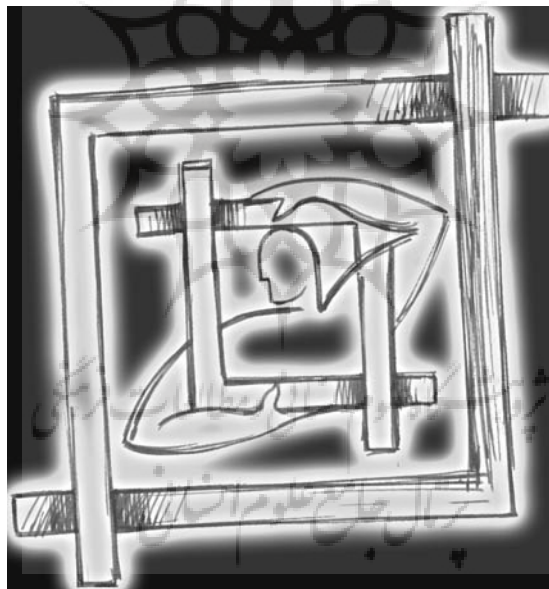




# نقش شایستگی ها در مدیریت منابع انسانی

(بخش دوم و پایانی)

مریم عرفانی  
Erfani\_maryam@yahoo.com  
محمد دیانتی  
Dianatimohammad@yahoo.com



## اشاره

این مقاله به دنبال معرفی نسبتاً جامع شایستگی ها و نیز کاربردهای آن در زیر سیستم های مدیریت منابع انسانی است که در شماره پیشین در آن به معرفی مفاهیم، تاریخچه، تعریفها، سطوح، انواع، مدلها، رویکرد ها و... در مورد شایستگی پرداخته شد. در این شماره به کاربرد شایستگی ها در زیر سیستم های اصلی منابع انسانی نظیر برنامه ریزی، جذب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و..... اشاره می شود.

## ضرورت و کاربرد شایستگی‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی

اگر به بررسی سیستم‌های منابع انسانی سازمانها پردازیم، مشخص می‌شود که در بیشتر مواقع بین زیر سیستم‌های مختلف آن از قبیل آموزش، ارزیابی عملکرد، جذب و... ارتباط و پیوستگی لازم وجود ندارد و همین امر به ناکارآمدی سیستم‌های منابع انسانی منتهی می‌شود. به عبارت دیگر، وجود ارتباطات و همپوشی‌های قوی بین زیرسیستم‌های مختلف منابع انسانی به منظور تقویت متقابل هر یک از این زیر سیستم‌ها، ضروری است و در نهایت نظام‌مند و پویا شدن سیستم منابع انسانی، امری ضروری است که در نهایت منجر به یکپارچگی منابع انسانی و کارکردهای آن می‌شود (سازمان گسترش، ۱۳۸۴).

یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای نایل شدن به این مهم، به کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی است. در واقع همان‌گونه که وی.ای. کامپرفرم (۲۰۰۲) مطرح می‌کند، مدل‌های شایستگی می‌تواند به عنوان شیوه‌ای برای یکپارچه کردن اقدامات مختلف منابع انسانی به کار رود.

این بدین معناست که می‌توان هر یک از زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را بر اساس شایستگی طراحی کرد و در واقع، شایستگی، هسته مرکزی تمامی فعالیت‌های منابع انسانی سازمان است. این شایستگی موجب به وجود آمدن پارادایمی در ادبیات مدیریت منابع انسانی شده است که به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی معروف است که به طور خلاصه به آن CBHRM می‌گویند (کارترایت، ۱۳۸۶).

