



مجید مشهودی
mmashoudi@gmail.com

رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

چکیده

این مقاله تلاش دارد تا دستاوردهای کاربرد شایستگی‌ها در مدیریت منابع انسانی را معرفی کند. در ابتدای مقاله به تاریخچه شکل‌گیری مفهوم شایستگی اشاره می‌شود و بعد از آن شایستگی و اجزای آن (دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها و توانایی‌ها) به بحث گذاشته می‌شوند. انواع شایستگی و سطوح آن در گام بعدی جای دارند و اصلی‌ترین بخش مقاله تشکیل فرهنگ و ارزش‌ها و شایستگی است که برای هر سازمان متفاوت و مجزا خواهد بود.

تدبیر

شماره ۲۱۵ - فروردین ۸۹
مقالات

استفاده از شایستگی به سال‌های پایان جنگ جهانی دوم و آغاز جنگ سرد توسط دو کشور ابرقدرت آن زمان یعنی ایالات متحده آمریکا و شوروی سابق بازمی‌گردد. با شروع جنگ سرد، بازار جاسوسی اطلاعات و جاسوسان گرم شد. این شوروی بود که پیش دستی کرد و با به کارگماردن جاسوسان کارکشته، اقدام به کسب اطلاعات در زمینه پیشرفت‌های نظامی آمریکا کرد. روزولت رئیس جمهور وقت آمریکا پی‌برد که یک شبکه از جاسوسان شوروی، مشغول فعالیت در آمریکا هستند، بنابراین به دنبال مقابله و تلافی برآمد. روزولت دفتری به نام خدمات استراتژی (Office of Strategic Services) تأسیس کرد. یکی از مسئولیت‌های عمده این دفتر، جاسوسی بود. این واحد جدید نیاز به جذب نیروهای مناسب داشت که بتوانند اقدامات جاسوسی روس‌ها را خنثی کنند.

در نتیجه، آنها به دنبال جذب افرادی برآمدند که به یک جاسوس تبدیلشان کنند. آنها به دانشگاه‌ها مراجعه کردند و بهترین‌های هر رشته را انتخاب کردند و این افراد را تحت آموزش قرار دادند. نفرت‌برانگیزه رشته‌هایی مانند فیزیک، ریاضی، تاریخ، زبان، مهندسی و ... تحت آموزش قرار گرفتند و سپس از آنها خواسته شد، فعالیت جاسوسی خود را آغاز کنند. نتایج این اقدامات مصیبت بار بود. تمام این افراد توسط دستگاه جاسوسی شوروی شناسایی و نابود شدند. آمریکایی‌ها به دنبال چاره‌جویی برآمدند. آنها می‌خواستند بدانند در کجای کار دچار اشتباه شده‌اند. آنها فرایند انتخاب و گزینش نیرو را تجزیه و تحلیل کردند و متوجه شدند که روی تحصیلات تأکید زیادی شده بود.

اگر قرار باشد، فردی به عنوان یک جاسوس فعالیت کند، باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟ راز نگهداری، تیز و زرنگ بودن (البته نه به لحاظ درسی) قاطعیت داشتن، دروغ گفتن، فریب دادن، نقاب زدن، وانمود کردن، بسیار به خود اطمینان داشتن، کنجکاو بودن، چهارچشم داشتن، جامعه پذیر و مردمی بودن، انرژی و فعال بودن از جمله این ویژگی‌هاست. در این بین مهم نیست که فرد، چه تحصیلاتی داشته

**هر شایستگی،
ترکیبی از
دانش، مهارت، توانایی
و نگرش است**

انتخاب کردند. واژه شایستگی در آن زمان به کار برده نمی‌شد. آنها به دنبال افرادی بودند که دارای ثبات هیجانی، مهارت‌های مشاهده، مهارت‌های گزارش‌دهی و مهارت‌های عمل‌کردن باشند. آنها اقدام به انتخاب یک گروه کردند و این کیفیت‌ها را در آنها ارزیابی کردند. در دهه ۱۹۶۰، رویکرد شایستگی به صورت رسمی آغاز به کار کرد. دانشگاه هاروارد در این بین نقش اصلی داشت.

