

به نام خدا

تکنیک‌های کاربردی مدیریت برتر (۲)

# پروژه شایستگی‌ها برای یک گروه پیشرو

نویسنده: دیدیه نویه

مترجم: محمد راد

انتشارات رهروپویا-۱۳۹۵

## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۵	معرفی سازمان مدیریت INSEP.....
۷	درباره مترجم.....
۹	شایستگی و پیشرفت.....
۱۱	(۱) چه مدیریتی برای شایستگی‌ها.....
۱۳	مفهوم شایستگی.....
۱۳	شایستگی‌های خاص و شایستگی‌های فراچاخی.....
۱۴	موضوعات دیگر مربوط به شایستگی.....
۱۵	مدیریت لیاقت‌ها.....
۱۶	با دیگران، پیشرفت و شایستگی‌ها را مدیریت کنید.....
۱۶	شایستگی‌های پایه‌ای و شایستگی‌های خاص و مشخص.....
۱۷	سازمان‌ها به‌گونه‌ای جمعی شایستگی می‌آفرینند.....
۱۹	(۲) چگونه شایستگی‌های ضروری را مشخص کنیم؟.....
۲۱	ارزیابی شایستگی.....
۲۲	اولین توصیه‌ها.....
۲۳	مثالی از مقیاس‌های شایستگی.....
۲۴	جمع‌آوری شایستگی‌های ضروری.....
۲۵	شایستگی‌ها برای یک روند.....
۲۵	شایستگی‌ها و پروژه‌ها.....
۲۶	شایستگی‌های متمایز کننده.....
۲۸	در نظر گرفتن رفتارها.....

**(۳) چگونه لیاقت‌هایی که باید توسعه پیدا کنند را جمع‌آوری کنیم؟ ..... ۳۱**

- سه نکته‌ی ورودی ..... ۳۳
- مثالی از تحلیل ..... ۳۴
- تحلیل پیشرفت‌های ضعیف ..... ۳۵
- شایستگی‌ها برای موفقیت در پروژه‌ها و ارزیابی‌های ما ..... ۳۶
- ۱- ارزیابی شایستگی‌ها ..... ۳۷
- ۲- ارزیابی شایستگی ..... ۳۷
- جستجو برای پیشرفت را با آموزش ارتباط دهید ..... ۳۸
- نیاز به فراگیری را بیان کنید ..... ۳۹
- در طی زمان آموزش، از اولویت‌های خود جدا شوید ..... ۴۰

**(۴) چگونه شایستگی‌ها را گسترش دهیم؟ ..... ۴۱**

- آموزش، وسیله‌ای در بین دیگران ..... ۴۳
- سه راه برای پیشرفت دادن گروه خود ..... ۴۴
- مدیریت شما می‌تواند پیشرفت کند ..... ۴۴
- نقش مربی‌گری مدیر ..... ۴۵
- موقعیت‌های کاری تأثیر آموزشی دارند ..... ۴۶
- دوره‌های آموزشی، مؤثر در برخی شرایط ..... ۴۸
- یک دفترچه برای موضوعات آموزشی ..... ۴۹
- فراگیری: به‌وسیله چه کسی؟ ..... ۵۰
- انتخاب یک مربی خارجی ..... ۵۱
- یک قرارداد فردی آموزشی را پیشنهاد دهید ..... ۵۲
- مدیری که درگیر آموزش همکاران خود است ..... ۵۳
- موفقیت در انتقال آن به موقعیت‌های کاری ..... ۵۴
- برای ارزیابی دستاوردهای دوره‌ی آموزشی ..... ۵۵

## معرفی سازمان مدیریت INSEP

در سایت سازمان مدیریت INSEP، اهداف چنین تعریف شده است: "کمک به مدیران برای رشد کردن به عنوان افراد حرفه‌ای در خدمت شرکت خود و کمک به شرکت‌ها برای گسترش استراتژی‌های خود."

مدیران معمولاً سه ویژگی دارند: ۱- تحصیلات خود را در سال‌های قبل به اتمام رسانده و بار تئوریک موضوعات را درک کرده‌اند. بتدریج در شرکت‌ها رشد کرده تا به موقعیت مدیریت رسیده‌اند. ۲- شدیداً درگیر کارهای روزمره هستند و کمبود وقت از خصیصه‌های اصلی مدیران است. ۳- فرصت مطالعه کمی دارند و فرصت گذراندن دوره‌های بازآموزی و تکمیلی را ندارند.