این پارادایم امروزه بسیار مورد توجه صاحبانظران و صاحبان مشاغل است، به گونه‌ای که در ادبیات امروزی منابع انسانی مورد تأکید بسیار قرار دارد. انجمن جبران خدمت آمریکا (ACA) به منظور شناسایی کاربرد شایستگی‌ها در سازمانها بررسی گسترده‌ای بر روی ۲۱۷ سازمان متوسط و بزرگ انجام داد. نتایج این پژوهش نشان داد که شایستگی‌ها کاربرد وسیعی دارند، اما درجه شدت و کاربرد آنها متفاوت است. (کارترایت، ۱۳۸۶)

بیشتر صاحبانظران سعی کرده‌اند با قرار دادن شایستگی‌ها در مرکز و زیر سیستم منابع انسانی این ارتباط را به تصویر بکشند. تنها تفاوتی که بین صاحبانظران وجود دارد، در تعداد زیر سیستم‌های منابع انسانی مرتبط با شایستگی‌هاست. برای مثال فریدنبرگ و لوی (۲۰۰۴) چهار زیرسیستم مدیریت عملکرد، استخدام و انتخاب، توسعه و طبقه‌بندی و پرداخت را در این شکل می‌آورد. مدل پلیوم اینترنشنال (۲۰۰۱) نیز مشابه چنین شکلی است. کراترتز (۱۹۹۷) علاوه بر این چهار زیر سیستم، زیر سیستم توسعه مسیر ترقی شغل را نیز به آن می‌افزاید.

اما جامع‌ترین تصویر در این زمینه، توسط اسکواپرز (۲۰۰۳) ارائه شده است که در شکل (شماره ۱) آمده است. (علیپور و درگاهی، ۱۳۸۶).

در ادامه تلاش بر آن است که به صورت مختصر به کاربرد و استفاده از شایستگی‌ها در برخی از مهمترین زیر نظامهای منابع انسانی اشاره شود.

### برنامه ریزی منابع انسانی

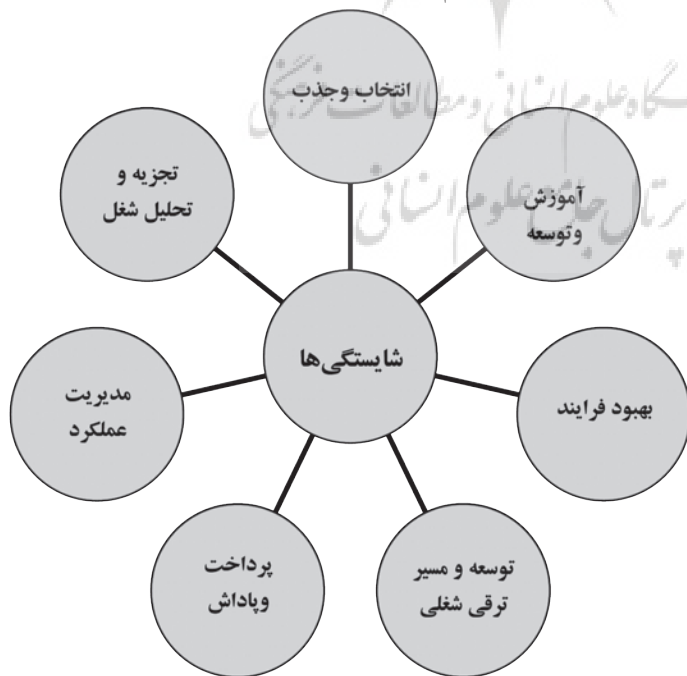
تقاضای جاری، متخصصان منابع انسانی می‌توانند شکاف میان افراد سازمان، شایستگی‌های مورد نیاز، هدفهای حال و آینده‌شان را تشخیص دهند. این شکافها راهنمای توسعه و عملکرد واحد منابع انسانی است که همچنین پیشنهادهایی برای تعریف مسئولیتهای مدیران عملیاتی خواهند داشت.

اما اینکه چگونه برنامه ریزی منابع انسانی می‌تواند مبتنی بر شایستگی‌ها باشد؟  
- و یا اینکه چه مزایا و چالش‌هایی از رویکرد و برنامه ریزی مبتنی بر شایستگی انتظار می‌رود؟

- و اینکه چه مدلی می‌تواند راهنمای برنامه ریزی مبتنی بر شایستگی باشد؟  
پرسشهایی است که در این محدوده مطرح می‌شوند. با پاسخ به این پرسشها می‌توان به تلاشهای سنتی را که در برنامه‌ریزی منابع انسانی صورت گرفته است، با توجه به رویکرد جدید شایستگی‌ها، پاسخ داد.

