



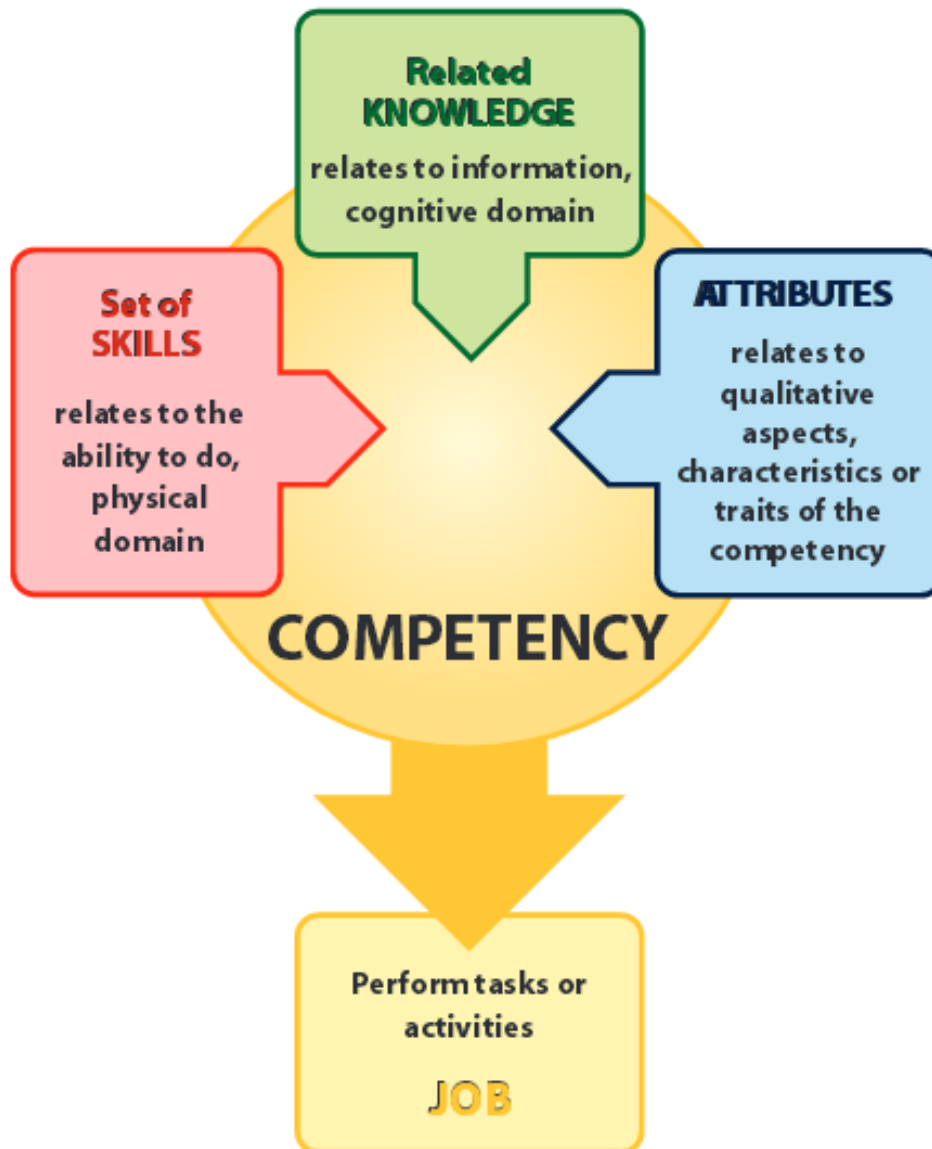
الله أكبر

مركز آموزش مدیریت دولتی

آشنایی با مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه ای

مدل و مصادیق رفتاری

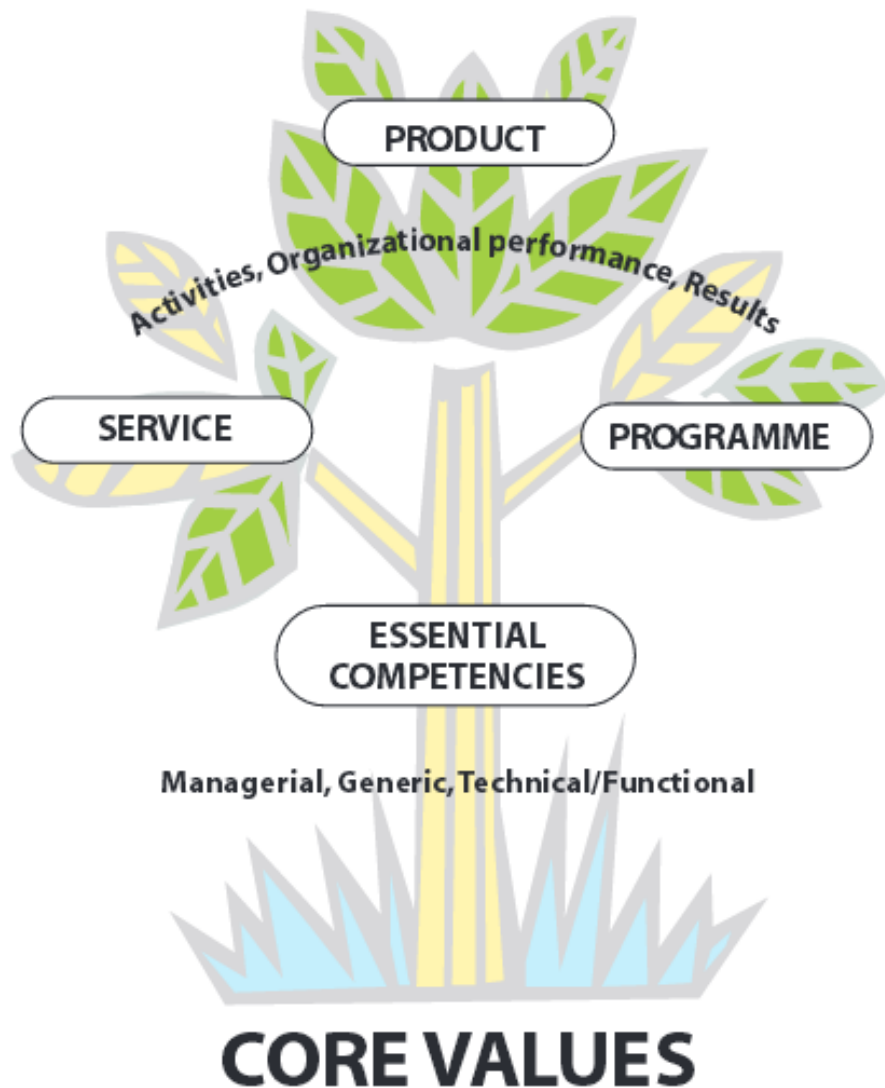
امیرحسین صبورطینت
دکتری مدیریت و مدرس دانشگاه



- دانش و آگاهیها : معلومات شغلی ،اطلاعات و تخصص های مرتبط با شغل؛
- قابلیتها یا مهارتها : توانایی انجام کارهای مرتبط با اهداف شغلی؛
- نگرشها و ارزشها : ترجیحات یا مفروضات افراد؛
- ویژگی ها: خصوصیات شخصیتی و نحوه واکنش به شرایط و افراد؛
- انگیزش : سائقه های درونی و اشتیاق برای اقدام.

تشبیه شایستگی ها و استعدادهای پنهان





✓ اصول ارزشی و اخلاقی، ریشه

های درخت هستند

✓ شایستگی ها، ساقه هستند

✓ برگ ها و میوه های نهایی،

محصولات شرکت، ارزش خلق

شده برای مشتریان، و نتایج

کلیدی عملکردی شرکت هستند.

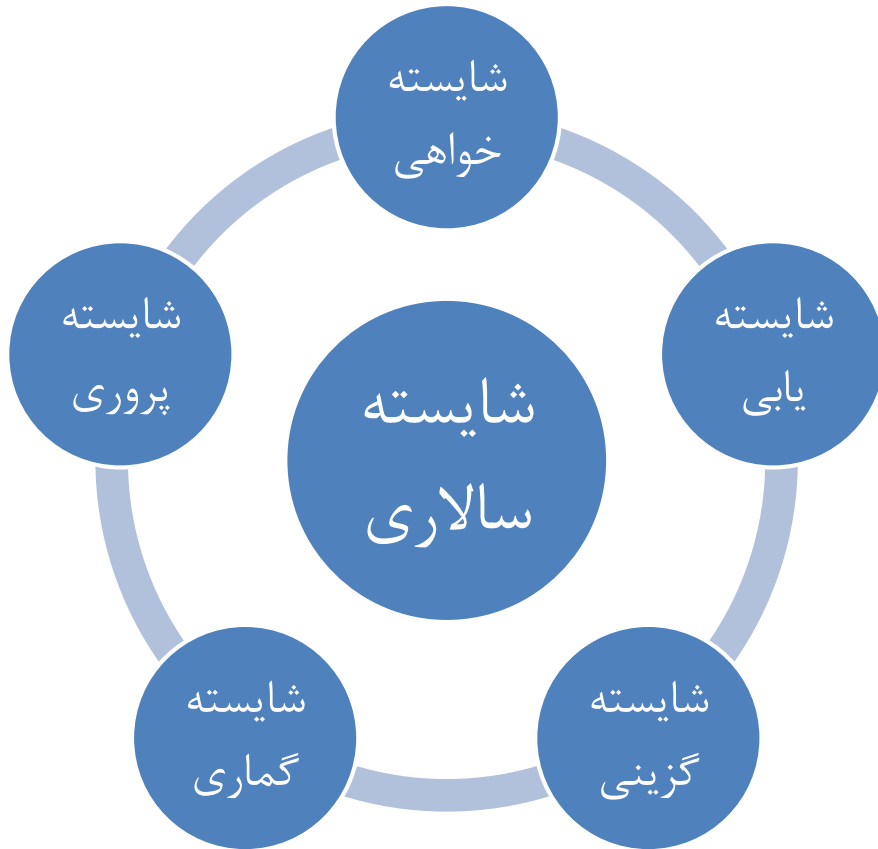
شناخته برای خود

ناشناخته برای خود

شناخته
برای
دیگرانمنطقه گشوده
openمنطقه کور
Blindناشناخته
برای
دیگرانمنطقه پنهان
hiddenمنطقه ناشناخته
unknown

الزامات توسعه شایسته سالاری

در سازمان های ایرانی:



۱. شایسته خواهی

۲. شایسته یابی

۳. شایسته گزینی

۴. شایسته گماری

۵. شایسته پروری

شایسته سالاری در یک سازمان به این معناست که در آن، برخورداری از صلاحیت، قابلیت ها و مهارت های انجام وظایف و رفتار شایسته کارکنان نوعی ارزش تلقی شود و معیار اصلی انتخاب و گمارش افراد در وظایف سازمانی و اقدامات نگهداشت و بهسازی آنان، شایستگی آنها باشد.

شایسته داری به این معناست که افراد سازمان از نظر نیازهای محیط کار از جمله، نیازهای روحی- روانی و نیازهای مربوط به معاش و گذراندن زندگی به نحو شایسته تأمین شده باشند. نتیجه شایسته داری باید به تقویت تعلق و وابستگی های افراد به سازمان کمک کند، به گونه ای که سازمان های رقیب به راحتی نتوانند به جلب و جذب آنان مبادرت کنند. در یک نظام متعهد به شایسته داری، محیط کار برای افراد سازمان نشاط انگیز، پر جاذبه و سرشار از صمیمیت است.

شایسته خواهی که در آن به عنوان یک فرهنگ و اراده جمعی، بهره گیری از شایستگان و ارج نهادن بر آنان به عنوان یک عزم و ارزش خدشه ناپذیر سازمانی مورد تأکید قرار می گیرد. در چنین فرهنگی، عدم بهره گیری از افراد شایسته در مشاغل نوعی گناه تلقی می شود و رفتار مدیرانی که تحت تأثیر روابط خویشاوندی، قومی و غیره، در اعمال این محور شایسته سالاری کوتاهی داشته باشند، نوعی رفتار ضد ارزش قلمداد خواهد شد.

شایسته یابی که به عنوان یک محور در فرایند جذب نیروهای مورد نیاز سازمان ها مورد توجه قرار می گیرد. در این مرحله، سازمان ها باید از مؤثرترین روش های اطلاع رسانی و کارآمد ترین روش های جستجو و به شیوه ای انگیزاننده برای یافتن افراد شایسته بالقوه بهره گیرند.

شایسته‌گزینی به معنای انتخاب مناسب‌ترین و با قابلیت‌ترین افراد از میان متقاضیان شغل است. این امر مستلزم تعریف و تعیین دقیق معیارهای شایستگی و شفافیت انتظارات متقابل فرد و سازمان، انتخاب روش‌های مناسب‌گزینش و فرایند صحیح‌گزینش می‌باشد.

شایسته گماری به این معناست که با حفظ تناسب شغل و شاغل، افراد در جایگاهی گمارده شوند که در آن حداکثر کارآیی را دارند. اگرچه یک گزینش صحیح نیز غالباً با همین انتظار صورت می گیرد، اما از آنجا که غالباً گزینش ها به صورت جمعی و برای رده های مختلف مدیریتی، کارشناسی و کارمندی انجام میگیرد، در مرحله گزینش عمدتاً ویژگی های کلی رده ها مورد توجه است. درحالی که جایابی و گمارش افراد انتخاب شده مستلزم دقت و توجه در الزامات خاص شغل های تعریف شده در آن رده خواهد بود.

شایسته پروری به ضرورت توسعه مستمر افراد یک سازمان به دلایل مختلف اشاره دارد. چنین ضرورتی امروزه، سازمان های موفق را به سازمان های یادگیرنده مبدل نموده. به هر حال، شرایط سازمانی امروز ایجاب می کند که افراد سازمان هر روز مطلب تازه ای را بیاموزند، زیرا به تعبیر پیتز دراکر، محیط کار صرفاً برای کار کردن نیست و کارکنان باید از طریق یادگیری و کسب تجربیات، برای بهتر کار کردن آمادگی پیدا کنند.

