



رهیاران مسیر اعتماد

با ما طعم دلچسب اعتماد را تجربه کنید

چک لیست ارزیابی فرهنگ کوچینگ در سازمان ها



فرهنگ کوچینگ دیگری یک گزینه لوکس مدیریتی نیست، بلکه یک دارایی استراتژیک و مزیت رقابتی تعیین کننده برای سازمان های پیشرو محسوب می شود. موفقیت در مسیر پیاده سازی چنین فرهنگی، نیازمند فراتر رفتن از برگزاری دوره های آموزشی و جلسات کوچینگ موثر ولی احتمالاً پراکنده و حرکت به سوی نهادهای سازی گفتگوهای توسعه محور در تار و پود سازمان است. این چک لیست ۵۰ سؤالی، ابزاری قدرتمند و عملیاتی برای تشخیص دقیق موقعیت فرهنگ کوچینگ در سازمان شماست. ابزاری که به شما کمک می کند تا با شناسایی شکاف های حیاتی میان وضعیت موجود و مطلوب، نقشه راهی شفاف و مبتنی بر شواهد برای تبدیل کوچینگ به موتور محرک عملکرد نوآوری و رشد پایدار طراحی نمایید.

طراحی و تنظیم: تیم تحقیق و توسعه شرکت رهیاران مسیر اعتماد

ویرایش اول: تابستان ۱۴۰۴



افشین وزیریان

کوچ و مدرس توسعه سازمانی

مدیرعامل شرکت رهیاران مسیر اعتماد

درباره ما

شرکت «رهیاران مسیر اعتماد» به عنوان یک تیم بین رشته‌ای از متخصصان مجرب در اکوسیستم کسب و کار، فعالیت می‌کند. ما به منظور ایجاد توسعه و تحول در سازمان‌ها، از ترکیب بهینه‌ای از چهارگانه توانمندسازی شامل منتورینگ، کوچینگ، آموزش و مشاوره بهره‌مند هستیم.

تیم ما با در اختیار داشتن گواهینامه‌های معتبر بین‌المللی و ملی، خدمات جامع و متنوعی در زمینه چهارگانه توانمندسازی و تامین نیروی انسانی کارآمد در سه حوزه کلیدی «رهبری»، «مدیریت تکنولوژی و نوآوری» و «مدیریت بازرگانی»، به سازمان‌ها ارائه می‌دهد.

ماموریت ما، ایجاد پیوندی مستحکم میان ارکان چهارگانه توانمندسازی سازمان‌ها و همراهی با آنها در مسیر رشد و خلق فرصت‌های نوین است. ارزش‌های کلیدی ما شامل خلاقیت، روحیه کار تیمی و شفافیت بوده و عمیقاً باور داریم که موفقیت‌های بزرگ در سایه همکاری و هم‌افزایی شکل می‌گیرد.

در همین راستا، مشتاقانه دست سازمان‌ها و متخصصان هم‌ارزش را برای همراهی مؤثر می‌فشاریم و به دنبال ایجاد روابطی پایدار و برنده-برنده با بازیگران زیست بوم توسعه سازمانی هستیم. اکنون، طرحی نو با عنوان «استعدادیابی و استعدادپروری مدیران شرکتهای و متخصصین توسعه سازمانی» (شامل مدیران، کوچ‌ها، منتورها، مشاوران و مدرسین) را در دست اجرا داریم.

مشتاقانه از سازمان‌ها، تشکلهای و صاحب نظران دعوت می‌کنیم تا برای هم‌اندیشی و بررسی اهداف و برنامه‌های این طرح، به هم‌اندیشی و گفتگو بنشینیم.

سخن پایانی :

ما به جریان آزاد دانش و تجربه، ایمان داریم. بازنشر این محتوا با استناد به نام " رهیاران مسیر اعتماد"، چرخه اعتماد را مستحکم تر می سازد.



این چک لیست، شامل ۵ منظر و ۵۰ سوال و مقدمه ای برای ارزیابی اولیه سطح بلوغ پنج گانه کوچینگ بر اساس مدل بلوغ کوچینگ ((مسیر اعتماد)) می باشد. مدل بلوغ مذکور در سند دیگری تشریح شده است.

