

## Developing a model of HR manager as coach by Grounded Theory in National Iranian Petrochemical Company

Akbar Hassanpoor<sup>\*1</sup> - Yusuf Vakili<sup>2</sup>- Saeed Jafarinia<sup>3</sup>- Raha Farhadi<sup>4</sup>

### Abstract:

In recent years, the role of coaching human resource managers has been proposed as a new paradigm in organizations. Accordingly, present research aimed at designing HR as coach paradigm in National Iranian Petrochemical Company by utilizing a qualitative technique based on grounded theory. Data collection has been done by semi-structured interview with 15 managers, heads and expert of human resources and the receivers of HR services in petrochemical industry who were selected and interviewed by objective and snowball sampling methods. The collected data was analyzed in three steps of open coding, critical coding and selective coding. Research findings indicate 18 general category, 51 sub-category and 160 minor category that were designed and identified as a paradigm of human resources manager as coach in the form of causal, contextual and intervener conditions, axial category, strategies and consequences.

**Keywords:** coaching, managerial coaching, HR manager as coach, National Iranian Petrochemical Company

1. Assistant Professor HR and Business Management Department, Kharazami University, Tehran, Iran. Corresponding Author : (a.hassanpoor@khu.ac.ir)

2. Assistant Professor HR and Business Management Department, Kharazami University, Tehran, Iran. y.vakili@khu.ac.ir

3. Assistant Professor HR and Business Management Department, Kharazami University, Tehran, Iran. shamsj58@yahoo.com

4. Postgraduate, Human Resources, Kharazami University, Tehran, Iran. farhadi.mdrc@gmail.com

تاریخ دریافت ۱۳۹۸/۱۱/۲۳

تاریخ پذیرش ۱۳۹۹/۰۳/۲۶

## طراحی الگوی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی بر اساس نظریه داده بنیاد در شرکت ملی صنایع پتروشیمی

اکبر حسن پور<sup>۱\*</sup> - یوسف وکیلی<sup>۲</sup> - سعید جعفری‌نیا<sup>۳</sup> - رها فرهادی<sup>۴</sup>

### چکیده

امروزه نقش مربیگری مدیران منابع انسانی به‌عنوان یک پارادایم جدید در سازمان‌ها مطرح شده است. بر همین اساس، طراحی الگوی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی هدف قرار گرفت.<sup>۵</sup> در این پژوهش از روش کیفی و بر اساس رویکرد نظریه داده بنیاد استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۵ نفر از مدیران، رؤسا و کارشناسان منابع انسانی و گیرندگان خدمات حوزه منابع انسانی در صنعت پتروشیمی بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند و مورد مصاحبه قرار گرفتند. تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی صورت گرفت. نتایج پژوهش نشان‌دهنده ۱۸ مقوله کلی، ۵۱ مقوله فرعی و ۱۶۰ خرده مقوله است که به‌صورت مدل پارادایمی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در قالب شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، مقوله محوری، راهبردها و پیامدها طراحی و شناسایی گردید.

**واژگان کلیدی:** مربیگری، مربیگری مدیریتی، مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی، شرکت ملی صنایع پتروشیمی.

۱. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. نویسنده مسئول: a.hassanpoor@khu.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. y.vakili@khu.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. shamsj58@yahoo.com

۴. دانشجوی دکتری منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. farhadi.mdrc@gmail.com

۵. موضوع مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی جزء اولویت‌های پژوهشی مورد حمایت شرکت ملی صنایع پتروشیمی در سال ۹۷ بود که در این پژوهش به آن پرداخته شد.

## مقدمه

سازمان‌ها در حال گذر از عصر صنعتی مدیریت به عصر انسانی هستند. این تغییر نیازمند مجموعه‌ای متفاوت از مهارت‌های مدیریتی از جمله مهارت‌هایی است که منعکس‌کننده ارتباطات با کارکنان و مهارت داشتن برای بهره‌برداری از توانمندی منابع انسانی در همه سطوح باشد. مهارت مربیگری مدیران نه‌تنها به مدیران برای فراگیری روش‌های جدید مدیریتی کمک می‌کند، بلکه تشریحی کلی سازمان (Karsten, 2010) و عملکرد کارکنان را ارتقاء می‌دهد (Ahrens & McCa-rthy, 2014). مربیگری اساس و زیربنای بسیاری از پیشرفت‌های عصر حاضر است که هم توانایی به اشتراک گذاشتن دانش را دارد (تورن، ۱۳۸۸) و هم یکی از مؤثرترین روش‌های توسعه افراد و یک رویکرد قدرتمند برای مدیریت عملکرد می‌باشد (Rogers et al., 2012). «از سویی دیگر، پیچیدگی‌های دنیای امروز مربیگری را به ابزاری مفید و غیرقابل‌اجتناب برای مواجهه و هماهنگی با بسیاری از تغییرات تبدیل کرده است» (معمارزاده طهران و همکاران، ۱۳۹۴). به‌طوری‌که از دهه ۱۹۷۰، مدیر به‌عنوان مربی و مربیگری مدیریتی به‌عنوان پارادایم جدیدی در مدیریت ظهور کرد (Ellinger et al., 2014).

مدیران مربیگری دارای رفتارهای خاصی از جمله: توانمندساز، توسعه‌دهنده، تسهیل‌کننده یادگیری، مدیریت احساسات و مدیریت استعدادها، پاسخ‌گو، مشارکت‌جو، عملگرا، راهنما و حامی هستند که ایفای نقش مربیگری توسط مدیران، با تمرکز بر اصلاح مسائل کاری و توانمندسازی کارکنان به بهبود عملکرد کارکنان (Park, 2007) و پایداری تغییرات سازمان (Bozer et al, 2013) منجر می‌شود. از میان مدیران، مدیران منابع انسانی در نقش توسعه‌دهنده سرمایه انسانی به‌مثابه مربی در تدوین برنامه توسعه مسیر شغلی، بهبود مهارت‌ها و توانمندی‌ها نقش وافر دارند (استوارت و براون، ۱۳۹۶) و با کار کردن روی افراد کلیدی سازمان، به تغییرات سازمانی کمک می‌کنند. اگرچه در سال‌های اخیر مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در حوزه مربیگری مدیریتی توجه خاصی را به خود جلب کرده است؛ اما بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مربیگری یا به تعریف و شناسایی زوایای مختلف مفهوم مربیگری پرداخته‌اند (شامی زنجانی، ۱۳۹۴) و یا تأثیرات این شیوه بر عملکرد کارکنان نظیر رضایت شغلی، تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی (سنگری و پورولی، ۱۳۹۳؛ Kalkavan, & Katryaly, 2014)؛ مدیریت استرس و اعتمادبه‌نفس (McGill, 2010)؛ اعتماد سازمانی (وظیفه دوست و رادمرد قدیری، ۱۳۹۶)؛ تمایل به ترک خدمت و نگرش‌های شغلی (احمدزاده، صیادی و سلاجقه، ۱۳۹۶)؛ بررسی تأثیر مربیگری بر آموزش منابع انسانی (فتحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳؛ یوسفی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ نقش مربیگری مدیریتی در جهت توسعه منابع انسانی (دهقانان و همکاران، ۱۳۹۵)؛ تأثیر مربیگری بر کارکنان و عملکرد

سازمانی (Utrilla et al., 2015)؛ تأثیر مربیگری مدیریتی بر کارکنان و عملکرد آن‌ها (شعبانی بهار و همکاران، ۱۳۹۴؛ Pousa & Mathieu 2015)؛ طراحی مدل سازمان مربی‌گرا (خدای، ۱۳۹۲)؛ صنعت مربیگری در حال ظهور: بیداری در متخصصان توسعه منابع انسانی (Hamlin et al., 2008) را شناسایی کرده‌اند ولی در هیچ‌یک از پژوهش‌ها به مربیگری مدیران منابع انسانی به‌عنوان مربی اشاره‌ای نشده است. از سویی دیگر، هرچند در ایران مطالعاتی در حوزه مدیر به‌عنوان مربی یا مربیگری مدیریتی صورت گرفته است (همچون احمدزاده، ۱۳۹۵؛ جهانگیری و همکاران، ۱۳۹۸؛ خدای، ۱۳۹۲؛ فتحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳؛ موغلی و همکاران، ۱۳۹۲؛ یوسفی و همکاران، ۱۳۹۶)، در پژوهش‌های مذکور بیشتر به طراحی، تبیین و امکان‌سنجی، اجرای الگوی مربیگری در آموزش منابع انسانی و یا ایجاد سازمان مربی‌گرا و یا رابطه بین مربیگری مدیریتی با مؤلفه‌هایی چون عملکرد فردی و یا سازمانی پرداخته شده است؛ اما در پژوهش حاضر به‌طور خاص به بررسی عوامل مؤثر (علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر)، ابعاد و مؤلفه‌ها، راهبردها و پیامدهای مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی پرداخته شده است. لذا، هدف از اجرای پژوهش حاضر طراحی الگوی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی است.

