



شایستگی‌های نوین سرمایه‌های انسانی در نظام آموزش سازمان‌های پیشرو

صدیقه صائمیان *

مقدمه:

رویکرد نوین سازمان‌ها به سمت پویایی محیط، توسعه قابلیت‌های فردی و سازمانی و شناسایی افراد مستعد در پذیرش مسئولیت‌های مهم و خطیر می‌باشد. سازمانها با تغییرات فزاینده در حوزه‌های سخت افزاری و نرم افزاری چاره‌ای جز تجهیز سرمایه‌های انسانی خود ندارند. بکارگیری کارکنان دانش مدار که بتوانند مهارت، دانش و نگرش‌های لازم را در پیشبرد اهداف سازمانها بکارگیرند از وجوه غیر قابل اجتناب شده است.

شایستگی‌های سازمانی

در برنامه‌های ارتقاء توانمندیها و همچنین توسعه فعالیت‌های سازمانی، توجه و تاکید زیاد بر روی پرورش نیروی انسانی شده است. منابعی که به عنوان سرمایه تلقی می‌شوند می‌توانند سازمانها را در تحقق اهدافشان یاری دهند. برای این منظور سازمانها ملزم هستند جهت توسعه فعالیت‌ها و ارتقاء خود برنامه‌های آموزش کارکنان را با تدوین چشم اندازها و هدف گذاری‌های بلند مدت تقویت نمایند. ایجاد شایستگی‌های لازم و پرورش مدیران آینده با توجه به نقش آنان در تحولات پیش رو از تعهدات مدیران ارشد سازمانها محسوب می‌شود. دهه‌های آینده شاهد تغییرات و چالش‌های اساسی در

عرصه‌های مدیریت خواهیم بود. چنانچه برنامه‌های آموزشی برای ارتقاء شایستگی‌ها طراحی و تدوین گردد قطعاً حوزه‌های مختلف سازمان تحت تاثیر مثبت این شایستگی‌ها قرار خواهد گرفت. برای شایستگی تعاریف متعددی ارائه شده است در اینجا به برخی از آنها اشاره می‌شود:

■ شایستگی عبارت است از مجموعه توانائی‌ها و ظرفیت‌هایی که دارنده آن را قادر می‌سازد در چارچوب محدودیت‌های درون سازمانی و برون سازمانی در ایفای نقش و وظائف کاری خود عملکرد مطلوبی داشته و علاوه بر آن تضمین کننده موفقیت سازمانی نیز باشد.

■ خلاقیت
■ آگاهی های تکنولوژیک
■ قابلیت های تکمیلی نیز موارد زیر را در بر می گیرد:

- رهبری
- چشم انداز
- توانمند سازی دیگران
- مدیریت بر عملکرد
- اعتماد آفرینی
- قضاوت و تصمیم گیری

سازمان بهداشت جهانی نیز توصیه هائی جهت ارتقا توانمندیهای کارکنان در حوزه مهارت های چند گانه و ترکیبی مطرح می کند. تعدادی از این برنامه های آموزشی که در ایران نیز اجرا شده عبارتست از:

- مهارت مقابله با خشم
- مهارت مدیریت استرس
- مهارت تفکر نقادانه
- مهارت رفتار بین فردی
- مهارت ارتباط اثربخش
- مهارت خلاقیت و حل مساله
- مهارت خودآگاهی و همدلی
- مهارت مدیریت زمان
- مهارت مقابله با خلق منفی
- مهارت رفتار جرات مندانه

با نگاهی به تدوین برنامه های دو سازمان ملل متحد و سازمان بهداشت جهانی ملاحظه میشود که شایستگی ها و مهارت های تدوین شده در هر دو سازمان قرابت و نزدیکی داشته و جملگی بر محور حرکت به سمت چشم انداز و تقویت مهارتها و شایستگی های فردی به سازمانی است.

رویکردهای شایستگی:

رویکرهای مختلفی در زمینه شایستگی کارکنان ارائه شده است. در اینجا دو رویکرد مطرح می شود:

رویکرد برون گرا و مبتنی بر محیط:

■ "پورتر" معتقد است با این رویکرد سازمان ها استراتژی های خود را جهت حضور در محیط کسب و کار تعیین می کنند.

رویکرد درون گرا و مبتنی بر درون سازمان:

در این استراتژی سعی بر افزایش توان و قابلیت افراد در محیط درون سازمانی است.