راهنما: برای هر گزاره، لطفاً دو امتیاز از ۱ تا ۱۰ تخصیص دهید:

- **اثر بخشی فعلی:** این گزاره در حال حاضر تا چه حد در سازمان ما به درستی اجرا می شود؟
(۱: بسیار ضعیف، ۱۰: کاملاً نهادینه)
- **اهمیت راهبردی:** اجرای کامل این گزاره چقدر برای موفقیت سازمان ما حیاتی است؟
(۱: بی اهمیت، ۱۰: بسیار حیاتی)

ردیف	حوزه ارزیابی و گزاره های کلیدی	امتیاز (۱-۱۰)
	اثر بخشی	اهمیت
۱. بنیادین و چشم انداز (۸ سؤال)		
۱	چشم انداز کلان سازمان به طور شفاف تعریف شده و برای تمام کارکنان قابل درک است.	
۲	یک تعریف مشترک و مورد توافق از «کوچینگ» و ارزش آن برای کسب و کار وجود دارد.	
۳	راهبرد کسب و کار به روشنی تدوین شده و به طور مؤثر به لایه های مختلف سازمان منتقل می شود.	
۴	اهداف فردی و تیمی به صورت مستقیم با راهبرد کلان سازمان همسو هستند.	
۵	مدیران در هدف گذاری به روش SMART (مشخص، قابل اندازه گیری، دست یافتنی، مرتبط، زمان بندی شده) مهارت دارند.	
۶	اهداف تعیین شده هم جنبه های عملکردی (نتایج) و هم جنبه های رفتاری (چگونگی انجام کار) را پوشش می دهند.	



۷	فرآیندی منظم برای بازبینی دوره‌ای اهداف و ارزیابی پیشرفت آن‌ها وجود دارد.	
۸	کوچینگ به عنوان یک ابزار مثبت و کلیدی برای توسعه و رشد در فرهنگ سازمان پذیرفته شده است.	
۲. قابلیت‌ها و منابع (۱۳ سؤال)		
۹	رهبران ارشد سازمان به صورت عملی (با رفتار و گفتار خود) از فرهنگ کوچینگ حمایت و آن را ترویج می‌کنند.	
۱۰	نقش «مدیر به عنوان کوچ» به طور شفاف در شرح وظایف و انتظارات عملکردی مدیران تعریف شده است.	
۱۱	مدیران مسئولیت کامل توسعه حرفه‌ای و مدیریت عملکرد اعضای تیم خود را پذیرفته‌اند.	
۱۲	مدیران از طریق آموزش‌های معتبر، مهارت‌های کلیدی کوچینگ (مانند گوش دادن فعال، پرسشگری و بازخورد) را کسب کرده‌اند.	
۱۳	مهارت‌های کوچینگ مدیران به صورت دوره‌ای ارزیابی و بازخورد لازم برای بهبود به آن‌ها داده می‌شود.	
۱۴	تیم منابع انسانی دانش و مهارت لازم برای راهبری و پشتیبانی از استراتژی کوچینگ سازمان را داراست.	
۱۵	اعضای تیم منابع انسانی خود به عنوان الگوی رفتارهای کوچینگ در سازمان عمل می‌کنند.	
۱۶	سازمان دارای یک شبکه رسمی از کوچ‌ها یا منتورهای داخلی آموزش دیده و معتبر است.	
۱۷	فرآیند دسترسی کارکنان به کوچ‌های داخلی شفاف، ساده و برای همه شناخته شده است.	
۱۸	کوچ‌های داخلی از طریق فرآیندهای نظارت حرفه‌ای (Supervision) به طور مستمر توسعه می‌یابند.	
۱۹	یک فرآیند استاندارد برای انتخاب، ارزیابی و مدیریت عملکرد کوچ‌های خارجی وجود دارد.	



