

# تعیین شایستگی‌های محوری سازمان

## بر مبنای فرایندها و فعالیت‌های ارزش‌ساز

مهندس سید عمادالدین شجاعی<sup>۱</sup> دکتر علیرضا مقدم<sup>۲</sup>

### چکیده

شایستگی را عموماً به عنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌ها در نظر می‌گیرند که پیش نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است. شایستگی‌ها می‌توانند در انواع مختلف دسته‌بندی شوند. از جمله این دسته‌بندی‌های تقسیم‌بندی انواع شایستگی‌ها در گروه پایه، متمایزکننده و محوری است. در این میان شایستگی‌های محوری آن دسته از قابلیت‌هایی هستند که به سختی قابل پرورش و تکمیل هستند. این قابلیت‌ها هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی به تدریج و طی سال‌های متمادی ایجاد می‌شود و به سادگی قابل تقلید کردن نیست. قابلیت‌های فردی و سازمانی را وقتی می‌توان محوری و کلیدی ارزیابی و نام‌گذاری کرد که با جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان‌های مرتبط بوده و در تحقق این جهت‌گیری‌ها تأثیر قابل توجه و جایگزین‌ناپذیری داشته باشند.

تاکنون روش‌های مختلفی برای تدوین قابلیت‌های محوری پیشنهاد شده است. به عنوان مثال می‌توان به روش‌هایی نظیر روش اقتباسی (نظیر بنچ‌مارک)، روش بومی (نظیر تجزیه و تحلیل شغل) و روش ترکیبی (نظیر پرسشنامه، فهرست انتخابی و گروه خبرگان) اشاره کرد. اگرچه این متدولوژی‌ها به طور گسترده‌ای در تدوین مدل قابلیت‌های محوری رواج یافته است، مهم‌ترین نقطه ضعف آنها عدم توجه ملموس و جدی به استراتژی، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان است. در جهت از میان برداشتن این نقطه ضعف در تدوین شایستگی‌های محوری سازمان، در این مقاله روش جدیدی تحت عنوان متدولوژی "تعیین شایستگی‌های محوری مبتنی بر فرایندها و فعالیت‌های ارزش‌ساز" ارائه شده است. با استفاده از این متدولوژی می‌توان شایستگی‌های محوری سازمان را بر اساس استراتژی‌های سازمان و فرایندهای اصلی مورد نیاز برای تحقق این استراتژی‌ها شناسایی کرد. در این رویکرد، مدل‌های قابلیت معمولاً به تحلیل استراتژیک از چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌های سازمان‌ها پرداخته و سپس گروهی از قابلیت‌های مورد نیاز برای تحقق آن چشم‌انداز و استراتژی را تدوین می‌کنند.

نویسندگان مقاله با توجه به تجربه پیاده‌سازی مدل در شرکت مگاموتور (یکی از بزرگترین شرکت‌های خودروسازی ایران) از ارائه مبانی نظری فراتر رفته و با ارائه گام‌های اجرایی متدولوژی "تعیین شایستگی‌های محوری مبتنی بر فرایندها و فعالیت‌های ارزش‌ساز" مدلی کاربردی ارائه کرده‌اند.

### واژگان کلیدی

شایستگی، قابلیت‌های محوری، مدیران، مشاغل کلیدی، استراتژی، فرایندها

### مقدمه

سیستم‌های منابع انسانی بر شالوده نقش و وظایف شغل در سازمان‌ها، طراحی و استوار می‌گردند. به عبارت دیگر، تمامی سیستم‌های وظیفه‌ای منابع انسانی بر مبنای شغل شکل می‌گیرد. در مباحث نوین حوزه منابع انسانی نقش و جایگاه شایستگی و قابلیت‌های سازمان به عنوان عامل پیوند دهنده زیرسیستم‌های منابع انسانی به سرعت رو به گسترش است.

"مدیریت منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌ها" راهی است که بسیاری از سازمان‌ها به منظور افزایش کارایی و اثربخشی فرایندها در مدیریت منابع انسانی به آن روی آورده‌اند. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌ها گذری است از روش سنتی مدیریت منابع انسانی بر مبنای "آنچه افراد دارند" (مثلاً صلاحیت‌ها) به "آنچه افراد می‌باید انجام دهند" است.

مدیریت منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌ها، تمامی فرایندهای مرتبط نظیر استخدام و انتخاب کارمندان، آموزش و توسعه، جانشین‌پروری، مدیریت عملکرد و پاداش شغلی بر مبنای قابلیت‌ها خواهد بود.

بر اساس مدیریت منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌ها، کارکنان باید سطح قابلیت خود را به سوی قابلیت مطلوب سوق دهند. به علاوه، کارکنان باید برای رسیدن به سطح قابلیت مورد نیاز برای احراز مشاغل بالاتر بکوشند. مقایسه بین سطح قابلیت مورد نیاز و سطح قابلیت کنونی، فاصله بین این دو سطح را تعیین خواهد کرد. این امر، به کارکنان اجازه خواهد داد بر برنامه‌های توسعه و آموزش مورد نیاز تمرکز کرده و برای رفتن به سطح بالاتری از شایستگی‌ها تلاش کنند.