انتقال برنامه ریزی منابع انسانی به الزامهای مبتنی بر شایستگی یک تغییر (جهش) از پارادایم گذشته در روش تفکر برنامه ریزان حوزه منابع انسانی، سازمانها و کارکنانشان است. تصمیم‌سازان از هنگامی که کنترل منابع انسانی را در دست می‌گیرند بایستی از مزایای برنامه ریزی

برنامه ریزی منابع انسانی از الزامهای اولیه و نخستین گام برای تعادل بین هدفها و استراتژی‌های سازمان با استراتژی‌های منابع انسانی است. با مقایسه توأم عرضه و



شکل ۱: رابطه شایستگی با زیرسیستم‌های منابع انسانی

براساس شایستگی‌ها در منابع انسانی اطمینان حاصل کنند؛ البته که همگی می‌دانیم هیچ تغییری بدون هزینه نیست.

الزامهای برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها در وهله اول شبیه سازی از هدفها و استراتژیهای کسب و کار است، هر شرکتی با هدفی موجودیت می‌یابد، تا بتواند سود آوری لازم را داشته باشد.

برنامه ریزی منابع انسانی نیازمند مشارکت در تصمیم گیری چه به گونه‌ای کمی و چه به شکلی کیفی است که بایستی به گونه‌ای حمایت اجرایی به خود بگیرد، تا دستیابی به هدفهای استراتژیک سازمان را در ارتباط با روشهای عملکردی اش مشخص کرده، موفقیت‌های عملکردی را در پی داشته باشد.

برای حرکت فرایندهای برنامه ریزی مبتنی بر شایستگی، برنامه ریزان بایستی به استقرار و نگهداری سیستم مدیریت منابع انسانی بپردازند به گونه‌ای که، نگهداری، به روز رسانی و موارد مهم دیگر اطلاعاتی در مورد شایستگی های کارکنان را در دست داشته باشند.

سیستم اطلاعات، باید به روشنی نشان دهنده تجربه‌های در دسترس سازمان باشد. این امر باید ورای مدل‌های کهنه و قدیمی بوده، در واقع مجموعه ای از مهارتهایی باشد که بر اساس آن شایستگی‌ها، کارکنان را قادر سازد به نتایج از پیش تعیین شده دست یابند. (Dubois & Rothwell et., 2004)

### انتخاب و استخدام

به کارگیری مدل‌های شایستگی، وظیفه مدیران را در انتخاب و جذب کارکنان تسهیل می‌سازد، زیرا این مدل‌ها شایستگی‌هایی را که احراز کننده پست باید دارا باشد، بیان می‌کنند. با بررسی اجمالی ادبیات موجود در این حوزه می‌توان گفت که شایستگی‌ها غالباً پایه و اساس نظامهای انتخاب و ترفیع را به وجود می‌آورند زیرا به روشنی مشخص می‌کنند که کدام یک از حوزه‌ها: رفتار، دانش، مهارت، نگرش یا انگیزش، باید ارزیابی شوند تا مشخص شود که آیا یک داوطلب برای یک شغل یا سمت واجد شرایط است یا خیر؟ آن دسته از نظامهای انتخاب کارکنان که بر

### انتقال برنامه ریزی منابع انسانی به الزامات مبتنی بر شایستگی، یک جهش از پارادایم گذشته در شیوه تفکر برنامه‌ریزان منابع انسانی است.



### به کارگیری مدل‌های شایستگی، وظیفه مدیران را در انتخاب و جذب کارکنان تسهیل می‌سازد، زیرا این مدل‌ها شایستگی‌هایی را که احراز کننده پست باید دارا باشد، بیان می‌کنند.