عوامل اثر گذار بر تعیین شایستگی های کارکنان:

الف- عوامل خارجی:

■ مشتریان چگونه خدمات و محصولات را دریافت می کنند؟

■ شایستگی عبارت است از کاربرد دانش، مهارت و نگرش (شکل ۱)

به عبارت دیگر چنانچه مجموعه دانسته ها و مهارت های فردی در ترکیب نگرش مثبت و سازنده قرار گیرد تبدیل به رفتار و عملکرد مطلوب خواهد شد.



■ در تعریف دیگری از شایستگی آمده است شایستگی عبارتست از مجموعه ارزش ها، باورها و نگرش ها. به عبارت دیگر اساس شایستگی بر ارزش های افراد بنیان گذاشته میشود. شکل ۲ هرم شایستگی را نشان میدهد.



سازمان ملل متحد نیز در تشریح شایستگی های مدیریتی قابلیت و شایستگی را ترکیبی از ویژه گی های شخصی و شخصیتی، مهارتها، خصوصیات و رفتارهایی میدانند که بطور مستقیم در عملکرد فرد تاثیر دارد. سازمان ملل دودسته شایستگی بشرح زیر ارائه می نماید:

۱- قابلیت های محوری - همه کارکنان و مدیران باید واجد این قابلیت باشند.

۲- قابلیت های تکمیلی - انتظار می رود کارکنان برای پرورش این قابلیت ها اهتمام داشته باشند.

قابلیت محوری شامل موارد زیر است:

- توانائی ها و مهارت های ارتباطی
- پاسخگوئی و مسئولیت پذیری
- کار تیمی
- مشتری مداری
- تعهد برای یادگیری مستمر
- برنامه ریزی و سازماندهی

ایرانی مناسب می‌باشد. در این مدل به ابعاد چهار گانه زیر توجه شده و بر اساس آن شایستگی های کارکنان سازمان تعیین می شود:

۱- داشتن تفکر استراتژیک و درک شایستگی های لازم جهت تحقق آن (نگاه از بالا به پائین)

۲- داشتن تفکر یکپارچه کنندگی در سازمان (نگاه پائین به بالا)

۳- توجه به محیط- استراتژی- ساختار - (ESS) (نگاه بیرون به داخل)

۴- توجه به نیروی انسانی رقابتی و کارآمد (نگاه داخل به بیرون)

همه توجهات فوق تشکیل هسته اصلی شایستگی را در سازمان می دهد. این شایستگی ها برای تعیین نیازهای آموزشی مرتبط با هر فرد بسیار حائز اهمیت خواهد بود چرا که سازمانها با ایجاد و تحقق این شایستگی ها می توانند ضمن ارتقاء کارکنان و توانمندیهای آنان، به دستیابی اهداف استراتژیک خود اطمینان داشته باشند. (شکل ۳)

تشریح عناصر مدل POCCE

این مدل به بررسی با استفاده از الگوی SWOT به بررسی نقاط قوت (Strength) فرصت، (Opportunity) نقاط ضعف (Weakness) و نقاط تهدید (Threat) می پردازد. با تجزیه و تحلیل این عوامل آنالیز ارزش فعالیت ها و آنالیز عوامل کلیدی موفقیت استخراج می شود و با انسجام کلیه ابعاد موضوع برتری مزیت رقابتی سازمان تعیین می گردد. (شکل ۴)

با پیاده سازی این الگو میتوان به نحو جامع تری کلیه عوامل تاثیر گذار بر شایستگی کارکنان را ترسیم و در طراحی برنامه های آموزشی سازمانها از آن بهره برد.

- عوامل اثر گذار بر تصویر شهرت شرکت کدام است؟
- شرایط رقابتی سازمان با رقبا چگونه است؟
- تغییرات فناوری چه تاثیری بر شایستگی کارکنان دارد؟
- توقعات مشتریان چه تاثیری بر شایستگی های موثر نیاز دارد؟
- و...

ب- عوامل درونی:

- عملکرد گروه های کاری مختلف سازمان چگونه است و چگونه باید باشد؟

- هر یک از این گروهها نقش خود را چگونه ایفا می کنند؟
- تعهد سازمان به آموزش نیروهایش چقدر است؟
- چه دانش، مهارت و نگرشی کارکنان لازم دارند؟
- ارتقا شغلی کارکنان منوط به کسب چه شایستگی هائی می باشد؟
- و...

