

مبانی شایستگی های فردی

راهنمای مرجع برای مشاوران، مربیان و آموزش دهندگان

Version 1.0

مترجمین:

دکتر حمید زرگرپور - مهندس زهرا فتحی - مهندس فریدون فرداد - دکتر حمید رضا عباسیان جهرمی



مبانی شایستگی های فردی

راهنمای مرجع برای مشاوران، مربیان و آموزش دهندگان

IPMA

Version ۱,۰

مترجمین:

دکتر حمید زرگرپور

مهندس زهرا فتحی

مهندس فریدون فرداد

دکتر حمیدرضا عباسیان جهرمی



عنوان و نام پدیدآور	:	مبانی شایستگی‌های فردی راهنمای مرجع برای مشاوران، مربیان و آموزش‌دهندگان / [تهیه‌کننده انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه]: مترجمین حمید زرگریور ... [و دیگران].
مشخصات نشر	:	تهران: انتشارات اساتید دانشگاه، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	:	۱۶۰ ص.: جدول (رنگی).
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۷۶۶۱-۲۰-۰
وضعیت فهرست نویسی	:	فیا
یادداشت	:	مترجمین حمید زرگریور، زهرا فتحی، فریدون فرداد، حمیدرضا عباسیان‌جهرمی.
یادداشت	:	عنوان اصلی: Individual competence baseline reference guide for consultants, coaches and trainers individual , versoin ۱,۰.
موضوع	:	مدیریت طرح‌ها
موضوع	:	Project management
موضوع	:	مشاوران
موضوع	:	Counselors
موضوع	:	صلاحیت ضروری انجام کار
موضوع	:	Core competencies
موضوع	:	مدیران -- ایران -- اخلاق حرفه‌ای
موضوع	:	Executives -- Professional ethics -- Iran
موضوع	:	حرفه مربیگری اجرایی
موضوع	:	Executive coaching -- Practice
موضوع	:	زرگریور، حمید، ۱۳۳۵-
شناسه افزوده	:	انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه
شناسه افزوده	:	International Project Management Association
رده بندی کنگره	:	HD۶۹
رده بندی دیویی	:	۶۵۸/۴۰۴
شماره کتابشناسی ملی	:	۷۵۹۲۶۶۵
اطلاعات رکورد:	:	فیا
کتابشناسی	:	



مبانی شایستگی‌های فردی راهنمای مرجع برای مشاوران، مربیان و آموزش‌دهندگان

IPMA – Version ۱,۰

مترجمین: دکتر حمید زرگریور - مهندس زهرا فتحی - مهندس فریدون فرداد -

دکتر حمیدرضا عباسیان جهرمی

ناشر: انتشارات اساتید دانشگاه

سال چاپ: بهار ۱۴۰۰

نوبت چاپ: اول

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

قیمت: ۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۶۶۱-۲۰-۰

تلفن انتشارات: ۰۵۰۷۳-۶۶۴۰۱۸۷۸-۶۶۴۰۲۱-۰ همراه ۰۹۱۲۴۳۴۲۷۴۱

فهرست مطالب

۸	قبل از شروع
۹	پیشگفتار ICB CCT
۱۱	۱. مقدمه
۱۲	۲. مبانی شایستگی های فردی
۱۲	۲-۱. چارچوب ICB
۱۴	۲-۲. ساختار و مرور IPMA ICB CCT
۲۱	۳. شایستگی های عمومی
۲۱	۳-۱. شبکه سازی حرفه ای
۲۵	۳-۲. دیدگاه کارفرما
۳۲	۳-۳. استانداردهای اخلاقی، قانونی و حرفه ای
۳۷	۳-۴. ارتباطات
۴۴	۳-۵. مدیریت عدم قطعیت
۵۱	۳-۶. ارتقاء شخصی
۵۶	۳-۷. پشتیبانی تغییرات
۶۳	۳-۸. مدیریت انتظارات
۶۸	۳-۹. نتایج
۷۴	۴. شایستگی های مختص به مشاوران
۷۴	۴-۱. طرح ریزی مأموریت
۸۳	۴-۲. راهبری
۸۶	۴-۳. روش های مشاوره
۹۱	۴-۴. ارزیابی منافع
۹۴	۴-۵. نوآوری
۹۹	۵. شایستگی های مختص به مربیان

۹۹ ۱-۵. محیط مربی‌گری
۱۰۳ ۲-۵. تسهیل‌گری
۱۰۹ ۳-۵. مدل‌های مربی‌گری و مداخلات
۱۱۶ ۴-۵. دیدگاه‌ها و یادگیری
۱۱۹ ۵-۵. ارزیابی فرایند مربی‌گری
۱۲۳ ۶. شایستگی‌های مختص به آموزش دهندگان
۱۲۳ ۱-۶. بستر آموزش
۱۳۲ ۲-۶. انتقال مفاهیم آموزشی
۱۳۷ ۳-۶. طرح آموزشی
۱۴۴ ۴-۶. تعهد در کلاس
۱۴۹ ۵-۶. ارزیابی آموزش
۱۵۴ پیوست اول:
۱۵۴ جدول شایستگی‌ها
۱۶۱ پیوست دوم:
۱۶۱ جدول شاخص‌های کلیدی شایستگی‌ها

Foreword ICB4CCT

IPMA products have evolved during the last few years to move the project management profession forward. The original version 4.0 of the IPMA Competence Baseline for Individuals (IPMA ICB®), launched in 2015, was followed by the development of the IPMA Project Excellence Baseline (ICB PEB®) and by an update of the IPMA Competence Baseline for Organisations (IPMA OCB®), both in 2016.

IPMA ICB is a cornerstone in the development of a mature set of competences for all individuals working in the domains of project management, programme management and portfolio management. Individuals need to be more proficient in a wide area of competences and deliver in a timely manner in an increasingly complex environment.

But individuals, teams and organisations need to be prepared. This preparation in project, programme and portfolio management is usually done through consulting, coaching and training (CCT). Individuals, teams and whole organisations benefit from these services, significantly enhancing their competences.

The IPMA Individual Competence Baseline Reference Guide for Consultants, Coaches and Trainers (IPMA ICB4CCT®) is the first standard that describes a whole set of competences required to prepare individuals, teams and organisations to improve performance. The standard describes a set of common competence elements (CEs) for all three domains (consulting, coaching and training), and a distinct set of competences for each. These competences address the customer's needs and their expectations of the specific type of work. Consulting the individual is expected to deliver solutions, while the coach is expected to guide the client in a self-discovery process. In training, tools and techniques are provided to customers, rather than specific solutions.

IPMA ICB4CCT is organised in three competence areas:

- **People.** People CEs define the personal and interpersonal competences required to succeed deliver consulting, coaching and training in project, programme and portfolio management
- **Practice.** Practice CEs define the technical aspects of delivering consulting, coaching and training
- **Perspective.** Perspective CEs define the professional environment as well as the client's environment as these three domains are meant to enable change in individuals and organisations.

The IPMA ICB4CCT Reference Guide describes specific competences that are required for consulting, coaching and training, in addition to the competence required in the domain of project, programme and portfolio management. The latter are not repeated here, they are described in the IPMA ICB4.

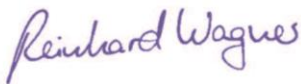
The ICB4CCT Reference Guide describes three people CEs, three perspective CEs and three practice CEs as common competence elements. In addition, individuals need to have specific competence elements for each domain:

- **For individuals working in consulting**, the standard relates to the innovation factor of consulting and restates the importance of benefits realisation
- **For individuals working on coaching**, the standard addresses the design of the coaching, bridging with the specific techniques used in this domain
- **For individuals working in training**, the standard is very thorough in all roles that address every phase of training and not just on the visible part.

We wish to thank the project core team with specialists in the domains of consulting, coaching and training – Sandra Bartsch-Beuerlein (Germany), Tomasz Lesniowski (Poland), Corina Stofer (Switzerland), David Thyssen (Germany), Anja Viehbacher (Germany) and all the many experts that have reviewed and enriched this standard with their valuable feedback. In the long discussions on similarities and differences everyone became more knowledgeable, enriched and with a better global understanding of the professions. During these two years, children were born, family left us and we all supported each other to produce this document. This is why we are the 'IPMA family', as these projects are built by people for people.

IPMA ICB4CCT will help us to achieve a world in which all projects succeed.

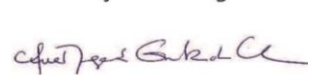
Reinhard Wagner
IPMA President



Martin Sedlmayer
IPMA VP Products
& Services



Margarida Gonçalves
IPMA ICB4CCT
Project Manager



قبل از شروع

در دنیای نوین که جوامع بشری با شتاب در حال پیشرفت و توسعه هستند، پروژه‌ها، از عوامل مؤثر توسعه و رشد اقتصادی - اجتماعی، بویژه در کشورهای در حال توسعه می‌باشند. و در راستای هدایت پروژه‌ها با تمام پیچیدگی‌ها، گستردگی‌ها و تنوع روزافزون آنها نقش مدیران پروژه دوچندان شده است.

مدیران پروژه، خود را فقط محدود به نظارت بر یک جنبه از عملیات نمی‌کنند، بلکه وظیفه‌ی پیچیده آنها بررسی و اجرای تمامی جنبه‌های پروژه برای اجرای درست و به موقع آنها، در محدوده‌ی بودجه‌ای متناسب و تعیین شده می‌باشد. برای موفقیت هر چه بیشتر در این امر خطیر، مدیران پروژه می‌بایست در کسب مهارت‌ها مطابق استانداردهای نوین کوشا باشند.

انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه یکی از انجمن‌های مطرح در زمینه مدیریت پروژه است که استانداردهای متعددی را در زمینه مبانی شایستگی های فردی در سطح جهانی ارائه نموده است. کتاب حاضر اولین ویرایش از استاندارد مبنای شایستگی برای مشاوران، مربیان و آموزش دهندگان بشمار می‌رود. متن این کتاب که مرجع راهنمای جدید برای مشاوران، مربیان و آموزش دهندگان (IPMA ICB 4 CCT) محسوب می‌شود، نشان‌دهنده ضرورت داشتن صلاحیت حرفه‌ای برای مشاغل مشاوره، مربیگری و آموزش در زمینه‌های مدیریت پروژه، برنامه و سبد پروژه است. جمعی از نخبگان فعال در انجمن مدیریت پروژه ایران به ترجمه این استاندارد همت گماردند که جای تشکر دارد. با توجه به تجربیات ارزنده ایشان در زمینه فعالیت و تدریس در حوزه مدیریت پروژه، ترجمه‌ای روان و دقیق را ارائه شده که مطالعه آن به تمامی علاقه‌مندان به‌ویژه متقاضیان اخذ گواهینامه مشاوران، مربیان و آموزش‌دهندگان در تمام سطوح توصیه می‌شود. امید است ترجمه و انتشار این کتاب که با نظارت، حمایت معنوی و مجوز انجمن مدیریت پروژه ایران صورت گرفته به ارتقای توانمندیهای مشاوران، مربیان و آموزش‌دهندگان عرصه مدیریت پروژه در سطح کشور، کمک شایانی نماید.

دکتر اقبال شاکری

رئیس مرکز ارزیابی و صدور گواهینامه های حرفه ای بین المللی IPMA

انجمن مدیریت پروژه ایران

پیشگفتار ICB و CCT

محصولات IPMA، طی چند سال اخیر بسیار تغییر کرده و منجر به پیشرفت حرفه مدیریت پروژه شده است. نسخه اصلی چهارم IPMA برای تعیین مبانی شایستگی های افراد (IPMA ICB) در سال ۲۰۱۵ انتشار یافت. به دنبال آن در سال ۲۰۱۶، مبانی تعالی پروژه (ICB PEB) توسعه یافت. مبانی شایستگی های سازمانی (IPMA OCB) هم در این سال به روزرسانی شد. IPMA ICB اساس توسعه مجموعه ای از شایستگی های افرادی است که در حوزه های مدیریت پروژه، مدیریت برنامه و مدیریت سرمایه گذاری فعالیت دارند. این افراد بایستی در یک گستره وسیع مهارت های حرفه ای خود را ارتقا داده و بتوانند در یک محیط پیچیده پیاده سازی کنند.

بدین منظور، افراد، تیم ها و سازمان ها بایستی خود را آماده کنند. این آمادگی در مدیریت پروژه، برنامه و سبک پروژه معمولاً با مشاوره^۱، مربی گری^۲ و آموزش^۳ (CCT) به دست می آید. افراد، تیم ها و کل سازمان از این خدمات که به طور قابل توجهی، منجر به بهبود شایستگی های آنها می شود، بهره می برند. مرجع راهنمای مبانی تعیین شایستگی های فردی IPMA برای مشاوران، مربیان و آموزش دهندگان (IPMA ICB و CCT^۴) اولین استاندارد است که یک مجموعه کلی از شایستگی های مورد نیاز برای آمادگی افراد، تیم ها و سازمان ها به منظور بهبود عملکرد آنها را توصیف می کند. این استاندارد مجموعه ای از عناصر متداول را برای سه حوزه مشاوره، مربیگری و آموزش و شایستگی های مورد نیاز برای هر حوزه را نشان می دهد. این شایستگی ها، نیازها و انتظارات کارفرمایان^۵ را از هر حوزه نشان می دهند. حوزه مشاوره، راه حل ها را ارائه می دهد. در حالی که در حوزه مربیگری، مربی فرد را به یک مسیر خودیابی هدایت می کند. در حوزه آموزش نیز ابزارها و فنون به کارفرمایان ارائه می شوند ولی راه حل ها ارائه نمی شوند.

IPMA ICB و CCT از سه حوزه شایستگی به شرح زیر تشکیل شده است:

^۱ Consulting

^۲ Coaching

^۳ Training

^۴ IPMA Individual Competence Baseline for Consultant, Coach, and Trainers

^۵ لازم به ذکر است منظور از کارفرما در این کتاب، فرد یا سازمانی است که مشاور، مربی و آموزش دهنده برای آنها کار می کنند.

افراد^۶: توانمندی های فردی و بین فردی مورد نیاز برای دریافت آموزه های مشاوره ای، مربیگری و آموزشی در مدیریت پروژه، برنامه و سبد پروژه را بیان می کند .

اجرا: این عنصر جنبه های تکنیکی مشاوره، مربیگری و آموزش را تعیین می کند .

منظر: عنصر منظر محیط حرفه ای و محیط کارفرما را توصیف می کند. بهبود در این سه حوزه می تواند منجر به تغییر در افراد و سازمان ها شود .

مرجع راهنمای CCT ۴ ICB IPMA قابلیت های خاصی که برای مشاغل مشاوره ای، مربیگری و آموزشی مورد نیاز هستند را توصیف می کند. همچنین قابلیت های مورد نیاز برای مدیریت پروژه، مدیریت برنامه و مدیریت سبد پروژه را نشان می دهد. البته مورد دوم در مرجع ۴ ICB IPMA توصیف شده و در اینجا تکرار نشده است .

مرجع راهنمای CCT ۴ ICB سه مورد از عناصر قابلیت افراد، قابلیت اجرا و قابلیت منظر را توضیح می دهد. به علاوه افراد بایستی در هر حوزه قابلیت خاص آن حوزه را داشته باشند که در زیر به آنها اشاره می شود:

- افرادی که در حوزه مشاوره فعالیت دارند: در اینجا قابلیت مورد نظر نوآوری در مشاوره و اهمیت ادراک مزیت ها است .
- افرادی که در حوزه مربیگری فعالیت دارند: افرادی که در این حوزه فعالیت دارند بایستی بر فنون خاصی اشراف داشته باشند.
- افرادی که در حوزه آموزش فعالیت دارند: در این حوزه، افراد نقش جامع تری دارند، و بایستی تمامی مراحل یادگیری را ارائه دهند و نه تنها بخشی از آن را .

^۶ کلمه People در کتاب ICB۴ با عبارت " رفتاری " ترجمه شده است اما در این کتاب به دلیل همخوانی بیشتر با مفهوم و متن با لغت "افراد" جایگزین گردید.

۱. مقدمه

مبانی شایستگی های فردی IPMA یک استاندارد جهانی برای تعیین قابلیت افراد در مدیریت پروژه، مدیریت برنامه و سبد پروژه است. در ضمیمه آن، مرجع راهنمای جدید برای مشاوران، مربیان و آموزش دهندگان (IPMA ICB ۴ CCT) نشان دهنده ضرورت داشتن صلاحیت حرفه‌ای برای مشاغل مشاوره، مربیگری و آموزش در زمینه‌های مدیریت پروژه، برنامه و سبد پروژه است. IPMA ICB ۴ CCT بر صلاحیت های حرفه‌ای برای مشاوره، مربی‌گری و آموزش تمرکز دارد، البته بایستی در نظر داشت که ممکن است افراد شغل خود را در این سه حوزه کاری به طور متناوب تغییر دهند در حالی که فقط یک ماموریت دارند. با در نظر گرفتن این موضوع، دو دسته از قابلیت‌ها توصیف شده‌اند. قابلیت‌های معمولی و قابلیت‌های خاص هر حوزه. این رویکرد منحصر به فرد تغییر بین نقش‌ها را برای افرادی که یک ماموریت و یا چندین ماموریت دارند آسان‌تر می‌کند.

IPMA ICB ۴ CCT برای تعیین شایستگی‌های افراد، ویژگی‌های مشابهی با ساختار IPMA ICB دارد. این ساختار که متشکل از افراد، منظر و اجرا بود، یک مجموعه‌ای از شایستگی‌های رایج که هنگام محول کردن ماموریت به فرد و همچنین نحوه همکاری با افراد دیگر در زمینه تخصصی خود نیاز است را شناسایی می‌کند.

انتظار این افراد از کارفرمایان شان بسیار بالا است، چراکه آنها انتظار ایجاد تغییر در کارفرمایان شان دارند و تغییر، خروجی مورد نظر آنها است. ایجاد تغییر زمان بر است، اما بعضی اوقات برخی ماموریت‌ها بسیار فشرده هستند و سازمان تنها بعد از اینکه ماموریت به پایان رسید، می‌تواند نتایج آن را بررسی کند. به عبارت دیگر، در این حالت نمی‌تواند تغییرات رخ داده شده را ارزیابی کند.

برای همه کسانی که از استاندارد IPMA ICB ۴ CCT بهره می‌گیرند آرزوی موفقیت و ماموریت‌های پرچالش‌تر می‌کنیم. این استاندارد به شما هم در رشد شخصی و هم در رشد تیمی که با آن کار می‌کنید کمک می‌کند.

۲. مبانی شایستگی های فردی

۱-۲. چارچوب ICB

مرجع راهنمای IPMA برای مشاورین، مربیان و آموزش دهندگان (IPMA ICB CCT) در صدد است تا جنبه‌های مختلف شایستگی را تدوین کند. این مرجع بر اساس مفاهیم کلیدی متعددی ایجاد شده است که شامل موارد زیر هستند

- **حوزه فعالیت:** IPMA ICB با نقش‌های خاص از جمله مدیریت پروژه و یا مشاورین ارشد سر و کار ندارد بلکه بیشتر با حوزه فعالیت افراد که در مدیریت پروژه و مشاوره فعال می باشند سروکار دارد. دلیل این موضوع این است که نقش‌ها و عناوین شغلی در صنایع و مشاغل مختلف متفاوت هستند. بنابراین، IPMA ICB شایستگی‌های مورد نظر برای موفقیت در محیط‌های پروژه محور را ارائه می‌کند. ممکن است همه حوزه‌های فعالیت از جمله مدیریت پروژه، مدیریت برنامه، مدیریت سبد پروژه، مربی‌گری و آموزش شامل نقشه‌ها و عناوین شغلی باشند که در حوزه کلی شایستگی تعریف شوند.
- **حوزه‌های شایستگی:** IPMA ICB شامل سه حوزه از شایستگی‌های فردی می‌شود که بسیار مهم‌اند. و شامل موارد زیر می‌شوند:
 - **شایستگی‌های افراد:** این مورد شامل شایستگی‌های فردی و میان فردی مورد نیاز برای موفقیت در مشاغل پروژه محور می‌شود
 - **شایستگی‌های اجرایی:** شامل روش‌ها، ابزارها و فنون مورد استفاده در مشاغل پروژه محور می‌شود.
 - **شایستگی‌های منظر:** ابزارها، روش‌ها و فنونی که افراد با کمک آن با محیط پیرامون تعامل پیدا می‌کنند تحت سیطره این حوزه می‌باشد. همچنین، فلسفه وجودی سازمان که افراد تحت تاثیر آن پروژه‌ها، برنامه‌ها و سبد پروژه هایشان را انجام می‌دهند، در این مورد گنجانده می‌شوند.

- **شاخصها و سنجه های کلیدی شایستگی (KCI^۷):** در هر یک از حوزه های شایستگی مولفه های عمومی شایستگی که مربوط به حوزه های فعالیت افرادند وجود دارد. مولفه های شایستگی شامل لیستی از دانش و مهارت های مورد نیاز برای پیشرفت در آن مولفه شایستگی است. KCI شاخص های توصیفی موفقیت در حوزه های خاص عملکرد را ارائه می دهد. سنجه های عملکردی درون هر KCI با جزئیات زیادی توصیف شده اند .
- **پروژه، برنامه، سبد پروژه:**
 - پروژه یک مأموریت منحصر به فرد، مقطعی، چند منظوره و سازماندهی شده برای ارائه کار محول شده با نیازمندی ها و محدودیت های از پیش تعیین شده است.
 - برنامه رسیدن به یک هدف راهبردی تعریف می شود. برنامه مجموعه ای از اجزای مرتبط به هم و سازمان یافته به منظور دستیابی به مزیت ها و تغییرات مورد نظر است.
 - سبد پروژه مجموعه ای از پروژه ها و یا مجموعه برنامه هایی است که الزاما به هم مرتبط نیستند. برای استفاده بهینه از منابع سازمانی و رسیدن به اهداف راهبردی سازمان با کاهش ریسک سبد به کار می روند.
- **مشاوره، مربیگری و آموزش**
 - مربیگری به پیشرفت افراد، تیم ها و سازمان ها به شکل غیرمستقیم منجر می شود. مربیگری عموماً بر اساس شرایط و مساله مورد نظر انجام می شود. مربیان بایستی یک راه حل مناسب برای حل مسئله مورد نظر با استفاده از فنون پرسشگری و سایر مدل های مربیگری بیابند. در نتیجه، مربیان راه حل به دست آمده توسط خودشان برای حل مساله پیش آمده را می یابند و این موضوع به آن ها در افزایش اعتماد به نفس برای موفقیت در حل مسائل آینده کمک خواهد کرد.
 - مشاوره یک فعالیت هدفمحور است و تلاش می کند تا پاسخی به مسائل و مشکلات پیش رو بدهد. مشاوره دادن در هر حیطه کاری و هر شرایطی منحصر به فرد است. انتظار می رود که از طریق مشاوره، تغییرات و نوآوری های مورد نیاز برای سازمان فراهم شود.
 - آموزش فرایند آماده سازی افراد برای حل مسائل آینده است. آموزش حول موضوعاتی انجام می شود که مختص به شرایط خاصی است. آموزش می تواند یک نقطه شروع برای پیشرفت فردی و سازمانی باشد. به وسیله آموزش دانش، مهارت ها و توانمندی های لازم به شکل

^۷ Key Competence Indicators

ساده شده‌ای انتقال می‌یابد. آموزش به شکل‌های مختلفی انجام می‌شود، از جمله آموزش حین خدمت با توجه به توانایی‌ها، آموزش برخط و یا جلسات آموزشی.

۲-۲. ساختار و مرور IPMA ICB⁴CCT

IPMA ICB⁴CCT به نحوی ساختارمند شده است که شایستگی های مربوطه در یک مجموعه از مولفه‌های مورد نیاز برای هر سه حوزه و یا شایستگی‌های مورد نیاز برای یک حوزه خاص را ارائه می‌دهد. به منظور داشتن عملکرد حرفه‌ای در مدیریت پروژه، شایستگی‌ها در حوزه‌های مدیریت پروژه، مدیریت برنامه و مدیریت سبد پروژه لازم هستند. مدیریت سبد پروژه در اینجا بررسی نمی‌شود. و بررسی بیشتر در IPMA ICB⁴ انجام می‌شود.

عناصر شایستگی ارائه شده در IPMA ICB⁴CCT برای تراز کردن حوزه های مشاوره، مربیگری و آموزش ساخته شده اند. در ادامه مولفه های شایستگی ارائه شده در IPMA ICB⁴CCT در حوزه‌های مشاوره، مربیگری و آموزش ارائه می‌شوند:

مشاوره

ویژه	
منظر	طرح ریزی ماموریت
افراد	راهبری
اجرا	متدهای مشورت
	ارزیابی منافع
	نوآوری
عمومی	
منظر	شبکه سازی حرفه ای
	دیدگاه کارفرما
	استانداردهای اخلاقی، قانونی و حرفه ای
افراد	ارتباطات
	مدیریت عدم قطعیت
اجرا	بهبود شخصی
	پشتیبانی تغییرات
	مدیریت انتظارات
نتایج	نتایج
پایه	
منظر	راهبرد
	حاکمیت، ساختارها و فرایندها
	انطباق ها، استانداردها و مقررات
	قدرت و علاقه
	فرهنگ و ارزش ها
افراد	خویش اندیشی و مدیریت خویش
	درستی و تعهد شخصی
	ارتباطات فردی
	روابط و تعامل
	رهبری
	کار تیمی

تعارض و بحران	
کاردانی	
مذاکره	
نتیجه محوری	
طراحی پروژه	اجرا
الزامات و اهداف	
محدوده	
زمان	
سازمان و اطلاعات	
کیفیت	
مالی	
منابع	
تدارکات	
برنامه و کنترل	
ریسک و فرصت	
ذینفعان	
تغییر و تحول	
انتخاب و توازن	

مربی

ویژه	
منظر	محیط مربی گری
افراد	تسهیل
اجرا	مدل های مربی گری و مداخلات
	دیدگاه ها و آموزش
	ارزیابی مربی گری
عمومی	
منظر	شبکه سازی حرفه ای
	دیدگاه کارفرما
	استانداردهای اخلاقی، قانونی و حرفه ای
افراد	ارتباطات
	مدیریت عدم قطعیت
اجرا	بهبود شخصی
	پشتیبانی تغییرات
	مدیریت انتظارات
	نتایج
پایه	
منظر	راهبرد
	حاکمیت، ساختارها و فرایندها
	انطباق ها، استانداردها و مقررات
	قدرت و علاقه
	فرهنگ و ارزش ها
افراد	خویش اندیشی و مدیریت خویش
	درستی و تعهد شخصی
	ارتباطات فردی
	روابط و تعامل
	رهبری
	کار تیمی

تعارض و بحران	
کاردانی	
مذاکره	
نتیجه محوری	اجرا
طراحی پروژه	
الزامات و اهداف	
محدوده	
زمان	
سازمان و اطلاعات	
کیفیت	
مالی	
منابع	
تدارکات	
برنامه و کنترل	
ریسک و فرصت	
ذینفعان	
تغییر و تحول	
انتخاب و توازن	

آموزش دهنده

ویژه	
منظر	بستر آموزش
افراد	انتقال مفاهیم آموزشی
اجرا	طرح آموزش
	تعهد در کلاس
	ارزیابی آموزش
عمومی	
منظر	شبکه سازی حرفه ای
	دیدگاه کارفرما
	استانداردهای اخلاقی، قانونی و حرفه ای
افراد	ارتباطات
	مدیریت عدم قطعیت
	بهبود شخصی
اجرا	پشتیبانی تغییرات
	مدیریت انتظارات
	نتایج
پایه	
منظر	راهبرد
	حاکمیت، ساختارها و فرایندها
	انطباق ها، استانداردها و مقررات
	قدرت و علاقه
افراد	فرهنگ و ارزش ها
	خویش اندیشی و مدیریت خویش
	درستی و تعهد شخصی
	ارتباطات فردی
	روابط و تعامل
	رهبری
	کارتیمی

تعارض و بحران	
کاردانی	
مذاکره	
نتیجه محوری	اجرا
طراحی پروژه	
الزامات و اهداف	
محدوده	
زمان	
سازمان و اطلاعات	
کیفیت	
مالی	
منابع	
تدارکات	
برنامه و کنترل	
ریسک و فرصت	
ذینفعان	
تغییر و تحول	
انتخاب و توازن	

۳. شایستگی های عمومی

۳-۱. شبکه سازی حرفه ای

تعریف

یک فرد (در این حوزه)، تلاش می کند که از طریق ایجاد یک شبکه ی متشکل از افراد دارای تخصص های میان رشته ای مختلف با آنها ارتباط برقرار کند. این کار، نه تنها موجب رشد مداوم فرد می شود؛ بلکه در صورت لزوم موجب انتقال دستورات عمل ها و شیوه های مختلف به دیگران نیز خواهد شد. یک فرد باید بتواند کارفرما^۸ یا حامیان مالی را مجاب کند که در صورت وجود متخصصان دیگری که قادر به ارائه خدمات به نحو بهتری هستند، ماموریت^۹ واگذار شده به فرد فعلی تغییر داده شوند و نهایتاً برای انجام آن وظایف به نحو احسن، با متخصصان یا شبکه ای از افراد متخصص دارای مهارت های مرتبط بیشتر ارتباط برقرار نماید.

هدف

هدف این عنصر شایستگی، ایجاد و استفاده از شبکه برای حل مشکلات کارفرمایان است. در اینجا، نحوه ایجاد شبکه برای ارائه خدمات بهتر به کارفرمایان و همچنین به دست آوردن دانش و تجربه از طریق تعامل با شرکای درگیر توضیح داده شده است. لازم است افراد، شبکه های ارتباطی متنوع را ایجاد کنند؛ در صورت انجام این کار، در زمان نیاز به برقراری ارتباط با آنها و همچنین برای دسترسی به مزایای کارفرمایان آنها و یا در صورت نیاز به دریافت اطلاعات یا توصیه از آنها، تماس با آنها امکان پذیر خواهد بود.

دانش

- ارتباطات مهم در زمینه فعالیت مربوطه
- روش های شبکه سازی
- منابع
- مدیریت روابط

^۸ clients

^۹ assignment

مهارت ها

- مذاکره
- مهارت های اجتماعی
- مهارت های تحلیلی
- خرید خدمات

عناصر شایستگی مرتبط

- ارتباطات

شاخص های کلیدی شایستگی

۳-۱-۱- ایجاد، حفظ و ارزیابی منظم شبکه های همکاری فردی

توصیف

باید فرد بتواند شبکه ای از افراد متخصص دارای مهارت های مشابه یا متفاوت و یا شبکه ای از افراد دارای مهارت در زمینه های مختلف را ایجاد کند. همچنین لازم است که فرد، در سایر شبکه های سازمان یافته یا انجمن ها و یا موارد مشابه شرکت کنند.

یک فرد توانمند باید بتواند با افراد دیگر ارتباط برقرار کرده و مخاطبین خود را به شکلی ساختاریافته سازماندهی کند.

معیارها

- تعریف و تعیین متخصصان و سازمان هایی که باید بخشی از شبکه باشند.
(مثلاً بر طبق مهارت ها، مزایا)
- شناسایی فعال فرصت ها برای ایجاد شبکه مخاطبین جدید.
- ارائه اطلاعات و کمک به مخاطبین شبکه.

- در تماس بودن با کارشناسان مربوطه.
- ارزیابی هزینه ها و مزایای فرصت های شبکه سازی.

۳-۱-۲- ایجاد شبکه مخاطبین جدید با استفاده از تکنیک های شبکه سازی

توصیف

ایجاد یک شبکه قوی مطابق با نیازهای فرد، کلید دست یابی به موفقیت است. همین امر، نشان دهنده ی لزوم تطبیق و اصلاح شبکه از طریق توسعه و تغییر است. برای ایجاد یک شبکه قوی تر، استفاده از تکنیک های شبکه سازی از جمله شرکت در کنفرانس ها یا برقراری ارتباط با شرکای بالقوه، مفید و ضروری است.

