

مدیریت شایستگی

ترجمه: صمد مطلبی اصل
samatlabi@gmail.com



چکیده

هدف مقاله حاضر، بررسی مفاهیم کلیدی مدیریت شایستگی و ارائه چارچوبی برای توسعه روش شایستگی است که بدین منظور ویژگیهای مدیریت شایستگی را از ۲۲ سیستم مدیریت شایستگی و ۱۸ سیستم مدیریت یادگیری بررسی می کند. یافته های پژوهش حاکی از آن است که زمینه های استاندارد یاد (از جمله XML)، فناوریهای در حال ایفای یک نقش مهم در تکامل سیستم های مدیریت شایستگی هستند. مقاله بر ویژگیهای سودمند مدیریت یادگیری برای سازمانهای خصوصی و دولتی تاکید دارد.

مدیریت شایستگی یک موضوع پژوهشی مهم در زمینه مدیریت دانش است و یک سیستم مدیریت شایستگی اغلب با سیستم های مدیریت یاد گیری آمیخته است. مدیریت شایستگی به لحاظ اینکه دانش کلیدی مورد نیاز یک کارمند یا یک سازمان را برای دستیابی به اهدافش تعیین می کند، می تواند سهم مهمی در سطح سازمانی و فردی داشته باشد. مدیریت شایستگی و مهارتها، شدیداً به تلاشهای سازمان برای ایجاد مجموعه ای جهت توانمندسازی نیروی کاری به منظور افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثر بخشی، وابسته شده است. به علاوه، مدیریت شایستگی مستقیماً با تلاشهای موسسه برای گسترش دانش داخلی و

استقرار عملیات مدیریت دانش سازگاری عملیات موسسه، مربوط است. مدیریت شایستگی اخیراً به یک زمینه تحقیقی تبدیل شده است که تلاشهای سازمان را به سوی توسعه پرورش کارکنان، اشتراک دانش، تلاشهای یادگیری الکترونیک موسسه و همینطور کاربردهای فناوریهای معنایی نظیر مدیریت هستی شناسی جلب می کند.

هدف ما در مقاله حاضر، مروری بر متداولترین و گسترده ترین سیستم های مدیریت شایستگی است تا کاربردهای مشخص این سیستمها را بررسی و جهت دهیهای پژوهشی آینده را ارائه کنیم.

تعاریف

رویکرد شایستگی در مدیریت منابع

انسانی رویکرد جدیدی نیست. رومی های قدیم، شکلی از شایستگی را در تلاشی برای ارائه ویژگیهای یک "سرباز خوب رومی" به کار بردند. معرفی رویکردهای مبتنی بر شایستگی در محیط سازمان، از حدود سال ۱۹۷۰ شروع شده و از آن زمان به بعد، توسعه و کاربرد سریعی داشته است. دیوید مک کلند، روانشناس برجسته دانشگاه هاروارد، در توصیف ایده "شایستگی" در ادبیات منابع انسانی معروف است.

او بعداً استدلال کرد که آزمونهای سنتی هوش و همینطور شرایط دیگری مثل مدرک تحصیلی، برای پیشگویی عملکرد شغلی محکوم به شکست هستند. استدلالهای مک کلند در مخالفت با نارضایتی فزاینده با آزمون هوش و استعداد و رویکردهای

