

(بخش نخست)

شایستگی؛ مفاهیم و کاربردها

محمد دیانتی
مریم عرفانی

چکیده

این مقاله به دنبال معرفی شایستگی (Competency) و همچنین کاربردهای آن در زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی است. در این بخش به ارائه تعریف، مفهوم، تاریخچه، سطوح، الگوها، رویکرد های شایستگی و... می پردازیم و در بخش دوم به تفصیل به کاربرد شایستگی ها، در هر یک از زیر سیستم های منابع انسانی، اشاره خواهیم داشت.

تدبیر

شماره ۲۰۶ - تیر ۸۸
مفاهیم



امروزه، رقابت شدید و تغییرات فناوری، فشار روزافزونی بر سازمانها و شیوه‌های متنوع آنها در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی شان وارد می‌سازد. اکنون از نیروی کار سازمانها، انتظار می‌رود، تاثیر بیشتری در تولیدات و خدماتی که ارائه می‌دهند، داشته باشند. این درست همان چیزی است که موجب شده در محیط رقابت، شایستگی اهمیت یابد. محیط منابع انسانی ایران نیز بی‌تاثیر از این تغییر و تحولات نیست و هدفهای آن همگام با تحولات جهانی، در حال تغییرند.

پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی محور و به کارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان بیش از هر چیز، نتیجه مزایا و فوایدی است که در این رویکرد نهفته است. شایستگی‌ها، مزایای متفاوتی برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف دارند و سازمانها نیز به دلایل گوناگونی، نظیر: انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی، عملکرد موثر برای همه کارکنان، تاکید بر ظرفیت‌های افراد (به جای شغل آنها) به عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند.

بعد از مقاله مهم لاولر (۱۹۹۴) اهمیت شایستگی در سازمانها بسیار گسترش یافته است. وی سیر تحولی سازمانها، از سازمانهای بر اساس تحلیل شغل، به سازمانهای بر اساس شایستگی را بررسی کرد، به گونه‌ای که امروزه تعداد وسیعی از سازمانها، روشهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی (Competency-based HRM Practices) را به کار می‌برند. با وجود استفاده و کاربرد آن به روشهای متفاوت، به نظر می‌رسد شایستگی‌ها از لحاظ مفهومی، نیاز به تفسیر و توضیح دارند.

در راهبردهای شغلی مفهوم شایستگی‌های محوری به عنوان ابزار رقابت و شیوه‌های مزیت‌های راهبردی برخی از شرکتها بیان می‌شود، در حالی که منابع انسانی، به ویژه بر: تعاریف، استخدام، انتخاب و توسعه شایستگی

نوعی نگرش سیستمی به کارکنان دارد که همه آن صفات، ویژگیها، مهارتها و نگرشها در ارتباط با اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها را شامل می‌شود. به این ترتیب شایستگی‌ها را می‌توان ابعاد رفتاری تلقی کرد که روی عملکرد شغلی تاثیر دارند. شایستگی‌ها بیانگر این است که افراد چگونه باید انجام وظیفه کنند و یا در شرایط خاص چگونه واکنش نشان داده، یا چگونه رفتار کنند؟ (عریضی، ۱۳۸۴).

تعریف شایستگی

روان‌شناسان، شایستگی را محرک، ویژگی یا مهارت برجسته تعریف کرده‌اند که منجر به عملکرد شغلی بهتر می‌شود. مرابیل و ریچارد (۱۹۹۷) می‌گویند که در انتخاب شایسته‌ترین‌ها باید به توانایی‌ها، شاخصهای رفتاری، باورها، ویژگیهای شخصیتی، نگرشها و مهارتهای افراد توجه شود. (عریضی، ۱۳۸۴).

طبق تعریف ارائه شده توسط جامعه بین‌المللی عملکرد (ISPI) مجموعه دانش، مهارت و نگرشهایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیتهای مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند شایستگی نامیده می‌شود.

طبق نظر اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) شایستگی، ویژگی زیربنایی فرد است که به طور کلی با عملکرد اثربخش ملاک مدار و یا عملکرد برتر در یک شغل یا وضعیت، رابطه دارد.

