مدل های شایستگی های محوری در برنامه ریزی آموزشی اثربخش

آذر صائمیان

مدرس دانشگاه علامه طباطبائی
رئیس شورای سیاستگذاری مجله مدیریت
قائم مقام دبیرکل انجمن مدیریت ایران
مدرس رسمی شرکت TUV Rhineland آلمان

بهمن ۱۳۹۲

فهرست مطالب :

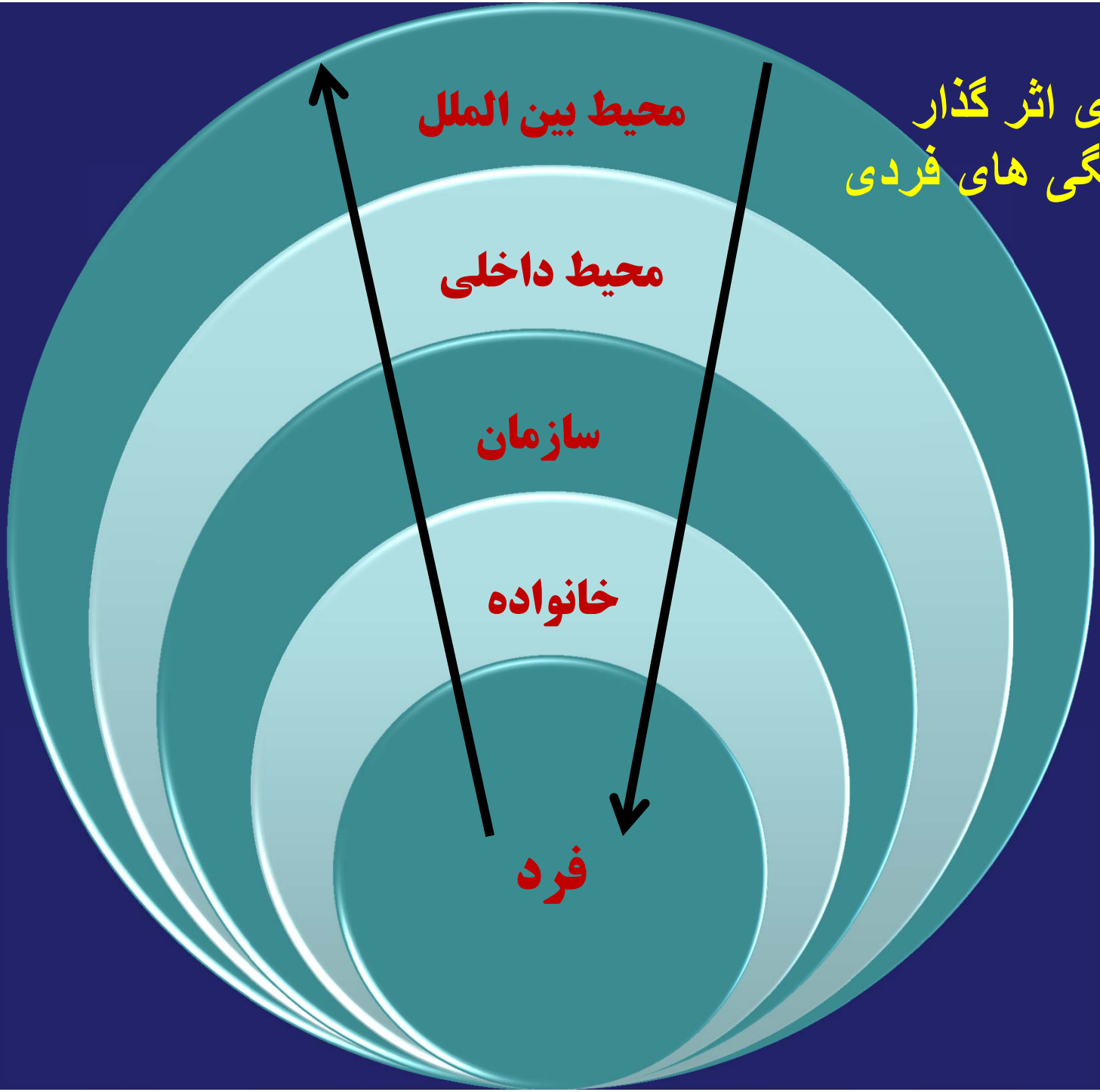
- اهداف و مقاصد اصلی برنامه ریزی آموزشی
- مدل ها و رویکرد های شایستگی های محوری
- گام های اصلی طراحی نظام برنامه ریزی آموزشی
- مولفه های اثر گذار در برنامه ریزی اثربخش
- نظارت و پایش برنامه های آموزشی
- نتیجه گیری و پیشنهادات

dr.saemian@gmail.com

ویژگی های قرن حاضر

- تسلط روز افزون دانش و دانائی
- سرعت غیر قابل کنترل تغییر و تحولات سریع
- تغییرات فناوری (بویژه شبکه ای شدن)
- حرکت اقتصادی و جهانی بسوی سراسری شدن و یکپارچگی