همچنین شرکت ملی صنایع پتروشیمی به‌عنوان جامعه هدف یک سازمان توسعه‌ای و از صنایع پیشرو در اقتصاد کشور با اتکاء به بیش از نیم‌قرن تجربه با رسالت برنامه‌ریزی کلان، سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، بسترسازی و پشتیبانی توسعه پایدار صنعت پتروشیمی، برای ارتقاء کیفیت زندگی مردم، نقش مهمی را در تحقق برنامه‌های راهبردی و توسعه اقتصادی کشور و تحقق توسعه پایدار ایفا می‌کند. تحقق رسالت‌ها و مأموریت‌های نام‌برده، مستلزم بهره‌مندی از منابع انسانی خلاق، توانمند و منعطف است که ظرفیت تحمل فشارهای کاری و پذیرش مسئولیت‌های سازمانی را داشته باشند. به‌منظور تحقق مسائل بیان‌شده، در این شرکت به طراحی مدل مفهومی و اجرای مدیریت عملکرد نمودند. فرایندی راهبردی و یکپارچه که به مدیران کمک می‌کند تا پس از هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی در مورد رفتار و عملکرد کارکنانشان از طریق ریشه‌یابی و تحلیل رفتارها و عملکردها و با کمک در به‌کارگیری مستمر این چرخه، زمینه را برای بهبود عملکرد و ارتقای رفتار کارکنان فراهم کنند؛ اما در اجرای اثربخش فرایند مدیریت عملکرد که شامل مراحل ۱- هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی اول دوره ۲- هدایت، حمایت و مربیگری طی دوره ۳- ارزیابی عملکرد در پایان دوره ۴- مرور و بازنگری و بهبود عملکرد می‌باشد که در مرحله دوم دچار چالش‌هایی شدند. از جمله: عدم آشنایی مدیران با مربیگری و نحوه پیاده‌سازی آن، نحوه توسعه و توانمندسازی منابع انسانی و ... از آنجایی که مدیریت عملکرد از اثرگذارترین اقداماتی است که در چارچوب فرآیندهای مدیریت منابع انسانی انجام می‌شود، شرکت، برنامه خود را مبتنی بر

پرننگ کردن نقش مربیگری مدیر منابع انسانی<sup>۱</sup> به‌عنوان ارائه‌دهنده خدمات به کلیه کارکنان ارائه کرد. از این‌رو، با توجه به مطالب موصوف و خلأ موجود در توجه به نقش مربیگری مدیران منابع انسانی به‌عنوان "هسته مرکزی" در ترویج فرهنگ مربیگری و رشد و توسعه کارکنان و مدیریت عملکرد شرکت، این پژوهش درصدد آن برآمد تا با بسترسازی مناسب جهت طراحی الگوی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران زمینه‌ساز پرورش قابلیت‌های مدیران و کارکنان باشد.

در راستای مبانی نظری پژوهش حاضر می‌توان گفت مربیگری نخستین بار در قرن پانزدهم در انگلستان مورد استفاده قرار گرفت؛ اما به‌کارگیری آن در مدیریت و به‌سازی منابع انسانی به اواسط دهه ۱۹۸۰ برمی‌گردد (فتیحی و اجارگاہ و همکاران، ۱۳۹۳). مفاهیم جدیدتر مربیگری به فراسوی ایرادمحوری و به‌سوی نوعی توسعه محوری حرکت کرده است. در پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه مربیگری، شکل‌های مختلفی از مربیگری مانند مربیگری اجرایی، مربیگری زندگی یا مربیگری شغلی (Cox et al., 2010)، مربیگری ورزشی یا حرفه‌ای (Beevers & Rea, 2010)، مربیگری کارکنان (Wason, 2009)، مربیگری کسب‌وکار (Ahrens & McCarthy, 2014) شناسایی شده است که هر یک نشان‌دهنده اهداف و انواع ارتباط خاص "مربی-متربی" است که هدف مشترک آن‌ها کمک به افراد و سازمان‌ها برای بهبود عملکرد است. از میان انواع مربیگری، مربیگری مدیر (مربیگری مدیریتی یا مدیر به‌عنوان مربی) بیشتر از سایر انواع مربیگری مورد توجه قرار گرفته است (Woo, 2015).

مربیگری مدیریتی به‌عنوان یک استراتژی مدیریتی جدید در سازمان‌ها در نظر گرفته شده است که مفهوم «مدیر به‌عنوان مربی» به‌عنوان یک پارادایم و استعاره جدید در مدیریت محبوبیت قابل توجهی به دست آورده است (Rațiu & Munteanu, 2018) و به‌عنوان یک روش قدرتمند برای افزایش رقابت شرکت‌ها از طریق تأکید بر بهبود روابط بین سرپرستان و زیردستان و فرآیند هدایت، تشویق و حمایت از یادگیرنده می‌باشد (Hagen, 2012) که توجه ویژه‌ای به توانایی مدیر برای تأثیرگذاری بر تغییر افراد (kim, 2014) و ایجاد عملکرد پایدار بلندمدت در سطح سازمان و رفتار عملکردی سازنده دارد (Lawrence 2015). در این فرایند احترام متقابل و اعتماد بین مربیان و متربیان برای اثربخشی مربیگری بسیار مهم است (Jones et al., 2015). در واقع، مدیر به‌عنوان مربی به فرد کمک می‌کند عملکرد خود را از آنچه که هست بالاتر برده و بتواند در زمان مشخص مهارت‌ها و توانایی‌های خود را افزایش دهد (فلمینگ، ۱۳۹۰). از سویی در سال‌های اخیر، در میان توجه به

۱. شایان ذکر است که موضوع مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی جزء اولویت‌های پژوهشی شرکت ملی صنایع پتروشیمی در سال ۹۷ بوده است که در این پژوهش به آن پرداخته شد.

مربیگری مدیریتی، مدیر منابع انسانی به‌عنوان "مربی" به تفکری نوین در حوزه توسعه منابع انسانی تبدیل شده است (West & Milan, 2001). آن‌ها به‌عنوان مربی دارای وظایف نظارت و حمایت بر فرآیند مربیگری هستند و سایر مدیران را به سمت مربی بودن سوق داده و توسعه می‌دهند (Wil-son, 2007). مؤلفه‌های کلیدی نقش آن‌ها در مدیریت فعالیت‌های مربیگری عبارتند از: ارزشیابی نیازها و آمادگی افراد برای مربیگری؛ درگیر کردن مدیران صف؛ تعیین بهترین نوع استفاده از مربیان داخلی و بیرونی؛ مدیریت فرآیند دقیق انتخاب مربی؛ کمک به فرآیند هماهنگ‌سازی؛ توجیه مربی؛ مدیریت فرآیند انعقاد قرارداد؛ نظارت بر اثربخشی و سنجش اثر مربیگری؛ تلفیق مربیگری با دیگر فعالیت‌های توسعه منابع انسانی؛ که این فهرست اثبات می‌کند که برای مدیریت رسمی فرآیند مربیگری، به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ یا سازمان‌هایی که در آن‌ها مربیگری به تعداد زیادی از افراد ارائه می‌شود، چقدر زمان و تلاش نیاز است. هرچند مربیگری به‌سرعت به بخش مهمی از استراتژی یادگیری و توسعه‌ای سازمان تبدیل شده است اما به دلیل ظهور به‌نسبت جدید آن، متخصصان منابع انسانی محدود تخصصی در زمینه مدیریت فعالیت‌های مربیگری دارند (Renard, 2005). لذا با توجه به نقش اساسی متخصصان منابع انسانی به‌عنوان مربی و چالش‌های پیش رو و اهمیت آن در صنعت پتروشیمی برای توسعه منابع انسانی، در این پژوهش به طراحی الگوی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی پرداخته شده است.