منبای شایستگی استقرار نشده اند با این خطر روبه رو هستند که اطلاعات موجود در آنها با موفقیت شغلی ارتباط ندارد که این امر می‌تواند تاثیرهای نامطلوبی را از نظر عدم رعایت عدالت و ایجاد چالش برای سازمان در پی داشته باشد. در این سیستم‌های چندمرحله‌ای برای اموال رو بیکرد شایستگی در مدیریت جذب، پیش بینی شده است:

**مرحله اول:** اجرای یک نظام انتخاب یا ارزیابی آن از راه تجزیه و تحلیل مشاغل،

**مرحله دوم:** انتخاب نوع شایستگی‌ها (محوری یا خاص) برای هر یک از مشاغل.

ارزشیابی داوطلبان بر اساس معیارهای محوری باعث می‌شود که داوطلبان با تعداد زیادی از مشاغل مرتبط شوند و این موضوع باعث می‌شود که سازمان انعطاف پذیری بیشتری برای جایگزینی افراد در مشاغل خاص داشته باشد. البته هر دو رویکرد (شایستگی‌های خاص یا محوری) محاسن یا معایب خود را دارند بنابراین برای رسیدن به بهترین وضعیت، بهتر است تلفیقی از هر روش به صورت یکپارچه اعمال شود. (سازمان گسترش، ۱۳۸۴).

### آموزش

به طور کلی در ارتباط با تعیین نیازهای آموزشی مشاغل و کارکنان دو رویکرد عمده را به این شرح می‌توان در نظر گرفت:

رویکرد مبتنی بر تجزیه و تحلیل مشاغل که به طور عمده برای مشاغل غیر مدیریتی مناسب تر است.

رویکرد مبتنی بر تحلیل شایستگی‌ها که عمدتاً برای مشاغل مدیریتی کاربرد بیشتری یافته است.

به طور خلاصه مدل نیازسنجی آموزشی مبتنی بر شایستگی‌ها، اطلاعات مورد نیاز خود را برای تبیین شایستگی‌های یاد شده، از راه مجموعه فعالیتها به دست می‌آورد:

۱. تحلیل محیط درونی و بیرونی سازمان؛  
۲. تبیین مأموریت، هدفها و استراتژیهای سازمان؛

۳. تحلیل نقشها و فعالیت‌های حال و آینده سازمان؛

۴. تبیین الزامات و شایستگی‌های مورد نیاز برای ایفای بهینه آن نقشها و فعالیتها برای دستیابی به هدفها و استراتژیهای سازمانی مورد نظر.

اما الگوی شایستگی‌ها در یک نظام آموزشی می‌تواند کاربردهای مختلفی داشته باشد، از جمله: در نیازسنجی آموزشی افراد، تهیه و ارزشیابی برنامه آموزشی، ارزشیابی کارایی و اثربخشی آموزشی و در نهایت برنامه ریزی برای رشد و توسعه افراد. در واقع می‌توان منبای طراحی نظام آموزشی را بر اساس شایستگی‌ها انجام داد. در این زمینه نورتون پنج عنصر اساسی را برای آموزش مبتنی بر شایستگی ذکر می‌کند که عبارتند از:

۱. شناسایی، تعیین و اعتباریابی شایستگی‌های هدف، شایستگی‌هایی که باید در برنامه به آنها رسید؛

۲. معیارهایی که باید در ارزیابی پیشرفت به کار برده شوند؛

۳. برنامه‌های آموزشی که برای پرورش فردی و ارزیابی هر یک از شایستگی‌های ویژه باید به کار روند؛

۴. ارزشیابی شایستگی آموزش داده شده؛

۵. پیشرفت شرکت کنندگان از راه برنامه‌های آموزشی با اتکا به سرعت

خودشان، نشان دادن شایستگی خاص. (سازمان گسترش، ۱۳۸۴).

### ارزیابی و مدیریت عملکرد

پرسش کلیدی در این بخش این است که چگونه مدیریت عملکرد می‌تواند شایستگی محور باشد؟ و مزایا و چالشهای رویکرد شایستگی محور در مدیریت عملکرد چیست؟ (Dubois, & Rothwell, 2004).

شایستگی‌ها گستره‌ای را برای ارزیابی دانش، مهارت و انگیزش متصدی شغل ارائه می‌دهد که به انجام موثر ارزیابی عملکرد کمک می‌کند. به عبارتی دیگر آنچه در ارزیابی عملکرد مهم است، شناسایی نقاط ضعف و قوت رفتارهای فرد و انجام برنامه‌های توسعه‌ای برای تبدیل ضعف‌ها به قوت‌ها است. یک نظام کارآمد مدیریت عملکرد باید بتواند سهم یک فرد را در موفقیت یک سازمان اندازه‌گیری کند و در عین حال سعی کند تا سطح مهارت و تعهد افراد نسبت به سازمان را افزایش دهد (سازمان گسترش، ۱۳۸۴).