محیط های اثر گذار برشایستگی های فردی



چرا برنامه های آموزشی اثربخش نیست؟

اهداف و مقاصد اصلی برنامه ریزی آموزشی

dr.saemian@gmail.com

منافع اصلی تعیین اهداف برای مدیران آموزش

تدوین اهداف آموزشی به مدیران آموزش کمک می کندتا :

الف : هدف ها ، منظور و مقصد روشنی برای آموزش کارکنان ترسیم کنند .

ب : در خصوص تعیین محتوا ، روش ها ، فعالیت ها و ساختار بهترتصمیم گیری کنند.

ج : انتخاب فراگیران با توجه به نیاز آن ها ، دقیق تر وراحت تر صورت گیرد.

د : به انتخاب اساتید و تعیین انتظار از آنان کمک خواهد کرد.

ه : نتایج و معیار های ارزیابی دوره واضح تر و دقیق ترخواهد بود.

dr.saemian@gmail.com

منافع اصلی تعیین اهداف برای کارکنان

تدوین اهداف آموزشی به کارکنان کمک می کندتا بدانند :

الف : هدف از اجرای برنامه چیست؟

ب : چه چیزجدیدی را باید بیاموزند؟

ج : چگونه آن را باید بکار گیرند؟

د : بکارگیری دانسته های جدید چه کمکی به آن ها می کند؟
(فردی- سازمانی)

