

است که موجب موفقیت کارمند می شود. برای یک کارمند، بین عناصری از قبیل ارزشیابی عملکرد، افزایش حقوق و دستمزد، آموزش، واگذاری (تخصیص) شغل، انتقال و ارتقاء او چه ارتباطی وجود دارد. این امر بستگی به استنباط مدیر از کارمند دارد. اگر این استنباط به صورت کاملاً دقیق و باصراحت بیان شود برای کارمند بهتر خواهد بود. اما اغلب، استنباط مدیر مبهم و ناقص است یا از طرف کارمندان درک نمی شود. حتی وقتی که کارکنان استنباط مدیر از موفقیت او را درک می کنند، استنباط مدیران دیگر ممکن است متفاوت باشد. استنباطات مختلف مدیران، مسیر کارمند را در پیشرفت شغلی پرخطر، گیج کننده و دشوار می سازد. چیزی که سیستم پیشرفت و اثربخشی را پیچیده تر می سازد تعصبات و گزارشات مدیران

مجریان سطح عالی را از مجریان سطح متوسط جدا می کند.

در اینجا این سوال مطرح است که شایستگیها را چگونه می توان کشف کرد؟ شایستگیهای موجود در مجموعه وظایف، مسئولیتها، اهداف، دانش و تواناییهای پیچیده را که اثربخشی یک کارمند را تعیین می کند، یکجا متراکم و جمع می کند. شایستگیها اساس انتخاب، یادگیری، پاداشها، و دیگر جنبه های مدیریت کارکنان را تشکیل می دهد. همچنین CBM از الزاماتی چون متناسب با بازار بودن، رضایت مشتری، انعطاف پذیری و کنترل کارمندان از لحاظ زندگی شخصی حمایت می کند.

### سیستم در درون سیستم

حوزه های مختلف مرتبط با پیشرفت و

در اکثر سازمانها، وقتی که کارکنان مسئولیت اداره افراد آن سازمان را به عهده می گیرند مدیر محسوب می شوند. با این حال مدیران اغلب هرچیزی را اداره می کنند به جز افراد. در عوض، مدیران درگیر تصمیمات مربوط به تولید، تکنیک و فرآیند مالی هستند. مدیریتی که از ظرفیت و توانایی سازمان (شایستگی جمعی سازمان) چشم پوشی کند با خطر برآورده نشدن نیازهای مشتریان و از دست دادن توانایی آنها در مقابله با رقبا مواجه می شود. اغلب مدیران نسبت به موفقیت سازمان خود علاقه مند هستند و ضرورت مشارکت و همکاری کارکنان را مورد تایید و تصدیق قرار می دهند. پس چرا مدیران به طریقی نسبت به اعمال مدیریت صحیح در مورد افراد احساس مسئولیت نمی کنند؟ به طور نمونه، فعالیتها و مدیریتهای صحیح

## مدیریت مبتنی بر شایستگی

منبع: TRAINING AND DEVELOPMENT, OCT, 1997

مترجم: عمران رمضانی

جدول شماره (۱) به جزئیات کشف این شایستگیها و رویکردهای موجود برای تعیین شایستگی پرداخته است:

محدودیت	مزیت	رویکرد
برای شغل خاص و دارای ساختار پیچیده	اسرار نقاط قوت را روشن می کند	تحلیل و مطالعه مجریان ستاره
اتلاف کننده وقت	قابل تعمیم و دارای ساختار ساده	تحلیل کارکنان نمونه
در دسترس نبودن و عدم پذیرش همکاری از سوی متخصصان	سریع و کاملاً معتبر	بررسی متخصصان
الزاماً غیر قابل اجرا در سازمانها	جمع آوری بهترین بهترینها	ترکیب مدل های بیرونی

نسبت به کارمندی است که اداره آنها را به عهده دارند.

کارکنان چگونه آنچه را که آنها را موثر و کارا می سازند، یاد می گیرند؟ کارمندان اغلب از طریق علائم و اختصارات، مسموعات و آزمایش و خطا به یادگیری می پردازند. در نتیجه، هر کدام از کارکنان تا حدودی دید متفاوت و ناقصی از چگونگی موثر بودن در کار، دارند و دقیقاً نمی دانند که چگونه می توانند در کار خود موثر واقع شوند. اغلب مدیران وقت یا اختیار ندارند که مسئولیت پیشرفت کارکنانشان را به عهده بگیرند.