همچنین در راستای پیشینه پژوهش علی‌رغم محبوبیت موضوع مدیر به‌عنوان مربی، تحقیقات نظری و یا تجربی کمی در این خصوص انجام شده است (مهدی بیگی و همکاران، ۱۳۹۶؛ Joo et al., 2018; Smith, 2012) اگرچه بسیاری از تحقیقات نتایج بالقوه مدیر به‌عنوان مربی را مطرح کرده‌اند (دانشمند، ۱۳۹۵؛ رستگار و همکاران، ۱۳۹۸؛ lace, 2016 & Roshah, 2016)، با این حال، چارچوبی در مورد نتایج مدیر به‌عنوان مربی ارائه نمی‌کنند. مطالعات مدیر به‌عنوان مربی، عمدتاً اثربخشی مربیگری بر روی مهارت‌ها، رفتارها و عملکرد را نشان داده‌اند (گلدوست سورکی، ۱۳۹۴؛ محمدی صدر، صیادت و هویدا، ۱۳۹۷؛ Eckstein, 2017 Utrilla et al., 2015; Mathieu & Pousa O'Broin & Palmer, 2010; 2015; 2015); گویی این برنامه آموزشی (یوسفی و همکاران، 2016; Ismail et al., 2016); تأثیر مثبتی بر رفتارهای مربیگری مدیران داشته است. از این رو، می‌توان اذعان کرد که مفهوم مربیگری مدیریتی علی‌رغم محبوبیت روزافزون آن در سازمان‌ها دارای پیشینه تحقیقاتی محدودی بوده و در ابتدای راه توسعه است. لذا، اگرچه در سطح جهانی بررسی‌های بسیار گسترده‌ای در حوزه مربیگری صورت گرفته است، اما پژوهشی که به «طراحی الگوی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی» به‌عنوان یک پارادایم جدید مدیریتی پرداخته باشد، یافت نشده و محدودیت‌های زیادی در ارائه پیشینه پژوهش وجود دارد. در ادامه خلاصه‌ای از

- پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه مربیگری مدیریتی در جدول (۱) ارائه شده است.
- همچنین سؤالاتی که در این پژوهش در پی پاسخگویی به آن هستیم به شرح زیر است:
- ۱- مقوله محوری مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی کدامند؟
- ۲- شرایط علی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی کدامند؟

### جدول ۱

#### نمونه‌گیری هدفمند مدیران شرکت پالایش نفت تهران

نویسندگان	عنوان پژوهش	روش تحقیق	نتایج
رستگار و همکاران (۱۳۹۸)	تأثیر مربیگری مدیریتی بر رفتارهای نوآورانه پرستاران: نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و وضوح نقش (مورد مطالعه: پرستاران یک بیمارستان نظامی تهران)	روش توصیفی- پیمایشی / پرسشنامه / ۱۹۰ نفر از پرستاران / مدل‌سازی معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم‌افزار SMART- PLS	با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان با اتخاذ رویکرد مربیگری مدیریتی توسط سرپرستان و مدیران رفتارهای نوآورانه پرستاران را افزایش داد. مربیگری مدیریتی به وضوح نقش و توانمندسازی روان‌شناختی پرستاران نیز کمک کرده و از این طریق نیز منجر به افزایش رفتارهای نوآورانه پرستاران شود.
جهانگیری و همکاران (۱۳۹۸)	مدل‌سازی ایفای نقش مربیگری مدیریتی مدیران	رویکرد کیفی (داده بنیاد) / جامعه آماری ۱۶ نفر از نخبگان دانشگاهی و خبرگان صنعت نفت / ابزار گردآوری داده مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته / تحلیل به روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی	مدل پارادایمی پژوهش شامل این موارد می‌باشد: شرایط علی (عوامل توانمندسازی و توسعه نیروی انسانی، عوامل توسعه و بهبود سازمانی)، شرایط مداخله‌گر (عوامل فردی و سازمانی)، عوامل زمینه‌ای (شرایط و ویژگی‌های مربی و مرتبی)، راهبردهای تعاملی (شرایط و الزامات سازمانی و مربی)، پیامدها (پیامدهای سازمانی، فردی و مقوله محوری (نقش مربیگری مدیریتی مدیر) که نقش مربیگری مدیران در صنعت نفت را نشان می‌دهد.
Smith (2018)	مدیر به‌عنوان مربی: مطالعه اکتشافی تجربه مدیران در برخورد با تیم	رویکرد کیفی جامعه آماری ۳۰ نفر از مدیران / ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه / تحلیل محتوا	ویژگی‌های و شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیر به‌عنوان مربی، به مدیران این امکان را می‌دهد تا با چالش‌های تیمی در محیط کار که دائماً در حال تغییر هستند مقابله کنند. مدیران با استفاده از مهارت‌های مربیگری مثل گوش دادن، سؤال کردن و بازخورد دادن می‌توانند از چهارچوبی استاندارد برای حل مسائل در محیط کار استفاده کنند.
Rokwoo (2017)	مطالعه اکتشافی برای بررسی اثرات مشترک منتورینگ و مدیریت مربیگری در تعهد سازمانی	توصیفی- پیمایشی و از نظر نوع مقطعی / ۱۷ شرکت کره جنوبی / پرسشنامه / تحلیل روش همبستگی	رابطه مثبتی بین مربیگری مدیریتی و تعهد سازمانی وجود دارد. همچنین سازمان‌ها برای بهبود بهتر عملکرد مدیران، باید برنامه‌های مربیگری و منتورینگ را اتخاذ کنند تا اثرات مشترک هر دو را درک کنند.

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

- ۳- شرایط مداخله‌گر مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی کدامند؟
- ۴- شرایط زمینه‌ای مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی کدامند؟
- ۵- راهبردهای مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی کدامند؟
- ۶- پیامدهای مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی کدامند؟

## روش‌شناسی

هرگاه پژوهشگری در نظر داشته باشد تجارب و دیدگاه‌های افراد را به‌منظور صورت‌بندی یک نظریه مورد کاوش قرار دهد، نظریه‌ی داده‌بنیاد شیوه‌ی مناسبی خواهد بود. پژوهشگری که می‌کوشد معنا یا ماهیت تجربه‌ی افراد درگیر با مسائلی خاص را دریابد، با ورود به صحنه‌ی زندگی واقعی و تأمل بر آنچه مردم می‌گویند، بهتر می‌تواند موفق شود (استراوس و کوربین، ۱۳۹۳). از این‌رو پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد که مبانی فلسفی تفسیری داشته و جهت‌گیری آن توسعه‌ای است که با استفاده از راهبرد نظریه‌داده‌بنیاد اقدام به طراحی الگوی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی نموده است.

جامعه آماری این پژوهش شامل آن دسته از مدیران، رؤسا و کارشناسان حوزه منابع انسانی و گیرندگان خدمات حوزه منابع انسانی (سایر اداره‌ها) است که از موضوع مربیگری مطلع بوده و می‌توانند اطلاعات باارزشی در اختیار محققین پژوهش قرار دهند. در این پژوهش از نمونه‌گیری زنجیره‌ای (گلوله برفی) که یکی از انواع نمونه‌گیری هدفمند است استفاده شده است. حجم نمونه با کامل شدن داده‌های نظری و رسیدن به مرحله اشباع نظری تعیین می‌شود و از فرمول خاصی تبعیت نمی‌کند. در همین راستا ۱۵ نفر مورد مصاحبه نیمه ساختاریافته قرار گرفتند که ۱۳ نفر از واحد منابع انسانی و ۲ نفر از سایر واحدها بودند که به ترتیب ۹ نفر رئیس، ۳ نفر سرپرست، ۲ نفر کارشناس ارشد و ۲ نفر کارشناس با مدارک تحصیلی ۵ نفر دکتری، ۶ نفر فوق‌لیسانس و ۴ نفر لیسانس با سابقه کار ۶ نفر بالای ۲۰ سال و ۹ نفر بین ۱۰-۲۰ سال انتخاب شدند که از مصاحبه ششم تکرار در مقوله‌ها زیاد شده و بعد از مصاحبه دوازدهم تقریباً مقوله جدیدی به مقولات قبلی اضافه نشده و به عبارتی می‌توان نقطه اشباع کامل نظری را مصاحبه دوازدهم قلمداد نمود.