ه : چه پیامد ها و یا منافعی برایشان دارد؟

dr.saemian@gmail.com

در طراحی برنامه ها ی آموزشی

تا چه اندازه به

شایستگی های فردی

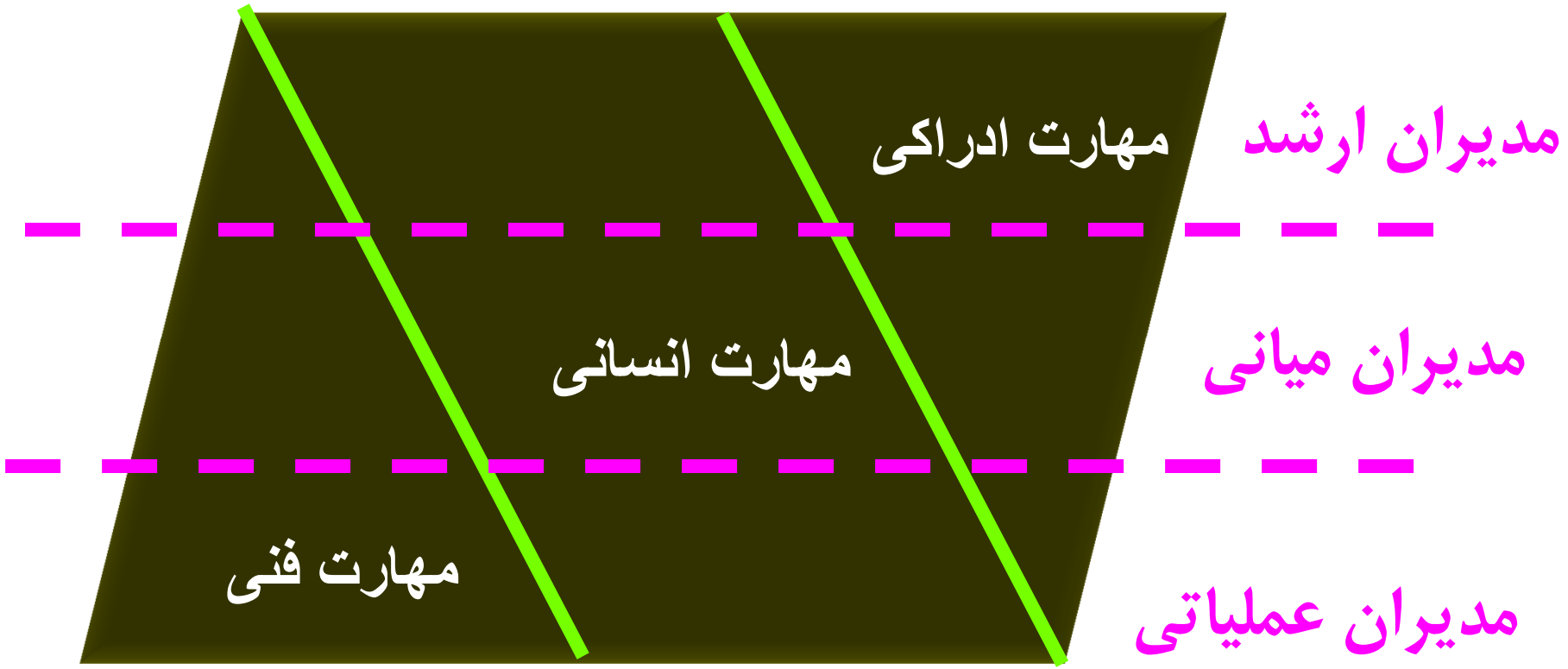
اهمیت می دهیم ؟

اهداف نوین طراحی برنامه های آموزشی مبتنی بر شایستگی های فردی

- رشد شخصی (personal development)
- شایستگی حرفه ای و اجتماعی (Social& professional merit)
- مهارت های یادگیری مادام العمر (Life long learning skills)

dr.saemian@gmail.com

مهارت های مورد نیازمدیران (نظریه کاتز و کان)