### تعیین و توزیع پاداش کارکنان

در گذشته‌ای نه چندان دور، در بیشتر سازمان‌ها، نظام پرداخت، جبران خدمت و پاداش، بیشتر بر اساس نوع وظایف و کارکردهای تعیین شده شخص انجام می‌شد، اما امروزه در سازمانهای پیشرو

تلاش بر آن است تا بین این نظام و شایستگی‌های سازمانی پیوندی معنی‌دار و عاقلانه برقرار شود. بر این اساس پرداخت و پاداش، بیشتر به کارکنانی تعلق می‌گیرد که شایستگی بیشتری برای افزودن به ارزش سازمان و پیشبرد هدفهای آن از خود نشان می‌دهند و نه به اندازه منابع سازمانی که این افراد بر آن کنترل یا تاثیر دارند (سازمان گسترش، ۱۳۸۴).

بنابراین توزیع پاداشها به عنوان بخش مهمی از استراتژی‌های منابع انسانی، همواره مورد توجه قرار می‌گیرد. دنیای کسب و کار به سرعت در حال تغییر است و پاداشهای باستانی پاسخگوی این سرعت و روند تغییرها باشند. تمامی فرایندهای پاداش کارکنان باید منطبق بر بینش و فلسفه و منطق باشد، تا بتواند فرهنگ سازمانی را با هدفهای کسب و کار هماهنگ کرده و آن را به تعادل برساند. رهبران بایستی هدفها را به صورتی مشخص در راستای استراتژی‌های سازمان تبیین کنند و نتیجه آن فلسفه پاداش کارکنان را تشکیل می‌دهد. در تعامل با این فلسفه پرسشهایی اساسی بدین گونه مطرح می‌شود:

● چرا سازمان باید از فلسفه خاصی در پاداش به کارکنان تبعیت کند و چگونه این فلسفه را با هدفها و استراتژیهایش به تعادل می‌رساند؟

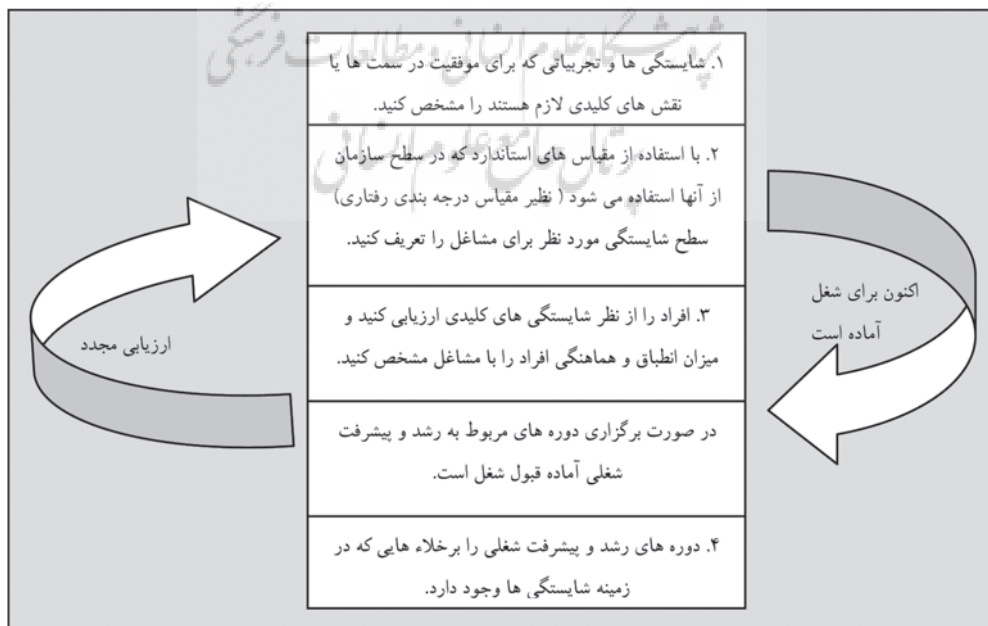
● پاداشها چگونه اختصاص می‌یابند؟ و در چه زمانی؟ و برای چه نتایجی پاداشها اعطا می‌شود؟

در یک فرایند پاداش مبتنی بر شایستگی، دستیابی به نتایج مورد انتظار، هدفهای قابل اندازه‌گیری و قابل تبیین در اولویت قرار می‌گیرند. این بدین معنی است که شایستگی‌ها باید متناسب با هدفها، شناسایی شده در نظر گرفته شوند.