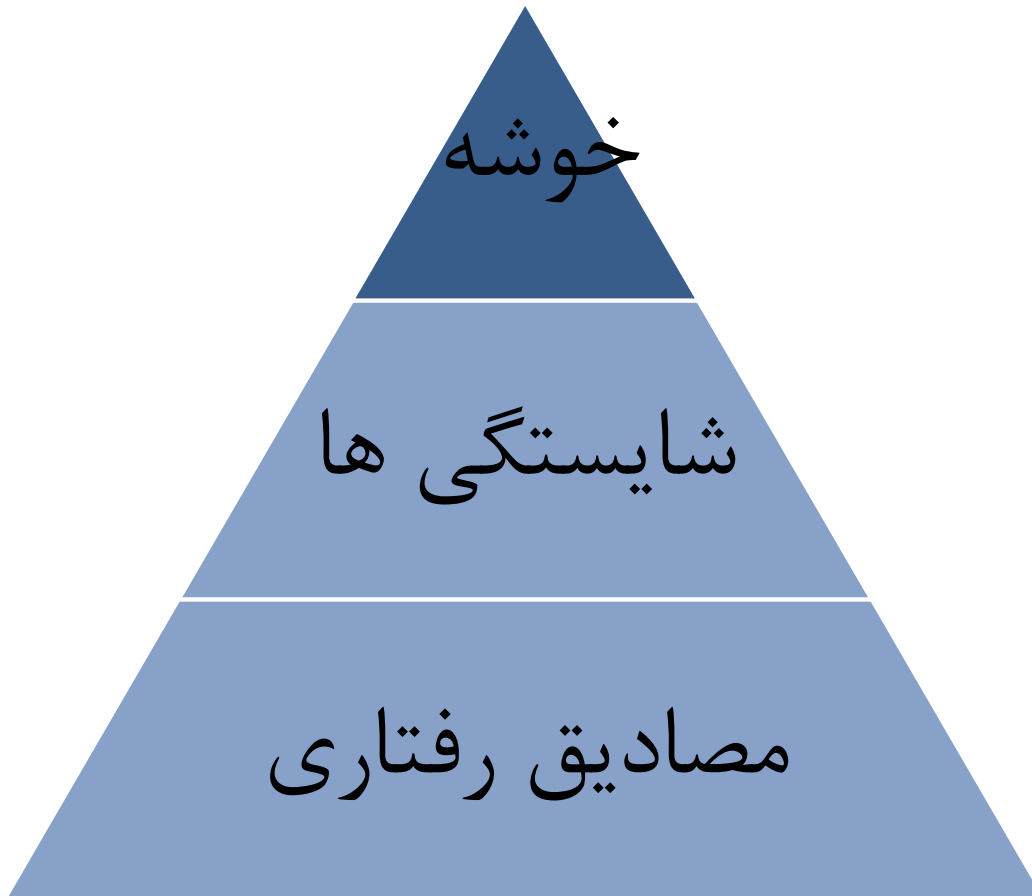
- ◀ ۲۴۰ مقاله علمی انیشتین
- ◀ ۳۳۰ مقاله در حوزه های پزشکی و روانشناسی از زیگموند فروید
- ◀ بیست هزار اثر هنری پیکاسو
- ◀ ۱۰۹۳ اختراع ادیسون
- ◀ رانندگی فوق العاده شوماخر
- ◀ سمفونی های بتهوون
- ◀ خلاقیت های لئوناردو داوینچی
- ◀ طبابت های فوق العاده ابن سینا و....

- ❖ **شایستگی** : ترکیبی است از دانش، مهارت، نگرش و ویژگی های فردی که به یک فرد امکان می دهد تا وظایف مربوطه را پس از احراز سمت های مدیریتی یا ارتقا به سطوح بالاتر به طور موفقیت آمیز انجام دهد
- ❖ **مدل شایستگی** : به مجموعه ای از شایستگی ها که دربردارنده رفتاری کلیدی موردنیاز برای عملکرد سطح عالی در شغل یا سمت خاص باشد اطلاق می شود.
- ❖ **مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه ای** : به مجموعه ای از شایستگی های عمومی مدیریتی سطوح چهارگانه مدیران حرفه ای (شامل چهار شایستگی برای مدیران عملیاتی، پنج شایستگی برای مدیران پایه، دو شایستگی برای مدیران میانی و یک شایستگی برای مدیران ارشد با تعاریف و مصادیق رفتاری تعیین شده
- ❖ **مدل شایستگی اختصاصی مدیران حرفه ای**: به مجموعه ای از شایستگی های تخصصی مدیریتی در یک زمینه خاص که از سوی دستگاه اجرایی تعیین می شود اطلاق می گردد به گونه ای که به فرد امکان می دهد تا بتواند وظایف مربوطه را پس از احراز سمت های مدیریتی یا ارتقا به سطوح بالاتر به طور موفق انجام دهد
- ❖ **مدیران حرفه ای** : شامل تمامی عناوین سمت های مدیریتی دستگاه اجرایی به استثنا سمت های مدیریت سیاسی موضوع ماده ۷۱ قانون مدیریت خدمات کشوری

کانون ارزیابی شایستگی: مراکز تایید صلاحیت شده دولتی و غیردولتی توسط سازمان هستند که طی فرایندی رسمی و بر مبنای شاخصها و ابزارهای مورد تایید سازمان نسبت به ارزیابی شایستگی کارمندان و تعیین میزان توان بالقوه آنان برای احراز سمت های مدیریتی اقدام می نمایند.

نیمرخ شایستگی: شرح وضعیت مستندی که بر اساس نتایج ارزیابی شایستگی ها و وضع موجود افراد، کمبودهای دانشی، مهارتی و نگرشی آنان را برای آمادگی پذیرش سمت های مدیریتی و یا ارتقا به سطوح بالاتر نشان می دهد.

کانون های ارزیابی موظفند برای هریک از افرادی که ارزیابی می کنند، نیمرخ شایستگی شامل مشخصات فردی، سازمانی و شغلی و وضعیت امتیازات فرد در هر شایستگی را تهیه نمایند.

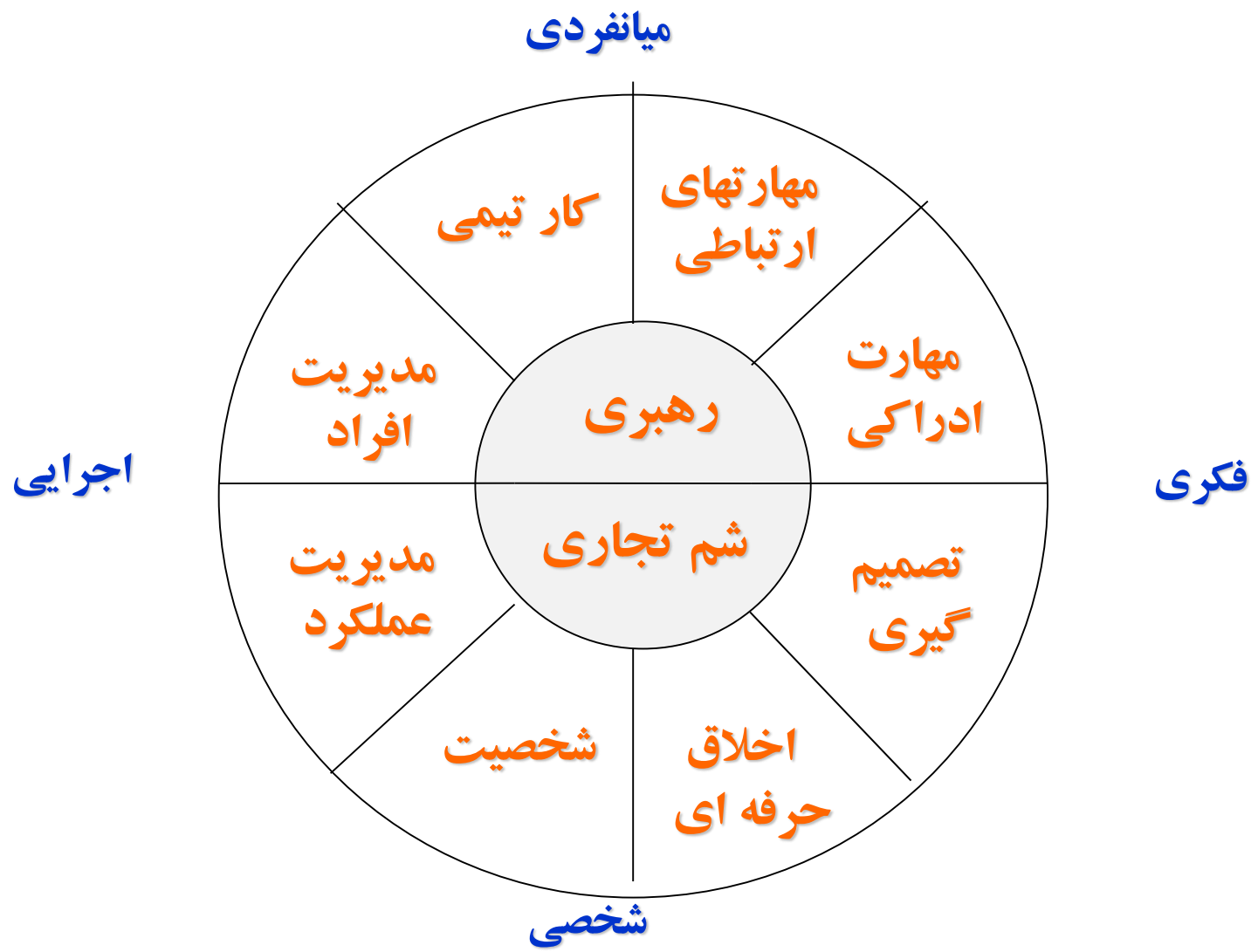


- ◉ خوشه: معمولا شایستگی ها را در قالب ۳ تا حداکثر ۵ خوشه شایستگی طبقه بندی می کنند.
- ◉ شایستگی ها: عناوینی که منعکس کننده مجموعه ای از دانش، مهارت، و ویژگی مرتبط می باشند که وجودش باعث بروز عملکرد برجسته شغلی می شود
- ◉ مصادیق رفتاری: کدهایی رفتاری قابل رویت که سنجه ارزیابی شایستگی است.
- ◉ دستورالعمل: راهنمای ارزیابان

یک مثال از سطح ۱ و ۲



مدل شایستگی‌های مدیران ایدرو



شایستگی های شرکت IBM

تفکر سد شکن و پیشرو ➤

شور رسیدن به نتیجه ➤

بازیگر تیمی ➤

مدیریت گروه ➤

صداقت ➤

سازنده توانمندی های سازمانی ➤

از خود گذشتگی سازمانی ➤

عشق به کار و سازمان خود ➤

شایستگی های شرکت زیراکس

- پیشگامی در خلاقیت
- تفکر استراتژیک
- کوشش برای حصول نتیجه
- اجرای استراتژی ها
- رهبری از طریق کیفیت
- رویکرد مشتری مداری
- ذهن باز داشتن برای تغییر
- سهمیم در چشم اندازهای شرکت
- همدلی و درک هیجانات انسانی
- تصمیم گیری
- اشتیاق و شور فردی
- توسعه فردی سریع
- پختگی و قدرت شخصی
- مدیریت عملیات
- تداوم و پیگیری
- گزینش ها با دید عملکرد برتر
- دید تجاری و اقتصادی
- توسعه استعدادها در سازمان
- دانش عمومی تکنیکی و فنی
- مدیریت گروه های کاری

اهمیت کانون

در سالهای متمادی مدیریت در شرکت GE خیلی
بیش از پیش به این نکته پی بردم که تا چه حد
موفقیت من به کسانی که استخدام کرده بودم
بستگی دارد.
جک ولش

امام صادق(ع): الناس كالمعادن ذهب والفضه

مردم چون معادن طلا و نقره هستند



نگرشی بر کانون ارزیابی

ظهور تکنیک‌های نوین در عرصه هدایت و رهبری سازمانها و بسط و گسترش کاربرد آنها در سطح جهانی مؤید همسویی سازمانهای امروزی در دستیابی به الگوهای مشترک مدیریتی است.

از جمله این تکنیکها، رویکرد **مراکز ارزیابی (Assessment Center)** می باشد.

این فرآیند به سال ۱۹۲۳ (در خلال جنگ جهانی اول) بر می‌گردد. بدین صورت که روانشناسان و افسران عالی رتبه برای گزینش رهبران نظامی با برگزاری آزمون‌ها، رفتار داوطلبان یا کاندیدها را مورد ملاحظه و ارزیابی قرار می‌دادند.

نگرشی بر کانون ارزیابی

سرانجام در سال ۱۹۴۹ دانشگاه کالیفرنیا در آمریکا کانون ارزیابی مدیران دولتی را دایر نمود.

مشهورترین تجارب در این خصوص مربوط به شرکت AT & T می باشد که کانون ارزیابی آن در سال ۱۹۵۶ دایر شد و سپس به سازمانها و مراکز دولتی تسری نمود.

تعریف کانون ارزیابی

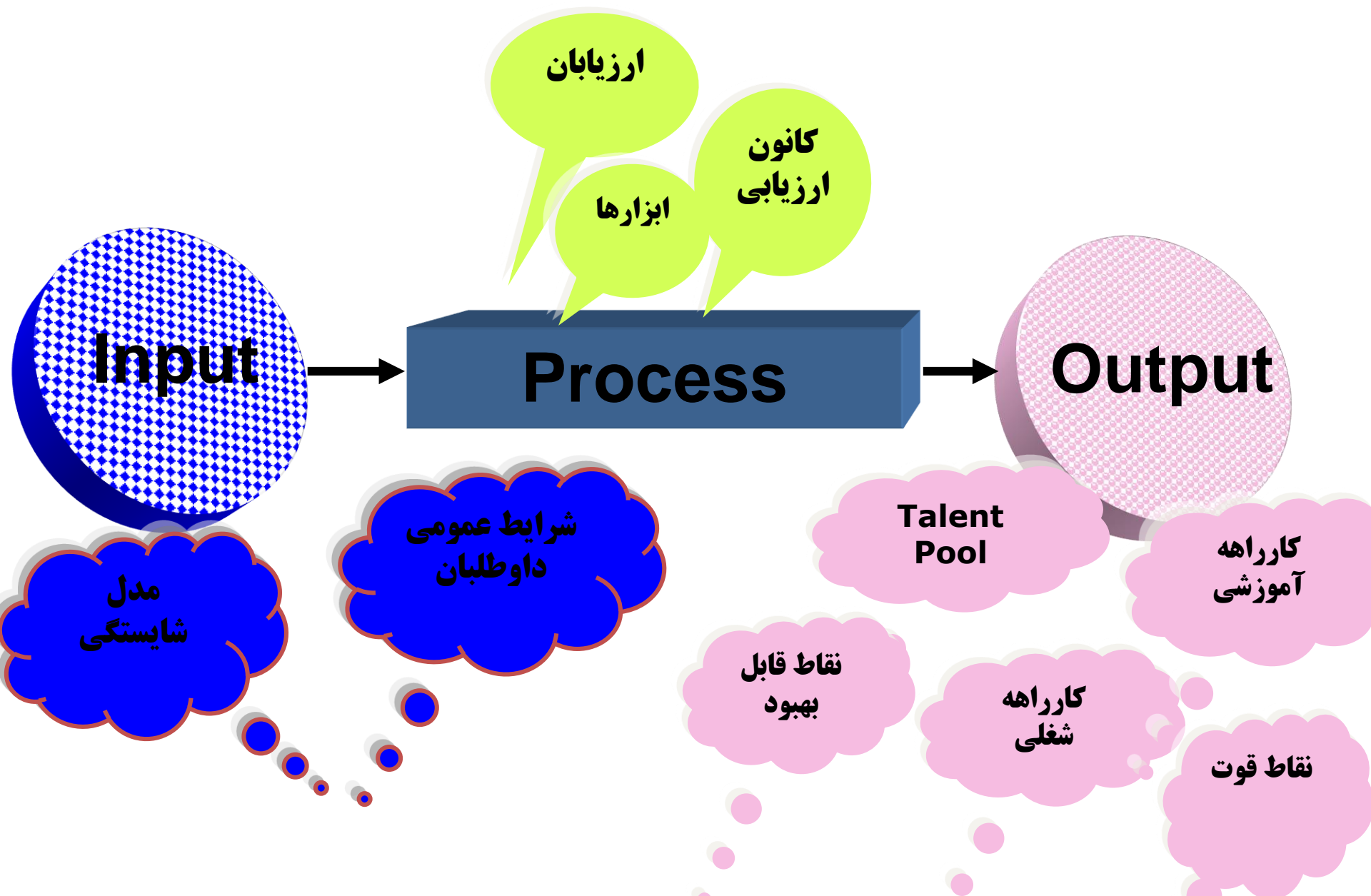
Assessment Center

یک کانون ارزیابی مجموعه ای از **فعالیت‌های استاندارد** ارزیابی رفتار است که بر اساس **ورودی‌های متعدد** صورت می‌پذیرد. در این فعالیت‌ها چندین مشاهده آموزش دیده به فعالیت ارزیابی می‌پردازند و تکنیک‌های مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرد. قضاوت در خصوص رفتارها عمدتاً در شبیه‌سازی‌هایی انجام می‌پذیرد که در **جلسه اجماع** امتیازات اختصاص یافته ارائه می‌شود.