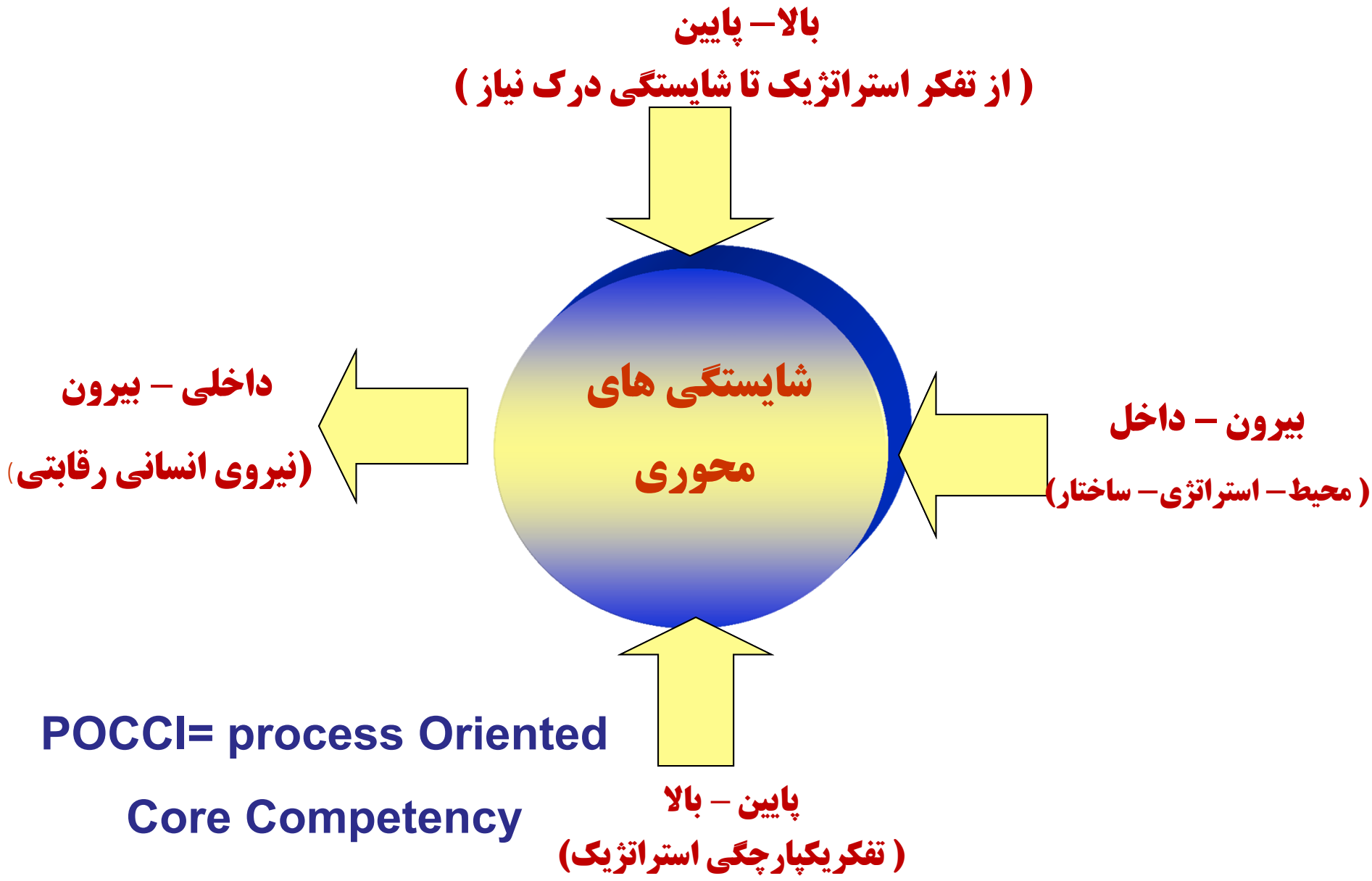
گام های ایجاد و ساختن شایستگی ها

ویژگی های شایستگی های محوری

- قابل تقلید نیستند.
- خاص و ویژه هستند.
- بر اساس چشم انداز ، ماموریت و استراتژی سازمان می باشد.
- برای سازمان و کارکنان ایجاد مزیت رقابتی می کند.
- مجموعه انتظارات سازمان، کارکنان و کلیه ذینفعان را در برآورده می سازد.
- به ایجاد برند سازمان و برند شخصی (Personal Brand)
- منجر می شود.

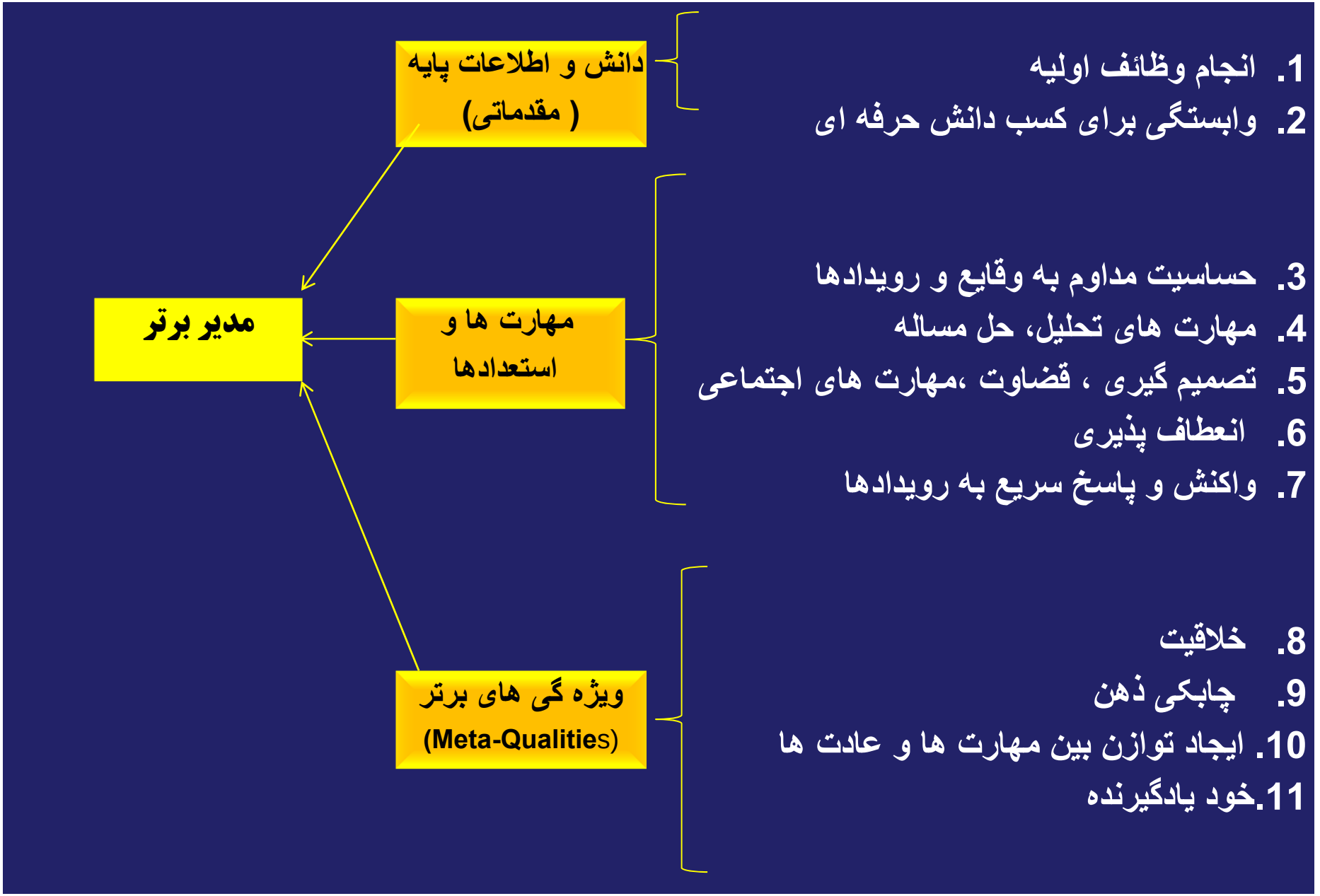
مدل های شایستگی محوری

۱- مدل فرآیند شایستگی های محوری در روابط ساختار(POCCI)