		به کارکنان آموزش داده می شود که چگونه از جلا سات کوچینگ بی شترین بهره را ببرند.	۲۰
		فرهنگ کوچینگ همتا به همتا (Peer Coaching) در بین کارکنان تشویق و حمایت می شود.	۲۱
۳. یکپارچگی با فرآیندها (۱۲ سؤال)			
		کوچینگ به عنوان بخشی از فرآیند جامعه پذیری (Onboarding) برای کارکنان جدید در نظر گرفته شده است.	۲۲
		کوچینگ به صورت رسمی در فرآیندهای کلیدی مدیریت استعداد (مانند جانشین پروری و ارتقاء) نقش دارد.	۲۳
		فرآیند مدیریت عملکرد بر گفتگوهای توسعه ای و آینده نگر (با رویکرد کوچینگ) متمرکز است.	۲۴
		سیستم پاداش و قدردانی به طور شفاف با عملکرد بالا و رفتارهای همسو با فرهنگ کوچینگ مرتبط است.	۲۵
		برنامه های آموزشی با کوچینگ (قبل و بعد از دوره) برای اطمینان از انتقال یادگیری به عمل، پشتیبانی می شوند.	۲۶
		برنامه های توسعه فردی (IDP) شامل اقدامات عملی مشخص بوده و پیشرفت آنها به طور منظم پیگیری می شود.	۲۷
		سازمان راهبرد مشخصی برای حفظ و به اشتراک گذاری دانش های کلیدی خود دارد.	۲۸
		از کوچینگ و منتورینگ برای انتقال دانش کارکنان کلیدی (به ویژه هنگام خروج) استفاده می شود.	۲۹
		ارزش های سازمان به روشنی تعریف شده و نمونه های رفتاری آن برای همه مشخص است.	۳۰
		رفتارهای روزمره مدیران و کارکنان با ارزش های اعلام شده سازمان مطابقت دارد.	۳۱



۳۲	مدیران در مواجهه با رفتارهای مغایر با ارزش‌ها، به طور سازنده و قاطعانه اقدام می‌کنند.
۳۳	کوچینگ به عنوان ابزاری برای حمایت از فرآیندهای مدیریت نوآوری و فناوری در سازمان به کار گرفته می‌شود.
۴. فرهنگ و محیط کار (۱۱ سؤال)	
۳۴	فرهنگ سازمان، ایمنی روانی را ترویج می‌کند، به طوری که افراد برای بیان ایده‌ها و اشتباهات احساس امنیت می‌کنند.
۳۵	چارچوب اخلاقی و قوانین محرمانگی در گفتگوهای سازمانی به طور شفاف تعریف شده و رعایت می‌شود.
۳۶	در صورت بروز اشتباه، تمرکز بر یادگیری و حل مسئله است تا یافتن مقصر و سرزنش.
۳۷	کارکنان به نیت سازمان و مدیران برای حمایت از رشد و توسعه خود اعتماد دارند.
۳۸	ارائه و دریافت بازخورد سازنده و مستمر به یک هنجار روزمره در تمام سطوح سازمان تبدیل شده است.
۳۹	کارکنان برای توسعه فردی و عملکرد خود احساس مالکیت و مسئولیت‌پذیری می‌کنند.
۴۰	مدیران در ایجاد توازن مؤثر بین حمایت از کارکنان و به چالش کشیدن آن‌ها برای رشد، مهارت دارند.
۴۱	با عملکرد پایین‌تر از استاندارد به شیوه‌ای مضافه، شفاف و توسعه‌محور برخورد می‌شود.
۴۲	موفقیت‌ها و عملکردهای برجسته به طور معنادار و به موقع دیده و قدردانی می‌شوند.



۴۳	داسستان‌های موفقیت‌آمیز کوچینگ به طور فعال در سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود تا این فرهنگ را تقویت کند.
۴۴	فرهنگ سازمان، کوچینگ را نه تنها ابزاری اصلاحی (برای حل مشکل)؛ بلکه رویکردی پیشگیرانه (جهت پرورش استعداد) قلمداد می‌کند.
۵. سنجش و بازدهی (۶ سؤال)	
۴۵	شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) مشخصی برای ارزیابی تأثیر کوچینگ بر نتایج کسب‌وکار تعریف شده است.
۴۶	کیفیت گفتگوهای کوچینگ به صورت دوره‌ای (مثلاً از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه) سنجیده می‌شود.
۴۷	سازمان به دنبال تحلیل و ارزیابی بازگشت سرمایه (ROI) حاصل از سرمایه‌گذاری‌های خود در کوچینگ است.
۴۸	نتایج و دستاوردهای حاصل از برنامه‌های کوچینگ به طور منظم به ذینفعان کلیدی و رهبران سازمان گزارش می‌شود.
۴۹	از داده‌ها و نتایج ارزیابی‌ها برای بهبود مستمر استراتژی و فرآیندهای کوچینگ استفاده می‌شود.
۵۰	شواهد عینی نشان می‌دهد که فرهنگ کوچینگ از دستیابی به اهداف راهبردی سازمان حمایت می‌کند.