نویسنده	تعریف
مارللی (۱۹۹۸)	شایستگیها، تواناییهای انسانی قابل اندازه گیری هستند که برای عملکرد کاری موثر لازمند.
دیوبویس (۱۹۹۸)	شایستگیها، آن مشخصه هایی - دانش، مهارتها، چارچوبهای ذهنی، الگوهای فکری، و مانند آنها - هستند که به کارگیری آنها چه به صورت مستقل و چه در ترکیبات مختلف، منجر به عملکرد موفقیت آمیز می شوند.
بویاتزیس (۱۹۸۲)	بویاتزیس شایستگیها را به عنوان ویژگیهای اساسی یک فرد توصیف می کند که به صورت علت و معلولی به عملکرد شغلی موثر وابسته هستند.
سلبی و دیگران	سلبی شایستگیها را به عنوان توانایی از لحاظ رفتارها توصیف می کند.
انجمن ملی شغلی انگلستان برای شرایط احراز شغلی (۱۹۹۷)	انجمن ملی شغلی انگلستان برای شرایط احراز شغلی، شایستگی را به عنوان استانداردهای عملکرد، توانایی ایفای نقشهای شغلی یا مشاغل براساس استاندارد مورد نیاز استخدام، تعریف می کند.
دبیرخانه هیات خزانه داری کانادا (۱۹۹۹)	"شایستگیها" دانش، مهارتها، تواناییها و رفتارهایی هستند که یک کارمند در انجام کارهایش به کار می گیرد و آنها اهرمهای کلیدی کارمند برای دستیابی به نتایجی هستند در ارتباط با راهبردهای تجاری سازمان.
پرناود (۲۰۰۰)	قابلیت جابجایی نیروهای شناختی مختلف برای رسیدن به یک نوع موقعیت ویژه.
له بوترف (۱۹۹۸)	"له بوترف" می گوید که شایستگیها به خودی خود منابعی برای تشخیص چگونگی عمل کردن، چگونگی انجام دادن یا نگرشها نیستند، بلکه آنها چنین منابعی را تجهیز، یکپارچه و هماهنگ می کنند. این تجهیز صرفاً مربوط به یک موقعیت است و هر موقعیتی منحصر به فرد است، اگر چه می تواند شباهتی به دیگر موقعیتهای شناخته شده داشته باشد.
جکسون و شولر (۲۰۰۳)	شایستگیها به عنوان مهارتها، دانش، تواناییها و دیگر ویژگیهایی تعریف می شوند که یک شخص برای انجام موثر یک شغل نیاز دارد.
پپیل سافت	مجموعه ای از دانش، مهارتها و رفتارهای قابل سنجش و قابل مشاهده که در موفقیت یک شغل یا پست سهم هستند.
گروه گارتنر	شایستگی مجموعه ای از مشخصات شامل مهارتها، دانش و ویژگیهاست که موجب عملکرد می شوند یا آن را پیش بینی می کنند.



ستی تجزیه و تحلیل شغل برای انتخاب کارکنان، طرحی برای آزمون شایستگی بود. او به عنوان یک مورد کاوی، انتخاب افسرهای اطلاعات امور خارجه را مورد آزمون قرار داد. مک کلند در پژوهش خود، به این نتیجه رسید که شایستگیهای نظیر حساسیتهای میان فردی، ملاحظات مثبت بین فرهنگی و مهارتهای مدیریتی، مقامات ارشد را از افسرهای اطلاعاتی معمولی متمایز می کند.

در طی چندسال ثابت شد که رویکردهای مبتنی بر شایستگی، به عنوان ابزاری مهم در بیشتر کارکردهای سازمانی، نظیر برنامه ریزی نیروی انسانی، طرح جانشینی و ارزیابی عملکرد به شمار می آید.

دلایل اصلی برای انتخاب این رویکردها به صورت زیر است:

- آنها می توانند معیارهای تشخیص مهارتها، دانش، رفتارها و قابلیت های لازم برای ارضای نیازهای فعلی و آینده انتخاب کارکنان را فراهم کنند.

- آنها می توانند طرحهای توسعه فردی و گروهی را برای از بین بردن شکاف بین شایستگیهای موجود و شایستگیهای مورد نیاز در انجام یک پروژه، نقش شغلی یا راهبرد سازمانی، متمرکز کنند.

بر اساس الگوی شایستگی کنسرسیوم (EXTENSIBLE MARKUP LANGUAGE) HR-XML شایستگی را می توان به صورت زیر تعریف کرد:

دانش، مهارت، توانایی و سایر

ویژگیهای مرتبط با استخدام (نظیر نگرش، رفتار و توانایی فیزیکی) که ویژه، قابل تشخیص و قابل تعریف هستند و ممکن است نیروی انسانی آن را داشته باشد و یا برای انجام یک فعالیت در یک زمینه تجاری خاص لازم یا مهم باشد.

در جدول ۱، تعاریف اصلی "شایستگیها" را از نویسندگان و یا شرکتهای مختلفی که به دنبال تلاش برای ارائه یک شناخت کامل از جوانب مختلف این اصطلاح هستند، ارائه می دهیم.

بر اساس تحلیل تعاریف موجود و مطالعه و پژوهش دیگری که ما بر روی مدیریت شایستگی انجام داده ایم، از اصطلاح "شایستگی" تعریف زیر را ارائه داده ایم:

شایستگی ترکیبی از دانش، رفتار و مهارتهای صریح و ضمنی است که به شخص، نیروهای بالقوه برای اثر بخشی در عملکرد کاری را می دهد.

تحلیل بیشتر مفهوم "شایستگی" ما را به این نتیجه می رساند که نوعاً شایستگی در قالبهای زیر تعریف می شود:

- طبقه: گروهی که شایستگیهای همگن و یا مشابه در آن قرار می گیرند.