POCCI= process Oriented Core Competency

2- مدل شایستگی های مدیران لن کاستر (The Lancaster(Burgoyne) Model of Managerial Competency)



سطح	نام سطح	توصیف سطح	سطوح شایستگی ها ی سازمانی بر اساس مدل لن کاستر
۵ یا ۱	**پایه (فهم اولیه)**	• دانش اولیه را از طریق آموزش محدود به دست آورده و تجارب بسیاری محدودی دارد. • برای انجام وظایف نیاز به کمک (سرپرستی) مستقیم و مرتب دارد.	
۴ یا ۲	**متوسط (دانش کاربردی)**	• آموزش پایه گسترده‌تری دریافت و تعداد معدودی تجارب موفقیت‌آمیز دست آمده است. • نیاز است کارشناسان سطوح بالاتر بر جنبه‌های سخت‌تر این شایستگی، نظارت داشته باشند.	
۳	**کارشناسی (آنچه می‌تواند انجام دهد)**	• آموزش های گسترده‌ای دریافت کرده وتجارب موفقیت‌آمیز مختلفی به دست آمده است. • تقریباً تمام اعمال مرتبط با این شایستگی بدون هیچگونه کمک و مساعدتی انجام می‌شود. • بعضی مواقع نیاز دارد که برای جنبه‌های بسیار مشکل، یک فرد شایسته‌تر به وی کمک کند. • می‌تواند افراد تازه کار را در سطوح شایستگی پایین‌تر، سرپرستی و هدایت کند.	
۲یا ۴	**تخصص (برجسته)**	• آموزش های بسیار گسترده‌ای، دریافت کرده و می تواند به افراد سازمان یاری دهد. • مکرراً تجارب موفقیت‌آمیز به دست آورده است ومی تواندتمام اعمال لازم برای این شایستگی را بدون هر گونه مساعدت، به انجام می‌رساند. • سازمان وی را بعنوان یک شخص مرجع در حل مشکلات دشوار می‌شناسد. • برای افراد کم تجربه‌تر در سازمان، نقش راهبر را بازی می‌کند.	
۵ یا ۱	**استادی (نقش مدل)**	• مکرراً تجارب موفقیت‌آمیز بسیاری در حوزه‌های بسیار پیچیده به دست آورده است. • تمام اعمال لازم برای این شایستگی را بدون هر گونه مساعدت به انجام می‌رساند. • در هنگام بروز مشکلات بسیار دشوار از داخل و خارج سازمان، به دنبال او هستند. • برای افراد داخل یا خارج سازمان نقش راهبر را بازی می‌کند.	

۳–مدل اقتباسی یا استقراضی

- این مدل توسط روسول و لیندهم (۱۹۹۹) مطرح گردید. این مدل بنام روش کلی در تحقیقات دوبیش (۱۹۹۳) نیز مطرح گردید. این رویکرد تاکید بر انجام سه مرحله قبل از طراحی مدل شایستگی دارد که این مراحل به شرح زیر می باشد:
- انجام ارزیابی از نیازها
- توسعه یک مدل اولیه از طریق گروه های کانون
- تغییر یا اصلاح مدل توسط افراد متخصص و صاحبنظر