به نظر می رسد که چنانچه کارمندان به طور صحیح مورد ارزیابی و آموزش قرار بگیرند و اگر مسئولیت های شغلی و مهارت هایشان به روشنی مشخص شود علاقه مندند که موثر و کارآمد

اثربخشی را از دید یک کارمند در نظر بگیرد:

- استخدام، انتخاب و جهت دهی ● آموزش
- طرح شغل و واگذاری (تخصیص) کار
- برنامه ریزی شرایط جانشینی و ارتقاء
- ساختار سازمانی ● ساختار حقوق و دستمزد
- سیستم های پاداش و تشخیص ● پایان.

موارد فوق مجموعه ای از عناصر مبهم و ناشخص است که باید به هم ارتباط داده شود. اما حتی متخصصان توسعه منابع انسانی (HRD) نیز به سختی می توانند در مورد چگونگی متناسب ساختن این موارد به همدیگر، توضیح دهند. حوزه های فعالیت سیستم پیچیده کارمندی در داخل سیستم پیچیده تری یعنی سازمان است. در اغلب مواقع تنها ریسمانی که «فرآیندهای مختلف یک شخص» را به همدیگر متصل می کند تعصب و گرایش مدیر نسبت به چیزی

تنها برای تعداد اندکی از کارکنان (مجریان سطوح بالا و پایین) اعمال می شود در حالی که مجریان سطح بالا مورد تشویق قرار می گیرند و مجریان سطح پایین اخراج و توییح می شوند، اما اغلب کارکنان سطح رایج عملکرد خود را حفظ می کنند. در این حالت، ظرفیت و توانایی سازمان به صورت ایستا و راکد باقی می ماند.

فعالیت های مربوط به مدیریت سنتی گرایش به پیچیدگی دارد و با محیط های سازمان جدید متناسب نیستند. طبقه بندیها و شرح شغل های محدود این نوع مدیریت اجازه سازگاری با ماهیت پویای کار را نمی دهند.

اما مدیریت مبتنی بر شایستگی (CBM) رویکردی است که پیچیدگی را کاهش داده و ظرفیت و توانایی کلی را بالا می برد. این نوع مدیریت مستلزم تعیین شایستگی هایی است که

متداول جدید ادامه دادند.

در ایجاد و اجرای CBM چندین مرحله اصلی وجود دارد:

- تعیین مسیرهای استراتژیک، ● طراحی ساختار نظام CBM ● ایجاد مدل و ابزارهای شایستگی، ● برقراری ارتباط باز (آزاد)، ● استفاده از اجرای چند مرحله‌ای.

مسیر استراتژیک: به‌عنوان بخشی از چرخه برنامه‌ریزی تجاری منظم، تعیین استراتژی ظرفیت سازمان را افزایش می‌دهد. ظرفیت و توانایی، مثل محصولات و فرآیندها، جنبه‌های مهم مسیر استراتژیک هستند، مخصوصاً در محیط کاری پویا. هم‌چنین شناخت ظرفیتها و تواناییها از جنبه‌های رقابتی نیز مهم است.

در CBM باید تعیین کنیم که کدام تواناییها موجب رشد، حفظ وضع موجود یا پسروی می‌شود. این عمل به تعیین شایستگیهای مورد نیاز آینده کارکنان کمک می‌کند.

ساختار: شناسایی و تشخیص شایستگیها فرآیندی از اکتشافات است. اما داشتن یک نوع بینش در مورد اینکه سیستم جامع چطور به‌نظر می‌رسد و چگونه عمل خواهد کرد بی‌فایده نیست، هم‌چنین باید بر تلاشهای مهمی که منجر به موفقیت می‌شود از قبیل پاداش، ارتقاء و گزینش توجه ویژه‌ای کرد.

این بینش باید قابل انعطاف باشد. ممکن است فکر کنید شما برای انجام هرکدام از کارکردها یا وظایف سازمان به یک سری شایستگیها نیاز دارید و سپس به این مسئله پی می‌برید که این شایستگیها بین کارکردها مشابه هستند. در عوض، شما به این نتیجه می‌رسید که سطح شغلی بسیار مهم و اساسی است.

