

قطره دانش که بخشیدی ز پیش

متصل کردان به دریاهای خویش

شناسایی شایستگی های مدیریتی کسب و کار در فرآیند رشد

شرکت های نوپا (استارت آپ)

ارائه کنندگان:

علی تقی زاده حرّات

مهدی هادیان پور

- شایستگی
- مربی‌گری
- مربی‌گری کسب‌وکار
- شایستگی‌های مربی‌گری کسب‌وکار
- شناسایی شایستگی‌های مربی‌گری کسب‌وکار در فرآیند رشد شرکت‌های نوپا (استارت آپ)
- کاربرد شایستگی‌های مربی‌گری کسب‌وکار در ارزیابی و توسعه داوطلبین

- ❑ اصطلاح شایستگی اولین بار توسط **وایت (۱۹۵۹)** مطرح شد. وایت با معرفی واژه ی شایستگی برای توصیف **ویژگی های شخصیت** مرتبط با **عملکرد برتر و انگیزه ی بالا** معروف شد.
- ❑ اما معرفی رویکردهای مبتنی بر شایستگی در **محیط شرکتی** در حدود سال **۱۹۷۰** آغاز شد و سپس توسعه آن رویکردها و استفاده از آن ها، به **سرعت رشد** کرد.
- ❑ این مفهوم ابتدا توسط پروفیسور **مک کلند** در دهه ی ۷۰ به عنوان **پیش بینی کننده ی توفیق کارکنان در شغل** معرفی شد.
- ❑ از این رومک کلند شایستگی را **مدرک گزینش** توصیف کرد.

شایستگی

تعاریف شایستگی

منابع

هر خصوصیت مشخصی که یک فرد دارد و از آن استفاده می کند و منجر به **عملکرد موفق در یک نقش** می شود

دیوید مک کلند

قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن یک وظیفه

فرهنگ آکسفورد

ویژگی هایی که با **عملکرد برتر و اثربخش** در یک شغل مرتبط است.

بویاتزیس

نتیجه ی به کار بردن **دانش و مهارت** بطور مناسب

کیو

مجموعه الگوهای رفتاری که مرتبط با **عملکرد کاری** می باشد و **افراد برتر** را از **افراد عادی** متمایز می کند.

اسپارو

شایستگی میتواند در مقایسه با استاندارد های کاملاً پذیرفته شده **اندازه** گیری شود و از طریق **بازآموزی و تجربه** توسعه و بهبود یابد

موسسه مدیریت
پروژه

شایستگی ها، ویژگی هایی هستند که در **مهارت ها و توانایی ها** آشکار می شوند و **عملکرد موثر** در یک شغل خاص را به وجود می آورند.

