



سلسله بولتن‌های تولید محتوا (۱۴)

چستی، چرایی و چگونگی شایستگی‌های رفتاری منابع انسانی در شرکت‌های فناور



روابط عمومی پارک فاوا (آبان ۱۴۰۱)



سلسله بولتن‌های تولید محتوا در پارک فاوا، با پشتوانه بیش از ۲۵ سال تجربه مدیریتی در پارک‌های علم و فناوری کشور، با هدف ایده‌پردازی و گفتمان‌سازی در خصوص جدیدترین مؤلفه‌ها، سازوکارها و مکانیسم‌های حکمرانی مدرن در پارک‌های علم و فناوری تولید و منتشر می‌شوند.



سلسله بولتن‌های تولید محتوا-۱۴

- **موضوع:** چیستی، چرایی و چگونگی شایستگی‌های رفتاری منابع انسانی در شرکت‌های فناور
- **مجری طرح:** دکتر عباس قنبری باغستان
- **زیر نظر:** دکتر محمدجعفر صدیق دامغانی‌زاده
- **مشاور طرح:** دکتر احسان چیت‌ساز
- **نویسندگان:** دکتر علی بزرگی امیری و میلاد شمس زارع
- **تهیه و تنظیم:** مینا راستی
- **صفحه آرا:** لیلی اسکندرپور
- **ناشر:** روابط عمومی و امور بین‌الملل پارک فاوا- آبان ماه ۱۴۰۱

چیستی، چرایی و چگونگی شایستگی‌های رفتاری منابع انسانی در شرکت‌های فناوری

دکتر علی بزرگی امیری^۱ و میلاد شمس زارع^۲



یکی از مهمترین مسائل شرکت‌ها در حوزه منابع انسانی، نحوه تشخیص فرد مناسب برای شغل مورد نظر است. به طور کلی، هنگام استخدام یک فرد توسط کارفرما، دو معیار مدنظر قرار می‌گیرد: مهارت‌های سخت که شامل مهارت‌های فنی و رزومه‌ای افراد است و مهارت‌های نرم که اصطلاحاً شایستگی‌های رفتاری نیز به آن‌ها گفته می‌شود. گزارش روندهای استعدادیابی جهانی لینکدین ۲۰۱۹ نشان می‌دهد که ۹۲ درصد کارفرمایان اذعان کرده‌اند که شایستگی‌های رفتاری و مهارت‌های نرم مثل مهارت‌های فنی یا بیشتر از آن اهمیت دارند و ۸۹ درصد از استخدام‌های ضعیف، به علت فقدان شایستگی‌های رفتاری مناسب در فرد بوده است. اما شایستگی‌های رفتاری چه هستند؟ چگونه باید ارزیابی شوند و در شرکت‌های فناوری چه شایستگی‌های رفتاری برای نیروی انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است؟

۱- عضو هیئت علمی دانشکده مهندسی صنایع، دانشکدگان فنی، دانشگاه تهران، alibozorgi@ut.ac.ir

۲- کاندید دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی

■ شایستگی رفتاری چیست؟

شایستگی رفتاری به هر ویژگی شخصیتی و رفتاری اشاره دارد که ممکن است افراد داشته باشند و می‌تواند به تعیین میزان موفقیت آن‌ها در یک شغل کمک کند. شایستگی‌های رفتاری شامل مهارت‌ها، نگرش‌ها، اقدامات و ویژگی‌هایی است که عملکرد برتر را متمایز می‌کند.

هر ویژگی رفتاری مانند مجموعه مهارتی، دانش فنی، مهارت‌های رهبری و... که به توسعه فرد در سازمان کمک می‌کند تا نقش‌های بزرگ‌تری را به عهده بگیرد، شایستگی رفتاری نامیده می‌شود. اندازه‌گیری شایستگی‌های رفتاری، آن‌طور که به نظر می‌رسد آسان نیست؛ اما به طور کلی، گامی حیاتی در فرایند استخدام است. یک کارفرما همیشه به دنبال داوطلب شغلی می‌گردد که بتواند کار را با موفقیت انجام دهد.