معیارها

- شرکت در رویدادهایی از قبیل کنفرانس ها، سمینارهای تخصصی یا رویدادهای اجتماعی برای دیدار با مخاطبین جدید،
- مشارکت فعالانه در رسانه های اجتماعی،
- برقراری تماس با کارشناسان جدید مورد علاقه،
- تهیه لیستی از مخاطبینی که به گونه ای با این شبکه ی متخصصان در ارتباط هستند.

۳-۱-۳- انتخاب و ارزیابی یک شبکه همکاری مناسب، برای انجام مأموریت

توصیف

فرد باید بتواند شبکه همکاری متناسب با نیاز کارفرما را انتخاب کند. فرد باید، متخصصان حاضر در شبکه همکاری را بشناسد و در صورت لزوم باید بتواند انتقال کارفرما به شبکه دیگر و یا افزودن اعضای جدید را به نحو احسن انجام دهد.

معیارها

- ایجاد و حفظ فهرستی از متخصصان به انضمام زمینه های کاری و تجربه و تخصص آنها.
- بررسی میزان انطباق نیازهای کارفرما با مهارت اعضای شبکه همکاری.

- اطمینان از موجه بودن دلایل حاکی از وجود تطابق بین مهارت‌ها و تخصص اعضای شبکه.
- در صورت لزوم، بررسی و آزمایش وجود این تطابق.

۳-۱-۴- انتخاب اعضای شبکه همکاری و ارتقای تعهد و مشارکت آنها در

شبکه

توصیف

به طور کلی، کارفرمایان انتظار دارند که افراد در حل مشکلات و ارائه راه‌حل‌ها، نقش مثبت و فعالی داشته باشند. گاهی اوقات، ارائه راه‌حل مناسب، مستلزم مشارکت تعداد بیشتری از اعضای شبکه همکاری است. فرد می‌تواند تصمیم بگیرد که چه کسی در حل یک مشکل خاص درگیر شود و یا چه کسی به کارفرما راه‌حل ارائه دهد و همچنین می‌تواند نحوه ورود اعضای شبکه همکاری برای حل و فصل یک مشکل را نیز تعیین نماید.

معیارها

- ارزیابی منظم شبکه به منظور آگاهی از صلاحیت‌های اعضای آن.
- تصمیم‌گیری در مورد میزان مشارکت اعضای شبکه و چگونگی برقراری ارتباط با آنها برای حل مشکلات.
- پرسش از کارفرمایان درباره میزان اثربخشی راه‌حل‌های ارائه شده.

۲-۳. دیدگاه کارفرما

تعریف

فردی که با سازمان‌ها، تیم‌های فعال در سازمان‌ها و یا با افراد همکاری می‌کند، می‌تواند چشم‌اندازهای مختلفی را برای آنها به ارمغان بیاورد. از طریق تعامل با افراد و تجزیه و تحلیل دیدگاه آنها می‌توان به اطلاعات مربوط به فرهنگ، نیازها و اهداف- در سطح شخصی، محیطی و اقتصادی- دسترسی پیدا کرد. برای کمک به شناسایی موانع، مغایرت‌های بالقوه، فرصت‌ها و خطرات موجود در مسیر انجام وظایف و همچنین برای شناسایی لزوم دریافت مشاوره، آموزش و مربی‌گری، باید چنین اطلاعاتی در طی چرخه‌ی عمر یک ماموریت، به روزرسانی شده و به روز نگه داشته شود.

هدف

هدف از این عنصر از شایستگی، جمع‌آوری اطلاعات بیشتر درباره کارفرما و محیط وی و پیشنهاد ماموریت خاص و یا ایجاد مبنایی برای طراحی ماموریت به صورت معنی‌دار است.

توصیف

ممکن است کارفرمایان از دپارتمان‌ها یا سازمان‌های مختلف و یا تیم‌ها و افراد دارای سطح شایستگی مختلف باشند. شناخت نسبت به کارفرمایان و سازمان متبوع وی، ناشی از دسترسی به اطلاعات ارتباطی مکتوب، کلامی و غیرکلامی وی است. شناخت، مبنا و پایه‌ای است که کار متقابل با کارفرمایان بر اساس آن ساخته می‌شود و باید آن را به عنوان شالوده‌ی مأموریت در نظر گرفت.

آگاهی از شناخت کارفرمایان، نه تنها موجب به دست آوردن اطلاعات می‌شود، بلکه در تحلیل اطلاعات و کاربردی نمودن آن موثر است. برای بدست آوردن و استفاده از چنین اطلاعاتی، فرد باید کاملاً از قوانین محرمانگی و محافظت از اطلاعات آگاهی داشته و به آن پایبند باشد.

دانش

- ساختارهای سازمانی و پیشینه‌ی آن
- دانش مربوط به صنعت و بستر فعالیت
- دانش مربوط به بازار
- دانش مربوط به رقبا
- معیارها

مهارت ها

- مهارت های شنیداری و ادراکی
- فنون پرسش‌گری
- مهارت خلاصه برداری
- ایجاد اعتماد
- همدلی

عناصر شایستگی مرتبط

- تمام عناصر اصلی دیگر

شاخص های کلیدی شایستگی

۳-۲-۱- آشنایی با کسب و کار کارفرما

توصیف

فرد باید قبل و در زمان بر عهده گرفتن یک مأموریت، مشخصات و ویژگی های کارفرما را مد نظر قرار دهد؛ این کار به طور مثال از طریق تحقیق و جستجو درباره محصولات کارفرما، بازارها، صنایع، رقبا، امور مالی و غیره مرتبط با کارفرما صورت می پذیرد. همچنین فرد باید از روندهای صنعتی و تحولاتی که ممکن است بر نتایج مأموریت تأثیر بگذارد، آگاهی داشته باشد. این آگاهی، در مرتبط ساختن وظایف به سازمان کارفرما و شناسایی نقاط شروع برای انجام کارهای بیشتر با راندمان بالاتر در آینده کمک کننده است.

معیارها

- درک مدل کسب و کار کارفرما (صنعت، محصولات، رقبا).
- جمع آوری اطلاعات درباره ساختار کسب و کار (مثلاً آیا این کسب و کار یک کسب و کار خانوادگی است و یا یک استارت آپ است).
- جمع آوری اطلاعات مالی درباره سازمان کارفرما.
- جمع آوری اطلاعات و درک نوع کسب و کار
- انجام تحقیقات در محل/دور از محل درباره کسب و کار کارفرما، فعالیتها و رقبا وی.
- ایجاد پروفایل یا نمایه ی کارفرما.
- آنالیز ذی نفعان شاغل در سازمان.
- در صورت لزوم، انجام اقداماتی برای اثرگذاری بر ذی نفعان و حفظ سطح تعهد.

۳-۲-۲- شناسایی و ارزیابی رابطه بین ماموریت و استراتژی، ساختار و فرهنگ

کارفرما

توصیف

محیط انجام ماموریت می تواند بر پیشرفت و همچنین بر نتیجه تأثیر زیادی داشته باشد. فرد باید ارتباط بین ماموریت ها و استراتژی سازمان، ساختار و فرهنگ رسمی و غیررسمی و تاریخچه ی آن را شناسایی نموده و مورد ارزیابی قرار دهد. این کار، اطلاعات ارزشمندی را برای محاسبه ی فاصله ی بین انتظارات کارفرما و اهداف برنامه ریزی شده برای ماموریت و همچنین نتایج واقعی در اختیار وی قرار می دهد.

معیارها

- جمع آوری اطلاعات درباره ماموریت و یا سوالات و مصاحبه های ذی نفعان و ترسیم روابط کلیدی.
- تعیین و تعریف معیارهای ارزیابی.
- تطبیق دادن طرح ریزی ماموریت با اهداف و شرایط سازمانی و فردی.
- رمز گشایی از اطلاعات و سرخ های پنهان یا حساس.
- ارزیابی سریع موقعیت فعلی و عمل بر اساس آن.
- استفاده از جنبه های مثبت فرهنگ.
- شفاف سازی تعامل با حاکمیت یا اختیارات کارفرما.
- جمع آوری اطلاعات سازمانی مربوطه (مثلاً تاریخچه یا سابقه کارفرما، تجربه و پیشینه ی تعاملات وی با متخصصان یا مشاوران خارجی).

۳-۲-۳- تحلیل محیط و شرایط کارفرما که ممکن است بر مأموریت تاثیر

بگذارد

توصیف

گردآوری اطلاعات واقعی، به منظور تحلیل بستر^{۱۰} یا مأموریت انجام می شود. این بستر، شامل عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، حقوقی و محیطی است. منظور از بستر، شرایط سازمان یا دپارتمان یا واحد مربوطه می باشد. هرچه اطلاعات بیشتر مرتبط باشد، فرد از مشکلات بالقوه و همچنین از فرصت های موجود برای کاهش خطرات آگاه تر خواهد بود.

معیارها

- استفاده از منابع مختلف برای به دست آوردن اطلاعات درباره محیط کارفرما.
- مطرح نمودن سوالات مربوط به محیط کارفرما در هنگام تنظیم مأموریت ها.
- انجام تجزیه و تحلیل بستر در زمان تدوین مأموریت.
- بررسی و به روزرسانی منظم تحلیل یستر.
- اولویت بندی تاثیر آنالیز بستر بر مأموریت ها.

۳-۲-۴- شناسایی نیازهای کارفرما برای ارائه مشاوره، مربی گری و آموزش

توصیف

قبل از شناسایی نوع مأموریت مرتبط با نیازهای کارفرما، فرد باید موقعیت فعلی را تحلیل نماید. انتخاب ترکیب مناسبی از ارائه مشاوره، مربی گری و آموزش برای دستیابی به موفقیت و نتیجه ی مطلوب از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. فرد می تواند برای یافتن بهترین ترکیب، از مجموعه ای از ابزارها و روش ها استفاده نماید. باید رویکرد انتخابی، مطابق با سطح شایستگی های فرد یا هر شخص ثالث دست اندرکار و همچنین متناسب با سطح شایستگی کارفرما باشد.

معیارها

^{۱۰} context analysis

- شناسایی بهترین رویکردهای مطالعه شده‌ی متناسب با استراتژی، ساختار و فرهنگ کارفرما.
- تعریف و تعیین یک معیار برای فرآیند انتخاب روش‌ها و رویکردها.
- مشورت با همکاران یا شرکا در هنگام تصمیم‌گیری در مورد راه‌حل مناسب.
- تحقیق درباره روش‌ها و رویکردهای جدید قابل استفاده برای توسعه جعبه ابزار مناسب برای حل مساله.
- نظارت بر اینکه آیا هنوز هم راه‌حل انتخابی با فرایند مأموریت متناسب است یا خیر؟
- ارزیابی روش‌ها با استفاده از بازخورد دریافتی از کارفرمایان از جمله میزان رضایت آنها.

۳-۲-۵- پیاده‌سازی یک رابطه مبتنی بر حفظ محرمانگی با کارفرما

توصیف

پایه و اساس مأموریت، وجود یک رابطه مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل بین فرد و کارفرما است. هر دو طرف باید احساس کنند که اطلاعات، روش‌ها و نتایج آنها، محرمانه باقی می‌ماند و از آنها برای منافع شخصی استفاده نمی‌شود. حفاظت فیزیکی، به اندازه‌ی حفاظت اطلاعات مهم است و باید قوانین مشخصی درباره دسترسی به اطلاعات کارفرما وجود داشته باشد.

معیارها

- تهیه و امضای توافقات مربوط به محرمانگی.
- پیروی از قوانین حفاظت اطلاعات.
- ایجاد ابزارهای فنی برای حفظ امنیت اطلاعات.
- کنترل دقیق داده‌ها و اطلاعات حساس.
- توضیح دقیق نحوه مدیریت فرآیندها و ابزارها برای کارفرما.

۳-۲-۶- مذاکره در مورد قرارداد مأموریت

توصیف

فرد می‌تواند یک قرارداد بین خود و کارفرما (حامی مالی) و همچنین بین خود و طرف‌های درگیر، تنظیم کند. می‌توان این قرارداد را به عنوان یک گزینه‌ی پشتیبان در شرایط اضطراری - مثلاً در مواقعی که درباره بستر، انگیزه و اطمینان از رسیدن به هدف اختلاف نظر به وجود می‌آید- در نظر گرفت.

معیارها

- آماده‌سازی و امضای قرارداد با کارفرما.
- اطمینان دادن به کارفرما درباره قوانین و مقررات مربوط به قرارداد.
- لازم است که قرارداد/ توافق‌نامه، با افراد درگیر و مطابق با شرایط لازم برای انجام مأموریت به صورت موفقیت‌آمیز - از جمله وجود مسئولیت‌پذیری و ایجاد انگیزه- تنظیم شود.
- باید قرارداد، با حضور همه طرفین درگیر و بر اساس شرایط آنها تنظیم و امضا شود.
- تنظیم یک توافق‌نامه کتبی برای انجام مأموریت‌ها.

۳-۳. استانداردهای اخلاقی، قانونی و حرفه‌ای

تعریف

معمولاً فرد مأموریت را در محل کار فرما تحویل می‌دهد و مستقیماً با کارمندان کار فرما سرو کار دارد. عمل کردن بر اساس معیارهای اخلاقی، قانونی و فردی دارای تاثیرات مثبتی بر شهرت فرد می‌باشد. برای اینکه فرد بتواند بر دیگران تاثیر بگذارد، باید به عنوان یک فرد قابل اعتماد شناخته شود. در صورتیکه فرد به تعهدات خود و همچنین به اصول اخلاقی و حرفه‌ای پایبند باشد، می‌تواند خود را به عنوان یک فرد قابل اعتماد به دیگران ثابت کند.

هدف

هدف از این عنصر شایستگی، توانمندسازی افراد برای عمل کردن بر اساس استانداردها و اصول اخلاقی، قانونی و حرفه‌ای است.

توصیف

افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، حرفه‌ها و کشورها، محدود به قوانین رسمی و غیر رسمی هستند که برخی از این قوانین بر اساس مأموریت‌ها و وظایف مختلف، متفاوت از یکدیگر هستند. آگاهی افراد از اینکه باید در هر شرایطی، از کدام یک از قوانین استفاده کنند و همچنین آگاهی از اینکه باید بر اساس بستر اخلاقی و قانونی مأموریت عمل کنند، از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. افراد، مرزهای خاص خود را دارند و همچنین نیاز دارند که به آنها احترام گذاشته شود و باید در هنگام تحویل یک مأموریت، به این مورد توجه کرد.

مسائل حقوقی نیز از اهمیت بالایی برخوردار هستند. افراد باید تغییرات مثبتی را که بر کسب و کارشان تاثیر مناسب می‌گذارند، حفظ کنند. در مقابل، فعالیت‌های غیرقانونی باید سریعاً منجر به خاتمه قرارداد شود. رعایت همه این نکات برای حفظ اعتبار فرد یا تیمی که فرد در آن عضویت دارد، ضروری است.

دانش

- آیین نامه حرفه ای و اخلاقی انجمن جهانی مدیریت پروژه
- کدهای اخلاقی فردی
- کدهای اخلاقی شرکت کارفرمایان
- قوانین رفتاری شرکت کارفرمایان
- قوانین فرهنگی جغرافیایی و قومی خاص
- چارچوب قوانین و مقررات مربوط به کشور و یا منطقه ای که ماموریت در آن انجام می شود

مهارت ها

- توجه به عکس العمل های سایر افراد
- مهارت شناخت و فهم ارتباطات غیر کلامی
- خواندن و درک قواعد و مقررات مربوط به محیط خاص ماموریت

عناصر شایستگی مرتبط

- مدیریت توقعات
- دیدگاه کارفرما
- ارتباطات
- بهبود شخصی
- شبکه سازی حرفه ای

شاخص های کلیدی شایستگی

۳-۱- عمل کردن مطابق با اصول اخلاقی حرفه ای

توصیف

فرد باید در هنگام تحویل مأموریت، اصول اخلاقی را مد نظر قرار دهد. باید اصول حرفه ای فرد، به طور واضح در آغاز جلسات و یا در زمان مقتضی و بر حسب تقاضا

(در صورت نیاز) بیان شود. ممکن است این اصول، بسته به زمینه یا بستر ماموریت متفاوت باشند.

معیارها

- انصراف از انجام کار یا مأموریتی که مستلزم انجام فعالیت های غیرقانونی یا غیراخلاقی است و یا به نوعی موجب انجام این گونه فعالیت ها می شود.
- اذغان به اصول اخلاقی حرفه ای و پذیرش آنها.
- آگاهی از قوانین قابل اجرا در مورد ماموریت محوله.
- برقراری ارتباط با کارفرما در زمان وقوع با مشاجرات اخلاقی؛ به عنوان مثال در زمان وقوع تناقض بین اصول اخلاقی شخصی و الزامات یا شرایط انجام ماموریت.

۲-۳-۲- تایید و به رسمیت شناختن بستر فرهنگی مأموریت و عمل بر اساس

آن

توصیف

فرد باید ضمن اجرای مأموریت مرتبط با کارفرما، شرکت، منطقه یا کشور خاص؛ بستر فرهنگی مأموریت را به نیز رسمیت بشناسد. فرهنگ می تواند در نحوه حضور افراد دست اندرکار، سازماندهی جلسات، تسریع در انجام ماموریت و روش های برقراری ارتباط تأثیر بگذارد. محیط فرهنگی، بیشتر از آنچه به صورت رسمی بیان شده و برای فرد توضیح داده شده باید به صورت غیررسمی توسط کارفرما برای فرد توضیح داده شود. (زیرا شرایط محیطی، فقط برای کارفرما واضح و آشکار یا متعارف است).

معیارها

- شناسایی قوانین خاص و مختلف رسمی و غیررسمی مربوط به بستر انجام ماموریت.
- مطرح کردن موضوع تفاوت های بین فرهنگی در تیم.
- پیاده سازی قوانین تیمی و بحث درباره آن.
- تطابق با محیط های فرهنگی مختلف.

- در صورت وجود تضاد در منافع، استفاده از ابزارهای مناسب برای حل و فصل مساله.

۳-۳-۳- شناسایی و اطمینان از مطابقت مأموریت با تمام قوانین مربوطه

توصیف

فرد، باید نسبت به چارچوب حقوقی کارفرما آگاه بوده و باید قادر باشد که در انجام مأموریت به این چارچوب پایبند باشد. علاوه بر این، فرد باید بداند که کدام قوانین و مقررات (مدنی، کیفری، کارگری، مالکیت معنوی و غیره) با مأموریت تعیین شده مرتبط هستند. همچنین فرد باید از اجرایی شدن مأموریت بر اساس حد و مرزهای قانونی اطمینان حاصل کند و باید بتواند تشخیص دهد که کدام وظایف دارای بار حقوقی ویژه هستند و از قوانین مرتبط با آنها نیز آگاهی داشته باشد.

معیارها

- تصدیق و تایید موارد قانونی مربوطه و کاربردهای آنها.
- فیلتر کردن و استفاده از قوانین مقررات حقوقی مربوطه.
- شناسایی ریسک‌های ذکر شده در قوانین و مقررات مربوط به مأموریت.
- مشورت با سایر متخصصین.

۳-۳-۴- اجتناب از وابستگی کارفرما

توصیف

فرد با عقد قرارداد، متعهد می‌شود که در چارچوب وظایف خود تغییراتی را در سازمان ایجاد کند. با این حال، انتقال دانش به یک سازمان نباید موجب ایجاد وابستگی افراد یا تیم شود. فرد باید به طور منظم میزان وابستگی کارفرما به مأموریت یا اشخاص دست‌اندرکار در آن را ارزیابی کند.

معیارها

- انتقال داوطلبانه‌ی دانش به کارفرما.

- کمک به سازمان برای توسعه‌ی مجموعه‌ای از فرآیندها برای اعتبارسنجی کفایت فرآیندهای جدید.
- همکاری با کارفرما برای کمک به خودکفایی وی، با استفاده از سناریوهای مختلف.
- تقویت مثبت مهارت‌ها و دانش جدیداً توسعه‌یافته‌ی کارفرما و رصد نحوه‌ی اجرایی شدن آنها.

۳-۳-۵- تعیین حد و مرزهای شخصی و محدودیت‌های حرفه‌ای

توصیف

لازم است که فرد، از مرزها و محدودیت‌های شخصی خود؛ که مرتبط با نحوه انجام مأموریت است؛ آگاهی داشته باشد. این محدودیت‌ها، شامل نگرش‌های اجتماعی، فرهنگی و حتی شخصی نسبت به آنچه باید انجام شود، می‌باشد. محدودیت حرفه‌ای، شامل محدودیت در دانش و تجربه و مهارت‌های فردی مرتبط با موضوع یا حوزه مأموریت می‌باشد. می‌توان با کمک شبکه همکاری، هرگونه محدودیتی را برطرف نمود.

معیارها

- اقدام برای شناسایی محدودیت‌ها و حد و مرزهای شخصی.
- انجام اقداماتی برای غلبه بر محدودیت‌های ناشی از حد و مرزهای شخصی.
- تأمل درباره محدودیت‌های شخصی.
- شناسایی و اذعان به محدودیت‌های شخصی.
- درک و تصدیق اینکه با وجود برخی محدودیت‌های شخصی، امکان همکاری با همه‌ی افراد در تمام سطوح وجود ندارد.
- بررسی و تعیین اینکه آیا امکان تغییر نقش‌ها (بین مشاوره، مربیگری یا آموزش) وجود دارد یا خیر.

۳-۴. ارتباطات

تعریف

ارتباطات، مستلزم استفاده از ابزارها و تکنیک‌هایی است که افراد برای درک شدن و همچنین درک کامل کارفرما به آن نیاز دارند. برقراری تعاملات انسانی، یکی از بخش‌های اساسی فرآیند تحویل مأموریت است. علاوه بر این، انتخاب کانال‌ها یا مجاری ارتباطی و رسانه‌ای مناسب نیز دارای اهمیت بسیار زیادی است.

مقصود

هدف این عنصر شایستگی، توانمندسازی فرد برای انتخاب و استفاده‌ی مناسب از سبک‌ها، روش‌ها، تکنیک‌ها، کانال‌ها و رسانه‌های ارتباطاتی؛ بسته به زمینه‌ی خاص مأموریت و افرادی که با آنها ارتباط برقرار می‌شود؛ است.

توصیف

این شایستگی، به شرح رویکردهای مختلف قابل استفاده برای به حداکثر رساندن کارایی ارتباطات می‌پردازد. فرد باید در نظر داشته باشد که برقراری ارتباط مناسب به هر نحو ممکن از جمله گوش دادن، سوال کردن یا برقراری ارتباط به صورت کتبی، موجب پیشبرد اهداف مأموریت به صورت موفقیت‌آمیز می‌شود. کارفرمایان انتظار دارند افراد حرفه ای گوش کنند، سوال کنند و واکنش نشان دهند. آن‌ها همچنین انتظار دارند بازخورد دریافت کنند. بیشتر کارفرمایان قادر هستند درک کنند که آیا ارتباطات و بازخورد مناسب است یا خیر.

برقراری ارتباط، موجب ایجاد مجموعه واژگان مشترک و مجموعه‌ای از اهداف مشترک و رسیدن به درک مشترک می‌شود. برقراری ارتباط، موجب انتقال دانش و مهارت مورد نیاز برای انجام مأموریت می‌شود؛ همچنین با برقراری ارتباط، شیوه‌های مختلف انجام یک مأموریت مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. برقراری ارتباط به نحو مناسب، برای اطمینان از وجود درک کارفرما از آنچه بیان می‌شود، اهمیت دارد.

دانش

- فنون پرسشگری
- فنون مصاحبه
- فنون شنیداری
- تفکر طراحی
- سبک های ارتباطی
- فنون ارتباطی (به عنوان مثال: برنامه نویسی زبان شناسی عصبی (NLP))
- فنون اعتماد به نفس
- کانال های ارتباطی و رسانه ها (مانند: ایمیل، اینترنت، شبکه داخلی، کنفرانس های تصویری، شبکه های اجتماعی)

مهارت ها

- تجزیه و تحلیل و ترکیب موضوعات
- تفکر پایدار
- شناخت محیطی
- انسجام کلامی (روان سخن گفتن)
- شناخت نشانه های غیر کلامی (خواندن علائم)
- زبان بدن مناسب
- تخصص در ابزارهای ارتباطی

عناصر شایستگی مرتبط

- همه عناصر شایستگی افراد

شاخص های کلیدی شایستگی

۳-۴-۱- ارائه بازخورد به شیوهی سازنده

توصیف

ارائه ی بازخورد موجب رشد و ارتقای فردی می شود. وقتی بازخورد با لحن قدرشناسانه و سازنده بیان می شود، افراد تمایل بیشتری به تغییر رفتار و نگرش خود پیدا می کنند. با ارائه بازخورد به نحو مناسب، فرد احساس نمی کند که مورد سرزنش واقع شده و یا انگشت اتهام به سمت وی گرفته شده است. بازخورد در زمانی ارزشمند می شود که یک رفتار یا اقدام خاص را صرفاً از منظر مشاهدات و نه تفسیر منعکس کند. فردی که بازخوردی را در مورد چیزی ارائه می دهد، باید فقط به موردی که وی را تحت تأثیر قرار داده و به نظرش اشتباه بوده است، بپردازد. برای ارائه بازخورد می توان صرفاً به ارائه پیشنهاد اکتفا کرد.

معیارها

- برقراری ارتباط با بیان کلمات مثبت و به شیوهی توأم با احترام.
- استفاده از سبک بیان غیر کلامی، غیر تهاجمی.
- بیان احساسات مثبت در هنگام ارائه بازخورد.
- کمک به افراد برای یافتن راه حل برای حل مشکلاتشان.

۳-۴-۲- انتخاب و استفاده از تکنیک های مناسب برای طرح سوال

توصیف

یکی از ملزومات ایجاد روابط موفق و اطمینان از به وجود آمدن درک مشترک بین افراد و جمع آوری اطلاعات و شفاف سازی نظرات، استفاده از تکنیک های طرح سؤال است.

معیارها

- استفاده از سوالات باز و بسته.
- استفاده از سوالات کیفی^{۱۱}
- استفاده از سوالات اکتشافی^{۱۲}
- استفاده از سوالات مقیاس بندی^{۱۳}
- استفاده از پرسش های هدایت گرایانه در زمان مناسب.

۳-۴-۳ - انتخاب و استفاده از تکنیک های گوش دادن مناسب.

توصیف

برقراری ارتباط، مستلزم گوش دادن و همچنین انتقال پیام به نحو مناسب است. اگرچه گوش دادن فعال، یک روش شنیدن شناخته شده است؛ اما فرد باید از موانع موجود در مسیر گوش دادن مؤثر مانند تعصب، استراق سمع و قطع کردن (اندیشه یا سخن و غیره) آگاه باشد.

معیارها

- شناسایی موانع شخصی موجود بر سر راه گوش دادن فعال
- استفاده از تکنیک های گوش دادن فعال از قبیل بازخورد مناسب یا همراه بودن
- کاهش سطح استرس طرف مقابل
- شناخت مکالمه توأم با خودشیفتگی
- شناخت موارد شبه گوش دادن

^{۱۱} funnel questions

به معنی استفاده از سوالات کلی و ادامه ی بحث تا رسیدن به یک نتیجه ی ^{۱۲} probing questions: تخصصی درباره یک موضوع است و در هر مرحله، سوالات دقیق تری درباره موضوع مطرح شده پرسیده می شود

در سوالات مقیاس بندی، از افراد خواسته می شود که مواردی از قبیل اولویت ها، ^{۱۳} scaling questions: اهداف، میزان رضایت مندی، مشکلات، استراتژی های مقابله، موفقیت، انگیزه ی تغییر، اطمینان، امید به پیشرفت را بر اساس یک مقیاس عددی از ۱ تا ۱۰ ارزیابی کنند

- ساختاردهی مباحث با استفاده از تکنیک‌هایی از قبیل خلاصه‌سازی یا قطع کردن توأم با احترام.

۳-۴-۴ - انتخاب و استفاده از تکنیک‌های مصاحبه‌ی مناسب

توصیف

مصاحبه، یک مکالمه هدفمند است. استفاده از مصاحبه در هنگام مأموریت، به جمع‌آوری اطلاعات مربوط به طرف مقابل کمک می‌کند. انجام مصاحبه به صورت کارآمد یک رویکرد معقول برای درک طرف مقابل است.

معیارها

- ساختاربندی یک مصاحبه
- استفاده از تکنیک‌های گوش دادن و طرح پرسش در زمان مناسب
- آماده‌سازی مصاحبه شونده برای انجام مصاحبه
- آماده شدن برای انجام مصاحبه
- مستندسازی و آنالیز نتایج مصاحبه
- استفاده از ممیزی یا چک‌لیست برای حفظ تمرکز بر روی هدف یا اهداف مصاحبه

۳-۴-۵ - برآمدن از عهده‌ی پاسخ‌دهی به سوالات یا سوءتفاهمات

توصیف

ارتباط، یک خیابان دو طرفه است. افراد سعی می‌کنند که با استفاده از بهترین و موثرترین شیوه‌ها با دیگران ارتباط برقرار کنند؛ ولی ممکن است افراد دیگر به حرف‌های طرف مقابل گوش ندهند و یا صحبت‌های طرف مقابل را نفهمند و یا سوالات غیرقابل فهم را مطرح کنند. ممکن است افراد در پیام منتقل شده شک کنند. ضروری است که فرد، توانایی مقابله با این سوالات را- به شیوه‌های کلامی و غیر کلامی- داشته باشد.

معیارها

- برقراری ارتباط با استفاده از کلمات متفاوت
- بیان ایده‌ها از طریق بیان تمثیل
- ارائه توضیحات مختلف راجع به یک موضوع مشخص
- تجسم واقعیت‌های پیچیده

۳-۴-۶- انتخاب کانال مناسب برای برقراری ارتباط با کارفرما

توصیف

استفاده از شایستگی ارتباطات از طریق کانال‌ها یا مجاری خاص (مانند ارتباطات از راه دور، ویدئو کنفرانس، پست الکترونیکی، گپ زدن) نیاز به شرایط مناسب دارد. ممکن است لازم باشد که اطلاعات، از طریق برقراری ارتباط چهره به چهره و با کمک مواردی از قبیل زبان بدن و یا تکنیک‌های پرسش‌گری و حلقه‌های بازخوردی دریافت شوند.

معیارها

- انتخاب کانال‌های ارتباطی مناسب مطابق با موقعیت و یا شرایط کارفرما
- استفاده از تکنیک‌های ارتباطی جسورانه برای ایجاد مجاری ارتباطی مناسب برای دستیابی به اهداف مختلف
- فراهم نمودن زمینه راحتی کارفرما با استفاده از کانال/مجرای انتخابی
- در صورت لزوم، تاکید بر برقراری ارتباط چهره به چهره، علی‌رغم هزینه‌های مالی و اقتصادی احتمالی آن

۳-۴-۷- ایجاد و حفظ یک زمینه مشترک با کارفرما

توصیف

فرآیند ایجاد اعتماد، با ایجاد یک زمینه مشترک با کارفرما آغاز می‌شود. در زمانیکه کارفرما متوجه شود که دارای یک زمینه مشترک با فرد است، اجرای مأموریت آسان‌تر می‌شود. در این مرحله، شناخت کارفرما کمک‌کننده است. اگر کارفرما به یک مورد شخصی اشاره کند (مثلاً آخرین تعطیلات، سرگرمی)، فرد باید- در صورت

وجود تناسب فرهنگی- بر این موضوع تاکید کرده و به دنبال یافتن وجوه مشترک بیشتر با کارفرما باشد.

معیارها

- حفظ تماس چشمی کافی
- شناسایی وجوه مشترک و موارد مورد علاقه‌ی مشترک با کارفرما
- بحث با کارفرما درباره موارد مشترک مورد علاقه‌ی طرفین

۳-۵. مدیریت عدم قطعیت

تعریف

عدم قطعیت به طور ویژه در شرایطی اتفاق می افتد که پیش بینی تحولات آینده، دشوار یا غیرممکن باشد. وجود پیچیدگی و ابهام نیز باعث ایجاد عدم قطعیت می شود. به این دلیل که امروزه، سرعت تغییرات رو به افزایش است و سازمان ها نیز سیستم های اجتماعی پویا هستند، بستر اجرای مأموریت نیز نامعلوم و مستعد درگیر شدن در این تغییرات است. همچنین ممکن است مأموریت به خودی خود- از نظر فرآیند، اهداف و تحقق آن ها- با عدم قطعیت هایی همراه باشد.

