

ارزیابی شایستگی‌های مدیران از طریق خوداندیشی^۱

اوا زیوسیکوا، مونیکا گالروا^۲

مترجم: دکتر مهسا موسوی^۳

مقدمه

هیچ استاندارد واحدی برای ارزیابی شایستگی مدیران در اتحادیه اروپا وضع نشده است؛ دلیل آن هم ایده‌های متفاوت در مورد مأموریت، نقش و عملکرد کارهای مدیریتی است. تلاش‌ها در راستای تعریف شایستگی مدیران بیشتر در فرانسه، آلمان و انگلستان پیشرفت داشته است. استانداردهای فرانسه به‌طور کامل بر شخصیت مدیران متمرکز است و در واقع، رویکرد روان‌شناختی در ارزیابی شایستگی مدیران اتخاذ می‌شود. از سوی دیگر، در آلمان تمرکز کمتری بر شخصیت مدیران اعمال می‌شود و در این کشور، تکنوکراسی غالب است. استانداردهای انگلیسی، یک رویکرد چند لایه‌ای را ترجیح می‌دهند و اهمیت را برای تخصص و شخصیت مدیران قائل می‌شوند. در حال حاضر، ما در حال مشاهده تلاش‌ها در راستای تعریف یک مدل جامع برای شایستگی‌های مدیران در اتحادیه اروپا هستیم. این تلاش‌ها برای وضع استانداردهای جامع توسط موسسه مدیریت انگلستان صورت گرفته است.

دیدگاه‌های فعلی در مورد شایستگی مدیران

لزوم وجود شایستگی مدیران در محل کار به میزان ارائه مهارت‌های سخت و نرم کارکنان بستگی دارد. اصطلاح شایستگی، اولین بار توسط بویاتزیس (۱۹۸۲) در مقاله‌اش با عنوان «مدیر شایسته» مطرح شد. او عنوان کرد که شایستگی یا استعداد فرد با تقاضای شغلی و محیط سازمانی تطابق دارد. در سال ۱۹۸۲، او مدلی را برای عملکرد بهینه با ۱۲ عنوان شایستگی که قابل اعمال در سازمان‌های مختلف باشد، تعریف کرد. این مدل بر اساس نتایج حاصل از یک مطالعه کلان با حضور دو هزار مدیر که مشاغل مختلفی در سازمان‌ها داشتند، شکل گرفت (هرونیک و ودرالوا، ۲۰۰۸).

دو رویکرد اصلی برای تعریف شایستگی مدیریتی وجود دارد: ۱. عملکردمحور و ۲. شخصیت‌محور. رویکرد عملکردمحور، ارتباطی بین شایستگی و عملکرد ایجاد می‌کند. وودراف (۲۰۰۰)، شایستگی را به ابعاد رفتاری که منجر به عملکرد شایسته می‌شود، نسبت داد. حامیان تئوری شخصیت‌محور به شایستگی‌های مدیریتی از بعد شخصیت نگاه می‌کنند. اسپنسر و همکاران (۱۹۹۰)، شایستگی را هرگونه خصیصه قابل اندازه‌گیری تعریف کردند که می‌تواند بین عملکرد بهینه و غیربهینه تمییز قائل شود. رویکرد دیگر، تحت تئوری شخصیت‌محور به شناسایی مشخصات کلیدی و شایستگی‌های مدیران که برای عملکرد بهینه لازم است، پرداخته است. این موارد شامل: دانش تخصصی، بلوغ فکری، بلوغ کارآفرینی، بلوغ میان فردی و بلوغ حرفه‌ای می‌شود. دو رویکرد بالا برای تعریف استاندارد شایستگی‌های مدیریتی تلفیق شدند؛ در نتیجه، پیشگام منشور مدیریت (هلونکا، ۲۰۰۰)، شایستگی را درون‌داد و برون‌داد الگوهای رفتاری مدیران ترسیم می‌کند. «شایستگی‌های شخصی» به درون‌دادهای عملکرد کاری افراد از جمله: دانش، مهارت، توانایی، نگرش، ارزش‌ها و جنبه‌های شخصیتی آنها اطلاق می‌شود. (هلونکا، ۲۰۰۰)؛ هرچند، این موارد صرفاً پیش‌نیازهای عملکرد واقعی مدیران است. برون‌دادها به شایستگی‌های عملکردی اطلاق می‌شود که برای اندازه‌گیری عملکرد کارهای مدیریتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. ما عقیده داریم رویکرد سیستماتیک نسبت به شایستگی‌های مدیریتی، پیچیده‌ترین رویکرد برای برجسته کردن آمادگی مدیران برای انجام نقش‌هایشان، همچنین عملکرد واقعی‌شان در منصب‌های مدیریتی است. این مبحث توسط پتريکوا (۲۰۰۷) نیز پشتیبانی شده است. او نیز اذعان می‌کند که شایستگی دارای دو وجه است: ۱. توانایی بالقوه برای عملکرد و ۲. عملکرد واقعی.