■ انواع شایستگی‌های رفتاری

۴ نوع شایستگی رفتاری وجود دارد:

ویژگی‌های شخصی، مهارت‌های بین فردی، توانایی تحلیلی، مهارت‌های رهبری و ویژگی‌های شخصی ترکیبی از افکار، ویژگی‌های شخصیتی، رفتارها، نگرش‌ها، ایده‌ها و عادات یک فرد در مورد محیط اطرافش است. ویژگی‌های شخصی شامل مسئولیت‌پذیری، اعتماد به نفس، خودآگاهی، اشتیاق و... است. این ویژگی‌ها در تعیین تناسب فرهنگی یک کارمند بسیار مهم هستند.

مهارت‌های بین فردی توسط یک فرد برای تعامل با یک هدف واضح استفاده می‌شود. این مهارت به توانایی یک فرد برای کنار آمدن با همکاران و کار اثربخش در یک گروه برای انجام مسئولیت‌های شغلی خود اشاره دارد. مهارت‌های بین فردی شامل ارتباط مؤثر، گوش دادن فعال، کار تیمی، مدیریت تعارض و... است. مهارت‌های بین فردی عالی پیش‌نیاز بسیاری از موقعیت‌ها در یک سازمان است.

توانایی تحلیلی توانایی تجسم الگوها، روندها، اطلاعات ناسازگار و نتیجه‌گیری معنادار براساس اطلاعات ارائه شده است. اگر فردی دارای این مهارت باشد، می‌تواند با پیروی از رویکردهای روش‌شناختی یا استفاده از خلاقیت برای تجسم جامع یک مسئله، راه‌حلی ابداع کند. توانایی‌های حل مسئله، تفکر انتقادی و استدلال منطقی همگی تحت توانایی تحلیلی هستند. این نقاط قوت می‌تواند به حل چالش‌های یک شرکت و بهبود بهره‌وری و موفقیت کلی آن کمک کند. کارفرمایان





کاندیداهایی را می‌خواهند که بتوانند یک مشکل را بررسی کنند و راه‌حلی به موقع و کارآمد پیدا کنند.

مهارت‌های رهبری می‌تواند به هر موقعیتی که از نظر حرفه‌ای و اجتماعی نیاز به هدایت و رهبری دارد، مرتبط باشد. یک رهبر خوب تیم خود را سازماندهی می‌کند، ریسک‌های حساب شده می‌پذیرد، به همکارانش انگیزه می‌دهد و آن‌ها را تشویق می‌کند تا بهترین عملکرد خود را داشته باشند. مهارت‌های رهبری عالی محرک رشد سازمانی پایدار است.

■ شایستگی‌های رفتاری کلیدی کدام‌اند؟

شایستگی‌های رفتاری کلیدی (یا محوری و اصلی) را می‌توان به عنوان لیستی از شایستگی‌های خاص برای یک شغل توضیح داد. این شایستگی‌ها شامل ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه‌ها و توانایی‌های لازم برای انجام اثربخش، صرف‌نظر از ماهیت شغل است. چنین شایستگی‌هایی مجموعه‌ای از رفتارها را برجسته می‌کند که اهداف شرکت را با رفتارهای قابل مشاهده همسو می‌کند و در نتیجه به دستیابی به اهداف سازمانی کمک می‌کند.

شایستگی‌های رفتاری کلیدی ارزش‌های بنیادی یک سازمان هستند که انتظار می‌رود هر یک از کارکنان آن به نمایش بگذارند. شبیه نقشه ساخت از سازمانی هستند که نیروی کار براساس آن ساخته می‌شود. برای سازمانی که مشتری دارد، شایستگی



رفتاری کلیدی می‌تواند مشتری‌مداری باشد. شایستگی‌های رفتاری کلیدی در صنایع مختلف، اندازه سازمان متفاوت، نوع صنعت، عملکرد و... متفاوت است.

■ شایستگی‌های رفتاری کلیدی براساس سطح شغلی

شایستگی‌های رفتاری در سطوح شغلی مختلف، متفاوت است. مثلاً از یک تازه‌کار انتظار می‌رود که یک شنونده و یادگیرنده مشتاق باشد، اما فردی که در نقش مدیریتی قرار دارد به مهارت‌های تحلیلی خوبی نیاز دارد. معمولاً بسته به نیاز، فهرستی از شایستگی‌های رفتاری وجود دارد که می‌تواند برای توسعه چارچوب شایستگی رفتاری، شناسایی شاخص‌های رفتاری کارکنان، ساختار فرایند استخدام و پرسیدن سؤالات مناسب برای سنجش شایستگی‌ها به کار گرفته شود. اما بهتر است سازمان‌ها با بهره‌گیری از دانش رشته‌های مدیریت منابع انسانی و روانشناسی صنعتی سازمانی، مدل‌های شایستگی و روش‌های ارزیابی متناسب با خود را توسعه دهند.