اعتبارسنجی مدل در پژوهش حاضر بر اساس معیارهای نه‌گانه کوربین و استراوس (۲۰۰۷) انجام شده است که شامل: ۱- شاخص تناسب (همخوانی با سایر تجربیات): در این شاخص، یافته‌های پژوهش توسط سه نفر از متخصصین منابع انسانی و در چارچوب مفهومی طراحی شده و توسط سه نفر از مشارکت‌کنندگان خبره پژوهش شاغل در صنعت پتروشیمی مورد بررسی قرار گرفته و نظرات تکمیلی آنان دریافت و اعمال شده است؛ ۲- شاخص کاربردی بودن (توصیه‌های طراحی مفهومی



و ارزش افزایی نظری): یافته‌های پژوهش از لحاظ عملی و اجرایی قابلیت کاربرد الگوی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در صنعت پتروشیمی و همچنین از لحاظ ارزش افزایی نظری و دانشگاهی نیز موجب توسعه مفهوم مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی شده است؛ ۳- شاخص مفاهیم (بیان مناسب مفاهیم پژوهش): مفاهیم تحت مقوله‌هایی همراه با مشخصه‌ها و ابعاد خاص خود تولید شده‌اند و برای ایجاد درک مشترک تعریف هر یک از مفاهیم تبیین و اشاره شده است؛ ۴- شاخص زمینه‌یابی مفاهیم (مفاهیم در چه فضایی معنا یافته‌اند؟): یافته‌ها و مفاهیم حاصل از پژوهش در بستر صنعت پتروشیمی بیان شده‌اند؛ ۵- شاخص منطقی بودن روایت پژوهش: برای حفظ منطقی بودن روایت پژوهش تلاش شده است که یافته‌های پژوهش معنادار بوده و با واقعیت‌ها ارتباط داشته باشند؛ ۶- شاخص عمق (بیان تفصیلی روایت پژوهش): در راستای تعمیق پژوهش کنونی، یافته‌های پژوهش همراه با جزئیات و با توجه به مصادیق و ابعاد ارائه شده‌اند؛ ۷- شاخص بداعت (ارائه مفاهیم جدید): در پژوهش حاضر مفهوم مربی بودن مدیر منابع انسانی مورد توجه جدی قرار گرفته است که توجه به نقش متفاوت مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی علاوه بر جدید و نو بودن موضوع باعث شده تا درک تازه‌ای از آن حاصل شود؛ ۸- شاخص حساسیت (درگیری ذهن پژوهشگر در پژوهش): برای پژوهشگر موضوع و فرآیند پژوهش حاضر بسیار مهم و جذاب بوده است؛ ۹- شاخص استفاده از یادداشت‌ها (شکار ایده‌های ساخت الگوی مفهومی): یادداشت‌ها و یادآوری‌های متعددی در حین پژوهش به ثبت رسید که در طی فرآیند تجزیه و تحلیل و الگوسازی بسیار مورد استفاده قرار گرفت. همچنین برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک شخص ثالث که دارای سابقه انجام تحقیقات با روش‌های مصاحبه کیفی و تئوری داده بنیاد بود، خواسته شد تا به‌عنوان کدگذار دوم در فرآیند کدگذاری همکاری داشته باشد؛ هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر باهم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. سپس محققین به همراه همکار پژوهشی، تعداد دو مصاحبه را کدگذاری

## جدول ۲

نتایج توافق درون موضوعی دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه‌ها	تعداد کل داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایداری
۱	مصاحبه دوم	۵۱	۱۸	۸	۷۰٪
۲	مصاحبه ششم	۲۶	۱۰	۵	۷۶٪
	کل	۷۷	۲۸	۱۳	۷۳٪

(منبع: یافته‌های پژوهش)

کرده و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل داده‌های گردآوری شده به کار می‌رود، با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$100 \times (\text{تعداد کل کدها} / \text{تعداد توافقات حاصله} \times 2) = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

نتایج حاصل از بررسی پایایی درون موضوعی در جدول (۲) ارائه شده است. با توجه به محاسبات صورت گرفته می‌توان پایایی بین دو کدگذار را با بهره‌گیری از فرمول ذکر شده معادل با مقدار ۷۳٪ در نظر گرفت که مقدار قابل قبولی بوده و نشان از قابلیت اعتماد کدگذاری‌های انجام شده می‌باشد.

## یافته‌ها

تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط علی، مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (خلق نظری) انجام شده است. کدگذاری باز، جزئی از تحلیل است که با تحلیل دقیق داده‌ها، نام‌گذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها انجام می‌شود. برای طبقه‌بندی دقیق مفاهیم در مقوله‌ها، هر مفهوم، بعد از تفکیک برچسب خورده و داده‌های خام به‌وسیله بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای مفهوم‌سازی شده‌اند. داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌شوندگان کدگذاری شدند تا شباهت‌ها و تفاوت‌ها آسان‌تر شناسایی شوند. برای کدگذاری از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شده است. در این پژوهش محققین بعد از انجام هر مصاحبه بلافاصله آن را تحلیل و کدهای اولیه را استخراج کردند و با استفاده از تحلیل‌های استخراج‌شده مصاحبه‌های بعدی خود را غنا بخشیده‌اند. همچنین در هر مصاحبه کدهایی استخراج شد که تعدادی از آن‌ها تکراری و تعدادی کد جدید ظاهر شد و با پیشرفت کار و کاسته شدن از تعداد کدهای جدید محققین به اشباع نظری رسیدند.

در کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیر مقوله‌های آن با توجه به مشخصه‌ها و ابعاد آن‌ها را به یکدیگر مرتبط می‌سازد. برای کشف نحوه ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر، محققین از پارادایمی به‌عنوان ابزار تحلیل استفاده نموده‌اند. اجزای اصلی پارادایم عبارتند از: شرایط، عمل‌ها-عکس‌العمل‌ها و پیامدها. در طی فرآیند کدگذاری محوری، از ابزارهای تحلیلی مانند پرسیدن سال، مقایسه دائمی و نظری بین مقوله‌ها و مشخصه‌های آن‌ها که در کدگذاری باز ظاهر شده‌اند استفاده شد. در این راستا، نتایج کدگذاری محوری در جدول (۳) ارائه گردیده است.

**شرایط علی<sup>۱</sup>** بیانگر وقایع یا اتفاقاتی است که مستقیماً بر مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی اثر می‌گذارد و موجب وقوع یا توسعه آن می‌شود.

