



Behavior به معنای رفتار

B ابتدای کلمه Behavior به معنای رفتار است.

اما رفتار چیست؟

رفتار به مجموعه واکنش‌های فرد در یک موقعیت خاص می‌گویند. برای

مثال اگر شما در موقع رانندگی آرامش خود را در برابر رفتار بد سایر

رانندگان حفظ می‌کنید، احتمالاً دارای رفتار مدیریت خشم هستید.



Behavior به معنای رفتار

« رفتار » دارای ویژگی های زیر می باشد:

- رفتار قابل مشاهده است.
- واکنش معمول فرد به یک موقعیت مشخص است.
- به مرور زمان قابل یادگیری است اما زمان زیادی می برد.



مدل شایستگی چیست؟

مدل شایستگی بیانگر مجموعه‌ای از شایستگی‌هاست که در ایجاد یک عملکرد عالی در یک شغل و یک سازمان مؤثر هستند.

اغلب این مجموعه شایستگی در قالب یک مدل دسته‌بندی می‌شوند.

این دسته‌بندی بر اساس نوع سازمان و فعالیت‌های خاص آن متغیر می‌باشد.

برای مثال مدل شایستگی می‌تواند بر اساس شایستگی‌های شغلی، سطوح مدیریتی و ... شایستگی‌های فردی تعریف شود.

شایستگی‌ها معمولاً با رفتارهای کلیدی تعریف می‌شوند.

رفتارهای کلیدی مشخص می‌کنند که هر شایستگی دقیقاً بیانگر چه رفتارهایی است.

مدل‌های شایستگی ممکن است به صورت عمومی تعریف شده و برای همه کارکنان به کار روند.

اما برخی مدل‌های شایستگی صرفاً برای یک شغل خاص تعریف می‌شوند.



مثال: مدل شایستگی های اصلی

برای مثال در NIH مدل شایستگی های اصلی یا Core Competency Model

برای همه کارکنان تعریف می شود.

لذا شایستگی های رهبری و شایستگی های مدیریتی برای تمام مدیران و

سرپرستان تعریف می شود.

مدل شایستگی های شغلی برای همه کارکنان در آن دسته شغلی تعریف می شود.

این شایستگی ها بر عملکرد افراد در آن رده شغلی تأثیر دارد.



شایستگی و رفتارهای کلیدی

هر شایستگی باید با رفتارهای کلیدی تعریف شود تا بین افراد سوء تفاهم ایجاد نشود. در غیر این صورت ممکن است یک شایستگی مثل مدیریت زمان برای یک نفر یک تعریف داشته باشد و برای دیگری تعریف متفاوتی باشد.

مثلاً یک مدیر فردی را دارای مدیریت زمان می‌داند که زودتر از موعد کار را تحویل دهد

اما مدیر دیگر فردی را دارای مدیریت زمان می‌داند که اولویت‌بندی بهتری دارد.

در دیکشنری شایستگی‌های هاروارد، تمام شایستگی‌ها با رفتارهای کلیدی تعریف شده‌اند.

برای مثال:

مدیریت زمان یعنی:

مدیریت اثربخش زمان و منابع برای اتمام کار

رفتارهای کلیدی:

الویت بندی: تفکیک امور مهم تر از وظایف کم اهمیت تر بر حسب اهداف پیش رو
آماده سازی: اطمینان از داشتن تجهیزات و امکانات لازم در انجام وظایف برای جلوگیری از اتلاف وقت

داشتن برنامه زمان بندی: برای استفاده از منابع اعم از زمان، فرایندها، هماهنگی ها و... برای اجتناب از تعارض برنامه ها با دیگران
هماهنگی بین منابع: استفاده درست از منابع قابل دسترس اعم از فرایندها، افراد، ابزار و...

تمرکز: پرهیز از مسائل غیرمرتبط با کار به منظور انجام اثربخش امور

مثال رفتارهای کلیدی

- برنامه ریزی برای تهیه مواد و ابزار لازم برای انجام و اتمام کار با استاندارد بالا
- برنامه ریزی برای قرار ملاقات ها و هماهنگی با افرادی که در این کار نقش دارند.
- مستند کردن منظم و سازماندهی شده فایل ها و مدارک.
- داشتن تقویم زمانی برای انجام امور.



