کارگاه‌های توسعه شایستگی‌های رهبران

جلسه سوم

شایستگی‌های رفتاری

دکتر بهزاد نورحسینی

آذر ۱۳۹۷

به نام خداوند بخشنده مهربان

شایستگی‌های رفتاری (جلسه سوم)

وقتی در مورد شایستگی افراد صحبت می کنیم در حقیقت به عملکرد آنها نگاه می کنیم. البته عملکرد افراد تحت تاثیر عملکرد سازمان و یا جامعه نیز قرار دارد، به عنوان مثال فردی که در یک جایگاه سازمانی، عملکرد موفقی ندارد ممکن است با یک گردش شغلی و یا تغییر مدیریت، عملکرد متفاوتی از خود نشان دهد.

شایستگی همچنین به موقعیت شغلی فرد نیز مرتبط می شود. به عنوان مثال، خلاقیت آنقدر که برای یک طراح مهم است ممکن است برای یک کارمند امور مالی مهم نباشد به همین ترتیب شایستگی های مهم برای یک راننده با یک آبدارچی متفاوت است.

مصاحبه استخدامی، یکی از رایج‌ترین ابزارهایی است که در ارزیابی‌ها، برای انتخاب و استخدام افراد، انجام می‌شود. مصاحبه های شغلی غالبا رفتار محور و مبتنی بر شایستگی های لازم برای احراز شغل است. سوالات این نوع مصاحبه برای کسب اطلاع از شایستگی‌های فرد مصاحبه شونده طراحی شوند. این مصاحبه بر این فرض استوار است که رفتارهای اخیر فرد، بهترین پیش بینی کننده رفتار و عملکرد او در آینده، به ویژه آینده نزدیک است. این نوع مصاحبه باید بتواند شواهدی دال بر نوع رفتار داوطلب استخدام در شرایط خاص و معین به دست آورد.

بنابراین پیش از طراحی مصاحبه شایستگی محور، نخستین گام این است که شایستگی‌های مرتبط به شغل مورد نظر را استخراج کرده و بعد از آن نوبت به طراحی سوالاتی می‌رسد که قادر به سنجش شایستگی‌های تعیین شده برای این شغل باشند.

یکی از تکنیک های مفید برای انجام مصاحبه شایستگی محور، تکنیک STAR است. در این تکنیک طی ۴ گام سوالاتی را از متقاضی استخدام می‌پرسیم.

Situation فرد در چه شرایط و موقعیتی قرار داشته است.

Task در موقعیت مذکور چه سهم، نقش و وظیفه ای داشته است.

Action چه فعالیت‌هایی انجام داده است.

Results فعالیت‌های او چه نتایجی به بار آورده است؟

انجام یک تمرین:

فرض کنید می خواهیم با آقای X که قبلا رزومه او را بررسی کرده ایم، مصاحبه استخدامی انجام دهیم و در پایان مصاحبه به این سوالات پاسخ دهیم:

- آیا آقای X آدم دقیقی است؟
- سطح توانمندی ایشان در ارتباطات و کار جمعی را چگونه ارزیابی می کنید؟
- ایشان را برای کدام یک از مشاغل "روابط عمومی و امور فرهنگی"، "بازرگانی و تجارت"، "مدیریت فنی" و یا امور اداری" پیشنهاد می کنید؟
- آیا در کل ایشان را فردی شایسته برای مدیریت می دانید؟

برای انجام صحیح این تمرین باید:

- فرآیندی مناسب برای مصاحبه را دنبال نمایید، سوالاتی را طراحی کنید و موقعیت هایی را ایجاد نمایید که با تحلیل پاسخ ها و عکس العمل های فرد به آن سوالات، بتوانید به اطلاعات لازم برای رسیدن به اهداف مصاحبه برسید.
- مصاحبه گر در هنگام مصاحبه باید تشخیص بدهد که فرد روبرو در چه موقعیت خاصی، چه عکس العملی نشان داد و باید بتواند از این شرایط، در جهت رسیدن به اهداف مصاحبه، نتیجه گیری نماید.
- مصاحبه گر باید مصادیق رفتاری فرد را در هنگام مصاحبه در برگه ویژه ثبت مشاهدات، به دقت ثبت نماید.

پس از اجرای تمرین:

- نکات مثبت عملکرد خود به عنوان مصاحبه گر و همچنین نقاط قابل بهبود کار خود را بیان کنید.
- با ارائه دلیل اعلام کنید که آیا به اهدافی که از مصاحبه داشتید، رسیده‌اید؟
- آیا روند مصاحبه به گونه ای پیش رفته است که شما را به پاسخ سوالات مطرح شده برساند؟
- مصادیقی از رفتار مصاحبه شونده که شما را به پاسخ سوالات تمرین رساند، چه بودند؟
- بعد از انجام مصاحبه، پاسخ های شما به سوالات مطرح شده، تا چه اندازه مورد تایید ناظرین بر انجام مصاحبه بود؟

کارمند شایسته کیست؟

در تعریف شایستگی می توانیم بگوییم : "شایستگی، ویژگی های خاصی است که در عملکرد بهتر یک فرد، اثربخش باشند" .

با توجه به این که برخی از صفات در زبان فارسی، مفهوم دو گانه دارند (همانند جسارت که هم بار معنایی مثبت دارد و هم منفی) باید در بیان شایستگی های افراد، به این نکات توجه کافی داشته باشیم و همواره توضیحات لازم را ارائه دهیم.

توجه داشته باشیم که آن شایستگی هایی مورد نظر است که به موفقیت فرد در آینده در یک شغل مشخص، منتهی می شود، زیرا هنگام ارزیابی افراد، شایستگی های گذشته (و فعلی) افراد را می بینیم و آینده او را حدس می زنیم.

