

نقش کوچینگ در توسعه منابع انسانی

چیست؟

اجازه دهید ابتدا تعریفی از کوچینگ داشته باشیم و بگوییم که کوچینگ چیست؟ کوچینگ در واقع گفت‌وگویی آگاهانه و رو به جلو است که میان یک کوچ (مربی) و کوچی (مراجعه‌کننده) به منظور دستیابی کوچی به بهترین حالت خود و کسب بهترین نتایج در زندگی، کسب‌وکار و یا سازمان انجام می‌شود. کوچینگ فرآیندی است برای آنکه فاصله بین حال و نقطه‌ای که کوچی می‌خواهد در آن قرار بگیرد، پر شود. کوچ‌ها در حقیقت با مراجعه‌کننده خود هم‌مسیر می‌شوند و به آنها کمک می‌کنند تا آنها به هر آنچه که می‌خواهند دست یابند. ایجاد وضوح و شفافیت در هدایت کوچی به سمت اقدام و سرعت بخشیدن به فرآیند و پیشرفت آن از مزایای کوچینگ است. در این مقاله به مبحث کوچینگ منابع انسانی می‌پردازیم.

کوچینگ چیست؟

کوچینگ بر این اعتقاد است که انسان‌ها توانمند هستند و پتانسیل‌هایی دارند که به کمک آگاهی و انتخاب می‌توانند به بهترین خودشان تبدیل شوند. یکی از قدرتمندترین اقداماتی که مدیران منابع انسانی می‌توانند در نقش کوچ در سازمان انجام دهند، اعتقاد و باور به این پتانسیل‌ها و معرفی آن به تمام اعضای سازمان است. از این طریق محیطی به وجود

می‌آید که همکارانشان شروع به یادگیری کنند تا جایگزین نیاز آموزش‌های درون‌سازمانی شود.

مطابق گزارش‌ها و آماري که به دست آمده است 80% مسیر موفقیت در رشد و توسعه فردی به ذهن افراد برمی‌گردد و باقی‌مانده به منابع بیرونی مرتبط است. به کمک کوچینگ می‌توانید همکارانتان را راهنمایی کنید تا موانع ذهنی خود را بشناسند و از آن رد شوند.

کوچینگ برای افراد و شرکت‌ها مزایای بسیاری دارد که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- افزایش درآمد
- تبدیل مدیران سازمان به رهبران تأثیرگذار
- پیشرفت کردن حتی در شرایط دشوار
- مدیریت بهتر زمان
- ایجاد تمرکز بر مسائل مهم
- شکوفایی استعداد و ایده‌پردازی
- استفاده از فناوری
- افزایش احساس مسئولیت و پاسخگویی
- افزایش و بهبود سطح دانش تجاری
- ارتباط مؤثر میان رهبر و کارمندان برای پیشبرد اهداف شرکت

در هر شرکتی، مدیریت منابع انسانی مسئولیت نظارت، ارتباط، آموزش و برنامه‌ریزی کارکنان آن شرکت را بر عهده دارد. مدیریت منابع انسانی در ایفای نقش نیروی انسانی در قالب یک موتور محرکه تأثیر بسیار زیادی دارد.

در این مقاله به این مبحث می‌پردازیم که اگر منابع انسانی و در کل واحد منابع انسانی یک شرکت از فرآیندهای کوچینگ در رهبری کارکنان آن شرکت استفاده کند. چه مسیری برای رشد و پیشرفت آن شرکت به وجود آمده و نقشه راه نیروی انسانی آن به کدام سمت می‌رود.

آیا یک کوچ در مقام مدیر منابع انسانی قادر است در بهبود تفکر سازمانی، تولید تأثیرگذار و فروش بهینه شرکت مؤثر عمل کند؟

کوچینگ و رشد و توسعه کارمندان

در دنیای امروز نیروی انسانی یا در واقع همان سرمایه‌های انسانی به عنوان پایه‌های اصلی یک شرکت شناخته می‌شوند. برخی استخدام می‌شوند، برخی دیگر ارتقا پیدا می‌کنند و یا از سمتی به سمت دیگر می‌روند. در هر شرکتی افراد به رشد و توسعه برای پیشرفت حرفه‌ای خود نیاز دارند.