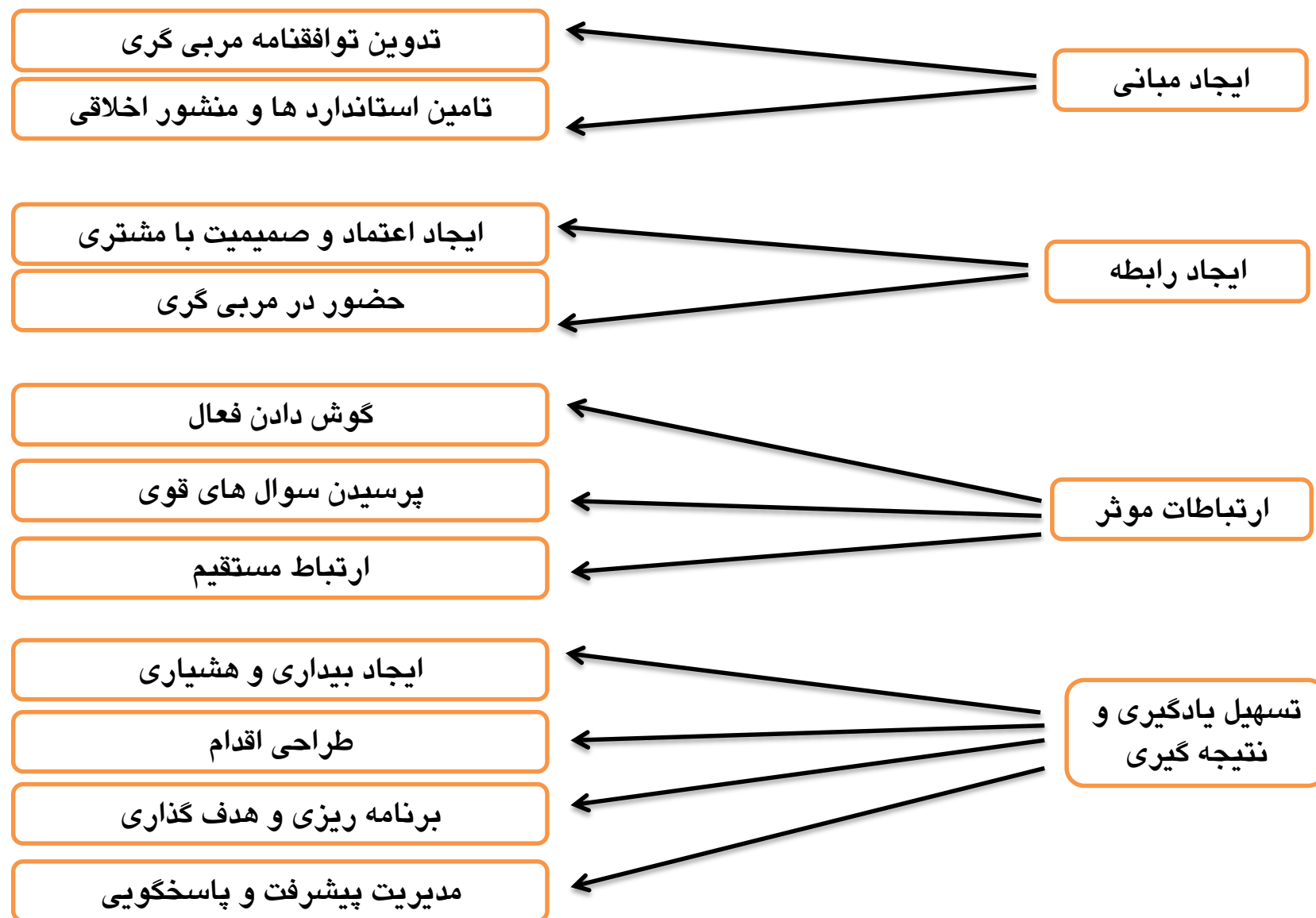
هوگ توندورا مالی

- حوزه **مربی گری** به مفهوم امروزی آن در دهه ۱۹۸۰ آغاز شد.
- پیش از ابداع واژه مربی گری، افراد فعال در این عرصه برای اشاره به خودشان از عناوینی نظیر **مربی**، **مشاور**، **راهنما** و گاهی از واژه **دستیار** استفاده می کردند.
- بر طبق گزارش فدراسیون بین المللی مربی گری، در حال حاضر تقریباً ۱۶ هزار مربی **پاره وقت و تمام وقت** در سراسر دنیا وجود دارد.
- متوسط درآمد سالانه مربیان از ۳۵ تا ۱۰۰ هزار دلار و حتی بیشتر، در نوسان است و مربی های حرفه ای تر درآمد قابل ملاحظه تری دارند.

مربی گری

تعاریف مربیگری	منابع
شخصی که به قهرمانان یا تیم های ورزشی آموزش می دهد یا آنها را هدایت می کند، شخصی که دستور العمل می دهد، مثلاً در آواز خواندن یا نمایش ، یک مربی خصوصی برای آماده کردن دانش آموزان برای امتحان	دیکشنری هریتیج
کمک کردن به رهبران موفق برای رسیدن به تغییرات مثبت ماندگار در رفتارشان ، خودشان، کارکنان شان و تیم هایشان	مارشال گلد اسمیت
یک مذاکره (گفت و شنود) آگاهانه که هدف آن ساده سازی مهارتهای جدید ، امکانات و فهم علایق شخصی و پیشرفت سازمانی است.	تری بیکن و کوین اسپیر
یک فرآیند جامع ارتباطی که طی آن مربیان، بازخورد عملکرد را برای اشخاص تحت تعلیم فراهم می کنند . موضوعات شامل ابعاد عملکردی آشکار و مربوط به کار می شوند (شخصی، بین فردی، تکنیکی) که بر توانایی و رغبت مربی به شرکت کردن در اهداف معنادار سازمانی و شخصی تاثیر می گذارند.	توماس کرین
یک فرآیند گروهی که بر راه حل تمرکز دارد، نتیجه گرا و همچنین سیستماتیک که طی آن مربی، بهبود اجرای کار، تجربیات زندگی، یادگیری خودکار و رشد شخصی مربی را آسان می کند.	آنتونی ام گرانت
بالفعل ساختن پتانسیل های فردی برای افزایش کارایی آنها	جان وایت مر
هنر آسان ساختن و آزاد سازی قابلیت های فردی برای رسیدن به اهداف معنادار و مهم	فیلیپ روسینسکی

شایستگی های مربی از دید فدراسیون مربیگری کسب و کار



□ **مربی گری کسب و کار** همزمان با انجمن جهانی برای مربیان کسب و کار که در سال **۱۹۹۷** به وجود آمد شکل گرفت و کاملاً بر حوزه ی مربی گری کسب و کار تمرکز دارد و هدفش این است که صرفاً در خدمات مربی گری کسب و کار خدمت کند.

□ **مربی گری کسب و کار** بیشتر مکالمات یک به یک **میان مربی و کارآموز** را شامل می شود که به طور عمده بر محل کار و **پیشرفت فردی تمرکز** می کند و تمرکز آن بر **یافتن راه حل** است.

□ **مداخله ی مربی گری معمولاً نظام مند** (سیستماتیک) همزمان با اقدامات **کارآموز** بین جلسات **مربی گری** است.