1. Causal Conditions

### جدول ۳ مقوله‌های فرعی و مفاهیم مدل

مقوله اصلی	مقوله فرعی و مفاهیم
عوامل بیرونی	کسب مزیت رقابتی (کسب مزیت رقابتی با منابع انسانی توانمند، نیاز به رقابت با سایر رقبای، داشتن استراتژی رقابتی، لزوم الگوبرداری از سازمان‌های موفق و پیشرو)
	لزوم پاسخگویی سریع به تحولات محیطی، نیازهای بازار و مشتریان (تغییر نیازهای مشتریان و ضرورت پاسخگویی، پاسخگویی به پیچیدگی محیطی و نیاز بازار، تغییر و تحولات سریع دنیا، نیاز به واکنش سریع به اقدامات محیطی)
	تغییر سریع علم و تکنولوژی (تغییرات سریع علم و تکنولوژی)
عوامل درونی	نیاز به تغییرات استراتژیک (نیاز به تغییرات استراتژیک، رشد و پیشرفت، لزوم ایجاد تغییرات مثبت، نیاز به تغییرات برای همراهی با تحولات)
	رواج کوچک‌سازی (رواج کوچک‌سازی در شرکت‌ها)
	نیاز به منابع انسانی توانمند، خلاق و مستقل (نیاز به نیروی انسانی توانمند، هوشمند و خلاق، نیاز به کارکنان مستقل)
همسویی استراتژی‌ها	عدم پاسخگویی شیوه‌های فعلی مدیریتی و آموزشی (پاسخگو نبودن شیوه‌های فعلی مدیریتی به نیازهای کارکنان، عدم پاسخگویی روش‌های سنتی آموزشی)
	نگاه سرمایه‌ای به منابع انسانی (داشتن نگاه سرمایه‌ای به منابع انسانی، نگاه مثبت به مدیر منابع انسانی)
	مدیریت دانش و لزوم انتقال دانش ضمنی (مدیریت دانش و اهمیت حفظ و گسترش دانش شرکت، انتقال دانش ضمنی)
وجود فرآیندهای منابع انسانی مناسب	مدیریت هزینه‌ها (اهمیت توجه به کاهش هزینه‌های شرکت)
	تدوین استراتژی کلان و استراتژی منابع انسانی (تدوین سند راهبردی شرکت و سند راهبردی منابع انسانی، هم‌راستایی استراتژی منابع انسانی با سند راهبردی شرکت، هم‌راستایی زیرسیستم‌های منابع انسانی با استراتژی منابع انسانی)
	توسعه و بهبود زیرسیستم‌های جامع منابع انسانی (آموزش سیستماتیک مربیگری، اصلاح زیرسیستم‌های منابع انسانی، گذراندن دوره‌های رسمی مربیگری برای مربی بودن، داشتن فرآیند جذب صحیح، مربیگری مدیران معیار ارزیابی عملکرد، تأکید بر مدیریت عملکرد، مرتبط کردن مربیگری با سیستم پرداخت، اصلاح نظام ارزیابی عملکرد و ساختار و حرکت به سمت ساختارهای جدید)
جوسازمانی مشوق مربیگری	ارتباطات مناسب (ارتباط دوسویه مدیران با کارکنان، ارتباط با مدیران واحدهای دیگر و درگیر کردن آن‌ها)
	محیط کار مطلوب (ایجاد محیط کاری مطلوب و پویا، بهبود فضا و جوسازمانی)
	نظام انگیزشی اثربخش (ایجاد انگیزه در کارکنان (مربیان- متریبان)، داشتن نظام انگیزشی مناسب)
ملاحظات فرهنگی	تغییر تفکر و نگرش ذینفعان (تغییر تفکرات مدیران عالی، تغییر نگرش سازمان‌های بالادستی، تغییر نگرش کارکنان)
	فرهنگ‌سازی در حوزه مربیگری (پررنگ کردن نقش مربیگری مدیران منابع انسانی، حمایت مدیران عالی، توجیه و آگاه‌سازی کارکنان (مربیان- متریبان)، کاهش مقاومت کارکنان، تقویت مربیگری داخلی، اصلاح فرهنگ شرکت، شفاف‌سازی ارزش‌های سازمانی، تعیین مسیر پیشرفت شغلی، شفاف کردن نتایج ملموس مربیگری، دادن اختیارات کافی به مدیران)
	ایجاد و توسعه نظام جامع مربیگری (برنامه‌ریزی برای تدوین و اجرای مربیگری، تدوین الزامات قانونی برای اجرای مربیگری، داشتن نظام سیستماتیک مربیگری، صرف زمان و هزینه (پیش‌بینی بودجه))
	تغییر سبک مدیریتی (تغییر سبک مدیریتی از حالت مقتدرانه به سمت توجه به ارزش‌های انسانی، کاهش فاصله رئیس و مرئوس و شیوه دستور دهی)

مقوله اصلی	مقوله فرعی و مفاهیم
شرایط سیاسی، قانونی و ساختاری	شرایط سیاسی- قانونی (فشار سیاسی، محدودیت مقرراتی و قانونی، به روز نبودن قوانین اداره استخدامی) ساختار بروکراسی سازمان دولتی (بروکراسی شدید سازمان های دولتی)
محدودیت قانونی در سیستم جذب، استخدام و پرداخت	محدودیت سازمان های دولتی در سیستم جذب و استخدام (محدودیت سازمان های دولتی در سیستم جذب و اخراج نیروهای ناکارآمد، نبود فضای رقابتی برای استخدام، فرسودگی شغلی به دلیل استخدام مادام العمر در سازمان های دولتی)
مهارت ارتباطی (مهارت ایجاد رابطه، مهارت تحلیلی و ارائه بازخورد، مهارت گوش دادن، مهارت به چالش کشیدن، مهارت سوال پرسیدن، مهارت روابط انسانی)	محدودیت قانونی در بودجه و سیستم پرداخت (محدودیت قانونی در سیستم پرداخت، محدودیت قانونی بودجه ای)
توانمندسازی کارکنان (کمک به رشد و اثربخشی و کمک به بهبود عملکرد، کمک به کارکنان برای غلبه بر مشکلات)	مهارت ارتباطی (مهارت ایجاد رابطه، مهارت تحلیلی و ارائه بازخورد، مهارت گوش دادن، مهارت به چالش کشیدن، مهارت سوال پرسیدن، مهارت روابط انسانی)
شناسایی شایستگی های شغلی	شناسایی شایستگی های شغلی (کمک به رشد و اثربخشی و کمک به بهبود عملکرد، کمک به کارکنان برای غلبه بر مشکلات) شناخت کارکنان و توجه به آنها (احترام و اعتماد، همدلی، حمایت و درک کارکنان، توان ریشه یابی مسائل و مشکلات کارکنان، نگاه بی طرفانه و نداشتن نگاه تبعیض آمیز به کارکنان، توجه به تفاوت های فردی کارکنان)
شایستگی های نگرشی	شناخت کافی از کارکردهای منابع انسانی (شناخت زیرسیستم های منابع انسانی) تعلق و تعهد سازمانی (احساس تعلق مدیران به سازمان، تعهد سازمانی مدیران) باورپذیری نقش مدیر به عنوان مربی (باورپذیری نقش مدیر به عنوان مربی)
شایستگی های فردی	صلاحیت های رفتاری (دارا بودن صلاحیت های رفتاری، تاب آوری، صبوری و خوبشستن داری، صداقت، قابل اعتماد بودن و درستکار بودن، نداشتن حس قدرت طلبی و تحکم، داشتن روحیه انتقادپذیری، ساختارشکن و باشهامت بودن، مجازات نکردن کارکنان به دلیل بیان صادقانه اشتباهات، یکی بودن گفتار و عمل، نداشتن مشکلات روان شناختی مثل جاه طلبی و شکاکی (سلامت روان) ویژگی های شخصیتی (داشتن شخصیت کاریزما و توانمندی قدرت نفوذ در دیگران، دارا بودن برخی ویژگی های شخصیتی و ذاتی، داشتن خصیصه رهبری)
سازمان یادگیرنده	الگو بودن مدیر به عنوان مربی (مقبولیت مدیر به عنوان مربی) رواج فرهنگ یادگیری و تسهیم دانش (ایجاد و استقرار فرهنگ یادگیری، ایجاد اشتیاق به یادگیری، رواج فرهنگ تسهیم دانش)
نظام مدیریت استعداد	جذب نیروی متخصص و مشتاق به یادگیری در حوزه های منابع انسانی (جذب نیروهای متخصص در حوزه منابع انسانی، جذب افراد مشتاق به یادگیری) انتخاب مدیران منابع انسانی بر اساس تحصیلات و شایستگی (انتخاب افراد با تحصیلات مرتبط، انتخاب بر اساس شایستگی (جذب و ارتقاء بر اساس شایسته سالاری)، انتخاب صحیح مدیران)
توسعه منابع انسانی	مدیریت افراد بااستعداد (شناسایی استعدادها برای مربی بودن، کشف استعدادها و قابلیت های کارکنان و پرورش آن) توسعه قابلیت فردی و سازمانی (توسعه قابلیت کلی سازمان، استفاده از قابلیت کارکنان) ترویج خود یادگیری و توسعه فردی مستمر (به دنبال یادگیری و توسعه فردی بودن مربی، خودباوری متری برای توسعه فردی، توسعه خود یادگیری و استقلال کارکنان، توسعه و بهسازی مستمر توانمندی افراد)