ساختار باید اهرمی جهت به‌کارگیری شایستگیها باشد تا به هرگونه بی‌نظمی‌های موجود در سیستم منابع انسانی نظم ببخشد، نه‌اینکه به هر طریقی که شده مجموعه‌ای از شایستگیها را برای قطعه‌قطعه کردن نیروی کار به‌زور اعمال کنیم. ضرورتاً نباید سعی شود که مدلها یا ابزارها همه مهارتهای شغلی و فعالیتها را در بر بگیرد. یک راه این است که ابتدا یک نوع مدل یا مجموعه‌ای از شایستگیها برای هر یک از گروههای سازمانی عمده تهیه شود و بعداً شما ممکن است پی‌ببرید که به مدلهای دیگری نیز نیاز دارید.

راه دیگر، تدوین ساختاری با سطوح جداگانه‌ای از جزئیات است که در داخل یک

برنامه‌هایی را (از قبیل پاداش) برای برخورد با مجریان بالا تهیه و تدارک‌می‌بینند. اما شایستگیهای مبتنی بر عملکرد بالا، به‌منظور بهبود میانگین عملکرد کارمندان است. CBM یک روش ساده، قابل توضیح، قدرتمند و کارمند محور را به‌منظور بهبود عملکرد فراهم می‌آورد. هم‌چنین CBM نسبت به رویکردهای سنتی کمتر به نگهداری نیاز دارد. زیرا که شایستگیها طولانی‌تر از اعمالی که برپایه جزئیات اولویتهای رایج سازمانی قرار دارند دوام می‌آورند.

CBM هم‌چنین می‌تواند تغییرات راهبردی را سبب شود. (نگاه کنید به جدول شماره ۲ حرکت به سوی CBM حرکت به سوی CBM)

اولین مرحله در CBM، انجام یک تحلیل توانایی سازمانی است. این عمل می‌تواند به‌ایجاد و توسعه راهبردهای لازم برای کسب تواناییهای مورد نیاز جهت برتری سازمانی و هم‌سواختن شایستگیهای فردی با اهداف راهبردی سازمان کمک کند. یکی از راههای نیل به همسویی این است که شایستگیهای افرادی را که تاکنون از اهداف راهبردی به‌طور موفقیت‌آمیز حمایت می‌کند شناسایی کنیم. به‌عبارت دیگر، یکی از راههای نیل به این همسویی مطالعه کارمندان نمونه است.

یک نمونه از سیستم مدیریت مبتنی بر شایستگی از طرف مدیران تولید یک سازمان از تکنولوژی پیشرفته‌ای برخوردار بود. به‌عنوان بخشی از ابتکار راهبردی مورد استفاده قرار گرفت. این شرکت از طریق مصاحبه با «مدیران تولید عملکرد بالا»، در واحدهای مختلف تجاری یک مدل شایستگی ایجاد کرد که در آن ۱۲ شایستگی مهم مشخص شده بود.

با استفاده از این شایستگیها، شرکت مذکور ابزارهای خود - ارزیابی، ارزیابی و انتخاب کارمندان، راه‌نماییهای برای برنامه‌ریزی و فعالیتها مربوط به توسعه و نظریات مربوط به برنامه‌ریزی مسیر شغلی را به‌وجود آورد. هم‌چنین مدلها و ابزارهایی را در قالب یک برنامه آموزشی که به‌وسیله یک مقام اجرایی ارشد و متخصصان حرفه‌ای منابع انسانی هدایت می‌شد برای کارکنان معرفی کردند. مدیران تولید به‌صورت تیمی کار می‌کردند. برای دستیابی به شایستگیهای ویژه در طول کار در شغلشان از رویکرد یادگیری عملی استفاده می‌کردند. این افراد استفاده از برنامه‌های ارزیابی، توسعه و جانسنینی رایج را در قالب اصول منطقی و

باشند. اما این کار مستلزم یک مرکز کنترل بسیار بزرگی است. هم‌چنین شرحهای شغلی دقیق به واقعیتها همیشه در حال تغییر داخل سازمان و ضرورتها انعطاف‌پذیری بیشتر و سلسله مراتب کمتر پاسخ می‌دهند. در عوض، سازمانها باید فعالیتها و وظایف وسیعی را که حد و مرزها را به‌حداقل می‌رساند انجام دهند. به‌جای مهارتهای محدود، کارمندان باید برای کسب مهارتهای وسیع که انعطاف‌پذیری و سرعت‌شان را افزایش می‌دهد و نیازمندی آنها به مدیران را جهت هماهنگی کار کاهش می‌دهد، کوشش کنند.