همچنین پیش از هر اقدامی طراحان سیستم باید اطلاعات تحلیلی و مناسبی داشته باشند، استانداردهای عملکردی را بیان کنند و معیارهای توسعه برای تصمیم‌گیری در مورد استانداردها را تعیین کرده باشند. استانداردها می‌توانند شامل الزامات مشتری و خریداران، سطح کیفی و چارچوب زمانی و ... باشد (Dubois & Rothwell, 2004).

یکی از ساده‌ترین و رایج‌ترین کاربردهای نظام پرداخت با رویکرد شایستگی، معیار و ملاک قرار دادن شایستگی‌ها برای ترفیع و ارتقای افراد به رده‌های بالاتر باشد و یا آنکه از شایستگی‌ها به عنوان بخشی از نظام مدیریت عملکرد و ارزشیابی استفاده شود. البته این نظام مشکلاتی نیز به همراه دارد که مهمترین آنها عبارت‌اند از:

۱. توانایی مدیران در ارزشیابی درست میزان دستیابی به شایستگی‌ها و توجیه این ارزشیابی برای فرد؛



شکل ۲: برنامه ریزی برای تربیت جانشین براساس شایستگی

۲. توانایی سازمان در فراهم آوردن شرایطی یکسان که قضاوت های مدیران دارای ثبات و عدالت کافی باشد، تا بتوان در سراسر سازمان یک نظام عادلانه را اجرا کرد (سازمان گسترش، ۱۳۸۴).

### توسعه و رشد

توافقات کمی در میان متخصصین منابع انسانی با رهبران سازمان در مورد توسعه کارکنان وجود دارد.

با یک نگاه کلی، این مسئولیت سازمان است که فراهم آور فرصت هایی برای توسعه کارکنانش باشد تا در راستای هدفهای سازمان، به ارتقای عملکرد کارکنان نیز بپردازد.

چرایی پرداختن به توسعه کارکنان بر محوریت شایستگی ها امری است که کافارو در مقاله ای بدان اشاره کرد. او می گوید: «برای پیروزی در این جنگ استعدادها، مدیران باید بر دخالت کلان و استراتژیک کارکنان در سرمایه گذاری در مسیر شغلیشان تمرکز کنند.» بسیاری از کارکنان علاقه مند به درک جایگاهشان در کلیت سازمان هستند تا در آن مورد بتوانند مسیر شغلیشان را تعریف و تبیین کنند. کافارو در همان مقاله ایجاد فرصتهایی را برای پیشرفت در برابر به چالش کشیدن دلایل ادامه همکاری کارکنان با سازمان بیان می کند.

رویکرد شایستگی محور به کارکنان، به عنوان یک اصل بنیادین استراتژیک، در واقع حلقه رابط بین کارکنان و سازمانشان است که با در نظر داشتن شایستگی های کارکنان سازمان می تواند در کلاس جهانی به رقابت با سایر سازمانها بپردازد. این امر به کارکنان و سازمان توامان مزیت (سود) می رساند. در هر حال تمرکز از توسعه و یادگیری بر اساس شغل به توسعه و یادگیری بر اساس شایستگی ها می تواند پاسخگوی موقعیت ها و روندهای متغیر امروزی باشد (Dubois, Rothwell et, 2004).

