم و مستمر است، نتایج یادگیری از تحریک حواس به دست می‌آید.

درک بزرگسالان به‌عنوان فراگیر: برخی از تحقیقات بیان کرده‌اند که بزرگسالان با روش‌های گوناگونی یاد می‌گیرند. غالباً شبکه یادگیری اولیه بزرگسالان تعاملی (حرکتی) است. باکمال تأسف رسانه‌ها رتبه کم تا متوسط برای



اولویت یادگیری بزرگسالان است. علاوه بر این بیشتر بزرگسالان به دنبال تجارب یادگیری به منظور مقابله با رویدادهای تغییرات خاص زندگی هستند؛ و آنها مصمم هستند به طور فعالانه در هر یادگیری که به آنها کمک می کند شرکت کنند. تئوری آندراجوجی معتقد است که بزرگسالان تمایل دارند فعالانه در ارزیابی نیازها و برنامه ریزی فعالیت های یادگیری مشارکت کنند؛ بنابراین بزرگسالان می خواهند اهداف و فعالیت های یادگیری خودشان را با مشارکت در ارزیابی یادگیری خودشان ایجاد کنند. فراگیران بالغ می خواهند فوراً آنچه را آموخته اند ببینند. مخصوصاً زمانی که یک شخص برای یک مسئولیت جدید با ارتقاء و یا انتقال آمده باشد صحت دارد؛ بنابراین یادگیری بهنگام برای فراگیران بالغ بسیار مهم است اجتناب از سخنرانی و یا خواندن هیچ کدام سبک یادگیری مناسب یا دارای اولویت برای بزرگسالان نیست. متأسفانه بسیاری از فعالیت های یادگیری به خاطر اینکه سازمان آنها را مهم و لازم می داند اتفاق می افتد نه به خاطر نیازهای کارکنان که آنها تقاضا می کنند. این خلاف تئوری آندراجوجی است که فرض اساسی آن این است که بزرگسالان فراگیر می خواهند فعالانه در یادگیری خودشان مشارکت کنند.

مهارت های تلخیص: خلاصه کردن به فراگیران عصاره آنچه در تبادل اطلاعات اتفاق افتاده منتقل می کند. شما ممکن است مخالفت یا موافقت آنها را درباره خلاصه شما برای اطمینان از اینکه همه مفاهیم درک شده اند را متوجه شوید.

مهارت های پرسش: سؤال کردن رایج است و هنوز بیش از اندازه استفاده می شود و یک تکنیک ارتباطی است سؤال کردن فقط برای هدایت گفتگو به سوی کانال های سازنده و آموزنده بیشتر یا به دست آوردن اطلاعات خاص مورد نیاز باید مورد استفاده قرار گیرد.

مشاور شغلی

گاهی اوقات مربیان عملکرد تشخیص می دهند که ضروری است حامی باشند و به عنوان رهبر با کارکنان با درگیری در نقش مشاور شغلی خدمت کنند. مشاور شغلی، مربیان عملکرد را ترغیب می کند تا تجربیات خود را با کارکنان به اشتراک بگذارند که به افراد در کسب بصیرت (بینش)، درک و فهم و آگاهی کمک می کند که در پیشرفت مسیر شغلی ارزشمند خواهد بود. مشاور شغلی باعث می شود تا کارکنان از تجربیات مربیان از موفقیت ها و شکست ها مزیت هایی را دریافت کنند در نتیجه باعث کاهش ترس، نگرانی و سرخوردگی کارکنان و در عوض ترویج موفقیت ها و تجلیل از دستاوردهای کار می شود. ماهیت تشویق، حمایت و تعامل مشاور شغلی توسعه ای است؛ زیرا به مربیان عملکرد کمک می کند تا مراقبت کنند، همدل و صبور و غمخوار باشند. توسعه کارکنان از طریق مشاوره شغلی به مربیان عملکرد کمک می کند تا به خوبی رشد کنند. مشاور شغلی فرایند اشتراک گذاری نهایی است و فرصت هایی را فراهم می کند تا اسرار سازمان برای کارکنان گشوده شود. مشاور شغلی به کارکنان کمک می کند تا از اشتباهات فاحش خود که برای شغل آنها زیان آور است اجتناب کنند؛ و همچنین به سازگاری کارکنان با فرهنگ سازمان و سازش بهتر در محیط کار کمک می کند. برای اینکه مشاور شغلی اثربخش باشد مدیران باید دانش اساسی از سازمان از جمله درک کامل چشم انداز و مأموریت، اهداف و مقاصد بلندمدت داشته باشد. همچنین باید شبکه مناسبی را جهت برقراری ارتباطات کارکنان در سازمان ایجاد نماید. مشاوران شغلی موفق دارای اختیار هستند و شایستگی های فنی را برای کمک به کارکنان جهت غلبه بر کاستی های مهارتی به اشتراک می گذارند



بسیاری از مشاوران شغلی دارای درجه‌ای از کاریزما هستند. کارکنان جذب افرادی می‌شوند که توانایی ترغیب دیگران را دارند و تمایل دارند اطراف افرادی باشند که عقاید و ایده‌های جستجوگرایانه دارند مشاوران شغلی باید در داخل سازمان مقبولیت داشته باشند نهایتاً برای اثربخشی در نقش مشاور شغلی مدیران باید برای رشد و توسعه شخصی دیگران مسئولیت‌پذیر باشند. در مرکز رابطه مشاور شغلی اشتیاق به بهبود دیگران است جهت کمک به آن‌ها تا بهترینی که می‌توانند باشند بشوند. (جری وی. گیلی و ان گیلی، ۲۰۰۷)

مشاور شغلی بینش درباره چشم‌انداز و اهداف و راهبردهای سازمان فراهم می‌کند؛ و به کارکنان در توسعه درک و فهم و آگاهی سیاسی کمک می‌کند تا عملکرد اثربخشی در سازمان داشته باشند. همچنین به کسب بینش درباره فلسفه سازمانی، عملیات و سیستم کاربردی، برنامه‌ریزی بلندمدت شغلی، رشد و ریسک‌پذیری و فرصت‌های پیشرفت و ارتقاء کارکنان، مشارکت کارکنان در پروژه‌ها که ممکن است موجب پیشرفت شغلی شود و نهایتاً به‌عنوان امین صریح و راهنمایی درست کمک می‌کند. رابطه بین کارمند و سازمان در مرکز توسعه شغلی کارکنان است. این رابطه مهم اغلب سازمان را به اتخاذ دو رویکرد هنگام ایجاد برنامه توسعه شغلی هدایت می‌کند: آن‌ها متخصصان توسعه شغلی را استخدام می‌کنند و یا مسئولیت توسعه شغلی را مستقیماً به مدیران اختصاص می‌دهند. همچنین می‌توان گفت تأثیر یک مدیر در مسیر شغلی یک فرد بیشتر از هر عامل دیگری در سازمان است؛ بنابراین مریان عملکرد باید شخص منحصر به فرد و واجد شرایطی باشد تا بتواند نقش مشاور شغلی را ایفا نماید. مثل بهره‌مندی از تجربه عملی، ارزیابی واقعی از امکانات سازمان، استفاده از اطلاعات ارزیابی عملکرد گذشته برای ایجاد پیشنهادهای مربوط به برنامه‌ریزی شغلی و ارزیابی فرصت‌های اقتصادی بیرونی دارای تجربیات شغلی مشابه هستند و می‌توانند همدلانه در این راستا به کارمند کمک کنند. بسیاری در مورد ارائه مشاور شغلی به زیردستان تردید دارند زیرا آن‌ها فاقد آموزش رسمی در زمینه روانشناسی و مشاوره هستند و در نقش خود احساس شایستگی نمی‌کنند علاوه بر این بسیاری از مدیران با توجه به موقعیت مسئولیت‌نظارتی خود به دلیل توانایی‌ها و مهارت‌های فنی (مالی یا عملیاتی) ارتقاء داده می‌شوند نه لزوماً به خاطر شایستگی‌های بین فردی؛ بنابراین هنگامی که با مشکلات دشوار و پیچیده مواجه می‌شوند مریان عملکرد گاهی اوقات فاقد شایستگی‌ها و توانایی‌ها برای مواجهه با آن هستند حرکت از تکنسن فنی به مشاور شغلی مشکل و اغلب غیرممکن است. تحقیقات و تجربه نشان می‌دهد که بسیاری از مدیران در حال حاضر دارای بسیاری از مهارت‌های لازم روابط بین فردی و انسانی لازم در فرایند مشاور شغلی هستند مهارت‌های فعلی می‌تواند با مطالعه، آموزش و عمل توسعه یابد. به‌عنوان مثال مدت زیادی از زمان یک مربی عملکرد با کارکنان در تعامل کلامی صرف می‌شود. مشاور شغلی می‌تواند یک فعالیت توسعه‌ای مهم برای ارتقاء مهارت‌های ارتباطی رهبری و مهارت‌های بین فردی مورد استفاده قرار گیرد. اقداماتی که می‌تواند برای ارتقاء مهارت‌های فرد به‌عنوان مشاور شغلی صورت گیرد:

توسعه دانش درباره اطلاعات و منابع مادی شغلی و حرفه‌ای، توسعه درک درستی از نظریه‌های مختلف شغلی و کاربرد آن‌ها، گذراندن دوره‌هایی در رابطه با نظریه‌های مشاوره، روابط انسانی و تکنیک‌های مشاوره، اشتراک در مجلات حرفه‌ای



که مقالاتی را درباره توسعه شغلی منتشر و چاپ می کند، درک مؤلفه های یک رابطه اثربخش و چگونگی برقراری آن، توسعه مهارت های پرسشگری و گوش دادن، احترام به حریم خصوصی و محرمانه کارکنان.

مهارت های مشاور شغلی: مشاور شغلی مهارت هایی را به نمایش می گذارد شامل: همکاری، تشخیص، آزمودن واقعیت، تعیین هدف، برانگیختن برای عمل. هر مهارت نیاز به تسلط بر مهارت های حمایتی مرتبط است.

همکاری: برقراری ارتباط باز با کارکنان، تشویق کارکنان به اشتراک گذاشتن دیدگاه و یا نتایج حاصل از ارزیابی خود گوش دادن به جای صحبت کردن، پرسش کردن برای درک و فهم ارزش ها، علایق، مهارت ها و نیازهای افراد، شناسایی نیازهای مازاد کارکنان که ممکن است داشته باشند، تمرکز بر روی مسائل مهم کارکنان

تشخیص: برخورد با مسائل عاطفی و فراهم کردن حمایت قبل از برخورد با مسائل شغلی، خودداری از قضاوت قبل از اینکه به طور واضح تشخیص داده شود، بیان فرضیه درباره مشکل و استفاده از تکنیک های پرسش مناسب برای شناسایی مسائل واقعی، حفظ عینیت و اجتناب از عمل بر اساس تعصبات شخصی

آزمون واقعیت: کمک به کارکنان تا درک کنند چگونه عملکرد فعلی فرصت های آینده را تحت تأثیر قرار می دهد، شناسایی نقاط ضعف و قوت و نیازهای توسعه ای، کمک به کارکنان تا اهمیت نام آوری خود را بشناسند، بررسی قابلیت دستیابی به اهداف و برنامه های عملیاتی، ارائه پشتیبانی و پرسش هر کجا که لازم بود.

تعیین اهداف: کمک به افراد تا اهداف شغلی قابل اطمینان بر اساس ارزشیابی و برنامه ریزی مقدماتی خود مشخص کنند، کمک به کارکنان برای نوشتن اهداف خاص، قابل اندازه گیری و مثبت، تجزیه و تحلیل اهداف کارکنان برای تعیین مراحل عمل، ارائه آزمون واقعیت هنگامی که اهداف غیرواقعی هستند.

برانگیختن برای عمل: تعیین اقدامات توسعه ای برای کمک به کارکنان در رسیدن به اهداف خود، تکمیل طرح توسعه ای مکتوب به عنوان یک ابزار ارتباطی، سند کار و یک سابقه از فعالیت های توسعه ای، شناسایی موانع و کشف روش هایی برای غلبه بر آنها، ارائه تشویق و ترغیب برای حفظ حرکت کارکنان به جلو، تجلیل از موفقیت ها

مهارت های ایجاد ارتباط کارکنان: مشاور شغلی به ویژه در طول دوره تضاد و استرس از دیگران حمایت می کند. این مهارت قبل و در خلال تغییرات و ابتکارات حیاتی است و باعث برقراری ارتباط با کارکنان می شود.

مهارت های بین فردی: در هسته مرکزی مشاور شغلی - رابطه کارکنان، مهارت های بین فردی است. هنگامی که مربیان عملکرد به عنوان مشاور شغلی خدمت رسانی می کنند به حدود مرزهای شخصی و ارزش های کارکنان خود با استفاده از مهارت هایی از قبیل گوش دادن فعال و سؤال کردن احترام قائل هستند. مهارت های بین فردی فرایند ارتباط بین مربیان و کارکنان را ساختارمند می کند. پذیرش و توجه مثبت را ترویج می کند. توانایی گوش دادن و همدردی در طول گفتگو در شرایط تضاد و استرس بالا بسیار مهم هستند. در نهایت از طریق مهارت های بین فردی، مربیان عملکرد یک رابطه کاری



و محیط کاری که کارکنان احساس امنیت و آرامش کنند ایجاد می کنند. در نتیجه کارکنان تمایل بیشتری برای آزمون تکنیک ها و فناوری های جدید و نا آشنا پیدا می کنند.

سکوت: قطعاً سکوت می تواند یک نکته طلایی باشد. کسب مهارت در این مهارت دشوارتر از آن است که به نظر می رسد. استفاده از تکنیک سکوت کارکنان را قادر می سازد تا در مورد کاری که انجام داده اند فکر کنند و حواس خود را جمع کنند و اطلاعات اضافی و مناسب مورد نیاز را فراهم می کند. این مهم است که به یاد داشته باشیم که حتی مشاوران شغلی با تجربه در ابتدا با سکوت به عنوان یک تکنیک موافق نیستند. به هر حال با تمرین می توان آشکار کرد که سکوت تعمدی زمان اضافی برای کشف احساسات خود به طور عمیق تر برای کارکنان فراهم می کند؛ و اینکه در مورد آنچه می گویند فکر کنند. متأسفانه سکوت می تواند مورد سوء برداشت قرار گیرد. به عنوان مثال بیش از یک دقیقه سکوت اغلب باعث ناراحتی و نگرانی است؛ بنابراین باید از گسترش زمان سکوت جهت جلوگیری از سوء برداشت عدم پاسخ جلوگیری شود. غالباً سکوت زمانی مفید است که در ترکیب با سایر تکنیک ها (گوش دادن فعال، تشویق و...) مورد استفاده قرار گیرد.

بازخورد: بازخورد به مشاور شغلی در هدایت گفتگو کمک می کند و باعث آشکار شدن احساسات و اهداف پنهان می شود. این بسیار مهم است زیرا احساساتی که عمیقاً پنهان شده تقریباً می توانند هر فکر یا رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. این احساسات اغلب مانع فرایند تبادل اطلاعات بین شما و کارکنان می شود و بنابراین نیاز است تا آشکار شوند تا به طور اثربخش با آن ها برخورد شود. این به توسعه تبادل باز و صادقانه بین شما و کارکنان کمک می کند. بازخورد به مشاوران شغلی اجازه می دهد تا عواطف کارکنان را آشکار کنند. هدف اصلی این است که نشان دهد شما احساسات و تفکرات و تجربیات کارکنان را به دقت درک کرده اید؛ که ممکن است واقعاً نگرش اساسی کارکنان بیان شود هنگامی که آن ها مشکل را بیان می کنند. نمونه ای از خلاصه اظهارات این خواهد بود: بنابراین شما به دنبال یک برنامه آموزشی برای کمک به توسعه مهارت های بین فردی برای بهبود اثربخشی به عنوان سرپرست هستید.