موضوع بحثی که در سال ۱۹۶۲، بسیار جدی دنبال شد، این بود که آیا دانش آموختگان دانشگاه هاروارد در حوزه‌های تجاری و کسب و کار نیز دارای بالاترین عملکرد هستند؟ بحث در این باره بالا گرفت. گروهی گفتند که باید شیوه آموزش و تحصیلات تغییر یا بهبود یابد. گروه دیگر مدعی شدند که هارواردی هستند و نیازی به تغییر ندارند. برای پیدا کردن اینکه هاروارد بهترین مرکز آموزشی هست یا نه، مقرر شد که دانش آموختگان این دانشگاه ارزیابی شوند. این تحقیق در سال ۱۹۶۲ آغاز شد و ده سال طول کشید. محققان دنبال این بودند که بدانند آیا دانش آموختگانشان بهتر از دیگران عمل می‌کنند یا خیر؟ چون دانشگاه آنها بهتر از دیگر دانشگاه‌ها بود، بنابراین باید بهتر از سایر دانش آموختگان نیز عمل کنند. آنها اقدام به انتخاب ۴ هزار دانش آموخته کردند. آنها بررسی کردند که این ۴ هزار نفر در مقایسه با ۲۰ هزار نفری که در دیگر دانشگاه‌ها تحصیل کرده بودند، با چه کیفیتی مشغول فعالیت هستند. آنچه مشخص شد این بود که در ابتدای استخدام یک دانش آموخته هاروارد با یک دانش آموخته برکلی مقایسه می‌شد. طبیعی بود که او پول بیشتری می‌گرفت، چون از هاروارد خارج شده بود. این یافته جای تعجب نداشت و طبیعی بود. اما بعضی از دانش آموختگان غیر هارواردی از نظر پول و پست سازمانی بهتر بودند. این شوک آور بود. این افراد که از هارواردی‌ها بهتر عمل کرده بودند، مورد بررسی قرار گرفتند. آنها متوجه شدند که این افراد چیز متفاوتی داشتند. تفاوت در چه چیزی بود؟ آنچه کشف شد این بود که هارواردی‌ها از نظر دانش بهترین بودند. در مهارت بهترین بودند.

باشد. دفتر خدمات استراتژیک متوجه شد که برای این کار، به تحصیلات عالی نیاز نیست، بلکه در عوض به کسانی نیاز است که خطر پذیر باشند و بتوانند اطلاعات سری را جمع آوری کنند. در این راه از مساعده‌های دانشگاه کالیفرنیا نیز استفاده شد. دانشگاه به آنها گفت که اگر می‌خواهند جاسوس استخدام کنند، رویکرد کلاسیک به آنها جواب نخواهد داد. برای مثال انتخاب یک فرد فریبکار، دروغگو، نقش بازی‌کن، از طریق سیستم‌های کلاسیک ارزیابی بی‌نتیجه خواهد بود، زیرا افرادی با این ویژگی‌ها به راحتی آزمون را فریب می‌دهند، نقش بازی می‌کنند و آنها را منحرف می‌کنند.

واژه شایستگی ابتدا توسط شرکت AT&T، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های مخابراتی در دنیا در حوزه سازمانی به کار برده شد. آنها گفتند اگر شایستگی در حوزه‌های نظامی و سیاسی استفاده می‌شود، چرا در شرکت آنها استفاده نشود؟ بنابراین در دهه ۱۹۵۰، اقدام به تأسیس یک کانون ارزیابی کردند. آنها هم همان کار را کردند. آنها افرادی را انتخاب کردند و سپس مورد ارزیابی قرارشان دادند. این شرکت این افراد را براساس ۲۵ شاخص کیفیت مدیریتی انتخاب کرد و هر هشت سال یک بار اقدام به ارزیابی این افراد کرد. آنها برای توصیف این ویژگی‌ها عبارات کیفیت مدیریت (Management Quality) را