آنها به آموزش به عنوان تأثیرگذارترین راه ارتقا دادن مهارت‌های خود نگاه می‌کنند. همچنین ضعف یک ارتباط مؤثر میان مدیران و کارکنان، همواره موجب بروز تنش و کاهش اثربخشی کارکنان می‌شود. از این رو بهتر است برای بهبود فعالیت این افراد، مدیری حرفه‌ای و باتجربه، آموزش‌دیده، دلسوز و آشنا به آخرین اخبار و مقررات

استخدامی، مسئولیت نظارت بر اعمال نیروی انسانی را بر عهده بگیرد.

این موضوع همان تعریف مرسوم از اصطلاح مدیریت منابع انسانی است. واحد مدیریت نیروی انسانی یک شرکت در حقیقت نقش اثرگذاری در توسعه و پیشرفت سازمان بر عهده دارد و وظیفه آن، نظارت بر خطمشی‌های مختلف سازمان و عملکرد نیروی انسانی آن است.



مدیر منابع انسانی در نقش کوچ

مدیر منابع انسانی به عنوان یک مدیر ناظر باید بتواند در شرکت و میان نیروها نظم و انضباط ایجاد کند و بر پرداخت حقوق، آموزش کارمندان و فعالیت‌های تجاری شرکت نظارت داشته باشد. این واحد باید بکوشد افق‌های زمانی درازمدت شرکت را به برنامه میان‌مدت و کوتاه‌مدت تبدیل و اجرایی کند تا به واقعیت تبدیل شود و کارآیی نیروها افزایش یابد.

هنگامی که کارمندان از این موضوع آگاه باشند که زیر نظر یک مدیر باتجربه و حرفه‌ای هستند، برای ارتقای شغلی‌شان تمام تلاش خود را می‌کنند و می‌کوشند کار و وظیفه‌شان را به بهترین شکل انجام دهند. این امر موجب می‌شود که شرکت به صورت فوق‌العاده در مسیر رشد و پیشرفت قرار بگیرد و افق‌های دستیابی به اهداف را ترسیم کند.

حال اگر این مدیر باتجربه و کارکشته در جایگاه یک کوچ منابع انسانی قرار بگیرد، این

مسیر پیشرفت به شکل شفافتری پیش روی سازمان قرار می‌گیرد. همچنین در مسیر ارتقای مهارت‌های تخصصی و رفتاری همراه با افراد خواهد بود تا توانمندی‌های خود را در سازمان ظاهر سازند. از این رو در طی نیم‌قرن گذشته توجه و سرمایه‌گذاری دولت‌ها و سازمان‌ها در فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی بر روی مدیران منابع انسانی به طور روزافزون افزایش یافته است.

آموزش همیشه به عنوان وسیله‌ای مطمئن برای بهبود کیفیت، عملکرد و حلال مشکلات در نظر گرفته شده و کمبود آن نیز یکی از مسائل اساسی و مهم هر سازمان به شمار می‌رود.

چرا مدیران منابع انسانی به کوچینگ توجه نشان می‌دهند؟

یکی از چالش‌هایی که مدیران منابع انسانی با آن مواجه می‌شوند توانمندتر کردن نیروی انسانی در تمامی سطوح است. به خصوص نیروی انسانی جوان‌تر (نسل Z) که تمایل بیشتری دارد تا مسیرش را خود تعیین کند و همچنین افرادی که در سازمان احساس می‌کنند به نقطه پایانی رشدشان رسیده‌اند.