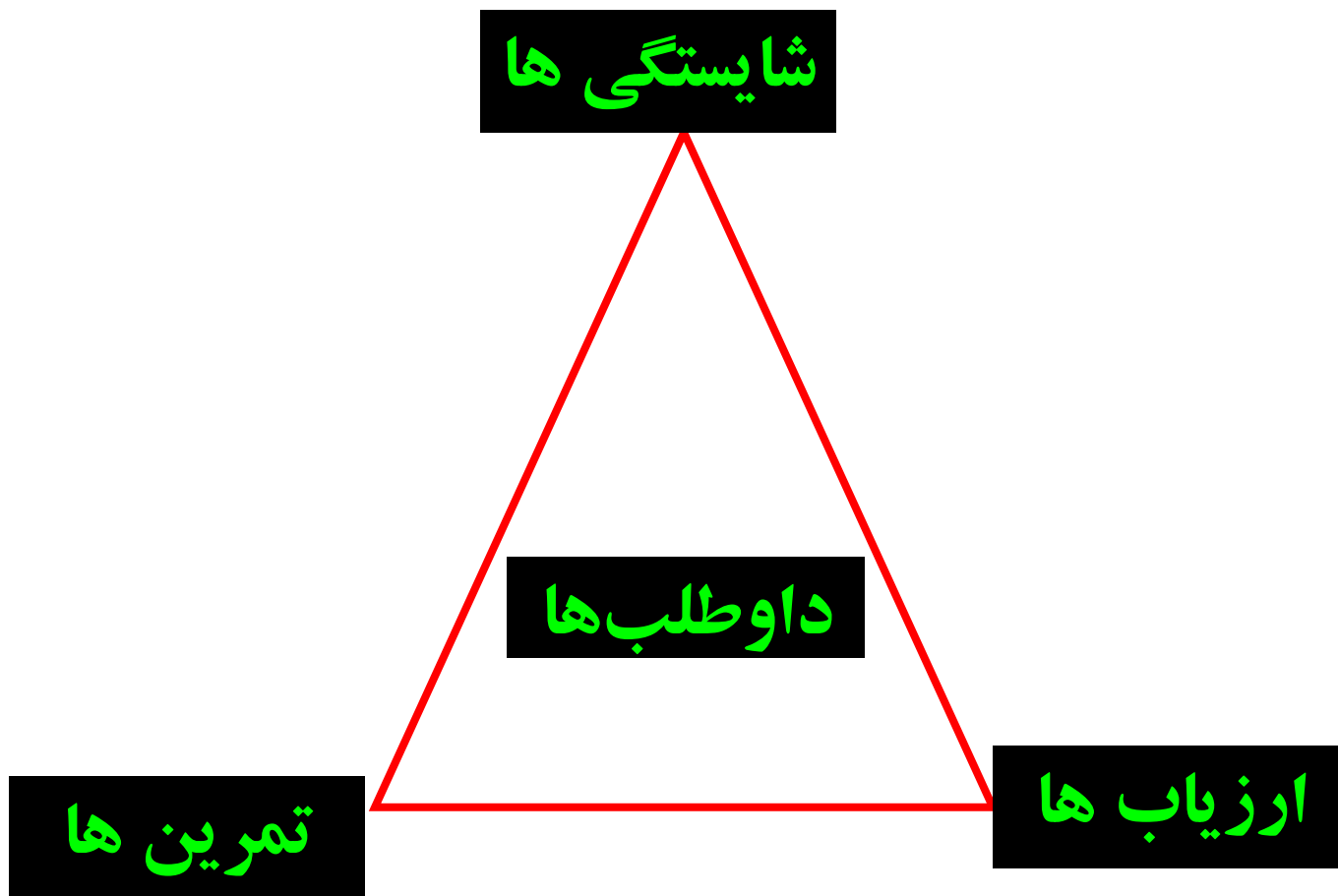
کاربرد نتایج حاصل از فرایند ارزیابی

در مراکز ارزیابی

۱. استخدام افراد مناسب و واجد صلاحیت
۲. استعداد یابی برای انتصاب افراد در مشاغل کلیدی
۳. تعیین و تشخیص نیازهای افراد برای پرورش و تکمیل شایستگی ها
۴. جابجایی افقی یا عمودی افراد در سازمان
۵. آموزش مستقیم رفتارها و مهارت‌های مورد نیاز به افراد



عوامل کلیدی موفقیت کانون ارزیابی به عنوان ابزاری برای استعدادیابی



برخی از تمرینات کانون ارزیابی:

- ❖ تمرین کازیه
- ❖ مصاحبه (Interview)
- ❖ بحث گروهی (Discussion Group)
- ❖ بازی مدیریتی
- ❖ ایفای نقش Role playing
- ❖ آزمون شخصیت (NEO-MBTI)
- ❖ تمرین نوشتاری (In basket-cartable)
- ❖ جستجوی اطلاعات Fact-Finding
- ❖ ارائه شفاهی Oral presentation

بازی مدیریتی	مصاحبه	ایفای نقش	کار گروهی	شایستگی ها
	***		***	مهارت‌های ادراکی
***	***		***	تصمیم‌گیری
***	***	***	***	مهارت‌های ارتباطی
***	***		***	مدیریت افراد
***	***		***	مدیریت عملکرد
	***			اخلاق حرفه‌ای
	***			شخصیت
***			***	کار تیمی
	***	***	***	شم تجاری
***	***	***	***	رهبری

تمرین کازیه

- شرکت کننده در زمانی مشخص با کارت‌بلی شامل گزارشاتی مربوط به کیفیت کالا، منابع انسانی، موضوعات مالی، امور فنی و اداری مواجه می‌شود. در این تمرین، وی می‌تواند ایفاگر نقشی مشخص باشد. مثلا مدیر اجرایی واحد A در سازمان X که یک هفته مرخصی بوده و در اولین روز بازگشت باید فعالیت های گذشته، حال و آینده را سازماندهی کند. اطلاعات اولیه در رابطه با سازمان، ساختار، نوع فعالیت و اطلاعات موردنیاز دیگر قبل از ارائه کارتابل در اختیار او قرار خواهد گرفت.



مصاحبه

- مصاحبه، نوعی تعامل رودر رو است که از طریق آن، مصاحبه کننده می تواند ویژگی های مشهود متقاضی را از ابعاد مختلف مشاهده و بررسی نماید. شیوه های متنوعی برای انجام مصاحبه ابداع شده است. مصاحبه کنندگان معمولاً با هماهنگی اولیه با یکدیگر، با پرسش مجموعه ای از سوالات از پیش تعیین شده یا بداهه سعی در ارزیابی ویژگی های متقاضی و بررسی میزان گستردگی، قوت و ضعف این ویژگی ها می نمایند.



بحث گروهی

- در بحث گروهی، به گروهی از شرکت کنندگان، یک موضوع برای بحث یا یک مشکل برای حل اعلام می شود. بحث گروهی می تواند به دو شکل برگزار شود: بدون رهبر یا با تخصیص نقش. در اکثر بحث های گروهی کانون ارزیابی، به متقاضیان نقشی داده نمی شود تا مشخص شود چه کسی ذاتا رهبر، تسهیل کننده، رئیس جلسه و ... است.



بازی مدیریتی

- در بازی مدیریتی، متقاضیان باید برای رسیدن به اهداف مشخص، به بهترین وجه با هم همکاری کنند. مثلاً به گروهی از متقاضیان، شش مداد یا خودکار می‌دهیم و از آن‌ها می‌خواهیم که با استفاده از این شش مداد، چهار مثلث متساوی‌الاضلاع درست کنند



ایفای نقش

ایفای نقش، معمولا تمرینی دو نفره محسوب می شود و تمرینی چهره به چهره است. در این تمرین، سناریویی به افراد داده می شود تا بر اساس آن، نقش خواسته شده را ایفا کنند. مثلا افراد نقش مدیری را بازی می کنند که در حال مصاحبه با کارمندی است که عملکردش در گذشته خوب بوده ولی اخیرا عملکردش به طور شدیدی کاهش یافته است.



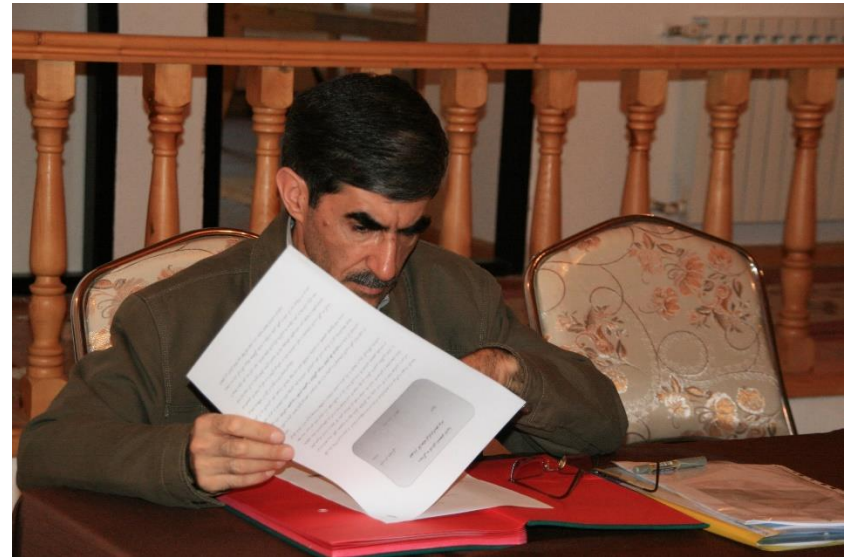
تست های روانشناسی

رایج ترین تست های روانشناسی که برای ارزیابی ها مورد استفاده قرار می گیرند، پرسشنامه های شخصیتی، تست های استدلال کلامی، عددی و نموداری است. در پرسشنامه های شخصیتی، به دنبال ارزیابی انگیزه ها و ترجیحات متقاضیان هستیم.



تمرین نوشتاری

در یک نمونه از تمرین های نوشتاری، به شرکت کنندگان مجموعه ای از مستندات داده می شود و از آن ها خواسته می شود یک گزارش خلاصه و دقیق از این اسناد تهیه کنند. بعضی از شایستگی هایی که در این تمرین مورد ارزیابی قرار می گیرند عبارت است از: مهارت های تحلیلی، خلاصه سازی، و مهارت های نوشتاری



تحلیل موردی

تحلیل موردی یک ابزار مسئله محور محسوب می گردد. در واقع در بطن این تمرین یک مسئله سازمانی طراحی و ارائه می شود که شرکت کنندگان با استفاده از مهارت های تحلیلی و دانش سازمانی خود اقدام به حل آن می نمایند. شرکت کننده در تمرین مطالعه موردی باید اطلاعاتی را که به صورت متن یا اعداد به وی داده شده است، مرور کند و براساس آنها به نتایجی منطقی دست یابد. محتوا و زمان این تمرین نیز بازتاب نیازهای شغل مورد نظر می باشد. شرکت کنندگان دو یا سه صفحه اطلاعات دریافت می کنند که در آن نمودار و جدول هایی- با توجه به نوع شغل- آمده است. یک تا دو ساعت به شرکت کننده وقت می دهند تا اطلاعات را تحلیل و گزارشی در مورد آن بنویسد.



ارائه مطلب

- هر یک از ارزیابی شوندگان در مدت زمان تعیین شده یک موضوع یا مطلب را برای سایر ارزیابی شوندگان و ارزیاب ها ارائه می نماید. در این تمرین سایر ارزیابی شوندگان به مشارکت تشویق می شوند و فرد ارائه دهنده حین یک فعالیت تعاملی توسط ارزیاب ها مورد ارزیابی قرار می گیرد.



تمرین برنامه ریزی

در تمرین برنامه ریزی، شرکت کننده برای استفاده موثر از فعالیت ها و منابع برنامه ریزی می کند. به عنوان مثال، سر کارگر باید کارهایش را برای عملیات های یک شیفت زمان بندی کند. با بیان برخی محدودیت ها، از جمله برخی مهلت های زمانی، اغلب پاسخ های محدودی برای زمان بندی وجود دارد و می توان پاسخ پیشنهادی شرکت کننده را با پاسخ الگو مقایسه کرد. ه



◀ یکی از عوامل کلیدی موفقیت هر کانون ارزیابی **"ارزیاب" است**. مدل شایستگی ها و تمریناتی که با زحمت فراوان طراحی می شوند، بدون ارزیاب ماهر و آموزش دیده ارزش چندانی ندارند. تمرینات تعاملی شامل کار گروهی، ایفای نقش، مصاحبه ساختار یافته و تمرینات کتبی (مثل نامه های اداری و مطالعات موردی) هنگامی اثربخش تلقی می شوند که بتوان از طریق **"ارزیابها"** بین داوطلبان تمایز ایجاد کرد و شایستگی های داوطلبان را به درستی سنجید.