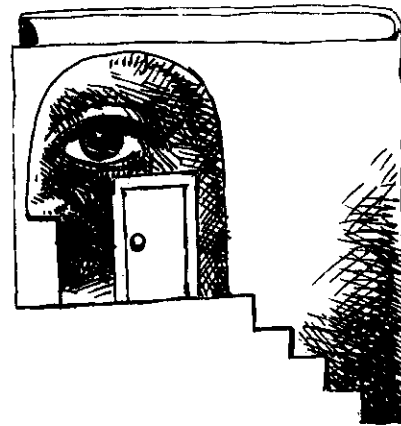
پاسخ این نیست که افراد زیادی استخدام کنیم و به‌سختی کار کنیم. این عمل تواناییها و ظرفیتهای گسترش‌یافته سازمان را تضعیف می‌کند. اما در حال آشفستگی و بی‌نظمی، الگوهای از نظم وجود دارد، اگرچه برخی مواقع به‌سختی می‌توان آنها را مشاهده کرد. چنین الگوهای از طریق اعمال تکراری کارکنان بسیار موثر، آشکار می‌شود.

CBM می‌تواند الگوهای منظم در رفتار و توسعه کارکنان نمونه را روشن کند. در ظاهر، CBM به‌نظر می‌رسد بیشتر شبیه مدیریت سنتی به‌همراه برنامه‌هایی برای استخدام، ارزشیابی، توسعه و تشویق کارکنان باشد. اما CBM متفاوت از آن است و دربرگیرنده عناصر ذیل است:

- مدیریت راهبردی کاملاً مشخص برای هدایت ظرفیت جمعی سازمان؛
- شرح و توصیف‌های روشن و واضح از توانمندیهای افراد که عملکردهای بالا را مشخص می‌کند؛
- برنامه‌های مدیریت آسان و توسعه منابع انسانی (HRD) به‌منظور تقویت شایستگیها و توانمندیهای معین.

در باطن، CBM یک نوع فرهنگ تغییر به طرف خودگردانی و مسئولیت‌پذیری کارمندان را به‌نمایش می‌گذارد. شایستگیها شامل مهارتها، تواناییها، دانش و ویژگیهایی هستند که مجریان عالی را از مجریان متوسط در داخل وظیفه کاری یا طبقه شغلی جدا می‌کنند. بعضی از سیستمهای مبتنی بر شایستگی با شکست مواجه شده‌اند زیرا که آنها شایستگی را به‌عنوان هرچیزی که کارمند در شغل خود انجام می‌دهد تعریف می‌کنند.

اغلب سازمانها بدون تحقق بهبود عملکرد در نیروی کار کلی، برنامه‌هایی را (از قبیل رتبه‌بندی اجباری) برای مقابله با مجریان پایین و



**مدیریتی که شایستگی جمعی سازمان را نادیده بگیرد توانایی رقابت را از دست می‌دهد.**



**فعالیت‌های مربوط به مدیریت سنتی متناسب با محیط‌های سازمان‌های جدید نیستند.**



**مدیریت مبتنی بر شایستگی رویکردی است که ظرفیت و توانایی سازمان را افزایش می‌دهد.**



یکی از این رویکردها این است که مدل و ابزارهای شایستگی را جایی نگه داریم که همه کارکنان به صورت کامپیوتری به آنها دسترسی داشته باشند.

**ارتباطات:** بعضی مواقع در ابتکارات تغییر، تمایل براین است که ارتباطات تا زمان آمادگی پروژه برای اجراء به تعویق بیفتند. اما به منظور کاهش دادن مقاومت افراد، مطلع ساختن افراد در مدتی که شایستگیها و ابزارها در حال تهیه و تدوین هستند بسیار مهم است. ارتباطات باید پیش و بصیرت را تقویت کند، دلایل هرگونه ابتکارات تغییر را توضیح دهد و کارکنان را برای اثرات موردانتظار تغییر روی آنها آماده کند.