اصول اساسی نیاز سنجی شایستگی

- شناخت ابعاد چند گانه توسعه شغلی
- تعیین وظائف حرفه ای و پیشرفته شغلی (بر اساس وضع مطلوب)
- تعیین شایستگی های قابل اندازه گیری (دانش و نگرش و مهارت)

انواع شایستگی ها

در مورد انواع شایستگی های موثر نیاز کارکنان موارد متعددی مطرح شده است در اینجا به دو نوع از این تقسیم بندی می پردازیم:

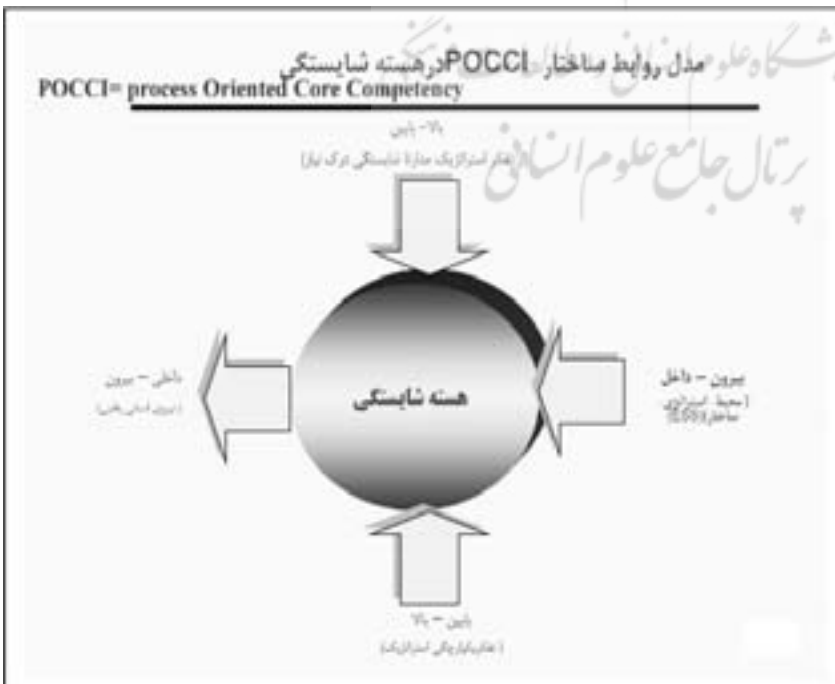
۱- انواع شایستگی از نظر "فولر":

- شایستگی تکنولوژیکی
 - شایستگی بازاریابی
 - شایستگی های یکپارچه کننده
- ۲- شایستگی های مورد نیاز از نظر "پاراهالد" و "هامل":
- شایستگی یادگیری جمعی
 - شایستگی از طریق منظم کردن مهارت ها و تکنولوژی

- شایستگی درک نیاز و خواسته های مشتری (ایجاد ارزش افزوده برای سازمان)
- شایستگی درک عمیق از محصول
- شایستگی نگرش عمیق به محیط سازمان (نگاه سیستمی و فراسیستمی)

معرفی مدل POCCE شایستگی

این مدل شایستگی بدلیل سهولت و شفافیت مراحل اجرا برای سازمانهای



شکل ۳- مدل شایستگی POCCE

عمومی - مدیریت بانک اطلاعاتی - مهارت سخنرانی - برنامه ریزی و هدایت - مدیریت امور مشتریان - مدیریت سنجش رضایت مشتری - ارتباطات داخلی و بین المللی - خلاقیت و حل مساله - تشکیل تیمهای اثربخش - مهارت معرفی محصول و خدمات - مهارت فعالیت فرارشته‌ای و شبکه‌ای.

برای ایجاد شایستگی مالی، مهارت‌های زیر مطرح می‌شود:

مدیریت مالی با استفاده از ICT - مدیریت تخصیص منابع - مهارت مشاوره مالی - مدیریت اطلاعات چند ساله - مهارت مستند سازی - تجزیه و تحلیل اطلاعات مالی - طراحی چارچوب مالی - مدیریت پروژه - برنامه ریزی مالی برای مدیران - مدیریت پشتیبانی منابع.

بررسی قابلیت و شایستگی‌ها (بازنگری صلاحیت‌ها)