- شایستگی: یک نام توصیفی برای شایستگی ویژه.

- تعریف: جمله (جملاتی) که مفهوم اصلی این شایستگی را تشریح می کند.

- رفتار آشکار شده: شاخصهای رفتاری که یک فرد در صورت دارا بودن شایستگی ویژه ای، آنها را نشان می دهد.

جدول مثالی از یک تعریف شایستگی را در قالب طبقه، شایستگی، تعریف و رفتار آشکار شده نشان می دهد. طبقه عمومی شایستگی، "شایستگیهای مدیریت افراد" است که در بین دیگران می تواند شامل شایستگیهای "ایجاد روحیه تیمی" و "توسعه افراد" باشد. جدول مذکور تعاریف مشابه و رفتارهای آشکار شده را نشان می دهد.

چرخه حیات شایستگی و زمینه کاربردی اصلی

چرخه حیات شایستگی، مجموعه ای از چهار مرحله کلان است که هدف آن، ارتقا و توسعه مستمر شایستگیهای فردی و سازمانی است. این چهار مرحله کلان عبارتند از: ترسیم شایستگی، تشخیص شایستگی، توسعه شایستگی و نظارت بر شایستگی.

هدف از ترسیم شایستگی آماده کردن سازمان جهت بازنگری بر کلیه شایستگیهای لازم برای انجام اهداف است که به وسیله طرح تجاری سازمان، الزامات پروژه، نیازهای گروه و نیازهای نقش شغلی تعریف می شوند. سطح تخصص لازم برای هر شغلی در این مرحله بخوبی تعریف می شود.

مرحله دوم، تشخیص شایستگی است که به معنی نمونه ای از وضعیت موجود شایستگی و سطح تخصصی مشابهی است که هر یک از کارمندان دارا هستند. تحلیل شکاف مهارت نیز در این مرحله

طبقه	شایستگی	تعریف	رفتار آشکار شده
شایستگیهای مدیریت افراد	ایجاد روحیه تیمی	آماده سازی اعضای تیم با انگیزه و تمایل به همکاری و مشارکت در اهداف مشترک	کمک و احترام به دیگر اعضا تیم را تشویق می کند.
			یک مأموریت مشترک و احساس تعلق به یک تیم ایجاد می کند.
	توسعه افراد	کمک به اعضای تیم برای دستیابی به نیروی بالقوه برای توسعه فردی	نظارت و نیز انتقال تجربه را مهیا می سازد. بازخوردی برای قوتها و ضعفهای اعضای تیم ارائه می کند.

جدول ۲ - مثالی اشاره ای از یک شایستگی





ضروری است تا شکاف بین تعداد و سطح شایستگی‌هایی که کارکنان دارای آن هستند در مقایسه با تعداد و سطح شایستگی‌های لازم برای سازمان با توجه به نقش شغلی آنها، تعریف شود.

توسعه شایستگی مرحله سوم است و آن برنامه ریزی فعالیتهاست؛ چنانکه تعداد و سطح تشخیص شایستگی‌هایی که کارکنان باید داشته باشند را براساس دو مرحله قبلی و تجزیه و تحلیل شکاف

مهارت، افزایش دهد.

آخرین مرحله، نظارت بر شایستگی‌هاست یعنی ارزیابی مداوم نتایج تحقق یافته، به وسیله مرحله توسعه شایستگی.

اجزای اصلی یک سیستم مبتنی بر شایستگی عبارتند از:

• شناسایی / ارزیابی نتایج مطلوب: افراد نیازمند این هستند که بدانند عملکرد سازمانی که آنها سعی در دستیابی به

آن برای شناسایی شایستگی‌های "وضع مطلوب" دارند چیست؟ ارزیابی عملکرد سازمان همچنین اطلاعات خامی را برای کمک به ارزشیابی موفق تلاش‌های توسعه افراد ارائه می‌کند.

• الگوهای شایستگی: شناسایی شایستگی‌هایی که به طور واقعی بر نتایج تاثیر دارند.