مقصود

هدف این عنصر شایستگی، پرداختن به رویکردهای مختلف برای مقابله با عدم قطعیت ها به شیوهی فعالانه است.

توصیف

در زمان تخصیص مأموریت ها، باید مساله عدم قطعیت به عنوان یک واقعیت غیر قابل انکار پذیرفته شود. معمولاً، در زمانی مأموریت ها به افراد واگذار می شوند که کارفرما خود را در یک موقعیت نامطمئن ببیند و تمایل داشته باشد که بر این عدم قطعیت غلبه کند.

ضرورت دارد که افراد، شایستگی های خود را به گونه ای توسعه دهند که بتوانند همراستا با حفظ اهداف، به رفع این عدم قطعیت ها کمک کنند. می توان با گذشت زمان عدم قطعیت را کاهش داد و یا با استفاده از یک رویکرد صحیح، به گونه ای آن را مدیریت کرد که بر نتایج شخصی و سازمانی تأثیری نگذارد. در این راستا، تاب آوری نیز همانند انعطاف پذیری و سازگاری از اهمیت زیادی برخوردار است.

دانش

- تاب آوری
- تغییر چارچوب

- شیوه های سوال کردن
- تئوری های رهبری در شرایط پیچیده
- یادگیری نظریه ها مثلاً نظریه منحنی های یادگیری
- چارچوب های سیستم تطبیقی پیچیده
- تجزیه و تحلیل سیستم های کاربردی
- روش آزمون و خطا
- دسته بندی، خلاصه برداری و ساده سازی
- سیستم های فازی
- مدل های مقیاس نویسی و طبقه بندی

مهارت ها

- مهارت های تحلیلی (به عنوان مثال: ساختار شکنی، یافتن الگو و دسته بندی)
- تحمل شرایط عدم قطعیت
- کنجکاوی
- ایجاد حس امنیت در کارفرما در شرایط وجود عدم قطعیت
- قاطعیت
- قرینه سازی شرایط
- شناسایی اطلاعات ضروری
- برخورد مناسب
- تحمل ابهامات
- اثبات موضوع و کاهش نااطمینانی

عناصر شایستگی مرتبط

- پشتیبانی از تغییر
- نوآوری

شاخص های کلیدی شایستگی

۳-۵-۱- حفظ تاب آوری حین انجام مأموریت

توصیف

تاب آوری، توانایی انطباق خوب در مواجهه با مصیبت ها، آسیب ها، غم ها، تهدیدها یا هر منبع استرس قابل توجه دیگری است. فرد باید بتواند به سرعت از شرایط سختی که در حین انجام مأموریت رخ می دهد، بهبودی حاصل کند.

معیارها

- پذیرفتن تغییر به عنوان بخشی از زندگی.
- اجتناب از نگرش به مشکلات فقط از دید بحران.
- ایجاد نگرشی برای شناسایی فرصت ها در هر واقعه.
- انجام اقدامات قاطع.
- در نظر گرفتن یک چشم انداز طولانی مدت برای موضوعات.
- تلاش برای درک شدن و درک کردن دیگران.

۳-۵-۲- نشان دادن انعطاف پذیری و سازگاری با تغییر تقاضا و مهلت ها

توصیف

ماموریت ها، در زمینه و بستر مستعد بروز تغییرات تعریف می شوند. افراد باید برای پاسخگویی به نیازها و اجرای دستورالعمل های متغیر و همچنین برای استفاده از فرآیندها و انجام برنامه ریزی متناسب با آن، آمادگی لازم را داشته باشند. به عنوان مثال، ممکن است این آمادگی به معنای ایجاد تأخیر در روند انجام یک مأموریت یا معلق نمودن یک ماموریت در یک برهه زمانی خاص باشد. باید مقوله های انعطاف پذیری و انطباق پذیری به بحث گذاشته شده و تأثیر آنها برای همه طرف های درگیر مشخص باشد.

معیارها

- تجدید نظر درباره ماموریت‌ها بر اساس حقایق و یافته‌ها.
- تجدید نظر درباره ماموریت‌ها بر اساس بستر یا زمینه خارجی.
- پیشنهاد راه‌حل‌های انعطاف‌پذیر در صورت نیاز.

۳-۵-۳ - شناسایی و انعکاس دلایل ایجاد عدم قطعیت**توصیف**

شناسایی دلایل عدم قطعیت، اولین گام برای اتخاذ تصمیمات لازم برای تأمین اطمینان کارفرما است. این شناسایی ممکن است بسیار سخت و مبهم باشد. اقداماتی از قبیل تغییر دیدگاه، نقش‌ها یا فرایندها به درک دلایل بروز عدم اطمینان کمک می‌کنند. همچنین باید برای به حداقل رساندن یا کاهش میزان عدم قطعیت و رساندن آن به حد قابل قبول، موارد فوق‌الذکر را در زمان تدوین یک برنامه اجرایی^{۱۴} مد نظر قرار داد.

معیارها

- تفسیر یک فاکتور به شیوه‌های مختلف.
- پرسش از دیگران برای رفع ابهامات.
- توانایی اتخاذ تصمیم علی‌رغم وجود ابهامات.

۳-۵-۴ - شناسایی و پیاده‌سازی روش‌هایی برای کمک به کارفرما جهت کاهش**عدم قطعیت****توصیف**

کاهش عدم قطعیت با وقوع حوادث احتمالی در آینده و تأثیر این حوادث بر روند انجام مأموریت یا فاکتورهای دیگر، مرتبط است. این دو مورد، دو متغیر اصلی هستند که فرد باید علی‌رغم وجود آنها به کار خود ادامه دهد. برای کاهش عدم قطعیت می‌توان از روش‌های دیگری نیز - با توجه به حوزه دانشی خاص آنها-

^{۱۴} action plan

استفاده کرد. در این شرایط، فرد باید اطمینان حاصل کند که توانایی انجام کار حفظ می شود.

معیارها

- شناسایی فاکتورها، روابط و پیچیدگی های تاثیرگذار.
- استفاده از تکنیک های برنامه ریزی.
- استفاده از مدیریت ریسک.
- مدیریت ذی نفعان.
- توسعه برنامه های احتیاطی.
- جزء به جزء کردن آگاهانه ی برخی از جنبه های پیچیدگی یا واقعیت به منظور حفظ تمرکز.

۳-۵-۵ - شناسایی و توسعه روش هایی برای کمک به کارفرمایان در جهت انتقال

عدم قطعیت

توصیف

انتقال عدم قطعیت، فقط در صورتی میسر است که سایر طرفین نیز درگیر این مساله باشند. می توان عدم قطعیت را با هر یک طرفین به اشتراک گذاشت و یا آن را به طور کامل به یکی از آنها منتقل نمود. انتقال قراردادی، یک نمونه از انتقال عدم قطعیت است.

معیارها

- استفاده از قراردادها به عنوان روشی برای به اشتراک گذاشتن عدم اطمینان.
- واگذاری مسئولیت اقدامات به شرکا یا تیم های دیگر.
- تفویض مسئولیت ها و کارها.
- تنظیم ساختارها یا فرآیندهای موازی.

۳-۵-۶- شناسایی و استفاده از روش‌هایی برای کمک به کارفرمایان برای

پذیرش عدم قطعیت

توصیف

گاهی ممکن است لازم باشد که برای کنترل کارها، آنها را به واحدهای کوچکتری تقسیم کنیم. از این طریق می‌توان پیچیدگی مساله را کاهش داد و آن را به طور مناسبی مدیریت نمود.

معیارها

- ایجاد چک‌لیستی از میزان پذیرش عدم قطعیت بر اساس سطوح عدم قطعیت تعریف شده.
- انطباق عدم قطعیت‌ها ذیل مفاهیم قابل پذیرش برای کارفرما.
- بحث فعالانه درباره عدم قطعیت‌ها تا زمان آشنا شدن با آنها و یا تا زمان قابل مدیریت شدن آنها.
- به تاخیر انداختن مواجهه با عدم قطعیت‌ها تا یک زمان مناسب در آینده.

۳-۵-۷- به اشتراک گذاشتن تجربیات و ایده‌ها به عنوان گزینه‌هایی که باید مد

نظر کارفرما قرار بگیرند

توصیف

در طول زمان انجام مأموریت، از فرد انتظار می‌رود تجربیات خود را با دیگران به اشتراک بگذارد. تجربیات قبلی می‌توانند موجب غنای فرآیند یادگیری و کمک به کارفرما برای درک بهتر این موضوع شوند که شرکت‌ها و صنایع دیگر نیز با مشکلات مشابهی دست به گریبان هستند. همچنین فرد می‌تواند برای توسعه گزینه‌هایی به عنوان راه‌حل؛ تجارب شخصی یا ایده‌های شخصی مرتبط خود را با کارفرما به اشتراک بگذارد.

معیارها

- بیان ایده‌های خود در یک فرصت مناسب.
- به اشتراک‌گذاری تجارب شخصی به شیوه‌ای که کارفرما با آن ارتباط برقرار کند.
- به اشتراک‌گذاری ایده‌هایی که بتوان با استفاده از آنها، بیش از یک مشکل را به طور همزمان حل کرد.
- درک مشکلات کارفرمایان و به اشتراک‌گذاری راه‌حل‌های اجرایی شده توسط دیگران.

۳-۶. ارتقاء شخصی

تعریف

افراد سعی می‌کنند که در حوزه تخصصی خود، متخصص‌تر شوند و متخصص بمانند. تغییر در زمینه تخصصی، دانش و مهارت‌ها، امری اجتناب‌ناپذیر است. افرادی که ماموریت‌های خود را مبنای نظر کارشناسی هر موضوع قرار می‌دهند، باید دانش، مهارت و توانایی‌های خود را به روز نگه دارند. این امر با چندین روش مختلف قابل حصول است. بخش عمده‌ای از کار یک متخصص، هم‌سنجی و مقایسه‌ی تجربه خود با کارها و تجربیات دیگران است.

مقصود

هدف این عنصر شایستگی، توسعه‌ی هر چه بیشتر زمینه‌های تخصصی و رفتاری فرد، در حوزه‌هایی از قبیل مشاوره، مربیگری و آموزش است.

توصیف

تغییر، یک واقعیت اجتناب‌ناپذیر است. مفاهیم در طی زمان، تکامل می‌یابند و هر روز تئوری‌های جدیدی ظاهر می‌شوند و داده‌های جدیدتری در دسترس قرار می‌گیرند؛ معمولاً کارفرمایان تمایل دارند که از آخرین روندها مطلع شوند. افراد باید با آموختن از اشتباهات خود یا دیگران، دانش خود را به روز نگه دارند و بتوانند دانش خود را با صنایع مختلف مبادله کنند. ارتقاء شخصی، به معنای یادگیری مادام‌العمر و آگاهی از این حقیقت است که همیشه برای حل مشکلات و دستیابی به اهداف، بیش از یک راه وجود دارد.

دانش

- فنون تفکر با خود
- فنون خودشناسی
- تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و قوت
- فنون و سبک‌های یادگیری

- فنون تصمیم گیری
- مدیریت زمان
- مدیریت دانش

مهارت ها

- مهارت های یادگیری
- تفکر با خود
- تجزیه و تحلیل و ترکیب موضوعات
- خودکنترلی
- مهارت های جستجوی مجدد
- مهارت های انتقال مطلب
- مهارت های مطالعه و یادگیری

عناصر شایستگی مرتبط

- تمامی المان های شایستگی افراد
- دیدگاه کارفرما (لازم است به منظور بهتر اجرا کردن نیازمندیها دیدگاه کارفرما شناسایی شود)

شاخص های کلیدی شایستگی

۳-۶-۱- به روز رسانی دانش و تخصص

توصیف

دانش دائماً در حال تکامل است. آنچه که زمانی معتبر بود ممکن است دیگر بعد از گذشت چند سال معتبر نباشد. افراد باید برای انجام وظایف خود، دانش نظری

(تئوری) را با تجربه، مهارت و تمرین همراه کنند. منابع دانش باید دائماً به روزرسانی شوند.

معیارها

- کسب گواهینامه‌های مرتبط با حوزه تخصصی.
- ارائه آموزش، مقالات یا سخنرانی‌هایی در مورد موضوعات خاص.
- استفاده از گروه‌های مبتنی بر شبکه یا شبکه‌های همکاری برای به چالش کشیدن دانش خود.
- جستجو برای یافتن پروژه‌هایی که بتوان از آنها در زمینه تخصصی خود استفاده کرد.
- جستجو برای یافتن پروژه‌هایی که موجب توسعه دانش فرد می‌شوند.

۳-۶-۲- به روزرسانی مهارت‌های فردی، تکنیک‌ها و روش‌ها به طور منظم

توصیف

ضروری است که اطلاعات و مهارت افراد حفظ شده و به روزرسانی شوند. هر روز، روش‌ها و تکنیک‌های جدیدتری ظاهر می‌شوند و اصطلاحات جدیدی به فرهنگ واژگان افراد اضافه می‌شوند و کارفرمایان انتظار دارند که افراد، مجهز به دانش روز باشند. هر روز، ابزارهای جدیدی ظاهر می‌شوند که فرد را ملزم به تسلط بر مفاهیم و مهارت‌های جدید می‌کنند.

معیارها

- شرکت در کلاس‌های آموزشی یا سایر فرصت‌های آموزشی برای کسب مهارت‌های جدید.
- استفاده از رویدادهای مربوط به حوزه تخصصی برای تمرین و مرور تکنیک‌های جدید.
- ارائه راه‌حل‌ها و شیوه‌های بدیع.
- استفاده از واژگان به روز.

- استفاده از مهارت‌های جدید با استفاده از تکنیک‌های جدید.
- استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های جدید برای رسیدن به اهداف.

۳-۶-۳ - جستجوی فعالانه فرصت‌ها برای توسعه بیشتر

توصیف

کارفرمایان در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. با این حال، بسیاری از افراد به استفاده از دانش، روش‌ها و مهارت‌هایی که در گذشته با موفقیت از آنها استفاده می‌کردند، اصرار دارند و همچنین در برابر تغییر در حرفه خود نیز مقاومت نشان می‌دهند. افراد، از این موضوع آگاهی دارند و بنابراین به طور جدی به دنبال فرصت‌هایی برای توسعه حرفه‌ای هستند.

معیارها

- شرکت در جلسات مداخله و نظارت.
- استفاده از تکنیک‌های درون‌اندیشی^{۱۵}.
- شرکت در فعالیت‌هایی که موجب توسعه‌ی مهارت‌های شخصی می‌شود.
- نمایش مهارت‌های جدید از طریق دریافت گواهینامه‌های جدید.

۳-۶-۴ - یادگیری از خود و از سایر ماموریت‌ها

توصیف

همیشه تجربیات کسب شده در حین انجام وظایف، موجب به آزمایش گذاشته شدن مهارت‌ها و توانایی‌های فردی و همچنین موجب غنای آنها می‌شوند. یادگیری از تجربیات گذشته، به اراده و تصمیم فرد بستگی دارد. در برخی موارد، فرد از تجربیات کسب شده در حین انجام وظایف درس می‌گیرد و مواردی که نیاز به بهبود دارند را مشخص می‌کند تا در آینده بتواند بیشتر بر این نقاط ضعف تمرکز نماید.

^{۱۵} self-reflection

معیارها

- برگزاری جلساتی برای ارائه موارد و تجربیات فراگرفته شده در حین انجام وظایف، با حضور و یا بدون حضور کارفرما.
- تلاش برای دریافت بازخورد از کارفرما، ناظران و همکاران و یا اعضای تیم.
- انتشار مقالات یا مکتوبات مرتبط با درس های فراگرفته شده.
- توضیح تغییرات رفتاری، مطابق با درس های فراگرفته شده.

۷-۳. پشتیبانی تغییرات

تعریف

استفاده از قابلیت های به تازگی توسعه یافته در سازمان ها و همچنین پشتیبانی سازمان ها و افراد شاغل در آنها از این قابلیت ها، موجب ایجاد مزایایی برای سازمان ها خواهد شد. حمایت از تغییر، موجب ارائه ی سازوکارها، ابزارها، تکنیک ها و مداخلاتی می شود که می توان از آنها برای کمک به کارفرما برای انجام مراحل انتقال به صورت موفقیت آمیز و نهایتاً برای پذیرش و تحقق تغییر استفاده کرد. افراد می توانند با اتخاذ دیدگاه بدون تعصب در زمان انجام مأموریت ها و با حمایت از تغییر، مزایای قابل توجهی را برای سازمان ها به ارمغان آورند.

مقصود

هدف این عنصر شایستگی، شناسایی رویکردی برای برآورده ساختن نیازها، الزامات و ایجاد تغییر در سطح شخصی کارفرما یا در سطح سازمان متبوع وی است.

توصیف

معمولاً تغییرات، موجب تحت تاثیر قرار دادن فرآیندهای سازمانی، سیستم ها و ساختار سازمانی می شوند و بر رفتار افراد نیز تأثیر می گذارند. در بسیاری از موارد، فرآیند انجام مأموریت به نوبه خود، مشوقی برای ایجاد تغییرات و سازماندهی آنها خواهد شد؛ اما ممکن است که مأموریت، قبل از تحقق مزایا به پایان برسد. معمولاً، وظیفه ی حمایت از فرآیندهای تغییر بر عهده افراد قرار دارد. در بسیاری از موارد، پیشرفت نه تنها با دستیابی به نتیجه تعریف می شود؛ بلکه گاهی اوقات، ایجاد تغییرات کوچک یا بزرگ در رفتار فردی و فرهنگ سازمانی نیز به معنای پیشرفت تلقی می شود. معمولاً افراد، مخالف تغییر نیستند - ولی نسبت به تغییر اعتراض می کنند. حل مشکل مقاومت در برابر تغییر، از طریق اقداماتی از قبیل حمایت، پرداختن به مقوله ی مقاومت و توسعه دانش و توانایی لازم برای اجرای تغییرات میسر می شود. ممکن است اقداماتی از قبیل مشاوره، مربی گری یا آموزش به عنوان مداخلاتی در فرآیند تغییر در نظر گرفته شوند، اما معمولاً افراد درگیر در

تغییر، افراد خارج از سازمان هستند و تحت تأثیر این تغییر قرار نمی گیرند. فرد باید به طور منظم تأثیر تغییرات را مورد نظارت و ارزیابی قرار دهد و در صورت لزوم، طرح تغییرات را مطابق با شرایط تغییر دهد. وی همچنین باید برای کمک به افراد، گروه ها یا سازمان برای پذیرش تغییر، مواردی از قبیل ظرفیت پذیرش تغییر، قابلیت ها و تمایل افراد به پذیرش تغییر را مد نظر قرار دهد. فرد باید میزان تغییر مورد نیاز را مشخص نموده و در جهت مقابله با اختلالات احتمالی ناشی از ایجاد تغییر، به کارفرما کمک کند. درس های فراگرفته شده از ماموریت ها قبلی - به خصوص در هنگام شناسایی رویکرد مورد استفاده - بسیار مهم هستند. معمولاً مشاوره، مربیگری یا آموزش موجب ایجاد قابلیت های جدید می شوند. با این حال، فقط در صورت استفاده از این قابلیت ها، ارزش افزوده و مزایا حاصل خواهند شد.

دانش

- نظریه های تغییر فردی، سازمانی و گروهی
- سبک های یادگیری برای افراد، سازمان ها و گروه ها
- نظریه های مدیریت تغییر سازمانی (تحول سازمانی)
- شناخت تأثیر تغییر بر افراد (مدیریت مقاومت در برابر تغییر)
- فنون مدیریت تغییر شخصی
- گروه های پویا
- تجزیه و تحلیل اثر تغییر
- تجزیه و تحلیل نقش
- نظریه انگیزش

مهارت ها

- ارزیابی ظرفیت تغییر در گروه، فرد و سازمان
- فنون مداخله برای گروه های بزرگ
- مداخله در رفتار افراد و گروه ها
- تعامل با مقاومت در برابر تغییر

عناصر شایستگی مرتبط

- ارتباطات
- نظرگاه کارفرما
- مدیریت احتمالات

شاخص های کلیدی شایستگی

۳-۷-۱- شناسایی دلایل ایجاد تغییر بر اساس یک مبنای قابل اعتماد

توصیف

فرد می تواند از تکنیک هایی استفاده کند که به دلیل توسعه دیدگاه عینی وی نسبت به خارج از سازمان، چشم انداز وسیع تری را برای وی ایجاد کنند.

معیارها

- انجام ارزیابی های لازم در مورد نیاز سازمان ها به منظور شناسایی دلایل ایجاد تغییر،
- استفاده از تکنیک های آنالیز داده ها به منظور شناسایی دلایل ایجاد تغییر،
- مد نظر قرار دادن دلایل تغییر بر اساس اطلاعات زمینه ای و پنهانی،
- ارائه مستنداتی که از یافته ها حمایت می کند.

۳-۷-۲- شناسایی الزامات/پیش نیازهای ایجاد تغییر

توصیف

برای مشخص کردن اینکه انجام کدام تغییرات ضرورت دارد، آنالیز پیش نیازها و بستر ماموریت ضروری است. گاهی اوقات، ایجاد تغییرات، به دلیل تغییر در شرایط بازار، بستر انجام وظایف و یا سایر تغییرات ضروری می شود. ممکن است پیش نیازهای تغییر به طور منظم تغییر کنند، بنابراین افراد باید به طور منظم محدوده ی مداخله ی خود را مورد بازبینی قرار دهند.

معیارها

- شناسایی گروه‌ها و افرادی که تحت تاثیر تغییر قرار می‌گیرند،
- نقشه‌برداری از علایق گروه،
- استفاده از مصاحبه، جمع‌آوری دانش، تجزیه و تحلیل داده‌ها یا کارگاه‌های آموزشی،
- مرور و بازبینی منظم پیش‌نیازهای تغییر.

۳-۷-۳- ارزیابی توانایی کارفرما برای تغییر

توصیف

فرد باید در هنگام ارزیابی مأموریت، ظرفیت، توانایی و تمایل کارفرما برای تغییر را مد نظر قرار دهد. این فاکتورها، بر اساس شدت و تأثیر تغییرات مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و تحت تأثیر موفقیت ناشی از تغییرات قبلی، استرس و فشار، احساس نیاز به ایجاد این تغییر، فرهنگ و زمینه و مواجه شدن با دیدگاه‌های خوب یا بد مرتبط با این مقوله و همچنین به پیشینه کارفرما بستگی دارند. همچنین ممکن است مقاومت آشکار یا پنهانی در برابر تغییر پیشنهادی وجود داشته باشد، که می‌تواند دارای تأثیر منفی بر پذیرش آن تغییر باشد. اگر فردی که تحت تأثیر این تغییر قرار می‌گیرد، این تغییر را مثبت ارزیابی کند، مقاومت کمتر نشان خواهد داد. در بسیاری از موارد، مخالفت از طرف افرادی نیست که مستقیماً تحت تأثیر این تغییر قرار می‌گیرند، بلکه از جانب مدیران آنهاست. میزان سازگاری با تغییر ثابت نیست و ممکن است تحت تأثیر عوامل مربوط و یا حتی نامربوط به مأموریت قرار بگیرد.

معیارها

- شناسایی تغییرات موفق و ناموفق قبلی ایجاد شده در سازمان،
- شناسایی موفقیت‌های قبلی،
- شناسایی و ارزیابی زمینه‌ها و افرادی که در برابر تغییر مقاومت می‌کنند یا آن را تشویق و تایید می‌کنند (از قبیل موضوعات، افراد و ساختارها)،

- آنالیز منابع قابل دسترسی که به ایجاد یک طرح/برنامه برای پیشرفت کمک می کنند،
- آنالیز دلایلی که بر اساس آنها، توسعه مهارت‌ها و آموزش‌های خاص ضروری است و آنالیز حوزه‌هایی که نیاز به پیشرفت دارند،
- شناسایی عوامل کلیدی بستر ساز ایجاد تغییرات (تاریخچه و فرهنگ کارفرما مربوط).

۳-۷-۴ - توسعه‌ی طرح تغییر

توصیف

طرح تغییر به معنای معماری، فرآیندها و مداخلات احتمالی قابل استفاده برای پرداختن به تغییرات مورد نظر است. به عنوان مثال، این طرح می‌تواند شامل مواردی از قبیل برگزاری کارگاه‌ها، جلسات آموزشی، برگزاری جلسات اطلاع‌رسانی، ارائه‌ی طرح‌های اولیه و غیره باشد. قطعاً باید مزایا و تاثیرات مثبت این تغییرات برای سایرین شرح داده شود و مقاومت در برابر این تغییرات نیز به نحو مناسبی مدیریت شود. همچنین باید برای ایجاد این تغییرات، یک برنامه زمانی مشخص بگونه‌ای در نظر گرفته شود که متناسب با شرایط سازمانی و پویایی فردی و فرصت‌ها باشد.

برنامه‌ریزی و ساختار بندی برنامه‌های تغییر ضروری است؛ ولی باید در هنگام تدوین این برنامه‌ها، به مواردی از قبیل رفتارهای گروهی، قدرت تغییر و قابلیت یادگیری و ضرورت ایجاد تغییر نیز توجه کرد. طرح تغییر، از طریق مشارکت عملیاتی می‌شود و باید به طور منظم به روزرسانی شود. باید این نکته را مد نظر قرار داد که می‌توان از موفقیت‌های اولیه، به عنوان مشوق‌هایی برای ایجاد تغییرات بیشتر استفاده کرد. باید در طراحی تغییر، به مساله‌ی پیوسته بودن مداخلات نیز توجه شود.

معیارها

- همکاری با دیگران برای اعتبارسنجی طرح تغییر،
- مستندسازی طرح تغییر به صورت جامع و کامل، موجب ایجاد یک بینش کلی درباره مداخلات می‌شود،

- توسعه‌ی یک دیدگاه گام به گام،
- توسعه برنامه ارتباطاتی به همراه نقش‌ها و مسئولیت‌ها،
- آنالیز الزامات آموزشی،
- نظارت مداوم و منظم بر طرح تغییرات، به منظور گنجاندن تغییرات دیگر و درس‌های آموخته شده در آن و یا ارزیابی مزایایی که ممکن است بر اثر این تغییرات حاصل شود،

۳-۷-۵ - پشتیبانی از پیاده‌سازی تغییر

توصیف

فرد باید در طی فرآیند پیاده‌سازی تغییر، به صورت فعال یا حتی به صورت غیرفعال به هدایت کارفرمایان بپردازد. به عنوان مثال، این کار باید با ارائه‌ی بازخوردهای منظم در طی فرآیند پیاده‌سازی طرح تغییر صورت پذیرد. پس از ایجاد تغییر، باید اقدامات لازم برای پایدارسازی تغییرات به وجود آمده و جلوگیری از بازگشت دوباره به رفتارهای قدیمی انجام شود. تغییر، یک شبه اتفاق نمی‌افتد و معمولاً تا زمان درک ارزش آن، مدت زمانی طول می‌کشد. یادگیری، نظارت و ارزیابی آنچه موثر واقع می‌شود و آنچه احتمالاً موثر واقع نخواهد شد و ارزیابی این که چه چیزهایی به موجب پیشرفتِ بیشترِ مأموریت می‌شود، نیز یک بخش مهم است که باید در طراحی مد نظر قرار گیرد.

معیارها

- پرداختن به موانع موجود بر سر راه تغییر و تلاش برای برطرف نمودن آنها،
- استفاده از تکنیک‌های تقویت برای اطمینان از پایداری رفتار جدید،
- توسعه معیارهایی برای ایجاد تغییر،
- رصد میزان بهبودهای حاصله در برابر اهداف تعریف شده،
- ارائه بازخورد به مدیران ارشد.

۳-۷-۶- ادغام و یکپارچه سازی معیارها برای تشخیص و مقابله با مقاومت در**برابر تغییرات****توصیف**

گاهی اوقات، اجرایی شدن یک مأموریت مستلزم ایجاد تغییراتی در سازمان است. مقاومت در برابر تغییر، یک واکنش طبیعی است که باید به خوبی شناسایی و مدیریت شود و باید افراد برای ایجاد تغییر، انگیزه داشته باشند.

معیارها

- تشخیص دلایل مقاومت در برابر تغییر،
- مدیریت فعالانه ی چالش ها،
- انگیزه دادن به افراد برای پذیرش تغییر و تطابق با آن،
- باز کردن زمینه بحث درباره تغییر.

۳-۸. مدیریت انتظارات

تعریف

مدیریت انتظارات، فرآیندی است که باید در طول دوره‌ی انجام هر مأموریت به طور پیوسته و به نحو شایسته ای صورت پذیرد. اهداف، در ابتدای مأموریت و یا در حین تعریف مأموریت تعیین می شوند. باید کارفرما و فرد درباره این اهداف به توافق برسند. ممکن است خود مأموریت یا بستر انجام آن در معرض تغییر قرار بگیرند، این تغییرات می توانند بر اهداف مورد توافق قرار گرفته نیز تأثیر بگذارند. به همین دلیل است که باید بر اهداف مورد توافق قرار گرفته، نظارت کرد و در صورت لزوم آنها را بسته به شرایط تغییر داد. اهداف، موجب ایجاد یک جهت گیری خاص و همچنین موجب به وجود آمدن محدودیت هایی در مأموریت ها می شوند و همچنین می توانند بر طرح کلی مأموریت نیز تأثیر بگذارند.

مقصود

هدف این عنصر شایستگی این است که فرد بتواند مأموریت را مطابق با اهداف مورد توافق قرار گرفته، ابزارهای دستیابی به آنها و انتظارات به وجود آمده، مدیریت کند.

توصیف

مدیریت انتظارات، به معنی تعیین و تنظیم اهداف یک مأموریت، بر اساس نیازها کارفرما و مطابق با استراتژی تعریف شده با تدوین شده برای آن مأموریت است. ممکن است یک مأموریت دارای اهداف واسطه ای باشد. عمدتاً در زمانی که فرایند یادگیری رخ می دهد که گاهی این اهداف بسیار متفاوت از اهداف نهایی هستند.

ممکن است مدیریت انتظارات بسیار متفاوت و نزدیک به نظرات و سیاست های کارفرما در زمان عقد قرار داد صورت بگیرد.

برخی از کارفرمایان قبل از عقد قرارداد خدمات پشتیبانی، در تعریف اهداف بسیار دقیق هستند. برخی دیگر از کارفرمایان، تمایل دارند که اهداف را مطابق با پیشرفت ماموریت تعریف کنند. برخی از بازارها- که در آن موارد قانونی، موجب دیکته کردن نتایج خاص می شوند - کارفرما را مجبور می کنند در همان مراحل اولیه چگونگی مدیریت انتظارات را تعیین کنند. باید درباره موارد قید شده در قرارداد و اهداف مد نظر، با کارفرما مذاکره شود. به همین ترتیب، باید کارفرما در هنگام تعریف اهداف، آنچه در قرار داد ذکر شده را مد نظر دهد. همچنین مدیریت انتظارات، شامل فروش خروجی (نتایج) هر یک از گام های مأموریت به ذینفعان ذیربط و تعیین نقش های لازم نیز می باشد.

دانش

- قیمت گذاری
- تعریف شاخص های اصلی عملکرد
- معیار قبولی
- رویکردهای رسیدن به هدف
- فنون ارزیابی و استنباط مزیت ها (مثل نقشه مزیت، چارچوب منطقی)

مهارت ها

- فنون فروش
- مذاکره
- پیش نویس اهداف هوشمند (SMART)

عناصر شایستگی مربوط

- ارتباطات
- دیدگاه کارفرما

شاخص های کلیدی شایستگی

۳-۸-۱- تعیین اهداف، نتایج و مزایا

توصیف

در فرایند مأموریت ، باید اهداف و نتایج مد نظر کارفرما تعیین شود. در صورت امکان، برای به حداقل رساندن انتظارات نادرست از جانب هر دو طرف، بهتر است اهداف و نتایج در سطح پیشنهاد تعریف شوند. این امکان نیز وجود دارد که سطح اهداف، بالاتر از سطح مأموریت تعریف شده باشد. به عنوان مثال، می توان اهداف آموزشی را بدون اطلاع شرکت کنندگان تعیین کرد.