از نظر بویاتزیس (۱۹۸۲، ۱۹۹۵) شایستگی به طور کلی بر روی صفات و ویژگیهای اساسی یک شخص تاکید دارد. این صفات می‌توانند انگیزش، رفتار، مهارت و تصور فرد از نقش اجتماعی و یا مجموعه‌ای از دانش باشد، که فرد در انجام کارها و فعالیتهای آنها استفاده می‌کند. این رویکرد با رویکرد رابرتسون، کالینان و بارترام (۲۰۰۳) در تقابل است که شایستگی مجموعه‌ای از رفتارهایی است که به عنوان وسیله برای رسیدن به نتایج و یا پیامدهای مطلوب به کار می‌رود. رویکرد نخست که در تعاریف اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) و دیگران



شایستگی را می‌توان همانند چتری دانست که هر چیزی را که به گونه مستقیم یا غیر مستقیم بر عملکرد شغلی تاثیر دارد، در برمی‌گیرد.

فردی تمرکز دارند. در دیدگاه نخست، شایستگی‌های کلیدی که توسط (پرالد و هامل، ۱۹۹۰) ارائه شده بر مقوله‌های راهبردی تمرکز دارند که سازمان را به صورت یک کل در نظر می‌گیرند. اما در دیدگاه دوم، تمرکز بر افراد و نیروی کار است که در حال رقابت برای ابراز ارزشهای خویش هستند. با تعاریف شایستگی، چنین به نظر می‌رسد که شایستگی همانند چتری است که هر چیزی را که به گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم بر روی عملکرد شغلی تاثیر داشته باشد، در برمی‌گیرد. به عبارت دیگر، شایستگی تصویری از یک انسان رشد یافته را نشان می‌دهد که برای انجام یک شغل، آمادگی‌های کامل را از هر جهت داشته باشد. در حقیقت شایستگی

نیز دیده می شود رویکرد صفت مدار و رویکرد دوم رویکرد رفتار مدار نامیده می شود. به عبارت دیگر در رویکرد نخست شایستگی معادل ویژگیهای اساسی و در دومی، مجموعه ای از رفتارهاست. وار و کونور (۱۹۹۲) این تقابل دو دیدگاه را تقابل دو دیدگاه سستی الگوی ارزیابی ویژگی های شخص (بویاتزیس، ۱۹۹۵) و دیدگاه جدیدتر الگوی موقعیت شغلی (رابرتسون، کالینان و بارترا، ۲۰۰۲) می دانند.

هورنای و توماس (۱۹۸۹)، شایستگی را این چنین تعریف می کنند، شایستگی، مجموعه ای از دانش، مهارت، صفات و ویژگیهای رفتاری و خصوصیات شخصی است.

اسپنسر (۱۹۹۳)، شایستگی را به دو دسته طبقه بندی می کند:

۱. شایستگی های مورد نیاز که مهارت های ضروری را برای حداقل عملکرد در یک کار و یا انجام یک وظیفه مشخص می سازد.
۲. شایستگی های برتر که بر اساس آنها نتایج به دست آمده بالاتر از میانگین و عملکرد بالاتری است.

در پیشینه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی نیز، شایستگی ها چنین تعریف شده اند:

«مجموعه دانش، مهارت، ویژگیهای شخصیتی، علایق، تجربه ها و توانمندیهای مرتبط با شغل که دارنده آنها را قادر می سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به انجام مسئولیت بپردازد. در واقع شایستگی ها الگویی را ارائه می کنند که نشان دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است.» (گزارش طرح کانون ارزیابی سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۲).

تاریخچه شایستگی ها

کرتستید (۱۹۹۸) بر این باور است که رویکرد شایستگی، رویکردی جدید در مدیریت منابع انسانی نیست و رومی ها، در تلاش برای دستیابی به صفات جزئی و تفصیلی سرباز خوب رومی از آن استفاده می کردند.

در هر حال متدولوژی مبتنی بر شایستگی به شکل مدون و امروزی توسط

است.