آنچه تفاوت می‌کند، ویژگی‌های درونی (Internal Characteristics) آنها بود. آنها نام این ویژگی‌ها را نگرش (Attitude) گذاشتند. افراد غیر هارواردی، نگرش درستی داشتند، اما دانش یا مهارت کافی نداشتند. اما بعد از ۵ سال آنها می‌توانستند دانش و مهارت لازم را به دست آورند و چون نگرش درستی داشتند، می‌توانستند بهتر عمل کنند. هاروارد به این فهم رسید که به دانشجویانش دانش و مهارت می‌دهد، اما نگرش نمی‌دهد.

در آن زمان اگر کسی تقاضای ادامه تحصیل برای دانشگاه هاروارد می‌فرستاد، ابتدا از او آزمون هوش می‌گرفتند. اگر می‌توانست از پس آزمون برآید، پذیرفته می‌شد. اما اگر قادر به این کار نبود، رد می‌شد. یکی از کسانی که از این آزمون رد شد، بیل گیتس مدیر شرکت مایکروسافت بود. بنابراین از آن زمان به بعد آنها تصمیم

گرفتند که به جای اینکه از متقاضیان تست هوش بگیرند، دانش، مهارت و نگرش فرد را ارزیابی کنند. پروفیسور دیوید مک کلند (David McClelland) ریاست این پروژه را برعهده داشت. او در هاروارد روان‌شناسی تدریس می‌کرد و نخستین کسی است که واژه شایستگی را به کار برد.

یافته‌های تحقیقاتی هاروارد ادامه پیدا کرد و آنچه از این تحقیقات مشخص شد این بود که پیشرفت و موفقیت تحصیلی منجر به موفقیت در زندگی و کسب و کار نمی‌شود. یعنی افرادی که بالاترین نمرات را در دانشگاه می‌گرفتند، لزوماً بالاترین موفقیت‌ها را نیز کسب نمی‌کردند. (Taher, 2007)

تعریف شایستگی

شما مجبور نیستید با هوش باشید. یعنی بهره هوشی بالا معنی خاصی را

در بر ندارد. توانایی ضرب کردن چندین عدد به این معنی نیست که شما می‌توانید معامله کنید یا قرارداد ببندید یا کالایی را به فروش برسانید. آیا با تکیه بر توانایی ریاضی، شما می‌توانید مذاکره کنید، جلوی یک جمع بایستید و مطلبی را ارائه دهید؟ مسلماً نمی‌توانید. شایستگی‌ها، معیارهای (Measure) بهتری برای عملکرد هستند. شایستگی آن دسته از قابلیت‌های شخصی است که فرد را قادر می‌سازد وظایفی را که برعهده دارد با موفقیت انجام دهد. هر شایستگی ترکیبی از دانش (Knowledge)، مهارت‌ها (Skills) و نگرش‌ها (Attitudes) یا توانایی‌ها (Abilities) است. آنچه بایستی مورد توجه قرار گیرد، ارتباط بین این سه جزء است.

هر شایستگی، ترکیبی از دانش، مهارت، توانایی و نگرش است. فرض کنید می‌خواهیم حسابدار استخدام کنیم. دانش