معیارها

- تبیین روشن و واضح اهداف مأموریت در فرم پیشنهاد مأموریت،
- انجام اقدامات مقتضی، در صورت نیاز به بازنگری اهداف،
- در صورت بروز مشکلاتی در مسیر دست یابی به هدف، اطلاع رسانی مناسب به کارفرما
- تعریف دقیق خروجی ها و مزایا و مرتبط ساختن آنها با اهداف تعریف شده ،
- برگزاری کارگاه هایی برای مذاکره و بحث درباره اهداف.

۳-۸-۲- شفاف سازی علایق و انتظارات افراد درگیر

توصیف

در محیط های پیچیده، اهداف می تواند بر علایق و انتظارات افراد دست اندر کار، ذی نفعان و سازمان تأثیر بگذارد. هر تغییری که در سازمان به وجود می آید، ذی نفعان را درگیر نموده و آنها را تحت تأثیر قرار می دهد؛ به همین دلیل است که باید اهداف، همسو با منافع ذی نفعان باشد. برای تعریف شیوه های سنجش تحقق اهداف، باید علایق و انتظارات به وضوح بیان شوند. تنظیم توافق نامه های رسمی، بهترین شیوه برای شفاف سازی منافع و انتظارات است؛ اما گاهی اوقات سازمان ها از این روش استفاده نمی کنند. فرد باید به درستی با این موضوع آشنا بوده و بتواند به درستی با آن برخورد کند.

معیارها

- رسیدن به توافق نامه های رسمی با کارفرما و یا حامیان مالی،
- رسیدن به توافقات غیر رسمی با ذینفعان،
- برگزاری کارگاههای آموزشی برای شناسایی انتظارات ذینفعان مختلف،
- رسیدن به اجماع درباره منافع گروه یا افراد،

۳-۸-۳- برقراری توازن بین نیازهای و انتظارات برای بهینه سازی خروجیها و

موفقیت در انجام مأموریت

توصیف

پس از شناسایی منافع و انتظارات ذی نفعان مختلف، باید بین این منافع و انتظارات توازن برقرار شود و خروجی ها و شیوه ی مناسب برای دست یابی به موارد مد نظر مورد ارزیابی مجدد قرار گیرد. می توان به برخی از اهداف زودتر از سایر اهداف دسترسی پیدا کرد. برای بهینه سازی نتایج می توان برخی از مسیرهای انجام مأموریت را مجدداً طراحی کرد.

معیارها

- هماهنگ سازی منافع و انتظارات با آنچه به صورت واقعی از طریق یک مأموریت قابل دست یابی است، به منظور ایجاد توازن،
- مذاکره برای برقراری توازن بین انتظارات مختلف،
- بهینه سازی نتایج، با مد نظر قرار دادن منافع مشترک،
- مذاکره برای دست یابی به توافق.

۴-۸-۳- ارتقاء دادن مأموریت ، روند انجام مأموریت و نتایج آن

توصیف

یک فرد، یا مستقیماً در گیر فرآیند فروش مأموریت است و یا با پیشنهادها ، تیم های فروش و پیمانکاری در ارتباط است. ارتقاء، فعالیتی است که در مرحله ی فروش مأموریت به صورت رسمی انجام می شود و فقط پس از خاتمه مأموریت پایان می یابد. ضروری است - همانند همه فرآیندهای ایجاد تغییر، فروش، متقاعد کردن - در طول دوره ی انجام مأموریت نیز بر اهمیت روند انجام مأموریت و همچنین بر نتایج تاکید شود.

معیارها

- توضیح دقیق اینکه چگونه یک فرآیند منجر به رسیدن به اهداف تعریف شده می شود،
- توجیه روشها و معیارهایی که دسترسی به اهداف و نتایج با کمک آنها میسر می شود،
- فروش نتایج مأموریت به کارفرما
- نهایی کردن معامله.

۳-۹. نتایج

تعریف

نتایج، بخش مهمی از یک مأموریت هستند. در نهایت، آنچه کارفرما درک می کند و آنچه باقی می ماند، نتیجه‌ی مأموریت است. ممکن است فرآیند تحویل مأموریت، خوشایند نباشد ولی آنچه اهمیت دارد، نتیجه نهایی است. فرد باید به طور منظم، اهداف و نتایج مأموریت را به کارفرما یاد آوری کند، زیرا افراد یا تیم های دست اندر کار تمایل دارند که هنگام کار این موارد را نادیده بگیرند. نتایج به تمرکز بر کار کمک می کنند. نتایج موجب ایجاد انگیزه در تیم های دست اندر کار و کارفرما می شوند. به همین دلیل است که درک مشترک و داشتن تعهد مشترک به اهداف و فرآیندهای متقابل، از اهمیت زیادی برخوردار است.

مقصود

هدف این عنصر شایستگی، ایجاد یک نگرش احتمالی و فزاینده برای دستیابی به نتایج بهتر است.

توصیف

نتایج موجب می شوند که مأموریت ها، هم‌راستا با اهداف باشند. افراد برای رسیدن به نتایجی که درباره آن با کارفرما توافق کرده‌اند، باید تمرکز خود را حفظ کرده و با کارفرما همکاری کنند. ممکن است مأموریت، توسط ذینفعان و یا با تغییر بستر به خطر بیفتند. وجود نظم و انضباط شخصی موجب به دست آمدن نتایج مطلوب تر می شوند.

دانش

- شفاف سازی نتایج
- تحمل استرس

مهارت ها

- تمرکز
- تحمل
- انضباط فردی
- همکاری
- سازش

عناصر شایستگی مرتبط

- مدیریت انتظارات
- دیدگاه کارفرما
- شبکه سازی حرفه ای
- ارتباطات

شاخص های کلیدی شایستگی

۳-۹-۱- حفظ تمرکز

توصیف

احتمال وقوع عواملی که باعث اغتشاش ذهنی می شود از قبیل امور جاری روزمره، سر و صدا و عوامل بصری پرت کننده حواس در محیط های نا آشنا برای فرد و کارفرما بسیار زیاد است. برخی از عواملی که باعث اغتشاش ذهنی فرد می شوند عبارتند از عدم توازن عاطفی، خستگی و یا عدم تمایل به مواجهه با یک موضوع خاص. برای حفظ تمرکز در انجام مأموریت ها، باید اهداف را در ذهن نگه داشت و بر اساس آن عمل کرد. گوش دادن به دیگران بسیار مهم است؛ اما هدایت جلسات به نحو احسن و برگزاری نشست هایی برای تعیین اهداف و نمایش نتایج نیز به نوبه خود از اهمیت بسیار زیادی برخوردار هستند. در صورتی که فرد در یک مأموریت

تمرکز خود را حفظ کند، از نظر کارفرما و تیم مأموریت به فرد قابل اعتمادی تبدیل می شود که پیشبرد اهداف مأموریت و دست یابی به نتایج مطلوب (نسبت به هزینه‌ی صرف شده برای مأموریت) برایش اهمیت دارد.

معیارها

- به پایان رساندن مأموریت واگذار شده،
- آگاهی از موانع و عواملی که باعث اغتشاش ذهنی می شوند،
- حفظ موارد ضروری،
- شناسایی عواملی که موجب اغتشاش ذهنی کارفرما می شوند،
- از بین بردن یا به حداقل رساندن عواملی که موجب اغتشاش ذهنی می شوند.

۲-۹-۲- نشان دادن شکیبایی، صبر و انضباط فردی

توصیف

همه مأموریت ها شامل بخش ها یا گام هایی هستند که دستیابی به نتایج آن گام‌ها، دشوار تر از سایر بخش های مأموریت است. استقامت و تحمل پذیری به معنای توانایی دنبال نمودن یک ایده است. فرد باید دائما تلاش کند که راه حلی را برای دست یابی به هدفی که دست یابی به آن از عهده کارفرما خارج است، پیدا کند. نظم و انضباط شخصی موجب ناامید نشدن و دست نکشیدن و مایوس نشدن از مأموریت و حفظ تمرکز بر آن و یافتن شیوه های جدید برای هدایت افراد بدون زور و اجبار به مسیری می شود که تمایل دارند در آن مسیر قرار بگیرند. همیشه باید در بستر فرهنگی و اجتماعی مأموریت، به مواردی از قبیل استقامت، شکیبایی و انضباط فردی توجه شود.

معیارها

- استفاده از انضباط فردی برای حفظ تمرکز،
- توانایی مقابله با شرایط استرس زا،
- نشان دادن صبر در زمان مواجهه با موقعیت های دشوار،

- یافتن روش های مختلف برای برقراری ارتباط با افراد مختلف در زمان انجام مأموریت
- حفظ آرامش تا زمان رسیدن به شرایط پایدار،
- کنترل خویشتن و حفظ آرامش،
- آگاه بودن از نقش خویش در هنگام انجام مأموریت

۳-۹-۳ - درک دیدگاه کارفرما

توصیف

در زمانی که فرد از دیدگاه کارفرما به مساله نگاه کند، رسیدن به نتیجه برایش مطلوب تر خواهد بود، این مورد، هم به محتوا و هم به زمان ارتباط دارد. ممکن است انتظارات کارفرما از زمانبندی برای رسیدن به نتایج، متفاوت از فرد باشد. برای رسیدن به نتایج مطلوب، ضرورت دارد که این دیدگاههای متفاوت به هم مرتبط و نهایتاً در هم ادغام شوند. برای اینکه یک فرد بتواند به یک حامی قابل اعتماد برای مأموریت با کارفرما تبدیل شود، باید بتواند نقش و مسئولیت خود را مطابق با الزامات مأموریت یا مطابق با درخواست کارفرما تغییر دهد. به عنوان مثال، برای اطمینان از تضمین کیفیت یا برای مدیریت انتظارات، باید نظر کارفرما را نیز مد نظر قرار دهد. در این صورت، فرد به عنوان یک بخش جدایی ناپذیر از مأموریت و فرآیند حل مساله تبدیل می شود.

معیارها

- شرح راه حل به زبان کارفرما ،
- شناخت رویکرد کارفرما،
- تطبیق ماموریت با دیدگاه کارفرما،
- ابراز همدلی با شرایط و موقعیت کارفرما ،
- آگاهی از محدودیت ها و دانش خود در ارتباط با مأموریت،
- تخمین اطلاعاتی که فرد نمی تواند به آنها دسترسی پیدا کند و یا از بینش کافی برای انجام این کار بر خوردار نیست و تلاش برای به دست آوردن این اطلاعات

۳-۹-۴- همکاری در فرآیند ارائه نتایج و پذیرش نتایج حاصله

توصیف

حصول نتایج، به جز با همکاری با کارفرما میسر نمی شود. به منظور دست یابی به سطح همکاری مطلوب، کارفرما باید تأثیر مثبت نتایج بر شغل و اهداف شخصی خود را درک نموده و آن را بپذیرد. وجود این همکاری متقابل، در مرحله آغازین مأموریت و در زمانی که باید یک پایگاه سازنده و مطمئن برای انجام کارها به صورت متقابل ساخته شود، از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. همکاری فقط در زمانی امکان پذیر است که در فرآیند تغییری که هدف آن، دست یابی به اهداف تعیین شده است، شرایط برد-برد حاکم باشد.

معیارها

- همکاری و شرح ماقوع برای کارفرما برای دست یابی به نتایج مطلوب،
- استفاده از تکنیکهای مذاکره برای ارائه / نمایش نتایج،
- توافق درباره نحوه همکاری
- ایجاد توازن بین اهداف مأموریت و اهداف شخصی،
- ایجاد توازن بین و در جنبه های فردی، اخلاقی و فرهنگی خود،

۳-۹-۵- تنظیم و حفظ سرعت و ریتم (موزونی)

توصیف

برای اجرای یک مأموریت به بهترین نحو ممکن، وجود سرعت (شتاب) و گام های (ریتم) بهینه ضروری است. اگر مأموریت سریع تر از حالت مطلوب پیش برود، ممکن است کارفرما احساس کند که چیزی بر او تحمیل شده است و در صورتیکه مأموریت خیلی آهسته پیش برود، ممکن است هرگز سد مقاومت در برابر برخی موانع شکسته نشود. حفظ سرعت و گام های متناسب با پروژه، وظیفه ی فرد است. سرعت و گام های مأموریت، تحت تاثیر بستر فرهنگی و ساختاری نیز قرار دارند. باید این موارد، مطابق با منابع خاص هر فرد مدیریت شوند.

معیارها

- ایجاد درک و سازگاری، مطابق با ریتم سازمان، شخص یا تیم
- پیشنهاد گام های مناسب برای رسیدن به نتایج مطلوب،
- توانایی کار کردن مطابق با سرعت ها و گام های مختلف،
- در نظر گرفتن سرعت مطلوب بدون در نظر گرفتن سرعت دیگران
- مدیریت توأم با انعطاف ساعات کاری،
- تعیین و تنظیم فازها، گام ها و سرعت مناسب

۴. شایستگی های مختص به مشاوران

۴-۱. طرح ریزی مأموریت

تعریف

در زمان طراحی مأموریت، باید نحوی آنالیز، تفسیر و وزندهی معیارهای موفقیت و همچنین متن توافقنامه /دستورالعمل با دقت به بحث گذاشته شود و همچنین ضروری است که برای اطمینان از دست یابی به بالاترین سطح موفقیت، طرح اولیه به یک طرح سطح بالا تبدیل شود.

در طرح مأموریت، چگونگی انجام وظایف قید شده در توافقنامه /دستورالعمل مشخص می شود. در این طرح، باید فازها و مداخلات انتخاب شده و همچنین فرآیندهای نظارت و مدیریت تعیین شوند و خطرات و فرصت ها نیز مد نظر قرار گیرند. اینکار منجر به ترسیم یا تهیه نقشه کلی معماری مشاوره که بعدها به برنامه ها و اقدامات خاص ترجمه می شود، خواهد شد. از آنجا که معمولاً با گذشت زمان، بستر انجام مأموریت و معیارهای موفقیت آن تغییر می کنند، لازم است که این طراحی به صورت دوره‌های مورد بازبینی قرار گیرد و در صورت لزوم تغییرات لازم بر روی آن اعمال شود.

مقصود

هدف این عنصر شایستگی، توانمندسازی افراد برای ادغام موفقیت آمیز همه جنبه ها و دیدگاه ها و افراد و استخراج موثرترین رویکرد برای رسیدن به موفقیت در مأموریت است.

توصیف

طراحی فرآیند به معنای توسعه، پیاده سازی و حفظ رویکردی است که به بهترین وجه در راستای اهداف تعریف شده قرار دارد و کلیه فاکتورهای رسمی و غیر رسمی که موجب موفقیت یک دستورالعمل مشاورهای خاص می شوند با مانع از رسیدن به موفقیت می شوند نیز در آن لحاظ شده است. طراحی شامل اهداف، حاکمیت، ساختارها و فرآیندها، استانداردها و مقررات مربوطه به همراه جنبه های فرهنگی و منافع شخصی و گروهی سازمان و جامعه است. برای انتخاب یک رویکرد مناسب، باید به دروس آموخته شده از سایر تغییرات اعمال شده بر فرآیندهای سازمان و صنعت و با تغییرات الهام گرفته شده از خارج از سازمان و همچنین به ویژگی های مأموریت نیز توجه کرد. جنبه هایی مانند مزایای درک شده، انگیزه و ارتباط تیمی و دینفعان نیز باید مد نظر قرار گیرد. تعریف این اهداف، عوامل و معیارها به طور واضح و مجزا و شفاف، از همان ابتدای پروژه و در حین اجرای مأموریت ضرورت دارد. این فعالیت، منجر به ایجاد یک طرح کاملاً موقعیتی اسطح بالا می شود که بعداً به مراحل کوچکتری شکسته می شود و نهایتاً همه ی این اقدامات در کنار هم منجر به موفقیت مأموریت خواهند شد. همچنین رویکرد انتخاب شده، باید شامل فلسفه مدیریت و کنترل نیز باشد. معماری طرح، بازتابی از ریتم، تعادل و تعهد است و راهنمایی هایی را در جهت انجام هر یک از مولفه های وظایف و جایگاه آنها در فرآیند انجام تکالیف ارائه می دهد.

دانش

- عوامل بحرانی موفقیت
- معیار موفقیت
- درس آموخته ها
- الگوبرداری
- پیچیدگی
- فنون و ابزار های مدیریت پروژه، طرح و سبد
- سبک های رهبری
- راهبرد

- مثلث مدیریت پروژه (مثلث آهنی)
- مدیریت عملکرد
- قوانین و روشهای طراحی ماموریت سازمان
- روشهای خاص مربوط به کسب و کار و محیط بیرونی
- مدل های سازمانی (مثل تئوری احتمالات)
- نظریه تغییر

مهارت ها

- شناخت محیطی
- تفکر سیستمی
- خروجی ها
- پیشرفت های حاصل از درس آموخته ها
- تجزیه ساختاری
- تجزیه، تحلیل و ترکیب

عناصر شایستگی مرتبط

- کلیه عوامل شایستگی اجرایی دیگر
- کلیه عوامل شایستگی

شاخص های کلیدی شایستگی

۴-۱-۱- تصدیق، اولویت بندی و بازبینی معیار موفقیت

توصیف

معیارهای موفقیت، معیارهایی هستند که ذی نفعان از آنها برای ارزیابی و داوری درباره میزان موفقیت ماموریت استفاده می کنند. این معیارها می توانند هم به

صورت معیارهای رسمی و هم به صورت معیارهای غیررسمی باشند. معیارهای رسمی شامل اهداف تعریف شده مأموریت هستند، دست یابی به این اهداف کوتاه مدت و بلند مدت با لحاظ کردن محدودیت های مورد توافق قرار گرفته (به عنوان مثال اهداف استراتژیک، اهداف تاکتیکی و عملیاتی) تنها یکی از عناصر موفقیت مأموریت است. معیارهای غیر رسمی که طرفین ذی نفع نتیجه را بر اساس آنها ارزیابی می کنند نیز اهمیت زیادی دارند. ممکن است این فاکتورها معیارها، شامل دلایل واقعی تعریف مأموریت، پشتیبانی از یک توافق با توجه به مفید بودن آن و با اشاره به بی نتیجه بودن یک حکم مشاوره و با تصمیم به پایان دادن به دوره مشاوره باشد. همچنین در معیارهای موفقیت، به نحوه تعامل با یک موقعیت و شرایط گسترده تر - منافع شخصی یا گروهی، که بسته به نحوه پشتیبانی با درگیری با سایر فعالیت ها، اهداف، منابع و غیره تحت تاثیر حکم و یا نتایج آن قرار می گیرند نیز پرداخته می شود. فرد باید همه ی معیارهای موفقیت رسمی و غیر رسمی مرتبط با پروژه را جمع آوری نموده و به رسمیت بشناسد و همچنین آنها را تایید و اولویت بندی و تکمیل نماید. ضروری است که هم معیارهای رسمی و هم معیارهای غیر رسمی، مورد توجه جدی قرار بگیرند؛ زیرا این امر به میزان قابل توجهی بر تمایل طرفین ذی نفع برای حمایت از مأموریت و ادامه ی همکاری در مأموریت تأثیر می گذارد و بنابراین به طور مستقیم بر موفقیت مأموریت تأثیر می گذارد. معیار موفقیت، دارای نقش مهمی در تعریف رویکرد مأموریت می باشد. معیارهای موفقیت، عناصری هستند که فرد می تواند با لحاظ کردن آنها در پروژهی خود، احتمال تحقق معیارهای موفقیت و نهایتاً، احتمال دستیابی به یک نتیجه موفق را افزایش دهد. ممکن است این معیارها بسیار متفاوت باشند و اشکال مختلفی را به خود بگیرند. برخی از معیارهای موفقیت شامل مواردی از قبیل استفاده از ابزارها، روش ها با تکنیک های خاص یا اجتناب از آنها، انتخاب منابع خاص، تنظیمات سازمانی، مراحل، گزارش ها و وسایل ارتباطی و سبکها و روش های مختلف ارتقای کیفیت و غیره می باشند. ممکن است در طول انجام پروژه، اهمیت نسبی فاکتورها و معیارهای موفقیت - بسته به جنبه های اجتماعی و زمینه ای و پویایی مأموریت - تغییر کنند. بنابراین، فرد باید به صورت دوره ای، اهمیت واقعی و نسبی معیارهای موفقیت را بررسی و ارزیابی کند و - در صورت لزوم -

برای دستیابی به موفقیت، تغییراتی را در رویکرد خود ایجاد نماید. این تغییرات حتی ممکن است شامل دریافت مشاوره سازمان برای خاتمه زودرس مأموریت باشد.

معیارها

- تشخیص و ارزیابی عناصر موثر رسمی و غیر رسمی
- ارزیابی معیارهای موفقیت و اولویت بندی آنها،
- ارزیابی مجدد دوره‌ای متناسب بودن معیارهای موفقیت
- ارزیابی مجدد دوره‌ای متناسب بودن فاکتورهای موفقیت،

۴-۱-۲- ایجاد معیارهای عملکرد تعیین کننده ی موفقیت مأموریت

توصیف

مأموریت باید منجر به نتایجی شود که همه طرفین از آن راضی باشند. برای دستیابی به این هدف، همفکری با کارفرما درباره خطوط اصلی مورد توافق قرار گرفته و شاخص های عملکردی مرتبط با مأموریت اهمیت بسیار زیادی دارد. آنچه برای کارفرما و فرد قابل قبول است باید در همان ابتدای مأموریت مشخص شود. ارزیابی میان دوره ای میزان پیشرفت مأموریت با استفاده از شاخص های عملکردی پذیرفته شده از جانب طرفین دست اندر کار ضرورت دارد. این شاخص های عملکردی شناسایی شده و مورد توافق قرار گرفته، شامل معیارهای کمی و کیفی هستند. می توان این معیارها را از شاخص های پذیرفته شده در زمینه های مختلف و همچنین از مشاغل مشابه دیگر و صنایع و یا از نتایج علمی و همچنین از مبانی سازمانی (به عنوان مثال از مدیریت کیفیت، رهنمودهای ارزیابی نیروی انسانی و غیره) به دست آورد.

معیارها

- مشاوره گرفتن درباره شاخص های عملکردی پیاده سازی شده و ارزیابی آنها از نظر قابل استفاده بودن در مأموریت،
- متعهد کردن کارفرما نسبت به مبانی موفقیت مورد توافق قرار گرفته،
- پایش میزان پذیرش در طول مدت زمان انجام مأموریت،
- ارزیابی دو طرفه شاخص ها (در کف دست اندرکاران مأموریت، درک عینی) به منظور شناسایی وجوه مشترک،
- به چالش کشیدن شاخص های عملکردی موجود و در نتیجه، به چالش کشیدن کارفرما / سازمان برای پیشرفت

۴-۱-۳- تعیین پیچیدگی ها و پیامدهای آنها برای بهبود نتایج

توصیف

ضروری است که فرد، برای انتخاب صحیح یک رویکرد مناسب برای انجام مأموریت و دست یابی به نتایج مطلوب، پیچیدگی ها خاص مأموریت و موانع موجود در مسیر دست یابی به نتایج مورد توافق قرار گرفته و با فرآیندهای مورد نیاز در مأموریت برای انجام آن به بهترین نحو ممکن را نیز مد نظر قرار دهد. پیچیدگی می تواند دارای منابع و دلایل بسیار زیادی باشد. ممکن است نتایج با فرآیندهای داخلی لازم برای انجام یک مأموریت، بدیع (جدید) و از نظر فنی پیچیده و یا کاملاً در هم تنیده باشند. ممکن است انجام مأموریت، مستلزم حضور تعداد زیادی از تیم ها، افراد، تأمین کنندگان، غیره باشد، ممکن است زمینه انجام یک مأموریت پیچیده باشد، به عنوان مثال ممکن است انجام مأموریت مستلزم همکاری با تعداد بسیار زیادی از ذینفعان دارای علایق مختلف و برقراری تعداد زیادی رابطه با افراد مختلف و با مستلزم درگیر شدن در فرآیندها، مأموریت ها و برنامه های دیگر باشد. برنامه های زمانی کوتاه هستند و بودجه نیز محدود است و از طرف دیگر، نتایج برای سازمان اهمیت بسیار زیادی دارند. فرد باید همه ی این عوامل خارجی و داخلی را مد نظر قرار دهد، زیرا هر یک از آنها به نوبه خود دارای در رسیدن به خروجی مطلوب نقش مهمی بر عهده دارند.

معیارها

- شناسایی منابع و سطح پیچیدگی مأموریت،
- تصدیق جنبه های افزایش دهنده ی پیچیدگی،
- شناسایی و تعریف تاثیر پیچیدگی بر فرآیندهای خاص، محدودیت ها با نتایج،
- شناسایی و ارزیابی تاثیر پیچیدگی بر پارامتر های خاص داخلی و خارجی،
- شناسایی و استفاده از اقدامات کاهش دهنده پیچیدگی

۴-۱-۴- انتخاب و بازبینی رویکرد کلی مشاوره

توصیف

در همان ابتدای مأموریت ، فرد باید با توجه به مواردی از قبیل محدودیت های شناخته شده، الزامات سازمانی، بستر انجام مأموریت و پیچیدگی موجود در مسیر انجام مأموریت درس های آموخته شده، معیارهای شناخته شده و عوامل موفقیت موجود، رویکردی را انتخاب کند که در صورت استفاده از آن، احتمال موفقیت بالاتر باشد. برای دستیابی موفقیت، این رویکرد باید حاوی منظر (اصول اصلی) و یک معماری مناسب باشد. فرد باید رویکرد را به طور دوره‌های مورد بازبینی قرار دهد، زیرا ممکن است بسیاری از عوامل اجتماعی و زمینه ای در طی زمان و در طی دوره‌ی انجام مأموریت تغییر کنند.

معیارها

- ارزیابی و ارزشیابی رویکردهای مختلف احتمالی،
- انتخاب رویکردی برای انجام مأموریت که در صورت استفاده از آن، شانس رسیدن به موفقیت بالا باشد،
- توضیح و دفاع از رویکرد انتخابی در سازمانی که مأموریت در آنجا تعریف شده است،
- توضیح مهم ترین تاثیرات رویکرد انتخابی در سازمانی که مأموریت در آنجا تعریف شده است،

- توضیح تاثیر رویکرد انتخابی بر سازمان،
- ارزیابی مجدد دوره ای رویکرد انتخابی در مقابل توسعه های زمینه ای و داخلی،
- ایجاد تغییرات مناسب در رویکرد و توضیح دلایل اتخاذ تصمیم به ایجاد تغییر .

۴-۱-۵- طرح ریزی معماری مأموریت

توصیف

فرد باید بر اساس روش انتخاب شده، یک طرح با یک معماری بلند مدت و کوتاه مدت را برای مأموریت تعریف کند. این طرح، بعدها از طریق طرحهای رسمی توسعه می یابد، ولی باید در طرح اولیه، مواردی از قبیل انتخاب های اساسی (مثلا ساخت یا خرید، استفاده از رویکرد آبشار یا تکرار شونده، استفاده از منابع داخلی یا خارجی و اینکه باید از چه ابزار و روش هایی استفاده شود) و پیامدهای هر انتخاب، مد نظر قرار بگیرد. قاعدتا انتخاب های انجام شده توسط فرد، شامل بهترین روش برای هدایت مأموریت نیز خواهد بود. موفقیت در مدیریت مأموریت ، یک بخش اساسی و پیش نیاز موفقیت است. موفقیت در مدیریت مأموریت بسته به شرایط - به معنای تایید شخصیت قوی فرد به عنوان رهبر است یا با توجه معیارهای دیگر، موجب می شود که فرد به عنوان بهترین فرد برای اجرای ماموریت در بین افراد یا تیم های دارای شرایط و صلاحیت های برابر شناخته شود. غالبا این انتخابها، با توجه به شرایط و محیط و یا فاز مأموریت، متفاوت خواهد بود. در طول مأموریت، فرد باید بر اساس میزان پیشرفت مأموریت، طراحی مأموریت را به صورت دوره ای و با در نظر گرفتن میزان پیشرفت مأموریت، تغییر شرایط و مطالبات زمینه ای، معیارهای موفقیت شناخته شده و عوامل موفقیت در دسترس مورد بازبینی قرار دهد. معمولا انجام بازبینی، منجر به ایجاد تغییرات عمده و یا جزئی در معماری و شیوهی اجرای مأموریت می شود.

معیارها

- ایجاد معماری طرح اجرای مأموریت بر اساس نتایج مورد انتظار،
- تعیین قوانین کسب و کار و فلسفه کنترل مأموریت
- نظارت بر مأموریت بر اساس مولفه های معماری طرح مأموریت،
- به روزرسانی معماری بر اساس تغییرات

۴-۱-۶- تعریف و ایجاد نقش های واضح، مسئولیت ها و محدوده به صورت

شفاف

توصیف

در زمانی که همه ی افراد دست اندر کار مأموریت ، از نقش ها و مسئولیت ها و حد و مرزهای خود آگاه باشند، تمرکز بر مأموریت آسان تر خواهد بود. حد و مرزهای هر فرد و قوانین هر کنشگر در گام های مختلف پروژه باید تعریف، پیاده سازی و هماهنگ سازی شود. ممکن است افراد در طی مأموریت با توجه به ساختار سازمانی، نقش های مختلفی را بر عهده بگیرند و یا در انجام وظایف خود با چالش هایی مواجه شوند. وظیفه ی فرد، هماهنگی و تعیین حد و مرزها و تعریف نقش ها در جهت دستیابی به اهداف تعیین شده است.

معیارها

- ساختاربندی و محول کردن وظایف به افراد،
- تعریف نقش ها و مسئولیت ها،
- شناسایی نقش های مورد نیاز مأموریت
- تاکید بر اجرای نقش های تعریف شده،
- حمایت از سایر بازیگران برای ایفای نقش های خود به صورت فعالانه،
- در صورت لزوم، توجیه نقشها و مسئولیت های مربوط به مأموریت.

۲-۴. راهبری

تعریف

مشاور، فرد با تجربه ای است که دارای دانش کافی در زمینه های مختلف است و می تواند توصیه های لازم در جهت کارفرما ارائه دهد. بر اساس مبنای شایستگی فردی مدیریت پروژه^{۱۶}، مبنای تعالی پروژه^{۱۷} و مبنای شایستگی سازمانی^{۱۸}، فرض بر این است که باید یک مشاور، مدیریت و برنامه ریزی پروژه ها را انجام دهد و فرد متخصصی در آن زمینه باشد. فردی که به عنوان مشاور انتخاب می شود باید دارای مجموعه ای از دانش ها، مهارت ها و توانایی های خاصی باشد که در طول تحصیلات آکادمیک به دست آورده و بر اثر تجربه کار و یا از طریق آموزش کسب کرده است.

مقصود

هدف این عنصر شایستگی، ایجاد اعتبار و کمال در فردی است که می خواهد در زمینه مدیریت پروژه، طرح و سبب پروژه، مشاوره ارائه دهد. غالباً فرد مشاور با ارائه مشاوره، زمینه ایجاد تغییرات در سازمان ها را فراهم می آورد. فردی که می خواهد مشاوره ارائه دهد، باید علاوه بر تخصص در مورد یک موضوع خاص، مجموعه ای از صلاحیتها و شایستگی ها را داشته باشد و بتواند به واسطه ی این ها، رابطه مؤثر و قابل اطمینانی را با کارفرما برقرار کند و تا حدودی از نتیجه ی تغییرات پیشنهادی آگاهی داشته باشد.