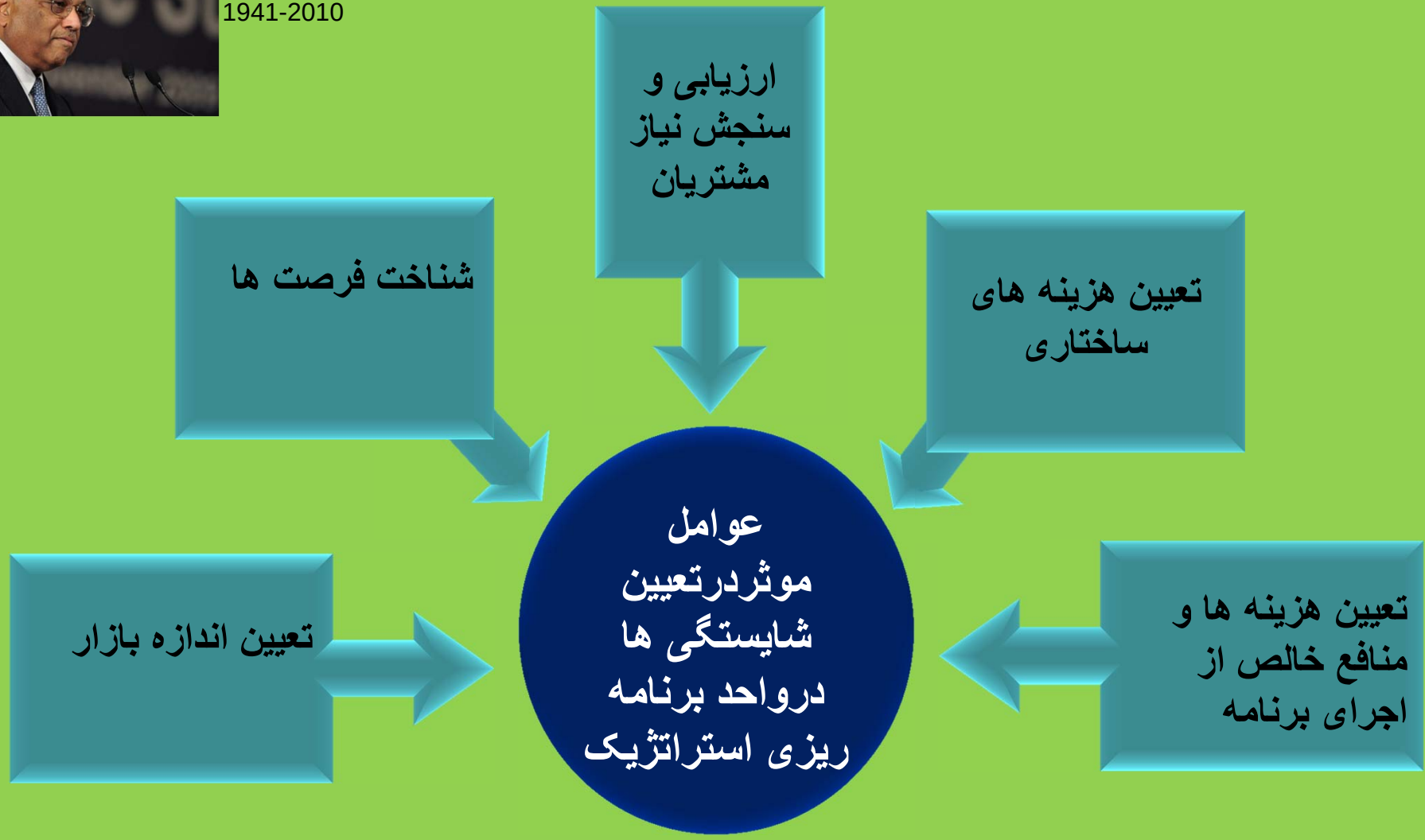
۴–مدل روش فهرست شایستگی یا مدل کلی تغییر یافته

- این مدل توسط دوبیش و همکاران در سال ۲۰۰۴ مطرح گردید.
- در این مدل برای تعیین شایستگی های مورد نیاز به لیست عناوین شایستگی ها که توسط تحقیقات گذشته بدست آمده مراجعه می شود و بر اساس شرایط سازمان تغییر، اصلاح و متناسب سازی صورت می گیرد بطوری که انتخاب نهائی مبتنی بر فرهنگ سازمانی جدید باشد.
- این مدل ازنظر دسترسی سریع ،آسان و کم هزینه می باشد ولی از نظر تناسب مدل با نیازهای سازمانی دارای معایبی می باشد و ممکن است برای فرهنگ سازمانی جدید متناسب نباشد.