امروزه استفاده از متدهای قدیمی مثل تغییر موقعیت شغلی، تغییر شرح مسئولیت و ارتقا افقی همچون گذشته نمی‌تواند نیاز نیروی انسانی را تأمین کند. میل به تغییر و پیشرفت، عدم وفاداری به سازمان و میل به تغییر آن در کمتر از 5 سال، استفاده از لحن و نحوه ارتباطی خاص و ... از خصوصیات بارز نسل Z است که موجب به وجود آمدن

چالش‌های جدید در کنار چالش‌های دیگر برای سازمان‌ها شده است.

به همین علت یکی از بهترین ابزارهایی که اکنون بسیار مورد توجه مدیران منابع انسانی قرار گرفته کوچینگ است. با فرآیند کوچینگ در زمان جذب نیروی جدید برای سازمان، می‌توان خصوصیات مهم یک فرد همچون میل به پیشرفت، تاب‌آوری، خلاقیت و همکاری در تیم را ارزیابی کند و به واسطه آن، نیروی جذب شده را در واحد مرتبط با ماهیت درونی و خلق‌و‌خوی ذاتی آن مستقر کند.

به کمک همین فرآیند کوچینگ است که پارامترهای ضعیف‌تر شناسایی می‌شوند و برای ارتقا آن برنامه مدون و فهرست نیاز آموزشی کارکنان تهیه می‌شود. این فهرست‌های مدون و طبقه‌بندی‌شده موجب می‌شود روند و مسیر آموزش سازمان مشخص شود و بهترین نتایج در قبال آموزش به دست آید.

کوچینگ برای رهبران

کوچینگ منابع انسانی برای مدیران و رهبران هم می‌تواند بسیار اثرگذار و مفید باشد. پرسونال برندینگ یا ساخت برند شخصی مدیرانی که تمایل دارند روی مهارت‌های رفتاری خود در زمینه کسب‌وکار متمرکز شوند و قصد دارند تا یک تصویر حرفه‌ای از خود در دنیای کسب‌وکار ایجاد کنند، اما در طول این مسیر با چالش‌های بسیاری مواجه می‌شوند.

برای مدیریت مؤثر این چالش‌ها، کوچینگ منابع انسانی می‌تواند یک راه‌حل سازنده باشد. همچنین مدیران خوب می‌دانند که صرفاً قدرت جایگاه مدیریتی نمی‌تواند کارکنان

را به انجام درست کارها مجبور کند. بلکه آنها نیز با تقویت مهارت‌های رهبری بر کارکنان خود تأثیر گذاشته تا کارکنان از صمیم قلب دوست داشته باشند امور سازمان را جلو ببرند.

کوچینگ یا کوچ منابع انسانی کمک می‌کند تا مدیران چالش‌های مدیریتی خود را با تقویت مهارت‌های رهبری حل کرده و مسیر موفقیت سازمان خود را آسان کنند. آمارها نشان می‌دهد که حجم بسیاری از چالش‌های مدیران در زمینه ارتباطات با کارمندان بوده است. این امر بیانگر آن است که مدیران چقدر باید روی نحوه ارتباطات مؤثر خود با کارکنان دقت داشته باشند.

کوچ منابع انسانی به مدیران کمک می‌کند تا رفتار خود را با کارمندان دقیق‌تر بررسی کرده و با مهم انگاشتن بازخوردهای دریافت شده، مهارت‌های خود را در این حوزه ارتقا دهند. گوش دادن سطحی (نوع اول) به درد کارمندان، عدم مهارت‌های ارتباطی، عدم باور به اینکه کارکنان توانمند بوده و پتانسیل پیشرفت بسیاری دارند و استفاده از چارچوب‌های دستوری بالا به پایین از جمله مشکلات عدیده مدیران است.



کوچینگ و افزایش عملکرد سازمان

افراد با مهارت‌های ارتباطی بالا در مسیر دستیابی به اهداف سازمان موفق‌تر عمل می‌کنند. همچنین در پروژه‌ها هم احتمال آنکه پروژه را به‌موقع به اتمام برسانند، بیشتر است. اما افرادی که با تخصص بالا، به دلیل ضعف مهارت‌های ارتباطی از دستیابی به اهداف خود باز می‌مانند، بسیارند.