توصیف

فرد صالحی که مشاوره ارائه می دهد، باید بتواند در همان اولین تماس، با طیف گستردهای از افراد و کارفرمایان ارتباط برقرار کند. علاوه بر این، ممکن است لازم باشد که در زمان مدیریت پروژه، طرح یا سبب پروژه، از صلاحیت های فردی خود در زمینه ی یک موضوع خاص استفاده کند.

^{۱۶} IPMA ICB

^{۱۷} IPMA PEB

^{۱۸} IPMA OCB

دانش

- فنون مشاوره
- IPMA ICB
- IPMA PEB
- IPMA OCB

مهارت ها

- مدیریت پروژه
- مدیریت طرح
- مدیریت سبد

عناصر شایستگی مرتبط

- عناصر شایستگی عمومی
- ارتباطات
- مدیریت احتمالات
- ارائه استانداردهای اخلاقی ، حقوقی و حرفه ای
- شبکه سازی حرفه ای
- توسعه فردی
- کلیه عوامل شایستگی مشاور دیگر

شاخص های کلیدی شایستگی

۴-۲-۱- نشان دادن قابلیت اعتماد با حفظ تعهد

توصیف

قابلیت اطمینان فرد، برای برقراری یک رابطه مطمئن با کارفرما از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. حفظ تعهدات و قراردادهای، نشانه ای از قابلیت اعتماد افراد است.

معیارها

- پایبندی به تعهدات و قرارها
- تحویل به موقع کار بر اساس قول داده شده از قبل،
- قدردانی از درک دید کارفرما،

۴-۲-۲- ابراز همدلی

توصیف

گوش دادن، یکی از موثرترین روش ها برای ابراز همدلی با دیگران است. یکی از روش های ابراز همدلی، توجه به طرف مقابل است. این نوع از کنجکاوی، انگیزه ای برای درک دنیای طرف مقابل است. گوش دادن فعال، به معنای گوش دادن هدفمند و همراه با تماس چشمی است. توجه دقیق به کارفرما، آگاهی کامل از حالات وی و درگیر شدن با وی، توجه به احساسات، عواطف و کنش های کارفرما، همگی جز فاکتورهایی هستند که نشان دهنده ی توجه فرد به کارفرما می باشند.

معیارها

- گوش دادن فعالانه،
- حفظ تماس چشمی،
- انعکاس احساسات خود

۳-۴. روش های مشاوره

تعریف

برای اینکه مشاور بتواند درباره مدیریت پروژه، طرح و سبب پروژه، مشاوره ارائه دهد، باید با تعداد زیادی راه کار آشنایی داشته باشد. راه کارهای مورد استفاده قرار گرفته، به میزان زیادی به مخاطبان یا موضوع بستگی دارند- مشاوره به یک فرد به میزان بسیار زیادی متفاوت از مشاوره با (به) یک گروه بزرگ است، همچنین مشاوره برای ایجاد یک تغییر فنی، متفاوت از مشاوره برای ایجاد یک تغییر سازمانی است.

مقصود

هدف این عنصر شایستگی، شناسایی و متناسب سازی روش های مشاوره و استفاده از آنها در زمان مناسب است.

توصیف

مشاوره، یک فرایند رهبری است. معمولاً فردی که به عنوان مشاور انتخاب می شود، فرد با تجربه ای است که سعی می کند بهترین پیشنهادات را به کارفرما خود ارائه دهد. نتیجه مشاوره، همیشه باعث تغییر است و این تغییر می تواند در سطح سازمانی یا در سطح فردی ایجاد شود. از مشاور انتظار می رود که بهترین تجربیات و نتایج را در اختیار کارفرما قرار دهد. برای این کار، مشاور باید ارزیابی خوبی از سازمان داشته باشد و بر اینکه چه چیزی باید تغییر کند، واقف بوده و بتواند بهترین روش ها برای دستیابی به اهداف تعریف شده را شناسایی کند. برای انجام ارزیابی های اولیه، فرد باید برای جمع آوری اطلاعات لازم برای آغاز مأموریت تغییر، بر فنون مصاحبه، شیوه برگزاری کارگاه ها و سایر روش های مشارکتی تسلط داشته باشد.

دانش

- دانش مشاوره
- روش های پرسش و پاسخ
- مدیریت کارگاه های (تسهیل گری)
- دینامیک گروه های بزرگ
- روش های شخصی
- تغییر سازمانی
- تکنیک های طوفان فکری
- روش های ارزیابی
- روش های مداخله
- روش های ارائه
- نگارش گزارش ها
- ایجاد اجماع (اتفاق نظر)

مهارت ها

- تکنیک های بازخورد
- مدیریت گروه
- بازخورد شخصی
- مهارت های ارتباطی

عناصر شایستگی مرتبط

- ارتباطات
- دیدگاه کارفرما

شاخص های کلیدی شایستگی

۴-۳-۱- انجام ارزیابی های اولیه و ارزیابی شرایط آغاز مأموریت

توصیف

برای ایجاد یک فرآیند مشاوره خوب، وجود ارزیابی های اولیه ضروری است. استفاده از تکنیک های مناسب برای برقراری ارتباط با کارفرما در مراحل یا فازهای اولیه مأموریت، برای درک بهتر کارفرمایان و شیوه واکنش آنها و همچنین برای درک بهتر اینکه استفاده از کدام تکنیک ها برای آنها مناسب تر است، ضروری است. فرد می تواند برای انجام اینکار، از تکنیک های گروهی مانند برگزاری کارگاه ها یا از تکنیک های فردی مانند انجام مصاحبه یا توزیع پرسشنامه استفاده کند.

معیارها

- برگزاری کارگاه های شناسایی برای درک میزان سطح بلوغ سازمان،
- استفاده از الگوبرداری یا راه کاری خوب برای ارزیابی میزان سطح بلوغ کارفرما،
- مصاحبه با ذی نفعان برای درک سازمان،
- تهیه پرسشنامه هایی برای جمع آوری اطلاعات بیشتر درباره مأموریت،
- طراحی و استفاده از طرح مأموریت مطابق با ارزیابی های اولیه،
- آنالیز نقاط ضعف محصول (اسناد، قوانین، گزارش های مربوط به کسب و کار، محصولات و غیره).

۴-۳-۲- مشاوره درباره تغییر سازمانی

توصیف

ممکن است لازم باشد که در یک مأموریت، از روش های مدیریت تغییر خاصی استفاده شود. فرد باید عوامل موفقیت آمیز بودن تغییرات را شناسایی نموده و به یکپارچه سازی و افزایش مشارکت کارکنان بپردازد و بتواند مقاومت و تاب آوری آنان را تقویت کند. لازم است که در مأموریت های تغییر سازمانی، به طور خاص به ارتباطات و ارزش ها پرداخته شود.

معیارها

- اندازه‌گیری مقاومت در برابر تغییر و غلبه بر آن،
- برقراری ارتباط با همه سطوح سازمانی،
- بحث شفاف درباره اهداف و ارزش‌ها،
- تعامل با مقاومت.

۴-۳-۳ - انجام مداخلات

توصیف

انتظار می‌رود که در یک مأموریت مشاوره، تغییرات تا حد ممکن با سرعت صورت پذیرند. تعدادی مداخله وجود دارد که می‌توان از آنها برای آغاز تغییر و حمایت از آن استفاده کرد و می‌توان برای ایجاد یک ساختار تغییر جامع و کامل، تعدادی از این مداخلات را با هم ترکیب کرد. مداخله به عنوان عملی تعریف می‌شود که موجب ایجاد تغییر در روند انجام کار یا مأموریت می‌شود. مداخلات، اقدامات هدفمند مبتنی بر دانش و درک اکتساب شده و مهارت‌های آموخته شده هستند. بنابراین، مداخلات شامل دانش، مهارت، درک و ارزش‌های عملیاتی می‌باشند. ممکن است مداخلات بر افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها متمرکز باشد و بسته به دستورالعمل‌ها، به اشکال مختلفی ارائه شوند.

معیارها

- حل و فصل تعارضات،
- به دست آوردن نتایج زمان‌دار
- طراحی و اجرای کارگاه‌های آموزشی،
- استفاده از مداخلات تیم‌سازی،
- پرداختن به توسعه شخصی.

۴-۳-۴ - تعامل با گروه های بزرگ

توصیف

فردی که در حرفه مشاوره فعالیت می کند، با گروه های بزرگی از افراد سرو کار دارد و باید برای دستیابی به اهداف تعریف شده، از تکنیک های خاصی - که مختص گروه های بزرگ طراحی شده اند - استفاده کند. طراحی مأموریت باید خاص باشد و این کار یا با استفاده از تکنیک های گام به گام و یا با ارائه نمونه اولیه یا با استفاده از سایر روش های مرتبط صورت پذیرد. معمولاً ایجاد تغییر در گروه های بزرگتر، چالش برانگیزتر است؛ چرا که ممکن است همیشه در این گروه ها افرادی وجود داشته باشند که سایر افراد گروه را به مقاومت و عدم پیروی از فرآیندها تشویق کنند.

معیارها

- شناسایی گام های کوچک تر و مسیر دستیابی به اهداف،
- پاداش دهی به موفقیت های به دست آمده در گام های کوچک و فعالیت های روزانه،
- توضیح روش های قابل استفاده برای گروه های بزرگ،
- استفاده از تکنیک های ارائه نمونه اولیه و بهبود آن.

۴-۳-۵ - مشورت درباره پیشرفت های شخصی

توصیف

از یک مشاور انتظار می رود که علاوه بر راهنمایی و ارائه راه کارهای تخصصی یا رفتاری، در فرد مشاوره شونده شایستگی های لازم را ایجاد کند. وقتی که برای ارائه راه حل از خود کارفرما کمک گرفته می شود، (نه از افراد)، روش های مورد استفاده می تواند از روش مربی گری بسیار متفاوت باشد.

معیارها

- درک نحوه یادگیری فرد و استفاده از فرآیندهای یادگیری مناسب،
- اندازه گیری توسعه صلاحیت مؤثر،
- برقراری ارتباط با آن فرد به راحتی،
- همدلی با آن فرد،

۴-۴. ارزیابی منافع

تعریف

ارزیابی منافع، با ارزیابی دستاوردهای مأموریت مشاوره در ارتباط است. منافع، در برابر ارزش های تعریف شده در آغاز و در حین مأموریت اندازه گیری می شوند. برخی منافع را فقط می توان پس از یک دوره زمانی خاص پس از خاتمه مأموریت ارزیابی کرد؛ بنابراین، ارزیابی فقط پس از به نتیجه رسیدن مأموریت میسر می شود.

مقصود

هدف از این عنصر شایستگی، ارزیابی منفعی است که انجام مأموریت برای سازمان به ارمغان می آورد.

توصیف

ارزیابی مأموریت باید در سطوح مختلف سازمانی - یعنی در سطح تیمی که مستقیماً در مأموریت مشارکت دارند و در سطح افرادی که تحت تاثیر نتایج مأموریت قرار می گیرند و همچنین در سطح حامیان (حامیان مالی) سازمان - انجام شود. حتی تیم مشاوره نیز باید ارزیابی بی طرفانه ای را درباره نقش خود در مأموریت انجام دهد.

دانش

- سند کسب و کار
- مدیریت تحقق منافع
- شاخص های کلیدی عملکرد^{۱۹}
- تکنیک های ارزیابی

مهارت ها

^{۱۹} Key Performance Indicators (KPIs)

- ارزیابی
- بی طرفی
- گوش کردن فعال

عناصر شایستگی مرتبط

- دیدگاه کارفرما

شاخص های کلیدی شایستگی

۴-۴-۱- شناسایی منافع

توصیف

شناسایی منافع، به میزان شفافیت مأموریت بستگی دارد. در صورتیکه کارفرما، منافع مورد انتظار از مأموریت را در ذهن داشته باشد، شناسایی منافع در مراحل اولیه مأموریت میسر می شود. ممکن است در حین انجام مأموریت، فرد منافعی که در ابتدای کار مشخص نبوده است را شناسایی کند؛ ممکن است این منافع، ناشی از نتایج باشند که در ابتدای مأموریت مد نظر قرار نگرفته اند.

معیارها

- فهرست بندی منافع مأموریت و به روزرسانی آنها به طور منظم،
- درک منطق مأموریت، فراتر از دستاوردهای نتایج،
- کمی سازی موفقیت مأموریت.

۴-۴-۲- پیاده سازی معیار عملکردی برای موفقیت فرآیند مشاوره

توصیف

مأموریت ها باید منتج به نتایج شوند که افرادی که تحت تاثیر مأموریت قرار می گیرند، با آن موافق باشند. برای دستیابی به این هدف، صحبت کردن با کارفرما در مورد مبانی مورد توافق قرار گرفته و معیارهای عملکردی مرتبط با مأموریت

اهمیت زیادی دارد. باید این موارد، برای کارفرما و فرد قابل قبول باشند. مبانی و معیارها، باید در همان ابتدای مأموریت تعیین شوند. ارزیابی میزان پیشرفت مأموریت در اواسط مأموریت - در صورتی که همه طرفین ذی نفع با آن موافق باشند- اهمیت زیادی دارد. معیارهای عملکرد شناسایی شده و مورد توافق قرار گرفته، به معنی معیارهای کمی و کیفی هستند. معیارهای عملکردی دیگر، شامل شاخص های پذیرفته شده در کسب و کارهای با زمینه های مختلف و شاخص های مربوط به صنایع مرتبط دیگر و همچنین معیارهای عملکردی مربوط به دستاوردهای علمی و مبانی سازمانی می باشند (مثل معیارهای برگرفته از مدیریت کیفیت، مبانی ارزیابی منابع انسانی و غیره).

معیارها

- مشاوره درباره معیارهای عملکردی موجودی که از قبل در سازمان اجرایی شده اند و ارزیابی این معیارها از نظر قابل استفاده بودن در مأموریت مشاوره،
- متعهد کردن کارفرما به مبانی موفقیت پیاده سازی شده در سازمان،
- پایش میزان پذیرش معیارها در کل دوره انجام مأموریت مشاوره،
- سازماندهی ارزیابی دوجانبه معیارها (از نظر درک شرکت کنندگان، درک عینی) به منظور شناسایی وجه مشترک آنها (به خصوص در ارتباط با سازمان های بزرگ)،
- به چالش کشیدن شاخص های عملکردی فعلی و به چالش کشیدن کارفرما / سازمان به منظور بهبود هرچه بیشتر.

۴-۵. نوآوری

تعریف

نوآوری، نتیجه ایده‌های خلاقانه و فرآیند تکامل و پیاده‌سازی آنها است. نوآوری، همه افراد و تیم‌ها یا کل سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد و به ایجاد تغییر کمک می‌کند (به عنوان مثال تغییر در فرایندها، رفتار یا همکاری).

مقصود

هدف این عنصر شایستگی، توانمندسازی افراد برای عمل کردن به عنوان یک عامل مروج نوآوری در طی انجام مأموریت است. فرد، به عنوان یک عامل خارجی، با به چالش کشیدن وضع موجود، کارفرما را در زمینه ارائه نوآوری توانمند می‌کند.

توصیف

در این عنصر شایستگی، به رابطه بین فرد و کارفرما در زمینه نوآوری پرداخته می‌شود. فرد تلاش می‌کند که کارفرما را به سمت قلمروهای ناشناخته (حرکت به خارج از یک منطقه آسایش) سوق دهد. نوآوری‌ها، ضرورتاً نباید جدید باشند. ممکن است یک نوآوری قبلاً توسط سازمان‌های دیگر پذیرفته شده و مورد استفاده قرار گرفته باشد، اما برای کارفرما/ کارفرما جدید باشد. در این عنصر شایستگی به اینکه چگونه یک فرد می‌تواند نوآورتر باشد، پرداخته نمی‌شود (به خودبه‌سازی مراجعه شود). نوآوری مخرب^{۲۰} - نوآوری که به دنبال شناسایی بازارهای جدید، کارفرمایان جدید، فناوری‌های جدید و غیره است - در خارج از سازمان فعلی یک شرکت بزرگ اجرایی می‌شود. نوآوری همیشه موجب ایجاد تغییر می‌شود. همچنین ممکن است، تغییر بدون نوآوری اتفاق بیفتد.

دانش

- مدل‌های چرخه عمر نوآوری

^{۲۰} Disruptive innovation

- تکنیک‌های خلاقیت (مانند استعاره‌ها، نقشه ذهنی، طوفان فکری)
- نظریه آشوب
- نوآوری باز

مهارت‌ها

- طراحی فرایند
- طراحی محصول
- تاب آوری
- آمادگی برای شکست
- در معرض ریسک بودن

عناصر شایستگی مرتبط

- تغییر سازمانی
- مدیریت عدم قطعیت

شاخص‌های کلیدی شایستگی

۴-۵-۱- جستجو برای یافتن نوآوری و شناسایی امکان بهره‌برداری از فرصت‌ها

برای کارفرما

توصیف

فرد می‌تواند با در نظر گرفتن شمای خارجی بازار و بررسی آن، ابتکاری بودن و قابل ارائه بودن ایده‌ها به کارفرما را مورد ارزیابی قرار دهد. فرد، قادر به شناسایی ارزش افزوده ناشی از معرفی نوآوری‌ها به کارفرما می‌باشد.

معیارها

- جمع‌آوری نظام‌مند ایده‌های جدید با آنالیز و تحلیل آنها؛ به عنوان مثال از طریق وبلاگ‌ها، مقالات و کنفرانس‌ها،
- شناسایی عوامل موثر بر نوآوری برای کمک به پیشرفت مأموریت،

- تبدیل کردن ایده‌های بدیع به ایده‌های قابل درک،
- تنظیم اهداف نوآوران به اهداف کارفرمایان.

۴-۵-۲- شناسایی ابزارها و تکنیک‌هایی که از فرآیند نوآوری حمایت می‌کنند

توصیف

فرد باید برای هدایت کارفرما از طریق فرآیند نوآوری و همچنین برای کمک به آنها در جهت رفع مشکلات محصول، فرآیند یا رفتار، با ابزارها و فرآیندهای جدید آشنایی داشته باشد. فرد باید از انحرافات و مشکلات آگاهی داشته و قادر به شناسایی رویکردهای ثانویه موجود در مسیر دستیابی به نتایج دلخواه باشد. در طی فرآیند، وجود مقدار کمی عدم اطمینان قابل قبول است.

معیارها

- استفاده از فرآیندهای نوآورانه به عنوان ابزاری برای کمک به کارفرما/کارفرما،
- استفاده یا ایجاد مدل‌های چرخه عمر خاص،
- استفاده از تکنیک‌ها و ابزارهای نقشه ذهنی
- استفاده از طوفان فکری به عنوان ابزاری برای کاوش ایده‌ها،
- درک شرایطی که منجر به نوآوری می‌شوند.

۴-۵-۳- ارزیابی توانایی استفاده از نوآوری

توصیف

از آنجا که نوآوری موجب ایجاد اختلال در شرایط فعلی می‌شود، باید این نکته را مد نظر قرار داد که آیا کارفرما دارای شرایط، قابلیت و تمایل به گنجاندن نوآوری‌ها و انجام اقدامات مرتبط با آن هست یا خیر؟ گاهی اوقات، امکان پیاده‌سازی نوآوری واقعی در درون فرآیندها و ذهنیت سازمان کارفرما وجود ندارد و ممکن است لازم باشد جنبه نوآوری، در خارج از سازمان مثلاً در دانشگاه یا سازمان‌های تخصصی دیگر توسعه یابد.

معیارها

- شناسایی نوآوری‌های موفقیت‌آمیز قبلی،
- آنالیز انواع و مشخصات نوآوری،
- ارزیابی عوامل احتمالی زمینه‌ساز مقاومت در برابر اجرایی‌سازی نوآوری و همچنین شناسایی عوامل زمینه‌ساز تایید اجرایی‌سازی نوآوری‌ها (فرایندها، بازارها، افراد)،
- انجام اقدامات مقتضی در زمانی که تغییر مورد نیاز یا مورد انتظار، بخشی از مأموریت اصلی نیست.

۴-۵-۴ - معرفی مضامین و منظرهای جدید به سازمان

توصیف

فرد باید بتواند مأموریت‌هایی را انجام دهد که ضمن انجام آنها، نوآوری نیز به کارفرما معرفی می‌شود. عمل کردن به عنوان یک عامل ارائه نوآوری، موجب کاشته شدن بذر نوآوری در سازمان و ایجاد چشم‌اندازهای جدید در آن و همچنین موجب به چالش کشیدن آگاهانه ایده‌ها و دیدگاه‌های فعلی می‌شود. این کار، به استفاده از تکنیک‌های خاص برای تبدیل ایده‌ها به عمل نیاز دارد.

فرد باید بتواند کارفرما را توانمند کند (به عنوان مثال تیم محلی) و تکنیک‌های صحیحی که باید کارفرما از آنها برای متفاوت عمل کردن استفاده کند را به وی آموزش دهد. فرد باید سرعت نوآوری را به عنوان یکی از ویژگی‌های مأموریت درک کند؛ وجود این درک، یکی از ویژگی‌های خاص معرفی نوآوری در یک سازمان است.

معیارها

- جمع‌آوری و یافتن افراد نوآور در سازمان،

- استفاده از تکنیک‌های مختلف برای برقراری ارتباط،
- شناسایی سرعت مناسب فرآیند تغییر برای تعامل با کارفرما،
- شناسایی و تجلیل از موفقیت‌ها یا گام‌های موفقیت‌آمیز کوچک،
- توانایی مقابله با پیامدهای احتمالی.

۵. شایستگی های مختص به مربیان

۱-۵. محیط مربی گری

تعریف

مشاور باید بتواند فرآیند مربی گری موثر را اجرایی نماید. اینکار، شامل استفاده از مدل های مربی گری و مداخلات مناسب برای ایجاد یک فضای مناسب مربی گری است.

مقصود

مشاور باید در این زمینه دارای یک دیدگاه کلی باشد و بتواند به درستی سطح بلوغ فرآیند مربی گری را تشخیص دهد. مشاور می تواند ضمن هدف گرا بودن، با برگزاری جلسات، مسیرهای مختلف حرکت کارفرما برای رسیدن به هدف را مشخص نماید.

توصیف

فرد باید به همراه کارفرما، فرصتهایی را برای یادگیری دائمی - هم حین مربی گری و هم در موقعیت های کاری و زندگی- فراهم نماید. فرد، می تواند با همراهی کارفرما به بحث درباره ملاحظات و فرصت های خاص قابل دستیابی از طریق پیگیری اهداف مربی گری - که از قبل مورد توافق قرار گرفته- بپردازد و به صورت نظام مند آنها را مورد بررسی قرار دهند. در این صورت، کارفرما فرصت خواهد داشت که ایده ها و راه حل های مختلف دیگر را مورد بررسی قرار دهد و گزینه های مختلف را مورد ارزیابی قرار دهد و با مد نظر قرار دادن فضای مربی گری، تصمیمات لازم را اتخاذ نماید. برای اینکه کارفرما بتواند از موارد مورد بحث قرار گرفته و فراگرفته شده، در محیط کار یا زندگی خود استفاده کند؛ باید تجارب فعال و خوداکتشافی فرد ارتقاء یابد. برای ایجاد انگیزه در کارفرما، جهت تولید ایده های جدید و یافتن فرصت های جدید؛ فرد باید توانایی به چالش کشیدن فرضیات و دیدگاه های کارفرما را داشته باشد. در این صورت، فرد می تواند از نقطه نظرات

کارفرما که همراستا با اهداف مأموریت هستند، دفاع نموده و در جهت بهبود آنها تلاش کند. فرد باید به کارفرما کمک کند که در طی جلسه مربی‌گری، از رویکرد " این کار را همین الان انجام بده " - که موجب پشتیبانی فوری از وی می‌شود- استفاده کند. فرد باید با آهسته کردن روند آموزش، کارفرما را تشویق کند و او را به چالش بکشد.

دانش

- تئوری‌های مربی‌گری
- دانش در مورد طبیعت انسان
- سبک یادگیری افراد، گروه ها و سازمان‌ها
- اثر تغییر بر افراد
- مقاومت در برابر تغییر
- تکنیک‌های مدیریت تغییر فردی
- تئوری‌های انگیزشی (مانند تئوری انگیزشی ابراهام مازلو و فردریک هرزبرگ)
- مربی‌گری^{۲۱}

مهارت‌ها

- تحلیل موقعیت یا فرایند
- نقل بیان، جمع بندی و تکرار ارتباط با کارفرما

عناصر شایستگی مرتبط

- ارتباطات
- مدیریت عدم قطعیت
- دیدگاه کارفرما
- مدیریت انتظارات
- نتیجه گرایی

^{۲۱} Coaching and Mentoring

- استفاده از مدل های مربی گری و مداخلات

شاخص های کلیدی شایستگی

۵-۱-۱- پیشنهاد مدل و فرایند مربیگری، توافق درباره آن

توصیف

فرد باید مدل مربی گری را به کارفرما پیشنهاد دهد و هر دو، به همراه هم بر روی فرآیند مربی گری به توافق برسند.

معیارها

- استخراج و ایجاد یک مدل مربیگری که بهترین وجه ممکن، متناسب با نیازهای کارفرما باشد،
- توضیح فرآیند مربی گری به کارفرما،
- تطبیق دادن مدل در صورت لزوم.

۵-۱-۲- درک و رسیدگی به علائم شهودی در فرایند

توصیف

فرد باید بتواند بر اساس مدل مربی گری مورد توافق قرار گرفته، با کارفرما همکاری کند؛ ولی باید از نشانه های کلامی و غیر کلامی نیز آگاهی داشته باشد و در صورتی که احتمال رسیدن به هدف از طریق مراحل دیگر فرآیند بیشتر باشد، باید در مورد آن مراحل نیز با کارفرما به توافق برسد.

معیارها

- درک میزان حضور کارفرما
- آنالیز کلی فرایندها
- تطبیق دادن یا مناسب سازی فرآیند مربی گری، در صورت لزوم،

- فکر کردن درباره سطح متا^{۲۲}.

۵-۱-۳- ایجاد و حفظ یک محیط مربی‌گری سالم، ایمن و پربار

توصیف

برای موفقیت در مأموریت، ایجاد و حفظ محیط کاری ایمن، سالم و پربار برای افراد و تیمی که بر روی مأموریت کار می‌کنند، ضرورت دارد. گاهی اوقات، رفع موانع فرهنگی یا سازمانی مانند سوء تفاهمات، ناآشنایی با اصطلاحات و روش‌ها - که می‌توانند مانع موفقیت در انجام مأموریت شوند - مفید است. برای شناسایی نیازهای واقعی، فرد باید نسبت به سیگنال‌های کلامی و غیر کلامی حساسیت داشته باشد.

معیارها

- آگاهی از اینکه ممکن است کار کردن در محیط سازمانی، مستلزم دسترسی و استفاده از داده‌ها اطلاعات حساس باشد،
- انجام اقدامات اصلاحی مناسب،
- در صورت لزوم، پرداختن به تنش‌ها و فراهم نمودن شرایطی برای مقابله با آنها،
- کمک به جلوگیری یا به حداقل رساندن خطرات سلامتی و ایمنی.

^{۲۲} metalevel

۲-۵. تسهیل‌گری

تعریف

مربی، فردی است که باید بتواند رابطه موثری را با کارفرما- و در صورت نیاز با حامی- برقرار نموده و این رابطه را حفظ نماید. تسهیل‌گری، شامل رفتارها و تخصص‌هایی است که فرد در طول دوره تحصیل یا در طی فعالیت حرفه‌ای خود (بر اثر تجربه کاری) به دست آورده است. این مورد، شامل کسب مهارت‌های مختلف (از جمله مهارت زبان بدن و مهارت‌های کلامی) و تخصص موضوعی است. در زمان مربی‌گری، نگرش فرد اهمیت بسیار زیادی دارد. طرز نگرش، شامل درک طرف مقابل بدون قضاوت درباره وی و گوش دادن فعال به وی، احترام به کارفرما، همدلی و اعتمادپذیری می‌باشد. علاوه بر این، فرد باید درک مثبتی از افراد داشته باشد و بتواند به جای نقاط ضعف، نقاط قوت و پتانسیل شخص یا گروه را - که با آموزش، قابل توسعه و پرورش است- مد نظر قرار دهد.

مقصود

هدف از این عنصر شایستگی، ایجاد اعتبار برای مربی است. در فرآیند مربی‌گری، مهمترین فاکتور برای رسیدن به هدف- علاوه بر تمایل کارفرما به انجام رفتارها و نگرش‌های جدید- ایجاد یک رابطه موفق بین فرد و کارفرما است. برای دستیابی به این هدف، علاوه بر استفاده از عنصر تسهیل‌گری (مشمول بر ایجاد روابط و اعتماد)، باید به مواردی از قبیل طرز تفکر طرفین، استفاده از ارتباطات غیر کلامی و مدیریت احساسات خود و کارفرما نیز توجه شود.

توصیف

این عنصر شایستگی، مستلزم تعامل کارفرما با مشاور است. مأموریت مربی‌گری می‌تواند موجب تقویت جنبه‌های شخصیتی یا شایستگی‌های اجتماعی کارفرما، ارتقای بینش و فرایندهای یادگیری کارفرما، اتخاذ دیدگاه متفاوت، افزایش انگیزه، همکاری با دیگران، بهینه‌سازی خود مدیریتی یا شایستگی‌های روش‌شناختی شود. اعتمادسازی، قبل از کار بر روی محتوا و با علم به اینکه اعتماد یک مساله ذهنی

(وابسته بطرز تفکر) آغاز می شود. در زمان مربی گری، فرد همیشه باید با همه افراد با احترام رفتار کند و حرمت نفس کارفرما را حفظ نماید. فرد باید درک کند که اعمال، رفتارها، کلمات و عبارات وی می تواند بر کارفرما تأثیر بگذارند. علاوه بر اینکه فرد باید بتواند طرز تفکر و نحوه عملکرد افراد را درک کند، باید بتواند معیارهای انتخاب افراد و در "لحظه" فکر و عمل کردن آنها را نیز به خوبی درک کند. در این صورت، خواهد توانست عوامل ایجادکننده انگیزه در کارفرما و همچنین نحوه همکاری با آنها و نحوه الهام بخشی به آنها برای دستیابی به پتانسیل های آنها را درک نماید.

دانش

- کانال های ارتباطی (زبان بدن)
- مدل های ارتباطی (مدل چهار وجهی)
- ژست ها و میمیک ها، مهنای فرهنگی و پیامدهای آنها
- دانش فرایندهای احساسی و عاطفی
- واژگان گسترده از حالات عاطفی
- IPMA ICB
- IPMA PEB
- IPMA OCB

مهارت ها

- تحلیل
- متدهای تستی برای نقاط ضعف و قدرت انسان ها
- سنتز
- استفاده از دانش و تجربه (تمرین) برای ایجاد انگیزه در افراد
- ایجاد و بازسازی روابط بر اساس اعتماد
- همکاری و ایجاد ارتباط با دیگران
- استفاده از کانال ها و متدهای ارتباطی مناسب بر اساس اهداف ارتباطی
- آگاهی احساسی و عاطفی شامل، توانایی شناسایی احساس خود و دیگران
- استفاده از احساسات در کارهایی مانند تفکر و حل مسئله

- مدیریت احساسات، مانند تنظیم و کنترل احساسات خود و تشویق و ایجاد خونسردی در افراد

عناصر شایستگی مرتبط

- ارتباطات
- مدیریت عدم قطعیت
- دیدگاه کارفرما
- نمایش استانداردهای اخلاقی، حرفه‌ای و قانونی
- شبکه‌سازی حرفه‌ای
- بهبود فردی
- محیط جلسه
- مدل‌های مربی‌گری و مداخلات

شاخص‌های کلیدی شایستگی

۵-۲-۱- استفاده از ارتباط غیر کلامی

توصیف

کار با افراد، مستلزم وجود مهارت‌های ارتباطی کلامی و غیرکلامی است. فرد باید بتواند سیگنال‌های غیرکلامی از قبیل زبان بدن (مثلاً حرکات، تقلید و یا طرز قرار گیری بدن) را به عنوان یک روش برقراری ارتباط درک کند. معمولاً زبان (کلام)، وسیله ارجح برای برقراری ارتباط است. بهر حال، ارتباطات نهفته، از طریق زبان بدن صورت می‌پذیرند. برای اینکه فرد بتواند بهتر با کارفرما ارتباط برقرار کند، باید بتواند با وی به صورت غیرکلامی نیز ارتباط برقرار نموده و واکنش مناسبی را به وی نشان دهد. آشنایی با زبان بدن، همچنین شامل دانستن اینکه چه موقع و چگونه می‌توان- در راستای اهداف اصول اخلاقی مربی‌گری و برای پاسخ‌دهی به پویایی گروه- از زبان بدن خود برای برقراری ارتباط با دیگران استفاده کرد، نیز می‌باشد. ارتباطات غیرکلامی یکی از تاثیرگذارترین ابزارهایی است که بر خلق و خوی افراد تاثیر می‌گذارد.

