



گام به گام طراحی برنامه توسعه مدیران بر مبنای شایستگی

نویسنده: سونیا جلالی^۱

احساس می‌کنند در نهایت تغییری در رفتار مدیران ایجاد نشده است.

مقدمه ➤

آموزش و توسعه مدیران بر مبنای شایستگی

یکی از موفق‌ترین روش‌ها در حوزه آموزش و توسعه مدیران، آموزش بر اساس شایستگی^۲ یا CBT است. در این روش محور برنامه‌های آموزش و توسعه، شایستگی‌ها هستند. منظور از شایستگی در آموزش مدیران مجموعه دانش، مهارت و ویژگی‌های فردی است که مدیران برتر را از مدیران متوسط جدا می‌کند.

در این روش شایستگی‌ها زبان مشترک ما در توسعه مدیران هستند، مهم‌ترین نقش مدل شایستگی در برنامه آموزش مدیران، ارائه زبانی برای صحبت کردن دقیق در مورد آنچه که مدیران باید در خود توسعه بدهند می‌باشد، بهمنظور طراحی و اجرای برنامه آموزش مدیران بر مبنای شایستگی نیاز به طی کردن چهار گام داریم که در ادامه گام به گام بکارگیری این رویکرد را هم مرور می‌کنیم.

مدیران بیش از آنی که می‌پنداشتم در عملکرد سازمان‌ها و کسب و کارها موثرند. یک مدیر نامناسب می‌تواند تمام خدمات شبانه‌روزی ما برای استخدام و آموزش افراد را پنهان کرده و باعث شود افراد در اسرع وقت شرکت ما را ترک کنند، یک پژوهش جالب از موسسه افکارسنجی گالوپ، به این نتیجه رسید که ۷۰ درصد از انگیزه یک نیروی کار، متأثر از مدیر او است و بیش از نیمی از کارکنانی که تصمیم به ترک سازمان می‌گیرند مدیرانشان را ترک می‌کنند نه سازمان‌ها یاشان را.

بنابراین نیاز به توسعه رهبری و توسعه مدیران، هیچ‌گاه به اندازه اکنون مهم و ضروری نبوده است. در پاسخ به این دغدغه سازمان‌ها سالانه بالایی داشتن مدیرانی اثربخش‌تر، هزینه‌های بسیاری را صرف آموزش آن‌ها می‌کنند و مدیران هم گاهاً به اجبار سازمان و خوشبینانه اینکه به امید به توسعه در این دوره‌ها شرکت می‌کنند. اما نتایج چندان امیدوار کننده نیست و سازمان‌ها از نتایج حاصل از سرمایه‌گذاری احساس سرخورده‌گی می‌کنند و



شکل ۱. گام به گام طراحی برنامه توسعه مدیران بر مبنای شایستگی

۱. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

2. Competency-Based Training (CBT)



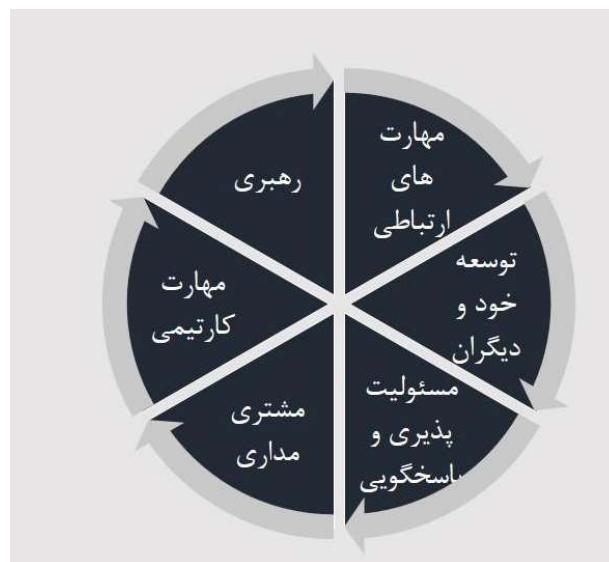
مجموعه‌ای منسجم از شایستگی‌هاست که برای عملکرد برتر در مشاغل مدیریتی ضروری است. یک نمونه مدل شایستگی مدیریتی در شکل زیر نمایش داده شده است.

۵ گام به ۵ گام طراحی برنامه توسعه مدیران بر

مبنا شایستگی

گام اول: طراحی مدل شایستگی مدیریتی

اولین گام در طراحی برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران تعیین مدل شایستگی است. منظور از مدل شایستگی مدیریتی



شکل ۲. مدل شایستگی مدیران

در نهایت با کمک ترکیبی از روش‌های بالا مدل شایستگی مدیریتی سازمان تدوین می‌شود.