برای هر شغل به ویژگی‌ها و توانمندی‌هایی نیاز است. میزان تطبیق "شایستگی‌های مورد نیاز شغل" با "شایستگی‌های شاغل" در عملکرد بهتر فرد و در نهایت بهره‌وری سازمانی نقش بسزایی خواهد داشت. برای حداکثر شدن میزان تناسب فرد با شغل، لازم است در مرحله جذب و انتخاب نیروی انسانی توجهی ویژه به شایستگی‌های ذاتی و درونی (هوشمندی و ویژگی‌های رفتاری) معطوف کرد. درحالی‌که، شایستگی‌های اکتسابی (مهارت‌ها و دانش) در طراحی و تعریف برنامه‌های توسعه فردی و آموزش مؤثر هستند. به این ترتیب، با مدیریت صحیح شایستگی‌ها و در نظر گرفتن ماهیت ذاتی و اکتسابی بودن آنها، می‌توان فاصله بین شایستگی‌های شغل و شاغل را کاهش داد.



## تعریف قابلیت

با بررسی ادبیات موضوع مربوط به شایستگی‌ها و بررسی تعاریفی که در مورد شایستگی ارائه شده است، اولین چیزی که به خوبی مشخص می‌شود فقدان تعریف واحد و اصطلاح‌شناسی مشخص و معین در مورد شایستگی و معنا و مفهوم آن است. شایستگی (صلاحیت) در لغت به‌عنوان درخور، سزاوار، کفایت‌کننده، قابل پذیرش، توانا و دارنده آمادگی کافی برای وارد شدن به حرفه خاص مطرح شده است و ارتباط مستقیمی با داشتن گواهی در آن حرفه دارد (صافی، ۱۳۷۶، ص ۵۵) (ملکی، ۱۳۷۶، ص ۱۰). فرهنگ آکسفورد (۲۰۰۳) شایستگی را به‌عنوان "قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن یک وظیفه" تعریف می‌کند (هورنبا، ۲۰۰۳). سینگلا و همکاران (۲۰۰۵) شایستگی را به‌عنوان "توانایی یک دانشجو/کارگر در قادر ساختن او برای انجام وظایف به‌طور کامل، یافتن راه‌حل‌ها و تشخیص آنها در موقعیت‌های کاری" در نظر می‌گیرند. فیلیپوت و همکاران (۲۰۰۲) شایستگی را به‌عنوان "ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های مورد نیاز برای انجام یک نقش به‌گونه‌ای اثربخش تعریف می‌کنند". هانستین (۲۰۰۰) بیان می‌کند شایستگی عموماً به‌عنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌هاست که پیش نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است.

وقتی ما درباره شایستگی فکر می‌کنیم آنچه که معمولاً به ذهن می‌آید، دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هاست. شایستگی توسط بسیاری از مردم به‌عنوان خصوصیات فردی تعریف می‌شوند، برخی بر قابل آموزش بودن آن تأکید دارند، دیگران اعتقاد دارند که برخی از شایستگی‌ها تا اندازه‌ای غیراکتسابی (ذاتی) است (کوپر و پالت، ۲۰۰۵). نکته‌ای که در زمینه تعریف شایستگی باید بدان توجه داشت این است که معمولاً دو تعریف مرتبط در زمینه شایستگی ارائه می‌شود: اولی نشانگر توانایی یک فرد برای انجام کارهای مربوط به شغل به‌گونه‌ای اثربخش است و تعریف دوم عبارتست از آنچه یک فرد برای عملکرد اثربخش نیاز دارد. این دو تعریف خیلی به یکدیگر نزدیک اما متفاوتند. دومی دربردارنده آن چیزی است که برای موفقیت در یک شغل لازم است در حالیکه اولی با درجه‌ای از آنچه که یک فرد آنچه را که برای یک شغل مهم است انجام می‌دهد ارتباط دارد (مایر، ۲۰۰۱). آرمسترانگ (۲۰۰۰) برای حل این ابهام واژه قابلیت<sup>۲</sup> را به جای واژه شایستگی پیشنهاد می‌کند. وی بیان می‌دارد که سازمان‌ها به‌طور روز افزونی از واژه قابلیت به جای واژه شایستگی شغلی<sup>۳</sup> (یا شایستگی رفتاری)<sup>۴</sup> استفاده می‌کنند. قابلیت عبارت است از آنچه افراد باید بدانند و قادر به انجام آن باشند و اینکه چگونه باید برای انجام درست نقش‌های خود رفتار کنند. بنابراین این واژه در برگرفته دو مفهوم شایستگی رفتاری و شایستگی شغلی است.