معیارها

- استفاده از زبان بدن به عنوان ابزار ارتباطی،
- تفسیر زبان بدن کارفرما به نحو مناسب،
- مدیریت ارتباط غیر کلامی و مجاری برقراری این ارتباط.

۵-۲-۲- ایجاد رابطه مبتنی بر اعتماد

توصیف

برای ایجاد یک محیط مربی‌گری خوب، ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد با کارفرما ضروری است. اولین قدم برای این منظور، برگزاری اولین جلسه برای آشنایی با طرف مقابل است. برای ایجاد اعتماد و آغاز فرآیند مربی‌گری، قابلیت اعتماد و بی‌طرفی فرد از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. انجام تعهدات و متعهد بودن به قرارهای ملاقات نیز نشان دهنده وجود قابلیت اطمینان است. فرد نباید رفتار و نگرش کارفرما را مورد قضاوت قرار دهد.

ایجاد رابطه مربی‌گری، یک فرآیند پویاست که موجب پرورش صداقت، اعتماد، اطمینان و کنجکاوی می‌شود. اعتمادسازی به معنای ایجاد اعتماد دوطرفه بین کارفرما و فرد است. ساختار شخصیتی و اعتماد متقابل، جزو موارد ذهنی هستند. از نظر بسیاری از افراد، اعتماد به معنای پایبندی طرف مقابل به قول و قرارهایش است. عدم انجام وظایف و تکالیف و عدم پایبندی به قرارها-هر چند کوچک باشد - موجب فروریزی و سلب اعتماد می‌شود.

معیارها

- پایبندی به تعهدها و قرارها،
- تقدیر از دیدگاه/درک کارفرما،
- فرآیند اعتمادسازی،
- فرآیند ایجاد رابطه.

۵-۲-۳- ابراز همدلی

توصیف

گوش دادن، یکی از موثرترین شیوه‌ها برای ابراز همدلی با افراد دیگر است. تمرین‌هایی از قبیل گوش دادن فعال، گوش دادن هدفمند و همراه با برقراری تماس چشمی، جزو ابزارهای موثر برای تقویت حس همدلی هستند. برای اینکار باید فرد، توجه کافی به کارفرما داشته باشد و کاملاً آگاه و درگیر وی باشد و به احساسات، بیان و عملکرد وی توجه کند. توجه نشان دادن به احساسات و عواطف دیگران، بخش مهمی از همدلی است، زیرا اینکار به فرد کمک می‌کند که احساسات خود را بهتر درک و تنظیم نماید. بخشی از همدلی، علاقمندی به افراد دیگر است. ابراز همدلی، نوعی کنجکاوی و انگیزه‌ای برای درک دنیای دیگران است.

معیارها

- گوش دادن فعالانه،
- حفظ تماس چشمی،
- پاسخ دادن به احساسات و عواطف دیگران.

۵-۲-۴- درک، فهمیدن و مدیریت احساسات و عواطف

توصیف

خود مدیریتی عواطف به معنای نشان دادن احساسات نیست، کنترل عواطف و احساسات از اهمیت بیشتری برخوردار است و گاهی می‌تواند چالش‌زا باشد. برای اینکه فرد بتواند احساسات خاص را درک کند و بتواند چرخه احساسات منفی را شکسته و آنها را مجدداً در مسیر صحیح هدایت کند باید از شایستگی کافی برخوردار باشد.

معیارها

- آگاهی از احساسات و عواطف شخصی،
- برقراری ارتباط بین احساسات و دلایل مربوطه،
- تطبیق دادن احساسات، متناسب با موقعیت.

۵-۲-۵- درک و یکپارچگی احساسات و عواطف کارفرما

توصیف

فردی که در لحظه تعامل، قادر به درک و شناخت احساسات و عواطف کارفرما است، می‌تواند یک ارزیابی بدون تعصب از وی به عمل آورده و وی را تشویق به شکستن چرخه احساسات منفی و هدایت احساسات به شیوه‌ای متفاوت نماید.

معیارها

- شناخت احساسات از روی حالات چهره،
- واکنش نشان دادن با استفاده از سوالات ناداورانه،
- آشنایی با روش‌های تغییر احساسات منفی برای هدایت احساسات به شیوه مختلف (مثلاً بازمعنایی/تعریف مجدد چارچوب، چارچوب‌سازی^{۲۳}،

^{۲۳} reframing

۳-۵. مدل های مربی گری و مداخلات

تعریف

در مربی گری، زمینه های مختلف دانش با هم یکپارچه می شوند، بنابراین این احتمال وجود دارد که در مربی گری، از تعداد زیادی از نظریه ها و مدل ها استفاده شود. مدل مربی گری، چارچوبی است که نشانگر ژرف ساختی^{۲۴} است که می توان از آن در زمان ارائه آموزش به فرد استفاده کرد. استفاده از این مدل ها، امکان مشاهده میدان کارزار را برای فرد به ارمغان می آورد و موجب افزایش توانایی پاسخگویی مناسب در هر محیط آموزشی خواهد شد. یادگیری مدل های مختلف مربی گری ارزشمند است، چرا که هیچ یک از مدل ها، قابلیت پاسخگویی به تمام چالش ها را ندارند.

بر اساس تعریف، مداخله اقدامی است که موجب تغییر روند چیزی می شود. مداخلات، اقدامات هدفمند مبتنی بر دانش و درک به دست آمده و مهارت های آموخته شده هستند. بنابراین، دانش و مهارت و درک و ارزش های عملیاتی نیز بخشی از مداخلات محسوب می شوند. ممکن است مداخلات بر افراد، گروه ها یا سازمان ها متمرکز باشد.

مقصود

مدل های مربی گری، روش های آزمایش شده ای هستند که مبتنی بر گام های منطقی هستند و موجب هدایت افراد به سمت یافتن بهترین راه حل ممکن می شوند.

توصیف

الگوهای و مداخلات مربی گری، مسیرهای روش شناختی برای رسیدن به اهداف مأموریت مربی گری هستند. این الگوها، همیشه به جای یک فرآیند خطی، یک فرآیند پویا و مستلزم وجود خلاقیت و شهود فردی هستند.

^{۲۴} underlying structure

دانش

- مدل ها و تکنیک های مربی گری (مدل مربی گری What-Is، تکنیک مقیاس گذاری، مصاحبه انگیزشی، مدل مربی گری GROW، مربی گری سیستمی)
- مدل های مربی گری و مداخلات
- تکنیک های پرسشگری
- مفاهیم کشف استعاره
- مفاهیم رد کردن

مهارت

- تمرکز
- تحمل
- انضباط شخصی
- همکاری
- آگاهی ساختاری- محیطی
- تسلط کلامی
- آگاهی غیر کلامی (خواندن نشانه ها)
- مهارت های تحلیلی (تجزیه، یافتن الگوها، خوشه بندی)
- تحمل وضعیت عدم قطعیت / ناآگاهی
- کنجکاوی
- قاطعیت
- پرداختن به سطح مناسب / شناسایی اطلاعات بحرانی - من/ما چه چیزی را باید بدانم/بدانیم؟
- تحمل (تلرانس) ابهام

عناصر شایستگی مرتبط

- ارتباطات
- ارزیابی توانایی کارفرما در تغییر
- مدیریت عدم قطعیت
- دیدگاه کارفرما
- مدیریت انتظارات
- ثمرات
- روزرسانی دائمی روش‌ها، تکنیک‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای
- یادگیری از خود و مشاوره‌های دیگر

شاخص‌های کلیدی شایستگی

۵-۳-۱- استفاده از تکنیک‌ها و ابزارهای پیاده‌سازی شده برای کمک به کارفرما

جهت دستیابی به نتیجه

توصیف

لازم است که فرد، رویکرد خود را بر اساس مدل یا چارچوب مربی‌گری پایه‌گذاری کند و یک مدل منسجم مبتنی بر مضامین موضوعی و شخصی را توسعه دهد. باید فرد برای دستیابی به یک مدل مناسب، مدل‌ها و تکنیک‌های مختلف و ایده‌های جدید را بهم مرتبط نموده و با هم ترکیب کند.

معیارها

- استفاده از مدل‌ها و تکنیک‌های مربی‌گری،
- توجه به بستر و استفاده مناسب از یک مدل یا تکنیک مربی‌گری،
- ارزیابی با استفاده از پرسشنامه یا برگزاری جلسات بازخورد.

۵-۳-۲- توضیح و کار با مدل های توصیف کننده بستر سازمانی کارفرما

توصیف

هر مدل مربی گری، مناسب هر شخص یا موقعیتی نیست. فرد باید طرز تفکر و کار خود و همینطور، پیش زمینه کارفرما را در نظر بگیرد. معمولاً فرد، قادر به انتخاب بهترین مدل است و احتمالاً این مدل را با شرایط مأموریت خود تطبیق داده و در آخر، مدل نهایی را برای کارفرما تدوین می کند.

معیارها

- توضیح مدل های مربی گری،
- استفاده از مناسب ترین مدل های مربی گری.

۵-۳-۳- گسترش بحث با کارفرما

توصیف

استفاده از استعاره ها و قیاس ها، برای مرتبط ساختن یک موضوع، مسئله یا رابطه به نمادهای عاطفی، کلامی و یا جسمی و یا برای توصیف یک موقعیت مفید است. باید مدیران به نحوه استفاده کارفرما از نمادها، داستان ها و موضوعاتی که توصیف کننده شرایط و وضعیت آنهاست، توجه کنند و سپس از این استعاره ها برای تولید شیوه های جدید فکر کردن به زندگی و موقعیت کاری آنها استفاده کنند. توجه به استعاره ها، موجب گسترده شدن دامنه گفتگو و همچنین موجب ایجاد یک تحول عظیم در دیدگاه افراد خواهد شد. چارچوب بندی مجدد، به دیگران کمک می کند که هر چه سریع تر، از وضعیتی که موجب سردرگمی آنها می شود، خارج شوند. هدف از چارچوب بندی مجدد، تغییر دیدگاه فرد برای توانمندتر شدن و تغییر و فراگیری بیشتر است. معمولاً، تغییر چارچوب دیدگاه به افراد کمک می کند که نگرش خود نسبت به یک شرایط و موقعیت را به نحو مطلوبی تغییر دهند.

معیارها

- صحبت با کارفرما با استفاده از استعاره ها در حین مکالمه،

- تشویق کارفرما برای استفاده از استعاره‌ها، نمادها و قیاس‌ها در زمان صحبت کردن درباره یک موضوع،
- استفاده از استعاره‌ها، نمادها یا قیاس‌ها برای عمیق‌تر شدن بحث درباره یک موضوع و ارائه راه‌حل‌ها یا رویکردهای تناسب با شرایط کارفرما،
- پرداختن به سوالات مناسب،
- استفاده از مفهوم چارچوب‌بندی مجدد،
- فرمول‌بندی گزینه‌های جایگزین.

۵-۳-۴ - اجازه به کارفرما برای در نظر گرفتن یک دستورالعمل/دستور کار، برای

جلسات مربیگری

توصیف

در صورتی که کارفرما یک دستور کار خاص را مد نظر داشته باشد؛ فرد، مسئولیت تمرکز بر مکالمات و عملیاتی نمودن این دستور کار را بر عهده دارد. این حقیقت که فرد، مکالمه را هدایت نمی‌کند به معنای انفعالی بودن وی نیست. در حقیقت مربی به کارفرما کمک می‌کند که با عمق بیشتری فکر کند و درباره مسائل تعمق کند تا نهایتاً با همکاری یکدیگر به نتایج مطلوب‌تری دست یابند. فرد باید جریان مکالمات را مدیریت کند، بدین ترتیب کارفرما به سمت اهداف سوق داده می‌شود و اطمینان حاصل می‌شود که کارفرما به مجموعه‌ای از اقدامات خاص و متعهدانه دست خواهد یافت. نگه داشتن کارفرما در یک رابطه مبتنی بر مربی‌گری، کار چالش‌زایی است. یک روش مهم برای تقویت اصول کارفرمامحور، ایجاد ساختارهایی در روابط مربی‌گری است که نهایتاً موجب تقویت ایده می‌شوند.

معیارها

- استفاده از مواردی از قبیل گوش دادن، طرح سؤالات هدفمند و تکنیک‌های مناسب دیگر برای پیشبرد کارفرما به سمت اهداف،
- تهیه ساختار لازم برای متمرکز ماندن بر دستور کار،
- پیگیری فرآیند در طی جلسات متعدد،
- مدیریت زمان.

۵-۳-۵ - استفاده از پرسشنامه و پروفایل خودارزیابی برای درک بهتر خود

توصیف

بیشتر اوقات درک یک فرد از خود، با نحوه ارزیابی دیگران از آن فرد مطابقت ندارد. آنالیز تفاوت بین نتیجه خودارزیابی (ارزیابی فرد از خود) و ارزیابی دیگران از فرد، با ارزیابی رشد شخصیت یا رفتار و یا با استفاده از پرسشنامه دارای نمونه تصادفی - مقایسه‌ای امکان‌پذیر می‌شود. به این ترتیب کارفرما، مبنای محکمی برای خوداندیشی پیدا خواهد کرد. فرد باید در طی این فرایند از کارفرما حمایت کند.

معیارها

- انتخاب و استفاده از پرسشنامه‌های قابل اعتماد یا استفاده از خودارزیابی،
- تصمیم‌گیری درباره اینکه چه زمانی از کدام ابزار استفاده شود،
- توضیح درباره نتایج و تفسیر نتایج حاصل از استفاده از یک ابزار.

۵-۳-۶ - آنالیز محصولات

توصیف

ساختارها و فرآیندهای مهم سازمانی - از جمله تصاویر، نمادها و ساختمان‌ها - به عنوان محصولات آن سازمان تلقی می‌شوند. آنالیز محصولات، شرایط یا مشکلات یک سازمان یا اعضای آن، امکان بررسی مشکل از چشم‌انداز یک فرد دیگر را فراهم می‌آورد و اطلاعات اضافی درباره نحوه مقابله با آن مشکل و برداشتن گام‌های بعدی را در اختیار فرد قرار می‌دهد.

معیارها

- شناسایی محصولاتی که در محیط کاری کارفرما تولید می‌شوند،
- ارائه روش آنالیز محصولات به کارفرما،
- توضیح نحوه عملکرد روش پیشنهادی.

۵-۳-۷- درک عواملی که مانع از ایجاد تغییر می شوند

توصیف

اصلی ترین عامل موفقیت، انگیزه کارفرما برای تغییر نگرش یا رفتار است. فرد باید برای ایجاد انگیزه در افراد برای آغاز تغییر و حمایت از روند تغییر، از تکنیک های مختلفی استفاده کند؛ اما نهایتاً، شخص باید درباره استفاده از شیوه ها و روش های جدید تصمیم گیری کند. این نوع متفاوت گنشگری یا تفکر، انرژی بر است و فرد باید برای تشویق کارفرما برای اقدام به تغییر، از تکنیک های مختلفی استفاده کند. یک رویکرد، مشخص کردن عواملی است که مانع ایجاد تغییر در فرد و همچنین عواملی است که موجب ایجاد انگیزه در فرد می شوند. شناسایی این عوامل، با تمرین و با استفاده از تکنیک های پرسش گری میسر می شود؛ چرا که با این کار، دلایل زیربنایی کشف می شوند و کشف دلایل، نهایتاً موجب ایجاد تغییر و تحول خواهد شد.

معیارها

- تطابق دادن آموزش ها، برای کشف علل زیربنایی که موجب ایجاد انگیزه می شوند،
- استفاده از تکنیک های پرسش گری برای به دست آوردن اطلاعات درباره کارفرما.

۴-۵. دیدگاه‌ها و یادگیری

تعریف

همکاری با کارفرما و حامی، برای به دست آوردن دیدگاه و کسب اطلاعات در مورد وضعیت یا مشکل صورت می‌پذیرد. به دست آوردن دیدگاه، از طریق مداخلات هدفمند از جمله سوال کردن، تغییر تمرکز یا به دست آوردن یک دیدگاه دیگر امکان‌پذیر می‌شود.

مقصود

فرآیند یادگیری در مأموریت مربی‌گری شامل تغییر عادات، مجموعه رفتارها یا نگرش‌ها/ رویکردها است.

توصیف

در یک مأموریت مربی‌گری، ضرورت دارد که کارفرما برای یادگیری و پیشرفت هر چه بیشتر، بینشی را درباره تفکرات، افکار، درک و شیوه‌ی انجام کارها به دست آورد. با انجام مداخلات کافی، مربی می‌تواند این فرآیند را تسهیل کند.

دانش

- مداخلات مربی‌گری
- فرآیند یادگیری انسانی

مهارت‌ها

- پرسش سوالات مناسب در جلسه مربی‌گری
- تمرکز بر گام‌های یادگیری و مرتبط ساختن آن با کارفرما
- تشویق کارفرما به عکس‌العمل به تغییر عادات، رفتارها یا نگرش در یک موقعیت/ مشکل یا عنوان خاص

عناصر شایستگی مرتبط

- ارتباطات
- مدیریت عدم قطعیت
- دیدگاه کارفرما
- مدیریت انتظارات
- نتیجه محوری
- استفاده از مدل های مربی گری و مداخلات
- محیط جلسه

شاخص های کلیدی شایستگی

۵-۴-۱- ایجاد شرایطی برای ارائه بازخورد از سوی کارفرما جهت به منظور

توسعه فرآیند یادگیری و آگاهی از دیدگاه وی

توصیف

در مربی گری، لحظه مشترک بین فرد و کارفرما زمانی است که کارفرما در می یابد که دیدگاه و رفتار وی تغییر کرده و [با همراهی و کمک فرد] به هدف یا راه حل نزدیک شده است. بنابراین، ضروری است که فرد سعی کند که احتمال وقوع چنین شرایطی را افزایش دهد تا بدین وسیله بتواند هر چه بیشتر از دیدگاه کارفرما آگاه شود و فرآیند یادگیری را آغاز نماید.

معیارها

- پرسیدن سوالاتی درباره سطح عالی^{۲۵}،
- پرسیدن سوالاتی که موجب تشویق افراد به ارائه دیدگاه هایشان و همچنین یادگیری آنها می شوند،

^{۲۵} Metalevel

۵-۴-۲- تشویق کارفرما برای استفاده از دفترچه یادداشت برای انعکاس دادن

فرآیند یادگیری

توصیف

در کلاس آموزش، بینش و فرآیندهای یادگیری بسیار ذهنی و اساسی هستند. برای تأکید مناسب بر روی این موارد و برای مستندسازی فرایندها، بهتر است که کارفرما، مراحل یادگیری را در یک دفترچه یادداشت شخصی بنویسد.

معیارها

- شرح دلایل و نحوه استفاده از این دفتر یادداشت به کارفرما،
- ارائه راهنمایی های لازم به کارفرما برای نوشتن دیدگاه ها و موارد فراگرفته شده.

۵-۵. ارزیابی فرایند مربی‌گری

تعریف

ارزیابی فرایند مربی‌گری، شامل پیاده‌سازی معیارهای عملکردی و بررسی اهداف تعریف شده با حضور حامی مالی، کارفرما و فرد و همچنین بررسی اثربخشی فرآیندهای مربی‌گری و تأثیر آن بر نتایج می‌باشد.

مقصود

برای بررسی موفقیت و تأثیر فرآیند مربی‌گری و گاهی اوقات برای ارزیابی فزاینده‌های مأموریت و همچنین در خاتمه فرآیند یادگیری، انجام ارزیابی ضرورت دارد. از طریق ارزیابی، امکان دریافت بازخورد بیشتر و همچنین امکان یادگیری بیشتر برای کارفرما و فرد فراهم خواهد آمد.

توصیف

از آنجا که تغییراتی که در سطح فردی و سازمانی رخ می‌دهند، عمدتاً رفتاری هستند؛ تمرکز بر روی معیارهای ادراکی موجود، کار معقول و پسندیده‌ای است. ارزیابی بی‌طرفانه شامل خودارزیابی کارفرما در ارتباط با میزان دستیابی به اهداف تعریف شده و همچنین ارزیابی حامی مالی و فرد است. همچنین باید سهم فرد در دستیابی به اهداف نیز مورد ارزیابی قرار گیرد. به طور معمول استفاده از پرسش‌نامه روشی مناسب برای ارزیابی است.

دانش

- پرسشنامه
- آمارهای کمی و کیفی
- تکنیک های پرسشگری

مهارت

- تمرکز
- شناسایی معیارهای موفقیت
- انتخاب روش های ارزیابی
- نشان دادن خروجی ها

عناصر شایستگی مرتبط

- مدیریت انتظارات
- دیدگاه کارفرما
- ارتباطات

شاخص های کلیدی شایستگی

۵-۱-۵- تعیین معیارهای عملکردی تعیین کننده ی میزان موفقیت مأموریت

توصیف

فرد باید معیارهای عملکردی را بر اساس فرآیندها و فعالیت کارفرما و به عنوان مبنایی برای دستیابی به موفقیت تعریف کند. برای دستیابی به نتایج تعریف شده، همکاری با کارفرما در مورد مبانی اصلی مورد توافق قرار گرفته و معیارهای عملکردی - که باید با مأموریت مرتبط باشد - مفید خواهد بود. باید معیارهای قابل قبول برای کارفرما و فرد، در همان ابتدای مأموریت تعریف شوند. ارزیابی میان دوره ای میزان پیشرفت مأموریت نیز مفید است. این معیارهای عملکرد شناسایی شده و مورد توافق قرار گرفته، شامل معیارهای کمی و معیارهای کیفی می باشند. یک مجموعه دیگر از معیارهای عملکردی، برگرفته از شاخص های پذیرفته شده در سایر زمینه ها و حاصل نتایج علمی و همچنین مبانی سازمانی (به

عنوان مثال برگرفته از مدیریت کیفیت، دستورالعمل ارزیابی منابع انسانی و غیره) هستند.

معیارها

- مشاوره درباره معیارهای عملکردی که قبلاً در سازمان پیاده‌سازی شده‌اند و ارزیابی قابل استفاده بودن آنها در مأموریت مربی‌گری،
- رصد میزان پذیرش معیارها در طی دوره‌ی انجام مأموریت،
- متعهد کردن کارفرمایان نسبت به مبانی موفقیت،
- سازماندهی ارزیابی دو طرفه معیارها (خود ادراکی شرکت‌کنندگان، درک عینی) به منظور شناسایی نقاط مشترک (خصوصاً در سازمان‌های بزرگ)
- به چالش کشیدن شاخص‌های عملکردی موجود و همچنین، به چالش کشیدن کارفرما یا سازمان برای بهبود،
- ایجاد محیط کاری مناسب در همه زمان‌ها.

۵-۵-۲ - بازبینی میزان پیشرفت و عملکرد با همراهی کارفرمایان در فواصل

زمانی مورد توافق

توصیف

از آغاز کار، فرد باید فواصل زمانی مورد نیاز برای ارزیابی میزان پیشرفت مأموریت مربی‌گری را تعریف نماید. فرد در فواصل زمانی مورد توافق، این ارزیابی و بازبینی را با همراهی کارفرما و حامیان مالی انجام می‌دهد.

معیارها

- مستندسازی میزان دستیابی به اهداف تعریف شده،
- مشارکت کارفرما و حامیان مالی در پیشرفت و بازبینی عملکرد

۵-۳-۵ - ارزیابی اثربخشی فرآیند مربی‌گری و تاثیر آن بر نتایج و خروجی‌ها**توصیف**

اندازه‌گیری نتایج مأموریت مربی‌گری آسان نیست، و بایستی توجه داشت که تعدادی عوامل مهم بر نتایج موثر می‌باشند. فرد و کارفرما همگی می‌توانند به نوعی کار را تحت تاثیر قرار دهند. لازم است که فرد، در مورد اثربخشی فرآیندهای مربی‌گری و تاثیر آن بر نتایج و خروجی‌ها، از کارفرما و حامیان مالی بازخورد دریافت کند. گاهی اوقات استفاده از اقدامات کمی و همچنین کیفی منطقی است.

معیارها

- آنالیز شرایط و فرآیندهای مربی‌گری،
- انعکاس نحوه‌ی ادراک خود از مسائل به کارفرما و حامیان مالی،
- استفاده از ابزارهای ارزیابی.

۶. شایستگی های مختص به آموزش دهندگان

۶-۱. بستر آموزش

تعریف

بستر آموزش شامل استفاده از روش ها و تکنیک ها و رسانه ها و یا ترکیبی از این موارد، برای دستیابی به اهداف یادگیری و آموزش است. آموزش، زمینه ای را برای انتقال دانش و توسعه مهارت ها - در قالب یک فرآیند هدایت شده - فراهم می آورد. علاوه بر این، مواردی از قبیل طراحی یک برنامه آموزشی با استفاده از برنامه ریزی منظم، توسعه و ارزیابی محیط های آموزشی و همچنین توسعه و ارزیابی مطالب آموزشی نیز زمینه ساز ایجاد یک محیط آموزشی پربازده هستند. باید همه این جنبه ها بر اساس یک ارزیابی دقیق - که به عنوان یک کار مقدماتی است که موجب دستیابی به ورودی های مورد نیاز برای تهیه یک طرح آموزشی موفق هدف گرا می شود - مد نظر قرار بگیرند.

مقصود

باید ترکیب روش ها، ابزارها و تکنیک ها، منجر به افزایش کیفیت محتوای آموزشی شوند. این عنصر شایستگی، مبنای تدوین یک برنامه آموزشی مؤثر در یک محیط یادگیری مؤثر را شرح می دهد. این برنامه آموزشی، بر اساس یک طرح آموزشی دقیق، تجربیات مربوط به مدیریت کلاس و مدیریت انتظارات تدوین می شود.

توصیف

در این شایستگی، مواردی از قبیل توسعه ی طرح آموزشی، الزامات حامیان مالی، نیازهای آموزشی شرکت کنندگان، نقاط قوت و ضعف شخصی و همچنین روش های فعلی و اصول آموزش و یادگیری بزرگسالان در نظر گرفته می شود. بهتر است آموزش در زمانی آغاز شود که اهداف آموزشی به خوبی تعریف شده باشند و مواردی

از قبیل سطح اطلاعات کارفرما و سطح تخصص فرد برای ارائه آموزش ها و همچنین محیط آموزشی فراهم شده توسط کارفرما مورد ارزیابی قرار گرفته باشند. در صورت ایجاد تغییرات، باید طرح آموزش نیز تغییر کند. ممکن است این تغییرات، در طی جلسات آموزشی و یا در زمانی که نتایج ارزیابی، نشان می دهند که- در مقایسه با آنچه از قبل با کارفرما توافق شده، اختلافاتی وجود دارد- انجام شود. برای ایجاد یک طرح آموزشی خوب، باید بر روی ارزیابی تمرکز زیادی شود؛ تا شکاف های احتمالی موجود در مهارت ها، توانایی ها و مهارت های کارفرما مشخص شوند. روش های ارزیابی شامل استفاده از ابزارهای آنلاین یا پر کردن پرسشنامه، انجام تست های مربوطه، انجام مشاهدات، شرکت در نقش بازیگری^{۲۶} و غیره می باشد. هر ابزار ارزیابی، دارای جهت گیری خاص و همچنین دارای نقاط قوت و ضعف مختص به خود است. در صورت عدم انجام ارزیابی قبل از جلسه آموزشی، باید در ابتدای آموزش، زمان لازم برای این کار اختصاص داده شود. بدین ترتیب، فرد می تواند اطلاعات بیشتری را درباره افراد شرکت کننده در گروه به دست آورد. برخی از منابع ابزارهای طراحی برنامه آموزشی و آنالیز آن عبارتند از مقالات و نشریات و مطالب آموخته شده از طریق به اشتراک گذاری تجربیات همکاران.

دانش

- مدیریت تحقق مزایا
- ابزارها و متدولوژی ها برای انتقال مفاهیم
- استفاده از رسانه ها مانند کانال های رسانه ای
- نقاط ضعف و قوت رسانه هاف ابزارها و متدولوژی ها
- طراحی مبانی/آموزش
- تئوری یادگیری و / یا آموزش
- تخصص های کلی مدیریت پروژه، برنامه و پرتفلیو
- مراحل یادگیری
- معیارهای یادگیری بزرگسالان
- معیارهای یادگیری مادام العمر

^{۲۶} Role play

- آنالیز داده های ارزیابی
- ارزیابی روش ها
- آنالیز ارزیابی متدولوژی ها و ابزارها برای کارفرمایان و شرکت کنندگان
- متد نمره دهی و رتبه بندی

مهارت

- ترکیب ابزارها و فنون تعلیم
- توانایی متقاعد کردن کارفرما برای انتخاب یک روش
- بررسی متقابل دستورالعمل های طراحی شده و نیازمندیها برای محیط آموزشی مانند محیط کارفرما
- تطبیق پذیری آموزش های طراحی شده با شرایط واقعی
- استخراج (انتقال) محتوای آموزشی از مسائل و شرایط واقعی کارفرما
- ایجاد دستورالعمل های کاری دقیق
- جستجو پیرامون رابط های کاربری بین متدولوژی ها و ابزارها برای ایجاد ارتباط بین سوابق قبلی کارفرما در آموزش و جلسات آموزشی
- آگاه سازی سریع کارفرما
- ایجاد نتایج موثر و پربازده از یک آنالیز محتوایی
- ایجاد یک فرایند ارزیابی
- ایجاد نتایج موثر و پربازده از داده های تولید شده بوسیله ارزیابی مطابق با نیازهای کارفرما به منظور فراهم آوردن زمینه ای برای درگیری و حضور موثر در فرایند آموزشی

عناصر شایستگی مرتبط

- تمام المان های شایستگی آموزشی
- تمام المان های شایستگی معمول

شاخص های کلیدی شایستگی

۶-۱-۱- توصیف و توجیه فرآیندهای ارزیابی

توصیف

ارزیابی، به عنوان یک کار بسیار مهم شناخته می شود. برای دستیابی به بهترین نتایج ارزیابی، باید همه افراد درگیر در مأموریت بتوانند اهداف، روش ها و همچنین نتایج مورد انتظار را درک کنند. بعضی اوقات، روش های ارزیابی آموزش های ارائه شده و صلاحیت مدیران و یا صلاحیت مدیریت پروژه، طرح یا سبد پروژه برای سازمان ناشناخته هستند. به منظور به حداقل رساندن شک و تردیدها و همچنین برای به حداقل رساندن مقاومت در برابر تغییر، باید روش های ارزیابی موثق، معرفی شده و به روشنی توضیح داده شوند. این کار به خصوص در هنگام شروع ارزیابی، به افزایش راندمان آموزشی و رفع موانع کمک می کند.

معیارها

- تشویق کارفرما/ شرکت کنندگان به پذیرش روش ارزیابی،
- تشویق کارفرما/ شرکت کنندگان به پذیرش فرآیند ارزیابی،
- تایید نهایی روش و فرآیند ارزیابی.