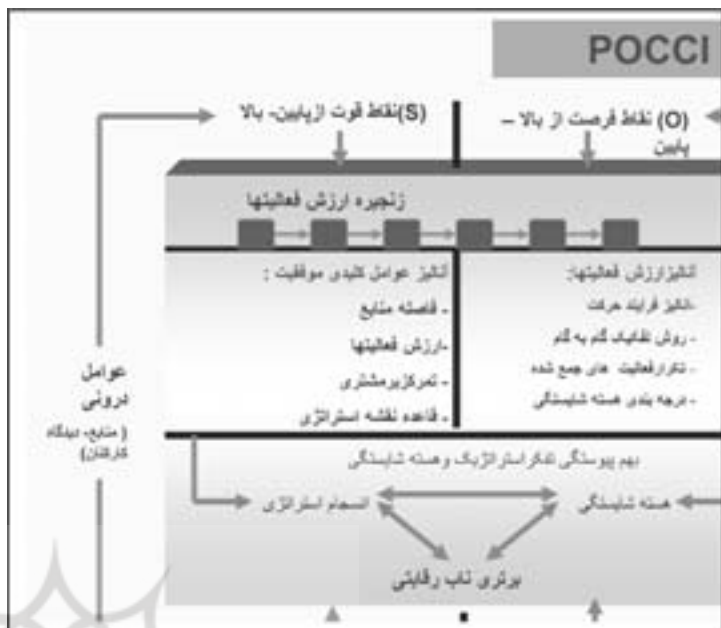
- بازنگری منظم روی مستندات و سوابق شایستگی‌ها و صلاحیت‌های کارکنان از طرق زیر امکان پذیر می‌باشد:
- الف - مصاحبه / پرسشنامه
- ب - نظارت و مشاهده
- ج - بحث‌های گروهی
- د - نظرات کارشناسان

چگونگی اجرای برنامه شایستگی

- مرحله اول - تثبیت کیفیت شایستگی‌های مورد نیاز
- مرحله دوم - پذیرش و قبول شایستگی‌ها بر اساس نیاز سازمان و نیاز مشتریان
- مرحله سوم - زمان اجرای شایستگی‌ها (شناخت تاریخ اعتبار شایستگی)

روش‌ها و فنون ارزشیابی شایستگی کارکنان

- ۱- رتبه بندی (مقایسه و رتبه بندی کارکنان بطور ذهنی)
- ۲- درجه بندی کارکنان (طبقات عالی - خوب - متوسط - ضعیف و غیر قابل قبول)
- ۳- مقیاس‌های گرافیکی (ارزشیابی با استفاده از مقیاس‌ها و به صورت گرافیکی)
- ۴- چک لیست
- ۵- انتخاب اجباری (ارزشیابی با دو نوع سوال مثبت و منفی)
- ۶- وقایع حساس (مشاهده و ثبت و نگهداری رفتارهای خارج از حد متعارف فرد)
- ۷- خود ارزیابی
- ۸- مدیریت بر مبنای هدف (مشارکت رئیس و مرئوس در



شکل ۴- تشریح عناصر مدل POCCI

برخی از عوامل انتخابی شایستگی در سازمان‌های ایرانی

برخی از سازمان‌های ایرانی نیز برای شایستگی‌های مدیران و کارکنان خود موارد زیر را انتخاب کرده‌اند:

رهبری - ارتباطات موثر - کار تیمی و گروهی - نگرش تغییر و یادگیری - خلاقیت و نوآوری - اعتماد به نفس - نگرش پیشرفت - اخلاق حرفه‌ای - مهارت اثر گذاری

برخی از عوامل انتخابی شایستگی در سازمان‌های بین‌المللی

با نگاهی به عوامل انتخابی شایستگی‌ها در سازمان‌های بین‌المللی و مقایسه آن با شایستگی‌های سازمان‌های ایرانی به انتخاب مناسب‌ترین شایستگی‌ها برای سازمان‌های صنعتی و خدماتی دست می‌یابیم. این شایستگی‌ها در سازمان‌های بین‌المللی عبارتند از:

- ارتباطات - مدیریت تسهیل گرانه - شایستگی مدیریت مالی - توانایی توسعه منابع انسانی - اطلاعات ارتباطات و فن آوری - ممیزی داخلی - مدیریت پشتیبانی - بازاریابی - مدیریت پروژه - فروش - خرید - مدیریت عمومی - مدیریت بازرگانی
- یکی از فعالیت‌های اساسی مدیران آموزش انطباق شایستگی‌های تعریف شده با دوره‌های آموزشی مورد نیاز میباشد به نحوی که پس از گذراندن این دوره‌ها افراد به شایستگی‌های تدوین شده دست یابند. به عنوان مثال برای ایجاد شایستگی ارتباطات، مجموعه دوره‌های آموزشی زیر را مطرح میکنند تا مهارت‌های این شایستگی کسب گردد:
- توانایی ترجمه - مشاوره - ارتباطات اثربخش - ویراستاری - مدیریت داخلی - ارتقاء توانمندی کارکنان - بازاریابی - مدیریت

برنامه‌های آموزشی ضمن دستیابی به نیازهای تعریف و تبیین شده و حصول اطمینان از دسترسی به مهارت‌های مورد نیاز، گامی در جهت تحقق اهداف سازمانی نیز برداشته باشند.