از طرف دیگر، مدیران کارهای اجرایی زیادی انجام داده‌اند، با مسایل مختلف بطور عملی آشنا هستند و تجارب زیاد عملی اندوخته‌اند.

اما علم مدیریت در حال پیشرفت است و همواره روش‌های جدیدی ارائه می‌دهد.

نقش سازمان مدیریت INSEP ایجاد سرپلی بین این دو حالت مدیران است. با استناد به تجارب کسب شده مدیران، موضوعات روز مدیریتی را در قالب‌های مختلف از جمله سمینارهای چند ساعته تا یکروزه ارائه می‌دهد تا مدیران با آخرین دستاوردهای علم مدیریت آشنا شوند و با بکارگیری این روش‌ها تأثیر زیادی در پیشرفت کار خود داشته باشند. از سوی دیگر، مدیران، با اتخاذ روش‌های جدید، می‌توانند نقش مهمی در گسترش قابلیت شرکت خود در رقابت و برتر بودن را ایفا کنند. برای تسهیل کار، سازمان مدیریت INSEP همچنین کتاب‌های جیبی را در موضوعات مختلف تدوین کرده است. این کتاب‌ها مطالب پایه نیستند، بلکه با استفاده از تجارب مدیران و عطف به دانش تئوریک آن‌ها، عناصری از تجارب مدیران را جمع‌بندی نموده و در قالب موضوعات خاص مطرح می‌کنند، از جمله کارکردن در محیط چند فرهنگی، تفویض مسئولیت و پرورش کارکنان مسئول، مدیریت فراقسمتی یا مدیریت غیرمستقیم و....

بخشی از این کتاب‌های جیبی در ایران توسط محمد راد ترجمه و به وسیله نشر رهرو پویا در اختیار علاقمندان قرار گرفته است.

## درباره مترجم

محمد راد در سال ۱۳۲۷ در کرمان متولد شد. در ۱۴ سالگی به همراه خانواده‌اش به تهران مهاجرت کرد. وی در سال ۱۳۵۱ از دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران فارغ‌التحصیل شد و سال بعد برای ادامه تحصیل به آمریکا رفت. «راد» در سال ۱۳۵۷ با اخذ مدرک کارشناسی ارشد اقتصاد به میهن بازگشت و به تدریس در دانشگاه مشغول شد. او در سال ۱۳۶۲ مجدد عازم فرانسه شد و پس از تغییر رشته و ادامه تحصیل در رشته تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌های اطلاعات مدیریت، در پاریس به کار پرداخت. پس از بازگشت مجدد به ایران در سال ۱۳۷۲ در کنار فعالیت‌های حرفه‌ای، به کار ترجمه و نیز به تدریس سیستم‌های اطلاعات مدیریت و تجزیه و تحلیل سیستم‌ها، در دانشگاه آزاد و تدریس زبان تخصصی در مؤسسه عالی بانکداری ایران پرداخت.

تحصیل، اقامت و کار طولانی مدت در آمریکا و فرانسه باعث شده که «راد» رفتارهای اجتماعی و کاری را در این کشورها از نزدیک لمس کند و معانی واقعی را در ورای بحث تئوریک بخوبی درک کند. نمود این مسئله در ترجمه‌های وی بارز است. در ضمن «راد» مطرح می‌کند که کتاب‌هایی که به آن‌ها برخورد کرده و تغییرات اساسی در زندگی او بوجود آورده‌اند را ترجمه می‌کند.

از ترجمه‌های «راد»، تاکنون، ۲۴ جلد کتاب از انتشارات سازمان مدیریت INSEP فرانسه توسط انتشارات رهرو پویا منتشر شده است. کتب زیر توسط انتشارات نسل نواندیش منتشر شده است: ۱- اثبات شخصیت در برقراری ارتباط با دیگران، ۲- کاربردهای چپ و راست مغز، از تمامی ظرفیت مغز خود استفاده کنید، ۳- ساختار جادویی ان.ال.پی، ۴- استراتژی فروش، ۵- تاکتیک فروش، ۶- راهنمای کاریابی، ۷- طنزهای ملل، ۸- داستان‌های بامزه.

همچنین، کتب زیر توسط انتشارات نگاه دانش به چاپ رسیده است:

- ۱- سیستم‌های اطلاعاتی در مدیریت با کاربردهای تجارت الکترونیک و اینترنت،
- ۲- چگونه استراتژی رقابتی خود را برنامه‌ریزی کنید.

«راد» از خوانندگان کتاب‌های خود تقاضا دارد نظرات، انتقادات، و پیشنهادات خود را به نشانی زیر با وی در میان بگذارند و با وی در ارتباط باشند.