تجزیه و تحلیل مقدماتی: این تجزیه تحلیل معمولاً در قالب یک سؤال بیان می شود. مزیت اصلی آن این است که روشی است برای برقراری ارتباط که شما برای آزمایش درک کارکنان از تفکرات و ایده های آن ها تلاش می کنید. با انجام این کار شما صبر و شکیبایی و احترام به نقطه نظرات کارکنان را نشان می دهید. یک مثال از تجزیه و تحلیل مقدماتی این خواهد بود: من احساس می کنم شما از کیفیت ارائه برنامه آموزشی خیلی رضایت ندارید. درسته؟ این تکنیک مشاوران شغلی را به منظور توسعه یک رابطه کاری راحت با کارکنان که منجر به اشتراک گذاری نظرات و احساسات می شود قادر می سازد چنین رابطه ای برای توسعه حس تفاهم با کارکنان ضروری است.

استراتژیست

یکی از نقش های بسیار مهم مربیگری عملکرد استراتژیست است. این نقش مهم رهبری، مربی را برای تسهیل تغییر توانمند می سازد. به عنوان استراتژیست مربی عملکرد خدماتی را فراهم می کند که برای رهبران سازمان ارزشمند هستند؛ که مربی عملکرد را قادر می سازد شریک راهبردی کسب و کار شود؛ و اعتبار مربی عملکرد را در سازمان به وسیله ارتقاء روابط داخلی بهبود می بخشد؛ بنابراین مربی عملکرد می تواند آگاهی سازمانی خود را افزایش دهد و مکانیسمی برای بهبود



اثربخشی سازمانی ایجاد نماید؛ و راهبرد تصمیم‌گیری بلندمدت را تنظیم نماید که موجبات تغییر را فراهم می‌کند. به‌عنوان استراتژیست مربی عملکرد، مهارت‌های توسعه‌ای و دانش تغییر سازمانی و توانایی ملاحظه چشم‌انداز را به نمایش می‌گذارد. استراتژیست‌ها کل جنگل را می‌بینند که از درخت‌ها پوشیده شده است. استراتژیست‌ها در ارزیابی نیازهای سازمانی با استفاده از روش‌های کمی و کیفی، تدوین و اجرای ابتکار عمل سازمانی (مثل سیستم‌های مدیریت عملکرد) و در ارزشیابی اثربخشی مداخلات یادگیری و دیگر ابتکارات شایسته هستند. استراتژیست‌ها ورودی‌های دیگران را ترکیب کرده و آن‌ها را به طرح‌های عملیاتی تبدیل می‌کنند. اولویت‌هایی را تنظیم می‌کنند که با اهداف سازمانی سازگار است؛ و سازمان را به سوی اجرای اهداف کسب و کار، درک سیستم‌های سازمانی و روابط بین بخش‌ها هدایت می‌کند؛ بنابراین استراتژیست‌ها حل‌کننده مسئله هستند؛ که نقش فعالی در تصمیم‌گیری و فرایند مدیریت تغییر دارند استراتژیست‌ها بیشتر وقت خود را صرف درک مسئله می‌کنند به‌جای ارائه راه‌حل مسئله‌ای که وجود ندارد. استراتژیست‌ها به‌عنوان نقش پیش‌آهنگ خدمت می‌کنند؛ و جهت توسعه آمادگی و تعهد افراد برای تغییر سازمانی مسئول هستند. سؤالات زیر به‌عنوان یک راهنما در این فرایندها می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد: چگونه کارکنان من برای اجرای تغییر تمایل پیدا می‌کنند؟ چه نوع اطلاعاتی باعث قبول یا مقاومت کارکنان در برابر تغییر می‌شود؟ نگرش کارکنان به تغییر چیست؟ استراتژیست درک کاملی از اصول کسب و کار مثل مبانی عملیات کسب و کار، فرایندهای عملیات دارد. همچنین عوامل راهبردی مهم که رقابت‌پذیری سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد تشخیص می‌دهند؛ بنابراین آن‌ها به‌عنوان شریک راهبردی که توانایی برقراری ارتباط مزیت‌هایی که به‌وسیله سازمان با استفاده از راهبردها و مداخلات تغییر فراهم می‌شود خدمت می‌کنند. سازمان‌ها سیستم‌های پیچیده‌ای هستند که از بخش‌ها، حوزه‌ها، واحدها، طبقه‌های مشاغل، سطوح، نقش‌ها و مأموریت‌های زیادی تشکیل شده‌اند؛ که هر کدام برای موفقیت سازمان مهم هستند. یکی از نقش‌های اصلی استراتژیست کمک به یکپارچگی سازمان به‌وسیله پیوند بخش‌های رقابتی واحدها، حوزه‌ها و افراد از طریق یک مجموعه مشترک از اصول راهنما است. این اصول به تعیین جهت، هدف و تمرکز بر روی سازمان کمک می‌کند. به‌عنوان پیونددهنده سیستم، استراتژیست‌ها به‌طور مستقیم در تصمیم‌گیری درگیر نیستند در عوض به پیوند بخش‌های سازمان به یکدیگر کمک می‌کند. پیونددهنده سیستم ارتباط بین بخش‌ها و افراد را با برقراری ارتباط ارزش‌ها و اهمیت کار تیمی ایجاد می‌کند؛ بنابراین به کارکنان کمک می‌کند تا در جهت دستیابی به نتایج متمرکز شوند.

مهارت‌های استراتژیست: به‌عنوان استراتژیست، مربی عملکرد بینش به جنبه‌ها و مکانیسم عملیاتی سازمان را ایجاد می‌کند. این بینش شامل دانش اصول کسب و کار، نظریه سیستم‌ها، فرهنگ سازمانی و سیاست سازمانی است. استراتژیست نیازها و انتظارات مرتبط با مسائل کسب و کار زیردستان که سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد درک می‌کند.

۱- مهارت‌های توسعه سازمانی:^۱ استراتژیست‌ها متکی بر مجموعه‌ای از اصول راهنما برای هدایت رفتار هستند در نتیجه مهارت‌های حل مسئله، مهارت‌های مفهومی، مهارت‌های پژوهش و تجزیه و تحلیل را برای اثربخشی مدیریت و اجرای تغییر سازمانی کسب می‌کنند. همچنین به شرایط پیش‌بینی نشده پاسخ می‌دهند و راه‌حل‌های مناسب برای مسائل پیچیده و مهم

^۱ - Organizational Development Competencies



ارائه می کنند؛ و فعالیت های گسترده ای برای افزایش عملکرد طراحی می کنند. استراتژیست ها مداخلات ممکن بهبود عملکرد را شناسایی می کنند و آن ها را در سطح فردی و یا گروهی اعمال می کنند؛ و درباره زمان مناسب آموزش و یا فعالیت های یادگیری برای از بین بردن شکاف عملکرد تصمیم گیری می کنند. همه این موقعیت ها نیاز به مهارت های قابل توجهی مثل دانش مفهومی، دانش فنی، یکپارچه سازی، تحلیلی و تخصصی دارد.

مهارت های مفهومی: مهارت های مفهومی به استراتژیست کمک می کند که مشکلات عملکرد را تجزیه و تحلیل کند مداخلات بهبود عملکرد را اجرا نماید و اثربخشی آن ها را ارزیابی کند این مهارت ها باعث ایجاد یک چارچوب برای هدایت رفتار می شود. چنین چارچوبی باید همچنین هنگام تجزیه و تحلیل سازمانی و مداخلات بهبود عملکرد و نتایج ارزشیابی مورد استفاده قرار گیرد.

مهارت های فنی: مهارت های استراتژیست مستلزم پیش بینی، جمع آوری داده ها، تجزیه و تحلیل، ارائه راه حل، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی است. این مهارت های فنی برای تجزیه و تحلیل و ارزیابی مداخلات تغییر و تدوین طرح های جدید برای پاسخگویی به نیازهای خاص کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد. یکی از مهارت های فنی که به فراموشی سپرده شده توانایی پاسخ به شرایط پیش بینی نشده است.