■ چرا باید شایستگی‌های رفتاری را ارزیابی کنید؟

شایستگی‌های رفتاری باید مبنای توسعه منابع انسانی باشد و به طور قابل توجهی به چارچوب‌های شایستگی در هنگام تصمیم‌گیری‌های مهم راجع به استعدادها شغلی کمک کند. همه سازمان‌ها صرف‌نظر از نوع، اندازه و عملکردشان می‌توانند از شایستگی‌های رفتاری به روش‌های زیر بهره‌مند شوند:

زبان مشترک: شایستگی‌های رفتاری می‌توانند پایه و اساس هر چیزی را که برای یک سازمان حیاتی است، ایجاد کنند. آن‌ها می‌توانند رفتار مورد انتظار در محل کار، درک دقیق و مشترک از استانداردهای عملکرد و ارزش‌ها و اهداف سازمان را دیکته کنند.

استخدام عینی: تجزیه و تحلیل و بهبود استراتژی استخدام موجود اولین گام در جهت بهبود کیفیت کارکنان است. شایستگی‌های رفتاری بستری عینی برای بررسی فرایند غربالگری داوطلبان شغلی ایجاد می‌کنند و موجب بهبود فرهنگ سازمانی می‌شوند. شایستگی‌های رفتاری که از طریق مصاحبه‌ها، آزمون‌های هوش و شخصیت، تمرین‌ها و وظایف ارزیابی می‌شوند، سوگیری و خطای مصاحبه‌گر را کاهش می‌دهند، استعدادهای درست را فیلتر می‌کنند و آن‌ها را از همان ابتدا در مسیر موفقیت قرار می‌دهند.

توسعه کارکنان: هنگامی که یک سازمان شایستگی‌های رفتاری مربوط به یک نقش





و سطح خاص را شناسایی کرد، می‌تواند آن شایستگی‌ها را برای نیروی کار خود معیار قرار دهد و بر این اساس برنامه‌های توسعه فردی را آغاز کند. شایستگی‌های رفتاری همچنین می‌تواند کارکنان را قادر به شناسایی مهارت‌های قابل انتقال برای پیشرفت شغلی کند.

برنامه‌ریزی سازمانی: شایستگی‌های رفتاری بستر همه ابتکارات برنامه‌ریزی سازمانی مانند شناسایی افراد با پتانسیل بالا، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، توسعه رهبری و... است.

هنگامی که یک سازمان هنجارهای رفتار گروهی خود را تعیین می‌کند، می‌توان آن‌ها را در بررسی عملکرد، سؤالات استخدامی مرتبط با عملکرد و فرایند جامعه‌پذیری قرار داد. همچنین می‌توان از آن‌ها برای ایجاد مهارت‌ها استفاده کرد تا افرادی که این رفتارها را نشان می‌دهند، مهارت‌های لازم برای رهبری را نیز نشان دهند. اگر تحقیقات گالوپ درست باشد، سازمان‌ها در بیش از ۸۲ درصد مواقع افراد اشتباه را به سمت‌های رهبری ارتقا می‌دهند. باید به رفتار به عنوان یک علت اصلی نگاه کرد.

■ چگونه شایستگی‌های رفتاری را اندازه‌گیری می‌کنید؟

شایستگی‌های رفتاری شاخص‌های اساسی موفقیت در کار آینده هستند و برای برنامه‌ریزی، استخدام، آموزش و توسعه نیروی کار بسیار مهم هستند. بسیاری از سازمان‌ها ممکن است فرایندی برای مشاهده یا ارزیابی شایستگی‌های رفتاری

کارکنان بدون اینکه متوجه باشند، داشته باشند. به عنوان مثال، سؤالات مصاحبه در فرایند استخدام به طور ناخواسته در جهت اندازه‌گیری ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های بین فردی است.