### برنامه ریزی شغلی، جانشین پروری و انتصاب

دریک سازمان مدرن و امروزی، ساختار و سطح کارکنان به شکلی است

که سازمان را مجبور می کند از منابع انسانی به شکلی انعطاف پذیرتر استفاده کند و میزان انعطاف پذیری نیز هر روز افزایش یابد. هرچند وجود ساختارهای افقی و مسطح سبب شده است که فرصت های افراد برای ترفیع کاهش یابد، اما فرصت های افراد برای حرکت های جانبی و گسترش مسئولیت ها و رشد مهارتها افزایش یافته است. در حال حاضر هر روزه سازمانهای بیشتری احساس می کنند که به نظام کارآمدی برای برنامه ریزی و حمایت از حرکت و جابه جایی افراد در داخل سازمان نیاز دارند. بدین منظور سازمانها باید از نظام برنامه ریزی شغلی در تمام سطوح، جانشین پروری، انتصاب یا جایگزینی افراد و قرار گرفتن افراد در سمتهایی که شایستگی لازم آن را دارند و می توانند به بهترین وجه هدفهای فردی و سازمانی را برآورده کنند حمایت کافی را به عمل آورند. شکل (۲) نشان می دهد که چگونه برنامه ریزی شغلی و برنامه ریزی برای تربیت جانشین از شایستگی های یکسانی استفاده می کنند.

مراحل اساسی فرایندهای برنامه ریزی شغلی، برنامه ریزی برای تربیت جانشین و انتصاب یا جایگزینی یکسان هستند. این مراحل در شکل زیر نشان داده شده است. (سازمان گسترش، ۱۳۸۴).

### نتیجه گیری

همانگونه که اشاره شد، مدل های شایستگی رویکردی یکپارچه و هماهنگ را برای طراحی زیر سیستم های مدیریت منابع انسانی ارائه می دهند. این سیستم، طراحی نظامهای جذب، بهبود عملکرد، رشد کارکنان، برنامه ریزی توسعه مسیر ترقی شغلی، برنامه ریزی موفقیت، ارزیابی عملکرد و پرداخت و ... را شامل می شود. بنابراین سرمایه گذاری سازمان در توسعه مدل شایستگی مزایای فراوانی برای سازمان دارد.

به بیانی دیگر و به طور خلاصه: مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی ها، می تواند کاربردهای موفقیت آمیزی این گونه در پی داشته باشد:

- برقراری پیوند و ارتباط مستقیم بین شایستگی های فردی و هدفها و

استراتژی های سازمانی.  
- توافق عمومی مدیران بر با ارزش ترین شایستگی های سازمانی که منجر به قاطعیت بیشتر مدیران در توسعه و پرورش شایستگی ها می شود.

- توسعه مجموعه شایستگی های مورد نیاز برای یک نقش و موقعیت خاص.

- تخصیص متناسب و درست افراد به مجموعه نقشها و مسئولیت های سازمانی.

- فراهم آوردن امکان کنترل و اصلاح یک مجموعه شایستگی، زیرا که این شایستگی ها اعتبار خود را از عملکرد واقعی و ارزیابی هدفهای استراتژیک گرفته اند.

- تسهیل انتخاب، ارزیابی، آموزش و توسعه نیروی انسانی.

- کمک به سازمانها در مورد اولویت بندی شایستگی ها، برای جبران خدمت و مدیریت عملکرد کارکنان.

- کمک به تسهیل تصمیم گیری در مورد خط مشی و استراتژی های سازمان. □

### منابع

۱. فتحی ناصر و شعبانی راوری علیرضا (۱۳۸۶)، الگوی علمی و تجربی پرورش مدیران آینده سایبا.
۲. علیپور، محمد حسن و درگاهی، حسین (۱۳۸۶)، شناسایی شایستگی های مدیریتی مدیران فرهنگسراهای شهر تهران بر اساس مدل شایستگی، پایان نامه کارشناسی ارشد، سازمان مدیریت صنعتی.
۳. معاونت منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (۱۳۸۴)، فراز و نشیب توسعه منابع انسانی.
۴. سازمان مدیریت صنعتی (۱۳۸۲)، گزارش طرح نیازسنجی آموزشی مدیران بر اساس شایستگی ها.
۵. کارترایت، راجر، (۱۳۸۶) مدیریت استعداد: نگاهی نو در توسعه سرمایه انسانی، ترجمه: محمدعلی گودرزی، محمد علی. نشر رسا.

6. David D. Dubois, William J. Rothwell (2004). Competency-Based Human Resource Management. Davies-Black Publishing.

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

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