مهارت های یکپارچه سازی: هنگامی که استراتژیست مهارت های بین فردی، مفهومی و فنی را باهم برای مدیریت پروژه ها مورد استفاده قرار می دهد مهارت های یکپارچه سازی مورد نیاز است. مهارت های یکپارچه سازی نیازمند شناسایی اجزای یک مشکل و تعریف روابط بین آن ها و سپس روش مداخله که عملکرد را بهبود می بخشد. مهارت های یکپارچه سازی ایده ها، مفاهیم و راهبردها را که منجر به اتخاذ رویکردهای پویا و روش های نوآورانه برای حل مسئله می شود را پیوند می دهد.

عینیت: استراتژیست اثربخش، بدون در نظر گرفتن ارزش ها و تعصبات شخصی و برخلاف فرهنگ، سنت ها و منافع سازمان بی طرفی خود را حفظ می کند این توانایی معمولاً به عنوان عینیت مشخص می شود. عینیت اغلب برای مربی به خاطر تسلط سازمانی مشکل است. حفظ عینیت، مربی عملکرد را قادر می سازد تا به عنوان ضمیر اجتماعی سازمان عمل کند و این شاید بزرگ ترین و تنهاترین مزیت نقش استراتژیست باشد.

دانش تخصصی: مربیان دارای مجموعه ای از مهارت ها و دانش تخصصی منحصر به فرد هستند. مربیان عملکرد برای موفقیت نیاز به درک عمیق دارند و باید دارای مجموعه منحصر به فردی از مهارت ها و دانش تخصصی در مدیریت عملکرد و توسعه سازمانی باشند.

۲- مهارت های سازمانی:^۱ استراتژیست تأثیر سازمانی خود را بهبود می بخشد و نفوذ خود را با درک سازمانی، آگاهی سیاسی و آگاهی سازمانی نشان می دهد.

درک کسب و کار: آگاهی از نحوه کار سازمان برای استراتژیست ضروری است و آن ها را قادر می سازد تا مانند کارکنان خود فکر کنند. درک مشترک، دانش نظریه سیستم ها، فرهنگ و سیاست مربیان را به درک بهتر سازمان آماده

¹ - Organizational Competencies



می‌سازد. با دانش چگونگی انجام فعالیت‌ها و چگونگی تصمیم‌گیری در داخل سازمان، استراتژیست بهتر می‌تواند تغییر را بدون برهم زدن عملیات سازمان تسهیل کند. استراتژیست‌ها با درک عملیات روزانه که به آن‌ها در انطباق عملیات و فعالیت‌ها در شرایط تغییر کمک می‌کند به سازمان خود ارزش می‌دهند. اگرچه استراتژیست ممکن است متخصص در یادگیری، عملکرد و ایجاد تغییر باشد این مهارت‌ها ارزش کمتری برای سازمان دارد مگر اینکه آن‌ها را قادر به انطباق عملیات خود با شرایط در حال تغییر سازد. در نتیجه استراتژیست در زمینه‌های کاربردی مثل مالی، عملیات، بودجه‌ریزی برای تولید، راه‌حل‌های عملی برای کارکنان خود را تجربه می‌کنند.

آگاهی سیاسی: صرف نظر از اندازه و پیچیدگی، سازمان یک ساختار سیاسی، محیط کار و فرهنگ دارد که تصمیمات و رفتار آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

آگاهی سازمانی: به عنوان یک استراتژیست درک عملیات سازمان، مربی عملکرد را قادر می‌سازد تا نیازهای بهبود عملکرد را شناسایی کند. این مهارت در تشخیص نیازهای سازمان، انتخاب راه‌حل‌ها، اجرای مداخلات و ارزیابی نتایج مداخلات بهبود عملکرد کمک می‌کند. دانستن اینکه اطلاعات را باید از کجا کسب کنیم کمک می‌کند تا از مشکلات رایج سازمانی اجتناب گردد. مزیت دیگر آگاهی سازمانی درک بهتر ساختار سیاسی سازمان و فرایندهای تصمیم‌گیری است؛ که برای دریافت حمایت مورد نیاز جهت پیاده‌سازی و اجرای تغییر سازمانی حیاتی است.

مهارت‌های مشاوره: شامل برقراری ارتباط با کارکنان، برقراری ارتباط در زمان مناسب، گفتگو درباره هرگونه تغییر در فرایندهای بهبود عملکرد و ارائه پشتیبانی است. مشاوره یک فرایند مربوط به همکاری است در اصل کل بزرگ‌تر از مجموعه اجزاست که فرایند همکاری در مشاوره را تجسم می‌کند.

مهارت‌های مشارکت: مشارکت با مدیران و رهبران، مدیران دیگر و کارشناسان یک از راه‌های دستیابی به اتخاذ ابتکار عمل است. ایجاد یک شبکه فراگیر، یکی دیگر از راه‌های ایجاد مشارکت است. شبکه‌سازی شامل شناسایی افراد در سراسر سازمان در موقعیت‌ها و سطوح مختلف که در تماس مستمر متقابل هستند.

مهارت‌های تفکر سیستمی: شناسایی و تجزیه و تحلیل و ارزیابی سیستم‌های درون یک سازمان بخش اساسی مریگیری عملکرد است. این وظایف نیازمند توانایی ارزیابی عناصر سیستم سازمانی که به هم وابسته هستند و ورودی‌ها، فرایندها و خروجی‌ها را مشخص می‌کنند و عناصر سیستم که در تعامل با عناصر دیگر سیستم هستند. استراتژیست، بخش‌هایی از سیستم سازمانی که احتمالاً دچار تغییر می‌شوند، زمانی که بخش‌های دیگر سازمان تغییر می‌کنند، پیش‌بینی می‌کند و برای این کار از چارچوب بهبود عملکرد و مدیریت برای مدیریت این تغییرات استفاده می‌کند.

مهارت‌های مدیریت پروژه: هر بهبود عملکرد و مداخله مدیریت عملکرد، یک پروژه است. برنامه‌ریزی یک پروژه نیازمند مجموعه جامع و پیچیده‌ای از مهارت‌هاست که نباید دست کم گرفت. چنین مداخله‌ای بسیار مهم است استراتژیست، نیاز به مهارت‌های مدیریت پروژه برای هدایت پروژه‌ها از ابتدا تا انتها دارد مهارت‌های مدیریت پروژه با مهارت‌های مورد نیاز برای مشاوره و مدیریت تغییر همپوشانی دارد که در آن استراتژیست روابطی که باید با کارکنان در تهیه مداخلات اساسی در مدیریت و عملکرد داشته باشند را ارزیابی می‌کند. همچنین مخاطرات پروژه را تجزیه و تحلیل می‌کند و برای تکمیل پروژه و طرح احتمالی برای به حداقل رساندن مخاطرات برنامه‌ریزی می‌کند.



مهارت های مدیریت تغییر: عملکرد همیشه در حال بهبود است و تغییرات رخ می دهد و روش جدیدی برای انجام یک کار را نشان می دهد. برای برخی از کارکنان تغییر ممکن است ناچیز و برای برخی بسیار شدید باشد. برای مقابله با مقاومت در برابر تغییر و به منظور ایجاد محیطی که منجر به تغییر می شود استراتژیست ها حمایت و همکاری کارکنان و کسانی که در فرایند تغییر درگیر هستند را جلب می نمایند. استراتژیست ها مراحل تغییر و به کارگیری استراتژی های مناسب برای هر مرحله را تشخیص می دهند.