قطعا در دهه‌های آینده تغییرات شگرفی در حوزه‌های مهارت و شایستگی‌های افراد در کلیه سطوح سازمانها ایجاد خواهد شد. فضاها، رقابتی، تنوع کارکردهای مدیریت، چند منظوره شدن فعالیت‌ها، معماری نانو تکنولوژی و ریز تراشه‌های الکترونیکی شایستگی‌های جدیدی را به سازمانها تحمیل خواهد نمود. بسیاری از سازمان‌ها از هم اکنون جهت رویارویی با این تغییرات خود را آماده ساخته‌اند. هرچند که این موج تغییر از مدتها قبل شروع شده ولی انفجار آن کمتر از یک دهه شگفتی‌های بسیاری را به دنبال خواهد داشت. برنامه‌های بنیادی و نگرش‌های بلند مدت گامی در جهت مواجهه به این پدیده‌ها خواهد بود.

برخی از پیشنهادات جهت تحقق شایستگی‌های مورد نیاز سازمانها بشرح زیر میباشد:

- ۱- تدوین چشم انداز- خط مشی و استراتژی آموزش مبتنی بر شایستگی کارکنان جهت روند بهبود مستمر
- ۲- نیازسنجی جهت ورود به عرصه رقابت جهانی مبتنی بر شایستگی‌های سازمان
- ۳- اجرای موثر برنامه‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی‌های مورد انتظار
- ۴- طرح ریزی و برنامه ریزی آموزش مبتنی بر تحقق شایستگی‌های تعریف شده سازمان
- ۵- اندازه گیری اثر بخشی آموزشی و صحنه گذاری بر روند اجرای آن

منابع:

- مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش - سالیس ادوارد - ترجمه مهندس سید علی حدیقی - ۱۳۸۰
- آموزش و پرورش کیفی فراگیر - ترجمه دکتر رئوفی - دکتر شعبان ورکی - محمدزاده و جمعی دیگر - ۱۳۸۱
- مقاله ارائه مدل جدید جهت شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت و شایستگی‌های سازمان دکتر کاوه محمد سیروس - محمد رحیمی مقدم - هومن جاویدان نژاد
- راهبرد هافنون طراحی آموزش - ترجمه دکتر هاشم فردانش - ۱۳۷۹
- استاندارد سازی در آموزش و پرورش - مجموعه مقالات - ۱۳۸۲
- مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش - ترجمه مهندس حدیقی - ۱۳۸۱
- اندازه گیری و ارزشیابی در آموزش - دکتر گنجی - ۱۳۷۷
- طراحی سیستم آموزش کارکنان - دکتر اباصلت خراسانی - دکتر رضا مهدی - ۱۳۸۵
- استاندارد آموزش ISO 10015

"A model of command, leadership and management competency in the British Royal Navy" Mike Young and Victor Dulewicz

- www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm

*مدیر آموزش انجمن مدیریت ایران
مدرس دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی



شکل ۵- فرآیند آموزش

برنامه ریزی و تعیین اهداف شغلی)

۹- ارزشیابی روانی (سنجش استعدادها، بالقوه و بالفعل کارکنان)
نقش آموزش در توسعه شایستگی‌ها:

تحقیقات نشان می‌دهد که اکثر شرکت‌های موفق دنیا به موضوع آموزش و نقش آن در توانمند سازی کارکنان اهمیت بسیاری داده و برنامه‌های جامع و متنوعی را برای تقویت این مهارت‌ها بکار می‌گیرند. باید توجه داشت هر چند آموزش بعنوان بازوی پیش برنده اهداف سازمان تلقی میگردد ولی اگر پیوستگی و ارتباط مستقیم بین اهداف سازمان و برنامه‌های آموزشی ایجاد نشود نمی‌توان به تحقق خواسته‌های سازمان امیدوار بود. چشم انداز آموزش باید مبتنی بر چشم انداز سازمان باشد. (شکل ۵)

با اجرای چنین فرآیندی کلیه برنامه‌های آموزشی در انطباق با دستیابی به چشم انداز تدوین شده خواهد بود و تامین شایستگی‌های کارکنان و احراز آن از تاکیدات برنامه‌های آموزشی خواهد بود. لذا می‌توان امیدوار بود که موضوع سرمایه گذاری در آموزش کارکنان اتفاق افتاده و صرفاً برگزاری برنامه آموزشی مد نظر نمی‌باشد بلکه پیوند میان چشم انداز، نیازها، شایستگی‌ها و آموزش‌های اجرا شده معنا پیدا می‌کند.

نتیجه گیری و پیشنهادات:

در نظام‌های نوین، سازمان‌ها ملزم هستند بازنگری در شایستگی‌های کارکنان خود داشته باشند تا بتوانند از طریق اجرای