1. EVALUATION OF MANAGERIAL COMPETENCES THROUGH SELF-REFLECTION
2. Eva Živčicová, Monika Gullerová
3. randwicks@yahoo.com

شایستگی های مدیریتی و خوداندیشی

آقای م ۳۷ ساله، یک مدیر میانی است که در یک فروشگاه زنجیره ای کار می کند. او مدیریت ۳۲ دستیار فروش، سرپرست بخش و سوپروایزرهای شیفت را بر عهده دارد. با روی کارآمدن مالک جدید و تقلیل تعداد کارکنان، او به سمت مدیر منصوب شد. اهداف جدیدی به منظور احیای سازمان تنظیم شد. هدف اصلی، برآورده کردن اهداف فروش بود. او بیشتر وقت خود را صرف برگزاری جلسه و کنترل انجام کارها می کرد. عملکرد کارکنان ارتقاء یافت؛ اما فشار وارده از سوی مالک همچنان در حال افزایش بود. این مدیر سعی کرد با پرداخت مزایا و پاداش انگیزه کارکنان را افزایش دهد. عملکرد کارکنان به تدریج افزایش یافت؛ اما مالک همچنان راضی نبود. او یک پیمایش رضایت مشتری انجام داد و نتیجه را با کارکنانش به اشتراک گذاشت. عدم رضایت مشتریان او را خشمگین ساخت. نگرش او نسبت به کارکنان تغییر کرد، نگرشی انتقادی پیدا کرد، مدام کارکنان را جابجا می کرد و آنهایی که خوب کار نمی کردند را تنبیه می کرد. روابط میان فردی و خیم شد، کارکنان به رقابت با یکدیگر پرداختند و هیچ گونه حس همکاری بین کارکنان وجود نداشت. عملکرد گروهی روبه کاهش بود. آقای م اکثر اوقات بیمار می شد و از سوی مالک مورد انتقاد قرار می گرفت که کارهایش را به خوبی انجام نمی دهد.

تحلیل

فهرستی از شایستگی های مدیریتی در اختیار پاسخ دهنده قرار گرفت. این فهرست با استفاده از معیار لیکرت از ۱ تا ۷ شماره گذاری شده بود (۱= اصلاً قبول ندارم و ۷= بسیار قبول دارم). از نتایج برای تحلیل SWOT استفاده شد. نتایج در جداول ۱ و ۲ ارائه شده است. جدول ۱ نقاط قوت و ضعف مدیر را نشان می دهد. نقاط قوت او بیش از نقاط ضعفش بود. تفاضل بین نقاط قوت و ضعف عدد ۱۹ بود.