مهارت های کار تیمی: بهبود عملکرد و مدیریت مداخلات اغلب پیچیده است؛ و نیازمند استراتژیست هایی است که دانش کار تیمی و مهارت های تیم سازی را دارند. این شایستگی ها شامل: برنامه ریزی، جهت دهی، هماهنگی و مدیریت عملکرد تیم است. فعالیت هایی شامل اجرای فرایندهای ارتباطی لازم، مدیریت جلسات، شناسایی نقش ها و مسئولیت ها به طور واضح، برنامه ریزی فعالیت های عملکرد، شناسایی استانداردهای عملکرد، تقسیم کار به واحدهای قابل مدیریت و واگذار کردن کارها است.

ارزیاب عملکرد

مربیان عملکرد گاهی اوقات متوجه می شوند که باید با کارکنان به صورت مشارکت کننده فعال با درگیر شدن در نقش ارزیاب عملکرد رفتار کنند. هدف اصلی ارزیاب عملکرد فراهم کردن وسیله ای برای بحث درباره ارتقاء نتایج عملکرد کارکنان است. این مباحث شامل: ارزیابی نقاط ضعف و قوت کارکنان و حوزه های بهبود عملکرد هستند. آن ها بر برنامه های عملیاتی کارکنان متمرکز هستند. ارزیاب عملکرد روشی را جهت تعیین اینکه آیا کارکنان در حال ارائه نتایج عملکرد مناسب، اجرای فعالیت های عملکرد یا فراتر از استانداردهای عملکرد هستند یا نه ارائه می کند. به عنوان ارزیاب عملکرد، مربی عملکرد رضایت خود را از مؤلفه های درونی و بیرونی عملکرد کارکنان نشان می دهد. این بررسی ها همچنین فرصت های موجود درباره اهداف و مقاصد توسعه ای فعلی و آتی و چگونگی برنامه کارکنان برای بهبود عملکرد را فراهم می کند. مهم تر اینکه ارزیاب عملکرد وسیله ای برای بحث درباره فعالیت های رشد و توسعه ای آینده، توانایی و شایستگی کارکنان است و همچنین باعث پیشرفت شغلی کارکنان می شود.

مهارت های ارزیاب عملکرد: مهارت های اصلی ارزیاب عملکرد شامل حل تعارض، مهارت های بازخورد و مهارت های مقابله است. انجام ارزیابی های عملکرد اثربخش باید توسعه ای باشند. به هر حال نیازمند مهارت هایی مانند مهارت های تحلیلی و شهود هم است.

مهارت های حل تعارض: تضاد اهداف، عقاید، سیاست ها و عملکردها تقریباً اجرای تغییر معنی دار را غیرممکن می سازد. تسلط ارزیاب عملکرد در مهارت های حل تعارض به آن ها اجازه می دهد تا کارکنان خود را در طول فرایند تغییر هدایت



کند تا مقاومت به حداقل برسد. مهارت‌های حل تعارض مریبان عملکرد را قادر می‌سازد تا علت مقاومت و چگونگی پاسخ بر اساس آن را درک کند. چنین بینشی برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر سودمند است.

مهارت‌های بازخورد: غالباً سوء مدیریت هنگامی اتفاق می‌افتد که مدیران و سرپرستان در ارائه بازخورد عملکرد مناسب برای کارکنان خود با مشکل مواجهه می‌شوند. برخی از مدیران معتقدند که کارکنان آن‌ها می‌دانند که آیا کار را به درستی انجام می‌دهند یا نه متأسفانه ممکن است این گونه نباشد. ارائه بازخورد روشن، شفاف، خلاصه، صادقانه و به موقع از مسئولیت‌های مریبان عملکرد است. بازخورد یعنی دریافت اطلاعات به هنگام و خاص درباره عملکرد شغلی که شامل تحسین و یا توسعه مسیر شغلی است. به هنگام یعنی دادن بازخورد به طور مستمر نه فقط در طول عملکرد سالیانه، خاص، دلالت بر مستند بودن رفتارهای عملکردی به طور دقیق است که می‌توان هنگام دادن بازخورد به کارکنان استناد شود. تحسین و توسعه مسیر شغلی مربوط به عملکرد کلی شغل است. این تعریف به تحکیم فلسفه بازخورد مریبی عملکرد کمک می‌کند. بازخورد عملکرد می‌تواند کتبی یا شفاهی، خواسته یا ناخواسته، مستقیم یا غیرمستقیم، دوستانه و یا غیردوستانه باشد. بازخورد برای افزایش رشد و توسعه کارکنان ضروری است. مدیران و سرپرستان باید به کارکنان کمک کنند هنگامی که نوع خاصی از نتایج عملکرد را تولید می‌کنند که مورد نیاز سازمان است یا فعالیت‌های عملکرد را به طور صحیح کامل می‌کنند را درک کنند. ارائه بازخورد عملکرد به مدیران برای ایجاد یک رابطه هم‌افزایی با کارکنان کمک می‌کند. بازخورد یک محرک قدرتمند و منبع دلگرم‌کننده برای کارکنان است و به آن‌ها در فهم بهتر نقاط ضعف و قوت کمک می‌کند که می‌تواند باعث ایجاد طرح توسعه‌ای شود. ارائه بازخورد به هنگام و خاص منجر به بهبود نتایج کسب و کار می‌شود و در نهایت توانایی مقابله با مسائل دشوار برای ارزیاب عملکرد ضروری است.

اجرای بازخورد عملکرد: ارزیاب عملکرد، بازخورد را با روش‌هایی که کارکنان را برای بهبود عملکرد ترغیب می‌کند ارائه می‌دهد. بازخورد باید به طور مثبت ارائه شود تا از حالت دفاعی گرفتن کارکنان جلوگیری به عمل آید؛ به عبارت دیگر بازخورد باید چیزهایی را تقویت کند که کارکنان درباره خودشان می‌دانند و به سرعت تشخیص می‌دهند به طوری که ممکن است آن‌ها اصلاحات جزئی در عملکرد شغلی خودشان ایجاد کنند. یک فرایند ۸ مرحله‌ای ممکن است به وسیله ارزیاب عملکرد برای ارائه به کارکنان دارای عملکرد نامناسب طی شود:

۱- روشن کردن مشکلات عملکرد بایان به کارکنان که دقیقاً چه چیزی را نادرست انجام می‌دهند و ارائه بازخورد بلافاصله
۲- فرصت دادن به کارکنان تا به بازخورد واکنش نشان دهند و به پاسخ کارکنان گوش دهد و رفتارهای غیر کلامی آن‌ها را تقویت کند.

۳- ارائه شواهد عینی از ضعف عملکرد کارکنان برای افزایش درک مسائل

۴- شناسایی نقاط قوت کارکنان که ممکن است ضعف عملکرد را جبران نماید.

۵- شناسایی عملکرد مناسب که کارمند می‌تواند نشان دهد مانند مراحل انجام دقیق کار که به دنبال هم باید انجام شوند. یا تغییرات ایجاد شده و یا روش بهبود و تضمین کیفیت

۶- شناسایی کارها یا مهارت‌ها و دانش ضروری برای بهبود عملکرد

۷- بررسی پیامدهای ضعف عملکرد مداوم (مانند انضباط، تعلیق، فسخ و ...)



۸- اطمینان از اینکه کارکنان مسئولیت خود را برای اصلاح عملکرد درک کرده‌اند و برای مشکلات احساس مالکیت می‌کند.

مهارت‌های مواجهه یا مقابله:^۱ بسیاری از مدیران و سرپرستان در مواجهه با کارکنانی که عملکرد ضعیفی دارند مشکل دارند. برخی از مواجهه اجتناب می‌کنند به امید اینکه به نحوی کار انجام خواهد شد و درحالی که برخی دیگر بیش از حد تهاجمی هستند. مریبان در مواجهه با کارکنان در خصوص عملکردشان سه حالت تهاجمی، منفعل و رفتار قاطعانه از خود به نمایش می‌گذارند.

رفتار تهاجمی: مدیران تهاجمی کارها را به صورت توهین آمیز، بی ادبانه و با طعنه انجام می‌دهند آن‌ها احساسات، نیازها و ایده‌های خود را برای تسلط بر کارکنان خود بیان می‌کنند و اصرار دارند که در موضوعات مورد گفتگو حرف نهایی را آن‌ها بزنند. مدیران و سرپرستان پرخاشگر تمایل دارند درباره چیزی که برای کارکنان مهم است علاقه کمتری نشان دهند که باعث کاهش تعهد و وفاداری کارکنان می‌شود.