## گروه‌بندی قابلیت‌ها

قابلیت‌ها را می‌توان به گروه‌های مختلف تقسیم کرد:

**قابلیت‌های پایه:** مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و رفتارها را شامل می‌شود که امکان انجام کاری را با حداقل انتظارات و استانداردها فراهم کند.

**قابلیت‌های متمایزکننده:** مجموعه‌ای از قابلیت‌ها هستند که عملکردهای برتر را در مقایسه با عملکردهای معمولی و متوسط امکان‌پذیر می‌کنند.

## قابلیت‌های کلیدی (محوری):<sup>۵</sup> قابلیت‌هایی هستند

که به سختی قابل پرورش و تکمیل هستند. این قابلیت‌ها در سطح فردی و سازمانی به تدریج و طی سال‌های متممادی ایجاد می‌شود و به سادگی قابل تقلید کردن نیست. قابلیت‌های افراد را وقتی می‌توان محوری و کلیدی ارزیابی و نام‌گذاری کرد که با جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان ذی‌ربط مرتبط بوده و در تحقق این جهت‌گیری‌ها تأثیر قابل توجه و جایگزین‌ناپذیری داشته باشد. (ابوالعالی و غفاری، ۱۳۸۵، صص ۳۵-۳۷)

## روش‌های تدوین مدل قابلیت‌های مدیریتی

با مطالعه ادبیات موضوع، روش‌های مختلفی را می‌توان برای تدوین قابلیت‌های محوری پیشنهاد کرد. راثول و کازاناس (۱۹۹۳) این روش‌ها را به روش اقتباسی<sup>۶</sup> (نظیر پنج‌مارک)، روش بومی<sup>۷</sup> (نظیر تجزیه و تحلیل شغل) و روش ترکیبی (نظیر پرسشنامه، فهرست انتخابی و گروه خبرگان) دسته‌بندی می‌کنند. هر روش مزایا و معایب خاص خود را دارد و انتخاب روش مناسب تا حد زیادی به عوامل موقعیتی بستگی دارد. برخی از این روش‌ها عبارتند از (Yang, ۲۰۰۶):

**الف) پنج‌مارک:** از سریع‌ترین و ساده‌ترین روش‌های ممکن، پنج‌مارک است. در این روش می‌توان عناصر شایستگی‌های محوری را به راحتی از طریق کپی‌برداری از عملکرد شرکت‌های پیشرو استخراج کرد (Mirabile, ۱۹۹۷). به این ترتیب شرکت می‌تواند به راحتی و بدون اینکه متحمل زحمت زیادی شده باشد، اطمینان یابد که در راستای فعالیت‌های رقبا حرکت می‌کند. از معایب این روش این است که تفاوت‌های موجود بین شرکت‌ها نادیده گرفته می‌شود و ممکن است شرکت به بیراهه برود.

**ب) تجزیه و تحلیل شغل:** تجزیه و تحلیل شغل را نیز می‌توان به عنوان یکی از روش‌های درون‌نگر (درون سازمانی) در تعیین شایستگی‌های محوری مورد نیاز شرکت نام برد (Spencer and Spencer, ۱۹۹۳). این روش از طریق شرح شغل انجام می‌شود، به این ترتیب که وظایف و آیت‌های شغلی به شیوه‌ای کاملاً مشخص تا سطح پایین‌تر خرد می‌شوند. در این روش، گروه تحقیق با محور قراردادن شرح شغل‌ها و بر اساس مشاهده دقیق پست‌های کلیدی به تعریف شایستگی‌های محوری می‌پردازند (Rothwell and Lindholm, ۱۹۹۹). باید توجه داشت که نتایج به دست آمده در این شیوه تا حد زیادی به سطح تجربه و تخصص اعضای گروه تحقیق بستگی دارد. علاوه بر این، سرعت تغییرات محیط بیرونی سازمان‌ها می‌تواند منجر به از رده خارج شدن شرح شغل‌ها، تغییر مسئولیت‌ها و محتوای شغل شود.

**ج) گروه خبرگان:** روش دیگر در تعیین شایستگی‌های محوری، نظرسنجی از خبرگان است. این روش می‌تواند با استفاده از مصاحبه و تشکیل گروه‌های کانونی از ترکیب کارکنان ارشد سازمان یا متخصصان بیرونی پیرامون هر یک از پست‌ها یا مشاغل کلیدی انجام شود (Rothwell and Kazanas, ۱۹۹۳). مهمترین مشکل این روش را می‌توان در ماهیت افراد مشارکت‌کننده دید؛ چراکه افراد بیرونی ممکن است به اندازه کافی با شرکت آشنا نباشند و یا فاقد دانش تخصصی باشند. از سوی دیگر، افراد درون‌سازمانی نیز ممکن است دید محدود داشته باشند. در چنین وضعیتی مشکل وقتی بدتر می‌شود که بین گروه‌های مختلف خبره تضاد نیز وجود داشته باشد.