یادگیری و مهارت در عملکردهای مدیریتی به اندازه خویش مدیریت مهم است. به عقیده ما، خویش مدیریت بخشی از شایستگی های شخصی است که تحت پوشش شایستگی های مدیریتی قرار گرفته است. اهمیت شایستگی های شخصی توسط پروازنیک (۲۰۱۳) تاکید شده است. او فعالیت های زیر را در زمره شایستگی های شخصی قرار می دهد: خویش پذیرش، خودشکوفایی (شامل: برنامه ریزی شخصی، سازماندهی شخصی و کنترل شخصی)، خودآموزی یا خودیادگیری. شایستگی های شخصی، هماهنگ با پارادایم شخصی هستند (یعنی روشی که فردی خود را می فهمد و درک می کند) (سویکا، ۲۰۰۷). این مهم ترین نقطه آغاز برای ارزشیابی شایستگی های مدیریتی از طریق خوداندیشی است. خودآگاهی، نقطه آغاز خودشناسی است. تکنیک های متعددی برای خودآگاهی و خودشناسی وجود دارد، مثل خوداندیشی و فراشناخت؛ در حالی که تغییرات و فرایندهای ذهنی صرفاً تحت مقوله درون گرایی ثبت می شوند و در فرایند خوداندیشی تحلیل و توضیح داده می شوند. خوداندیشی به «تفکر در مورد اعمال گذشته، ایده ها، نگرش ها، احساسات فرد و تصمیم گیری در شرایط بحرانی» اطلاق می شود (پروچا و همکاران، ۲۰۰۳). از فن تجزیه و تحلیل SWOT می توان برای اجرای خوداندیشی در شایستگی های مدیریتی استفاده کرد.

مطالعه موردی با تجزیه و تحلیل SWOT

در مطالعه موردی ارائه شده، سوال های زیر مطرح شده است:

۱. عوامل کلیدی داخلی و خارجی مرتبط با شکست مدیران چیست؟
۲. استراتژی های توسعه مناسب برای مدیران چیست؟

مساله:

جدول ۱: نقاط قوت و ضعف مدیر

ارزیابی	نقاط ضعف	ارزیابی	نقاط قوت
۲	رفتاری هیجانی با زیردستان خود دارم.	۵	من از تغییرات نمی‌ترسم و می‌توانم خود را با شرایط جدید تطبیق دهم.
۶	کوچک‌ترین اشتباهات هم من را اذیت می‌کند.	۶	من قبل از حل مسأله آن را تحلیل می‌کنم.
۶	من هنگام مذاکره با دیگران عصبانی می‌شوم.	۷	من سعی می‌کنم از اشتباهاتم بیاموزم.
۵	من قبل از دریافت تمامی اطلاعات لازم تصمیم‌گیری می‌کنم.	۷	من آماده کمک به همکاران و زیردستانم هستم.
۵	من کارها را به صورت شخصی بهتر انجام می‌دهم و نیازی به واسطه‌ی کارها ندارم.	۷	من توانایی کنترل خود را دارم.
۷	من از مورد انتقاد قرار گرفتن حس خوبی ندارم.	۶	می‌توانم جسور باشم.
۳	من اغلب خود را دست کم می‌گیرم.	۷	می‌توانم ایده‌های زیردستانم را بگیرم و آنها را توسعه دهم.
۳	من اکثر کارها را در لحظه آخر انجام می‌دهم.	۶	سعی می‌کنم منافع متعددی را به یک هدف گره بزنم.
۲	من نیازهای دیگران را مهم نمی‌دانم.	۶	سعی می‌کنم از زیردستانم بازخورد دریافت کنم.
۴	من از رقابت در محل کار خوشم نمی‌آید.	۵	می‌توانم تغییرات را پیش‌بینی کنم.
جمع: ۴۳		جمع: ۶۲	