رفتار سلطه پذیر یا مطیع: مدیران و سرپرستان منفعل صادقانه احساسات، نیازها، ارزش‌ها و نگرانی‌های خود را بیان نمی‌کنند غالباً آن‌ها به کارکنان خود اجازه می‌دهند تا سطح کیفیت عملکرد خود را، خودشان تعیین کنند. رفتارهایی مانند صدای بسیار نرم، نشان دادن شرمندگی و تردید در سخنرانی از ویژگی‌های آن‌هاست. مدیران و سرپرستان منفعل به کارکنان خود اجازه می‌دهند تا با انکار حق مدیریتی آن‌ها و نادیده گرفتن درخواستشان، آن‌ها را نقض کنند در نتیجه خواسته‌ها و نیازهای خودشان به وسیله کارکنان برآورده نمی‌شود.

رفتار قاطع: مدیران و سرپرستان قاطع نیازها، ارزش‌ها، نگرانی‌ها و نظرات خود را به طور مستقیم و مناسب بیان می‌کنند و بر حقوق خود بدون سوءاستفاده و یا تسلط بر کارکنان خود پابرجا هستند. آن‌ها نیازهای کارکنان خود را برای رفع نیازهای خودشان نقض نمی‌کنند.

مهارت‌های تحلیلی: این مسئولیت یک مربی عملکرد است برای اینکه روش‌های تولید اطلاعات، تجزیه و تحلیل آن، تمایز میان مشکلات، علائم و علل، شناسایی راه‌حل برای مشکلات، ارائه راه‌حل‌های مناسب را درک کند. چنین تجربه‌ای در برخورد با مشکلات سازمان حاصل می‌شود؛ و نیازمند مهارت‌های تحلیلی پیشرفته است.

شهود: مریبان عملکرد باید توانایی تشخیص احساسات را به سرعت داشته باشند و آن‌ها را کشف کنند این به خاطر تمایز بین برداشت‌های خود و دیگران بسیار مهم است؛ و با دریافت احساسات می‌تواند مداخلات مناسب و بهنگام را انجام دهد.

جدول ۱: مهارت‌های نقش‌های مربیگری عملکرد

مهارت‌های آموزش دهنده	مهارت‌های آموزشی، دانش اصول یادگیری بزرگ‌سالان، درک بزرگ‌سالان به‌عنوان فراگیر، مهارت‌های تلخیص، مهارت‌های پرسش
مهارت‌های مشاور شغلی	همکاری، تشخیص، آزمون واقعیت، تنظیم اهداف، برانگیختن برای عمل، مهارت‌های ایجاد ارتباط کارکنان (مهارت‌های بین فردی)، سکوت، بازخورد، تجزیه و تحلیل مقدماتی

^۱ - Confronting Skills



<p>مهارت های توسعه سازمانی: مهارت های مفهومی، مهارت های فنی، دانش تخصصی، مهارت های یکپارچه سازی</p>	<p>مهارت های استراتژیست</p>
<p>مهارت های سازمانی: درک کسب و کار، آگاهی سیاسی، آگاهی سازمانی، مهارت های مشاوره، مهارت های مشارکت، مهارت های تفکر سیستمی، مهارت های مدیریت پروژه، مهارت های مدیریت تغییر، مهارت های کار تیمی</p>	
<p>مهارت های حل تعارض، مهارت های بازخورد، اجرای بازخورد عملکرد، مهارت های مواجهه یا مقابله (رفتار تهاجمی، رفتار سلطه پذیر یا مطیع، رفتار قاطع)، مهارت های تحلیلی، شهود</p>	<p>مهارت های ارزیاب عملکرد</p>

لذا در این پژوهش به دنبال بررسی وضعیت ایفای نقش های مربیگری عملکرد سرپرستان شرکت ایران خودرو خراسان هستیم.

هدف

بررسی وضعیت ایفای نقش مربیگری عملکرد سرپرستان شرکت ایران خودرو خراسان

سؤال تحقیق

وضعیت ایفای نقش مربیگری عملکرد سرپرستان شرکت ایران خودرو خراسان چگونه است؟

روش تحقیق

از آنجائی که هدف تحقیقات کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است؛ به عبارت دیگر تحقیقات کاربردی به سمت کاربرد عملی دانش هدایت می شود (سرمد و بازرگان، ۱۳۸۸)؛ بنابراین این پژوهش از حیث هدف کاربردی است و از حیث روش، زیرمجموعه رویکردهای کمی است (گال، ۱۳۹۱). در این تحقیق وضعیت ایفای نقش های مربیگری عملکرد در بین استادکاران (سرپرستان) شرکت ایران خودرو خراسان مورد مطالعه قرار گرفت.

جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان بخش تولید سالن رنگ شرکت ایران خودرو خراسان که در سال ۱۳۹۵ در سه شیفت کاری مشغول به فعالیت هستند. به طور کلی در بخش تولید سالن رنگ شرکت ایران خودرو خراسان ۵۱۸ نفر در سه شیفت کاری فعالیت دارند. حجم نمونه در این پژوهش، بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۲۴۳ نفر به نسبت جامعه آماری بخش های مختلف (EWT) تعیین شد.

روش نمونه گیری



در این پژوهش کلیه کارکنان شاغل در بخش تولید سالن رنگ شرکت ایران خودرو خراسان با روش نمونه گیری سهمیه‌ای و متناسب با بخش‌های مختلف (EWT) انجام شد. (جدول شماره ۲)

ابزار و روش گردآوری داده‌ها

در این پژوهش جهت شناسایی وضعیت ایفای نقش مربیگری عملکرد سرپرستان از پرسشنامه شاخص‌های نقش مربیگری عملکرد (جیلی و جیلی، ۲۰۰۷) که نقاط ضعف و قوت افراد را به‌عنوان استراتژیست، آموزش‌دهنده، مشاور شغلی و ارزیاب عملکرد معلوم می‌کند که هر نقش دارای ۱۰ پرسش است جمعاً ۴۰ سؤال به صورت طیف ۵ تایی لیکرت از هرگز (۱) تا همیشه (۵) استفاده شد. پرسشنامه‌های نقش‌های مربیگری عملکرد اپراتورها داده شد تا درباره وضعیت ایفای نقش مربیگری عملکرد سرپرستان تکمیل کنند.

جدول ۲: اطلاعات مربوط به توصیف پرسشنامه نقش‌های مربیگری عملکرد

مؤلفه‌ها	تعریف	تعداد گویه	شماره گویه‌ها
استراتژیست	به‌عنوان استراتژیست مربی عملکرد خدماتی را فراهم می‌کند که برای رهبران سازمان ارزشمند هستند؛ که مربی عملکرد را قادر می‌سازد شریک راهبردی کسب و کار شود؛ و اعتبار مربی عملکرد را در سازمان به وسیله ارتقاء روابط داخلی بهبود می‌بخشد.	۱۰	۱-۵-۹-۱۳-۱۷-۲۵-۲۹-۳۳-۳۷-۲۱
آموزش‌دهنده	هنگامی که کارکنان دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها برای انجام مناسب شغلشان را کسب نکرده‌اند یا هنگامی که آن‌ها در توالی فعالیت‌ها و وظایف عملکردی ناتوان هستند فرصت‌هایی برای مربیگری عملکرد است که در نقش آموزش‌دهنده خدمت کند.	۱۰	۲-۶-۱۰-۱۴-۱۸-۲۶-۳۰-۳۴-۳۸-۲۲
مشاور شغلی	مشاور شغلی مربیان عملکرد را ترغیب می‌کند تا تجربیات خود را با کارکنان به اشتراک بگذارند که به افراد در کسب بصیرت، درک و فهم و آگاهی کمک می‌کند که در پیشرفت مسیر شغلی دارای ارزش خواهد بود.	۱۰	۳-۷-۱۱-۱۵-۱۹-۲۷-۳۱-۳۵-۳۹-۲۳
ارزیاب عملکرد	هدف اصلی ارزیاب عملکرد فراهم کردن وسیله‌ای برای بحث درباره ارتقاء نتایج عملکرد کارکنان است.	۱۰	۴-۸-۱۲-۱۶-۲۰-۲۸-۳۲-۳۶-۴۰-۲۴
		۴۰	

روایی و پایایی

به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوایی استفاده شد. پرسشنامه استاندارد نقش‌های مربیگری عملکرد پس از ترجمه در اختیار چند نفر از اساتید مدیریت آموزشی قرار داده شد تا نسبت به انطباق معانی با متن انگلیسی اظهار نظر کنند. سپس با حضور در شرکت ایران خودرو و مشارکت کارشناس آموزش، کارشناس پژوهش و مسئول منابع انسانی نسبت به روان‌سازی و بومی‌سازی با اصطلاحاتی که برای کارکنان شرکت ایران خودرو قابل فهم باشد اقدام شد.