مسائل ارتباطی میان کارمندان تأثیر بالایی روی عملکردشان دارد. به همین علت یک **کوچ منابع انسانی** می‌تواند در کنار کارکنان قرار بگیرد تا چالش‌های ارتباطی موجود را به روشی مؤثر رفع کند. تعداد زیادی از کارکنان عملکرد خوبی دارند اما مسیر رشد آنها در سازمان مشخص نشده است.

کوچینگ یا همان کوچ منابع انسانی کمک می‌کند تا بر مبنای اهداف فردی و سازمانی و با توجه به نقاط قوت و قابل بهبود افراد، مسیر توسعه فردی آنها تعیین شود. سازمان‌ها همواره در پی راه‌حلی هستند تا بهره‌وری کارکنان را بالا ببرند. گاهی ارزیابی عملکرد هم انجام می‌شود و به عنوان مثال مشخص می‌شود که کارکنان در چه حوزه‌هایی ضعف یا قوت دارند. اما این مسیر ادامه نمی‌یابد.

کوچینگ منابع انسانی

کوچینگ منابع انسانی کمک می‌کند تا کارکنان اهداف فردی خود را متناسب با اهداف سازمان طراحی کنند و مسیر توسعه فردی خود را به روشی علمی و حرفه‌ای زیر نظر یک کوچ طی کنند. این ارزیابی عملکرد به صورت 360 درجه طراحی می‌شود و حتی کارکنان هم می‌توانند با پر کردن پرسش‌نامه‌های خاص، بازخورد خود را به سازمان ارائه دهند و سازمان هم با تحلیل این بازخوردها، می‌تواند فضای مناسبی برای رشد و پیشرفت کارکنان و سازمان فراهم کند.

کوچینگ یکی از شیوه‌های آموزش کارکنان است، که همچون شیوه‌های آموزشی دیگر برای رشد و بالندگی نیروی انسانی استفاده می‌شود. کوچینگ شیوه‌ای اثرگذار برای ارتقای یادگیری است که می‌تواند تأثیری مثبت بر سود و زیان سازمان داشته باشد و همچنین می‌تواند مزایای قابل توجهی برای کارکنان و سازمان داشته باشد.

در چند سال اخیر فرآیند کوچینگ محبوبیت بسیار زیادی بین رهبران و کارکنان و سازمان‌ها پیدا کرده است. به طوری که سازمان‌ها و کارکنانشان به کوچینگ توجه بسیاری نشان دادند و منابع مادی، معنوی و انسانی زیادی را بر روی آن سرمایه‌گذاری

می‌کنند. در حالی که حداقل بیش از نیمی از سازمان‌های برتر و پیشرو در دنیا، کوچینگ را به شکل‌های گوناگون برای کارکنانشان فراهم می‌کنند.

نقش کوچینگ در توسعه منابع انسانی

منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه و مزیت رقابتی هر سازمان است و بدون تردید توسعه منابع انسانی از اساسی‌ترین فرآیندها در مدیریت منابع انسانی است. با این نگاه می‌توان این موضوع پی برد که آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌های گوناگون مورد نیاز است. یکی از عواملی که موجب بهبود عملکرد و توسعه نیروی انسانی می‌شود، کوچینگ یا مربیگری منابع انسانی است.

مربیگری یا کوچینگ منابع انسانی شیوه‌ای مناسب برای کمک به مدیران، مالکان، کارآفرینان و نیروی انسانی است تا بتواند مهارت‌ها و توانمندی‌های خود را شکوفا کند. به بیان دیگر می‌توان گفت که مربیگری پشتیبانی‌کننده افراد برای تقویت و توسعه مهارت‌هایشان از راه یادگیری، یادگیری در جهت شناخت و تشخیص فرصت‌هاست. در حقیقت مربیگری یک رویکرد رشد و توسعه است که فرد به افزایش مهارت‌های خود به کمک فرد دیگر تمایل دارد.