گام دوم: تهییه تعاریف و مصادیق رفتاری شایستگی‌ها

بعد از مشخص شدن عنوان‌ی شایستگی‌ها می‌باشد هر کدام از آن‌ها را با عبارات روش و واضح تعریف کنیم، این تعاریف کمک می‌کند که همه افراد در کمتر کم شایستگی‌ها داشته باشند و همچنین مبنای ارزیابی و توسعه شایستگی‌ها نیز قرار می‌گیرد. بهطور مثال اگر در ارزیابی تشخیص داده شود که مهارت‌های ارتباطی فرد ضعیف است نمی‌توان بر مبنای این تشخیص یک فعالیت کاملاً مناسب برای توسعه و پرورش این مهارت‌ها ارائه کرد، در حالی که اگر تشخیص داده شود که این فرد نمی‌تواند خوب به دیگران گوش دهد، طراحی برنامه‌های توسعه شایستگی و مصادیق رفتاری آن را نشان می‌دهد.

بهمنظور طراحی مدل شایستگی مدیریتی روش‌های مختلفی وجود دارد که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارت است از:

۱. مطالعه برنامه استراتژیک سازمان جهت گیری‌های استراتژیک سازمان مشخص می‌کند که چه شایستگی‌هایی باید برای تحقق آن در مدیران سازمان وجود داشته باشد؟

۲. بهره‌گیری از مدل‌های شایستگی مدیریتی: مدل‌های شایستگی مدیریتی توسعه داده شده در دنیا، پایه‌ای مشترک برای شرکت‌ها برای توسعه و ایجاد مدل‌های شایستگی مدیریتی خاص سازمان را فراهم می‌کند.

۳. مصاحبه با مدیران: در این روش برای شناسایی شایستگی‌ها، باید مدیرانی را که عملکرد بالا دارند شناخت و دید که آنها چه ویژگی‌هایی دارند. همچنین آنها باید را که عملکرد خوب ندارند نیز باید شناخت و دید که آنها فاقد چه ویژگی‌هایی هستند.

۴. طوفان فکری: بهمنظور استخراج شایستگی‌ها با کمک این روش گروهی از افراد کلیدی سازمان را گرد هم جمع کرده و لیستی از ایده‌هادر خصوص شایستگی‌های سازمانی استخراج می‌کنیم.



می دهد.

گام سوم: ارزیابی شایستگی‌ها با کانون ارزیابی

بعد از مشخص شدن شایستگی‌ها، در این گام می‌بایست وضع موجود مدیران را ز حیث شایستگی‌های مدیریتی ارزیابی کنیم. بنابراین می‌بایست مخزنی از مدیران در سازمان، شناسایی شده و این افراد وارد کانون ارزیابی می‌شوند و با طی کردن تمرینات مختلف بر مبنای مدل شایستگی مدیریتی طراحی شده مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

طی فرآیند کانون، وضع موجود آن‌ها (نقاط قوت و نواحی قابل بهبود) بر اساس مدل شایستگی مدیریتی تعیین می‌شود و در نهایت گزارشی به تفکیک کلیه ارزیابی‌شوندگان کانون ارزیابی از وضعیت شایستگی‌های ارزیابی شده، ارائه می‌شود. واقع شایستگی‌های مدیران به منزله وضع مطلوبی است که مدیران بایستی به آن برسند و فاصله آن‌ها با وضعیت موجود نیاز آموزشی آن‌ها می‌باشد.

خروجی این گام نیازهای آموزشی را مشخص کرده و مبنای طراحی برنامه توسعه مدیران خواهد بود، یک نمونه تشخیص نیازهای آموزشی بر اساس شایستگی‌ها را در شکل زیر ملاحظه می‌کنید.

عنوان شایستگی: مهارت ارتباطی

تعریف

توانایی برقراری ارتباط کلامی و شنیدن موثر، توانایی نگارش شفاف و ساختارمند، تاثیرگذاری مطلوب، اطلاع‌رسانی و مقاعده‌سازی، نشان دادن همدلی و حساسیت نسبت به نیازها و دغدغه‌های دیگران

مصاديق رفتاری

- ۰ در طول گفتگو تماس چشمی مناسب برقرار می‌کند.
- ۰ فعالانه گوش می‌کند و شنونده خوبی است.
- ۰ همواره از پیش‌داوری پرهیز می‌نماید و عجولانه قضایت نمی‌کند.
- ۰ سعی می‌کند موضوعات را به سادگی و با مثال شرح دهد.
- ۰ بیانات او خلاصه، مستقیم و شفاف است و حاشیه نمی‌رود.
- ۰ به صورت قانع کننده‌ای در مورد اهمیت دستیابی به وظایف یا اهداف مذکوره می‌کند.
- ۰ قبل از ساختن نقطه نظرات خود، به نکات سایرین گوش می‌دهد.
- ۰ سایر افراد همواره نظر او را جویا می‌شوند.
- ۰ ایده‌ها و نظرات را به صورت واضح و مختصر در نوشتار ارائه

عنوان شایستگی	خیلی زیاد به دوره‌های توسعه نیاز دارد.	به دوره‌های توسعه نیاز دارد.	قابل قبول	بیشتر از قابل قبول	خیلی بیشتر از قابل قبول
دھمی	*				
کار تیمی	*				
مهارت‌های ارتباطی		*			
مشتری مداری		*			

جدول ۱. جدول شایستگی‌ها

تماشای فیلم، الگوگیری و ... صورت می‌پذیرد و یا هر رویکردی که فرد اعتقاد دارد کارآمد و موثر است و سازمان نیز می‌تواند حمایت کند.