**اجرا:** سیستم مدیریت مبتنی بر شایستگی در چند مرحله به بهترین شکل خود اجرا می‌شود. ابتدا شایستگیها و چند عنصر اساسی از ابزارهای جدید یا سیستم جدید را معرفی کنید. این عمل زمان لازم برای سازگاری را در مدتی که ابزارهای اضافی در حال تهیه هستند فراهم می‌آورد. سپس ابزارهای اضافه شده جدید را عرضه کنید. این عمل به تشویق کاربران سیستم کلی کمک می‌کند و باعث می‌شود که کاربران نیازهایشان را از عناصر احتمالی آینده بیرون بکشند.

**مسائل و مشکلات.** در اینجا بعضی از مسائل هستند که باید مورد توجه قرار گیرد.

مدیران از آن استفاده نمی‌کنند: حتی زمانی هم که مدیران از سیستم جدید استفاده نمی‌کنند، به طریقی کارمندان از آن استفاده خواهند کرد.

بعضی از مدیران از طریق توسل به دلایل شخصی خودشان در ارزشیابی کارمندان، قدرت و کنترل خود را حفظ می‌کنند. هنوز، آنها می‌توانند به CBM ملحق بشوند اگر در پروژه یا ROLLOUT (طرح) مشارکت کنند. تعدادی نمی‌خواهند CBM ملحق شوند زیرا آنها

آن با آینده پیش‌بینی شده سازمان تغییر و تعدیل کنند.

مدل و ابزار: روشهای مختلفی برای تهیه مدل شایستگی وجود دارد که همه آنها به صورت اکتشافی هستند. در تهیه این نوع مدل بهتر است از رویکردی استفاده کنیم که افراد زیادی به صورت تعاملی در تهیه آن مشارکت داشته باشند، مثل گروه تمرکز. چنین مشارکتی کمک می‌کند که همکاری افراد را به دست بیاوریم، فرآیند را تسریع کنیم و نخبه‌گرایی یا انحصار و انزوا را کاهش دهیم. یکی از راههای دستیابی به مشارکت این است که درباره طرح موردنظر، اطلاعات و پیامهای منظمی را منتشر کنیم تا مواد اجرایی و آموزشی را آماده سازیم. در اینجا ابزارهایی وجود دارد که کارکرد HRD را به یک سیستم شایستگی محور ارتباط می‌دهد:

- شرح و توصیف شایستگیها در سطوح مختلف جزئیات، شامل استفاده از مواد شنیداری و دیداری؛ ● ابزارهای بازخورد و ارزیابی، شامل خودارزیابی، ارزیابی مدیریت، و بازخورد ۳۶۰ درجه؛ ● رهنمودهایی برای تهیه طرحهای توسعه؛ ● ایده‌های توسعه که برای شایستگیها طراحی شده است. (ایده‌های مربوط به توسعه شایستگی)؛ ● رهنمودهای برنامه‌ریزی مسیر شغلی؛ ● برنامه‌های یادگیری عملی؛ ● آموزشهای طراحی شده برای شایستگیها؛ ● ساختاری که بر مبنای شایستگی است؛ ● سیستم استخدام و انتخاب.

شما می‌توانید از طریق جرح و تعدیل ابزارهای رایج، ابزارهای جدیدی را متناسب با مدل جدید تهیه کنید. به منظور تسهیل تغییر فرهنگ ابزارها باید برای همه کارکنان قابل دسترس و قابل فهم باشد. وظیفه دیگر این است که سیستمی را برای نگهداری ابزارها ایجاد کنیم.