سطح	نام سطح	توصیف سطح
۱ یا ۵	پایه (فهم اولیه)	دانش اولیه را از طریق آموزش محدود به دست آورده است. تجارب بسیاری محدودی از طریق حضور در دوره آموزشی، کسب تجارب موردی و آموزش در محل کار به دست آورده است. برای انجام وظایف نیاز به کمک (سرپرستی) مستقیم و مرتب دارد.
۲ یا ۴	متوسط (دانش کاربردی)	آموزش پایه گسترده‌تری دریافت کرده است. تعداد معدودی تجارب موفقیت آمیز توسط فرد در این زمینه به دست آمده است. نیاز است که کارشناسان سطوح بالاتر بر جنبه‌های سخت‌تر این شایستگی، نظارت داشته باشند.
۳	کارشناسی (آنچه می‌تواند انجام دهد)	آموزش‌های گسترده‌ای دریافت کرده است. تجارب موفقیت آمیز مختلفی به دست آمده است. تقریباً تمام اعمال مرتبط با این شایستگی بدون هیچگونه کمک و مساعدتی انجام می‌شود. البته بعضی مواقع شاید نیاز باشد که تنها برای جنبه‌های بسیار مشکل، یک فرد شایسته‌تر کمک کند. می‌تواند افراد تازه کار را در سطوح شایستگی پایین‌تر، سرپرستی یا راهبری کند.
۲ یا ۴	تخصص (برجسته)	آموزش‌های بسیار گسترده‌ای، دریافت کرده است. فرد در این سطح می‌تواند به افراد سازمان آموزش بدهد. مکرراً تجارب موفقیت آمیز بسیاری در طیفی از حوزه‌های دشوار، به دست آورده است. تمام اعمال لازم برای این شایستگی را بدون هرگونه مساعدت، به انجام می‌رساند. سازمان فرد را به عنوان یک شخص مرجع در مواقعی که مشکلات دشوار به وجود می‌آیند، می‌شناسد. برای افراد کم تجربه‌تر در سازمان، نقش راهبر را بازی می‌کند.
۱ یا ۵	استادی (نقش مدل)	آموزش‌های بسیار گسترده‌ای دریافت کرده است. مکرراً تجارب موفقیت آمیز بسیاری در حوزه‌های بسیار پیچیده به دست آورده است. تمام اعمال لازم برای این شایستگی را بدون هرگونه مساعدت به انجام می‌رساند. در هنگام بروز مشکلات بسیار دشوار از داخل و خارج سازمان، به دنبال او هستند. برای افراد داخل یا خارج سازمان نقش راهبر را بازی می‌کند.

جدول ۱: سطوح شایستگی

لازم برای یک حسابدار چیست؟ باید اصول کلی حسابداری را بدانند، باید اعداد را بدانند، باید بتواند با نرم افزار Excel کار کند، باید تفاوت بین ترازنامه و صورت‌های مالی را بدانند، با بدهکار و بدهی آشنا باشد، انواع اعتبارات را بدانند، ما می‌توانیم این اصول را مطالعه کنیم. یک دوره آموزشی بگذرانیم و آنها را فرا بگیریم. حال باید به عنوان یک حسابدار چه مهارت‌هایی داشته باشیم؟ تحلیل مالی، توانایی خواندن اظهارنامه مالی، تراز مالی، بودجه نویسی، بازرسی بودجه جزو مهارت‌های یک حسابدار است. نگرش‌های مورد نیاز برای یک حسابدار چیست؟ ۱. قابل اطمینان بودن، ۲. صداقت داشتن، ۳. یکپارچگی، ۴. مسئولیت پذیری. تصور کنید که یک حسابدار دوره‌های انجمن حسابداران خبره را گذرانده باشد. آیا او را استخدام می‌کنید؟ افراد زیادی تعریف شایستگی را می‌دانند. اما خیلی‌ها نمی‌دانند، این سه جزء چگونه با هم ارتباط برقرار می‌کنند. این نکته مهمی است. کار تیمی، کنترل هزینه، ارتباطات، حل مسئله، مصاحبه کردن، فروش، تحلیل مالی و ... اینها همه شایستگی هستند.