**د) روش پیمایشی:** روش پیمایش مبتنی بر پرسشنامه

تاکید مدل‌های  
قابلیت‌شناسایی  
آن دسته از  
قابلیت‌های  
ضروری مدیریت  
است که مدیران را  
برای دستیابی به  
چشم‌انداز تحقق  
استراتژی‌های  
سازمانی، ره‌اندین  
سازمان از  
بحران‌های مبتلا  
به و همین‌طور  
ایجاد تحول  
در حوزه‌های  
مختلف سازمان،  
یاری می‌کنند





شایستگی‌های محوری سازمان است. در جهت از میان برداشتن این نقطه ضعف در تدوین شایستگی‌های محوری سازمان، یانگ و همکاران در سال ۲۰۰۶ متدولوژی "تعیین شایستگی‌های محوری مبتنی بر فرایندها" را ارائه کردند. با استفاده از این متدولوژی می‌توان شایستگی‌های محوری سازمان را بر اساس استراتژی‌های سازمان و فرایندهای اصلی مورد نیاز برای تحقق این استراتژی‌ها شناسایی کرد. با استفاده از این مدل می‌توان شایستگی‌های سطح فردی سازمان را به مزیت رقابتی سازمان متصل کرد. مراحل این متدولوژی عبارتند از:

#### تعیین استراتژی‌های اصلی سازمان

- بررسی فرایندهای عملیاتی مورد نیاز برای اجرای هر استراتژی
- تعیین واحدهای وظیفه‌ای مرتبط با هر یک از فرایندهای اصلی سازمان
- تعیین مشاغل کلیدی در هر یک از واحدهای وظیفه‌ای
- تعیین شایستگی‌های مورد نیاز برای تحقق اهداف و انجام وظایف هر یک از واحدها
- تعیین سطح شایستگی‌ها در هر یک از مشاغل کلیدی
- تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده
- تعیین الگوی ضرایب اهمیت
- تعیین اولویت‌ها با استفاده از ضرایب اهمیت و فراوانی هر یک از شایستگی‌ها در سطح سازمان
- پیشنهاد شایستگی‌های محوری بر اساس استراتژی‌های اصلی
- پیشنهاد شایستگی‌های اصلی به تفکیک فرایندها، واحدهای وظیفه‌ای و مشاغل کلیدی
- بررسی و استانداردسازی شایستگی‌های محوری شناسایی شده

بنابراین اگرچه روش‌های مختلف تدوین مدل قابلیت‌های مدیریتی مراحل مشابهی را برای تحقق هدف طی می‌کنند، هر یک از آنها با توجه به کاربردهای مورد انتظار از تدوین مدل قابلیت و همچنین با توجه به نوع منابع اطلاعاتی در دسترس می‌توانند بهبود یابند. در نتیجه می‌توان از یک روش ترکیبی استفاده کرد.

#### منطق تدوین مدل قابلیت‌های شرکت مگاموتور

با توجه به موارد فوق، متدولوژی منتخب در تدوین مدل قابلیت‌های شرکت مگاموتور رویکردی ترکیبی داشته و الهام

نیز از رایج‌ترین روش‌های جمع‌آوری اطلاعات است که می‌تواند در طراحی مدل بومی شایستگی‌ها نیز استفاده شود (Rothwell and Kazanas, ۱۹۹۳). از ویژگی‌های بارز این روش، جمع‌آوری سریع حجم زیادی از اطلاعات است. اما در بکارگیری این روش دو مانع اصلی وجود دارد: آیا پرسشنامه به صورت جامع و ساختارمند تهیه شده است و آیا نمونه افرادی که به پرسشنامه‌ها پاسخ می‌دهند، نمونه مناسبی از متخصصان هستند.

یکی از نکات مهمی که در انتخاب روش مناسب وجود دارد، تصمیم‌گیری راجع به بانک قابلیت‌ها است. همانطور که قبلاً نیز توضیح داده شد، در برخی از روش‌های تدوین مدل قابلیت‌ها نظیر بنچ‌مارک، تجزیه و تحلیل شغل و شایستگی‌های مرتبط با نقش (Armstrong, ۲۰۰۳)، طراحی بانک/چک‌لیست قابلیت‌ها ضروری نیست. اما برخی از روش‌ها هستند که بسیار به طراحی بانک/چک‌لیست اولیه قابلیت‌ها وابسته‌اند؛ از جمله این روش‌ها می‌توان به گروه خبرگان، پرسشنامه و فهرست انتخابی (Armstrong, ۲۰۰۳) اشاره کرد. بنابراین سازمان‌ها اغلب در تدوین مدل قابلیت‌های خود نیازمند تهیه بانک قابلیت‌ها نیز هستند.