شایستگی‌های رفتاری ویژگی‌ها و صفات شخصیتی ذاتی هستند که ممکن است یک فرد داشته باشد، مانند دانش‌ها، توانایی‌ها و مهارت‌ها که برای تعیین میزان کارآمدی یک فرد در شغلی که درخواست می‌کند، ضروری است. این شایستگی‌ها برای تصمیم‌گیری در مورد نقاط قوت رفتاری کارکنان بسیار مهم هستند. کارفرمایان اغلب به لیست شایستگی‌های رفتاری مراجعه می‌کنند تا رفتارهای کارکنان را با اهداف شرکت هماهنگ کنند.

ارزیابی شایستگی‌های رفتاری ابزارهای دیجیتال نوین برای اندازه‌گیری شایستگی‌های رفتاری در یک محیط کاری شبیه‌سازی شده هستند. این ارزیابی‌ها از کاندیدها می‌خواهد که مهارت‌های رفتاری خود را در فعالیتی که شبیه یک موقعیت سازمانی واقعی است نشان دهند.

همچنین می‌توانید علاوه بر ارزیابی‌های رفتاری، ارزیابی‌های روان‌سنجی انجام دهید تا کاندیدها را با شایستگی‌های خاص اندازه‌گیری کنید و عملکرد شغلی را با نمرات دقیق شایستگی‌های مختلف پیش‌بینی کنید. در غیر این صورت، می‌توانید تست‌های شایستگی رفتاری مبتنی بر نقش را انتخاب کنید که می‌تواند به شما در صرفه‌جویی در زمان تصمیم‌گیری‌های استخدام کمک کند و در عین حال به شما این امکان را می‌دهد که بینشی نسبت به شخصیت واقعی کاندید کسب کنید.

■ مشاغل و شایستگی‌های رفتاری نوظهور

با توجه به پیشرفت‌های فناوری و تأثیر آن‌ها بر مشاغل، انجمن اقتصاد جهانی گزارشی مفصل در این باره تهیه کرده است. براساس این گزارش، تا سال ۲۰۲۵ مشاغل زیر بیشترین تقاضا را خواهند داشت:

- ۱) تحلیلگران و دانشمندان داده‌ها
- ۲) متخصص هوش مصنوعی و یادگیری ماشین
- ۳) متخصص کلان داده‌ها
- ۴) متخصص بازاریابی دیجیتال و استراتژی
- ۵) متخصص اتوماسیون فرایند
- ۶) متخصصان توسعه کسب و کار





- ۷) متخصص تحول دیجیتال
- ۸) تحلیلگران امنیت اطلاعات
- ۹) توسعه دهندگان نرم افزار و برنامه های کاربردی
- ۱۰) متخصص اینترنت اشیا

همچنین مشاغل زیر نیز به دلیل پیشرفت فناوری دچار کاهش تقاضا خواهند شد:

- ۱) کارمندان ورود اطلاعات
- ۲) منشی اداری و اجرایی
- ۳) کارمند حسابداری، ثبت حساب ها و حقوق و دستمزد
- ۴) حسابداران و حسابرسان
- ۵) کارگر مونتاژ و کارخانه
- ۶) مدیران خدمات تجاری و اداری
- ۷) کارمندان اطلاعات مشتری و خدمات مشتری
- ۸) مدیران عمومی و عملیات
- ۹) تعمیرکار مکانیک و ماشین آلات
- ۱۰) کارمند ثبت و نگهداری اطلاعات انبار و مواد

در نتیجه این تغییرات فناورانه، شایستگی‌های رفتاری ذیل از اهمیت بیشتری برخوردار خواهند شد و شرکت‌ها باید توجه بیشتری به جذب و توسعه این شایستگی‌ها در نیروی انسانی خود داشته باشند:

- نوآوری و تفکر تحلیلی
- یادگیری فعال
- حل مسئله‌ی انتقادی
- خلاقیت، اصالت و ابتکار عمل
- رهبری و نفوذ اجتماعی
- کنترل، پیش و کاربست فناوری
- برنامه‌ریزی و طراحی فناوری
- انعطاف‌پذیری، تحمل استرس و تاب آوری
- استدلال
- هوش هیجانی
- تجربه کاربری و عیب زدایی
- خدمت‌گرایی
- ارزشیابی و تحلیلی سیستم
- مذاکره و اقناع