مقوله اصلی	مقوله فرعی و مفاهیم
	افزایش مهارت‌های ارتباطی (افزایش قدرت مذاکره، افزایش مهارت برقراری رابطه)
	افزایش مهارت حل مسئله (افزایش قدرت تصمیم‌گیری، افزایش قدرت تحلیل)
فردی	افزایش مهارت‌های حرفه‌ای (افزایش عملکرد فردی، افزایش توانایی در واکنش به فرصت‌ها و چالش‌ها، مسلط شدن به کار و شغل، افزایش رضایت شغلی، روحیه پرسنل و امنیت شغلی، کاهش فرسودگی شغلی، توازن زندگی شغلی و فردی)
	افزایش مهارت‌های رفتاری (افزایش خودآگاهی و هوش هیجانی، رشد سرمایه‌های روان‌شناختی و شخصیت، افزایش مهارت زندگی و اعتمادبه‌نفس، خود راهبری و خودکارآمدی و مسئولیت‌پذیری، کاهش استرس، بهبود روابط خانوادگی)
	افزایش مهارت‌های خود یادگیری و خودشکوفایی (افزایش سطح دانش و بینش (افزایش دانش شغلی)، افزایش خلاقیت و نوآوری، خود یادگیری و استقلال، ایجاد فرصت خودشکوفایی، رشد شخصی و حرفه‌ای)
تیمی	افزایش توان کار تیمی و برقراری ارتباط (ایجاد هم‌افزایی، افزایش اعتماد به دیگران، افزایش کار تیمی، تقویت ارتباط بین واحدی، کاهش تعارض)
	افزایش بازده سازمان (افزایش بهره‌وری، افزایش سودآوری، کاهش هزینه‌ها)
سازمانی	رشد جایگاه سازمان (افزایش اعتبار شرکت، رشد سطح مقبولیت و خوش‌نامی شرکت)
	رشد چابکی و پویایی سازمان (افزایش چابکی سازمان، افزایش جذب مشتری، رشد و بلوغ شرکت)
اجتماعی	خلق ارزش برای جامعه (شادی جامعه، افزایش پویایی جامعه، رشد سطح جامعه، افزایش مسئولیت اجتماعی، افزایش منافع اقتصادی کشور، بهبود روابط اجتماعی، ایجاد ارزش افزوده در صنعت)

(منبع: یافته‌های پژوهش)

شرایط زمینه‌ای<sup>۱</sup> بیانگر الگوهای پایداری است که با زمان و مکانی خاص عجین شده‌اند و مجموعه موقعیت‌هایی را ایجاد کرده که افراد و سازمان‌ها با توجه به شرایط از خود کنش/ واکنش نشان می‌دهند.

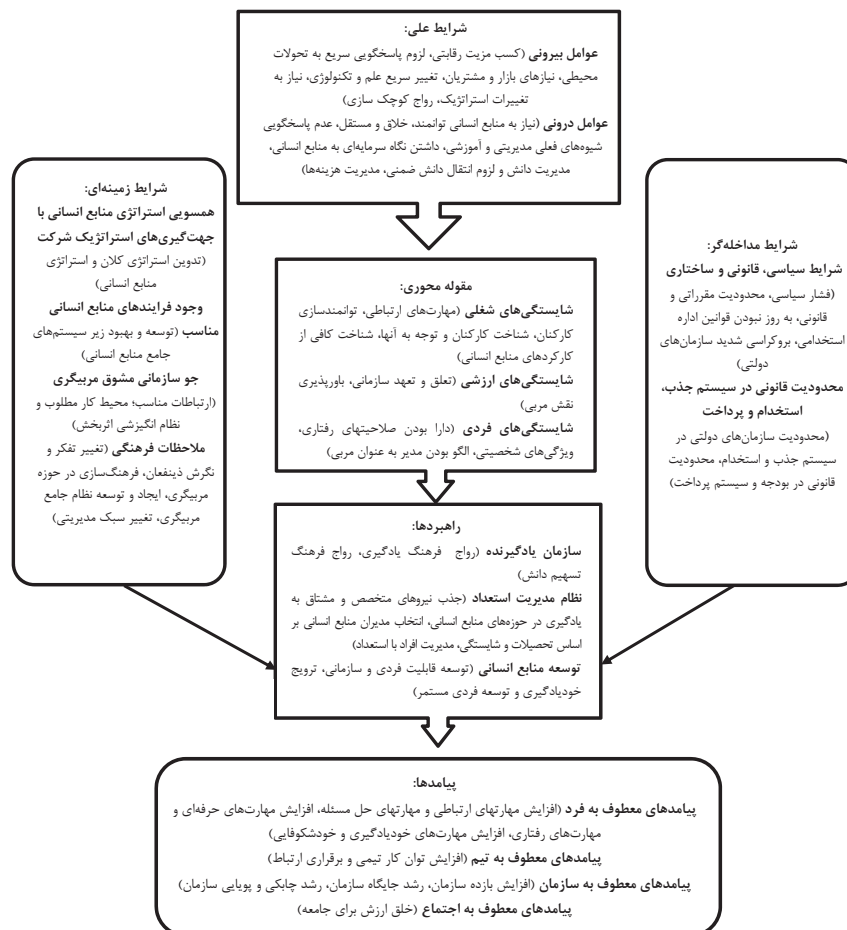
**شرایط مداخله‌گر<sup>۲</sup>** بر وقایعی دلالت دارد که موجب تغییر در شدت اثرگذاری شرایط علی می‌شود و ماهیتاً به‌صورت اقتضایی و غیرمنتظره ظاهر می‌شوند و در ادامه مقوله محوری<sup>۳</sup> که به‌اندازه کافی انتزاعی بوده و سایر مقولات با آن مرتبط است.

**راهبردها<sup>۱</sup>** اقدامات هدفمندی هستند که راه‌حلی برای پدیده موردنظر فراهم می‌سازند و

1. Underlying Conditions
2. Intervener Conditions
3. Axial Category

منجر به ایجاد پیامدها و نتایج می‌شوند و در آخر پیامدها که مورد اشاره قرار گرفته است. کدگذاری انتخابی (خلق نظریه): پس از کدگذاری محوری از طریق برقراری ارتباط بین مقوله‌های شناسایی شده الگوی نهایی استخراج و مقوله‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتر دارد، توسعه داده می‌شود. بر این اساس الگوی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی مطابق شکل (۱) ارائه شده است

شکل ۱  
مدل پارادایمی مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی



1. Strategies
2. Consequence

## بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر تلاش شده است تا ضمن بررسی جامع مفهوم مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی، شرایط علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها، پیامدها و مقوله محوری مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در صنعت پتروشیمی شناسایی و الگوی آن طراحی گردد. نتایج تحقیق حاکی از دودسته عوامل علی است: عوامل بیرونی و عواملی درونی. عوامل بیرونی به کسب مزیت رقابتی، لزوم پاسخگویی سریع به تحولات محیطی، نیازهای بازار و مشتریان، تغییر سریع علم و تکنولوژی، نیاز به تغییرات استراتژیک، رواج کوچک‌سازی و عوامل درونی به نیاز به منابع انسانی توانمند، خلاق و مستقل، عدم پاسخگویی شیوه‌های فعلی مدیریتی و آموزشی، داشتن نگاه سرمایه‌ای به منابع انسانی، مدیریت دانش و لزوم انتقال دانش ضمنی و مدیریت هزینه‌ها اشاره می‌کند که نتایج آن با برخی از تحقیقات پیشین (از جمله: جهانگیری و همکاران، ۱۳۹۸؛ فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳؛ یوسفی و همکاران، ۱۳۹۶) هم‌راستا می‌باشد.

در این تحقیق همچنین مشخص شد که پیش از ورود به فرآیند مربیگری مدیران منابع انسانی، می‌بایست شرایط زمینه‌ای فراهم باشد تا امکان حرکت در این مسیر گردد، از جمله این عوامل می‌توان به زیرساخت‌های لازم در حوزه تدوین استراتژی منابع انسانی همسو با استراتژی کلان شرکت، وجود فرایندهای منابع انسانی مناسب، جوسازمانی مشوق مربیگری و ملاحظات فرهنگی اشاره نمود. برخی از نتایج مربوط به این دسته از عوامل با یافته‌های تحقیقات پیشین (از جمله: مهدی بیگی و همکاران، ۱۳۹۶؛ یوسفی و همکاران، ۱۳۹۶؛ Rosha & Lace, 2016) هم‌راستا می‌باشد.