چگونه رفتارهای کلیدی شایستگی را تعریف کنیم؟



تاکنون به تعریف شایستگی پرداختیم. مدل KSAB را تعریف کردیم. این مدل به شما کمک می‌کند تا شایستگی‌ها را به راحتی تعریف کنید. همچنین نشان دادیم که چگونه یک سازمان مدل شایستگی خود را تعریف می‌کند. گفتیم باید هر شایستگی با یک سری رفتارهای کلیدی تعریف شود. چراکه ممکن است از نظر هر کس، شایستگی متفاوت از دیگری تعریف شود. در نتیجه ارزیابی افراد مشکل خواهد شد.

رفتار کلیدی چیست؟

رفتارهای کلیدی نشان می‌دهند که یک فرد با داشتن چنین شایستگی، چگونه عمل می‌کند. به عبارتی فردی که شایسته است چه کاری را چگونه انجام خواهد داد. این رفتارها مانند مثال‌هایی هستند که شایستگی را شفاف‌سازی می‌کنند. اما نباید خود را درگیر مثال‌های گسترده از رفتارهایی کنیم که شایستگی را تعیین کنند. این رفتارها باید کمک کنند تا شایستگی را ساده‌تر ارزیابی کنیم.

چگونه رفتارهای کلیدی شایستگی را تعریف کنیم؟

برای مثال:

رفتار کلیدی برای داشتن شایستگی مدیریتی یک مسئول مالی عبارت است از:
ایجاد و حفظ بودجه های منطقی

مثلاً می خواهیم از یک شایستگی مثل ارتباطات قوی سخن بگوییم. حال باید این سؤال را از خود بپرسیم:

کسی که دارای ارتباطات قوی است، چه ویژگی های رفتاری دارد؟

- به خوبی با دیگران ارتباط برقرار می کند.
- منظور خود را به خوبی منتقل می کند.
- منظور دیگران را به درستی برداشت می کند.
- کمتر دچار سوء تفاهم می شود.
- ذهن خوانی نمی کند و....

تعریف شایستگی از دیکشنری هاروارد

حال بیایید از دیکشنری تعریف شایستگی هاروارد کمک بگیریم:

ارتباطات قوی:

انتقال دقیق و شفاف اطلاعات و ایده‌ها با کمک ابزارهای انتقال پیام صحیح به افراد یا گروه‌ها. به گونه‌ای که مخاطب را علاقه‌مند نموده و به آنها در درک موضوع کمک کند.

شایستگی و رفتارهای کلیدی

ارتباطات سازماندهی شده: هدف مشخص با بیانی مدون برای بیان اهمیت‌ها و تأکید بر موضوعات کلیدی

جلب توجه مخاطب: با بکارگیری تکنیک‌هایی مانند استفاده از تن صدای رسا، پاورپوینت، داستان، مثال، فیلم و...

همسویی با مخاطب: استفاده از مثال‌ها، تجارب و ... مرتبط با مخاطب.

اطمینان از فهم مخاطب: استفاده از اطلاعات مخاطبین برای اطمینان از اینکه شنونده پیام و مفهوم را به خوبی درک کرده است.

پرسیدن سؤالات شفاف: برای سنجش میزان درک مخاطب از موضوع

مثال برای تعیین رفتارهای کلیدی در تعریف شایستگی

همان طور که می بینید وقتی کسی این رفتارهای کلیدی را رعایت کند، قادر خواهد بود ارتباط قوی برقرار کند.

مثلاً شما قرار است با مشتری خود درباره محصول جدیدتان صحبت کنید.

حال با موارد بالا ارتباط خود را تعریف کنید.

هدف مشخص: معرفی محصول جدید.

- ✓ ابتدا میزان رضایت وی را از محصول قبلی را می پرسیم. سپس با استفاده از مزایا و معایبی که خواهد گفت، محصول جدید را معرفی می کنیم.
- ✓ برای جلب توجه مشتری می توانم برایش فایل های بروشور یا فیلم استفاده از محصول را ارسال کنم.
- ✓ جهت همسویی با مشتری باید مثال هایی بکار ببرم که مرتبط با کار وی باشد.
- ✓ حال باید مطمئن شوم موضوعات مرا درک کرده است. پس از او می توانم سؤالات زیر را بپرسم:
- ✓ به نظرتان محصول جدید ما مشکل محصول قبلی را پوشش می دهد؟
- ✓ شماره تماس مرا دارید؟ یک بار آن را باهم چک کنیم؟
- ✓ خوب حالا مدل شایستگی خود را در کار خود تعریف کنید و نمونه های رفتاری آن را بیابید.