ساختار کلی ساده قرار دارد که می‌تواند شامل عناصر زیر باشد:

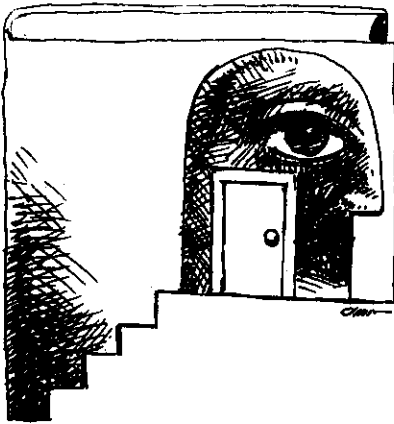
- مجموعه‌ای از شایستگیهای بالقوه برای سازمان به صورت یک کل؛
- زیرمجموعه‌های مجموعه کلی با ۶ یا ۱۲ شایستگی برای هر کدام از طبقات شغلی عمده؛
- چهار تا ده جمله که هر کدام از شایستگیها را بر حسب رفتارها توصیف می‌کند.

این مدل در مورد ۱۰۰۰ کارمند بر اساس کارکرد (وظیفه) معمول‌شان در سازمان اعمال شده بود. این مدل چندین سطوح دارد که برای استفاده‌های مختلف و استفاده‌کنندگان گوناگون قابل تطبیق و تعدیل است. تنها مدلی است که به ایجاد نظم کمک می‌کند، حتی اگر چه سطوح مختلفی از کارمندان در داخل یک کارکرد و چندین کارکرد فرعی قرار بگیرند. در این مرحله، پاسخ به دوسوال اهمیت زیادی خواهد داشت: آیا اعتبار قانونی و مشروع مهم است؟ آیا یک مدل مناسب توصیفی (جاری) یا تجویزی (آینده - محور) است؟

اصطلاح «اعتبار» به این معنی است که شایستگیها واقعاً با عملکرد موثر در یک شغل مرتبط است. اگر مشروعیت موضوع اصلی است (مثلاً شایستگیها برای استخدام و اخراج مورد استفاده قرار خواهد گرفت) اعتبار اهمیت ویژه‌ای خواهد داشت.

اگر هدف اصلی تغییر سازمانی است (یا اگر محیط کاری به طور خاص پویا است) یک مدل آینده - محور یا تجویزی ارجحیت دارد. در چنین مواردی می‌توان شایستگیهای کارکنان موجود را کشف کرد اگر تا به حال کارهای مربوط به آینده را انجام می‌دهند.

راه دیگر این است که متخصصانی داشته باشیم که مدل رایج را به منظور متناسب ساختن



**مدیریت مبتنی بر شایستگی مستلزم تعیین شایستگیهایی است که مجریان سطح عالی را از سطح متوسط جدا می‌کند.**



**شایستگیها اساس انتخاب، یادگیری و دیگر جنبه‌های مدیریت کارکنان را تشکیل می‌دهد.**



**کارکنان باید برای کسب مهارت‌های وسیع که انعطاف‌پذیری آنها را افزایش می‌دهد بکوشند.**



طبقات شغلی یا از تمایلات ذینفمان که دارای یک مدل شایستگی با دوره زمانی کوتاه‌تر هستند منبعث گردد یا یک نفر به جای چند نفر با استفاده از تواناییهای مختلف افراد دیگر، خودش مدل شایستگی را تهیه کند. مورد اول قابل قبول و مورد دوم مطرود است.

مدلها تنها برای توسعه و پیشرفت مورد استفاده قرار می‌گیرند: اگر شایستگیها تنها برای توسعه به کار گرفته شوند بعید به نظر می‌رسد که حالت ایستایی به خود بگیرند. در نتیجه، شایستگیها باید در انتخاب، پرداخت حقوق و ارتقاء (به منظور اینکه بخشی از سیستم «مدیریت توسط افراد» باشد) مدنظر قرار گیرد.