بر اساس یافته‌های تحقیق حاضر، از جمله شرایط مداخله‌گری که در نقش مربیگری مدیر منابع انسانی صنعت پتروشیمی بسیار اثرگذار هستند در سطح عواملی همچون شرایط سیاسی، قانونی و ساختاری، محدودیت قانونی در سیستم جذب، استخدام و پرداخت می‌توان دسته‌بندی نمود. برخی از این عوامل در یافته‌های تحقیقات پیشین (از جمله: فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳؛ یوسفی و همکاران، ۱۳۹۶) مورد اشاره قرار گرفته است.

همچنین در یافته‌های پژوهش به‌منظور تحقق مربیگری مدیران منابع انسانی سه راهبرد کلی، سازمان یادگیرنده بودن، نظام مدیریت استعداد و توسعه منابع انسانی شناسایی شدند که در حالت بهینه فرآیندهای مذکور باید در استراتژی حوزه منابع انسانی در نظر گرفته شود تا هم‌راستا با استراتژی سازمان تحقق یابد. این نتیجه با یافته‌های تحقیقات پیشین Al-Nasser & Mohamed, (2015 Smith, 2018) هم‌راستا است.

نتایج تحقیق حاکی از آن است که اگر مربیگری مدیران منابع انسانی به نحو مطلوب پیاده‌سازی

شود، پیامدهای مثبتی در سطح فردی، تیمی، سازمانی و اجتماعی برای شرکت خواهد داشت. از جمله پیامدهای مثبت مربیگری که در برخی از تحقیقات پیشین نیز بدان اشاره شده است بدین شرح می‌باشد: افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، بهبود کیفیت خدمات‌رسانی و کاهش تمایل به ترک خدمت (احمدزاده، ۱۳۹۵)؛ مدیریت بر عملکرد شغلی کارکنان (سنگری و پورولی، ۱۳۹۲)؛ رشد عملکرد فردی و سازمانی (Utrilla et al., 2015)؛ تسهیل تبادل دانش و یادگیری (Smith, 2018)؛ درک بهتر نقش توسط کارکنان (وضوح نقش)، رضایت از کار، تعهد شغلی و سازمانی (ka-tryaly, 2014) & kalkavan)؛ رضایت شغلی و بهبود ارتباطات سازمانی، کاهش استرس و افزایش خودآگاهی و پویایی سازمانی (فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳)؛ رشد شخصی (Rosha & Lace, 2016)؛ ارتقاء تبادلات اجتماعی در کارکنان (Yang, 2015)؛ افزایش اعتماد بین مربیان و متریبان (O'Broin & Palmer, 2010).

همچنین نتایج پژوهش نشان‌دهنده سه دسته از شایستگی‌های اساسی به‌عنوان مقوله محوری مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی می‌باشد که این شایستگی‌ها عبارتند از: شایستگی‌های شغلی (شامل مهارت‌های ارتباطی، توانمندسازی کارکنان، شناخت کارکنان و توجه به آنها، شناخت کافی از کارکردهای منابع انسانی)؛ شایستگی‌های ارزشی (شامل تعلق و تعهد سازمانی، باورپذیری نقش مربی)؛ شایستگی‌های فردی (دارا بودن صلاحیت‌های رفتاری و ویژگی‌های شخصیتی، الگو بودن مدیر به‌عنوان مربی). نتایج این بخش با یافته‌های تحقیقات پیشین (از جمله: یوسفی و همکاران، ۱۳۹۶؛ صدر و همکاران، ۱۳۹۷؛ O'Broin & Palmer, 2010؛ RokWoo, 2017) همخوانی دارد. با توجه به یافته‌های پژوهش مهم‌ترین دانش‌افزایی نظری تحقیق حاضر، توجه به نقش مربیگری مدیران منابع انسانی یکی از نقش‌های محوری و استراتژیک برای سازمان‌های امروزی است. موضوعی که در ایران و جهان علیرغم محبوبیت روزافزون دارای ادبیات قوی نبوده و این مدل می‌تواند به‌عنوان یک مدل جامع و غنی از نقش مربیگری مدیران منابع انسانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی به‌عنوان یکی از شرکت‌های پیشرو در توسعه پایدار مورد استفاده قرار گیرد. به‌منظور اجرای مدل در صنعت پتروشیمی، قرار دادن نظام مربیگری به‌عنوان یکی از زیرسیستم‌های اصلی فرایندهای منابع انسانی و نه صرفاً یک پروژه کاری، انتخاب صحیح مدیران منابع انسانی بر اساس تحصیلات، شایستگی و تجربیات مرتبط، انتخاب ساختار سازمانی چابک متناسب با محیط بیرونی و شرایط درونی، حمایت مستمر مدیران عالی، آگاه‌سازی و توجیه کارکنان به‌منظور کاهش مقاومت، سنجش سطح بلوغ سازمان برای پیاده‌سازی فرایند مربیگری مدیران منابع انسانی، مشخص کردن نتایج ملموس مربیگری، عدم تغییرات مکرر مدیریتی، پررنگ کردن نقش مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی پیشنهاد می‌گردد. همچنین استفاده محققان از خروجی مدل این پژوهش جهت سازمان‌ها



و صنایع دیگر و مقایسه نتایج حاصله با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق، ضروری به نظر می‌رسد.

## منابع

- احمدزاده، سلیمان (۱۳۹۵). تبیین و طراحی مدل پرورش مدیران میانی به‌عنوان مربی با رویکرد هم‌افزایی عملکرد در بخش دولتی ایران (مطالعه موردی: وزارت راه و شهرسازی)، رساله دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
- احمدزاده، سلیمان، صیادی، سعید و سلاجقه، سنجر (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین رفتار مدیر به‌عنوان مربی با تمایل بر ترک خدمت کارکنان: با تبیین نقش میانجی نگرش‌های شغلی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*. سال ۶، شماره ۱، صص ۸۰-۵۷.
- استراوس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۳). اصول روش تحقیق کیفی، نظریه‌مبنایی - رویه‌ها و شیوه‌ها، چاپ سوم، مترجم: بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- استوارت، گرگ ال و بروان، کنت جی (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی: پیوند استراتژی و عمل، چاپ هشتم، مترجمان: سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی، تهران: انتشارات مه‌کامه.
- تورن، کی (۱۳۸۸). مربیگری تغییر، چاپ اول، مترجمان: محمود رضایی زاده و سیروس پناهی، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- جهانگیری، علی، ذوقی، مهدی، رنگریز، حسن و شمس، عبدالحمید (۱۳۹۸). مدل‌سازی ایفای نقش مربیگری مدیریتی مدیران. *فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. سال ۱۱، شماره ۴۲، صص ۶۰-۳۴.
- خدامی، عبدالصمد (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل سازمان مربی‌گرا (مورد مطالعه: صنعت بیمه ایران)، پایان‌نامه دکترا، دانشگاه پیام نور.
- دانشمند، حمید (۱۳۹۵). وضعیت ایفای نقش‌ها و شایستگی‌های مربیگری عملکرد سرپرستان و تأثیر آن‌ها بر نتایج مربیگری (شرکت ایران خودرو خراسان)، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، دانشگاه فردوسی مشهد.
- دهقانان، حامد، کمالی، اسماء و ترکستانی، محمد صالح (۱۳۹۵). نقش مربیگری مدیریتی در جهت توسعه منابع انسانی سازمان‌ها. *کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری*، تهران، موسسه آموزش عالی نیکان.
- رستگار، عباسعلی، علیکرمی، سجاد و جباری، اقبال (۱۳۹۸). تأثیر مربیگری مدیریتی بر رفتارهای نوآورانه پرستاران: نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و وضوح نقش (مورد مطالعه: پرستاران بیمارستان نظامی). *مجله طب نظامی*. دوره ۲۱، شماره ۲، صص ۱۷۷-۱۶۸.
- سنگری، نگین و پورولی، بهروز (۱۳۹۳). تأثیر رفتار مربیگری مدیر بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان. *فرا‌بند مدیریت و توسعه*. دوره ۲۷، شماره ۳، صص ۱۷۲-۱۴۷.