اولویتهای شایستگی های ارزیابان

- ◀ قضاوت عینی و دقیق
- ◀ مهارتهای شنود مؤثر
- ◀ تعهد به مفهوم کانون ارزیابی
- ◀ مهارتهای رایه بازخور
- ◀ مهارتهای ادراکی (تجزیه و تحلیل)
- ◀ قدرت تصمیم گیری
- ◀ توانایی همدردی

اولویتهای شایستگی های ارزیابان

- ◀ وجدان کاری
- ▶ برخورداری از انرژی بالا
- ◀ تجربه مدیریت افراد
- ▶ سیستماتیک و منضبط
- ◀ توجه به جزئیات (دقیق بودن)
- ▶ سابقه مشاوره در زمینه توسعه کارکنان
- ◀ انعطاف پذیری
- ▶ مهارتهای نوشتاری



وظایف ارزیابان:

- (۱) مشاهده (observe)
- (۲) ثبت (Record)
- (۳) طبقه بندی (classify)
- (۴) رتبه بندی (Rate)

مشاهده

رفتار هر چیزی است که می گوئیم و انجام می دهیم. رفتار را می توان به طور معمول از چشم و گوش مشاهده و دریافت نمود.

در نهایت تمامی ارزیابی ها باید بر رفتار مشاهده شده استوار باشد.

مشاهده ارزیابی شبیه ضبط دوربین فیلم برداری است. دوربینی که قضاوت را به تأخیر انداخته است.

ثبت

وظیفه **مشاهده و ثبت** با فاصله بسیار کمی صورت می پذیرد.

اگر ثبت رفتار به اندازه کافی دقیق و درست نباشد، توانایی طبقه بندی عملکرد شرکت کننده افت شدیدی خواهد کرد.

باید رفتار **کلامی و غیر کلامی** فرد یادداشت گردد

زمانی که فرد ساکت است فرصت خواهید یافت تا ثبت خود را کامل کنید.

طبقه بندی

پس از پایان تمرین ، ارزیاب می تواند طبقه بندی رفتارهای مشاهده شده و تخصیص آنها به **معیار**های مورد ارزیابی را آغاز نماید.

لازم است **بین دو تمرین** فرصت کوتاهی جهت طبقه بندی رفتارها به ارزیاب داده شود.

امتیاز دهی

باید به تمام شواهد مثبت و منفی هر معیار توجه کرد و سپس امتیازی به فرد داد که تونمندی وی را در آن معیار نشان دهد.

مثالی از امتیاز دهی :

عدد ۵ مطلوب

عدد ۴ بالاتر از انتظار

عدد ۳ در حد انتظار

عدد ۲ پایین تر از حد انتظار

عدد ۱ ضعیف



خطاهای ارزیابی

خطای هاله‌ای

تعصبات بین فرهنگی

گرایش به حد وسط

محاكمه به جای ارزیابی

نرمش و ارفاق

سخت‌گیری، محافظه‌کاری

خود را معیار قرار دادن

خطای کلیشه‌ای

جلسه wash up:

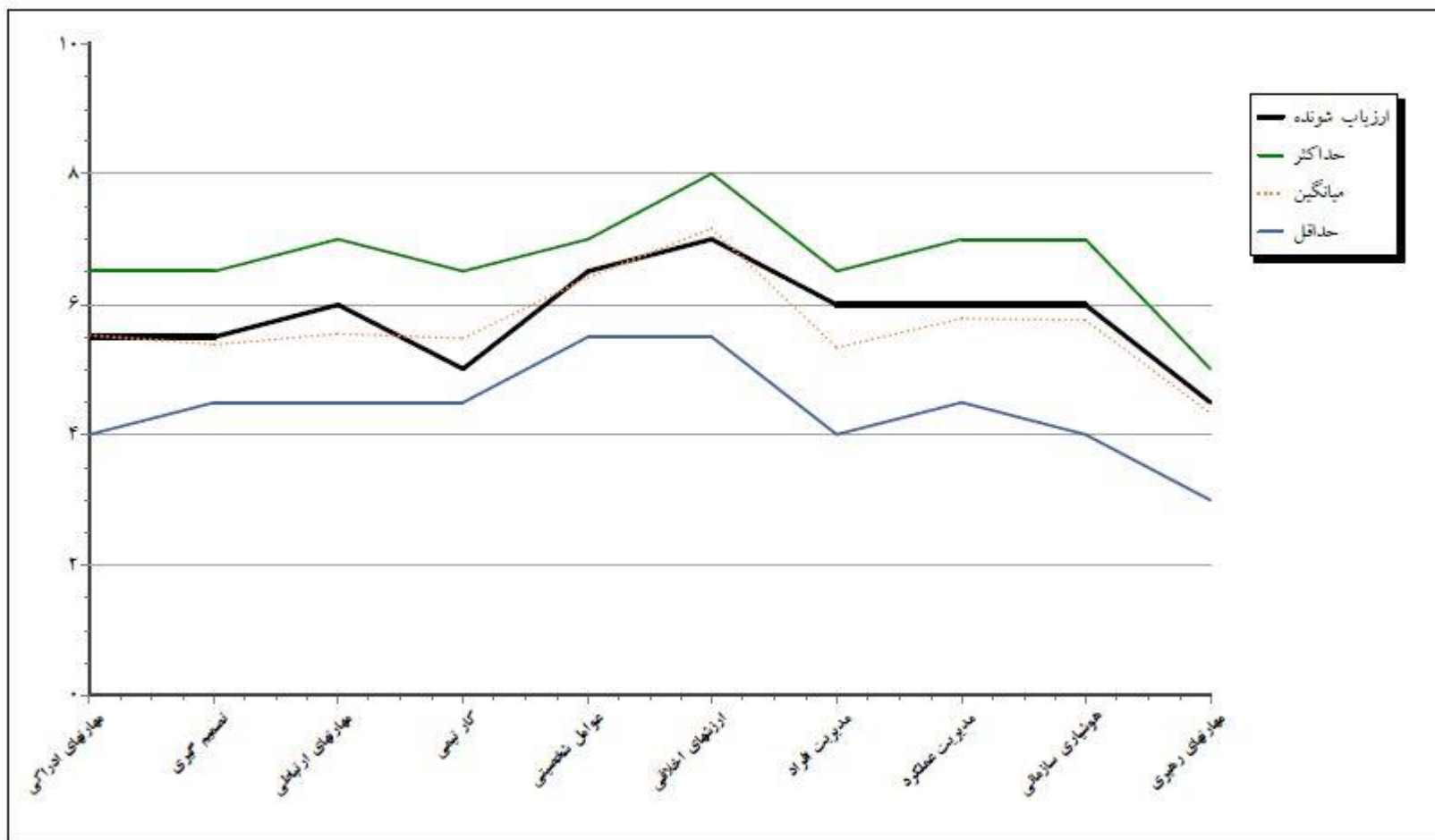
در انتها ارزیابان در جلسه wash up برای تک تک افراد ارزیابی شده امتیازات هر یک از شایستگی ها را در هر تمرین ارائه کرده و به یک اجماع خواهند رسید.

گزارش فردي

آگاهی از فرایند و اهداف کانون	مقدمه
اطلاع از سابقه شغلی و تمصیلی	مشخصات فردی
عملکرد فرد در تمرینهای مختلف	امتیاز در تمرین ها
نیمرخ و تحلیل روانشناختی	تحلیل و نیمرخ شخصیت
نمودار آمیبی و نیمرخ شایستگیها	امتیاز در شایستگی ها
نقاط قوت و قابل بهبود فرد و دوره های پیشنهادی	ارزیابی نهایی و توصیه ها

نمودار امتیازات کسب شده در مقایسه با بالاترین، پایین‌ترین و میانگین امتیازات هر قابلیت

کد ارزیابی شونده: ۳۷۰۱۵



- ◀ در پایان برای تک تک افراد حاضر در کانون گزارش بازخورد فردی صادر خواهد شد که موارد ذیل را در بر خواهد داشت:
- ◀ ۱- شناسایی **نقاط قوت** داوطلب در مجموعه شایستگیهای مصوب
- ◀ ۲- شناسایی **نقاط قابل بهبود** داوطلب در مجموعه شایستگیهای مصوب
- ◀ ۳- **نیازسنجی آموزشی** برای داوطلب
- ◀ ۴- **تدوین کارراهه شغلی** برای داوطلب
- ◀ ۵- **شناسایی تیپ شخصیتی** داوطلب

- ◀ استفاده از مدل شایستگیها
- ◀ بکارگیری چند ابزار و تمرین
- ◀ حضور چند ارزیابی حرفه ای
- ◀ استفاده از ابزارها و تمارین گروهی و فردی
- ◀ اجماع ارزیابان در جلسه wash up
- ◀ انجام تماین در یک روز
- ◀ ارائه گزارش بازخور فردی و سازمانی

کلیدواژه	سطوح
Top management	مدیریت ارشد
Middle management	مدیریت میانی
Basic management	مدیریت پایه
Supervisory management	مدیریت عملیاتی





شایستگی ها و مصادیق رفتاری مدیران حرفه ای

پیوست شماره (۳)

جدول عناوین شایستگی ها، تعاریف و مصادیق رفتاری مربوط

ردیف	شایستگی	تعاریف	مصادیق رفتاری / عملکردی
۱	مسئولیت پذیری	پذیرفتن مسئولیت در قبال تصمیمات، اقدامات و نتایج آن و حس وظیفه شناسی و پیگیری دلسوزانه امور محوله.	پذیرفتن مسئولیت نتایج مثبت و منفی کار خود در قبال تصمیمات، اقدامات و نتایج آن و حس وظیفه شناسی و پیگیری دلسوزانه امور محوله، آمادگی برای عهده گرفتن مسئولیت، توانایی انجام صحیح کارها بدون نیاز به دیگران، تعهد نسبت به انجام وظایف محوله و پذیرش مسئولیت های جدید، انجام کارها با اشتیاق، پیشقدم شدن در انجام بهتر وظایف، انجام وظایف محوله به موقع و با کمترین نظارت و پیگیری، پایبندی به تعهدات خود در قبال تمامی همکاران، سرپرستان و دیگر ذی نفعان، پذیرش اشتباهات، تصمیمات نادرست و خطاهای خود، حمایت و راهنمایی همکاران خود در سازمان به منظور ایفای نقش در موفقیت.
۲	تیم و شبکه سازی	ایجاد و گسترش روابط گروهی و مشترک و استفاده از روش های مناسب و انعطاف پذیر برای ساختن تیم های رسمی و غیررسمی که رسیدن به اهداف تیمی را تسهیل می کند.	توانایی ایجاد تفکر "ما" به جای تفکر "من" و ترویج تصمیم گیری گروهی در سازمان، استفاده از تمامی کانال ها و شبکه های ارتباطی (رسمی و غیررسمی) به منظور تحقق اهداف و برنامه های واحد خود، داشتن باور و اعتقاد به شیوه کار گروهی و تشویق دیگران به انجام کار گروهی، کمک در تسهیل نمودن تعاملات گروهی، توان تحلیل رفتار گروهی افراد، شرکت مشتاقانه و موثر در انجام پروژه ها و وظایف گروهی، ایجاد انگیزه و روحیه قوی در تیم و گروه ها، تعریف و تعیین نقش ها و وظایف هر یک از اعضای گروه، استفاده از تخصص های فنی و نقاط قوت هر یک از اعضای گروه به نحو احسن، برخورداری از توانایی رهبری و هدایت جلسات گروهی به نحو موثر و تمرینش، توجه به بازخوردهای دیگران و استفاده از پیشنهادات سازنده برای دستیابی به اهداف جمعی، همکاری تیمی با بخش ها و واحدهای سازمانی دیگر برای رسیدن به اهداف مشترک.
۳	مهارت ارتباطی	انتقال صحیح اطلاعات و بیان افکار و حقایق به دیگران به روش شفاهی یا نوشتاری و استفاده موثر از مهارت شنیداری و توجه به نقطه نظرات و ایده های دیگران	استفاده از نوشتار شفاف و ساختارمند، گفتار مناسب و قابل فهم و حالات اندام و چهره بدون استفاده از تکلم برای برقراری ارتباط موثر، توجه فعال به نقطه نظرات افراد در برقراری ارتباط با دیگران، برخورداری از شنود مؤثر و درک مسایل افراد با توجه به شرایط و موقعیت آنها، برخورداری از فن بیان و مکالمه و مکاتبه، توانایی گزارش دهی و گزارش گیری، ایجاد و اداره شبکه های ارتباطی و اطلاعاتی، برخورداری از نفوذ و تاثیر گذاری مطلوب بر دیگران (به ویژه رؤسا و مرئوسان)، مهارت ارائه مطلب و تبیین دیدگاه خود، هوشمندی و سرعت انتقال و درک مطلب، جلب توجه مخاطب از طریق استفاده از تکنیک هایی مانند طنز، تصاویر، زبان اشاره و روش های دیگر، پرسیدن سوالات روشن کننده و خلاصه یا نقل قول کردن آن چه گفته شده است برای تأیید درک مطالب.