کارکردهای توسعه نیروی انسانی شامل برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می‌شود.

کوچینگ یا مربیگری منابع انسانی

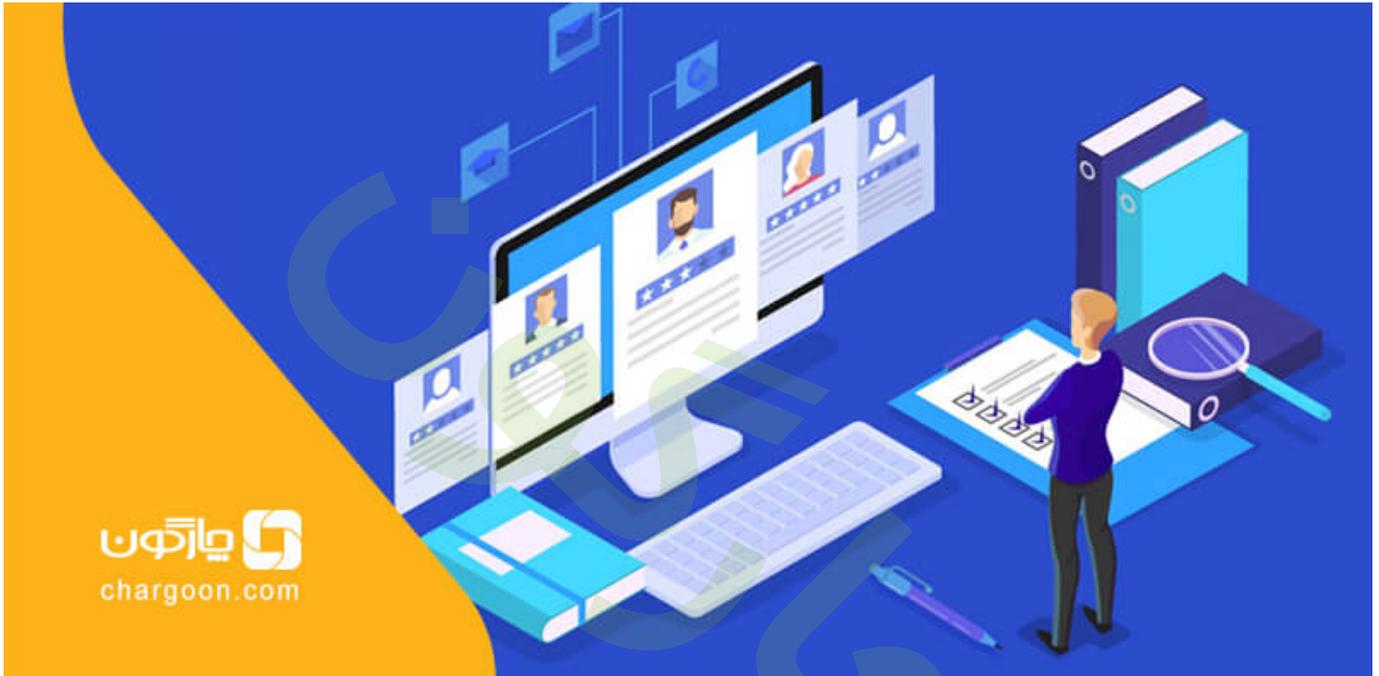
مربیگری یعنی ساختار پشتیبانی مبتنی بر رابطه نزدیک میان افراد که منجر به یادگیری و رشد مهارت‌های بالقوه در بستر خاصی می‌شود. کوچینگ می‌تواند به همه افراد نیازمند توسعه کمک کند به خصوص به افرادی که با استعدادهای خود آشنایی زیادی ندارند.