- شامی زنجانی، هانیه (۱۳۹۴). مربیگری در سازمان‌های امروزی. مجله مدیریت فراگیر. سال ۱، شماره ۲، صص ۱۴۰-۱۳۳.
- شعبانی بهار، غلامرضا، حسینی، حیدر، فراهانی، ابوالفضل و کشاورز، لقمان (۱۳۹۴). تعیین رابطه بین مدیریت مربی‌گرا و عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. سال ۱۴، شماره ۲۷، صص ۱۹۲-۱۷۹.
- فتحی واجارگاه، کورش، خراسانی، اباصلت، دانشمندی، سمیه و آرمان، مانی (۱۳۹۳). بررسی و تبیین مدل مربیگری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد. مدیریت فرهنگ‌سازمانی. سال ۱۲، شماره ۳، صص ۳۹۸-۳۷۵.
- فلمینگ، ایان (۱۳۹۰). مهارت‌های کاربردی مربیگری، چاپ اول، مترجم: علی دنیادیده، تهران: انتشارات آریا.
- گلدوست سورکی، سودابه (۱۳۹۴). تأثیر مربیگری بر عملکرد بواسطه مشتری‌گرایی و فروش‌گرایی (مورد مطالعه: شعب بانک ملت مشهد)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی.
- محمدی صدر، محمد، سیادت، سیدعلی و هویدا، رضا (۱۳۹۷). شناسایی و اعتبار یابی مؤلفه‌های مهارت مربیگری اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. نشریه راهبردهای آموزش در علوم پزشکی. سال ۱۱، شماره ۱، صص ۹۱-۸۲.
- معمارزاده طهران، غلامرضا، مبینی، محمد و گلصنملو، خلیل (۱۳۹۴). مربیگری (سیراندیشه‌ها، مفاهیم و نظریه‌ها). انتشارات: اندیشه‌های گوهریار.
- موغلی، علیرضا، احمدی، سیدعلی اکبر، آذر، عادل و خدای، عبدالصمد (۱۳۹۲). مدل سازمان مربی‌گرا در صنعت بیمه بر اساس عوامل منابع انسانی، زمینه‌های کسب‌وکار و نقش واسطه‌ای فرهنگ مربیگری. پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۶، شماره ۲۱، صص ۴۸-۲۵.
- مهدی بیگی، نجمه، یعقوبی، اسماعیل و سیدالحسینی، سید مسلم (۱۳۹۶). مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری: تبیین نقش تعدیل‌گری فرهنگ مربیگری. پژوهش‌های مدیریت عمومی. سال ۱۰، شماره ۳۸، صص ۱۷۰-۱۴۵.
- وظیفه دوست، حسین و رادمرد قدیری، غلامحسین (۱۳۹۶). طراحی و تبیین مدل مفهومی مربیگری مدیریت و اعتماد سازمانی در بستر فرهنگ‌سازمانی. کنفرانس ملی فرهنگ‌سازمانی، تهران، انجمن مدیریت ایران.
- یوسفی، حمیدرضا، مشعلی، بهزاد و منتی، حسین (۱۳۹۶). بررسی امکان اجرای الگوی مربیگری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد (مطالعه موردی سازمان امور مالیاتی کشور). پژوهشنامه مالیات. مسلسل ۸۲، شماره ۳۴، صص ۲۵۷-۲۳۴.
- Ahrens, J. & McCarthy, G. (2014). Training for the leader as coach in the Australian context. *Australian and New Zealand Academy of Management Annual Confer-*

- ence, 1-15.
- Alalteeg, S. (2017). Coaching as a managerial tool within the framework of human resources management. *Global Journal of Human Resource Management*, 5(4), 47-53.
- Al-Nasser, A. & Mohamed, B. (2015). Examining the relationship between organizational coaching and workplace counterproductive behaviours in the United Arab Emirates. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 378-403.
- Beevers, K. & Rea, A. (2010). *Learning and Development Practice*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Bozer, G., Sarros, J., & Santora, J. (2013). The role of coachee characteristics in executive coaching for effective sustainability. *Journal of Management Development*, 32(3), 277-294.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. London: Sage.
- Eckstein, B. L. (2017). The role of coaching in developing character strengths in leaders. Master of Philosophy in Management Coaching at Stellenbosch University.
- Ellinger, A. D., Beattie, R. S., & Hamlin, R. G. (2014). The manager as coach. In E. Cox, T. Bachkirova & Clutterbuck (Eds.), *The Complete Handbook of coaching* (2nd Ed). London: Sage.
- Hagen, M. S. (2012). Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17-39.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2008). Toward a Profession of Coaching? A Definitional Examination of Coaching, Organization Development, and Human Resource Development. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1), 13-38.
- Ismail, A., Ahmad, N. N., & Zainol, A. (2016). Managerial Coaching in Enhancing Employees Motivat. *Acta Universitatis Danubius*, 12(3), 98-112.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2015). The effectiveness of workplace coaching: A meta analysis of learning and performance outcomes from

- coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277.
- Joo, B., Sushko, J. S., & McLean, G. N. (2012). Multiple Faces of Coaching: Manager-as-coach, Executive Coaching, and Formal Mentoring. *Organizational Development Journal*, 30(1), 19-38.
- Kalkavan, S, & Katryaly, A. (2014). The Effects of Managerial Coaching Behaviors on the Employees Perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey. *10th International Strategic Management Conference*, 1137 – 1147.
- Karsten, M. A. (2010). Coaching: an effective leadership intervention. *Nursing Clinic of North American*, 45(1), 39-48
- Kim, S. (2014). Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59-85.
- Lawrence, P. (2015). Building a coaching culture in a small Australian multinational organization. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(1), 53-60.
- McGill, O. j. (2010). The impact of executive coaching on the performance management of international managers in china. PHD thesis in philosophy work and organizational studies, University of Sydney, Australia.
- Munteanu, A. & Rațiu, L. (2018). The Manager as Coach: Cross-Cultural Adaptation of an Instrument Assessing Managers Coaching Skills. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 36, 303–319.
- O’Broin, A. & Palmer, S. (2010). Exploring key aspects in the formation of coaching relationships: Initial indicators from the perspective of the coachee and the coach. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2), 124-143.
- Park, S. (2007). Relationships among Managerial Coaching in Organizations and the Outcomes of Personal Learning, Organization Commitment and Turnover Intention. Unpublished PHD thesis. University of Minnesota.

- Pousa, C. & Mathieu, A. (2015). Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching, *Coaching. An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(1), 20–35.
- Renard, L. (2005). Executive Coaching for professional organizations, PHD thesis, school of humanities, The American university of London.
- Rogers, J., Whittleworth, K., & Gilbert, A. (2012). *Manager as Coach: The New Way to Get Results*. Publisher: McGraw-Hill Professional.
- RokWoo, H. (2017). Exploratory Study Examining the Joint Impacts of Mentoring and Managerial Coaching on Organizational Commitment. *Sustainability*, 9(2), 181-192.
- Rosha, A. & Lace, N. (2016). The scope of coaching in the context of organizational chang. *Journal of open innovation, Technology, market and compelexity*, 2(2), 2-14.
- Smith, H. A. (2018). Manager as coach: an exploratory study into the experience of managers dealing with team. Doctoral thesis, University of Chester.
- Utrilla, N. P., Grande, A. F., & Lorenzo, D. (2015). The effects of coaching in employees and organizational performance. *Mnia Science*, 11(2), 166-189.
- Wason, K. D. (2009). Coaching Skills for Managers & Supervisors. Handbook: KAW Consulting.
- West, L. & Milan, M. (2001). *The Reflecting Glass: Professional Coaching for Leadership Development*. Publisher: Palgrave Macmillan UK.
- Wilson, C. (2007). *Best Practice IN Performance Coaching a Handbook for Leaders, Coaches, HR Professionals and Organizations*. Publisher: Kogan. Woo, H. (2015). The moderating effects of managerial coaching between job characteristics and job performance. *The Journal of the Korea Contents Association*, 15(10), 425-435.
- Yang, I. (2015). The positive outcomes of ‘socially sharing negative emotions in work teams: a conceptual exploration. *European Management Journal*, 34(2), 172-181.