■ نمونه‌ای از شایستگی‌های رفتاری در صنعت فناوری اطلاعات

در ادامه بخشی از شایستگی‌های صنعت فناوری اطلاعات را که توسط بانک مشاغل O*net آمریکا و مرکز توسعه مشاغل اداره کار آن کشور طراحی شده است، ذکر می‌گردد. در این مدل، شایستگی‌های رفتاری در دو بخش شایستگی‌های اثربخشی فردی و شایستگی‌های محیط کار ارائه شده است. هر شایستگی شامل یک تعریف و تعدادی محورهای رفتاری است که به اختصار مهمترین موارد ذکر شده است:

■ شایستگی‌های اثربخشی فردی

- مهارت‌های بین فردی و کار تیمی: مهارت‌های کار با افراد مختلف
- توجه به دیگران
 - بینش نسبت به رفتارها
 - حفظ ارتباطات باز





• احترام به تنوع

• درستکاری: ابراز رفتارهای کاری و اجتماعی پذیرفته شده

• رفتار اخلاقی

• رفتار منصفانه

• مسئولیت پذیری

• حرفه ای گرایی: حفظ رفتار حرفه ای در کار

• خود کنترلی

• حفظ ظاهر حرفه ای

• حفظ نگرش مثبت

• ابتکار عمل: ابراز اشتیاق به کار

• پافشاری و مداومت

• عمل ابتکاری

• تنظیم اهداف چالش برانگیز

- کار مستقلانه

سازگاری و انعطاف پذیری: قابلیت سازگاری با نیازهای در حال تغییر، جدید یا متفاوت

- به کار بردن تحلیل‌های نوین
- پذیرفتن ایده‌های جدید
- تحمل ابهام

قابلیت اتکا و اعتماد: پذیرفتن مسئولیت در کار

- انجام تعهدات
- توجه به جزئیات
- پیروی از سیاست‌ها و رویه‌ها

یادگیری مادام‌العمر: اشتیاق برای یادگیری و کاربرد دانش و مهارت‌های جدید

- ابراز علاقه به یادگیری
- مشارکت در آموزش
- پیش‌بینی تغییرات در کار
- شناسایی علایق شغلی

■ شایستگی‌های محیط کار

- کار تیمی: همکاری و همراهی با دیگران برای تکمیل وظایف کاری
- برنامه‌ریزی و سازماندهی: برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی کار برای مدیریت اثربخش زمان و تکمیل وظایف
- تفکر خلاق: ارائه راه‌حل‌های خلاقانه
- حل مسئله و تصمیم‌گیری: کاربرد مهارت‌های تفکر نقادانه برای حل مسائل به وسیله ارائه، ارزیابی و اجرای راه‌حل‌ها.
- کار با ابزارها و فناوری: انتخاب، استفاده و حفظ ابزارها و فناوری برای تسهیل فعالیت‌های کاری
- مبانی کسب و کار: دانش روندها و اقتصاد و اصول تجارت پایه
- سلامت و ایمنی: حمایت از یک محیط کار سلامت و ایمن





جمع‌بندی

مأموریت‌ها و اهداف هر شرکت علاوه بر مهارت‌های فنی در نیروی انسانی نیازمند شایستگی‌های رفتاری و مهارت‌های نرم هستند. سازمان‌های فناور جهت ساختارمند کردن و بهبود فرایندهای جذب و استخدام، آموزش و توسعه و مدیریت عملکرد می‌توانند بر اساس رهنمودهای دانش مدیریت منابع انسانی با طراحی و به کارگیری شایستگی‌های رفتاری مناسب، بلوغ مدیریت منابع انسانی خود را ارتقا دهند. این مهم می‌تواند از طریق به کارگیری و سفارشی‌سازی مدل‌های شایستگی آماده و از پیش طراحی‌شده و یا تدوین کامل مدل شایستگی برای سازمان صورت پذیرد.



1- Sanghi, S. (2016). The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations. SAGE publications India.

2- The Future of Jobs Report 2020 | World Economic Forum

3- <http://www.careeronestop.org/competencymodel>





تولید سال ۱۴، دانش‌بنیان، اشتغال‌آفرین

شایستگی رفتاری به هر ویژگی شخصیتی و رفتاری اشاره دارد که ممکن است افراد داشته باشند و می‌تواند به تعیین میزان موفقیت آن‌ها در یک شغل کمک کند. شایستگی‌های رفتاری شامل مهارت‌ها، نگرش‌ها، اقدامات و ویژگی‌هایی است که عملکرد برتر را متمایز می‌کند.