۶-۱-۲- استفاده از روش های مختلف ارزیابی

توصیف

فرد باید بسته به میزان قرارگیری اشخاص یا سازمان در معرض ارزیابی ها، در استفاده از روش های مختلف ارزیابی دارای تخصص و مهارت کافی باشد. از ارزیابی، برای کسب اطلاعات بیشتر درباره شکاف/گپ صلاحیت ها- براساس اهداف سازمان- استفاده می شود. ممکن است از نظر فرد، استفاده از یک روش خاص ارجحیت داشته باشد، اما احتمالاً استفاده از همه روش ها و رویکردها برای یک سازمان با زمینه/ بستر خاص مناسب نیست. لازمه ی موثرتر بودن روش های ارزیابی، جهت گیری آنها به سمت اهداف است. فرد باید قادر به استفاده از روش های ارزیابی

باشد که به بهترین وجه، با شرایط و نظرات کارفرما، بستر سازمانی، تجارب قبلی شرکت کنندگان و تمایل آنها به درگیر شدن در مأموریت متناسب باشد.

معیارها

- وزن دهی جوانب مثبت و منفی هر روش ارزیابی،
- انتخاب و همتراز کردن ابزارهای ارزیابی با اهداف و نیازهای کارفرما / شرکت کنندگان،
- استفاده از روش های ارزیابی گروهی،
- استفاده از روش های ارزیابی فردی.

۶-۱-۳- تهیه نتایج ارزیابی مستندسازی شده

توصیف

ارزیابی در زمانی ارزشمند و مفید است که نتایج آن مستندسازی شوند. باید کارفرما و فرد، درباره مواردی از قبیل زمینه سازمانی، اهداف شخصی و انگیزه بخشی به شرکت کنندگان و همینطور درباره نتایج مستندسازی شده ارزیابی توافق داشته باشند. این مستندات، نشان دهندهی فرآیند ارزیابی است و می توان از آنها برای توجیه رویکرد انتخاب شده و همچنین برای تفسیر نتایج و اقدامات پیشنهادی با هدف توسعه بیشتر استفاده کرد. می توان این مستندات را در هر قالب مناسبی که همراستا با استراتژی مورد توافق قرار گرفته بین کارفرما و فرد باشد- از قبیل فرم های نوشته شده با دست، فرمت الکترونیکی، نمودارها و یا متن نثر- تهیه کرد.

معیارها

- برآورده کردن انتظارات کارفرما / حامی مالی (خودادراکی / ادراک شخص ثالث)،
- ارائه ی نتیجه گیری مناسب از داده های حاصل از ارزیابی،
- ارائه مستندات نتایج به حامیان مالی،
- نهایی کردن نتایج ارزیابی و اهداف آموزشی.

۶-۱-۴ - آماده سازی مستندات و ارقام مرتبط با آموزش

توصیف

یکی از وظایف فرد، تهیه مستندات مربوط به طرح آموزش و جلسه آموزشی - از جمله برنامه آموزشی، کتابچه راهنمای آموزشی، دستور کار، برنامه درسی و قالب های آزمون- است. می توان در هنگام برقراری ارتباط با کارفرما و یا در هنگام برقراری ارتباط با شرکت کنندگان، از این مستندات برای توضیح یا توجیه رویکرد، روش ها و طرح آموزش استفاده کرد. مستنداتی از قبیل کتابچه راهنمای آموزشی باید شامل کلیه اطلاعات مرتبط از جمله رویکرد و روش های آموزش، نحوه طراحی دستورالعمل، اهداف و ابزارهای انجام مأموریت، فلسفه آموزش و غیره باشد. در زمان ایجاد تغییر در آموزش، باید این مستندات نیز به روزرسانی شوند. هدف از ایجاد این مستندات، شفاف سازی جلسات آموزشی و کمک به افزایش اعتماد به نفس افراد و ایجاد یک محیط آموزشی مثبت است.

معیارها

- تهیه و به روزرسانی دستورالعمل های آموزشی،
- آماده سازی مجموعه مستندات برای استفاده بعد از هر جلسه آموزشی، مطابق با نیازها / نیازهای کارفرما (به صورت کپی یا یک بستر یادگیری آنلاین قابل دسترسی توسط کارفرما)،
- برنامه ریزی و تهیه آزمون های نمونه،
- تهیه توضیحات مرتبط با پیشرفت مأموریت،
- تهیه مطالعات موردی بر اساس شرایط کارفرما ،
- تهیه دستور کار روزانه و / یا برنامه آموزشی،
- به روز رسانی چک لیست به منظور سازماندهی آموزش ها بر اساس روش ها.

۶-۱-۵- انتخاب روش‌ها، ابزارها یا رسانه‌هایی برای ارائه آموزش بر اساس

چارچوب زمینه‌ای

توصیف

فرد باید به منظور ارائه آموزش جذاب و مؤثر و هم جهت با اهداف آموزشی کارفرما، با روش‌های یادگیری، ابزارهای پشتیبانی و رسانه‌ای مختلف آشنایی داشته و از آنها استفاده کند. فرد باید برای تقویت آموزش‌های مؤثر، مجموعه‌ای از معیارها را مطابق با برنامه آموزشی تدوین نماید. فرد، برای تدوین برنامه آموزشی که به بهترین وجه مناسب کارفرما باشد، به اطلاعات مهم و اساسی نیاز دارد. این اطلاعات شامل اطلاعات مربوط به اهداف آموزشی و تجربه آموزشی شرکت‌کنندگان، روش‌ها و شیوه‌های شناخته شده‌ی مبتنی بر آموزش‌های قبلی و غیره می‌باشد. از این اطلاعات، به عنوان مبنایی برای انتخاب ابزارها و روش‌های مربوط به هر موضوع و اهداف آموزشی استفاده می‌شود.

معیارها

- استفاده از روش‌ها، ابزارها و رسانه‌های مختلفی که باید در جلسات آموزشی مورد استفاده قرار گیرند،
- تغییر روش‌ها به منظور پاسخ‌دهی به تغییر شرایط آموزشی،
- تغییر و اصلاح محتوا بر اساس نیازهای کارفرما،
- پاسخ به سوالات مربوط به چگونگی چیدمان محتوای آموزشی و مؤلفه‌های قابل گنجانده شدن در محتوای آموزشی برای رسیدن به اهداف توسعه‌ای،
- پاسخ به پرسش‌های مربوط به محتوای آموزشی و همچنین تعیین ترتیب محتوای آموزشی گنجانده شده در سر فصل‌های آموزشی و پاسخ به سوالات مربوط به نوع ارزیابی مورد نیاز برای توسعه دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های شرکت‌کنندگان.

۶-۱-۶- ترکیب ابزارها، روش ها و رسانه ها به منظور دستیابی به اهداف

یادگیری

توصیف

فرد باید در هنگام تدوین یک برنامه آموزشی متناسب با نیازهای کارفرما، از طیف گسترده‌ای از تمرین‌ها، روش‌ها و ابزارها استفاده کند. فرد باید این نکته را مد نظر داشته باشد که احتمال ضروری شدن ایجاد تغییر در این برنامه آموزشی در طی دوره انجام مأموریت وجود دارد. همچنین فرد باید دائماً اطلاعات (از قبیل اینکه کارفرما، چه روش‌هایی را تحمل نمی‌کنند) را به روزرسانی نماید. در هنگام کار با بزرگسالان، باید به این نکته توجه شود که فاکتورهای محیطی (از قبیل حواس پرتی، عوامل حمایتی، زمان‌های استراحت) نقش بزرگی را در این زمینه ایفا می‌کنند و باید هنگام تدوین یک رویکرد آموزشی - روش شناختی مأموریت آموزشی مورد توجه قرار گیرند.

معیارها

- دریافت بازخورد مثبت از کارفرما و شرکت کنندگان،
- مطابقت دادن ابزارها، رسانه‌ها، روش‌ها و اصطلاحات آموزشی با بستر مدیریت پروژه، طرح و سبد پروژه و اهداف آموزشی.

۶-۱-۷- تطبیق طرح کلاس درس و تدارکات آن

توصیف

محیطی که آموزش در آن اتفاق می‌افتد، در موفقیت جلسات آموزشی و نحوه دستیابی به اهداف نقش مهمی را بازی می‌کند. مناسب نبودن محیط آموزشی برای ارائه آموزش‌ها به شیوه صحیح می‌تواند مشکل‌آفرین باشد. به همین دلیل است که آشنایی فرد، با کلاس/کلاس‌های آموزشی و همچنین با ملزومات آن (اتاق استراحت، اتاق‌های استراحت، خدمات اداری و غیره) بسیار مهم است؛ چرا که در این صورت، امکان طراحی کلاس برای به حداقل رساندن عوامل مزاحم به حداقل می‌رسد.

معیارها

- اطمینان از حمایتی بودن شرایط محل برگزاری کلاس‌ها،
- وجود زمان کافی برای بررسی و ایجاد تغییرات ضروری و در صورت لزوم، ایجاد تغییر در نحوه چینش کلاس درس (نحوه چیدمان صندلی‌ها؛ میزها، اندازه اتاق، تجهیزات و غیره)،
- استفاده و حفظ چک‌لیست‌های مربوط به تجهیزات مورد نیاز در کلاس.

۶-۱-۸- ایجاد و حفظ یک محیط آموزشی سالم، ایمن و مولد

توصیف

برای موفقیت مأموریت، ارائه‌ی آموزش در یک محیط سالم، ایمن و مولد ضرورت دارد. گاهی اوقات، رفع موانع فرهنگی یا سازمانی از قبیل سوء تفاهات، ناآشنایی با اصطلاحات و روش‌ها و غیره - که می‌توانند موجب ایجاد اختلال در آموزش موفق شوند- مفید است. آگاهی فرد از سیگنال‌های کلامی یا غیرکلامی، برای درک نیازهای واقعی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است.

معیارها

- آگاهی از اینکه ممکن است کار کردن در یک محیط سازمانی، مستلزم استفاده از داده‌ها و اطلاعات حساس باشد،
- احترام گذاشتن به حد و مرزها (ذهنی، عاطفی، فیزیکی) و حاشیه‌های امن افراد در زمان ارائه آموزش،
- در صورت لزوم، پرداختن به تنش‌ها و ارائه راهنمایی‌های لازم برای مقابله با آنها،
- اجتناب از خطرات یا تلاش برای به حداقل رساندن آنها در زمان ارائه سرفصل‌های آموزشی،
- ایجاد یک محیط همکارانه در همه زمان‌ها.

۲-۶. انتقال مفاهیم آموزشی

تعریف

بنا به تعریف، آموزش دهنده فرد باتجربه‌ای است که دانش و اطلاعات خود را به کارفرما منتقل می‌کند. این عنصر شایستگی (یعنی توانایی انتقال مفاهیم آموزشی)، به مجموعه‌ای از رفتارها، ویژگی‌ها، تخصص‌ها، رفتارها و یا آداب و رسوم اشاره می‌کند که فرد در طول دوره‌های تحصیلی، شغلی، یا از طریق سایر شرکت در کلاس‌های مختلف فراگرفته است. همچنین مواردی از قبیل آشنایی با کلام طرف مقابل یا آشنایی با زبان بدن و یا در اختیار داشتن تخصص موضوعی برای پاسخگویی به سناریوهای مختلفی که آموزش دهنده در طی دوره آموزشی در مواجهه با آن قرار می‌گیرد و مدیریت آنها نیز در این عنصر شایستگی لحاظ می‌شوند.

مقصود

هدف از این عنصر شایستگی، افزایش اعتبار و قابلیت اطمینان آموزش دهنده است. یک آموزش دهنده متعهد و متبحر، همواره افراد را به یادگیری ترغیب می‌کند و به افراد آموزش گیرنده انگیزه می‌دهد. هدف دیگر این عنصر شایستگی، ایجاد و توسعه یک مجموعه از ویژگی‌های مطابق با محیط آموزشی و بستر سازمانی در یک فرد به عنوان یک آموزش دهنده است.

توصیف

فرد باید در زمان ارائه آموزش‌ها بتواند شایستگی خود را با انجام موفقیت‌آمیز وظایفی از قبیل مدیریت پروژه، طرح و سید پروژه به اثبات برساند.

دانش

- مدیریت تحقق مزایا
- دانش شبکه فردی

- کانال های ارتباطی (زبان بدن)
- مدل های ارتباطی، تقلیدها و حرکات و معانی و دلالت های فرهنگی آنها
- IPMA ICB
- IPMA PEB
- IPMA OCB

مهارت ها

- آنالیز
- روش های تست قدرت و ضعف های شخصی و فردی
- سنتز (ترکیب)
- استفاده از تمرین ها و دانش برای جذب انگیزه افراد برای آموزش
- ساختن و نگهداری ارتباطات براساس اعتماد
- برقراری ارتباط و همکاری با افراد
- استفاده از کانال های ارتباطی و متدهای مناسب در راستای اهداف ارتباطی

عناصر شایستگی مرتبط

- المان های اصلی که مستقیماً به حرفه ای ها مرتبط می باشند
- مدیریت عدم قطعیت
- نشان دادن استانداردهای اخلاقی، قانونی و حرفه ای
- ارتباطات
- شبکه سازی حرفه ای
- بهبود ویژگی های شخصی
- سایر المان های شایستگی آموزشی

شاخص های کلیدی شایستگی

۶-۲-۱- استفاده از ارتباطات غیر کلامی

توصیف

ایستادن در مقابل جمعی از افراد و برقراری ارتباط با آنها، مستلزم در اختیار داشتن مهارت های کلامی و غیر کلامی است. آموزش دهنده باید قادر به ارسال و خواندن سیگنال های غیر کلامی باشد. ممکن است آموزش دهنده برای برقراری ارتباط با کارفرما از زبان بدن (مثلاً حرکات، تقلیدها، توجه به نحوه قرارگیری بدن طرف مقابل) به عنوان یک کانال ارتباطی استفاده کند. غالباً زبان، وسیله ای ارجح برای برقراری ارتباط با دیگران است. با این حال ارتباطات نهفته تر، از طریق زبان بدن صورت می پذیرد. برای اینکه فرد بتواند نبض کارفرما را در دستانش بگیرد، باید قادر به شناسایی، خواندن، تفسیر و واکنش مناسب نشان دادن به ارتباطات غیر کلامی باشد. آشنایی با زبان بدن (در راستای اهداف آموزشی و اصول اخلاقی)، شامل آگاهی از زمان و نحوه استفاده از زبان بدن طرف مقابل برای برقراری ارتباط با وی و پاسخ دادن به پویایی جمعی نیز می باشد. ارتباطات غیر کلامی، یکی از ابزارهای موثر برای تاثیر گذاشتن بر طرف مقابل و ایجاد انگیزه در وی است.

معیارها

- استفاده از زبان بدن به عنوان یک ابزار ارتباطی،
- تفسیر زبان بدن کارفرما ،
- مدیریت ارتباطات غیر کلامی و کانال های آن از قبیل سخنرانی از روی متن مکتوب.

۶-۲-۲ - استفاده و توسعه انعطاف پذیری شخصی

توصیف

گاهی اوقات فرد خود را در موقعیتی می‌یابد که هیچ برنامه‌ای برای موقعیت فعلی خود ندارد. فرد مجبور است برای تسلط بر این موقعیت و هماهنگ شدن با یک فلسفه آموزش جذاب و مؤثر، همه کاره بودن و مهارت‌های خود را افزایش دهد. این امر مستلزم تطابق دادن جلسه تمرینی برنامه‌ریزی شده با برنامه مورد نظر و همچنین اداره یک وضعیت بسیار پیچیده به صورت فردی است. ممکن است برای کسب این مهارت، مطالعه‌ی مباحث رشته‌های مختلف ضرورت داشته باشد. به همین دلیل است که فرد باید به طیف گسترده‌ای از علوم و صلاحیت‌ها دسترسی داشته باشد و دائماً مهارت‌های خود را افزایش دهد.

معیارها

- اثبات همه‌کاره بودن و شایستگی‌های خود در زمینه‌های مختلف از قبیل مهندسی، مطالعات اجتماعی، مدیریت و غیره،
- استفاده از روش‌های طرح سوال به منظور شناسایی موانع،
- انجام خودتحلیلی پیرامون تغییرات ایجاد شده در جلسات یا برنامه آموزشی،
- تهیه و استفاده از مثال‌های مطابق با پیش زمینه کارفرما.

۶-۲-۳ - ایجاد انگیزه‌های شخصی و تداوم آن

توصیف

هر جلسه آموزشی، تحت تاثیر حضور افراد و میزان تمرکز و توجه کارفرما قرار دارد. آموزش‌دهنده باید با انرژی باشد و باید بتواند در مدت زمان طولانی تمرکز خود را حفظ کند؛ تا بدین ترتیب بتواند برای حفظ تمرکز در طی جلسه آموزشی به کارفرما کمک کند. حواس پرتی و عدم توجه آموزش‌دهنده به کارفرما، بر پویایی گروه تاثیر منفی خواهد گذاشت. حفظ تمرکز و توجه به کارفرما، در ایجاد یک محیط آموزشی مثبت، جذاب و مؤثر و همچنین در ایجاد یک گروه پویا برای انجام فعالیت‌های آموزشی بسیار مؤثر است.

معیارها

- توجه به محدودیت‌های شخصی در طی روزهای سال، به منظور جلوگیری از فرسودگی شغلی / کار بیش از حد،
- آهسته حرکت کردن در هنگام شرکت در کلاس‌های گروهی و یا حین برگزاری جلسه با حامیان مالی،
- درک سیگنال‌های کارفرما برای سنجیدن واکنش‌ها و میزان توجه آنها و در صورت نیاز استفاده از ابزارهای خاص مانند جلوگیری از رضایت خودکار آنها.

۳-۶. طرح آموزشی

تعریف

طرح آموزشی، به معنای گنجاندن مواردی از قبیل شیوه‌ی انتقال دانش به کارفرمایان، وظایف آموزش‌دهنده در زمان ارائه آموزش و مهارت‌های همراستا با انتظارات کارفرما و اهداف سازمان در برنامه آموزشی است. در طرح آموزشی باید به مواردی از قبیل تأثیر محل آموزش و نحوه چینش کلاس درس بر نتیجه نهایی روند آموزش توجه شود.

مقصود

هدف از این عنصر شایستگی، تعریف وظایف فرد در طی آموزش است؛ که شرکت‌کنندگان را قادر می‌سازد تا دانش و مهارت‌های تعریف شده در راستای اهداف آموزشی را بدست آورند. در طرح آموزشی، ایجاد شرایط بهینه‌ای که امکان کسب دانش را فراهم می‌آورد و بالاترین اثربخشی ممکن در فرایند آموزش را تضمین می‌کند نیز مد نظر قرار می‌گیرد.

توصیف

طراحی یک طرح آموزشی، موجب عملیاتی شدن فرایند آموزش می‌شود. فرد، با چالش نحوه انتقال دانش به صورت مؤثر و مطابق با نیازهای تعریف شده مواجه است. در طرح آموزشی باید به مواردی از قبیل اصلاح مطالب، تغییر روش‌های انتقال دانش یا زبان مورد استفاده و تجدید نظر در پیش‌نیازها توجه شود. تنظیم و طراحی بهینه‌ی محیط آموزشی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و می‌تواند بر موثر بودن فرایند آموزش تأثیر قابل توجهی داشته باشد. ارائه‌ی صحیح آموزش (در کلاس درس یا خارج از آن)، اندازه اتاق آموزش، نحوه چینش میزها و نحوه استفاده از وسایل آموزشی، همگی - تقریباً به اندازه‌ی محتوای مطالب ارائه شده - در دستیابی به اهداف آموزش مؤثر هستند. فرد باید اطمینان حاصل کند که شرکت‌کنندگان در طی جلسه آموزشی، دارای شرایط مناسبی هستند و باید در صورت لزوم، تغییرات فوری صورت پذیرد.

دانش

- متدهای تدریس
- مدیریت تحقق مزایا
- متدهای پرسشگری
- کانال های ارتباطی (زبان بدن)
- مدل های ارتباطی، تقلیدها و حرکات و معانی و دلالتهای فرهنگی آنها
- تاثیر سایر فاکتورها بر فرایند کسب دانش

مهارت ها

- همکاری
- آنالیز مسئله
- مدیریت فرآیندهای گروهی
- خواندن زبان غیرکلامی
- تکنیک های ایجاد انگیزه
- ساختن و نگهداری روابط براساس اعتماد
- استفاده از کانال های ارتباطی و متدهای مناسب در راستای اهداف ارتباطی
- استفاده از تجهیزات در اتاق آموزش برای رسیدن به اهداف مختلف تدریس
- انتخاب محل آموزش در راستای اهداف و برنامه های آموزشی

عناصر شایستگی مرتبط

- انتقال
- طراحی آموزش
- درگیری شرکت کنندگان در دوره
- تمامی المان های شایستگی های اصلی

شاخص های کلیدی شایستگی

۶-۳-۱- تطبیق محتوا با محیط آموزشی

توصیف

باید برنامه آموزشی و محتوای آن، مبتنی بر ارزیابی نیازها باشد. در زمانی که سطح واقعی مهارت شرکت کنندگان، متفاوت از سطح تعیین شده باشد، باید تغییراتی در برنامه آموزشی و محتوا ایجاد شود. در طی آموزش، آموزش دهنده باید آمادگی تغییر یا اصلاح مفاد درسی را داشته باشد (مثلاً بلافاصله پس از آغاز دوره آموزشی). فرد باید دانش را بگونه ای منتقل کند که نیازهای کارفرما برآورده شود و برای اینکار، قطعاً به هوشیاری و صلاحیت رفتاری نیاز دارد تا شرکت کنندگان احساس ناراحتی نکنند.

معیارها

- اصلاح محتوا در رابطه با نیاز کارفرما و نیازهای شرکت کنندگان،
- سریع واکنش نشان دادن مطابق با موقعیت و بر اساس آنالیز نیازها،
- تغییر رویکرد به منظور دستیابی به اهداف کارفرما.

۶-۳-۲- استفاده از دوره آموزشی در برنامه ریزی و اجرا

توصیف

اینکه فرد بداند که چرخه آموزش چیست و چگونه کار می کند و چگونه باید برای انتقال دانش از آن استفاده کرد، از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. چرخه آموزش، به معنای جمع آوری مداوم دروس آموخته شده و بهبود/اصلاح شیوه تدریس فرد برای دستیابی به یادگیری مطلوب است. فرد، برای بهبود یا تصحیح مطالب آموزشی و همچنین برای برنامه ریزی دوره آموزشی، از اطلاعات جمع آوری شده و یا به عنوان مثال از بازخورد شرکت کنندگان در کلاس استفاده می کند.

معیارها

- نشان دادن اینکه درس های آموخته شده از دوره قبلی در دوره آموزشی بعدی اجرایی شده اند،
- بهبود مداوم آیتم ها/موضوعات آموزشی و شیوه تدریس و عناوین درسی.

۶-۳-۳ - ارائه ورودی مربوط به شرکت کنندگان و اجرای آموزش ها

توصیف

در طی آموزش، فرد باید مطالب درسی را به نحوی ارائه کند که همراستا و مطابق با قابلیت های شرکت کنندگان باشد. بر اساس آنالیز نیازهای انجام شده قبل از آموزش، فرد باید مراقب باشد که محتوا و پیچیدگی زبان را در سطح مناسبی نگه دارد و هنگام شروع آموزش - در صورت نیاز - برنامه را اصلاح کند. برای موفقیت یک جلسه آموزشی، تطبیق میزان پیچیدگی با نیازها و تجربه شرکت کننده ضروری است. فرد باید قبل از ارائه آموزش، با کمک تجزیه و تحلیل زمینه و ارزیابی نتایج، اطلاعات مربوطه را بدست آورد. باید این اطلاعات، با توجه به نظر مشارکت کنندگان، اهداف آموزشی کارفرمایان / مخاطب و محیط آموزشی مناسب سازی شده بر اساس نظر کارفرما یا سازمان پردازش شوند. جمع آوری هرچه بیشتر اطلاعات به عنوان بخشی از آماده شدن برای برنامه یا جلسه آموزشی، به کاهش عدم اطمینان کمک می کند. هرچه فرد بیشتر بداند، آماده سازی بهتری صورت می پذیرد. فرد باید بر اساس این اطلاعات و اهداف، روش ها و ابزارهای آموزشی را که از دستیابی به اهداف آموزشی پشتیبانی می کنند و همچنین متناسب با مجموعه آموزش (تمرین و روش) هستند را انتخاب کند.

معیارها

- ارائه مثال های ساده ی متناسب با شرایط شرکت کنندگان،
- یادگیری از تجربیات شخصی،
- ارائه آموزش به شیوه قابل درک و فهم و قابل پذیرش برای شرکت کنندگان،
- استفاده از مترادف ها و نقل قول های غیر مستقیم به منظور درک کامل دانش منتقل شده،
- مدیریت انتظارات در کل دوره آموزشی،
- دنبال نمودن اهداف شخصی و آموزشی.

۶-۳-۴ - مدیریت عدم اطمینان های شرکت کنندگان و کارفرما

توصیف

ارائه آموزش به معنای کار با افراد - به طور عمده بزرگسالانی که برای کار یا پیشرفت حرفه‌ای خود باید دانش و مهارت خاصی را بیاموزند- است. آموزش، وسیله‌ای برای پر کردن شکاف‌های موجود است. شکاف‌ها، موجب ایجاد عدم اطمینان می‌شوند، زیرا یادگیری/آموزش یک تجربه شخصی است. پرداختن به عدم اطمینان‌های یک فرد، یک موضوع حساس است که لازمه‌ی آن، وجود یک رابطه قابل اعتماد است. عدم اطمینان در تمام مراحل یک فرآیند آموزش ظاهر می‌شود. در آغاز، جنبه‌هایی از قبیل زمان آموزش و اهداف آموزش فردی و کاربرد آنها در منزل، نامطمئن و غیرقابل پیش‌بینی هستند و باید با دقت بیشتری مورد توجه قرار گیرند (مثلاً ممکن است اهداف آموزشی مد نظر کارفرما، با اهداف آموزشی شخصی هر یک از شرکت‌کنندگان متفاوت باشد). ممکن است محیط جلسه آموزشی برنامه‌ریزی شده، به دلیل سازماندهی مجدد کلاس‌های درس نامطمئن/غیرقطعی باشند. در طول جلسات آموزشی، ممکن است در صورت معرفی روش‌ها یا رویکردهای ناآشنا برای شرکت‌کنندگان، عدم اطمینان‌هایی در مورد موضوع ایجاد شود. یادگیری توأم با اطمینان خاطر، با توسعه منطقه آسایش^{۲۷} فرد - با ارائه محتوا و روش‌های متناسب با منطقه آسایش فرد و همچنین حضور افرادی که موجب برهم زدن این آسایش نمی‌شوند- در ارتباط است. آموزش می‌تواند روشی را برای توسعه مهارت‌ها و دانش افراد فراهم آورد. ترکیب دانش و مهارت‌های قدیمی و جدید به تمایل شرکت‌کنندگان بستگی دارد. نه آموزش‌دهنده و نه کارفرما، هیچکدام نمی‌توانند شرکت‌کننده را به یادگیری فعالانه- در خارج از منطقه راحتی/آسایش خود- مجبور کنند. پس از یک جلسه آموزشی، همچنان عدم اطمینان به لحاظ اینکه که آیا فرصتی برای ادامه روند یادگیری (یادگیری مادام‌العمر) برای شرکت‌کنندگان وجود خواهد داشت یا خیر، وجود دارد. در کلیه مراحل آموزش- از شروع تا ارزیابی نهایی و حتی تا زمان خاتمه‌ی برنامه آموزشی- فرد باید از عدم اطمینان‌ها آگاهی داشته باشد و باید بتواند عدم اطمینان‌ها را متناسب با شرایط کارفرما، شرایط و همچنین با توجه به میزان عدم اطمینان، برطرف نماید.

معیارها

^{۲۷} comfort zone

- در نظر گرفتن فرصتی بر ارائه بازخورد (مثلاً مد نظر قرار دادن وضعیت روانی افراد، رتبه بندی اهداف آموزش شخصی)،
- عمل به صورت فردی برای تاکید بر قابل اعتماد بودن،
- تمرکز بر فرآیند آموزش برای آگاهی از عدم قطعیت های موجود در مراحل قبیل آموزش.

۶-۳-۵- اطمینان حاصل کردن از تطابق محیط آموزشی با الزامات برنامه

آموزشی

توصیف

مکان برگزاری آموزش دارای تأثیر قابل توجهی بر اثربخشی آموزش می باشد. مواردی از قبیل مکان، اندازه کلاس آموزش، تعداد افراد گروه، در دسترس بودن فضای اضافی و غیره همگی باید با اهداف آموزشی مطابقت داشته باشند. فرد باید دائماً در طول آموزش، کلاس را بازآرایی کند تا فضایی را به وجود آورد که بیشترین راندمان را داشته باشد. همچنین آموزش دهنده باید درباره بهترین چیدمان، با حامی مالی مذاکره نماید.

معیارها

- تعریف نیازهای کلاس با همراهی سازمان و حامی مالی،
- درخواست یک کلاس مناسب از نظر مکان، فضا و غیره،
- ارائه اطلاعات خود درباره شرایط یک کلاس مناسب و اطمینان از وجود ملزومات و تجهیزات مورد نیاز در کلاس با توجه به این دانش،
- تخصیص زمان مناسب برای آماده سازی کلاس قبل از آغاز درس، در طی زمان های استراحت و پس از جلسات آموزشی و تهیه آیتم های مورد نیاز برای کلاس از قبیل وایت برد و فلیپ چارت (یا پایه مدیریتی شامل یک برد پایه دار است که دسته ای کاغذ با سایز بزرگ به آن متصل می شود و امکان نمایش نوشته ها به گروهی از مخاطبان را فراهم می کند)،

- مناسب‌سازی کلاس با توجه به شرایط متغیر (مثلاً در صورت حضور افراد کمتر در کلاس و یا نیاز به تغییر برنامه درسی و غیره).

۴-۶. تعهد در کلاس

تعریف

تعهد در کلاس، شامل مدیریت کلاس و همچنین مدیریت تعاملات در درون کلاس یا اتاق آموزش است. همچنین یکی از الزامات تعهد در کلاس، پیاده‌سازی صلاحیت‌های مذکور در بندهای قبل به نفع شرکت‌کنندگان در جلسات آموزشی است. یک فرد با تجربه می‌تواند با افزایش انگیزه شرکت‌کنندگان، آنها را هرچه بیشتر تشویق به یادگیری کند.

مقصود

هدف این عنصر شایستگی، ارائه بالاترین سطح مشارکت شرکت‌کنندگان در طی آموزش - به منظور دستیابی به اهداف آموزشی - با استفاده از روش‌ها و ابزارهای مناسب است.

توصیف

متعهد بودن در کلاس، یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی است که افراد با آن مواجه می‌شوند. فرد باید از روش‌ها و تکنیک‌های مختلف برای حفظ بالاترین سطح علاقه‌مندی به دانش ارائه شده در طول دوره استفاده کند. اصلی‌ترین و مهم‌ترین عواملی که بر این امر تأثیر می‌گذارد، تفسیر دقیق اهداف شرکت‌کنندگان در کلاس‌های آموزشی و به اشتراک‌گذاری مشکلات مربوط به مدیریت پروژه، طرح و سبب پروژه است.

دانش

- انگیزه
- فرایند یادگیری بزرگسالان
- روش‌های شکستن یخ کلاس
- یادگیری فعال
- پویایی گروه

مهارت ها

- مدیریت گروه ها
- ایجاد اعتماد و احترام
- انعکاس احساسات خود

عناصر شایستگی مرتبط

- لجستیک کلاس ها
- تحویل محتوا
- طراحی آموزش

شاخص های کلیدی شایستگی

۶-۴-۱- ایفای نقش مسئول تشریفات

توصیف

می توان با تکیه بر تعهد و مسئولیت پذیری شخصی، شرکت کنندگان مختلفی را که عمدتاً دارای ویژگی های اخلاقی و شخصیت های متفاوتی هستند را گرد هم آورد. ویژگی های شخصیتی مختلف، بر سرعت آموزش، میزان و شکل اطلاعات ارائه شده و همچنین بر اصول همکاری تاثیر می گذارد. تبیین و استفاده از قوانین شفاف رفتاری در طول آموزش، بر کیفیت جلسات آموزشی تاثیرگذار است.