۲. در سطوح سازمانی، شایستگی شامل روش ویژه ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستمها، امور جاری، رویه ها و تولیدات فناورانه است.

۳. در سطح راهبردی، منظور از شایستگی ها، ایجاد و حفظ برتری رقابت آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت ها، ساختارها، راهبردها و فرایندها است.

ابعاد شایستگی

● **دانش:** فرایند توسعه دانش و معلومات نظری به گونه معمول از راه تحصیل در سطوح دانشگاهی حاصل می شود. توسعه دانش و معلومات زیربنای توسعه مهارت ها، و نگرش به شمار می آید، و به تنهایی و به خودی خود، تاثیر چندانی در توسعه شایستگی های مدیریتی ندارد.

● **مهارت:** مهارت عبارتست از: توانایی پیاده سازی علم در عمل. مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به دست آمده و توسعه می یابد. توسعه مهارت منجر به بهبود کیفیت عملکرد می شود بدون آن، در بسیاری از موارد، معلومات، منشاء، تاثیر زیادی نخواهند بود. برای مثال هیچ مدیری بدون به کارگیری و تجربه کردن اصول کار تیمی در عمل، نمی تواند مهارت کار تیمی را با مطالعه کسب کند.

● **توانایی** یک توانش خصلتی با ثبات و وسیع را مصور می سازد که شخص را برای دستیابی و نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری مقید می سازد. در واقع توانایی و مهارت، مشابه هم بوده و تفاوت آنها در این است که مهارت ظرفیتی خاص برای انجام فیزیکی کارهاست اما توانایی ظرفیت انجام کارهای فکری را مشخص می سازد (فتحی و شعبانی، ۱۳۸۶).

● **نگرش:** عبارتست از **تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن.** تصویر ذهنی انسان چارچوبی است که میدان اندیشه و عمل وی را تبیین کرده، شکل می دهد. درک انسان از پدیده های پیرامون



در بیشتر منابع دانش، مهارت توانایی و نگرش به عنوان چهار بُعد اصلی شایستگی مطرح شده اند.

شرکت هی-مکبر که مؤسس آن دیوید مک کلند روان شناس برجسته دانشگاه هاروارد بود، در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ ارائه شد. مک کلند، کار را با تعریف متغیرهای شایستگی آغاز کرد که می توانستند عملکرد شغلی را پیش بینی کنند و تحت تاثیر جنسیت، نژاد یا عوامل اجتماعی و اقتصادی قرار نمی گرفتند. مطالعات او به شناسایی جنبه های مختلف عملکرد کمک کرد. (مرکز آموزش ایران خودرو، ۱۳۸۵)

سطوح شایستگی

شایستگی را می توان در سه سطح از یکدیگر متمایز کرد:

۱. سطح فردی، شایستگی: در این سطح شامل دانش و مهارت های بالقوه، ظرفیتها (قابلیت ها) و صلاحیتهای کارکنان

خود و تصمیم‌گیری وی برای عمل، بر مبنای تصویر ذهنی اوست.

آموزش ایران خودرو، ۱۳۸۶)

و معیارهای عملکرد کاری و سرانجام شناسایی نوع شایستگی‌های مورد نیاز برای انجام آن به گونه‌ای که استانداردها تحقق یابند. این رویکرد بر آنچه هست تأکید دارد و نه آنچه باید باشد. بنابراین سطح حداقلی عملکرد قابل قبول را در یک شغل یا موقعیت تعیین می‌کند و نه سطح عالی و برتر عملکرد را. این رویکرد در ۲۰ سال اخیر انگلستان به وجود آمده و استانداردهای آن تقریباً برای ۸۵ درصد از نیروی کار، گسترش یافته است. به این رویکرد، انتقادهای بسیاری شده و امروزه، بنگاه‌های تجاری در انگلستان بیشتر استفاده از الگوهای شایستگی رفتاری را ترجیح می‌دهند.