• ارزیابی شایستگی کارمند: افراد نیازمند آگاهی از شایستگی‌های کارکنان

گام‌های توسعه یک مدل شایستگی

ایجاد تیم سیستم‌های شایستگی	بیشتر موسسات و سازمانها به عنوان اولین گام، یک تیم سیستم‌های شایستگی ایجاد می‌کنند که شامل کارکنان بخش منابع انسانی، مدیران ارشد اجرایی و کارکنان دارای دانش عمیق و تخصصی در مورد شغل‌های موجود در الگو هستند. این تیم مسئولیت نظارت بر کل عملیات را برعهده دارد.
شناسایی معیارهای عملکرد و نمونه تاییدی	یک مقیاس تخصصی به منظور تعریف عملکرد برای شغل‌های موجود در الگو، تهیه می‌شود.
توسعه فهرستی از شایستگی‌های تجربی	تیم سیستم‌های شایستگی، یک فهرست اولیه از شایستگی‌هایی را تهیه می‌کند که به عنوان زیر بنایی برای ایجاد الگو به کار می‌روند. تهیه چنین فهرستی می‌تواند از طریق بررسی الگوهای شایستگی دیگر سازمانها و راهبردهای تجاری خود سازمان موفق باشد.
تعریف شایستگی‌ها و شاخصهای رفتاری	در این گام، اطلاعات در مورد شایستگی‌های مورد نیاز برای انجام شغلها در الگو، با انجام مصاحبه‌ها، گروه‌های تمرکز و مطالعات میدانی با استفاده از کسب نظرات کارکنان و مدیران، جمع‌آوری می‌شود.
بررسی متقابل الگوی اولیه	بررسی صحت الگوی اولیه از طریق اجرای گروه‌های تمرکز، مصاحبه‌ها یا مطالعات میدانی با استفاده از کسب نظرات مدیران و کارکنانی که در تعریف الگوی اولیه مشارکت نداشته‌اند، مهم است.
اصلاح الگو	انواع مشابهی از تجزیه و تحلیل مورد استفاده در توسعه الگوی شایستگی اولیه، به وسیله تیم سیستم‌های شایستگی برای اصلاح الگو، مورد استفاده قرار می‌گیرند.
تایید الگو	فعالتهای تایید با تبدیل شایستگیها به یک پرسشنامه شروع می‌شود که می‌تواند برای رتبه بندی اثر بخش فردی به کار رود. اگر هر یک از شایستگیها به عملکرد شغلی مربوط باشند، رتبه بندی براساس پرسشنامه شایستگی به رتبه بندی عملکرد همبسته است.
مرحله نهایی الگو	آخرین گام شامل حذف هر نوع شایستگی است که با معیارهای عملکرد برای ارائه یک الگوی صحیح و مرتبط با عملکرد موثر، هیچگونه همبستگی ندارد.

برای مقایسه آنها با وضع مطلوب هستند.

● **راهبردها و منابع توسعه کارکنان:** افراد نیاز به برنامه ها و منابع آموزش و توسعه دارند تا بتوانند به شکاف شایستگیها توجه کنند. در زیر به تعاریفی از فرایندهای حیاتی در مدیریت شایستگی می پردازیم:

● **شناسایی شایستگی:** فرایند کشف شایستگیهای لازم برای عملکرد نمونه و کاملاً موفق.

● **الگوی شایستگی:** یک توصیف داستان وار از شایستگیها برای یک طبقه شغلی، گروه شغلی، دایره، اداره یا دیگر واحدهای تجزیه و تحلیل هدفمند.

● **ارزیابی شایستگی:** فرایند مقایسه شایستگیهای یک فرد با یک مدل شایستگی.

● **مدیریت مبتنی بر شایستگی:** به کارگیری مجموعه ای از شایستگیها برای اداره نیروی انسانی چنانکه عملکرد، به طور کارا و موثر به نتایج سازمانی کمک کند.

● **استاندارد شایستگی:** مهارتها و دانش ضروری که کارکنان باید داشته باشند را مشخص و سطوح عملکردی که آنها باید دست یابند را برای نشان دادن شایستگی در یک واحد یا وظیفه، تعریف می کند.

● **نقشه شایستگی:** مستنداتی که مجموعه شایستگیها را بویژه برای یک پست، شغل، گروه شغلی یا مجموعه ای از وظایف، توصیف می کند.

شایستگیها می توانند در بخشهای مختلف کارکردهای مدیریت کارکنان، برای ایفای یک نقش مهم در هر یک از آنها، مورد استفاده قرار بگیرند.

شایستگیها در برنامه های کاربردی مدیریت کارکنان به شرح زیر مهم هستند:

● **برنامه ریزی نیروی کاری:** شایستگیها به منظور ارزیابی نیازهای فعلی و آینده شایستگی فردی و سازمانی به کار می روند. یک تجزیه و تحلیل شکاف در این مرحله می تواند فاصله بین شایستگیهایی که تک کارکنان یا گروهها و یا حتی سازمان باید داشته باشند و به طرح های نیروی کاری کمک کنند را آشکار سازد.