جدول ۲: فرصت‌ها و تهدیدهای مدیر

ارزیابی	تهدیدها	ارزیابی	فرصت‌ها
۲	نمی‌توانم به قول خود وفادار باشم.	۵	می‌توانم ارتباطات جدیدی برقرار کنم.
۳	سن من مانعی در برابر پیشرفت شغلی‌ام است.	۲	شانس بسیاری برای افزایش حقوق خود دارم.
۴	من نمی‌توانم زمانی که کار نمی‌کنم استراحت کنم.	۱	من روابط کاری بین‌المللی خود را گسترش می‌دهم.
۵	من بیشتر وقت خود را صرف کار کردن می‌کنم تا با دوستانم باشم.	۱	من احساس می‌کنم کار من توسط بالادستی‌ها ارج گذاشته می‌شود.
۷	من به‌صورت مداوم تحت فشار هستم.	۴	کار من از سوی دیگران دیده می‌شود.
۵	من زمانی را برای فعالیت‌های ورزشی و آزمایش‌های پزشکی ندارم.	۴	من می‌توانم به‌صورت مداوم خودآموزی داشته باشم.
۶	من در محل کار زیر فشار کاری زیادی هستم.	۴	کار من به من اجازه می‌دهد که از توانایی‌های خلاقانه خود استفاده کنم.
۱	مشکلات شخصی من بر عملکرد کاری‌ام تاثیر می‌گذارد.	۷	کار من از توسعه شخصی و حرفه‌ای من حمایت می‌کند.
۶	من از درخواست کمک بیزارم.	۵	من بیشتر از حد میانگین مزایای شغلی و پاداش دریافت می‌کنم.
۱	من دوست دارم در شرایط مخاطره‌آمیز در محل کار قرار بگیرم.	۱	من می‌توانم به‌صورت عینی ارزیابی کنم که اعمال من چگونه بر دیگران تاثیرگذار است.
جمع: ۴۰		جمع: ۳۴	

نتایج و توضیحات

ارزیابی و پیش بینی:

تحلیل ارائه شده مثالی از یک مدیر قوی است که تحت شرایط کاری نامطلوب کار می کند. پرسش های پژوهش را می توان به شکل زیر پاسخ داد:

۱. عوامل بیرونی (تهدیدها)، دلایل اصلی شکست مدیر هستند.
 ۲. استراتژی دفاعی، مناسب ترین راه برای توسعه مدیر است.
- پیشنهاد می شود که از نقاط قوت برای حذف تهدیدهای بیرونی استفاده کرد که در این مورد خاص، تقاضا برای عملکرد بیشتر است. همچنین توصیه می شود که جایگاه مدیر را پایدار نگاه داشت و از آن محافظت کرد. هدف گذاری استراتژیک به معنای داشتن هدف، عملکرد و ثابت نگه داشتن تقاضاهای کارفرماست.

نتیجه گیری

ضمن اینکه هیچ چارچوب تئوریک منسجمی وجود ندارد، می توان گفت جنبه های بسیاری در خصوص شایستگی های مدیریتی وجود دارد. نه تنها اجماعی در خصوص تعریف شایستگی وجود ندارد؛ بلکه در توصیف اجزای آن هم توافقی وجود ندارد. ساختار و رتبه بندی شایستگی مدیریتی برای پژوهش های تئوریک بسیار لازم است. در کنار تناقض ها در حیطه تئوری،

شناسایی و اندازه گیری شایستگی در پژوهش های کاربردی بسیار اهمیت دارد. هدف این مقاله، اشاره به امکان استفاده از تحلیل SWOT در ارزیابی شایستگی های مدیریتی و تعریف اولویت های بهبود مدیریت است. دو مشکل اصلی در این زمینه وجود دارد: ۱. انتخاب مولفه های شایستگی و ۲. اندازه گیری عوامل. به کارگیری بهینه تحلیل SWOT مستلزم آن است که عوامل به درستی شناسایی شوند. در مرحله «شناسایی» هست که ممکن است برخی نقاط ضعف در قالب تهدید و نقاط قوت در قالب فرصت شناسایی شوند. در نتیجه، ارزیابی نهایی ممکن است مغرضانه باشد و منجر به اشتباهات در تعیین استراتژی شود. برای کاهش اشتباهات، فهرست مولفه های شایستگی ایجاد شد و پاسخ دهنده، آن را ارزش گذاری عددی کرد. نتایج دریافت شده از پاسخ دهندگان را می توان با یکدیگر مقایسه کرد؛ بنابراین، استراتژی را می توان دقیق تر تنظیم کرد. همچنین از تحلیل SWOT می توان برای شناسایی راه حل های توسعه مدیران استفاده کرد؛ راه هایی چون بهبود نقاط قوت آنها از طریق آموزش، تغییر یا سازگاری عوامل خارجی با محیط رقابتی. از تحلیل SWOT شخصی می توان در مصاحبه با کاندیداهای مدیران میانی و نیز به عنوان نقطه آغازی برای توسعه شغلی و مشاوره های شغلی اولیه استفاده کرد.