کامپیوتر آنرا انجام می‌دهد: تصور و اجرای سیستمی که در آن ارزشیابیهای شایستگی MULTIRATER (ارزیابان) از طریق محیط کامپیوتر - شبکه توزیع و جدول بندی شده باشد نسبتاً آسان است. اما این سیستم نشان نمی‌دهد که بهبود کیفیت چگونه اتفاق می‌افتد. این امر مستلزم قضاوت مدیریت و بازخورد چهره به چهره است. کامپیوترها تنها بخشی از شایستگیها و ابزارهای آنرا نشان می‌دهند اما نمی‌توانند جایگزین صحت و مذاکره بین افراد شوند. □

که آنها را تدوین کرده‌اند در پستهای خود باقی بمانند. هم چنین این رویکرد فرض را بر این می‌گذارد که نظرات شخصی تهیه‌کنندگان این فهرست، دقیق و عالی است. تقریباً تمام آموزشهایی که در زمینه شایستگی انجام داده‌ام با یک سوال مردود روبرو بوده‌ام «چه کسی این فهرست شایستگی را تهیه کرده است؟» اما وقتی که رویکرد معتبری را برای توسعه یک مدل توضیح می‌دادم می‌توانستم این شک را تغییر دهم.

افراد از شایستگیها می‌ترسند: اگر شما بخواهید عمداً مقبولیت شایستگیها را ضایع کنید، از آنها برای اخراج، تنزیل مقام، توییح، انتقال یا حتی ارتقاء افراد استفاده نکنید. اگرچه امر طبیعی است که کارها را طبق مدل انجام دهیم، اما بهتر است از آن برای ارایه بازخورد بدون تهدیدکننده استفاده کنید یا به عنوان مثال به منظور حمایت از مسئولیت کارکنان جهت آموزش و پیشرفتشان استفاده کنید.

افزایش مدلها: مدلهای بسیار زیادی از این نوع وجود دارد. یک مدل ممکن است برای یک شغل کافی نباشد زیرا برای هر شغل مدلهای بسیار زیادی وجود دارد. به طور خلاصه، مطلوب اغلب مدلها این است که از اختلافات واقعی بین

دلخواهی و از روی تبعیض عمل می‌کنند. اگر چنین رویه‌ای حاکم باشد CBM نمی‌تواند وارد عمل شود.

در حقیقت، مدیران تمایل دارند از CBM زمانی استفاده کنند که آنرا درک نمایند، زیرا CBM نسبت به رویکردهای سنتی کمتر دست‌وپاگیر است و بخشی از راهکار مسئولیت شغلی کارکنان است.

مدیران بیش از اندازه از آن استفاده می‌کنند: در برخی از موارد استثنایی، مدیران در استفاده از شایستگیها به‌ویژه در ارزشیابی کارکنان، ظالمانه (مقتدرانه) عمل می‌کنند. اما یک مدیر باید در نظر داشته باشد که حتی بهترین مدلهای شایستگی حکمهای کلی درباره پدیده‌های پیچیده است.

افراد خودشان آنرا درست می‌کنند: عقیده معمول بر این است که افراد در یک اتاق دور هم جمع می‌شوند و فهرستی از شایستگیها را تهیه می‌کنند. این رویه بعید به نظر می‌رسد که برای توسعه و پیشرفت مناسب باشد، اما اغلب کوششی است برای تهیه نوع ورودیهای مدل اصلی شایستگی، که باید مورد لحاظ قرار گیرد. این عمل ضرورتاً بد نیست، مگر اینکه معیارها با تمایلات، سبکها و کنترلهای مدیریت باشد. این مدل فقط تا زمانی مفید خواهد بود که رهبرانی

تغییرات سازمانی	تغییرات شغلی
از — به	از — به
مسئولیتها و مهارت‌های شغلی محدود ← وظایف و شایستگیهای وسیع	بخشهای خودمختار ← مشارکت بدون حدود مرز
مسیرهای شغلی از قبل طرح‌ریزی شده ← توسعه بهنگام، مقصدی و آگاهانه	ساختار سلسله‌مراتبی یا متمرکز ← ساختار صاف و غیرمتمرکز
مدیران مسئول توسعه ← کارکنان مسئول توسعه	سیستم پدرسالاری و موروثی ← قدرت بخشی
کنترل مسائل کارمندان ← شبکه بندی کامل تواناییهای کارکنان	هزینه پایین، حجم زیاد ← کیفیت، سرعت و نوآوری
اجتناب از بازخورد ← جستجوی بازخورد	بدون اشتباه ← بهبود قابل سنجش
اشکارسازی شایستگیها، رازداری درباره عوامل موفقیت، فرصتهای شغلی و انتخاب	سیستم بسته ← سیستم باز

جدول شماره ۲ (حرکت به سوی تغییر استراتژیک)