● **مدیریت کارمندیابی:** شایستگیها به منظور مقایسه قابلیتهای کاندیداها با

نیازهای پست مورد نظر به کار می روند. زمانی که بهترین کاندیدا مشخص می شود شکافهای شایستگی، مقدمات یک برنامه یادگیری استخدام جدید را شکل می دهد.

● **مدیریت یادگیری:** تجزیه و تحلیل شکاف شایستگی می تواند شایستگیهای مورد نیاز را تشخیص دهد. این شایستگی می تواند با موضوعات یادگیری مشابه مرتبط شود.

● **مدیریت عملکرد:** عملکرد کارمند در قبال نیازمندیها و همین طور اهداف شایستگی شغلی ارزیابی می شود.

● **توسعه شغلی:** شایستگیها برای طراحی برنامه های توسعه فردی کارکنان به کار می روند. می توان شایستگیهای مورد نیاز همه پستها را بازنگری کرد و از طریق مقایسه شایستگیهایی که افراد دارا هستند، پستهای بالقوه را شناسایی کرد و برنامه های کاری آنها را توسعه داد.

● **طرح جانشینی:** سازمانها جایگزینهای بالقوه را برای پستهای کلیدی، براساس نیازمندیهای شایستگی ارزیابی می کنند.

توسعه الگوهای شایستگی

در ۱۰ سال اخیر، بیشتر شرکتها و سازمانهای دولتی به مباحثی همچون تحول سازمانی، بهبود عملکرد، توسعه کارکنان، طرح جانشینی و غیره، با اجرای برنامه های الگوسازی شایستگی توجه کرده اند تا عملکرد کارکنان را با نیازمندیهای شغلی تطبیق دهند.

یک الگوی شایستگی فهرستی از شایستگیهایی است که از مشاهده عملکرد رضایتبخش یا استثنایی کارکنان برای یک شغل ویژه، تهیه می شود. این الگو می تواند شایستگیهایی که کارکنان باید برای بهبود عملکرد خود در شغل فعلی توسعه دهند و یا برای ارتقا یا انتقال به شغلای دیگر آماده شوند را شناسایی کند.

الگو همچنین می تواند در تجزیه و تحلیل شکاف مهارتها، یعنی مقایسه بین شایستگیهای موجود و مورد نیاز سازمانها یا افراد، مفید باشد. یک طرح توسعه فردی می تواند برای از بین بردن این شکاف به وجود آید. متغیرهای مهمی که در خلال توسعه یک الگوی شایستگی باید مورد توجه افراد قرار

گیرند، استفاده از واژه نامه های مهارتها یا ایجاد واژه نامه های مخصوص سازمان و روشهای شناسایی و تطبیق شایستگیها - مطالعات میدانی، مصاحبه ها، گروههای تمرکز و غیره - است.

شایستگیها قالبهای ایجادکننده الگوهای شایستگی هستند. برای مثال، یک الگوی شایستگی برای یک مدیر فروش ناحیه ای، ممکن است شامل شایستگیهایی نظیر برنامه ریزی برای فروش، کار تیمی، رقابت در بازار، روندهای صنعت و تفکر راهبردی باشد.

توسعه یک الگوی شایستگی گامهای مختلفی را شامل می شود که برای ایجاد و تایید یک الگو لازم هستند. جدول ۳ متداولترین گامهای مورد استفاده در توسعه یک الگوی شایستگی را فهرست کرده است.

نتیجه گیری

مدیریت شایستگی فعالیتی است که در سازمانهای خصوصی و دولتی به مبحثی خیلی مهم تبدیل شده است که به آنها در جذب و توسعه کارکنان مستعد کمک می کند، شخص مناسبی را برای یک موقعیت شغلی شناسایی می کند و طرح جانشینی، تجزیه و تحلیل آموزشی و دیگر کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی را انجام می دهد.

در این مقاله، علاوه بر تعریف مفهوم "شایستگی"، چهار مرحله کلان در چرخه حیات شایستگی در یک سیستم مدیریت شایستگی شناسایی شد که به ترتیب عبارتند از: ترسیم، تشخیص، توسعه و نظارت بر شایستگی و آنها را به تفصیل مورد بحث قرار داده ایم. به علاوه، الگوریتمی را برای توسعه یک الگوی شایستگی که هسته اصلی سیستم مدیریت شایستگی است ارائه کردیم. □

منبع:

DRAGANIDIS, FOTIS. MENTAZ GREGORIS, COMPETENCY BASED MANAGEMENT: A REVIEW OF SYSTEM AND APPROACHES, INFORMATION MANAGEMENT AND COMPUTER SECURITY, VOL 14, NO1, 2006, PP 51, 84.