کارمند شایسته فردی است که می توان از موفقیت آتی او در تحقق نتایج ممتاز در یک موقعیت خاص و نقش شغلی، معین اطمینان حاصل نمود. کانون های ارزیابی می توانند با قابلیت اطمینان حداکثر ۷۰٪ و در یک محدوده زمانی محدود (دو الی سه سال)، شایستگی فرد را تعیین نمایند.

کانون های ارزیابی به منظور ارزیابی توانمندی هایی که نشانه کافی برای شایسته بودن افراد هستند، تشکیل می شوند و کاربرد نتایج آنها در انتخاب، انتصاب و ارتقاء شغلی افراد و یا تدوین برنامه توسعه و آموزش افراد است.

توانمندی های افراد را می توان به دو گروه توانمندی های تخصصی و رفتاری تقسیم کرد. توانمندی های تخصصی مبتنی بر دانش فرد بوده و دامنه کاربرد محدود و خاصی را دارند ضمن آنکه توسعه این توانمندی ها، ساده تر از توسعه توانمندی های رفتاری است. توانمندی های رفتاری افراد، دامنه کاربرد گسترده تری دارند(در مشاغل مختلف) و توسعه آنها دشوار تر است. در کانون های ارزیابی، بیشتر توانمندی های رفتاری افراد، مورد ارزیابی قرار می گیرد.

کارمند شایسته در مشاغل تخصصی، باید در سه حوزه زیر توانمند باشد:

- دانش تئوری و دانشگاهی(قابل تایید توسط مدارک دانشگاهی و با ضریب اهمیت ۳۰٪)
- دانش تخصصی (قابل تایید توسط مراکزی همانند نظام مهندسی، کانون وکلا،... با ضریب اهمیت ۳۰٪)
- ویژگی های رفتاری (با تایید کانون های ارزیابی با ضریب اهمیت ۴۰٪)

به عبارت دیگر عوامل تشکیل دهنده شایستگی را می توان در سه بخش زیر قرار داد:

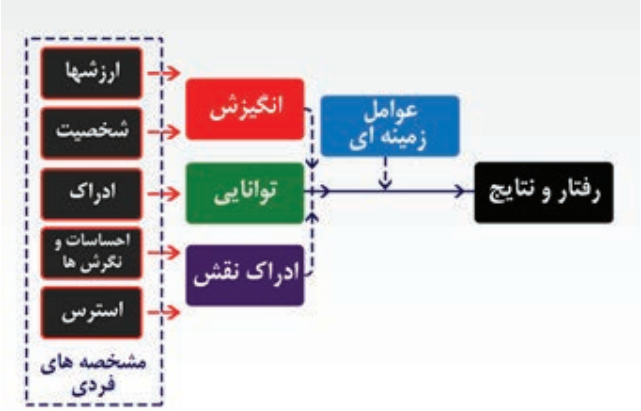
- معارف (دانش انجام کار)
- مهارت (توانایی انجام کار)
- منش (رفتار فرد حین انجام کار)

در مشاغل مختلف، اهمیت این سه بخش متفاوت است و میزان تمرکز بر روی آنها متفاوت است. به عنوان مثال برای یک استاد دانشگاه ممکن است تمرکز بیشتر بر روی دانش باشد اما برای یک فرد برقکار ممکن است تمرکز بیشتر بر مهارت باشد. به عبارت دیگر برخی مشاغل دانش بنیان و برخی مهارت بنیان هستند.

مدل رفتار فردی MARS

مدل مارس(MARS=Motivation, Ability, Role perception And Situational factors) مدل مناسبی برای درک عواملی است که تاثیر مستقیمی بر رفتار فرد و در نتیجه عملکرد او دارند.این عوامل عبارتند از:

- انگیزش(Motivation)
- توانایی(Ability)
- درک نقش(Role perception)
- عوامل موقعیتی(Situational factors)



بر اساس این مدل، دانش و مهارت افراد، توانایی های فرد را شکل می دهد، بر اساس این توانایی ها، رفتار هر فرد شکل گرفته و در نهایت، رفتار فرد، عملکرد او را شکل می دهد. البته رفتار فرد، تحت تاثیر نقش او و برداشتی که او از نقش خود دارد، نیز قرار دارد.

از سوی دیگر، شخصی ممکن است توانایی داشته باشد و متوجه نقش خود هم باشد اما انگیزه لازم را نداشته باشد، بنابراین توانایی لزوما منتهی به رفتار مطلوب نمی شود.

همه موارد گفته شده تحت تاثیر درون مایه های فرد(ظرفیت های بدنی،ذهنی و روانی) هم قرار دارند که معمولا این ظرفیت ها در کانون های ارزیابی مورد سنجش قرار نمی گیرند. همچنین عوامل موقعیتی که عوامل بیرونی بود و فرد نقشی در آنها ندارد نیز غالبا در کانون های ارزیابی مورد نظر قرار نمی گیرند.

شایستگی رفتاری

شایستگی رفتاری، سبکی از رفتار است که موجب می شود فرد در یک موقعیت شغلی مشخص، به نتایج برجسته دست پیدا کند. به عبارت دیگر، سبک، کمیت بروز توانمندی ها است. یک موقعیت شغلی مشخص نیز شامل ویژگی های شغل، سبک رهبری مدیر بالادست و همکاران، جنس روابط کاری، فرهنگ سازمانی، استراتژی های سازمان، فشار برنامه ها، ... است.

موسسه آموزشی پژوهشی سپید

تهران،خیابان شریعتی، ضلع جنوب غربی پل سیدخندان، خیابان میرمطهری، شماره ۳۶

(۰۲۱) ۸۸۵۰۱۲۳۶ - (۰۲۱) ۸۸۵۰۱۹۰۴