مربی گری کسب و کار

منابع	تعاریف مربی گری کسب و کار
جان واتمور	گشودن قفل استعداد فرد برای به حداکثر رساندن عملکرد او
بولج	مربیان همچنین برای دلایلی از جمله تنهایی، وسعت تصمیم گیری و فشارهای خانوادگی و سلامت کارآفرینان درگیر هستند. با این وجود تخمین زده شده است که کمتر از ده درصد نتایج مربیگری به طور ملموسی اندازه گیری میشوند
گرانث و زاکون	مربی گری طیف وسیعی از متخصصان را به خود جلب کرده و بیشتر به بعضی حالات آموزش مربی توجه می کند
لئونارد و سواب	تعدادی از خصایص، رفتارها و درک های کارآفرینان بر موفقیت اقتصادی یک تجارت اثر میگذارد. برای تعدیل این فشارها، کارآفرینان به دنبال این هستند که مربیان تجاری با تجربه با آنها کار کند که نقطه عطف را به دست آورده و به اهداف تجاری خود دست یابند
اسمیتز	تحقیقات محدودی نشان داده است که اسپانسرها و دریافت کنندگان مربی گری عکس العمل مساعدی نسبت به مربی گری داشته اند و منافی یافت شده است
کاتریاک	مربیگری از مقبولیت و تشخیص به عنان حرفه ای رو به رشد بهره مند است چرا که تاثیر میگذارد. در حالیکه مربی گری فردی کماکان برای پیشرفت فردی و حرفه ای مهم به شمار می آید، مربی گری تیمی / گروهی به طور فزاینده ای درون سازمان ها مورد استفاده قرار میگیرد. مربیگری در گروه ها فرصت را برای تاثیر سازمانی و عملکرد وسیع تر به وجود می آورد

شایستگی های مورد نیاز برای مربی گری کسب و کار

شایستگی های مربیان کسب و کار به سه حیطه تقسیم می شود:

□ خود مدیریتی_شناسی و تسلط فردی

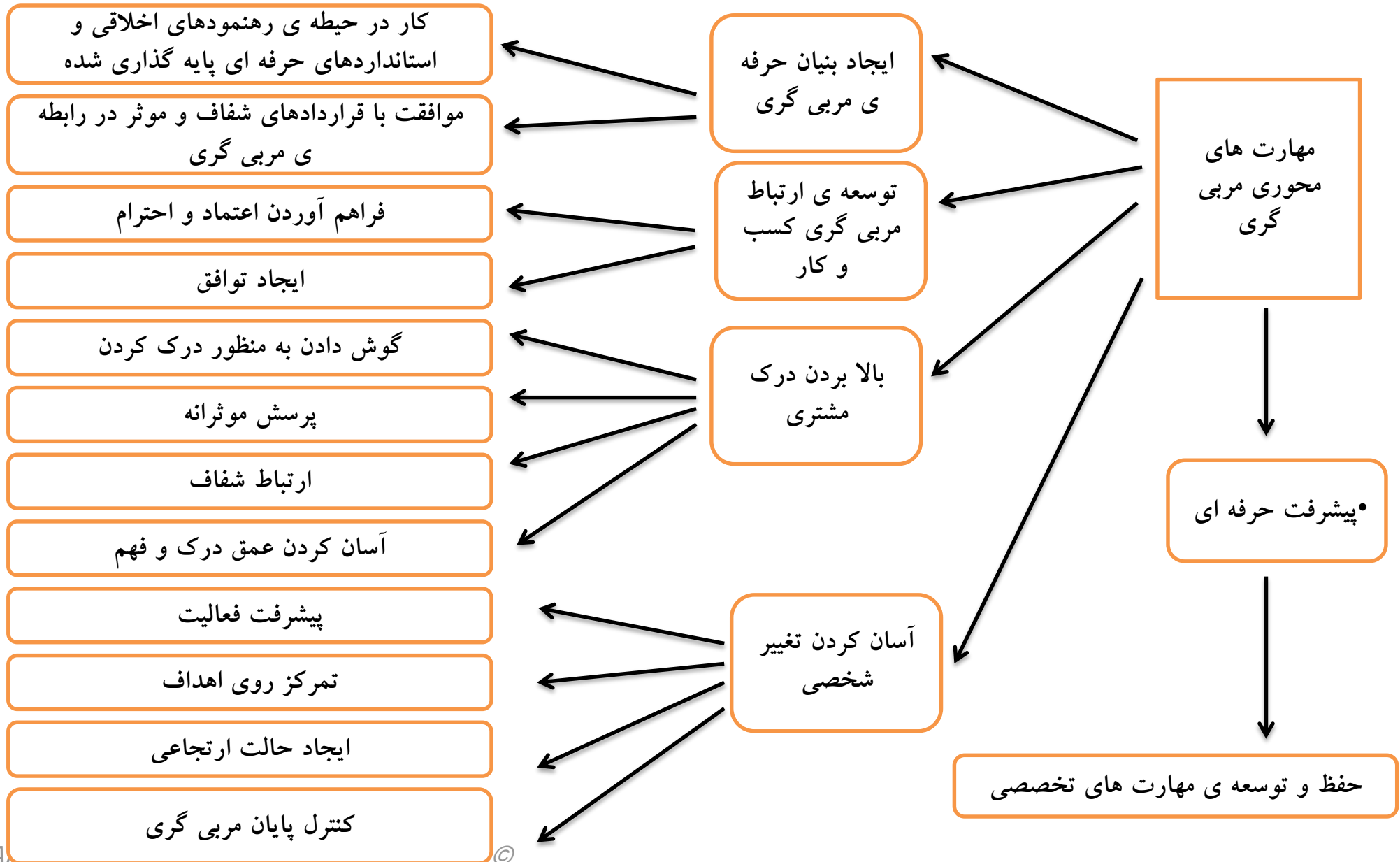
□ مهارت های محوری مربی گری

□ قابلیت های مربی گری کسب و کار

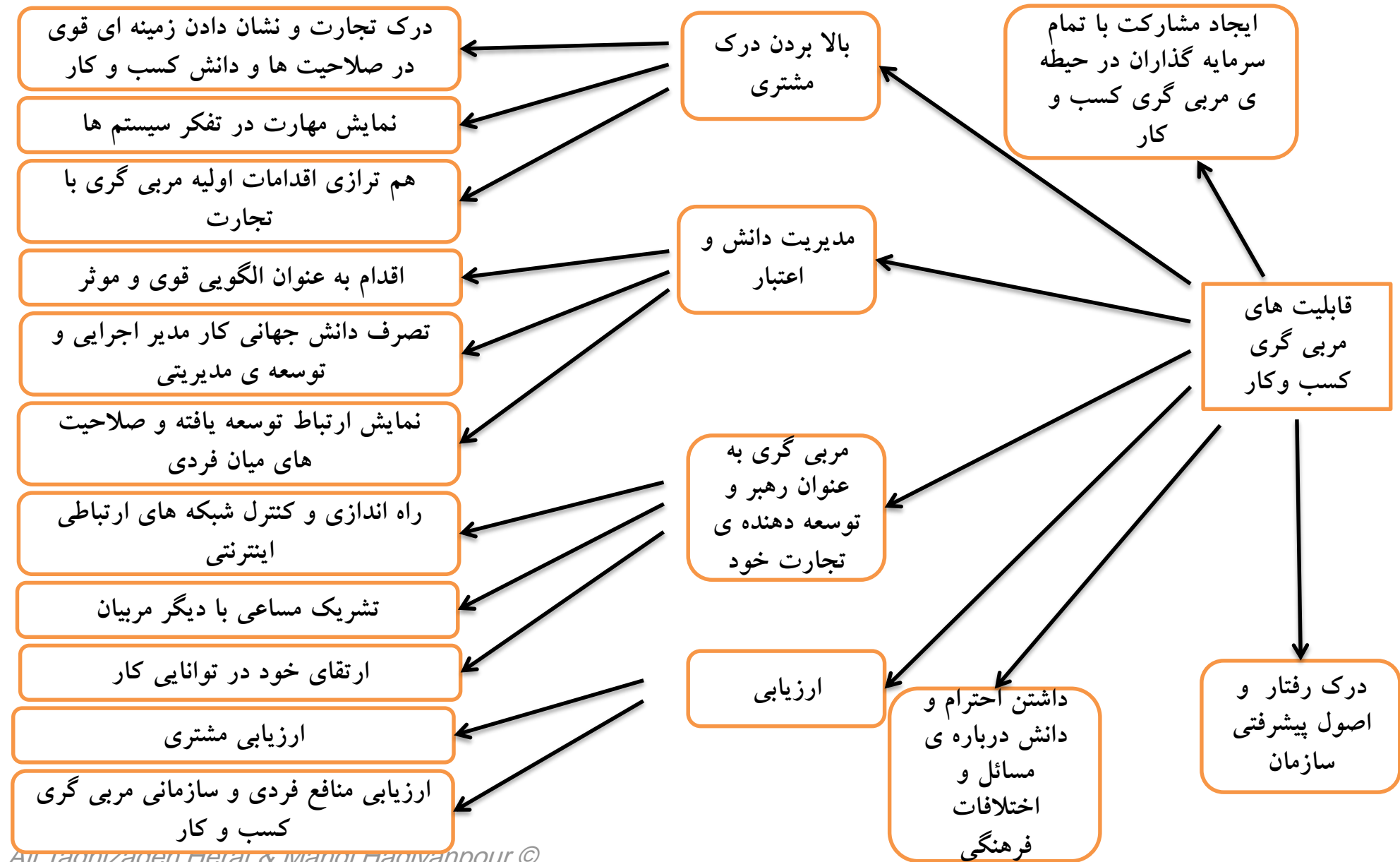
شایستگی مربیان کسب و کار - خود مدیریتی