#### نقش چشم‌انداز و استراتژی سازمان در مدل‌های قابلیت

بر مبنای مدل‌های قابلیت، مدیران سازمان‌ها علاوه بر مسئولیت‌های مربوط به فعالیت‌های جاری سازمان، نقش دیگری نیز بر عهده دارند و آن ایفای نقش برای راهبری سازمان به سوی آینده است. بدین لحاظ تاکید مدل‌های قابلیت شناسایی آن دسته از قابلیت‌های ضروری مدیریت است که مدیران را برای دستیابی به چشم‌انداز تحقق استراتژی‌های سازمانی، رهانیدن سازمان از بحران‌های مبتلا به و همینطور ایجاد تحول در حوزه‌های مختلف سازمان، یاری می‌کنند.

بر مبنای این رویکرد، مدل‌های قابلیت معمولاً به تحلیل استراتژیک از چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌های سازمان‌ها پرداخته و سپس گروهی از قابلیت‌های مورد نیاز برای تحقق آن چشم‌انداز و استراتژی را تدوین می‌کنند.

این رویکرد اطلاعات مورد نیاز خود را برای تبیین قابلیت‌های مذکور، از طریق مجموعه فعالیت‌های زیر بدست می‌آورد:

- تحلیل محیط درونی و بیرونی سازمان
- تبیین مأموریت، اهداف و استراتژی‌های سازمان
- تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های حال و آینده سازمان
- تبیین توانایی‌های انسانی مورد نیاز برای ایفای بهینه آن نقش‌ها و فعالیت‌ها جهت دستیابی به اهداف و استراتژی‌های سازمانی مورد نظر

ویژگی این رویکرد آن است که در شرایط فقدان چشم‌اندازی روشن از اهداف یا استراتژی‌های سازمانی، تبیین مجموعه قابلیت‌های معنی‌دار و هدفمند مشکل است.

#### تدوین مدل قابلیت‌های مدیریتی بر مبنای فرایندها و فعالیت‌های ارزش‌ساز

اگرچه متدولوژی‌های سنتی به‌طور گسترده‌ای در تدوین مدل قابلیت‌های مدیران رواج یافته است، مهمترین نقطه ضعف آن عدم توجه ملموس و جدی به استراتژی، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان و عدم ارائه روش مناسب برای تعیین

بانک شایستگی‌ها برای هر یک از واحدهای وظیفه‌ای سازمان تعیین می‌شود. بر اساس دیدگاه پایین به بالا و با توجه به الگوی ضرایب اهمیت که از تجزیه و تحلیل داده‌های گام قبل به دست آمده است، می‌توان شایستگی‌های محوری شرکت مگاموتور را بر مبنای استراتژی‌های اصلی تعیین کرد. همچنین این رویکرد کمک می‌کند تا شایستگی‌های اصلی به تفکیک فرایندها نیز شناسایی شوند.

از سوی دیگر با بکارگیری رویکرد بالا به پایین و بر اساس اولویت شایستگی‌های منتخب برای هر یک از واحدهای وظیفه‌ای سازمان، لیست شایستگی‌های دارای اولویت به صورت مصاحبه با صاحبان مشاغل کلیدی هر واحد تکمیل می‌شود. به این صورت مشخص می‌شود چه سطحی از هر یک از شایستگی‌های دارای اولویت برای هر شغل لازم است.

با توجه به این موضوع، فرایند طی شده برای تعیین شایستگی‌های اصلی شرکت مگاموتور به تفکیک مشاغل کلیدی، واحدهای وظیفه‌ای، فرایندها و سازمان به شرح نمودار یک بوده است.



شکل ۱: منطق تدوین شایستگی‌های محوری بر مبنای مشارکت در تحقق استراتژی

### نتیجه‌گیری

اگرچه مفهوم قابلیت‌های محوری از سوی صاحب‌نظران رشته مدیریت منابع انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک پذیرفته شده است، این مفهوم به دلیل عدم وجود چارچوب مناسب برای ایجاد پیوند بین تئوری و عمل کاربردی نشده است. در این مقاله تلاش شد تا این شکاف با ارائه مدل تدوین قابلیت‌های محوری بر مبنای فرایندها و فعالیت‌های ارزش‌ساز پر شود. در این مدل استراتژی‌ها و فعالیت‌های ارزش‌ساز سازمان به عنوان رویکردی بالا به پایین محور تدوین قابلیت‌ها قرار می‌گیرد. از سوی دیگر با استفاده از فرایندها و نقش واحدهای وظیفه‌ای سازمان در هر فرایند رویکرد پایین به بالا نیز مدنظر است. با تحلیل فرایندهای سازمان و تعیین نقش فرایندها در تحقق اهداف، استراتژی‌ها و فعالیت‌های ارزش‌ساز سازمان بین رویکرد بالا به پایین و پایین به بالا ارتباط برقرار می‌شود. به این ترتیب نوعی هماهنگی در فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به منظور تحقق استراتژی‌های سازمان شکل می‌گیرد که تاکنون به‌طور سیستماتیک در ادبیات منابع انسانی به آن اشاره نشده است.