شایستگی ها و مصادیق رفتاری مدیران حرفه ای

ردیف	شایستگی	تعاریف	مصادیق رفتاری / عملکردی
۴	آینده نگری و تفکر راهبردی	توانایی شناسایی و درک مسائل و روابط کلیدی مربوط به دستیابی به اهداف بلندمدت و اتخاذ مجموعه اقداماتی جهت دستیابی به اهداف کلان و چشم انداز سازمان بعد از بررسی اطلاعات، منابع موجود، محدودیت ها و ارزش های سازمانی.	اتخاذ خط مشی بلندمدت و تحلیل موضوعات از انبساط مختلف با توجه به اهداف کلان و استراتژی های سازمان و درک برنامه های بلندمدت آن ، برخورداری از دید بلندمدت و شناسایی فرصت هایی که به دستیابی اهداف سازمانی کمک می کند ، شناسایی و اولویت بندی اهداف سازمانی ، در نظر گرفتن گزینه های مختلف و راه حل های جایگزین برای رسیدن به اهداف ، خوش بین بودن نسبت به رسیدن به اهداف و چشم اندازها ، ترغیب دیگران به تلاش برای کمک به تحقق اهداف سازمانی ، برنامه ریزی راهبردی برای پیاده سازی استراتژی های تعیین شده با در نظر گرفتن منابع مورد نیاز ، نظارت بر پیاده سازی استراتژی ها و بازبینی استراتژی ها در صورت نیاز .
۵	تفکر تحلیلی و حل مسأله	شناسایی مشکلات و استفاده از یک رویکرد منطقی و سیستماتیک برای دستیابی به راه حل هایی جهت مقابله با مشکل شناسایی شده	دارای توانایی تفسیر، ایجاد ارتباط و تحلیل یکپارچه اطلاعات جهت ارزیابی منطقی موقعیت ها با استفاده از منطق استقرایی و استنتاجی برای استنباط موضوعات مرتبط با حوزه مأموریت ، مسلط بر فرموله کردن و ارائه سیاست ها، پیش بینی احتمالات مسائل و جلوگیری از وقوع مسائل، مرور روش های انجام و رسیدن به راه حل ها یا حل مستقیم مسائل ، داشتن یک طرح روشن و ساختاریافته برای حل مسأله، داشتن دیدگاه همه جانبه برای طرح و حل مسأله، ارائه کردن مطالب بر اساس طرح ساختاریافته یا لا، در نظر گرفتن منابع و اطلاعات لازم برای حل مسأله - شناسایی گزینه های مختلف برای حل یک مشکل و ارزیابی نقاط قوت و ضعف هر گزینه ، ارزیابی مسائل از همه ی جوانب و عدم نتیجه گیری سطحی یا مبثنی بر مفروضات نادرست یا اطلاعات ناقص .
۶	هدف گرایی و هدایت عملکرد	تلاش مستمر در مسیر چشم انداز و تحقق اهداف تعیین شده	تلاش برای حرکت مستمر در مسیر چشم انداز و تحقق اهداف تعیین شده ، برخورداری از شناخت لازم از فرایندها اجرایی، تدوین و برنامه ریزی عملکرد با همکاری کارکنان برای تعریف اهداف، مأموریت ها و برنامه های هر واحد برای سال آینده ، توانایی اجرای برنامه ها برای تحقق مأموریت، طراحی اهداف و برنامه ریزی فعالیت ها براساس اطلاعات جمع آوری شده، اجرای ساختاریافته برنامه طراحی شده براساس منابع موجود ، کمک به دیگران به منظور شناخت و درک تاثیر وظایفشان بر اهداف سازمانی و میزان سازگاری اهداف فردی با اهداف سازمانی آنها ، اطمینان از تخصیص منابع، زمان و نیروی انسانی نسبت به اولویت های سازمان .
۷	نظارت و کنترل	مقایسه مناسب عملکردها با اهداف و استخراج معایرتها در جهت بهبود وضع موجود.	توانایی تدوین برنامه نظارت و هدایت، گزارش گیری به موقع و متناسب با برنامه ، توانایی مقایسه مناسب عملکردها با اهداف و استخراج معایرتها در جهت بهبود وضع موجود، توانایی تعیین و تحلیل علت انحرافات احتمالی، تلاش برای ارایه بازخورد و اقدام به موقع برای اصلاح کارها ، توانایی ارزیابی و قضاوت براساس خروجی کار در مقایسه با اهداف، توانایی شناسایی سریع مشکلات مربوط به عملکرد کاری ، شناخت ابزارها و معیارهای اندازه گیری عملکرد و اهداف مورد نظر، توجه به بازخورد ناظران ، همکاران و زیر دستان در خصوص عملکرد ، اطمینان از تلاش همه افراد و واحدهای سازمانی در راستای رسیدن به اهداف ، جمع آوری و تحلیل اطلاعات و داده ها بطور منظم برای تعیین میزان پیشرفت ،

شایستگی ها و مصادیق رفتاری مدیران حرفه ای

ردیف	شایستگی	تعاریف	مصادیق رفتاری/عملکردی
			توانایی پیش بینی مشکلات و ایجاد تغییرات لازم برای برطرف کردن ناهماهنگی ها و انحراف ها
۸	تعهد و تعلق سازمانی	تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان بگونه ای که فرد را ملزم می کند در سازمان بماند و با تعلق خاطر جهت تحقق اهداف سازمان کار کند.	ترجیح مصالح عموم به نفع شخصی و بواسطه تعهد سازمانی و کنار گذاشتن مسائل شخصی ، شناخت تحلیلی نسبت به مأموریت، اهداف و قوانین و مقررات سازمانی، میزان تعهد و پایبندی به برنامه ها و مقررات سازمان، برخورداری از تعصب سازمانی، برخورداری از اصول رفتاری و فرهنگ سازمانی و اداری ، اعتقاد قوی به اهداف و ارزش های سازمان ، تلاش برای رسیدن سازمان به اهداف خود ، داشتن آرزو و تمایل قوی و عمیق برای ادامه فعالیت در سازمان ، متعهد نسبت به انجام وظایف شغلی خود.
۹	صبر و بردباری	استقامت و شکیبایی در برابر مشکلات و حوادث گوناگون	صبوری و شکیبایی، ثبات و آرامش و پایداری در موقعیت های گوناگون خصوصاً در ارتباط با افراد ، تلاش برای رسیدن به اهداف علی رغم موانع و مشکلاتی موجود ، پیش بردن کار خود مطابق برنامه زمانی علی رغم بوجود آمدن شرایط پیش بینی نشده .
۱۰	همت و سخت کوشی	تلاش و پشتکار فراتر از حد متوسط است که فرد در انجام وظایف و مسئولیت های کاری از خود نشان می دهد.	برخورداری از توان جسمی و انرژی بالا برای فعالیت های اجرایی ، برخورداری از انگیزه درونی و احساس لازم و کافی برای تلاش جهت فراتر رفتن از متوسط عملکرد خود ، داشتن توانایی انجام کار برای ساعات طولانی و انجام کار طاقت فرسا.
۱۱	کل نگر و نگرش فرایندی	توانمندی درک کل مسأله، علل گوناگون پدید آمدن آن و برقراری رابطه میان کل با اجزا و پویایی اجزاء ، توانایی تبیین روندهای آتی و پیامدهای متعدد یک مسئله، عدم بخشی نگری و نگاه تک بعدی، درک و آگاهی به تاثیر کار خود بر سایر وظایف و فرایندها ، برخورداری از توان تجزیه و تحلیل اطلاعات و فرایندهای کاری و نگرش سیستمی به مسائل ، درک و شناخت فرایندهای سازمانی جدید و تحلیل تفاوت های آن با فرایندهای قبلی ، توانایی طراحی و ایجاد و استقرار فرآیند عملی برای به کار گرفتن ایده های جدید .	توانمندی درک کل مسأله، تحلیل علل گوناگون پدید آمدن مسئله، توانایی برقراری رابطه میان کل با اجزا و پویایی اجزاء ، توانایی تبیین روندهای آتی و پیامدهای متعدد یک مسئله، عدم بخشی نگری و نگاه تک بعدی، درک و آگاهی به تاثیر کار خود بر سایر وظایف و فرایندها ، برخورداری از توان تجزیه و تحلیل اطلاعات و فرایندهای کاری و نگرش سیستمی به مسائل ، درک و شناخت فرایندهای سازمانی جدید و تحلیل تفاوت های آن با فرایندهای قبلی ، توانایی طراحی و ایجاد و استقرار فرآیند عملی برای به کار گرفتن ایده های جدید .
۱۲	نوجویی و تفکر خلاق	زیر سوال بردن رویکردهای متداول و کشف جایگزین ها و پاسخ به چالش ها همراه یا به کار گیری راهکارهای خلاقانه، شهودی و دیدگاه های جدید.	برخورداری از خلاقیت و نوآوری و ابتکار عمل در انجام کارها، نگاه به موضوعات به صورت متفاوت و بدیع ، به چالش کشیدن وضعیت های یکتا وخت و روزمره، شناسایی سناریوهای متنوع و احتمالی در خصوص هر تصمیم ، ارایه و کاربرد راه حل های جدید و مناسب برای حل مسأله ، حمایت و پشتیبانی از نظرات و ایده های نو دیگران، نگاه مردد به باورهای حاکم، پیشنهاد روش های موثر و خلاق برای انجام امور ، داشتن نگاه متفاوت و تازه به مشکلات قدیمی و موجود ، ارائه راه حل های جدیدی برای حل مشکلات ، ارایه ایده های ابتکاری و بکر در جلسات طوفان ذهنی ، استقبال و حمایت از ایده های نو مطرح شده توسط همکاران خود.

شایستگی ها و مصادیق رفتاری مدیران حرفه ای

ردیف	شایستگی	تعاریف	مصادیق رفتاری/ عملکردی
۱۳	برنامه ریزی و هماهنگی	توانایی مدیریت بر زمان و منابع شامل اولویت بندی، برنامه ریزی، تعیین اهداف و برنامه ها، توانایی تعیین مسیر تحقق اهداف و اثربخشی برنامه پیشنهادی.	توانایی مدیریت منابع (زمان، نیروی انسانی، مالی، امکانات)، توانایی اولویت بندی و برنامه ریزی، توانایی هدف گذاری و تنظیم برنامه های عملیاتی، شناخت راهبردهای تحقق اهداف، توانایی تعیین مسیر تحقق اهداف، توانایی یکارگیری منابع در اختیار بصورت اثربخش، توانایی تقسیم صحیح فعالیت ها بین افراد، شناسایی و اولویت بندی فعالیت ها و وظایف ضروری و غیر ضروری، مشخص کردن و برآورد تجهیزات، منابع و نیروی انسانی مورد نیاز برای انجام، تدوین برنامه زمان بندی شده برای انجام کارها و وظایف تعیین شده، ارزیابی روندهای اجتماعی، مالی و سیاسی تاثیر گذار بر برنامه ها و تهیه استراتژی هایی برای مقابله با مشکلات و تغییرات احتمالی.
۱۴	پاسخگویی	پاسخگویی و تعهد مدیران سازمان نسبت به وظایف و مسئولیت های مدیریتی و پیامدهای آن	پاسخگویی در قبال وظایف و مسئولیت های مدیریتی خود به کلیه ذینفعان (کارکنان و آرباب رجوع) و ارایه توضیحات منطقی و قانع کننده نسبت به ابهامات بوجود آمده، پذیرش پیامد های تصمیمات و نتایج آنها، عدم فراکنی دلایل و علل به عوامل بیرونی، برخورداری از التزام عملی و درونی به رفع و جبران نواقص در زمان ممکن، جرات پذیرش نقص و پیامدهای تصمیمات و اعلام عمومی آن.
۱۵	قدرت مذاکره و متقاعدسازی	توانایی اثرگذاری بر افکار، احساسات و نگرش دیگران و انجام مذاکره موفق و کسب توافق و دستیابی به این تضمین که توافق حاصل از مذاکره اهداف مورد نظر سازمان را تامین می کند.	برخورداری از قدرت چانه زنی و متقاعدسازی مناسب، برخورداری از رویکرد برد-برد در مذاکرات، استفاده مناسب از اصول و فنون مذاکره، توانایی متقاعد ساختن دیگران، برخورداری از مهارت ها نفوذ در برقراری ارتباط در فرآیند مذاکره، توانایی تحلیل طرف مقابل از ابعاد مختلف در فرآیند مذاکره، مهارت ارایه و جمع بندی موضوع در فرآیند مذاکره، مدنظر قرار دادن خواسته ها، نگرانی ها و دغدغه های تمامی افراد و گروه ها در گفتگو و مذاکرات، شناسایی و بررسی مسائل مورد اتفاق همه و مسائلی که در آن اختلاف نظر وجود دارد، حمایت از راه حل ها و گزینه های جدید از طریق مرتبط ساختن آنها با خواسته های افراد و گروه های دیگر.
۱۶	انعطاف پذیری	تنظیم رفتارها در موقعیت های متغیر و محیط ها و فرهنگ های گوناگون و با افراد مختلف به صورت کارآمد و در نظر گرفتن رویکردهای جدید برای شرایط جدید.	رفتار مؤثر و مناسب با افراد با توجه به شرایط افراد، اتخاذ تصمیم و عکس العمل با توجه به اقتضای موقعیت، توانایی کار با افراد دارای خصوصیات و توانایی های مختلف، صبور و منعطف در برخورد با نظرات غیر موافق، تغییر موضع در صورت لزوم و اقتضای شرایط، توانمندی در تغییر پذیری و تطبیق با شرایط گوناگون، حفظ اثربخشی و کارایی خود در هنگام تغییرات عمده در وظایف کاری یا محیط کاری، توانایی انطباق سریع با محیط کاری، ساختارها، فرایندها و الزامات و فرهنگ جدید، استقبال و حمایت از ایده های جدید، برخورداری از عملکرد خوب و تصمیم گیری مؤثر در شرایط مغایر با ایده های شخصی و رویه های حاکم، استفاده از تغییرات و شرایط جدید به عنوان فرصتی برای یادگیری و رشد.