در جدول زیر یک نمونه برنامه توسعه که توسط خود فرد با همراهی متورش در خصوص توسعه یکی از زیر شایستگی‌های مهارت ارتباطی با عنوان "ارائه مطلب" تکمیل شده نمایش داده شده است، این برنامه می‌بایست در خصوص تک تک شایستگی‌های مدیریتی و بر اساس نتایج ارزیابی مرحله قبل تکمیل و اجرایی شود.

گام چهارم: طراحی برنامه‌های و توسعه بعد از مشخص شدن نیازهای آموزشی مدیران، در این مرحله بایستی فرصت‌های آموزشی مناسب را برای پاسخگویی به این نیازها پیش‌بینی و اجرا نمود. نکته مهم در این رویکرد این است که مدیران می‌بایست در کنار سازمان مسئولیت رشد و توسعه خود را بر عهده بگیرند. اجرای آموزش به منظور توسعه شایستگی‌ها با روش‌های مختلفی نظیر متنورینگ، کارگاه‌های آموزشی، کوچینگ، خواندن کتاب،



عنوان شایستگی	اهداف توسعه‌ای	فعالیت توسعه‌ای	حامیان
مهارت‌های ارتباط	مهارت ارایه مطلب را به گونه‌ای توسعه می‌دهم که بتوانم سخنرانی‌های سازماندهی شده‌ای را آماده و ارائه کنم که سبب شود مشتریان بتوانند در گ روش تری از محصولات به دست آورند.	- حداقل در دو سخنرانی از سخنرانی‌های سخنرانان سطح بالای سازمان شرکت کنم. - فهرست فنونی که می‌توانم برای سخنرانی‌های بسیار سازمان- یافته از آنها استفاده کنم، تهییه می‌کنم. - از یکی از سخنرانان ماهر می‌خواهم در سازماندهی و تنظیم سخنرانی‌های بعدی با من همکاری کنند.	- واحد منابع انسانی - مدیر مستقیم

جدول ۲: جدول برنامه‌ریزی شایستگی

در حقیقت در این شیوه، یادگیری چرخه‌ای است که با تجربه کردن آغاز می‌شود، شرکت‌کنندگان در محیطی امن، تمریناتی شبیه‌سازی شده از مسائل واقعی زندگی شخصی و شغلی را متناسب با تغییر رفتاری که انتظار داریم، تجربه می‌کنند. تسهیل گران شرکت‌کنندگان را در موقعیت‌های کاری واقعی مشاهده کرده و پیشنهادات پهلوود را رائه می‌کند. بکارگیری رویکرد آموزش بر اساس شایستگی، در برنامه‌های توسعه مدیران، می‌تواند برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران را منسجم‌تر، کاربردی تر و اثربخش تر کند و با توسعه شایستگی‌های مدیران آن‌ها را تبدیل به افرادی سازد که کارکنان صبح برای دیدن و کار کردن با آن‌ها مشتاقانه راهی سازمان می‌شوند.

مهم‌ترین تفاوت میان برنامه‌های توسعه مدیریت بر مبنای شایستگی با برنامه‌های آموزشی دیگر در نوع طراحی و اجرای آن می‌باشد. در برنامه‌های آموزشی سنتی که معمولاً به صورت سخنرانی برگزار می‌شود آن چه که بیشتر اتفاق می‌افتد انتقال دانش است؛ در حالی که در رویکرد توسعه مبتنی بر شایستگی انتقال دانش جزء کوچکی از برنامه‌های آموزشی می‌باشد، زیرا همان‌طور که بیان شد شایستگی علاوه بر دانش شامل مهارت، نگرش، ارزش و انگیزه‌های افراد هم می‌باشد. بنابراین در این برنامه‌های توسعه سعی بر این است که فرد شایستگی را در عمل یاد بگیرد. بر این اساس پس از ارائه دانش به تمرین شایستگی نیز پرداخته می‌شود. بدین‌منظور از روش‌هایی مثل سناریونویسی، بررسی موردي و ایفای نقش استفاده می‌شود.

**منابع**

۱. کتاب توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی، دکتر مصطفی کرمی و دکتر مسلم صالحی، انتشارات آگاه، سال نشر، ۱۳۸۹
۲. مقاله آینده توسعه رهبری، ترجمه شهلا برجعلی لو، نشریه گزیده مدیریت، شماره دویست و دهم.
۳. سایت موسسه بچلر-<https://www.batchelor.edu.au>
۴. دانش و تجربیات شخصی نویسنده در طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه مدیران

زیست‌نامه

(تجارب زیسته مدیریتی)