یک سوال! تفاوت بین شایستگی و مهارت چیست؟ شاید کسی به شما بگوید این دو یکی هستند. مهارت چیزی است که می‌تواند یاد گرفته شود و از طریق تمرین تقویت شود. برای مثال، ارائه (Presentation) یا تفکر

استراتژیک می‌تواند یک مهارت باشند. هر فرد می‌تواند یک دوره تفکر استراتژیک بگذراند. گزارش نویسی یک مهارت است، چون دارای یک دانش پایه است که شما می‌توانید یاد بگیرید. اما شایستگی یادگرفته نمی‌شود. شایستگی به دست می‌آید. شایستگی شیوه‌ای است که یک مهارت عملی می‌شود، یعنی اینکه اگر شما مهارت نوشتن یک گزارش را دارید، آیا شما آن را با مسئولیت انجام می‌دهید؟ همراه با خستگی ناپذیری، توجه، افشای حقایق و ... این شایستگی است. استفاده از ابزار یک مهارت است. آیا شما توانایی استفاده از یک کامپیوتر را دارید؟ این مهارت است. شیوه‌ای که شما کامپیوتر را استفاده می‌کنید، شایستگی است.

امکان دارد دو نفر در یک دوره آموزشی ارائه (Presentation) شرکت کنند و مهارت ارائه را یاد بگیرند. برای هر دو نفر برنامه یکی است، اما وقتی دوره تمام می‌شود و آنها آماده اجرا می‌شوند، شخصیت آنها بر نحوه اجرای آن ارائه، اثر خواهد داشت. این شایستگی است. مهارت خارجی است و به صورت آکادمیک یاد گرفته می‌شود. هر نوع مهارتی در دنیا می‌تواند تبدیل به یک شایستگی شود. شما می‌توانید دانش را به افراد آموزش دهید، شما می‌توانید مهارت را به افراد یاد بدهید و می‌توانید شایستگی افراد را توسعه بدهید. هیچکس نمی‌تواند شایستگی شما را در طی یک دوره آموزشی چند روزه توسعه بدهد.

چگونه می‌شود یک شایستگی ظرف ۵ روز توسعه پیدا کند؟ نگرش ما طی این دوره چند روزه می‌تواند تحت تاثیر قرار گیرد، اما نمی‌توان آن را تغییر داد. آموزش، برای ایجاد و افزایش مهارت است. توسعه، برای غنا بخشیدن به نگرش است. چرا برای مهارت، یادگیری مطرح می‌شود و برای نگرش توسعه؟ ما اول آموزش می‌بینیم و در مرحله دوم، توسعه می‌دهیم. رهبران، رهبر به دنیا نمی‌آیند. اگر بگوییم رهبر به دنیا می‌آیند، معنی‌اش این است که با مهارت رهبری پا به دنیا می‌گذارند. آنها با نگرش به دنیا می‌آیند. وقتی رشد می‌کنند، نگرش خود را توسعه می‌دهند. اما آنها مهارت رهبری را یاد می‌گیرند و رهبر می‌شوند. رهبری یک شایستگی است، مهارت نیست.

کوه یخ، برای فهمیدن اهمیت نگرش و ارتباط آن با دانش و مهارت، مثال خوبی است. همانگونه که می‌دانید بخش اندکی از کوه یخ در خارج از آب قرار دارد و بخش اعظم آن که دیده نمی‌شود، در زیر آب قرار دارد. اگر بخواهیم اجزای شایستگی را با کوه یخ مقایسه کنیم، دانش و مهارت، آن قسمت‌هایی هستند که خارج از آب قرار دارند و قابل مشاهده‌اند و نگرش آن بخش از کوه یخ است که در زیر آب قرار دارد و از دید پنهان است، اما نقش اساسی را بازی می‌کند. در اغلب سازمان‌ها در مصاحبه‌های استخدامی به آنچه توجه می‌شود، مدرک تحصیلی و دوره‌های آموزشی است که فرد

رتال جامع علوم انسانی

خانواده شغلی: مدیریت منابع انسانی																								
عنوان شایستگی				تحلیلگر				کارشناس				جانشین مدیر				مدیر				مدیرکل				
حل مساله	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴
کنترل هزینه	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴
ارتباطات	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴
برنامه‌ریزی	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴
تصمیم‌گیری	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴	۱	۲	۳	۴