Gary Hamel
1954 - Present

Coimbatore K. Prahalad
1941-2010

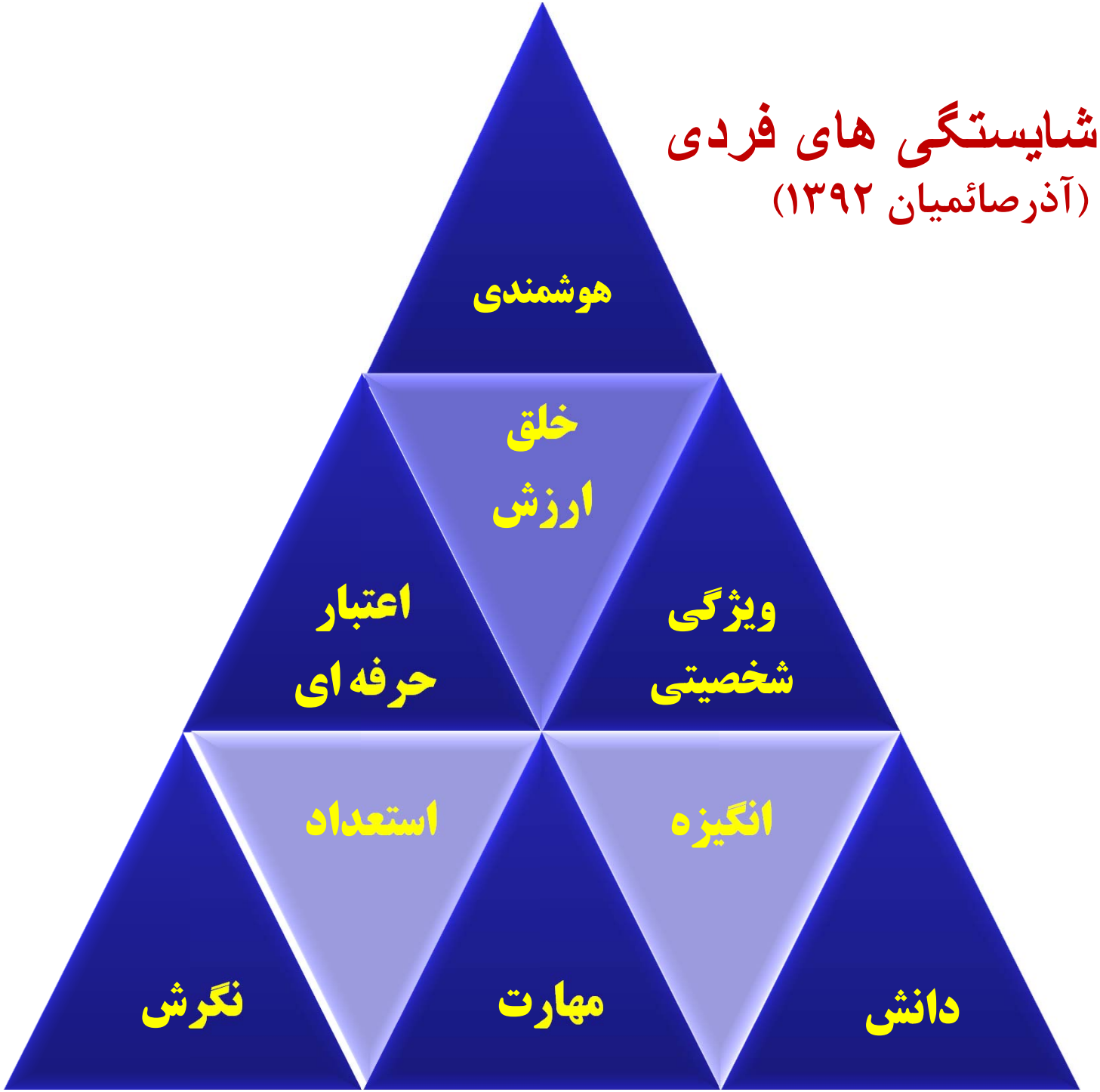
۵–تعیین شایستگی های محوری درسطح برنامه ریزی استراتژیک بنگاه ها