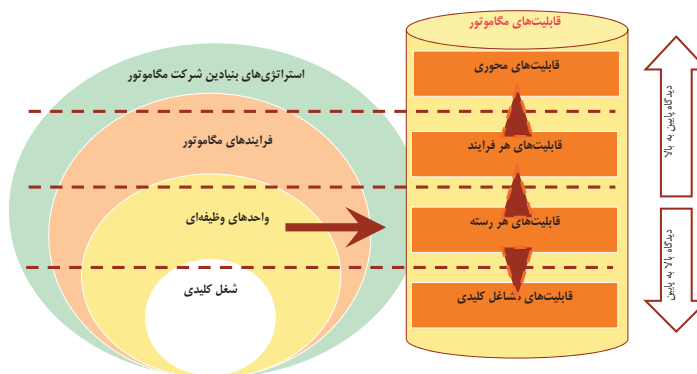
بر اساس مدل پیشنهادی، شرکت‌ها نه تنها می‌توانند قابلیت‌های محوری سازمان را بر اساس تحقق استراتژی‌های سازمان مشخص کنند بلکه می‌توانند قابلیت‌های اصلی به تفکیک نوع فرایند، واحدهای وظیفه‌ای و سطح سازمانی را نیز کشف کنند. شناسایی این قابلیت‌ها این امکان را برای سازمان فراهم می‌کند تا در زیرسیستم‌های مختلف منابع انسانی نظیر کارمندیابی و جذب بر مبنای قابلیت‌های مورد نیاز، ارزیابی عملکرد کارکنان بر مبنای میزان دارا بودن قابلیت مورد نظر و آموزش برای آن میان برداشتن شکاف قابلیت کارکنان مورد استفاده قرار گیرد.

علی‌رغم اهمیت شناسایی قابلیت‌های مشاغل در طراحی زیرسیستم‌های منابع انسانی، تاکنون روش‌های عملیاتی برای تدوین قابلیت‌های محوری با توجه توأمان به نقش استراتژی‌های کلان سازمانی و همچنین شرح وظایف این مشاغل ارائه نشده است؛ از این رو نتایج این پژوهش می‌تواند به کارشناسان و مشاوران منابع انسانی کمک کند تا حدودی این خلاء را تکمیل کرده و باب بحث و گفت‌وگو پیرامون روش‌های نوین طراحی و تدوین مدل قابلیت‌های سازمانی را بگشاید. در پایان یادآوری

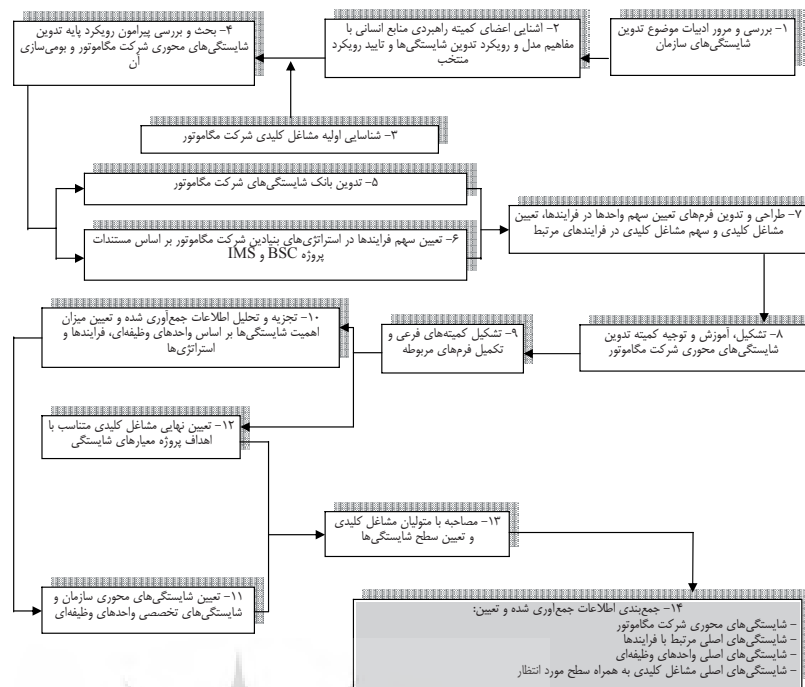
گرفته شده از روش POCCE (مدل فرایند محور در تدوین شایستگی‌های محوری) (۲۰۰۶) می‌باشد. به این ترتیب که روش‌هایی نظیر گروه کانونی، مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه را در تدوین قابلیت‌های محوری سازمان به کار می‌گیرد. در تعیین بانک قابلیت‌ها نیز از ترکیب قابلیت‌های ارائه شده در مدل‌های مختلف استفاده شده است.

