

## گام به گام طراحی برنامه توسعه مدیران بر مبنای شایستگی

نویسنده: سونیا جلالی<sup>۱</sup>

### مقدمه

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

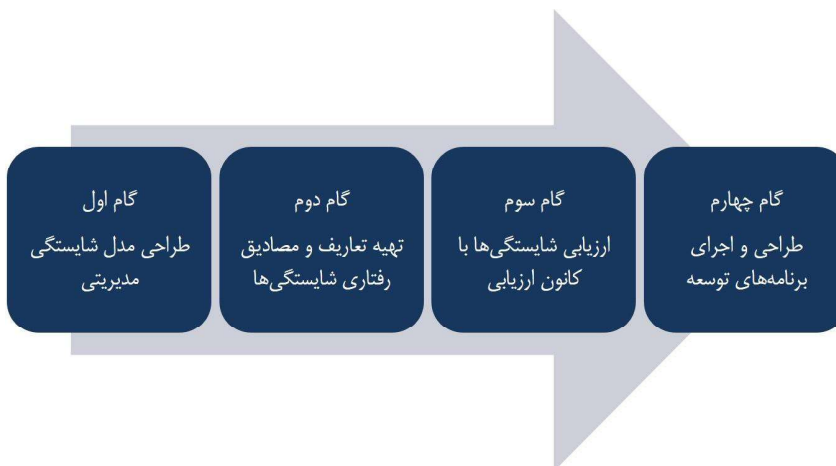
### آموزش و توسعه مدیران بر مبنای شایستگی

یکی از موفق‌ترین روش‌ها در حوزه آموزش و توسعه مدیران، آموزش بر اساس شایستگی<sup>۲</sup> 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، به منظور 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 می‌پنداریم در عملکرد سازمان‌ها و کسب و کارها موثرند. یک مدیر نامناسب می‌تواند تمام زحمات شبانه‌روزی ما برای استخدام و آموزش افراد را پنبه 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 سازمان‌هایشان 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 با امید به داشتن مدیرانی اثربخش‌تر، هزینه‌های بسیاری را صرف آموزش آن‌ها می‌کنند و مدیران هم گاهی 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 سرخوردگی می‌کنند و



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

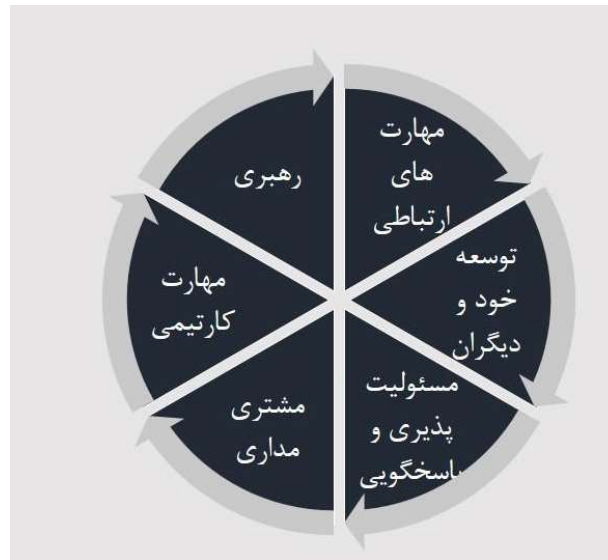
مجموعه‌ای منسجم از شایستگی‌هاست که برای عملکرد برتر در مشاغل مدیریتی ضروری است. یک نمونه مدل شایستگی مدیریتی در شکل زیر نمایش داده شده است.

## گام به گام طراحی برنامه توسعه مدیران بر

### مبنای 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: تهیه تعاریف و مصادیق رفتاری شایستگی‌ها

بعد از مشخص شدن عناوین شایستگی‌ها می‌بایست هر کدام از آن‌ها را با عبارات روشن و واضح تعریف کنیم، این تعاریف کمک می‌کند که همه افراد درک مشترکی از 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 مشخص‌تر و قابل‌اتکاتر خواهد بود. مثال زیر یک نمونه تعریف 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: جهت‌گیری‌های 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 آنهایی 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 ایده‌ها در خصوص شایستگی‌های سازمانی استخراج می‌کنیم.

## عنوان شایستگی: مهارت ارتباطی

### تعریف

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

### مصادیق رفتاری

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

می‌دهد.

### گام سوم: ارزیابی شایستگی‌ها با کانون ارزیابی

بعد از مشخص شدن شایستگی‌ها، در این گام می‌بایست وضع موجود مدیران را از 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	خیلی زیاد به دوره‌های توسعه نیاز دارد.	به دوره‌های توسعه‌ای نیاز دارد	قابل قبول	بیشتر از قابل قبول	خیلی بیشتر از قابل قبول
رهبری	*				
کار تیمی		*			
مهارت‌های ارتباطی			*		
مشتری‌مداری			*		

جدول ۱. جدول شایستگی‌ها

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 برعهده بگیرند.

اجرای آموزش به‌منظور توسعه شایستگی‌ها با روش‌های مختلفی نظیر منتورینگ، کارگاه‌های آموزشی، کوچینگ، خواندن کتاب،

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 و با همراهی منتور 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.



عنوان شایستگی	اهداف توسعه‌ای	فعالیت توسعه‌ای	حامیان
مهارت‌های ارتباطی	مهارت ارایه مطلب را به گونه‌ای توسعه می‌دهم که بتوانم سخنرانی‌های سازماندهی شده‌ای را آماده و ارائه کنم که سبب شود مشتریان بتوانند درک روشن‌تری از محصولات به دست آورند.	- حداقل در دو سخنرانی از سخنرانی‌های سخنرانان سطح بالای سازمان شرکت کنم. - فهرست فئونی که می‌توانم برای سخنرانی‌های بسیار سازمان- یافته از آنها استفاده کنم، تهیه 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، تسهیل‌گران شرکت‌کنندگان را در موقعیت‌های کاری واقعی مشاهده کرده و پیشنهادات بهبود را ارائه می‌کند. بکارگیری رویکرد آموزش بر اساس شایستگی، در برنامه‌های توسعه مدیران، می‌تواند برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران را منسجم‌تر، کاربردی‌تر و اثربخش‌تر 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. بدین منظور از روش‌هایی مثل سناریونویسی، بررسی موردی 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)