جدول ۲: پروفایل شایستگی

گذرانده است. در مصاحبه چه سوالاتی پرسیده می‌شود؟ سوالاتی درباره دانش و مهارت یا سوالاتی درباره شخصیت؟ مانند اینکه آیا شما می‌توانید کار تیمی انجام بدهید؟ آیا می‌توانید تحت فشار کار کنید؟ در مصاحبه‌هایی که فقط به دانش و مهارت توجه می‌شود، در تصمیم‌گیری برای جذب نیرو به ۲۰ درصد از اطلاعات توجه می‌شود. متأسفانه جذب و استخدام ۹۰ درصد از سازمانها بر اساس توجه به دانش و مهارت فرد انجام می‌شود (Taher, 2005).

نقش نگرش‌ها در شایستگی‌ها

نگرش چیست؟ نگرش‌ها و رفتار با هم مرتبطند، اما یکسان نیستند. رفتار، یک شاخص برای رسیدن به نگرش است. بنابراین نگرش در رفتار منعکس می‌شود. برای مثال از کجا می‌دانید که یک فرد، کنترل هزینه دارد. نشانه‌های رفتاری او این است که می‌بینید در همه زمان‌ها در حال شمردن پول است. می‌بینید که او حسابش را قبل از امضاکردن یک چک، بررسی می‌کند. هر چقدر بیشتر یک رفتار را می‌بینید، به صورت شفاف‌تر به نگرش فرد پی می‌برید. رفتار قابل مشاهده است، اما نگرش نه (Taher, 2007).

انواع شایستگی

هر شرکت یا سازمان دارای تعدادی شایستگی است که شامل شایستگی‌های هسته‌ای (Core Competency)، شایستگی‌های فنی یا کنشی (Technical or Functional)

(Competency) و شایستگی‌های مدیریتی (Managerial Competency) هستند.

شایستگی‌های هسته‌ای

آن دسته از شایستگی‌هایی هستند که لازم است تمام کارکنان شاغل در سازمان از کارگران خط تولید، خدمات و حراست گرفته تا مدیران، معاونان و مدیرعامل دارا باشند. آنچه موجب تفاوت یک شایستگی هسته‌ای در بین اعضای یک مجموعه می‌شود، نوع شایستگی نیست، بلکه سطوح یک شایستگی است. شایستگی‌های هسته‌ای و سطوح آن از یک شرکت به شرکت دیگر فرق می‌کند و لزوماً نمی‌توان مجموعه شایستگی‌هایی که به فرض مثال در یک شرکت کامپیوتری مانند مایکروسافت تعریف شده است و مورد استفاده قرار می‌گیرد، برای شرکتی نفتی مانند شل استفاده کرد. شالوده و اساس هر شایستگی بر استراتژی و چشم‌انداز حاکم بر آن شرکت مبتنی است. باید اضافه کرد که شایستگی هسته‌ای در یک شرکت، می‌تواند شایستگی فنی یا کنشی برای شرکت دیگر باشد. تعداد قابل قبول از شایستگی‌های هسته‌ای برای هر شرکت بین ۸ تا ۱۲ شایستگی می‌تواند باشد. اما شرکت‌هایی مانند مایکروسافت وجود دارند که تعداد ۴۰ شایستگی هسته‌ای برای آن تعریف شده است.

واحدهایی است که وظایف و فعالیت‌های خاص خود را دارند. شایستگی‌های کنشی یا فنی، آن دسته از شایستگی‌هایی هستند که خاص آن واحد یا معاونت هستند و لزومی نیست که سایر واحدها یا معاونت‌ها از آن شایستگی برخوردار باشند. برای مثال شایستگی‌هایی نظیر روابط کارکنان، آموزش، توسعه، برنامه ریزی برای موفقیت، جبران خدمات، از جمله شایستگی‌های کنشی یا فنی است که برای افراد شاغل در منابع انسانی مورد نیاز است.