یکی از نخستین استانداردهای مطرح شده از سوی MCI، استاندارد شایستگی فردی برای سطوح عملیاتی و میانی بود. ابعادی که معرفی شدند، گذشته از اوضاع و شرایط محیطی و کاری، با محیطها و بخشهای مختلف سازگار بوده، در واقع شکلی عام داشتند. (شکل ۱)

رویکردهای مطرح شده نسبت به شایستگی‌ها

رویکرد رفتاری: در این رویکرد، شایستگی بر اساس اصطلاحات رفتاری معرفی می‌شود و به طور عمده به معرفی نوعی از رفتارها که با عملکرد عالی ارتباط دارند، گفته می‌شود.

آغاز این رویکرد، به انتشار مقاله مک کلند باعنوان: آزمون شایستگی به جای آزمون هوش، در سال ۱۹۷۳ استناد می‌شود. الگوهای مختلف این رویکرد، بر مطالعه رفتار افراد دارای عملکرد ممتاز و برتر استوار است. در این رویکرد، شایستگی‌ها بر حسب ویژگیهای اصلی شخصی، نظیر عادات، ویژگیهای شخصیتی، دانش، مهارت و انگیزه‌های فرد در کسب و شغل که به طور معمول با عملکرد عالی در ارتباط هستند، به راه‌های مختلفی تعریف می‌شوند. (مرکز

رویکرد استانداردها

رویکرد استانداردها: این رویکرد بر اساس تجزیه و تحلیل کارکردی شغلی یا پست سازمانی، به معرفی حداقل استانداردهای عملکرد در پستهای مدیریتی برای تضمین کیفیتی معین در نتیجه شغل، می‌پردازد.

این رویکرد، اصولاً با تعریف سطح حداقلی از عملکرد قابل پذیرش در یک شغل و یا موقعیت شغلی، ارتباط دارد؛ به نظر می‌رسد که این رویکرد بر برون‌داد واقعی شغل تأکید دارد؛ یعنی تمرکز و توجه این رویکرد به خود شغل است نه شاغلی که آن را انجام می‌دهد. شایستگی‌های ضروری هر شغل یا موقعیت، طبق فرایند مبتنی بر تحلیل‌های وظیفه‌ای شغل شناسایی می‌شوند. به طور کلی این فرایند عبارت است از: شناسایی نقش‌ها و عناصر کلیدی شغل، توصیف دقیق استانداردهای پذیرفته شده

ابعاد شایستگی شخصی	طبقه شایستگی شخصی
۱-۱. نشان دادن دغدغه برای تعالی؛ ۱-۲. تنظیم و اولویت بندی هدفها؛ ۱-۳. نظارت و پایش و مقایسه آنچه که محقق شده، با برنامه‌ها.	۱. برنامه ریزی برای بهینه سازی نتایج
۲-۱. نشان دادن حساسیت نسبت به خواسته‌ها و نیازهای دیگران؛ ۲-۲. ارتباط با دیگران؛ ۲-۳. جلب تعهد دیگران؛ ۲-۴. معرفی خود به دیگران به عنوان فردی مثبت.	۲. مدیریت دیگران برای بهینه سازی نتایج
۳-۱. اعتماد به نفس و تکیه بر خود؛ ۳-۲. مدیریت بر فشارهای روانی و استرسها؛ ۳-۳. مدیریت یادگیری و توسعه فردی.	۳. مدیریت فردی برای بهینه سازی نتایج
۴-۱. جمع آوری و سازماندهی اطلاعات؛ ۴-۲. شناسایی و مشخص کردن حوزه مفاهیم؛ ۴-۳. تصمیم گیری.	۴. استفاده از ذهن (عقل) در بهینه سازی نتایج

شکل ۱: الگوی استاندارد شایستگی فردی MCI

مهم ترین انتقادهایی که به رویکرد استانداردها شده است، عبارتند از:

۱. شکستن نقش مدیریتی به نقشها و اجزای کوچکتر: در فرایند خردشدن، ممکن است مجموع بخشهای مجزا نتوانند در نهایت تصویر کلی نقش مدیریتی را ترسیم کنند.