مهارت های محوری مربی گری



قابلیت های مربی گری کسب و کار



فرآیند مورد استفاده در پژوهش حاضر و دلایل انتخاب آن

□ مرور ادبیات، گردآوری و تحلیل داده های کیفی

□ مصاحبه با خبرگان و شناسایی شایستگی های مورد انتظار از مربیان

کسب و کار

□ تنظیم پرسشنامه ی اولیه ی تحقیق

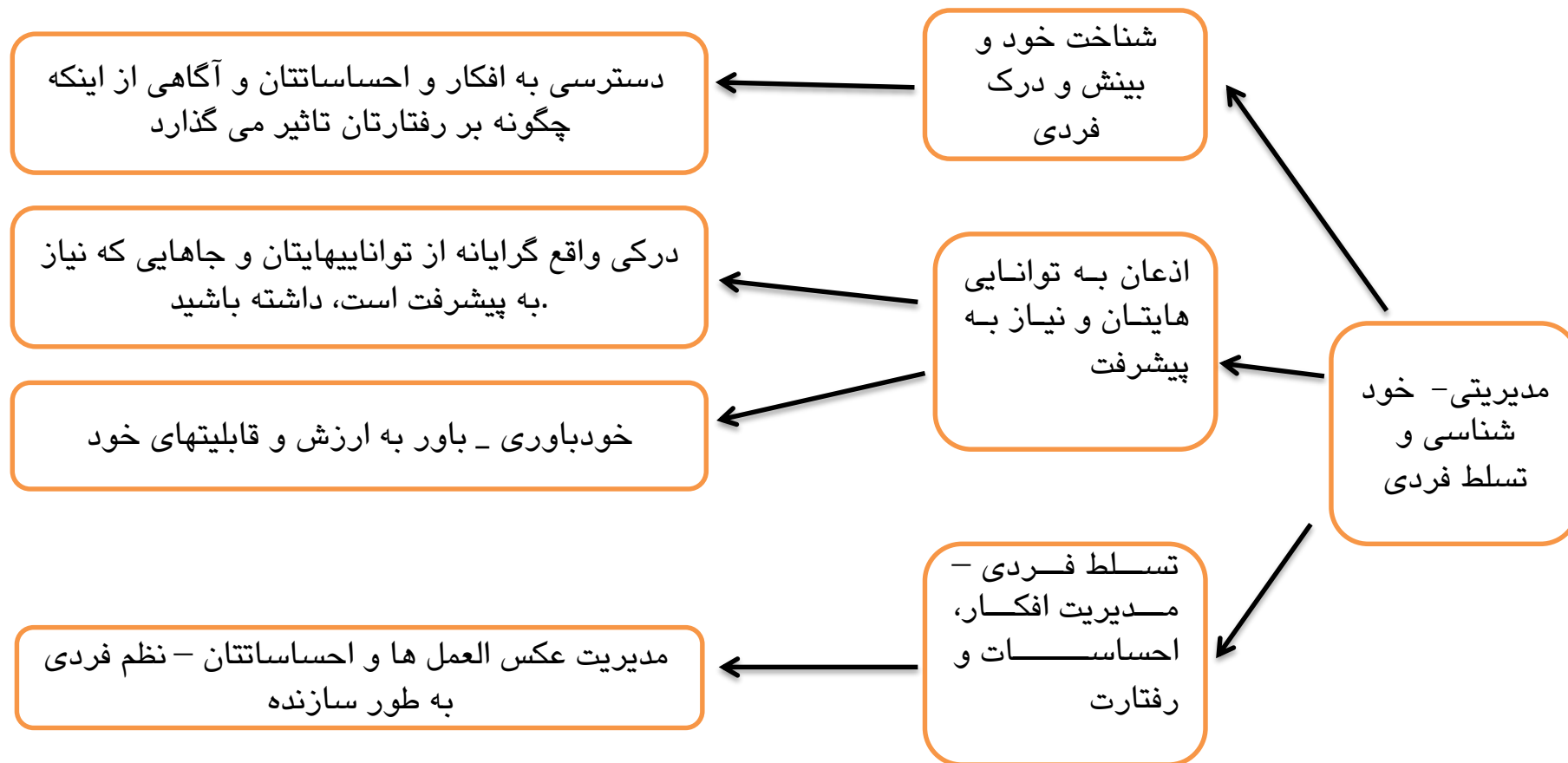
□ توزیع پرسشنامه میان جامعه ی آماری

□ انجام آزمون تحلیل عاملی اکتشافی

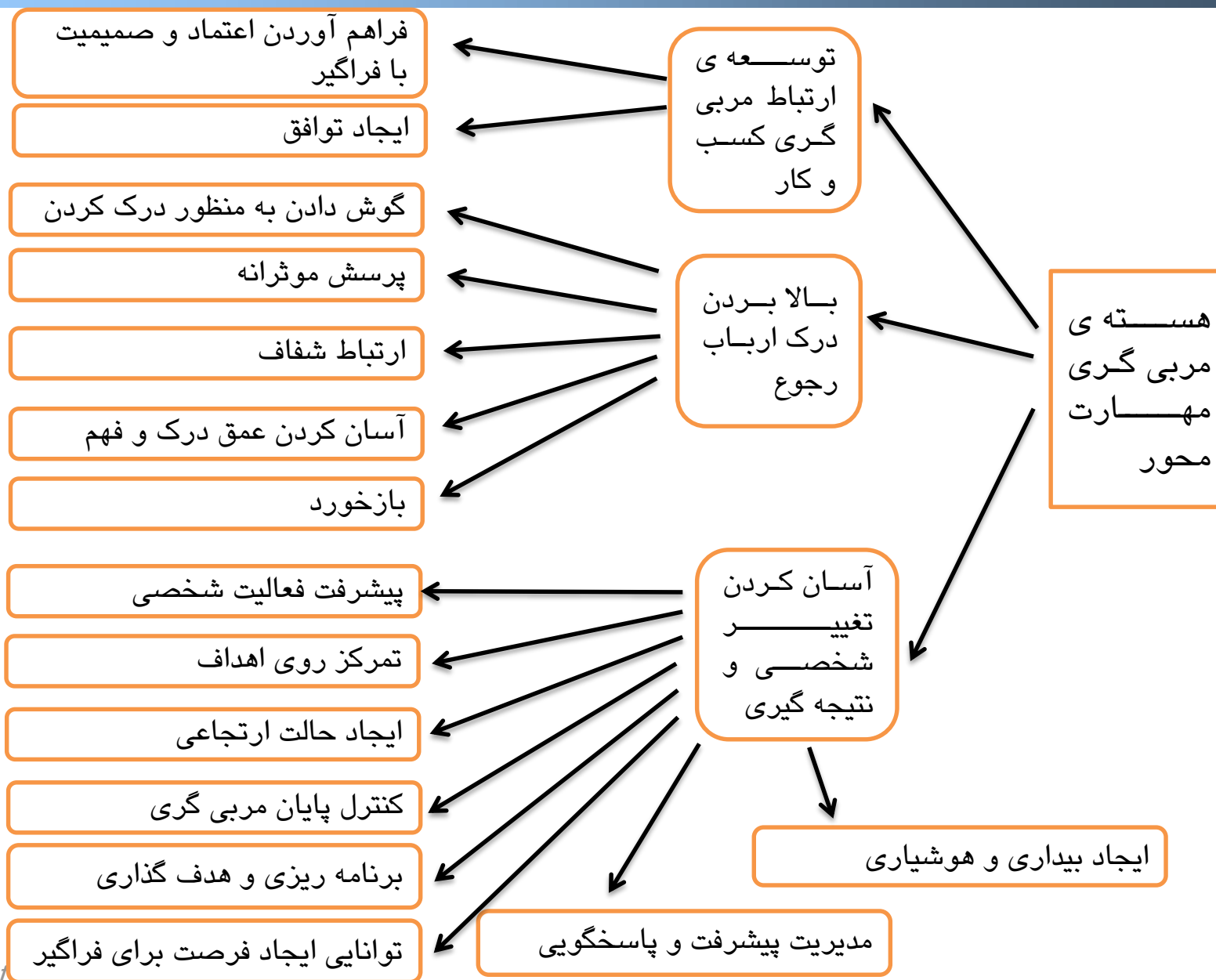
□ نام گذاری عوامل (شایستگی های مربی گری کسب و کار)