در این پژوهش به منظور سنجش پایایی ابزار پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که پس از توزیع پرسشنامه در میان نمونه آماری و گردآوری داده‌ها، ضریب آلفای کرونباخ به صورت کلی و در ابعاد پژوهش بر طبق جدول زیر محاسبه گردید. در این قسمت به بررسی آلفای کرونباخ برای سازه‌های تحقیق می‌پردازیم:

جدول ۳: پایایی پرسشنامه نقش‌های مریگیری عملکرد

زیر مؤلفه مقدار آلفا تعداد گویه ضریب کل			
	۱۰	۰/۹۱	استراتژیست
	۱۰	۰/۹۰	آموزش دهنده
۰/۸۹	۱۰	۰/۹۲	مشاور شغلی
	۱۰	۰/۹۱	ارزیاب عملکرد
	۴۰		

همان‌طور که جدول ۳ گویاست، پایایی ابزار نقش‌های مریگیری عملکرد (۰/۸۹) در حد قابل قبولی است.

فرایند جمع‌آوری داده‌های پژوهش

پژوهشگر برای جمع‌آوری داده‌ها ابتدا مجوزهای لازم جهت انجام پژوهش در سالن رنگ شرکت ایران خودرو خراسان اخذ و برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق با حضور در شرکت ایران خودرو و تشریح و توضیح آن و بیان اهمیت کار پرسشنامه را اجرا نمود به این صورت که پرسشنامه ۴۰ گویه در بین کارکنان توضیح و به آن‌ها گفته شد که با دقت و صداقت به سؤالات پاسخ دهند و پاسخ‌ها کاملاً محرمانه و به هیچ‌عنوان در اختیار کسی قرار داده نمی‌شود و بعد از توزیع پرسشنامه‌ها، هر جا که سؤالی پیش می‌آمد محقق حضور داشت و به سؤالات و ابهامات پرسشنامه پاسخ داد و بعد از تکمیل پرسشنامه‌ها جمع‌آوری شد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق از دو روش توصیفی و استنباطی جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. در سطح توصیفی از شاخص‌های آماری نظیر میانگین و انحراف معیار به توصیف اطلاعات پرداخته شد و در سطح آمار استنباطی داده‌های پژوهش با استفاده از آزمون‌های t تک نمونه‌ای تجزیه و تحلیل شد.

یافته‌ها

در جدول ۵ توصیف میانگین و انحراف معیار شاخص‌های اصلی پژوهش و ابعاد آن‌ها انجام شده است.

جدول ۴: میانگین شاخص‌های اصلی پژوهش

شاخص	ابعاد	میانگین	انحراف معیار
عملکرد	استراتژیست	۳,۰۵	۰,۹۸
	آموزش دهنده	۳,۰۶	۰,۹۸



۰,۹۵	۲,۹۵	مشاور شغلی	
۰,۹۷	۳,۱۶	ارزیاب عملکرد	
۰,۹۳	۳,۰۶	کل شاخص	

بر اساس جدول ۴ مشخص است که میانگین شاخص نقش های مربیگری عملکرد ۳,۰۶ است.

بررسی نرمال بودن شاخص ها و ابعاد

قبل از آزمون فرضیات پژوهش لازم است تا بررسی شود که آیا شاخص های اصلی نرمال هستند یا خیر. در صورتی که شاخص ها نرمال باشند از سری آزمون های پارامتریک و در صورتی که نرمال نباشند از سری آزمون های ناپارامتریک استفاده می کنیم. برای سنجش نرمال بودن داده ها از آزمون کولموگوروف اسمیرنوف^۱ استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۵: نرمال بودن شاخص ها و ابعاد

معناداری آزمون	مقدار K-S	ابعاد	شاخص
۰,۸۷	۰,۵۹	استراتژیست	مربیگری عملکرد
۰,۷۷	۰,۶۷	آموزش دهنده	
۰,۶۰	۰,۷۷	مشاور شغلی	
۰,۴۱	۰,۸۹	ارزیاب عملکرد	
۰,۳۶	۰,۹۲	کل شاخص	

در ستونی که معناداری آزمون کولموگوروف اسمیرنوف آورده شده است، ملاحظه می شود که تمامی شاخص ها و ابعاد آنها دارای سطح معنی داری بالاتر از ۵ درصد می باشند؛ بنابراین می توان گفت متغیرهای پژوهش نرمال بوده و لذا برای بررسی فرضیات می توانیم از آزمون های پارامتریک تی تست استفاده نماییم. در ادامه به ارائه این یافته ها می پردازیم.

آزمون سوال پژوهش

بررسی میانگین شاخص ها به صورت تک نمونه ای

سؤال پژوهش حاضر این است که وضعیت شاخص های نقش مربیگری عملکرد سرپرستان شرکت ایران خودرو خراسان چگونه است؟ برای نیل به جزئیات بهتر و دقیق تر سعی شده است تا تمامی شاخص ها و ابعاد آنها در رابطه با این سؤالات مورد آزمون قرار گیرد. به همین منظور مناسب بودن را معناداری بالاتر از حد وسط شاخص در نظر گرفته ایم؛ یعنی اگر شاخص در بازه ۰ تا ۵ در نوسان باشد، می توان گفت که مقدار ۲,۵ وسط این بازه است. پس اگر هر متغیری دارای میانگین

^۱ One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test



بالاتر از این مقدار باشد وضعیت مناسبی داشته و اگر نزدیک به این مقدار بود وضعیت متوسط و اگر کمتر از آن باشد وضعیت نامناسب دارد. برای این موضوع از آزمون مقایسه میانگین تک نمونه‌ای^۱ استفاده شده است که در جدول ۷ نتایج آن ارائه می‌گردد.

جدول ۶: میانگین شاخص‌ها به صورت تک نمونه‌ای

شاخص و ابعاد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	معناداری	اختلاف میانگین
استراتژیست	۳,۰۵	۰,۹۸	۸,۷۵	۰,۰۰	۰,۵۵
آموزش دهنده	۳,۰۶	۰,۹۸	۸,۹۵	۰,۰۰	۰,۵۶
مشاور شغلی	۲,۹۵	۰,۹۵	۷,۳۲	۰,۰۰	۰,۴۵
ارزیاب عملکرد	۳,۱۶	۰,۹۷	۱۰,۶۶	۰,۰۰	۰,۶۶
نقش‌های مربیگری عملکرد	۳,۰۶	۰,۹۳	۹,۲۸	۰,۰۰	۰,۵۶

بر اساس جدول ۶ مشخص است که تمامی شاخص‌ها و ابعاد نقش‌های مربیگری عملکرد دارای میانگین بالاتر از حد وسط یعنی ۲,۵ می‌باشند.