۲. نادیده گرفتن اهمیت و نقش محتوای شغلی: مدیریت نمی تواند از محیطی که در آن اجرای نقش می کند، جدا باشد.

۳. اوزان یکسان شایستگیهای شغلی یا برابری: براساس استانداردها، فرض می شود که هر واحد از شایستگیها در موفقیت مدیر، از درجه اهمیت یکسانی برخوردار است، حال آنکه همه استانداردها، وزنی یکسان در شغل مدیر ندارند و برخی از درجه اهمیت بیشتری برخوردارند.

۴. محافظه کارانه هستند: استانداردها بسیار ایستا هستند و فرض می شود که هر کاری که مدیر پیشتر انجام داده، در آینده نیز باید آن را ادامه دهد. این مطلب با توجه به نرخ پیشرونده تغییرات، قابل انطباق نیست.

۵. نادیده گرفتن شایستگیهای فردی (شخصی): استانداردها به گونه ای طراحی شده اند که به نادیده گرفتن اهمیت دانش و شایستگی شخصی تمایل دارند.

۶. ارتباط و پیوند با استراتژی تجاری: تعریف استانداردها، در حد استانداردهای ملی، به طور عملی روند تغییر آن را کند و یا حتی غیر قابل تغییر می کند. از سوی دیگر، این استانداردها باید شایستگی انطباق به نیازها، استراتژیها و حقوق کارفرما را داشته باشند که این موضوع نیز در این استانداردها لحاظ نشده است.

۷. مراحل توسعه ای: استانداردهای ملی، اغلب شامل شایستگیهای مقدماتی بوده، در حل آنها به شایستگیهای مورد نیاز برای عملکرد عالی مدیران، توجه و تاکید نمی شود.

۸. نادیده گرفتن شایستگیهای فرایندی: توجه و تاکید بیش از اندازه این الگو بر شایستگیهای دستیابی به ستانده است و از شایستگیهای فرایندی موجود که موجب تحقق ستانده می شوند، غفلت

مقایسه با رویکرد رفتاری، در محدوده کمتری مورد استفاده قرار گرفته است.

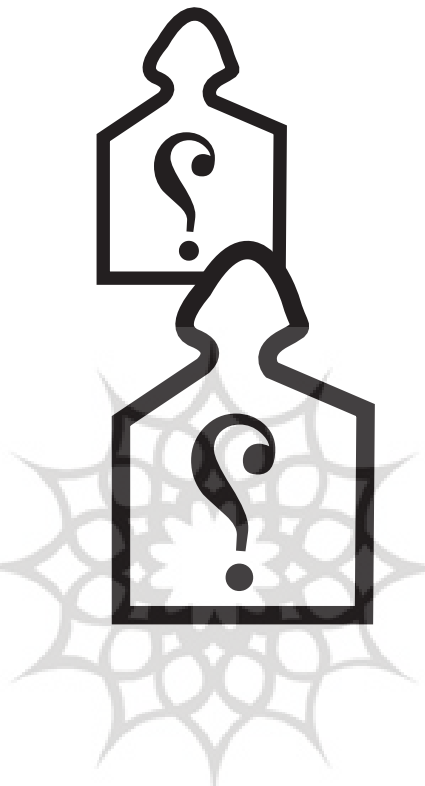
رویکرد اقتضایی (موقعیتی)

رویکرد اقتضایی: این رویکرد می تواند زیر مجموعه رویکرد رفتاری نیز قرار گیرد، اما بیشتر بر این نکته تمرکز دارد که آیا عوامل موقعیتی (اقتضایی) می توانند بر شایستگیهای فردی مورد نیاز عملکرد عالی، اثرگذار باشند؟