□ مدل یابی معادلات ساختاری

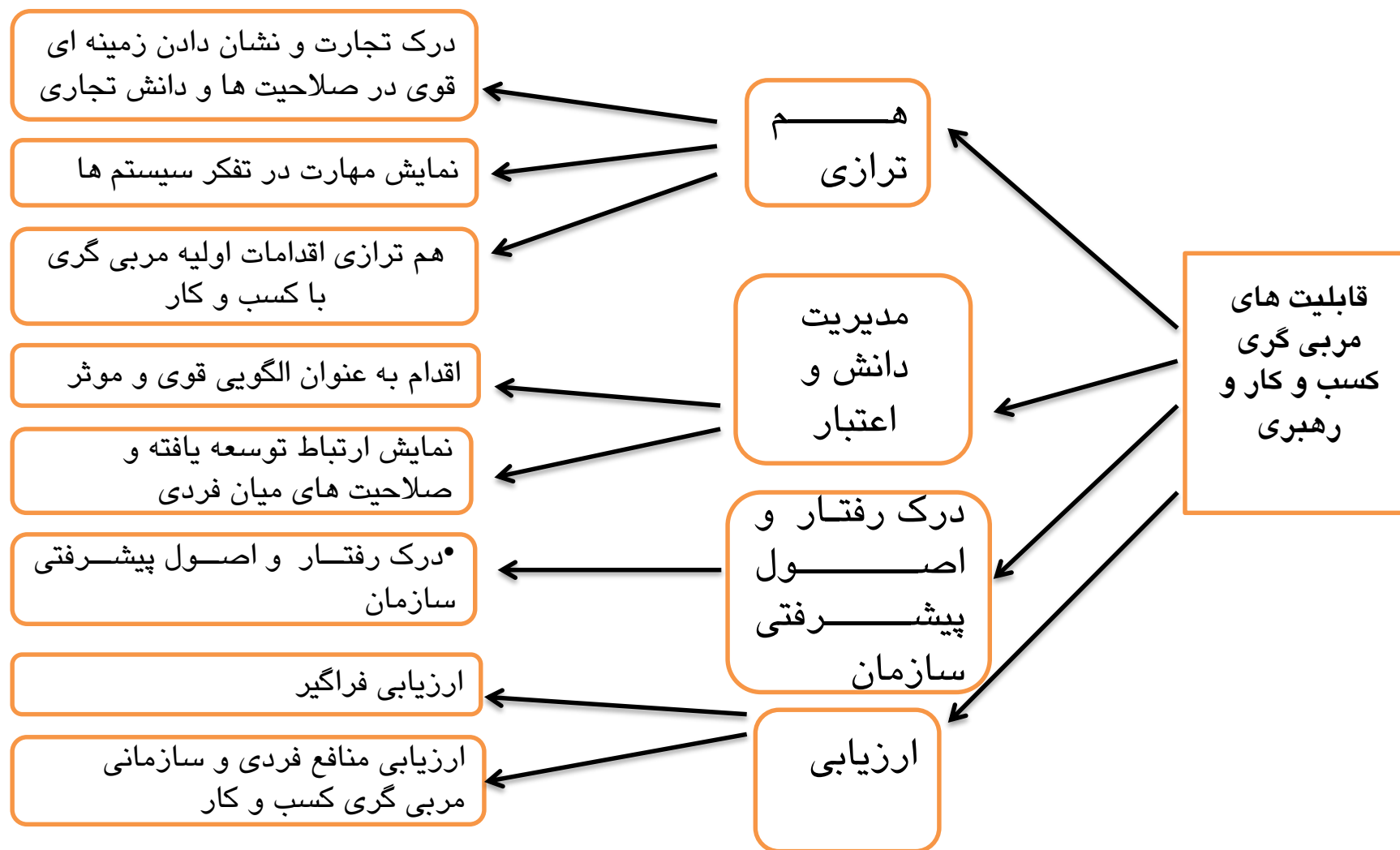
مدل مورد استفاده در پژوهش حاضر با نظر خبرگان و مطالعات قبل



مدل مورد استفاده در پژوهش حاضر با نظر خبرگان و مطالعات قبل



مدل مورد استفاده در پژوهش حاضر با نظر خبرگان و مطالعات قبل



تعیین ضرایب عامل ها در برازش



پرسیدن سوالات فعال

□ سوالاتی بپرسید تا دیدگاه مشتری را بازتاب کند.

□ برای کمک به مشتری در شناسایی **نفس خویشتن**، سوالات چالش برانگیز مطرح کنید.

□ برای کمک به مشتری در شفاف سازی موضوعات، سوالات بی پایان بپرسید.

□ پرسش هایی مطرح کنید تا به مشتری امکان توسعه ی **چشم اندازها** و امکانات جدید برای کار و آموزش دهد.

□ سوالاتی که **تعهد** را به عمل **باز می گرداند** مطرح کنید.

□ پرسش هایی طرح کنید تا مشتری را به سوی **نتایج مطلوب** خود سوق دهد.

گوش دادن فعال

- توانایی **تمرکز کامل** بر آنچه که مشتری **می گوید و نمی گوید**، درک مفهوم آنچه مشتری از نیازها و تمایلاتش می گوید و حمایت از گفته های مشتری در جهت رسیدن به **اهداف مناسب**.
- توجه به **دستور کار و نیاز مشتری**، نه به دستور کار مربی و نیاز او.
- شنیدن **اهداف، نگرانی ها، ارزش ها و باورهای مشتری** در مورد آنچه که امکان دارد و ندارد.
- تمایز بین **کلمات، لحن و صدای حرف زدن و زبان بدن** مشتری.
- خلاصه سازی، دوباره سازی، تکرار و انعکاس **آنچه مشتری گفته است** به منظور حصول اطمینان از درک و روشن بودن آن.
- تشویق، پذیرش و کشف و تقویت بیان احساس، درک، نگرانی، باورها و **پیشنهاد های مشتری**.
- بدون اینکه قضاوتی کند یا آن را به مرحله بعد انتقال دهد اجازه دهد **مشتری هر آنچه را که میخواهد بگوید و وضعیت را روشن کند**.

کنترل پایان مربی گری

- ❑ آمادگی مشتری را برای **خاتمه مربی گری** ارزیابی کنید.
- ❑ هر اقدامی که لازم است انجام دهید تا از **توانایی ادامه پیشرفت مشتری** اطمینان حاصل کنید.
- ❑ هماهنگی های **پیش رو** را برای او مشخص کنید.
- ❑ مشتری و دیگر سرمایه گذاران را در ایجاد برنامه توسعه ی **دوربرد** راهنمایی کنید.
- ❑ **ابزار داخلی و خارجی** توسعه را که در خور نیازهای مشتری و سازمان است، پیشنهاد دهید.
- ❑ با مدیر مشتری و دیگر سرمایه گذاران ارتباط برقرار کنید تا از **تعهد پیشرفت آتی** مشتری که شامل **پیشرفت منظم** است، مطمئن شوید.
- ❑ گاهی اوقات با مشتری به **شکلی مناسب** وارد مذاکره شوید تا **رابطه تان** را حفظ کنید.