شایستگی‌های مدیریتی

این شایستگی‌ها مختص افراد بسیار خاص از سازمان، مانند مدیریت ارشد و مشاوران ارشد سازمان هستند و نیازی نیست که هر فرد سازمان یا واحدی خاصی از آن برخوردار باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک از جمله شایستگی‌های مدیریتی است که فقط تعداد معدودی باید از آن برخوردار باشند (Mitrani, 1992).

فرهنگ واژگان شایستگی چیست؟

فرهنگ واژگان شایستگی (Dictionary of Competency)، چارچوبی از شایستگی‌های هسته‌ای، کنشی یا خاص است که براساس شاخص‌های رفتاری تبیین می‌شود. یک فرهنگ واژگان شایستگی، به دو طریق قابل تبیین است. ۱. مجموعه‌ای از شاخص‌های رفتاری عام که به مقوله‌های مثبت و منفی تقسیم می‌شوند. ۲. مجموعه‌ای از شاخص‌های رفتاری سطح بندی شده

شایستگی‌های کنشی یا فنی
هر سازمان با توجه به چارت سازمانی خود، دارای معاونت‌ها، مدیریت‌ها و

پروفایل شایستگی				
سطح فرد			عنوان شایستگی	شماره شایستگی
۱	۲	۳	۴	حل مسئله
۱	۲	۳	۴	کنترل هزینه
۱	۲	۳	۴	ارتباطات
۱	۲	۳	۴	برنامه ریزی
۱	۲	۳	۴	تصمیم‌گیری

جدول ۳: یک نمونه از پروفایل شایستگی فردی (Taher, 2007)

که به ۳، ۴ یا ۵ سطح تقسیم می‌شوند، فرهنگ واژگان شایستگی همانند یک مرجع برای واحدهای منابع انسانی عمل می‌کند که براساس آن می‌توان نسبت به جذب و استخدام نیروی انسانی، شناخت و برنامه ریزی آموزشی برای کارکنان و ارزیابی عملکرد، اقدام کرد. نکته قابل ذکر در خصوص فرهنگ واژگان شایستگی این است که هر سازمان منحصرًا فرهنگ واژگان خاص خود را دارد. هیچ فرهنگ واژگان عامی وجود ندارد و هر سازمان بایستی براساس استراتژی و چشم‌انداز سازمانی خود، اقدام به مشخص کردن و تعریف شایستگی‌ها و سطح بندی آنها کند. چه بسا شایستگی‌هایی که در یک سازمان جزو شایستگی‌های کنشی به حساب می‌آیند، در سازمانی دیگر جزو شایستگی هسته‌ای در نظر گرفته شوند و تعاریف و سطوح نسبتاً متفاوتی برای آنها مشخص شود (Taher, 2005).

سطوح شایستگی چیست؟

همانگونه که اشاره شد هر شایستگی دارای سطوحی است و تعداد سطوح، بسته به اقتضای سازمان‌ها، می‌تواند از ۳ سطح تا ۵ سطح متغیر باشد. سطح شایستگی به طور طبیعی چیزی است که فرهنگ واژگان شایستگی توضیح می‌دهد. اما فرق هر سطح با سطح قبل یا بعدی چیست؟ سطح شایستگی، درجه شایستگی انجام کار را نشان می‌دهد. به طور طبیعی برای هر شایستگی، یک سطح پایه وجود دارد. این سطح نشان می‌دهد که فرد از دانش پایه آن شایستگی برخوردار است. دانش پایه از طریق یک آموزش کوتاه مدت، کسب مهارت اندک یا تجربه بسیار محدود به دست می‌آید. فرد در سطح یک، همیشه منتظر کمک است و برای انجام این عمل، به کمک و مساعدت مرتب نیاز دارد.

جدول (۱)، سطوح شایستگی را نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که ممکن است در یک سازمان، عدد ۱ به پایین‌ترین سطح و عدد ۵ به بالاترین سطح شایستگی داده شود و در سازمان دیگر، عکس این امتیازدهی انجام شود (Taher, 2007).