Rad\_translate@yahoo.com

## شایستگی و پیشرفت

فشارهای رقابتی، تحولات فناوری و تقاضاهای متفاوت در بازار آن چنان شدید و سریع هستند که خود را به اتخاذ یک فعالیت پیشرونده تحمیل می‌کنند. از این رو، باید با شناخت و آگاهی، انجام کار و رفتارهای مناسب اتخاذ شود. شایستگی‌ها ابزاری هستند که راهبرد شرکت را محقق می‌کنند. مدیریت شایستگی‌ها همچنین رویکردی برای وفادار کردن و متعهد کردن کارکنان است.

مدیریت شایستگی‌ها یکی از مسئولیت‌های مدیر است. همکاران نیز مسئول هستند که شایستگی‌های خود را رشد دهند.

### چند سؤال:

- در واحد خودمان به چه شایستگی‌هایی نیاز داریم؟ باید چه شایستگی‌های پایه‌ای را فرا گرفت؟ چه شایستگی‌های کلیدی برای موفقیت در فعالیت‌های ما مورد نیاز است؟
- به چه شایستگی‌هایی دسترسی داریم؟ چه فاصله‌ای را باید پر کنیم؟ چه تحولاتی را باید در نظر بگیریم؟
- چگونه شایستگی‌های حرفه‌ای خود را گسترش دهیم؟

(۱) چه مدیریتی برای شایستگی‌ها

## مفهوم شایستگی

شایستگی‌های حرفه‌ای، ظرفیت تحرک و ترکیب شناخت‌ها، دانش‌های کاری، شایستگی‌هایی برای تسلط پیدا کردن بر موقعیت‌های حرفه‌ای و به‌دست آوردن دستاوردهای مورد انتظارند.

این موضوع عبارت از داشتن شناخت و دانش کاری، اما استفاده از آن‌ها در یک موقعیت کاری، با ایفای نقش خود است.

شایستگی به آنچه دانش کاری، ظرفیت، توان و... گفته می‌شود خلاصه نمی‌شود. شایستگی به شرایطی اطلاق می‌شود که به مضمون شرایط یک کار خاص مرتبط می‌شود.

شایستگی یک مشخصه‌ی تحول‌یابنده است، برای مثال، اگر شرایط و محیط کاری عوض شود، می‌تواند ناپدید شود.

یک شاهد شایستگی، نتایج کسب شده در کار است.

## شایستگی‌های خاص و شایستگی‌های فراجناحی

شایستگی‌های خاص یا فنی، در انطباق با یک حرفه‌ی خاص است، در فنون حرفه‌ای است که استفاده می‌شوند.

انجام جوشکاری، برای جوشکار.

سازمان‌دهی مزایده برای خریداران.

بهبود بخشیدن جریان توزیع، برای یک متخصص توزیع.



شایستگی‌های فرا جناحی در زمینه‌های مختلفی مفید هستند و به فن خاصی وابسته نیستند.

شایستگی‌های ارتباطی: تبادل با همکاران، اداره کردن مصاحبه، هدایت کردن جلسات و...

شایستگی‌های سازمانی: سازمان‌دهی یک برنامه‌ی عملیاتی، برنامه‌ریزی فعالیت‌ها، تعریف کردن و پی‌گیری شاخص‌ها و... هم‌چنین تسلط بر نرم افزارهای رایانه‌ای (Excel, Word, Power point, MS Project,...)، استفاده از اینترنت و اینترنت.

### موضوعات دیگر مربوط به شایستگی

دانش‌های نظری یا عملی، پاسخگویی به سؤالاتی که طرح می‌شوند.	شناخت
تسلط بر فعالیتی که در نتیجه‌ی عمل یا یادگیری به‌وجود می‌آید.	دانش‌کاری
مجموعه واکنش‌ها، شیوه‌های عمل، رفتارهای قابل مشاهده از یک فرد.	رفتار
داشتن حالت‌ها و حالات فردی که از یک فرهنگ عمومی یا سابقه‌ی زندگی آن فرد سرچشمه می‌گیرد و رفتارهای او را به‌وجود می‌آورد.	حالت
شایستگی انجام کارهای مختلف در شرکت.	چند بعدی

مسلط بودن بر چند شایستگی مفید برای کارهای مختلف.	<b>شایستگی چند جانبه</b>
توان و ظرفیت بالاتر از حد متوسط برای کسب و تولید دستاوردها.	<b>استعداد</b>
مجموعه‌ی توان‌ها و سوابق که اجازه می‌دهد شایستگی‌ها را در یک زمینه‌ی حرفه‌ای تعیین شده به کار گیرد و گسترش دهد.	<b>عمل کردن حرفه‌ای</b>

افراد با کیفیت بالا و با انگیزه، به منابع کمیاب تبدیل شده‌اند.