بیوست شماره (۵)

جدول روش ها و ابزارهای ارزیابی شایستگی عمومی مدیران حرفه ای

ردیف	شایستگی ها	آزمون های روان شناسختی	آزمون مورد کاوی	ارائه شفاهی	ایفای نقش	تمرین های نوشتاری	ارزیابی ۳۶۰ درجه	مصاحبه
۱	مسئولیت پذیری	✓			✓	✓	✓	
۲	توجهی و تفکر خلاق	✓					✓	✓
۳	تفکر تحلیلی و حل مسأله	✓			✓	✓	✓	✓
۴	نظارت و کنترل				✓	✓	✓	
۵	صبر و بردباری		✓	✓	✓		✓	
۶	تیم و شبکه سازی		✓				✓	✓
۷	آینده نگری و تفکر راهبردی						✓	✓
۸	کل نگری و نگرش فرایندی					✓	✓	✓
۹	هدف گرایی و هدایت عملکرد					✓	✓	✓
۱۰	برنامه ریزی و هماهنگی				✓		✓	
۱۱	پاسخگویی	✓				✓	✓	✓
۱۲	تعهد و تعلق سازمانی	✓					✓	✓
۱۳	مهارت های ارتباطی			✓	✓			✓
۱۴	همت و سخت کوشی						✓	
۱۵	قدرت مذاکره و متقاعدسازی			✓		✓	✓	✓
۱۶	انعطاف پذیری	✓	✓		✓		✓	



با تشکر از حسن توجه شما

پیوست ۱: نمونه آزمون های تستی کانون

استفاده از ارزیابی رفتاری **DISC** برای بازاریابی و فروش یکی از قویترین ابزارهاست دانستن نوع شخصیت خود و مشتریان باعث می شود که از کل کردن با آنها لذت بیشتری ببریم

ارزیابی دیسک، یک ابزار ارزیابی رفتار است که بر مبنای نظریه روانشناسی ویلیام مارستون بنا شده است. نظریه مارستون بر چهار نوع ویژگی شخصیت مختلف متمرکز است:

1- سلطه گری **DOMINANCE**

2- تاثیر گذاری **INDUCEMENT**

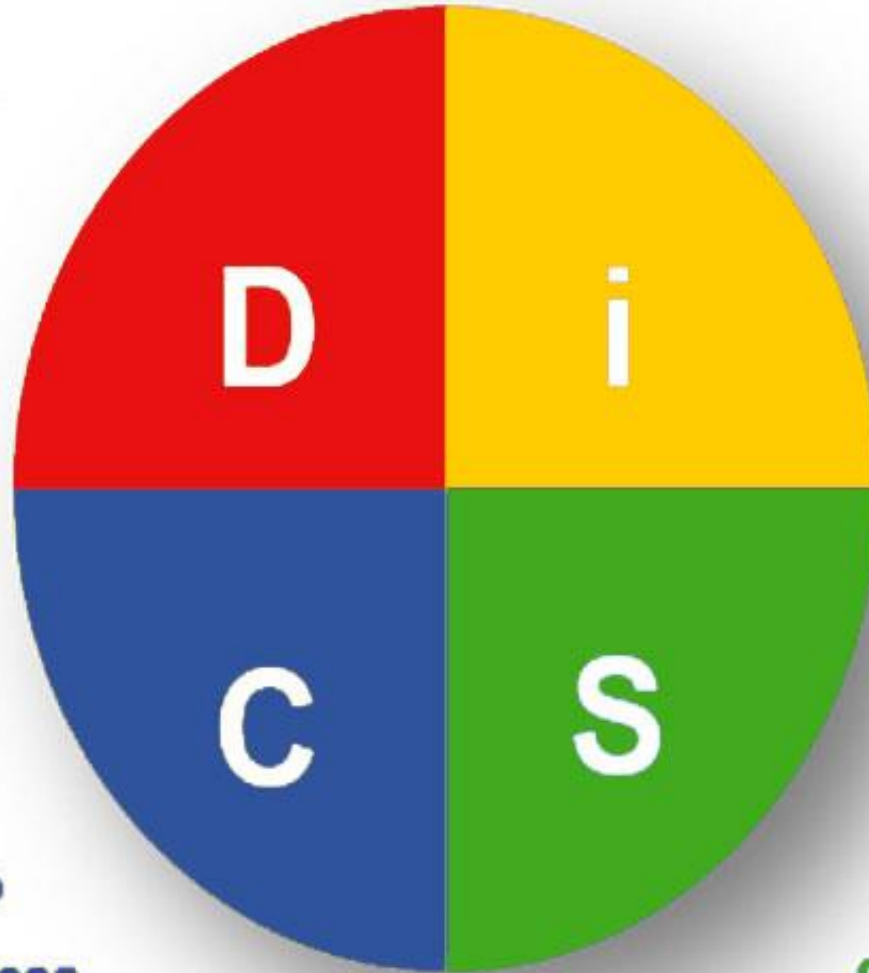
3- تغییر پذیری **SUBMISSION**

4- قانون پذیری **COMPLIANCE**

آموزش اصول و فنون مذاکره

تسلط
Dominance

نفوذ
Influence



موشکافی
Conscientiousness

ثبات
Steadiness

Dominance

تسلط - نفوذ

خودمحور - رک - پرجرات
 متوقع - قوی و نافذ
 خطرپذیر - ماجراجو
 قاطع - کنجکاو - مطمئن به خود
 اهل رقابت - رقابت جو
 سریع الفکر - متکی به خود
 خطرپذیری حساب شده - خود منتقد



D



C

Conscientious

وظیفه شناسی

کمال گرا - دقیق - حقیقت جو
 نظام مند - آداب دان - مراقب
 دارای استانداردهای بالا - تحلیل گر
 حساس - جاافتاده - مرده

DISC Personal Profile System

Dimensions of Behavior



S



Influence

تأثیر گذاری

مشارتی - قانع کننده
 با حسن نیت - تأثیر گذار - دوست داشتنی
 اجتماعی - بخشنده - باوقار
 جذاب - با اعتماد به نفس - متقاعد کننده

صبور - وفادار
 وابسته به گروه - آرام - خشنود
 راحت - تودار
 با ملاحظه - سنجیده - خوش برخورد
 باثبات - زودجوش - خونگرم -
 هوشیار - مشتاق

Steadiness

ثبات

شناخت، کلید درک است

رفتار هریک از ما و همکارانمان، ترکیبی متفاوت از این شاخصه هاست



D سلطه جویان Dominance

I اثرگذاران Influence

<p>تهدید : شکست</p> <p>انگیزش : قدرت و اختیار</p> <p>ارزش سازمانی : پیشبرد دستیابی به نتایج</p> <p>شیوه مدیریت : نتیجه گرایی</p> <p>قوت در فروش : نهایی کردن</p> <p>سبک ارتباط : صحبت یک طرفه</p>	<p>تهدید : عدم پذیرش</p> <p>انگیزش : محبوبیت</p> <p>ارزش سازمانی : کار با افراد و بین افراد</p> <p>شیوه مدیریت : شوق آفرینی</p> <p>قوت در فروش : ارائه موضوع</p> <p>سبک ارتباط : کلامی</p>
<p>تهدید : تعارض</p> <p>انگیزش : رویه های کاری استاندارد</p> <p>ارزش سازمانی : فنی / کیفیت / استانداردها</p> <p>شیوه مدیریت : اتکا به ضوابط</p> <p>قوت در فروش : شرح جزئیات فنی</p> <p>سبک ارتباط : نوشتاری</p>	<p>تهدید : عدم امنیت و تغییر ناگهانی</p> <p>انگیزش : امنیت</p> <p>ارزش سازمانی : خدمات / پشتیبانی / فنی</p> <p>شیوه مدیریت : سازماندهی</p> <p>قوت در فروش : خدمات رسانی و پشتیبانی</p> <p>سبک ارتباط : شنونده</p>

C تطبیق پذیران Compliance

S باثبات ها Steadiness



MBTI Physiologic types & Negotiations



• آزمون تیپ شخصیت MBTI چیست ؟

- آزمون روانشناسی تیپ شخصیتی برگرفته از نام پدیدآورندگان آن مایرز-بریگز به اختصار **MBTI** نامیده می شود که مخفف **Myers-Briggs Type Indicator** می باشد. این آزمون که یکی از معروف ترین و شاید معروف ترین و پرکاربردترین آزمون های روانشناسی و شناخت شخصیت است، بر اساس نظریات کارل گوستاو یونگ پایه گذاری شده، و افراد رو به ۱۶ تیپ شخصیتی دسته بندی می کند. این ابزار روانشناختی، یک ابزار خودسنجی و پرسشنامه ای بسته؛ شامل ۱۰۰ تا ۱۶۰ پرسش است که ترجیحات افراد را با ۱۶ گروه شخصیتی بیان می دارد.

شغل مناسب بر اساس تیپ شخصیت شما

تیپ شخصیتی افراد بر اساس طیف های زیر تعیین می شود:

۲

شهودی - حسی

انگیزه افراد با تیپ شخصیتی شهودی ۵۲ درصد بیشتر از افراد با تیپ حسی گزارش شده است.

۱

برون گرا - درون گرا

رضایت شغلی افراد برون گرا در مقایسه با درون گرا ها بیشتر است. (۳/۷۷ در مقابل ۳/۳۹ از مقیاس ۵)



افراد قضاوتی در مقایسه با افرادی که تیپ ادراکی دارند ، معمولا میانگین درآمد بیشتری دارند

افراد احساسی بیشتر بر کمک به دیگران تاکید دارند و کارهایی که مبتنی بر ارزش باشد را بیشتر می پسندند.

۴

قضاوتی - ادراکی

۳

منطقی - احساسی

تست MBTI

ISTJ
THE INSPECTOR



ISFJ
THE PROTECTOR



INFJ
THE COUNSELOR



INTJ
THE MASTERMIND



ISTP
THE CRAFTSMAN



ISFP
THE COMPOSER



INFP
THE HEALER



INTP
THE ARCHITECT



ESTP
THE DYNAMO



ESFP
THE PERFORMER



ENFP
THE CHAMPION



ENTP
THE VISIONARY



ESTJ
THE SUPERVISOR



ESFJ
THE PROVIDER



ENFJ
THE TEACHER



ENTJ
THE COMMANDER



آزمون NEO

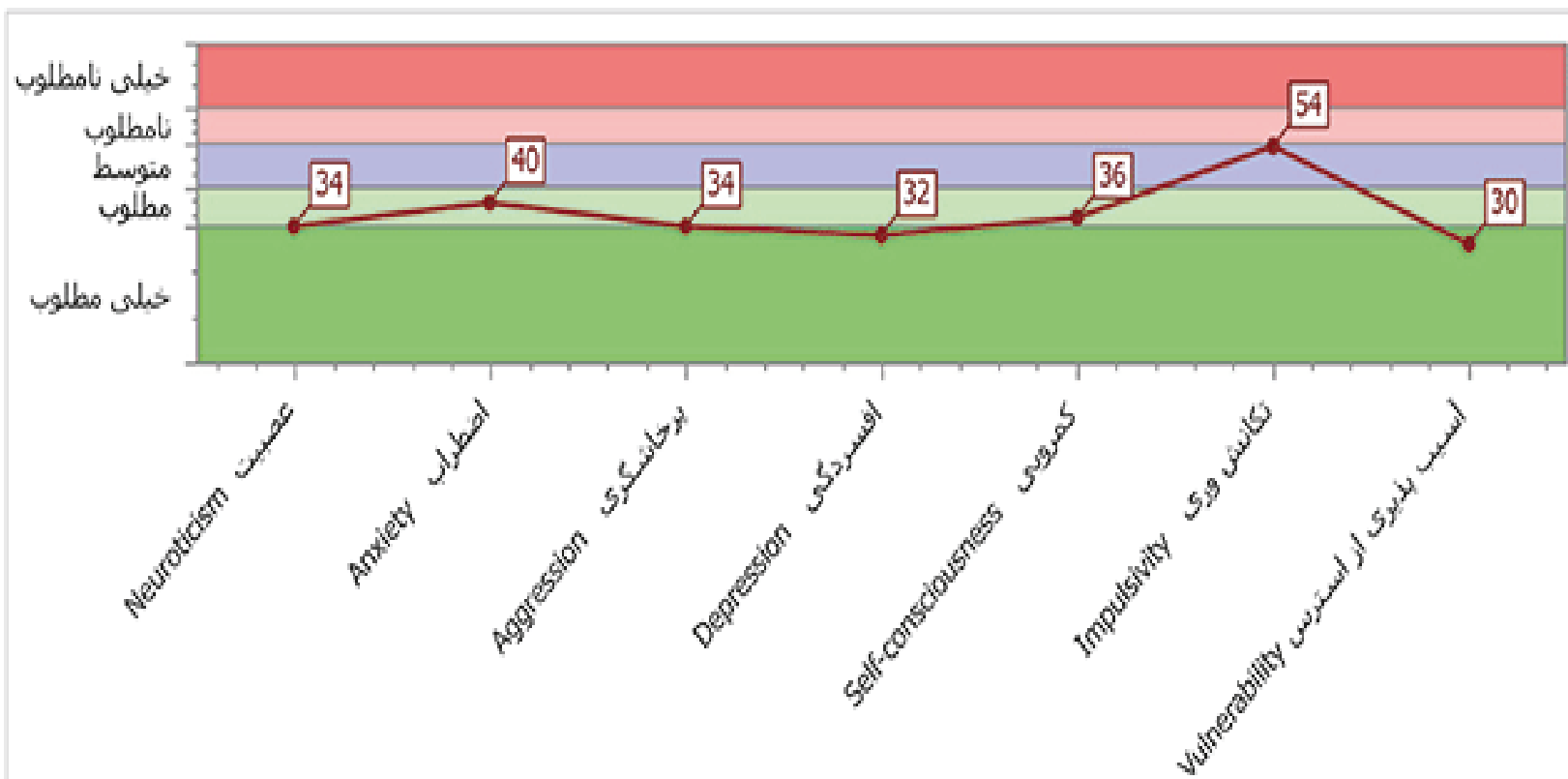
تست نئو

تست نئو یکی از معتبر ترین تست های روان شناسی در دنیاست. محققانی که این تست را به وجود آورده اند سال ها صفات مختلف شخصیتی را انتخاب کرده اند و پرسشنامه های مفصل را روی مردم اجرا کرده اند و بعد با روش های پیچیده آماری رسیده اند به این پنج عامل بزرگ شخصیت. ۵ عامل یعنی روان نژندی ، برون گرایی ، اشتیاق به تجارب تازه، توافق پذیری و وظیفه شناسی. ۵ عاملی که تحقیقات بین فرهنگی ثابت کرده اند در بیشتر کشورهای دنیا هم مثل اروپا ۵ عامل بزرگ شخصیت است.



آزمون NEO

نمودار بررسی شاخص های عصییت



تست هوش هیجانی بار-آن

ارسطو می گوید همه می توانند عصبانی شوند اما عصبانی شدن در برابر شخص مناسب، در زمان مناسب، به دلیل مناسب و به روش مناسب آسان نیست!

✓ این موضوع که آگاهانه عصبانی شویم و توانایی مدیریت هیجانات و احساسات خود را داشته باشیم کار آسانی نیست و افرادی که توانایی تسلط بر این فرایند را دارا می باشند از هوش هیجانی برخوردارند.

✓ اما هوش هیجانی فقط به کنترل خشم ختم نمی شود بسیاری از ویژگی های رفتاری ما نظیر شادمانی، خوش بینی، حل مساله، انعطاف پذیری و... تحت تاثیر EQ ما قرار دارد.

✓ هوش هیجانی را «توانایی زیر نظر گرفتن احساسات و هیجانات خود و دیگران، تمایز گذاشتن بین آنها و استفاده از اطلاعات حاصل از آن ها در تفکر و اعمال خود» تعریف می کنند.

✓ توسعه هوش هیجانی می تواند تفاوت شکست و یا موفقیت در زندگی شخصی و شغلی هر فرد را مشخص کند.