وجه مشترک پژوهشها و پروژهها در رویکرد اقتضایی (موقعیتی) این است که بر اهمیت عوامل موقعیتی تاکید می کنند و هدفشان، معرفی ارتباط بین عوامل موقعیتی معین و شایستگیهای مورد نیاز عملکرد عالی مدیریتی است. در این رویکرد، بعضی از پژوهشگران از تعاریف شایستگی بر اساس رفتار استفاده کرده اند که می تواند شامل رویکرد رفتاری شود. ولی تفاوت اینجاست که هدف تحقیق آنها بیشتر کشف این موضوع است که عوامل موقعیتی بر شایستگیهای مورد نیاز عملکرد عالی تاثیر می گذارند یا خیر؟ در هر حال، نویسندگان این رویکرد، تاکید بیشتری بر فرهنگها، ارزشها و چگونگی نفوذ اثر گذاری آنها بر کارکرد سازمانی دارند. تحقیق آنها، نوعاً به ارزیابی ارزشها با فرهنگ و شیوه رهبری و فعالیت سازمانی می پردازد. از آنجا که برای مدیران، درک تنوع فرهنگی اهمیت بسیاری دارد، این پژوهشگران به عملکرد عالی مدیریتی به گونه خاص پرداخته اند. (مرکز آموزش ایران خودرو، ۱۳۸۵).

الگوهای شایستگی

الگوی شایستگی توانایی انجام فعالیتهای در محدوده شغل بر اساس استانداردهای تعیین شده تعریف شده است. در واقع الگوی شایستگی عبارت است از یک الگوی قابل اندازه گیری تواناییها و رفتارهای مورد نیاز برای انجام دادن فعالیتهای کاری به صورت موفقیت آمیز. هدف از تدوین مدل شایستگی در هر سازمان ارائه الگویی برای یکپارچه سازی عملکرد سامانه منابع انسانی است. به گونه ای که منجر به عملکرد مؤثر و موفقیت سازمانی شود. (دهقانان ۱۳۸۶: ۱۱۸) در فرایند الگوسازی



شده است.

الگوی شایستگیهای شغلی، برای وظایف روزمره و نقشهای کاری تکراری و روتین، پایه گذاری شده و هنگام بحث درباره سطوح پیچیده عملکرد عالی، لازم است تغییراتی در آن ایجاد شود.

با وجود انتقادهای شدید از رویکرد استانداردهای شغلی، این مدل به درک شایستگیهای معین با تاکید بر این نکته که ستاندههای کاری باید نشانگر شایستگیهای کلیدی باشند، پرداخته است. در هر حال، این الگو گرچه حداقلهای عملکردی را در شغل نشان می دهد، اما در مورد پیش بینی شایستگیهای آینده و بالقوه، توفیق زیادی نداشته، از انعطاف کمتری نسبت به رویکرد رفتاری برخوردار است. الگوی استانداردها در

شایستگی های مورد نیاز موفقیت با هم ترکیب شده، الگوی شایستگی را ایجاد می کند. به طور معمول برای فهم بهتر مدل های شایستگی، آن را در قالب یک شکل ترسیم می کنند. این الگوی شایستگی یک شکل انتزاعی است که رابطه بین شایستگی های مورد نظر را به صورت سیستماتیک و مفهومی نمایش می دهد.

ویژگیهای مدل شایستگی

الگو و معماری شایستگی، ساختاری برای شرح شغل ارائه می دهد و مقیاسی برای ارزیابی عملکرد عرضه می دارد و موجب می شود سازمانها به هنگام ارزیابی افراد و توانایی های مورد نیاز آتی، به یک زبان سخن گویند. از سوی دیگر، سازمانها با مقایسه شایستگی افراد با شایستگی های مورد نیاز برای شغل، به سهولت خواهند توانست سطح مهارت شایستگی های افراد را تعیین کنند.

به طور معمول یک الگوی کارساز و موثر، باید شامل این ویژگیها باشد:

- منحصر به فرد (هر شایستگی به یک ویژگی تخصیص داده شود).
- یکنواختی یا همگنی داخلی (شایستگی های هر ویژگی به هم شبیه و از سایر شایستگی های دیگر متفاوت باشند).
- جامعیت (هر ویژگی مهم باید در الگو باشد).

- ثابت (شایستگیها به سهولت بین ویژگی قابل نقل و انتقال نباشد).

- نامگذاری مرتبط (نام با تمام کوتاهی خود، منظور و مفهوم را منتقل کند).