### مدیریت لیاقت‌ها

مدیریت لیاقت‌ها، در سازمان‌دهی وقت خود برای کسب شایستگی‌های حرفه‌ای لازم، برای به‌دست آوردن و بهبود بخشیدن به دستاوردها، موفقیت در پروژه‌های متحول و نوآوری خلاصه می‌شود.

در این زمینه، مسئولیت مدیر این است که به‌شیوه‌ای عمل کند تا زیرمجموعه‌هایش بتوانند شایستگی‌هایی را به‌دست آورند که از شایستگی‌هایشان به بهترین وجه استفاده کنند و شایستگی‌های خود را تحریک کنند و گسترش دهند.

همچنین او باید از سوی دیگر، عدم لیاقت‌هایی را پیش‌بینی کند که انجام کارهای تکراری، به‌دست آوردن آن‌ها را تهدید می‌کند، یا کارکنان از فونوی استفاده می‌کنند که خطر از رده خارج شدن را دارند.

### با دیگران، پیشرفت و شایستگی‌ها را مدیریت کنید.

اشتباهاتی که باید از آن‌ها اجتناب کرد:

- از یک سو، مدیریت پیشرفت و رسیدن به اهداف.
- از سوی دیگر، مدیریت شایستگی‌های افراد.

در واقع، باید با دقت بسیار بین شایستگی‌هایی که وجود دارد و پیشرفت در کارها ارتباط برقرار کرد. مدیر کسی است که جمع‌بندی می‌کند و شایستگی‌هایی که دستاوردها را به وجود می‌آورند و اینکه، چه شیوه‌هایی را باید اعمال کند که به طور جدی به کسب پیشرفت‌ها مرتبط هستند را مشخص می‌کند.

برای این منظور است که مدیریت شایستگی‌ها یکی از وظایف مدیران، به خصوص مدیران رده بالای سازمان است.

همکاران نیز باید فراخوانده شوند تا مسئولیت افزایش روزافزون شایستگی‌های خود را به عهده بگیرند. این کار، شکوفایی حرفه‌ای و قابلیت جذب در بازار کار را نیز افزایش می‌دهد.

### شایستگی‌های پایه‌ای و شایستگی‌های خاص و مشخص

یک تمایز مفید:

- **شایستگی‌های پایه‌ای**، شایستگی‌های اساسی هستند که افراد باید برای انجام کاری که از آنها خواسته شده دارا باشند.
- **شایستگی‌های خاص و مشخص**، آن‌هایی هستند که کسب آن‌ها برای پیشرفت در بازار و رقابتی بودن در بازار تعیین‌کننده می‌باشد.

بدون شایستگی‌های پایه‌ای، کارهای انجام شده می‌توانند کمبودها، خطاها، تأخیرها و بحران‌هایی داشته باشند.

به شکرانه‌ی شایستگی‌های خاص، ما بسیار رقابتی می‌شویم، از رقبا متمایز می‌شویم، دستاوردهای بسیار خوبی کسب می‌کنیم. شایستگی‌های خاص به عوامل کلیدی موفقیت در یک فعالیت وابسته‌اند.

برای مثال، در یک رستوران، سرو کردن غذای گرم و رفتار دوستانه با مشتریان شایستگی‌های پایه‌اند، شخصی کردن روابط با مشتریان، ارائه دادن غذاهای لذیذ، شایستگی‌های خاص است.

برای مهندسی محصول جدید، تولید سریع محصول جدید در زمان کوتاه، یک شایستگی خاص به شمار می‌رود.

### **سازمان‌ها به گونه‌ای جمعی شایستگی می‌آفرینند.**

شایستگی پیش از هر چیز، فردی است. اما می‌توانیم در نظر بگیریم که در سازمان، شیوه‌های تنظیم کردن روابط گروهی، یک شایستگی جمعی را آشکار می‌سازد؛ چیزی که این گروه قادر خواهد بود به مثابه‌ی دستاورد کسب کند.

مدیر باید درباره‌ی این بعد جمعی از خود سؤال کند تا هوشیار باشد و نقش‌ها را تکمیل کند، هماهنگی فعالیت‌ها را انجام دهد و انحرافات را به نظم درآورد. مدیر ضامن پیشرفت‌های جمعی است.