✓ یکی از ابزار های معتبری که به کمک آن می توانید میزان هوش هیجانی خود را بسنجید آزمون هوش هیجانی بار-آن می باشد. هوش هیجانی بار-آن دارای ۵مقیاس یا جنبه و ۱۵ خرده مقیاس به شرح زیر می باشد

تست هوش هیجانی بار-آن

ضریب هوش هیجانی درون فردی (Intra Personal EQ)

توضیحات	خرده مقیاس
توانایی آگاه بودن و فهم احساس خود	خودآگاهی هیجانی
توانایی آگاه بودن از ادراک خود، پذیرش خود و احترام به خود	عزت نفس
توانایی درک ظرفیت های بالقوه و انجام چیزی که می توان انجام داد، تلاش برای انجام دادن و لذت بردن	خودشکوفایی
توانایی ابراز احساسات، باورها و افکار صریح و دفاع از مهارت های سازنده و بر حق خود	خود ابرازی
توانایی هدایت افکار و اعمال خود و آزاد بودن از تمایلات اجتماعی	استقلال

تست هوش هیجانی بار-آن

ضریب هوش هیجانی بین فردی: (Inter Personal EQ)

توضیحات	خرده مقیاس
توانایی آگاه بودن و درک احساسات دیگران و ارزش دادن به آن	همدلی
توانایی بروز خود به عنوان یک عضو دارای حس همکاری، موثر و سازنده در گروه	مسئولیت پذیری اجتماعی
توانایی ایجاد و حفظ روابط رضایت بخش متقابل که به وسیله نزدیکی عاطفی، صمیمیت، محبت کردن و محبت گرفتن توصیه می شود.	روابط بین فردی

تست هوش هیجانی بار-آن

ضریب هوش هیجانی مدیریت استرس: (Stress Management EQ)

توضیحات	خرده مقیاس
توانایی مقاومت کردن در برابر رویدادها، موقعیت های فشار آور و هیجانات قوی، و نیز رویارویی فعال و مثبت با فشار	تحمل فشار روانی
توانایی مقاومت در برابر یک تکانش، سابق یا فعالیت های آزمایشی و یا کاهش آن ها، همچنین توانایی کنترل هیجانات خود	کنترل تکانش

تست هوش هیجانی بار-آن

ضریب هوش هیجانی خلق عمومی: (General Mood EQ)

توضیحات	خرده مقیاس
توانایی زیرکانه نگاه کردن به زندگی و تقویت نگرش های مثبت، حتی در صورت بروز احساسات منفی و اتفاقات ناخوشایند	خوش بینی
توانایی احساس خوشبختی کردن در زندگی، لذت بردن از خود و دیگران، داشتن احساسات مثبت، صریح، مفرح و شوخ	شادمانی

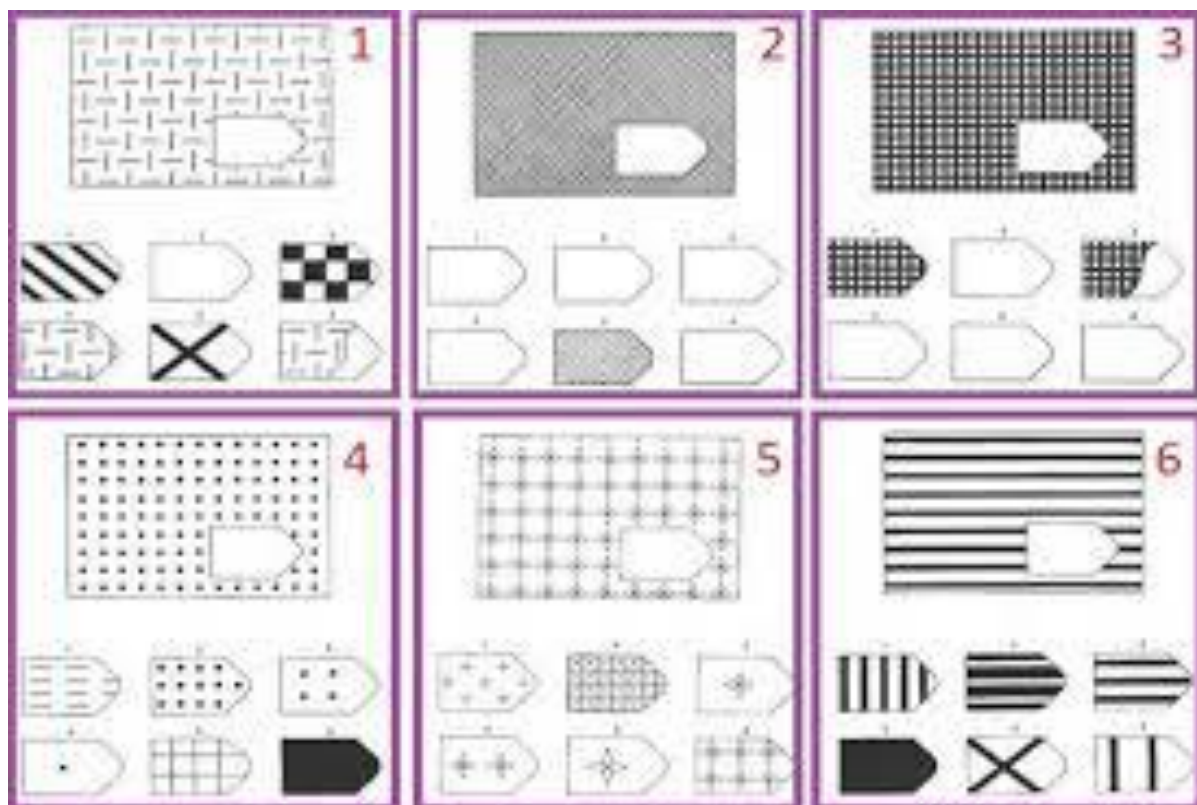
تست هوش هیجانی بار-آن

ضریب هوش هیجانی توان سازگاری: (Adaptability EQ)

توصیحات	خرده مقیاس
توانایی سنجش و هماهنگی، بین چیزی که به طور هیجانی تجربه شده و چیزی که بطور واقعی وجود دارد	واقع گرایی
توانایی سازگار بودن افکار و رفتار با تغییرات محیط و موقعیت ها	انعطاف پذیری
توانایی تشخیص و تعریف مشکلات، به همان خوبی خلق کردن و تحقق بخشیدن راه حل های موثر و بالقوه.	حل مساله

تست هوش IQ ریون

آزمون ماتریس تست هوش ریون، نوعی آزمون معتبر هوش است که هوش منطقی شما (IQ) را به طور مناسبی اندازه گیری کرده و توانایی استدلال و توانایی حل مسئله را در شما ارزیابی می کند.



$IQ > 140$	◀ نابغه (سرآمد)
$130 < IQ < 140$	◀ نخبه
$120 < IQ < 130$	◀ تیزهوش
$110 < IQ < 120$	◀ باهوش
$90 < IQ < 110$	◀ نرمال - عادی
$80 < IQ < 90$	◀ ضعیف
$70 < IQ < 80$	◀ مرزی
$50 < IQ < 70$	◀ کودن
$25 < IQ < 50$	◀ کالیو
$0 < IQ < 25$	◀ کانا

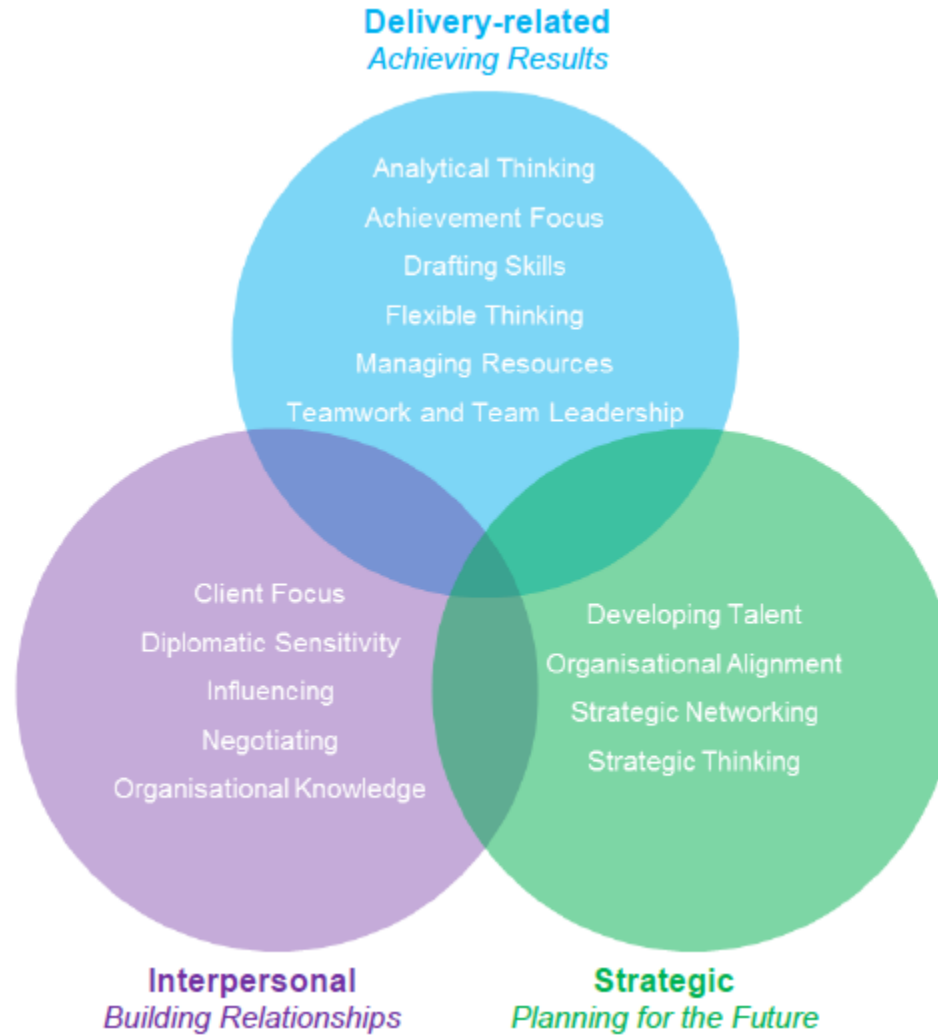
پیوست ۲ : نمونه الگوبرداری از مدل های شایستگی



مدل شایستگی OECD

مدل شایستگی OECD

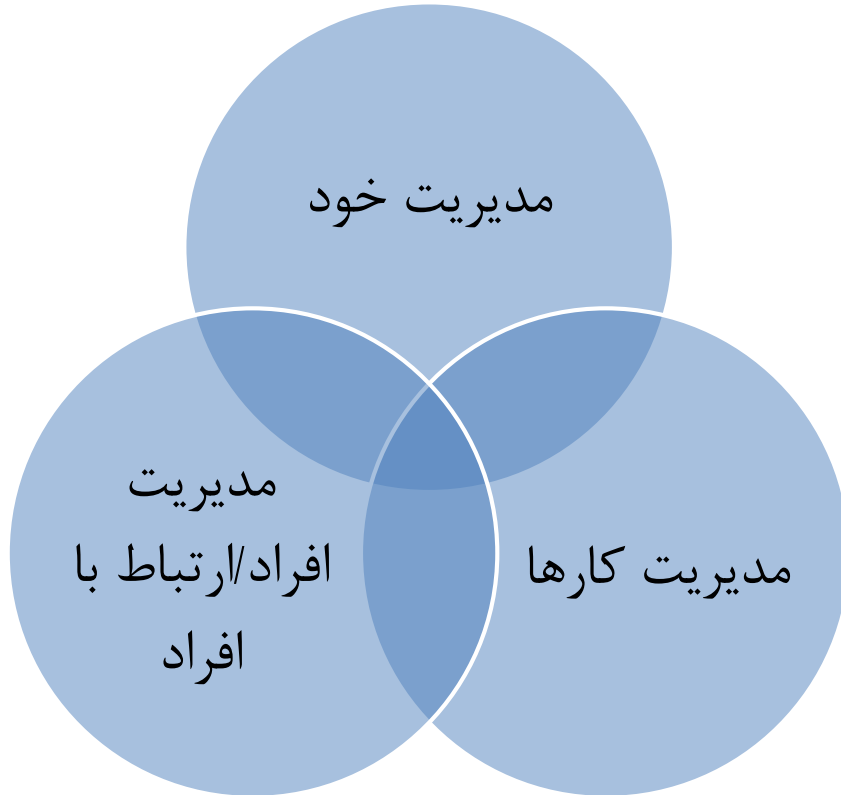
شماتیک مدل شایستگی OECD



خوشه بندی شایستگی ها در مدل OECD

- ◉ در منابع علمی خوشه های مختلفی برای دسته بندی شایستگی ها معرفی شده است.
- ◉ یکی از خوشه بندی های متداول، شایستگی های **مدیریتی - عمومی - فنی** می باشد که در UNIDO استفاده شده است.
- ◉ در OECD خوشه های **نتیجه گرایی، بین فردی، استراتژیک** در نظر گرفته شده است.
- ◉ در مدل شایستگی های مدیریتی AMA، بر خوشه های **مدیریت خود، مدیریت افراد، مدیریت کارها** تمرکز شده است.

سطح صفر مدل شایستگی کارکنان شرکت



■ **مدیریت خود:** مجموعه ای از شایستگی هایی که ناظر به توسعه فردی و ایجاد قابلیت‌ها و مهارت‌های ذهنی یا فیزیکی درونی مرتبط با شغل می باشد در این خوشه قرار دارد.

■ **مدیریت کارها:** مجموعه ای از شایستگی های شغلی که باعث می شود نقش ها و مسوولیت های کاری (چه کارکنان ساده که موضوع کمیت، کیفیت، و هزینه کار برایشان مهم است و چه مدیران که کارشان طیفی از وظایف برنامه ریزی و .. را در بر می گیرد)

■ **مدیریت افراد/تعامل با افراد:** مجموعه ای از شایستگی های شغلی که به فرد در مدیریت افراد و/یا برقراری ارتباط با افراد کمک می کند. تمامی شایستگی های میان فردی، بین فردی و درون گروهی در این خوشه قرار می گیرند.

مدل شایستگی لایه کارشناسان دانشی شرکت



مصادیق رفتاری لایه کارشناسان دانشی - ۱

مصادیق	شایستگی	خوشه
به سازمان خود تعهد دارد و سعی می کند زمانی که در شرکت حضور فیزیکی دارد، در خدمت شرکت باشد.	تعهد سازمانی و اخلاق حرفه ای	استراتژیک
با همکاران خود صادق است و ریاکاری، ایجاد نفاق، یا رفتارهای ناپسند اخلاقی در اعمال و رفتارش مشاهده نمی شود		
صادق است و اسرار همکاران را حفظ می کند و به ارزشهای اخلاقی پایبند است		
به سلسله مراتب، قوانین و رویه های سازمانی احترام می گذارد و به اصول و مکانیزمهای برقراری روابط سازمانی آگاه است.		
ضمن اینکه فردی مغرور ارزیابی نمی شود، دارای حدی از اعتماد به نفس مطلوب است که به او در تحلیل هایش اقتدار می بخشد.	نظم و ترتیب	
به موقع در محل کار حاضر می شود و در دسترس است		
به نظم و چیدمان محیط کار خود اهمیت داده و مدارک و مستندات در اختیارش را به خوبی طبقه بندی می کند	انعطاف پذیری	
وقتی شرایط و روشهای کاری تغییر می کند دچار هراس و تشویش نمی شود و بدنبال درک و انطباق با شرایط جدید است		
رو حیه باز و انتقاد پذیر داشته و مشتاقانه از مافوق انتقادات و پیشنهاداتی در حورد عملکرد خود دریافت کرده و از آنها برای بهبود خود بهره می برد.	دانش تخصصی و یادگیرندگی	
از دانش کافی در مورد تخصص خود برخوردار بوده و همواره می کوشد آنرا به روز نگه دارد.		
سعی می کند دانش و آموزه های خود را به همکاران نیز منتقل کند تا دانش شخصی اش در خدمت شرکت قرار گیرد.		