- هنگام مربى گرى، دانش و تجربه **وسيع مرتبط با آن كسب و كار** را فراهم آوريد.
- دامنه ي فعاليت كارى **تحت كنترل مشترى** را بشناسيد (براى مثال: دور نماى بازار، رقابت، محصولات و سرويس ها، مشترى و خدمت گيرنده).
- با **ديدگاه و اهداف سازمان** و سرمايه گذاراناش آشنا شويد.
- **تكنيك ها و سياست هاى سازمان** كه در جهت دستيابى به اهداف كسب و كار است، را بشناسيد.
- بدانيد كه سازمان چگونه **نتايج و عملکرد مشترى** را ارزيابى مى كند.
- نقش مشترى را در ارتباط با **ماموريت، استراتژى كلى سازمان** و ابتكار عمل حرفه اى بشناسيد.
- با مراحل و **سياست هاى نيروى انساني** سازمان آشنا شويد.
- از چگونگى گرفتن **تصميمات و نحوه ي به كارگيرى** آنها در سازمان آگاه باشيد (مثل اصول مديرى شركت، ساختارها و كانال هاى براى مديرى كسب و كار).

آسان کردن عمق درک و فهم

- ❑ احساسات و نگرانی های غیر گفتاری مشتری را **درک کنید و پاسخ** دهید.
- ❑ **اختلافات** و الگوهای رفتار و افکار **مشتری** را مشخص کنید.
- ❑ مشتری را در **کشف افکار**، احساسات و رفتاری که به او در به دست آوردن **نتایج مطلوب** کمک می کند، توانا سازید.
- ❑ در موقعیت های **سخت، نظم و ترتیب** و درک و فهم عمیقی برای رفع شرایط ایجاد نمایید.
- ❑ به مشتری کمک کنید تا به مشکلات و مسائل از **دید گسترده تری** نگاه کند.
- ❑ محیطی ایجاد کنید که **حامی جستجو و تغییر** باشد.
- ❑ به مشتری کمک کنید تا **متوجه تاثیر افکار** و احساسات روی رفتارش شود.
- ❑ **نقاط قوت مشتری** را در رشد و آموزش تشخیص دهید.
- ❑ به او کمک کنید تا مهم **ترین مسائل** را برای مطرح کردن در جلسات مربی گری تشخیص دهد.
- ❑ دانش، تجربه و مهارت خود را **بدون نصیحت کردن**، مورد استفاده قرار دهید.
- ❑ هنگام تلاش برای درک موقعیت، از **چشم اندازهای مختلف** استفاده کنید.

پیشرفت فعالیت

- به مشتری کمک کنید تا فعالیت هایی را شناسایی کند که او را در نشان دادن و قدرتمند ساختن آموزش جدید توانا سازد.
- مشتری را تشویق به ایده های خلاقانه کنید تا به دنبال راه کارهای متفاوت و نوین باشد.
- به او کمک کنید تا نگرانی ها، انتخابات و فرصت های مشخص شده را مرتباً ارزیابی کند.
- بعد از گرفتن نتایج مثبت، مشتری را به گرفتن تصمیمات مناسب تشویق کنید.
- اطمینان حاصل کنید که جلسه مربی گری، احساس مشتری را در به کارگیری آنچه در زندگی آموخته است، برانگیزد.
- موفقیت های مشتری را بشناسید و آنها را جشن بگیرید.
- مشتری را در به کارگیری فوری دانش و مهارت های جدید تشویق و حمایت کنید (طی جلسه مربی گری).
- به او کمک کنید تا سرعت چالش برانگیز در عین حال واقع گرایانه آموزش را تشخیص دهید.

- ❑ **روند سازمانی و چگونگی توسعه ی کارایی و اثربخشی آن را بدانید.**
- ❑ **عناصر، اصول و روابط ساختاری، فرهنگی و مدیریت سازمان را تجزیه و تحلیل کنید.**
- ❑ **چگونگی شفاف سازی مسیر و ایجاد دیدگاه را بدانید.**
- ❑ **چگونگی توسعه و پیاده سازی برنامه های اداری و استراتژیک را بدانید.**
- ❑ **چگونگی تسهیل توسعه ی استراتژی های رهبری و کنترل تغییر سازمانی را بدانید.**

کاربرد شایستگی های مربی گری کسب و کار

استفاده از شایستگی های مربی گری کسب و کار در:

□ **ارزیابی و انتخاب** داوطلبین مربی گری کسب و کار

□ **ارزیابی و توسعه** شایستگی های مربیان کسب و کار موجود

□ **ارزیابی عملکرد** و رتبه بندی مربیان کسب و کار