مربیگری افراد را تشویق می‌کند که به جای توجه به نقاط ضعف و کمبودهایی که دارند بر نقاط قوت خود متمرکز شوند. تأکید بر نقاط قوت افراد موجب کاهش ترک اختیاری کار و افزایش بهره‌وری و رضایت مشتریان می‌شود. به گفته ورا سانکوویچ متخصص کوچینگ منابع انسانی، اکثر کوچ‌های نیروی انسانی ترجیح می‌دهند خود در نقش یک کارشناس عمومی منابع انسانی وظایف مربوطه را انجام دهند و برای فعالیت خارج از محدوده مهارت‌هایشان از منابع متخصص خارجی کمک بگیرند.

این متخصص کوچینگ منابع انسانی همچنین می‌افزاید: زمانی که من کسب‌وکار کوچینگ خودم را شروع کردم، حوزه تخصصی خاصی برای فعالیت نداشتم. من شبکه‌سازی می‌کردم و شخصاً تلاش می‌کردم که صاحبان مشغل محلی را متقاعد کنم که چرا آنها به پشتیبانی منابع انسانی نیاز دارند و چرا باید به آن به چشم سرمایه‌گذاری نگاه کنند.

برای انتخاب کوچ حرفه‌ای و مسیر کوچینگ موارد بسیاری را باید در نظر گرفت، اما باید توجه کنید که آیا کوچ شما بر حوزه تخصصی منابع انسانی تمرکز دارد و یا مسیر جامع‌تری را پیش می‌گیرد. باید بگوییم هیچ پاسخ درست یا غلطی وجود ندارد. همه چیز به تجربیات، اولویت‌ها و خواسته‌های شما بستگی دارد.

شاید با توجه به تجربیات قبلی تان جواب این سؤال برای شما روشن باشد و بخواهید از یک متخصص کمک بگیرید اما کارشناسان عمومی با توجه به سبک کاریشان می‌توانند مشتریان بالقوه شما را افزایش دهند.



اهمیت توجه به کوچینگ منابع انسانی در مدیریت به روشی نوین

با توجه به پیچیده شدن فعالیت‌های کسب‌وکار که ناشی از عواملی همچون فناوری اطلاعات، رقابت جهانی، پویایی محیط، تغییر نگرش انسان نسبت به کار و ... است، شیوه مدیریت بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. با اعتقاد بر گفته دراکر مبنی بر آنکه عامل اصلی موفقیت یا شکست سازمان‌ها، مدیریت است، مدیران باید در روش‌های مدیریت خود تجدید نظر کنند و مهارت‌های خود را توسعه دهند.

از طرف دیگر نقش منابع انسانی و نوع نگاه به آن، سهم بسیاری در موفقیت یا شکست کسب و کارها خواهد داشت. با وجود اهمیت منابع انسانی و پررنگ شدن نقش آن در حیات سازمان‌ها، همواره مدیریت آن با چالش‌های زیادی مواجه بوده است. بسیاری از مدیران، خود را همچون کسانی می‌بینند که باید برای انجام کارها مدام با کارمندان سروکله بزنند و به گفته خودشان زمان کافی برای برنامه‌ریزی‌های طولانی مدت و بازبینی‌هایشان را ندارند.

از این رو داشتن مهارت‌های مدیریتی و توجه به کوچینگ منابع انسانی برای رفع چالش‌های مرتبط با منابع انسانی لازم و ضروری است.

مهارت‌های فنی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های ادراکی، از جمله مهارت‌هایی هستند که مدیران به آن نیاز دارند. مهارت فنی یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص، مهارت ادراکی به معنای توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تمام عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک واحد کل، و مهارت انسانی توانایی کار با افراد با استفاده از سازوکارها انگیزشی و ارتباطات به منظور تحقق اهداف سازمان است.

تأثیر کوچینگ در افزایش مهارت‌های فردی

برای دستیابی به مهارت انسانی، مدیران باید بتوانند رفتار گذشته فرد را درک کنند، به عبارت دیگر نیازهای افراد را شناسایی و آن را با وضعیت غالب در فرد تطبیق دهند، همچنین مدیران باید با شناخت نیازهای غالب افراد، بتوانند رفتار آینده فرد را پیش‌بینی

کنند و در آخر مدیریت با توجه به شناخت نیازهای افراد و اهداف و انتظارات سازمان، رفتار فرد را اصلاح، هدایت و کنترل کند.