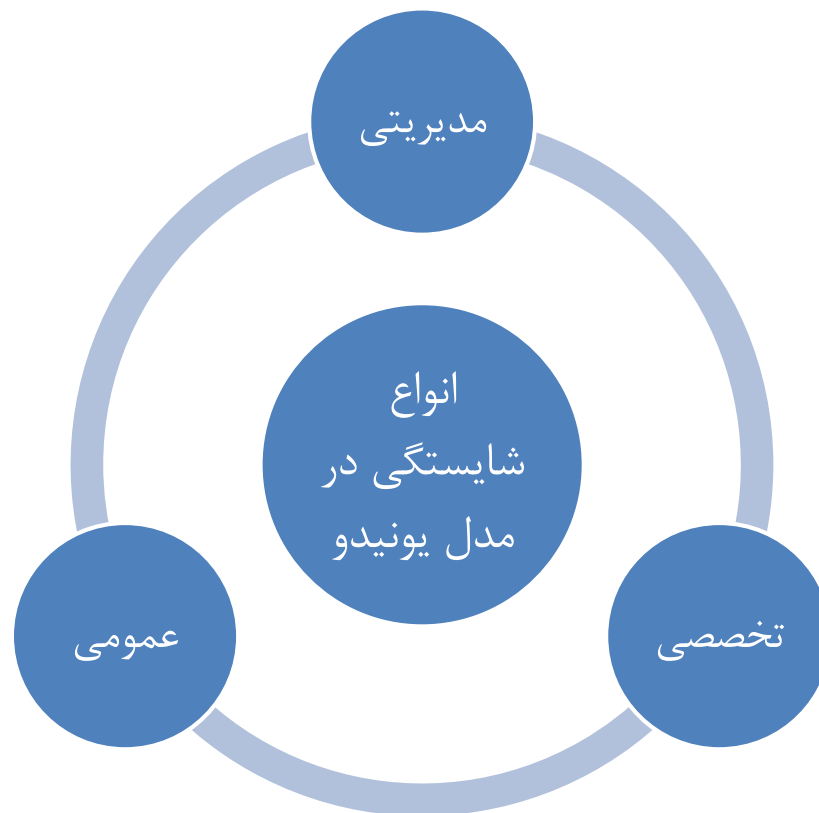
مصادیق رفتاری لایه کارشناسان دانشی - ۲

مصادیق	شایستگی	خوشه
به خوبی به انتظارات مافوق گوش می دهد و با طرح سوال، سعی می کند مساله را به روشنی درک کند	تعامل با مافوق و همکاران	بین فردی
با همکاران و مافوق برخورد احترام آمیز داشته و مودب است	کار تیمی	
روحیه کار تیمی داشته و بدون حضور او، کار تیمی دچار مشکل می شود.	کار تیمی	نتیجه گرایی
به اهداف تشکیل تیم واقف است و سعی می کند مانع از انحراف و به حاشیه رفتن کار تیمی شود	خلاقیت و نوآوری	
در حوزه کاری خود، پیشنهادات جدیدی را ارائه می نماید که می تواند کیفیت یا کمیت انجام کار را بهبود دهد	کمیت و کیفیت انجام کار	
به ایده های جدید دیگران به خوبی گوش می دهد و می تواند آن ایده ها را بهبود داده و یا تکمیل کند	کمیت و کیفیت انجام کار	
در انجام امور روزانه خود نیز تا حد امکان، ابتکار به خرج می دهد	کمیت و کیفیت انجام کار	
کارهای محوله را با دقت و توجه کافی به جزئیات انجام می دهد.	کمیت و کیفیت انجام کار	
تا حد امکان کارهای محوله را با سرعت بالا انجام می دهد	کمیت و کیفیت انجام کار	
گزارشهای کارشناسی و تخصصی را بموقع ارائه می دهد به گونه ای که زمان تصمیم گیری به تعویق نیفتاد	کمیت و کیفیت انجام کار	
کارهایش را اولویت بندی می کند و وقتش را جهت انجام کارهای اصلی تنظیم کرده و از غرق شدن در جزئیات زاید خودداری می کند	کمیت و کیفیت انجام کار	
برای حل یک مساله یا ساختن یک تصمیم، اطلاعات کافی از منابع مختلف گردآوری می کند تا اعتبار تحلیلش افزایش یابد.	تجزیه تحلیل و تصمیم سازی	
گزارشهای شفاهی یا کتبی تحلیلی حرفه ای ارائه می نماید.	تجزیه تحلیل و تصمیم سازی	
در حوزه کاری خود، پیشنهادات جدیدی را ارائه می نماید که می تواند کیفیت یا کمیت انجام کار را بهبود دهد	تجزیه تحلیل و تصمیم سازی	



مدل شایستگی **UNIDO**

طبقه بندی شایستگی ها در یونیدو



شایستگی های مدیریتی در مدل UNIDO

MANAGERIAL Competencies

- STRATEGIC THINKING and SCENARIO-BUILDING
- ANALYSIS, PROBLEM-SOLVING and DECISION MAKING
- PLANNING and ORGANIZING
- CHANGE MANAGEMENT
- MANAGING SMALL ORGANIZATIONAL GROUPS
- MANAGING LARGE ORGANIZATIONAL GROUPS

- TEAM LEADERSHIP
- INFORMATION MANAGEMENT
- INNOVATION and CREATION
- MEDIATION and NEGOTIATION
- MENTORING and COACHING
- FACILITATION and GROUP MODERATION
- PRESENTATION and PUBLIC SPEAKING
- INTERVIEWING

- ۱- تفکر استراتژیک و سناریوسازی
- ۲- تحلیل، حل مساله و تصمیم گیری
- ۳- برنامه ریزی و سازماندهی
- ۴- مدیریت تغییر
- ۵- مدیریت گروه های سازمانی کوچک
- ۶- مدیریت گروه های سازمانی بزرگ
- ۷- رهبری تیم
- ۸- مدیریت اطلاعات
- ۹- نوآوری و خلاقیت
- ۱۰- مذاکره و میانجی گری
- ۱۱- مربی گری و منتورینگ
- ۱۲- تسهیل گری و تفاهم در گروه ه
- ۱۳- قدرت ارائه و سخنوری در جمع
- ۱۴- قدرت مصاحبه

مصادیق رفتاری شایستگی های ۱۴ گانه مدیریتی در مدل **UNIDO** : تفکر استراتژیک و سناریوسازی، تحلیل و حل مساله و تصمیم گیری

STRATEGIC THINKING AND SCENARIO- BUILDING

Can

- THINK macro;
- GO beyond present situation;
- BE sensitive to wider political and organizational priorities;
- EXPLORE and UNDERSTAND trends, opportunities and risks that could affect services, programmes, functional areas or jobs;
- FORECAST and INTEGRATE different views;
- DESIGN alternative scenarios and business models;

Strategic thinking and Scenario-building

Analysis, Problem -solving and Decision making

Planning and Organizing

Change Management

Managing small organizational groups

Managing large organizational groups

Team Leadership

Information Management

Innovation and Creation

Mediation and Negotiation

Mentoring and Coaching

Facilitation and Group Moderation

Presentation and Public Speaking

Interviewing

ANALYSIS, PROBLEM SOLVING AND DECISION MAKING

Can

- COMPREHEND and DISTILL issues;
- IDENTIFY problem factors;
- DETERMINE appropriate information;
- CHECK assumptions against facts;
- GENERATE creative solutions;
- TAKE care of macro and long-term consequences of decisions;
- HAVE courage to take effective decisions;

UNIDO : مصادیق رفتاری شایستگی های ۱۴ گانه مدیریتی در مدل مدیریت گروه های کاری کوچک و بزرگ

Managerial competency description

MANAGING SMALL ORGANIZATIONAL GROUPS

Can

- BALANCE distribution of tasks and resources;
- ESTABLISH -in a participatory process- group and individual objectives;
- TAKE ownership of all responsibilities and HONOUR commitments;
- FOSTER collaborative relationships;
- INVOLVE staff in different steps of the management process;
- VALUE other's initiatives and expertise;
- MANAGE stress in self and others;
- EVALUATE performance and DEAL with motivational issues;

MANAGING LARGE ORGANIZATIONAL GROUPS

Can

- USE relevant components of managing small groups;
- CHANNEL effectively inputs or ideas from different organizational layers;
- DELEGATE proper level of authority to other layers;
- ENCOURAGE units to set challenging goals;
- BUILD appropriate organizational performance and monitoring systems;
- SOLVE organizational conflicts;
- OPERATE in compliance with best organizational practice;

Strategic thinking and Scenario-building
 Analysis, Problem-solving and Decision m
 Planning and Organizing
 Change Management
Managing small organizational groups
Managing large organizational groups
 Team Leadership
 Information Management
 Innovation and Creation
 Mediation and Negotiation
 Mentoring and Coaching
 Facilitation and Group Moderation
 Presentation and Public Speaking
 Interviewing

مصادیق رفتاری شایستگی های ۱۴ گانه مدیریتی در مدل UNIDO :

رهبری تیم و مدیریت اطلاعات

TEAM LEADERSHIP

Can

- BUILD effective teams recognizing individual contributions, cultural factors and organizational context;
- CONDUCT effectively different types of teams/task forces;
- MOTIVATE self and team members for results;
- INSTILL team agenda before personal/individual interest;
- ENCOURAGE dialogue and ACT in accordance with team inputs;
- ANTICIPATE and RESOLVE conflicting differences by pursuing mutually agreeable solutions;
- GIVE proper credit to others;
- PARTICIPATE effectively in cross-organizational activities;

INFORMATION MANAGEMENT

Can

- DEFINE indicators and ORGANIZE cost-effective information schemes;
- IDENTIFY reliable sources of pertinent information;
- USE quantitative and qualitative information;
- PROVIDE appropriate and timely information to clients (internal/external);
- KEEP abreast of emerging changes of information technology in functional area;
- Actively SEEK to apply information technology to appropriate tasks;

Strategic thinking and Scenario-building
 Analysis, Problem-solving and Decision making
 Planning and Organizing
 Change Management
 Managing small organizational groups
 Managing large organizational groups
Team Leadership
Information Management
 Innovation and Creation
 Mediation and Negotiation
 Mentoring and Coaching
 Facilitation and Group Moderation
 Presentation and Public Speaking
 Interviewing

مصادیق رفتاری شایستگی های ۱۴ گانه مدیریتی در مدل **UNIDO** : نوآوری و خلاقیت، مذاکره و میانجی گری

INNOVATION AND CREATION

Can

- DISCOVER and FIND new ways of doing things;
- STAY abreast on new theories, trends or developments;
- CHALLENGE prevailing assumptions;
- Actively SEEK to improve programmes and services;
- OBTAIN results with different means;
- ENCOURAGE others to look for new ideas or approaches;
- IMPROVE ON traditional ways with more effective action;

Strategic thinking and Scenario-building
 Analysis, Problem-solving and Decision making
 Planning and Organizing
 Change Management
 Managing small organizational groups
 Managing large organizational groups
 Team Leadership
 Information Management
Innovation and Creation
Mediation and Negotiation
 Mentoring and Coaching
 Facilitation and Group Moderation
 Presentation and Public Speaking
 Interviewing

MEDIATION AND NEGOTIATION

Can

- ASSESS divergent views;
- IDENTIFY key arguments;
- FORMULATE positions;
- PRESENT or PROPOSE alternative ways to others;
- BUILD consensus among parties;
- REACH solutions to satisfy fundamental objectives;
- ARRIVE at constructive solutions while maintaining positive working relationships;

مصادیق رفتاری شایستگی های ۱۴ گانه مدیریتی در مدل **UNIDO**: رهبری و منتورینگ، تسهیل گری

MENTORING AND COACHING

Can

- SHARE wisdom and professional expertise with others;
- BE ENGAGED regularly in professional exchanges;
- ASSESS accurately individual strengths and developmental needs;
- FACILITATE individual learning;
- GIVE specific and timely recognition;
- PROVIDE feedback on actual behaviour;
- GUIDE and SUPPORT on performance, career or succession trends;

FACILITATION AND GROUP MODERATION

Can

- SET UP or ORGANIZE meeting facilities;
- CONDUCT/CHAIR effective meetings;
- FACILITATE group discussions;
- INTEGRATE different positions;
- OBTAIN the best from the group;
- KEEP balanced views;
- ENCOURAGE wide participation;
- GUIDE the group in obtaining concrete results;

Strategic thinking and Scenario-building

Analysis, Problem-solving and Decision making

Planning and Organizing

Change Management

Managing small organizational groups

Managing large organizational groups

Team Leadership

Information Management

Innovation and Creation

Moderation and Negotiation

Mentoring and Coaching

Facilitation and Group Moderation

Presentation and Public Speaking

Interviewing

مصادیق رفتاری شایستگی های ۱۴ گانه مدیریتی در مدل **UNIDO** : ارائه و روابط عمومی، مصاحبه

PRESENTATION AND PUBLIC SPEAKING

Can

- PREPARE high impact presentation;
- CARRY audience analysis;
- DELIVER concrete messages;
- SPEAK clearly and concisely in public;
- USE appropriate audio visual technology;
- CARRY self well in front of a large audience;
- ANSWER spontaneously pertinent questions;
- MAKE a self assessment after performance for future improvements;

Strategic thinking and Scenario-building
 Analysis, Problem-solving and Decision making
 Planning and Organizing
 Change Management
 Managing small organizational groups
 Managing large organizational groups
 Team Leadership
 Information Management
 Innovation and Creation
 Mediation and Negotiation
 Mentoring and Coaching
 Facilitation and Group Moderation
Presentation and Public Speaking
Interviewing

INTERVIEWING

Can

- DEFINE interview purpose and PREPARE plan;
- ELABORATE pertinent questions;
- FIND relevant factual information and IDENTIFY personality traits;
- PARTICIPATE effectively in panel interviews;
- RECORD facts and conclusions;
- APPLY effective competency-based recruitment and selection procedures;
- CONDUCT performance assessments;
- USE constructively during investigation processes;