در واقع، باید یک ساختار روشن و شفاف برای الگوی شایستگیها طراحی شود، تا برای بحث، تلفیق و ایجاد انسجام در نظامها و استراتژی منابع انسانی (مثل انتخاب، توسعه و آموزش و ارزیابی عملکرد) بتواند مورد استفاده قرار گیرد.

در هر حال، تدوین هر الگوی شایستگی در نخستین گام نیازمند ایجاد اجماع در تعریف شایستگی است. سپس می بایست بر مبنای تعریف و رویکرد اتخاذ شده به تدوین الگوی شایستگی اقدام کرد (به نقل از علیپور و درگاهی، ۱۳۸۶).

برای شایستگی موجود است، ولی می توان گفت که اکثر آنها تا حدودی مبتنی بر این مواردند:

الف) خوشه دانش، مهارتها، تواناییها، انگیزش، باورها، ارزش ها و رغبتها،

ب) مرتبط با بخش مهم شغل،

ج) مرتبط با عملکرد برتر و یا اثر بخشی،

د) مرتبط با استانداردهای پذیرفته شده قابل مشاهده و قابل سنجش،

ه) مرتبط با جهت گیری استراتژیک،

و) قابل بهبود از طریق آموزش، پرورش.

نتیجه گیری

در این مقاله، شایستگی به این صورت که ابتدا به معرفی مفاهیم و تعاریف آن اشاره و بعد از آن تاریخچه مختصری از سابقه آن مطرح شد.

در بخش دوم این مقاله به توضیح و بسط بیشتر کاربردهای شایستگی ها در هر یک از زیر سیستم های منابع انسانی پرداخته می شود. □

منابع:

۱. مرکز آموزش ایران خودرو، ارزیابی ۳۶۰: درجه از تئوری تا عمل، ۱۳۸۶.
۲. فتیحی، ناصر، شعبانی راوری، علیرضا، الگوی علمی و تجربی پرورش مدیران آینده سایپا، (مروارید پنهان)، ۱۳۸۶.
۳. دهقانان، حامد: مدیریت بر مبنای شایستگی، مجله مجلس و پژوهش، سال ۱۳، شماره ۵۳، مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۶.
۴. سازمان مدیریت صنعتی، گزارش طرح کانون ارزیابی مدیران ارشد شرکت توربین سازی مپنا (توگا)، ۱۳۸۵.
۵. علیپور، محمد حسن و درگاهی، حسین، شناسایی شایستگی های مدیریتی مدیران فرهنگسراهای شهر تهران بر اساس مدل شایستگی، پایان نامه کارشناسی ارشد، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۶.
۶. عریضی، حمید رضا، پیشنهاد طرح، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۸۴

● محمد دیانتی: کارشناس ارشد روانشناسی صنعتی و عضو کانون دانشگران منابع انسانی سازمان مدیریت صنعتی

● مریم عرفانی: کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی و عضو کانون دانشگران منابع انسانی سازمان مدیریت صنعتی



پیش از تدوین هر گونه الگوی شایستگی باید بر سر تعریف شایستگی اجماع کرد.

انواع الگوهای شایستگی

در دهه گذشته الگوها و چارچوب های متعددی در زمینه اندازه گیری شایستگی ها مطرح شده است، این الگوها از نظر اطلاعاتی که گردآوری می کنند غالباً با هم تفاوت دارند. برخی از الگوها به توانایی های ژنریک و ویژگیهای کیفی اشخاص تأکید دارند. در حالی که گروه دیگری از الگوها بر روی مهارتهای فنی ویژه شغل متمرکزند در برخی از الگوها هم تلاش شده تا با در نظر گرفتن سه عامل نقشهای شغلی، رفتارهای شغلی و KSAOs (Knowledge-Skill-Ability, Other characteristics) ترکیبی از شایستگی های فردی و زمینه های شایستگی شغلی در رویکردی جامع ارائه شود. (دهقانان، ۱۳۸۶: ۱۲۵)

امروزه الگوها و چارچوبهای متعددی