معیارها

- تشویق اعضای گروه برای توافق درباره قوانین برنامه و جلسات آموزشی (مثلاً قوانین کلاسی)،
- وضع قوانین برای انجام کار گروهی (به عنوان مثال تنظیم زمان برای انجام یک کار، اطمینان از نتایج، ایجاد مستنداتی از قبیل عکاسی از نتایج)،
- پایبندی به قوانین تدوین شده،
- جلب توجه شرکت کنندگان در حین جلسات آموزشی.

۶-۴-۲- عمل کردن همانند میزبان در جلسات آموزشی و ایجاد یک محیط خوشایند برای شرکت کنندگان

توصیف

قبل و بعد از آموزش، لازم است که برای اطمینان از در اختیار داشتن کلاسی که مزایای آموزشی را برای شرکت کنندگان به ارمغان می آورد، درباره ملزومات کلاس با سازمان مربوطه، دفتر پشتیبانی یا حامی مالی مشورت شود. پس از اینکه از تطابق محیط آموزش با فرمت الزامات آموزشی اطمینان حاصل شد (مثلاً وجود تعداد کافی مائیک وایت برد، میز و صندلی و غیره)، وظیفه بعدی آموزش دهنده، ایجاد یک فضای مثبت برای شرکت کنندگان است.

معیارها

- برنامه ریزی و چک کردن محیط آموزشی قبل از آغاز جلسات آموزش،
- احترام گذاشتن به شخصیت تک تک افراد حاضر در کلاس،
- پیاده سازی تمامی قوانین از قبل مورد توافق قرار گرفته باشد.

۶-۴-۳- حفظ و تشویق پویایی در کلاس

توصیف

استفاده از روش های تدریس فعال، شرکت کنندگان را تشویق می کند که با یکدیگر صحبت کنند، با یکدیگر آشنا شوند، یک تجربه مشترک را تجربه کنند و از تفاوت های بین خود آگاه شوند. آگاهی فرد از فرآیندهای توسعه تیم، موجب درک بهتر شرکت کنندگان می شود. فرد باید نشان دهد که صرفاً اقدامات وی، موجب ایجاد تنش یا موفقیت نمی شود؛ بلکه رفتار تک تک افراد بر محیط کلاس اثر می گذارد. فرد باید فرآیندهای گروهی را درک کند و از روش های حمایتی و سازنده برای حل چالش ها استفاده کند. با گذشت زمان، شرکت کنندگان مشاهده خواهند کرد که وابستگی آنها به سایر افراد حاضر در کلاس بیشتر شده است و از لزوم پالایش دائمی اهداف و اصول حاکم بر روابط دو جانبه آگاه تر می شوند.

معیارها

- مدیریت پویایی گروه،
- درک افراد و عمل کردن و پاسخ‌دهی بر اساس آن،
- شناسایی ویژگی‌های روانی شرکت‌کنندگان.

۴-۴-۶ - مدیریت وقفه‌ها

توصیف

رفتار مخرب و اختلال‌زا می‌تواند بر روند یادگیری سایر افراد تأثیر بگذارد. این رفتارها، حتی می‌تواند موجب ایجاد اختلال در روند کلاس شود و حتی ممکن است مرزهای فرهنگی و اجتماعی را نیز مختل کند. گاهی اوقات، یک فرد حاضر در کلاس مرتکب رفتاری می‌شود که مانع ادامه تدریس و مشارکت فعال افراد حاضر در کلاس می‌شود و بر یادگیری گروه تأثیر منفی می‌گذارد. این امر، توانایی شرکت‌کنندگان برای پیاده‌سازی دانش کسب شده در آینده را تهدید می‌کند. فرد باید تلاش کند که از بروز چنین رفتارهایی جلوگیری نماید.

معیارها

- استفاده از روش‌های مواجهه و مقابله با شرکت‌کنندگان سخت،
- مدیریت انواع مختلف وقفه‌ها و اختلالات،
- انتخاب و استفاده از زمان‌بندی و روش‌های مختلف برای مقابله با وقفه‌ها،
- ارزیابی تأثیر وقفه‌ها در صورت عدم مدیریت آنها.

۴-۴-۵ - استفاده از شوخ‌طبعی به عنوان عاملی برای گرم کردن روابط

شرکت‌کنندگان (باز کردن یخ آنها) و برقراری ارتباط با آنها

توصیف

ویژگی بارز کلیه دوره‌های آموزشی، تنوع بسیار زیاد تکنیک‌های آموزشی است که میزان این تنوع، به موضوع درس و شرکت‌کنندگان بستگی دارد. انتخاب تکنیک‌های صحیح می‌تواند بر دوره، اثربخشی و موفقیت دوره آموزشی تأثیرگذار

باشد. راه حل ارجح، استفاده از عناصر طنز است؛ زیرا استفاده از این عناصر موجب از بین رفتن تنش ها و همچنین موجب تشویق اقدامات مشترک در کلاس می شود. یک روش مؤثر، استفاده از فعالیتی است که موجب از بین رفتن حالت سکوت و انجماد در کلاس می شود. اینکار موجب می شود که اعضای گروه در همان ابتدای دوره آموزشی و یا در زمان معرفی موضوعات درسی جدید با یکدیگر آشنا شوند. در زمان انتخاب شوخی هایی که برای تلطیف جو کلاس مورد استفاده قرار می گیرند، باید به زمینه های فرهنگی هر منطقه و کشور نیز توجه شود.

معیارها

- تایید و تصدیق الگوهای رفتاری،
- استفاده از روش های مناسب کار کردن با بزرگسالان برای برقراری ارتباط (عاطفی) با شرکت کنندگان،
- استفاده از انواع مختلف شیوه ها برای تلطیف فضای کلاس آموزشی.

۶-۴-۶ - اقرار به شکست ها و اشتباهات خود برای بارورتر ساختن فضای کلاس

توصیف

همه اشتباه می کنند، اما همه به اشتباه خود اعتراف نمی کنند. افرادی که اشتباهات خود را می پذیرند، برای جلب مشارکت و اعتماد بیشتر شرکت کنندگان در طی فرایند آموزشی، شانس بیشتری خواهند داشت.

معیارها

- به اشتراک گذاشتن مثال های عملی،
- تخمین تاثیر اشتباهات در زمان صحبت درباره اشتباهات خود.

۵-۶. ارزیابی آموزش

تعریف

ارزیابی، یک فرآیند پویا است. انجام ارزیابی، مستلزم کسب اطلاعات خاص درباره اهداف سازمان و کارفرما و نیازهای آنها است. هدف ارزیابی، مشخص کردن این موضوع است که آیا فرضیات در نظر گرفته شده در ابتدای برنامه یا جلسات آموزشی - از طریق استفاده از روش‌ها و معیارهای خاص مربوط به یک فرآیند آموزشی خاص - اجرایی شده است یا خیر؟ ارزیابی، مستلزم رصد تغییرات ایجاد شده بر اثر آموزش است. این تغییرات، از طریق انتخاب استراتژی‌های مناسب و اقدامات تحقیقاتی و همچنین از طریق ارائه توصیه‌هایی برای حمایت از تصمیم‌گیری‌های مربوط به آموزش صورت می‌پذیرند. همچنین فرآیند ارزیابی، شامل ارزیابی طرح آموزشی/طراحی دستورالعمل‌ها (به عنوان مثال روش‌ها، ابزارها، رسانه‌ها، تکنولوژی) نیز می‌باشد. هدف از این عنصر شایستگی، تعیین اثربخشی مداخلات (یعنی جلسات آموزشی برگزار شده با استفاده از روش‌ها، ابزارها و لجستیک خاص آن جلسات) است. همین ویژگی موجب می‌شود که مدیران در کل دوره‌ی پروژه، از ارزیابی به عنوان یک ابزار مفید استفاده کنند.

مقصود

ارزیابی باید پس از هر مرحله از چرخه آموزشی صورت پذیرد، زیرا فقط رصد و ارزیابی پیوسته می‌تواند موجب شفافیت فرآیند آموزش شود و به فرد اجازه دهد که صحت رویکردهای خود را مورد بررسی قرار دهند. هدف آموزش، رشد مشارکت‌کنندگان به نفع سازمان است و باید ارزیابی در پایان هر مرحله از چرخه آموزش صورت پذیرد. در پایان آموزشی، از فعالیت‌های صورت گرفته به عنوان بخشی از چرخه ارزیابی و برای بررسی اثربخشی و راندمان جلسات آموزشی استفاده می‌شود. باید در ارزیابی‌ها، سطح آموزش، واکنش شرکت‌کنندگان و میزان دانش به دست آمده و همچنین مهارت‌های جدیداً کسب شده نیز به عنوان بخشی از چرخه ارزیابی مد نظر قرار بگیرند. همچنین باید نحوه استفاده از دانش و مهارت‌ها

(پس از بازگشت به محیط کار) و عملکرد کلی افراد در سازمان (پس از دریافت آموزش‌ها) نیز کنترل شود.

دانش

- مدیریت تحقق مزایا
- بهبود محتوای آموزشی در راستای نیاز شرکت کنندگان و نیازهای آموزشی
- ارزیابی مدل ها و متدها (مانند روش کریک پاتریک)

مهارت ها

- طراحی انواع روش های ارزیابی نظر سنجی
- تجزیه و تحلیل نتایج نظرسنجی
- ترکیب نتایج نظرسنجی
- ارائه پیشنهادهایی براساس نتایج حاصل شده
- کاربرد روش های مختلف ارزیابی
- کاربرد روش های مناسب ارزیابی
- کاربرد نتایج نظرسنجی به منظور تغییر روش های تدریس و ابزارها
- کنترل توانمندیها مانند ایجاد پیشن بینی های معتبر به خصوص متناسب با نگهداری طولانی مدت روابط کسب و کار با سازمان
- مقایسه نتایج حاصله با انتظارات

عناصر شایستگی مرتبط

- دیدگاه کارفرما
- نشان دادن استانداردهای اخلاقی، قانونی و حرفه ای

شاخص های کلیدی شایستگی

۶-۵-۱- انتخاب روش های ارزیابی که در راستای کارفرمایان خاص باشد

توصیف

فرد باید از مجموعه ای از روش های ارزیابی، که از قبل درباره آنها با کارفرما توافق کرده استفاده کند. فرد باید برای انتخاب روش مناسب و قابل پذیرش توسط کارفرما و روشی که مطابق با نیازهای سازمان باشد، از تفاوت ها و مشابهت های روش های مختلف آگاهی داشته باشد و روشی را انتخاب کند که به بهترین وجه با زمینه و میزان تجربه سازمان مطابقت داشته باشد.

معیارها

- استفاده از روش ها و قواعد ارزیابی،
- دریافت بازخورد مربوط به نتایج آموزش، با استفاده از روش های ارزیابی مناسب،
- استفاده از روش های ارزیابی، با توجه به سطح آشنایی خود با روش و میزان آشنایی کارفرما با این روش ها،

۶-۵-۲- تدوین معیارهای عملکردی برای موفقیت فرآیند آموزش

توصیف

مأموریت باید منتج به نتایجی شود که برای همه طرفین ذی نفع مفید باشد. به منظور دستیابی به این هدف، همکاری با کارفرما برای رسیدن به توافق درباره مبانی و معیارهای عملکردی مورد توافق طرفین، اهمیت بسیار زیادی دارد. این توافق شامل مواردی است که بایستی برای کارفرما و فرد قابل قبول باشد. تمامی معیارها بایستی در ابتدای مأموریت مشخص شود. یک ارزیابی از روند پیشرفت مأموریت که مورد توافق تمامی طرفین باشد در ابتدای کار می تواند موثر و کمک کننده باشد. معیارهای عملکردی شناسایی شده و توافق شده می توانند به کیفیت و همچنین کمیت اشاره کنند. مجموعه دیگری از معیارهای عملکردی می تواند

ناشی از شاخص های دیگری که در سایر حوزه های تجارت و صنعت و نتایج علمی و همچنین مبانی سازمانی (به عنوان مثال مدیریت کیفیت ، دستورالعمل ارزیابی نیروی انسانی و غیره) باشد.

معیارها

- در خصوص معیارهای عملکردی موجود که از قبل در سازمان مستقر شده اند مشاوره می دهد و قابلیت استفاده از آنها برای ماموریت آموزش را ارزیابی می کند
- کارفرمایان را متعهد می کند که برای موفقیت مبانی اولیه ای ایجاد کنند
- کنترل توافق انجام شده در طول اجرای ماموریت
- سازماندهی یک ارزیابی دو طرفه از معیارها (درک مشارکت کنندگان، درک عینی) به منظور شناسایی تقسیم کنندگان معمول (به خصوص در سازمان های بزرگ)
- به چالش کشیدن معیارهای موجود به منظور به چالش کشیدن کارفرما/سازمان برای بهبود

۶-۵-۳- رتبه بندی آموزش، آموزش دهنده و محتوای آموزش

توصیف

رتبه بندی به مؤلفه های (به عنوان مثال محتوای آموزش ، همکاران آموزش دهندگان، شرکت کنندگان) آموزش های ارائه شده فرایندی است که فرد برای ایجاد یک مبانی شخصی برای استاندارد خود از آموزش خوب باید انجام دهد . از آنجا که موفقیت در آموزش همیشه از جنبه های مختلفی تشکیل شده است ، فرد باید بتواند مؤلفه های برتر تا کم اهمیت تر را رتبه بندی کند .فرد باید بتواند همکاران آموزشی خود را با توجه به حوزه تخصص آنها از یکدیگر متمایز کند تا بتواند انتخاب صحیح را برای درخواست پشتیبانی از آنها را در شرایط خاص هر صنعت انجام دهد.

معیارها

- ایجاد یک برنامه ارزیابی شامل پیش نویس مفاهیم و به روزرسانی برنامه ها و مستندات
- به روزرسانی مستندات مطابق برنامه زمانبندی
- بحث پیرامون چرخه های ارزیابی با افراد ثالث آگاه و باتجربه
- وجود اطلاعات در دفترچه راهنمای آموزش
- فراهم آوری اطلاعات بیشتر براساس دفترچه راهنمای آموزش

۴-۵-۶ - ارائه باز خورد و اطلاعاتی درباره نتایج مطابق با پیکره بندی مورد توافق

قرار گرفته

توصیف

ارزیابی اثربخشی آموزش، موجب تولید اطلاعاتی درباره نتایج به دست آمده و فعالیت های توسعه ای صورت پذیرفته خواهد شد. فرد باید نتایج و فرآیندهای آموزشی را مطابق با اصول از پیش تعیین شده، مورد ارزیابی قرار دهد. با اجرای صحیح فرآیند ارزیابی، فرد قادر به ارائه بازخورد سازنده به کارفرما و شرکت کنندگان و همکاری با آنها برای انجام برنامه ریزی بیشتر در جهت افزایش اقدامات توسعه ای خواهد بود.

معیارها

- مشخص کردن میزان دستیابی به اهداف آموزشی،
- استفاده از روش های ارزیابی (مثلاً روش های ارزیابی حداقل ها و حداکثرها، بسته به تقاضا)،
- دریافت بازخورد درباره نتایج آموزش با استفاده از روش های ارزیابی مناسب،
- برقراری ارتباط با کارفرما و مذاکره با وی پیرامون برنامه آموزشی و تغییرات مورد نیاز

پیوست اول:
جدول شایستگی ها

مشاور

ارزیابی	ترکیب	آنالیز	کاربرد	درک مطلب	دانش		
ویژه							
						طرح ریزی ماموریت	منظر
						راهبری	افراد
						مندهای مشورت	اجرا
						ارزیابی منافع	
						نوآوری	
عمومی							
						شبکه سازی حرفه ای	منظر
						دیدگاه کارفرما	
						استانداردهای اخلاقی، قانونی و حرفه ای	افراد
						ارتباطات	
						مدیریت عدم قطعیت	افراد
						بهبود شخصی	
						پشتیبانی تغییرات	اجرا
						مدیریت انتظارات	
						نتایج	
پایه							
						راهبرد	منظر
						حاکمیت، ساختارها و فرایندها	
						انطباق ها، استانداردها و مقررات	
						قدرت و علاقه	
						فرهنگ و ارزش ها	افراد
						خویش اندیشی و مدیریت خویش	
						درستی و تعهد شخصی	

					ارتباطات فردی		
					روابط و تعامل		
					رهبری		
					کارتیمی		
					تعارض و بحران		
					کاردانی		
					مذاکره		
					نتیجه محوری		
					طراحی پروژه		اجرا
					الزامات و اهداف		
					محدوده		
					زمان		
					سازمان و اطلاعات		
					کیفیت		
					مالی		
					منابع		
					تدارکات		
					برنامه و کنترل		
					ریسک و فرصت		
					ذینفعان		
					تغییر و تحول		
					انتخاب و توازن		

مربی

ارزیابی	ترکیب	آنالیز	کاربرد	درک مطلب	دانش		
							ویژه
						محیط مربی گری	منظر
						تسهیل	افراد
						مدل های مربی گری و مداخلات	اجرا
						دیدگاه ها و آموزش	
						ارزیابی مربی گری	
							عمومی
						شبکه سازی حرفه ای	منظر
						دیدگاه کارفرما	
						استانداردهای اخلاقی، قانونی و حرفه ای	افراد
						ارتباطات	
						مدیریت عدم قطعیت	اجرا
						بهبود شخصی	
						پشتیبانی تغییرات	پایه
						مدیریت انتظارات	
						نتایج	منظر
						راهبرد	
						حاکمیت، ساختارها و فرایندها	
						انطباق ها، استانداردها و مقررات	
						قدرت و علاقه	
						فرهنگ و ارزش ها	

						خویش اندیشی و مدیریت خویش	افراد
						درستی و تعهد شخصی	
						ارتباطات فردی	
						روابط و تعامل	
						رهبری	
						کارتیمی	
						تعارض و بحران	
						کاردانی	
						مذاکره	
						نتیجه محوری	
						طراحی پروژه	اجرا
						الزامات و اهداف	
						محدوده	
						زمان	
						سازمان و اطلاعات	
						کیفیت	
						مالی	
						منابع	
						تدارکات	
						برنامه و کنترل	
						ریسک و فرصت	
						ذینفعان	
						تغییر و تحول	
						انتخاب و توازن	

آموزش دهنده

ارزیابی	ترکیب	آنالیز	کاربرد	درک مطلب	دانش	
ویژه						
						بستر آموزش
						انتقال مفاهیم آموزشی
						طرح آموزش
						تعهد در کلاس
						ارزیابی آموزش
عمومی						
						شبکه سازی حرفه ای
						دیدگاه کارفرما
						استانداردهای اخلاقی، قانونی و حرفه ای
						ارتباطات
						مدیریت عدم قطعیت
						بهبود شخصی
						پشتیبانی تغییرات
						مدیریت انتظارات
						نتایج
پایه						
						راهبرد
						حاکمیت، ساختارها و فرایندها
						انطباق ها، استانداردها و مقررات
						قدرت و علاقه
						فرهنگ و ارزش ها

						خویش اندیشی و مدیریت خویش	افراد
						درستی و تعهد شخصیی	
						ارتباطات فردی	
						روابط و تعامل	
						رهبری	
						کارتیمی	
						تعارض و بحران	
						کاردانی	
						مذاکره	
						نتیجه محوری	
						طراحی پروژه	اجرا
						الزامات و اهداف	
						محدوده	
						زمان	
						سازمان و اطلاعات	
						کیفیت	
						مالی	
						منابع	
						تدارکات	
						برنامه و کنترل	
						ریسک و فرصت ها	
						ذینفعان	
						تغییر و تحول	
						انتخاب و توازن	

پیوست دوم:
جدول شاخص های کلیدی شایستگی ها

شایستگی های عمومی		۳
	شبکه سازی حرفه ای	۱-۳
	ایجاد، حفظ و ارزیابی منظم شبکه‌های همکاری فردی	۱-۱-۳
	ایجاد شبکه مخاطبین جدید با استفاده از تکنیک‌های شبکه‌سازی	۲-۱-۳
	انتخاب و ارزیابی یک شبکه همکاری مناسب، برای انجام مأموریت	۳-۱-۳
	انتخاب اعضای شبکه همکاری و ارتقای تعهد و مشارکت آنها در شبکه	۴-۱-۳
	دیدگاه کارفرما	۲-۳
	آشنایی با کسب و کار کارفرما	۱-۲-۳
	شنا سایی و ارزیابی رابطه بین مأموریت و استراتژی، ساختار و فرهنگ کارفرما	۲-۲-۳
	تحلیل محیط و شرایط کارفرما که ممکن است بر مأموریت تاثیر بگذارد	۳-۲-۳
	شناسایی نیازهای کارفرما برای ارائه مشاوره، مربی‌گری و آموزش	۴-۲-۳
	پیاده‌سازی یک رابطه مبتنی بر حفظ محرمانگی با کارفرما	۵-۲-۳
	مذاکره در مورد قرارداد مأموریت	۶-۲-۳
	استانداردهای حرفه ای، حقوقی و اخلاقی	۳-۳
	عمل کردن مطابق با اصول اخلاقی حرفه‌ای	۱-۳-۳
	تایید و به رسمیت شناختن بستر فرهنگی مأموریت و عمل بر اساس آن	۲-۳-۳
	شناسایی و اطمینان از مطابقت مأموریت با تمام قوانین مربوطه	۳-۳-۳
	اجتناب از وابستگی کارفرما	۴-۳-۳
	تعیین حد و مرزهای شخصی و محدودیت‌های حرفه‌ای	۵-۳-۳
	ارتباطات	۴-۳
	ارائه بازخورد به شیوهی سازنده	۱-۴-۳
	انتخاب و استفاده از تکنیک‌های مناسب برای طرح سوال	۲-۴-۳
	انتخاب و استفاده از تکنیک‌های گوش دادن مناسب	۳-۴-۳
	انتخاب و استفاده از تکنیک‌های مصاحبه‌ی مناسب	۴-۴-۳
	برآمدن از عهده‌ی پاسخ‌دهی به سوالات یا سوءتفاهمات	۵-۴-۳

انتخاب کانال مناسب برای برقراری ارتباط با کارفرما	۶-۴-۳
ایجاد و حفظ یک زمینه مشترک با کارفرما	۷-۴-۳
مدیریت عدم قطعیت	۵-۳
حفظ تاب آوری حین انجام مأموریت	۱-۵-۳
نشان دادن انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییر تقاضا و مهلت‌ها	۲-۵-۳
شناسایی و انعکاس دلایل ایجاد عدم قطعیت	۳-۵-۳
شنا سایی و پیاده سازی روش‌هایی برای کمک به کارفرما جهت کاهش عدم قطعیت	۴-۵-۳
شنا سایی و توسعه روش‌هایی برای کمک به کارفرمایان در جهت انتقال عدم قطعیت	۵-۵-۳
شناسایی و استفاده از روش‌هایی برای کمک به کارفرمایان برای پذیرش عدم قطعیت	۶-۵-۳
به اشتراک گذاشتن تجربیات و ایده‌ها به عنوان گزینه‌هایی که باید مد نظر کارفرما قرار بگیرند	۷-۵-۳
ارتقای شخصی	۶-۳
به روز رسانی دانش و تخصص	۱-۶-۳
به روزرسانی مهارت های فردی، تکنیک‌ها و روش‌ها به طور منظم	۲-۶-۳
جستجوی فعالانه فرصت‌ها برای توسعه بیشتر	۳-۶-۳
یادگیری از خود و از سایر ماموریت‌ها	۴-۶-۳
پشتیبانی تغییرات	۷-۳
شناسایی دلایل ایجاد تغییر بر اساس یک مبنای قابل اعتماد	۱-۷-۳
شناسایی الزامات/پیش‌نیازهای ایجاد تغییر	۲-۷-۳
ارزیابی توانایی کارفرما برای تغییر	۳-۷-۳
توسعه ی طرح تغییر	۴-۷-۳
پشتیبانی در پیاده سازی تغییرات	۵-۷-۳

۶-۷-۳	ادغام و یکپارچه سازی معیارها برای تشخیص و مقابله با مقاومت در برابر تغییرات
۸-۳	مدیریت انتظارات
۱-۸-۳	تعیین اهداف، نتایج و مزایا
۲-۸-۳	شفاف سازی علایق و انتظارات افراد درگیر
۳-۸-۳	برقراری توازن بین نیازهای و انتظارات برای بهینه سازی خروجیها و موفقیت در انجام مأموریت
۴-۸-۳	ارتقاء دادن مأموریت، روند انجام مأموریت و نتایج آن
۹-۳	نتایج
۱-۹-۳	حفظ تمرکز
۲-۹-۳	نشان دادن شکیبایی، صبر و انضباط شخصی
۳-۹-۳	درک دیدگاه کارفرما
۴-۹-۳	همکاری در فرآیند ارائه نتایج و پذیرش نتایج حاصله
۵-۹-۳	تنظیم و حفظ سرعت و ریتم (موزونی)
۴	شایستگی های مختص به مشاوران
۱-۴	طرح ریزی مأموریت
۱-۱-۴	تصدیق، اولویت بندی و بازبینی معیارهای موفقیت
۲-۱-۴	ایجاد معیارهای عملکرد تعیین کننده ی موفقیت مأموریت
۳-۱-۴	تعیین پیچیدگی ها و پیامدهای آنها برای بهبود نتایج
۴-۱-۴	انتخاب و بازبینی رویکرد کلی مشاوره
۵-۱-۴	طراح ریزی معماری مأموریت
۶-۱-۴	تعریف و ایجاد نقش های واضح، مسئولیت ها و محدوده به صورت شفاف
۲-۴	راهبری
۱-۲-۴	نشان دادن قابلیت اعتماد با حفظ تعهد
۲-۲-۴	ابراز همدلی
۳-۴	روش های مشاوره

انجام ارزیابی های اولیه و ارزیابی شرایط آغاز مأموریت	۱-۳-۴
مشاوره درباره تغییر سازمانی	۲-۳-۴
انجام مداخلات	۳-۳-۴
تعامل با گروه های بزرگ	۴-۳-۴
مشاوره درباره پیشرفت های شخصی	۵-۳-۴
ارزیابی منافع	۴-۴
شناسایی منافع	۱-۴-۴
پایاده سازی معیار عملکردی برای موفقیت فرآیند مشاوره	۲-۴-۴
نوآوری	۵-۴
جستجو برای یافتن نوآوری و شناسایی امکان بهره برداری از فرصت ها برای کارفرما	۱-۵-۴
شناسایی ابزارها و تکنیک هایی که از فرآیند نوآوری حمایت می کنند	۲-۵-۴
ارزیابی توانایی استفاده از نوآوری	۳-۵-۴
معرفی مضامین و منظرهای جدید به سازمان	۴-۵-۴
شایستگی های مختص به مربیان	۵
محیط مربی گری	۱-۵
پیشنهاد مدل و فرایند مربیگری، توافق درباره آن	۱-۱-۵
درک و رسیدگی به علائم شهودی در فرایند	۲-۱-۵
ایجاد و حفظ یک محیط مربی گری سالم، ایمن و پر بار	۳-۱-۵
تسهیل گری	۲-۵
استفاده از ارتباط غیر کلامی	۱-۲-۵
ایجاد رابطه مبتنی بر اعتماد	۲-۲-۵
ابراز همدلی	۳-۲-۵
درک، فهمیدن و مدیریت احساسات و عواطف	۴-۲-۵
درک و یکپارچگی احساسات و عواطف کارفرما	۵-۲-۵
مدل های مربی گری و مداخلات	۳-۵

۱-۳-۵	استفاده از تکنیک‌ها و ابزارهای پیاده سازی شده برای کمک به کارفرما جهت دستیابی به نتیجه
۲-۳-۵	توضیح و کار با مدل‌های توصیف‌کننده بستر سازمانی کارفرما
۳-۳-۵	گسترش بحث با کارفرما
۴-۳-۵	اجازه به کارفرما برای در نظر گرفتن یک دستورالعمل/ دستورکار، برای جلسات مربیگری
۵-۳-۵	استفاده از پرسشنامه و پروفایل خودارزیابی برای درک بهتر خود
۶-۳-۵	آنالیز محصولات
۷-۳-۵	درک عواملی که مانع از ایجاد تغییر می‌شوند
۴-۵	دیدگاه‌ها و یادگیری
۱-۴-۵	ایجاد شرایطی برای ارائه بازخورد از سوی کارفرما جهت به منظور توسعه فرآیند یادگیری و آگاهی از دیدگاه وی
۲-۴-۵	تشویق کارفرما برای استفاده از دفترچه یادداشت برای انعکاس دادن فرآیند یادگیری
۵-۵	ارزیابی فرایند مربی‌گری
۱-۵-۵	تیین معیارهای عملکردی تعیین‌کننده‌ی میزان موفقیت مأموریت
۲-۵-۵	بازبینی میزان پیشرفت و عملکرد با همراهی کارفرمایان در فواصل زمانی مورد توافق
۳-۵-۵	ارزیابی اثربخشی فرآیند مربی‌گری و تاثیر آن بر نتایج و خروجی‌ها
۶	شایستگی های مختص به آموزش دهندگان
۱-۶	بستر آموزش
۱-۱-۶	توصیف و توجیه فرآیندهای ارزیابی
۲-۱-۶	استفاده از روش‌های مختلف ارزیابی
۳-۱-۶	تهیه نتایج ارزیابی مستندسازی شده
۴-۱-۶	آماده‌سازی مستندات و اقلام مرتبط با آموزش

انتخاب روش‌ها، ابزارها یا رسانه‌هایی برای ارائه آموزش بر اساس چارچوب زمینه‌ای	۵-۱-۶
ترکیب ابزارها، روش‌ها و رسانه‌ها به منظور دستیابی به اهداف یادگیری	۶-۱-۶
تطبیق طرح کلاس درس و تدارکات آن	۷-۱-۶
ایجاد و حفظ یک محیط آموزشی سالم، ایمن و مولد	۸-۱-۶
انتقال مفاهیم آموزشی	۲-۶
استفاده از ارتباطات غیرکلامی	۱-۲-۶
استفاده و توسعه انعطاف‌پذیری شخصی	۲-۲-۶
ایجاد انگیزه‌های شخصی و تداوم آن	۳-۲-۶
طرح آموزشی	۳-۶
تطبیق محتوا با محیط آموزشی	۱-۳-۶
استفاده از دوره آموزشی در برنامه‌ریزی و اجرا	۲-۳-۶
ارائه ورودی مربوط به شرکت‌کنندگان و اجرای آموزش‌ها	۳-۳-۶
مدیریت عدم اطمینان‌های شرکت‌کنندگان و کارفرما	۴-۳-۶
اطمینان حاصل کردن از تطابق محیط آموزشی با الزامات برنامه آموزشی	۵-۳-۶
تعهد در کلاس	۴-۶
ایفای نقش مسئول تشریفات	۱-۴-۶
عمل کردن همانند میزبان در جلسات آموزشی و ایجاد یک محیط خوشایند برای شرکت‌کنندگان	۲-۴-۶
حفظ و تشویق پویایی در کلاس	۳-۴-۶
مدیریت وقفه‌ها	۴-۴-۶
استفاده از شوخ‌طبعی به عنوان عاملی برای گرم کردن روابط شرکت‌کنندگان (باز کردن یخ آنها) و برقراری ارتباط با آنها	۵-۴-۶
اقرار به شکست‌ها و اشتباهات خود برای بارورتر ساختن فضای کلاس	۶-۴-۶
ارزیابی آموزش	۵-۶
انتخاب روش‌های ارزیابی که در راستای کارفرمایان خاص باشد	۱-۵-۶

	تدوین معیارهای عملکرد برای موفقیت فرایند آموزش	۲-۵-۶
	رتبه بندی آموزش، آموزش دهنده و محتوای آموزش	۳-۵-۶
	ارائه بازخورد و اطلاعاتی درباره نتایج مطابق با پیکره بندی مورد توافق قرار گرفته	۴-۵-۶



Individual Competence Baseline

Reference guide for Consultant,
Coaches and Trainer

Version 1.0

IPMA[®]
International
Project
Management
Association