شکل زیر منطق تدوین شایستگی‌های محوری شرکت مگاموتور را نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود، می‌توان با استفاده از فرایندهای مختلف سازمان، استراتژی‌های بنیادین شرکت را به کارکنان سازمان مرتبط کرد. از آنجا که برای کسب مزیت رقابتی، لازم است تا این عناصر با یکدیگر هماهنگ شوند؛ بانگ و همکاران (۲۰۰۶) پیشنهاد می‌کنند که استراتژی‌های بنیادین سازمان به‌عنوان نقطه شروع تدوین شایستگی‌های محوری سازمان در نظر گرفته شده و با استفاده از زنجیره فرایندها، واحدهای وظیفه‌ای درگیر در هر فرایند و مشاغل کلیدی آن واحدها، شایستگی‌های اصلی مشاغل به‌گونه‌ای تدوین شوند که کسب مزیت رقابتی سازمان را محقق سازند.

بنابراین در مدل منتخب ترکیبی از دیدگاه بالا به پایین و پایین به بالا در تدوین مدل قابلیت‌های مدیریتی به وجود می‌آید. همانطور که در شکل ۲ نشان داده شده است، ابتدا سهم هر یک از فرایندهای سازمان در تحقق استراتژی‌های بنیادین شرکت مگاموتور، سهم واحدهای وظیفه‌ای در فرایندهای سازمان و سهم مشاغل کلیدی در واحدهای وظیفه‌ای تعیین می‌شود. سپس اولویت هر یک از شایستگی‌های



نمودار ۱: مراحل اجرایی تدوین شایستگی‌های محوری شرکت مگاموتور



شکل ۲: مدل مفهومی تعیین قابلیت‌های مشاغل کلیدی مگاموتور

۴. ملکی، حسن، صلاحیت‌های حرفه معلمی، ۱۳۷۶، مدرسه.

5. Government of saskatchewan(1998).Executive director/director/senior manager management competency profile. (<http://www.aasa.org>)

6. Haunstein, p(2000).Competency Modeling Approaches and strategies. (<http://www.csae.com/client/csae.pdf>)

7. Hornbary, A S(2003).Oxford Advanced Learners Dictionary.Londen: Oxford University press

8. Kupper Hendrik A.E, Palthe Wulfften(2005). Competency-Based Curriculum Development. Larenstein University of Applied Sciences, The Netherlands.

9. Moyer, R (2001). Defining and measuring competencies:An overview of Approaches. (<http://www.Click2learn.com>)

10. Singla P.K, Rastogi K.M, Sunita Rani Jain(2005).Developing Competency-Based Curriculum For Technical Programms.National Sympasium on Engineering Education./India Institute of Science, Banglore.

11. Yang, Bai-Chuan; Wu, Bing-Eng; Shu, Pei-Gi; Yang, Ming-Hsien; On establishing the core competency identifying model (A value-activity and process oriented approach); Industrial Management & Data Systems; Vol. 106 No. 1, 2006

می‌شود مطالب ارائه شده تلفیقی از دانش و تجربه نگارندگان است؛ و امید است عموم خوانندگان به ویژه اساتید، مشاورین و مدیران حوزه منابع انسانی، نگارندگان را از نظرات اصلاحی و تکمیلی خود محروم نفرمایند.

#### پانویس:

۱. مدیر گروه توسعه منابع انسانی موسسه مطالعات و بهروری منابع انسانی

shojaeiarar@yahoo.com

۲. مدرس دانشگاه سمنان

ar\_moghaddam@mail.com

3. Compability

4. Competence- the UK approach

5. Competency- the UK approach

6. Basic Competencies

7. Differentiator Competencies

8. Core Competencies

9. Borrowed approach

10. tailored approach

11. the Process Oriented Core Competency Identification (POCCI) model 8.

#### منابع:

۱. آرمسترانگ، مایکل؛ مدیریت عملکرد (فرد، تیم، سازمان)؛ ترجمه بهروز قلیچلی و داریوش غلامزاده؛ ۱۳۸۵؛ مرکز تحقیقات و آموزش صنعتی ایران.

۲. ابوالعلائی، بهزاد و عباس غفاری، مدیران آینده (مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران، ۱۳۸۵، سازمان مدیریت صنعتی.

۳. صافی، احمد، سیمای معلم، ۱۳۷۶، انجمن اولیاء و مربیان.

# گزیده‌ای از 'HR Magazine' به کار گرفتن کارکنان منفعل

مترجم: احمد فنایی پور

داشته و بیشترین تلاش خود را با اشتیاق به کار می‌برند، در نتیجه رهبران بیشترین تلاش را برای تغییر وضعیت این معضل جدی شروع کرده‌اند.