وضعیت ایفای نقش‌های مربیگری عملکرد سرپرستان شرکت ایران خودرو خراسان چگونه است؟

شاخص نقش‌های مربیگری دارای میانگین ۳,۰۶ و اختلاف ۰,۵۶ از حد وسط دارای مقدار آزمون برابر ۹,۲۸ بوده و لذا سؤال محقق در رابطه با وضعیت ایفای نقش‌های مربیگری عملکرد در حد مناسب ارزیابی می‌شود. وضعیت ایفای نقش‌های مربیگری عملکرد سرپرستان، به ترتیب نقش ارزیاب عملکرد و آموزش دهنده دارای میانگین بالاتر و نقش استراتژیست و مشاور شغلی کمترین میانگین را به خود اختصاص داده‌اند. وضعیت ایفای نقش‌های مربیگری عملکرد سرپرستان به طور کلی به ترتیب در جدول ۷ آورده شده است.

جدول ۷: وضعیت نقش‌های مربیگری عملکرد

شاخص و ابعاد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	معناداری	اختلاف میانگین
ارزیاب عملکرد	۳,۱۶	۰,۹۷	۱۰,۶۶	۰,۰۰	۰,۶۶
آموزش دهنده	۳,۰۶	۰,۹۸	۸,۹۵	۰,۰۰	۰,۵۶
استراتژیست	۳,۰۵	۰,۹۸	۸,۷۵	۰,۰۰	۰,۵۵
مشاور شغلی	۲,۹۵	۰,۹۵	۷,۳۲	۰,۰۰	۰,۴۵
نقش‌های مربیگری عملکرد	۳,۰۶	۰,۹۳	۹,۲۸	۰,۰۰	۰,۵۶

^۱ One-Sample Test

سنجش رابطه درونی بین ابعاد متغیرهای اصلی پژوهش

جدول ۸: سنجش رابطه درونی بین ابعاد متغیرهای پژوهش

نقش‌های مربیگری عملکرد	ارزیاب عملکرد	مشاور شغلی	آموزش دهنده	استراتژیست	
				۱	استراتژیست
			۱	.۸۸۸	آموزش دهنده
		۱	.۹۱۰	.۸۹۷	مشاور شغلی
	۱	.۸۹۹	.۹۱۲	.۸۹۶	ارزیاب عملکرد
۱	.۹۶۴	.۹۶۳	.۹۶۴	.۹۵۷	نقش‌های مربیگری عملکرد

بحث و نتیجه گیری

مربیگری یک رفتار مدیریتی مهم است که می‌تواند در زمینه‌های سازمانی برای توسعه زیردستان و کمک به آن‌ها در دستیابی به نتایج فردی و سازمانی مورداستفاده قرار گیرد و جهت تحقق این امر ایفای نقش‌های مربیگری عملکرد توسط مدیران و سرپرستان در سازمان می‌تواند یک اولویت باشد. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد در ایفای نقش‌های مربیگری عملکرد توسط سرپرستان سالن رنگ شرکت ایران خودرو خراسان، نقش ارزیاب عملکرد دارای بالاترین میانگین بوده است و این نتیجه عاید می‌شود که مدیران و سرپرستان بیشتر به ارزیابی عملکرد زیردستان می‌پردازند و نقاط قوت و ضعف زیردستان را در جهت تحقق اهداف بررسی می‌کنند. هدف اصلی ارزیاب عملکرد فراهم کردن وسیله‌ای برای بحث درباره ارتقاء نتایج عملکرد کارکنان است. مباحثی مانند ارزیابی نقاط ضعف و قوت کارکنان و حوزه‌های بهبود عملکرد هستند. آن‌ها بر برنامه‌های عملیاتی کارکنان متمرکز هستند. دومین نقش دارای اولویت، نقش آموزش دهنده است و این بیانگر جهت‌دهی و دادن اطلاعات و آموزش‌های رسمی و غیررسمی برای زیردستان است. در این نقش مربی با کارکنان به صورت معلم خصوصی رفتار می‌کند؛ و در اشتراک‌گذاری اطلاعات مسئول است که در نهایت رشد و توسعه کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد که به صورت آموزش‌های ضمن خدمت ارائه می‌شود؛ اما مربی عملکرد در نقش استراتژیست که چشم‌انداز سازمان را برای زیردستان باید نشان دهند و در راستای آن اهداف و مقاصدی را تعریف کنند، همچنین تغییر را تسهیل می‌کند و نیاز به مهارت‌های توسعه‌سازمانی و مشاوره و... دارد در اولویت سوم قرار گرفته است. سازمان‌ها سیستم‌های پیچیده‌ای هستند که از بخش‌ها، حوزه‌ها، واحدها، طبقه‌های مشاغل، سطوح، نقش‌ها و مأموریت‌های زیادی تشکیل شده‌اند؛ که هر کدام برای موفقیت سازمان مهم هستند؛ و در پایان نقش مشاور شغلی مربیگری عملکرد است. مشاور شغلی، مربیان عملکرد را ترغیب می‌کند تا تجربیات خود را با کارکنان به اشتراک بگذارند که به افراد در کسب بصیرت، درک و فهم و آگاهی کمک می‌کند که در پیشرفت مسیر شغلی ارزشمند خواهد بود.

در محیط کسب و کار امروزی تلاش جهت دستیابی به کارایی و اثربخشی از اهمیت زیادی برخوردار است. در تمام سطوح سلسله‌مراتب سازمانی، کارکنان، مدیران میانی و مدیران ارشد برای دستیابی به نتایج بالای فردی و سازمانی در نقش‌های



خود تحت فشار قرار دارند. مدیران و سرپرستان باید مهارت‌های موردنیاز هر نقش را با درگیری در مریگیری با زیردستان را کسب کنند. لذا کاربرد اول برای مدیران و سرپرستان این است که آن‌ها باید به نقش مریگیری عملکرد خود در سازمان‌ها و شرکت‌ها واقف باشد و الزامات آن را درک کنند. در مجموع نتایج این تحقیق به عنوان آغاز کار جهت ایفای نقش مریگیری عملکرد توسط استادکاران به عنوان سرپرست هر بخش برای زیردستان خود جهت بهبود نتایج مریگیری سالن رنگ شرکت ایران خودرو و خراسان محسوب می‌شود. انتظار می‌رود که دست‌اندرکاران و مدیران شرکت ایران خودرو و سالن رنگ از مجموع یافته‌ها جهت ارتقاء نتایج فردی و سازمانی استفاده نمایند.

منابع

- ۱- سرمد، زهره. بازرگان، عباس و حجازی الهه (۱۳۸۸)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات: نشر آگه.
- ۲- گال، مردیت، بورگ، والتر و گال جویس (۱۹۴۲)، روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روانشناسی، ترجمه نصر، احمدرضا و همکاران (۱۳۹۱)، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.

۱. Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (۲۰۰۲). Building competitive advantage through people. MIT Sloan Management Review
۲. Gilley, J. W. & Gilley, A. (۲۰۰۷). The Manager as Coach. Praeger Publisher: USA.
۳. Heslin P. A. & Latham G. P. (۲۰۰۴). The effect of upward feedback on managerial behavior. Applied Psychology: An International Review
۴. Hui, Tak Yin (۲۰۰۸). The Effect of Coaching Style on Performance: The Moderating and Mediating Roles of Goal Orientation and Subjective Task Complexity, Department of Management
۵. Latham, G. P. Almost, J. Mann, S. & Moore, C. (۲۰۰۵). New developments in performance management. Organizational Dynamics
۶. Maurer, T. J, & Solamon, J. M. (۲۰۰۶). The Science and Practice of a Structured Employment Interview Coaching Program. Personnel Psychology,
۷. Roshana, Angelina & Lace, Natalija. (۲۰۱۶). The scope of coaching in the context of organizational change, journal of open innovation, Technology, market and complexity
۸. Sue-Chan, C. & Latham, G. P. (۲۰۰۴). The relative effectiveness of external, peer, and self-
۹. Wiley, John & Sons, Ltd. (۲۰۱۳). Leadership and organizational coaching and mentoring, The Psychology of Coaching, Mentoring and Learning, Second Edition