در صورتی که مهارت‌های انسانی، مهارت‌های فنی و ادراکی مدیران با مفاهیم و اصول کوچینگ ادغام شود، استعداد کارمندان در راستای منافع سازمان شکوفا می‌شود، کارمندان متناسب با استعدادهایشان در سازمان نقش‌هایی را بر عهده می‌گیرند و بعد با دیدن سطح شکوفایی و توسعه خود، علاوه بر کسب رضایت درونی، تعهد سازمانی بیشتری پیدا می‌کنند، عملکرد تیمی بهبود می‌یابد، بازدهی کارکنان بیشتر می‌شود و روابط کارکنان نیز بهتر و بیشتر می‌شود.

از این رو وجود رویکرد کوچینگ منابع انسانی، برای مدیریت اثربخش سرمایه‌های انسانی که منبع عظیمی از ابتکار، خلاقیت و نوآوری هستند، لازم و ضروری است.

رویکرد کوچینگ نیروی انسانی در سازمان‌ها می‌تواند به چند صورت ایجاد شود:

1. یک فرد خارجی می‌تواند به عنوان یک مربی، وارد فرآیند کوچینگ نیروی انسانی شود.
2. مدیران سازمان می‌توانند به عنوان مربی، فرآیند کوچینگ منابع انسانی را در دست بگیرند.
3. کارکنان باسابقه و درخشان نیز صلاحیت انجام فرآیند کوچ کردن منابع انسانی را دارند.



زمان مناسب برای این مدل کوچینگ

اکنون این سؤال پیش می‌آید که در سازمان‌ها و محیط کسب‌وکار چه زمانی برای کوچینگ نیروی انسانی مناسب است. چه زمانی کارکنان باید مستقیماً مورد خطاب قرار بگیرند. پیش از پاسخ به این سؤال این موضوع را باید در نظر بگیرید که همواره نمی‌توان شرایط را با دیدگاه کوچینگ مدیریت کرد. به عبارتی هیچ چیز در مدیریت، صفر یا صد مطلق نیست.

پاسخ این سؤال را با سه معیار اصلی باید ارزیابی کرد:

1. اگر معیار موردنظر مدیران فقط زمان باشد، مدیران آنچه را که می‌خواهند باید مستقیماً با افراد مطرح کنند و این سریع‌ترین روش ممکن است.

2. اگر معیار موردنظر مدیران کیفیت نتیجه باشد، کوچ منابع انسانی به منظور هوشیاری و مسئولیت‌پذیری، بیشترین تأثیر را دارد.
3. اگر هدف یادگیری است، روشن است که کوچ نیروی انسانی، یادگیری و یادآوری را به حداکثر می‌رساند.

متأسفانه حقیقت تلخ آن است که اغلب زمان، به عنوان اولویت اصلی در نظر گرفته می‌شود. دو معیار دیگر به حاشیه می‌رود و یادگیری اولویت آخر محسوب می‌شود.

سخن پایانی

با رویکرد سنتی مدیریت و نگاه بالا به پایین، نمی‌توان منابع انسانی که لازمه بقای کسب‌وکار است را مدیریت کرد. مدیران امروزه نیازمند شیوه جدید مدیریت هستند و رویکرد کوچینگ، می‌تواند کاستی‌های موجود در رویکرد سنتی را برطرف کند. اگر مدیران به کوچینگ منابع انسانی توجه کنند، علاوه بر آنکه کارشان را به بالاترین سطح استاندارد می‌رسانند، موجب رشد کارکنان خود نیز می‌شوند. از این رو در طول یک سال کار کردن، توسعه فردی کارکنان هم به طور هم‌زمان انجام می‌شود، که این به معنای صرفه‌جویی در زمان است.