چالش دیگر، مهارت‌های مدیران در فراهم کردن تسهیلات لازم برای این تغییر است. بررسی و مطالعه‌ای که در سال ۲۰۰۶ توسط موسسه Price water house coopers<sup>۲</sup> در مورد مدیران ارشد اجرایی انجام شد، نشان داد که ۸۳ درصد آنان قبول داشته‌اند که کمبود مهارت‌های مدیریت تغییر در مدیران انجام چنین اقداماتی را «مشکل» یا «فوق العاده مشکل» می‌سازد.

با توجه به این موضوع، کارکنان فعال و پر تلاش، کلید تغییر سازمانی هستند و رهبران باید قادر به تحرک بخشیدن به کارکنان برای انجام فرایند تغییر باشند. اما توانایی بکارگیری کارکنان منفعل، بیشتر سازمان‌ها را به ستوه آورده است. تعدادی از رهبران سازمان‌ها توانایی خود را در بکارگیری بیشتر کارکنان در اکثر اوقات نشان داده‌اند. سازمان‌هایی که کارکنان خود را به کار می‌گیرند احتمالاً بیشترین مزیت رقابتی را دارند.

بنابراین آنچه یک شخص را به یک سازمان پیوند می‌دهد و او را متقاعد می‌کند که فردی فعال باشد، چیست؟

## پنج نیرو

رهبران می‌توانند سطح بکارگیری کارکنان را با شیوه‌های خلاقانه و بر مبنای پنج نیروی اساسی شکل داده، تقویت کرده و افزایش دهند. کارکنان خواهان جریان ثابت شیوه‌های جدید برای برقراری ارتباط، یادگیری آینده‌نگری، کسب درآمد و مشارکت در اموری که آنان را به سازمان مرتبط می‌کند و ابتکاراتی که برای مواجه شدن با تغییر خاصی لازم است، هستند. این روش‌ها باعث ایجاد پیوندهای احساسی، معنوی، اجتماعی و اقتصادی با سازمان می‌شود به طوری که به رهبران اجازه می‌دهد کارکنان را حفظ کنند و باعث تجلی و بروز تلاش‌های مناسب آنان شوند.

## برقراری ارتباط

با در نظر گرفتن یکی از کارکنان فعال به طور یقین پیوندهایی بین او و سازمان مربوطه خواهید یافت. این مشاهده ساده ما را به اولین نیروی به کار گرفتن کارکنان که ارتباط برقرار کردن است، رهنمون می‌سازد. رهبران اصولاً برای ایجاد حس وابستگی اجتماعی در کارکنان که پاسخ به یک نیاز اساسی انسان برای برقراری ارتباط است، مسئول هستند. در جایی که این وابستگی وجود نداشته باشد، کارکنان منفعل بوده و از انجام تلاش‌های مناسب خودداری می‌کنند. ایجاد

بیشتر اوقات ما بر خلاف آنچه می‌دانیم عمل می‌کنیم. برای مثال مدیران، نقش محوری کارکنان را به سرعت و صراحت مطرح می‌کنند، اما سپس عجولانه و با کمترین توجه به جنبه‌های انسانی که از آن دم می‌زنند، دست به تغییرات و ابتکارات عمده می‌زنند. آیا این یک کشف جدید است که تنها انسان‌ها منبع منحصر به فرد مزیت رقابتی پایدار هستند؟ پژوهشگران درباره این موضوع به تحقیق می‌پردازند و توجه ما را جلب می‌کنند گویا یک دستاورد تازه است.

برای مثال جک ولش، مدیر ارشد اجرایی سابق شرکت جنرال الکتریک (GE) را در نظر بگیرید. ممکن است شما با روش‌های جسورانه‌ای نظیر رتبه‌بندی اجباری که او به کار می‌برد، موافق نباشید، اما احتمال دارد با منطق او موافق باشید. در تمام مدت تصدی و از روزی که او جنرال الکتریک را ترک کرد، اصول مربوط به جنبه‌های انسانی را طبق کتاب انجیل با شور و اشتیاق آموزش داد و به‌طور شگفت‌انگیزی به‌عنوان پیش‌کسوت و بزرگ مدیران ارشد اجرایی در قرن بیستم شناخته شد. تعدادی از رهبران به طور نسبی نشان داده‌اند خودشان کاملاً به پیام اساسی او مبنی بر اینکه سازمان‌ها با کارکنانشان پیروز می‌شوند و یا شکست می‌خورند، متعهد هستند. با وجود این هنگامی که این پیام منتشر شد بسیاری از رهبران به چنین اعتقادی اعتراف کردند.

## موانع

بسیاری از بررسی‌های انجام شده در مورد به کار گرفتن کارکنان در سطح جهان این واقعیت را نشان می‌دهد که فقط ۲۰ تا ۳۰ درصد کارکنان در یک سازمان به‌طور فعال اشتغال

در زمان تغییر، پنج نیروی اساسی به نگهداری و بکارگیری کارکنان کمک می‌کند

۵۲