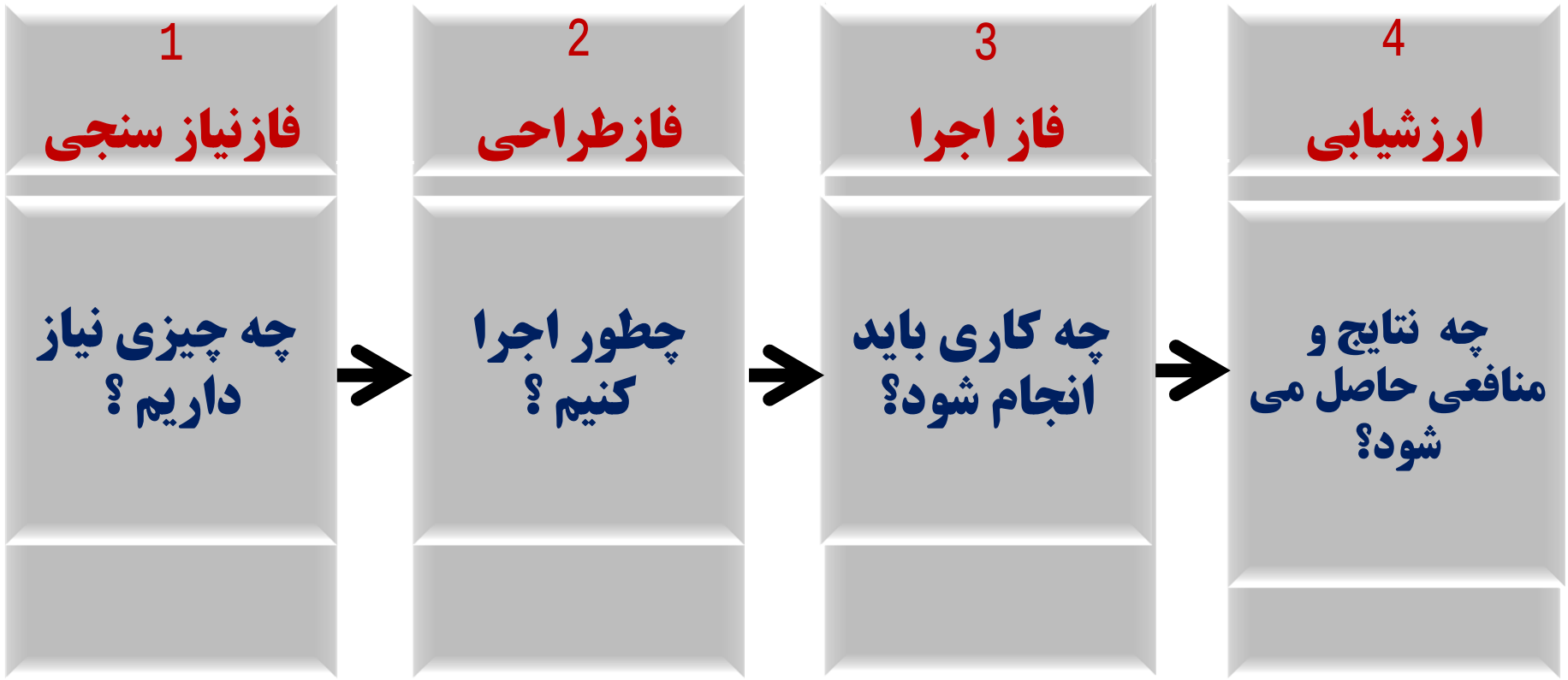
۶–مدل تحقیقات شایستگی ها در سازمان های ایرانی

- در مطالعاتی که در حوزه مدل های شایستگی دربیش از ۵۰ شرکت ایرانی که دارای اسناد بالادستی ازجمله سند چشم انداز، ماموریت ، بیانیه ارزش ، خط مشی ،استراتژی ها واهداف عملیاتی و برنامه های اجرائی بودند، بیشترین فراوانی بر اساس روش استقراضی و همچنین روش فهرست شایستگی می باشد.
- انتخاب این دو روش نیز بعضا به صورت کاملا علمی صورت نگرفته است و شایستگی های انتخابی از طریق نظریات علمی و کاربردی تائید وحمایت نمی شوند.

مدل شایستگی های فردی
(آذرصائمیان ۱۳۹۲)



فازهای عملیاتی برنامه ریزی آموزشی



گام های طراحی و برنامه ریزی آموزشی

- تعریف و تبیین معیارهای ارزیابی نتایج آموزش
- تهیه لیستی ازکلیه امکانات و محدودیت های سازمان
- انتخاب روش های متناسب آموزشی
- شناخت کامل از محتوای برنامه آموزشی
- انتخاب اساتید متخصص و صاحبنظر
- انتخاب شرکت کنندگان بر اساس تحصیلات- تجربیات – دانش و...
- نظارت بر فرآیند آموزش

dr.saemian@gmail.com

پایش و نظارت برنامه های آموزشی

- قبل از طراحی مدل انتخابی
- حین طراحی مدل
- پس از طراحی مدل
- بهبود و بازنگری مستمر

نتیجه گیری و پیشنهادات

- افراد قدرتمند، سازمان قدرتمند را می‌سازند .
- هرچه سازمان‌ها برای کسب شایستگی‌های کلیدی کارکنان سرمایه‌گذاری نمایند، به موفقیت برند خود در بازارهای رقابتی کمک می‌کنند.
- برای ایجاد شایستگی های محوری باید نقشه راه داشت .
- در مدل شایستگی های محوری منافع مشترک سازمان و مدیران وکارکنان وجود دارد.
- در مدل شایستگی های محوری مهارت های سطح بالا کسب می گردد.

موفق باشید
۸۸۸۲۵۲۷۷-۸۸۸۲۴۸۸۶
dr.saemian@gmail.com
www.saemian.net