پروفایل‌های شغلی شایستگی

یک پروفایل شغلی شایستگی، شامل

شایستگی‌های هسته‌ای آن دسته از شایستگی‌هایی هستند که لازم است تمام کارکنان شاغل در سازمان از کارگران خط تولید، خدمات و حراست گرفته تا مدیران، معاونان و مدیرعامل دارا باشند

مجموعه‌ای از شایستگی‌هایی است که برای یک شغل خاص و سطوح آن نیاز است. این پروفایل‌ها به طور طبیعی از طریق تحلیل دقیق شرح شغل به دست می‌آید. سپس براساس ترکیبی از مصاحبه‌ها با افراد شاغل در آن پست‌ها و ... مشاغل مشابه در سایر سازمان اعتباریابی می‌شود. یک پروفایل چهار سطحی برای شاغلان بخش مدیریت منابع انسانی در جدول (۲) برای نمونه آمده است.

پروفایل‌های فردی

یک پروفایل شایستگی فردی، سندی است که بعد از یک ارزیابی صحیح از سطح شایستگی، یک فرد را در یک مجموعه از شایستگی‌ها توصیف می‌کند. ارزیابی از طریق روش‌های زیر به دست می‌آید:

- مصاحبه استخدامی مبتنی بر شایستگی؛
- مراکز ارزیابی؛
- مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی.

در جدول (۳)، یک نمونه از پروفایل فردی مشاهده می‌شود.

نتیجه‌گیری

بعد از اینکه شایستگی‌های مورد نظر و سطوح آنها برای پستی که قرار است متقاضیان برای آنها مصاحبه شوند، مشخص شد، براساس تعریف هر سطح، مصاحبه‌گر یا مصاحبه‌گران اقدام به طراحی پرسش‌های مصاحبه می‌کنند. نکاتی که

بایستی در مصاحبه مبتنی بر شایستگی به آنها توجه کرد این است که:

- **جریان مصاحبه، معطوف به گذشته است:** مصاحبه‌گرانی که براساس رویکرد شایستگی مصاحبه می‌کنند بر این باورند که گذشته هر فرد، بهترین پیش‌بینی‌کننده آینده شغلی اوست.

- **مصاحبه، رفتاری است:** در مصاحبه مبتنی بر شایستگی، رفتار بهترین شاخص برای کشف به نگرش‌های بنیادی فرد است. بنابراین با مرور پیشینه فرد، رفتارهایی که در شرایط مختلف از فرد سر زده است، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

- **مصاحبه کاملاً ساختاریافته است:** در مصاحبه مبتنی بر شایستگی، تمام پرسش‌ها از قبل و بعد از بررسی کارنامه شغلی و فرم مشخصات فردی که توسط فرد تکمیل شده است، توسط مصاحبه‌گران طراحی می‌شوند و هیچ پرسشی به صورت بدون پیش‌بینی مطرح و پرسیده نخواهد شد.

ارزیابی هر فرد براساس مقایسه با سطوح مورد نظر انجام می‌گیرد. در مصاحبه مبتنی بر شایستگی، هیچ فرد با فرد دیگری مقایسه نمی‌شود. بلکه هر فرد با پروفایل شایستگی و سطوح آن مقایسه می‌شود. سطوحی که در طی مصاحبه برای فرد در نظر گرفته می‌شود، بر مبنای انطباق یا نزدیکی به سطوح مطلوب، مبنایی است برای استخدام فرد است (Kessler, 2006). □

- منابع
1. Taher, Samer (2007) Competency Based Human Resource Management Program, MEIRC Consultant and Training Company.
 2. Taher, Samer (2006) Recruitment, Interviewing and Selection Skills Program, MEIRC Consultant and Training Company.
 3. Dubois, David, Rothwell, William (2004) Competency Based Human Resource Management, HRD Inc.
 4. Kessler, Robin (2006) Competency Based Interview.
 5. Mitrani, Alian (1992) Competency Based Human Resources Management.

مجید مشهودی: کارشناس ارشد منابع انسانی و مدیر تامين، نگهداری و آموزش گروه صنایع غذایی درنا