

تاریخ دریافت: ۸۵/۱۲/۲۰

پذیرش نهایی: ۸۶/۱۱/۲۸

مدیریت مبتنی بر شایستگی و نقش آن در مدیریت منابع انسانی

دکتر سید حسین ابطحی^۱
محمد منتظری^۲

چکیده

انجام موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌های شغلی نیروهای انسانی در سازمانها به عوامل متعددی از جمله دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های آنان بستگی دارد. بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت معتقدند که مزیت‌های رقابتی آینده به شکل توانایی سازمانها در مدیریت دانش و اطلاعات جلوه‌گر خواهند شد. در این راستا مدیریت شایستگی یکی از مباحث مهم در حوزه مدیریت دانش و مدیریت دانش نیز زیرمجموعه مدیریت منابع انسانی می‌باشد. در این مقاله سعی شده است تا مفهوم مدیریت مبتنی بر شایستگی مورد بررسی قرار گرفته و مفاهیم مطرح در آن از قبیل استاندارد شایستگی، نیمرخ شایستگی، چرخه حیات شایستگی و ... تعریف و مراحل طراحی یک مدل شایستگی به اختصار بیان شود. همچنین با تاکید بر نقش مهم مدیریت مبتنی بر شایستگی در مدیریت منابع انسانی به بیان برخی از مزایای استفاده از زیر سیستم‌های

۱- استاد دانشگاه علامه طباطبایی

۲- دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی

مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی پرداخته شده و در نهایت پیشنهاداتی برای مدیران منابع انسانی سازمانها در کشورمان مطرح گردیده است.

کلیدواژه‌ها: شایستگی، مدیریت شایستگی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش

مقدمه:

اخیراً مفاهیم جدیدی مانند کار دانشی^۱، دانشگر^۲ (کارگر دانشی) و سازمان دانشی^۳ در ادبیات مدیریت، جایگزین مفاهیم قدیمی از قبیل کار یدی، کارگر و سازمان سنتی شده‌اند. دراکر با به کارگیری این واژگان از ایجاد نوع جدیدی از سازمانها خبر می‌دهد که در آنها به جای قدرت بازو، توان ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه در آینده جوامعی انتظار توسعه و پیشرفت خواهند داشت که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص دهند (الوانی - دانایی فرد، ۱۳۸۰: ۲۸۳). مزیت‌های رقابتی آینده به شکل توانایی سازمانها در مدیریت دانش^۴ و اطلاعات جلوه‌گر خواهند شد و سرمایه‌های فیزیکی و مالی، جای خود را به سرمایه‌های فکری و ذهنی می‌دهند (Sanderson, 1998).

نقش سرمایه‌های فکری و ذهنی یا به عبارتی نقش دانش در سازمانها آنگاه بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد که یادآور شویم برخی معتقدند عملکرد انسان در سازمان بازتاب دانش، مهارت، رفتار و ارزشهای اوست (ابطحی، ۱۳۷۷: ۲۴۶). از این‌رو نحوه ایجاد و به کارگیری دانش در سازمان یا به عبارت کاملتر مدیریت دانش در مدیریت منابع انسانی به عنوان مهمترین منابع ایجاد دانش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌گردد. این در حالی است که یکی از مباحث مهم در حوزه مدیریت دانش که ارتباط منسجمی با سیستمهای یادگیری دارد، بحث مدیریت شایستگی می‌باشد. از آنجایی که مدیریت شایستگی، تعیین‌کننده دانش کلیدی مورد نیاز فرد و سازمان برای تحقق اهداف می‌باشد، می‌تواند سهم عمده‌ای در سطوح فردی و سازمانی ایفا نماید. مدیریت شایستگی به طور تنگاتنگی با کوششهای سازمان برای ایجاد نظامی در جهت توانمندسازی کارکنان به منظور افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی پیوند خورده است. به علاوه مدیریت شایستگی به طور مستقیم با فعالیتهای سازمان برای تقویت دانش درونی و به کارگیری مستمر مدیریت دانش ارتباط دارد (Draganidis et al, 2006: 51).

نهایتاً اینکه مدیریت شایستگی یک زمینه پژوهشی است که تلاشهایی را برای افزایش توسعه کارکنان، تسهیم دانش^۵ و فعالیتهای یادگیری الکترونیک سازمان، مورد توجه قرار می‌دهد.

1 - Knowledge Work
2 - Knowledge Worker
3 - Knowledge Organization
4 - Knowledge Management
5 - Knowledge Sharing

لذا پرداختن به این موضوع خصوصاً در حوزه منابع انسانی و بررسی تاثیرات مدیریت شایستگی بر زیر سیستمهای مدیریت منابع انسانی که موضوع این مقاله است، حائز اهمیت به سزایی خواهد بود.

پیشینه موضوع:

طرح استراتژی شایستگی در مدیریت منابع انسانی تازه‌گی ندارد. رومیان باستان شکلی از نیمرخ شایستگی را برای مشخص کردن ویژگیهای یک «سرباز رومی خوب» به کار گرفتند. مقدمات استراتژی شایستگی در محیط سازمانی از حدود ۱۹۷۰ شروع شده و توسعه و به کارگیری آن از همان زمان به بعد به سرعت انجام شده است. استراتژی شایستگی در مدیریت منابع انسانی به طور قابل ملاحظه‌ای از زمانی که روانشناس معروف هاروارد، دیوید مک کلند، حدود سی سال پیش در مقاله‌ای تحت عنوان «آزمون شایستگی به جای هوش»^۱ پژوهش خود را پیرامون مفهوم شایستگی مطرح کرد، توسعه یافت (ECB, 2004:4). در طول این سالها استراتژی شایستگی در عمل نشان داد که ابزاری مهم و حیاتی در بسیاری از وظایف مدیریت منابع انسانی از قبیل برنامه‌ریزی نیروی انسانی^۲، برنامه‌ریزی جانشینی^۳ و ارزیابی عملکرد^۴ می‌باشد. تعداد زیاد سازمانها و شرکتهای موفق که از این استراتژی بهره گرفته‌اند، تا حدود زیادی سندی بر این مدعاست.

مدیریت شایستگی به عنوان یک ابزار استراتژیک برای بهبود عملکرد خدمات کشوری در تعدادی از کشورها به ویژه استرالیا، انگلستان، بلژیک، هلند، آمریکا و کشورهای اسکاندیناوی مورد توجه واقع شده است. این امر با تلاش سازمانها برای ایجاد سیستمی برای توانمندسازی کارکنانشان به منظور افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی رابطه نزدیکی داشته است (Houtzagers, 1999:28). به عنوان مثال سازمانهایی از قبیل بانک مرکزی اروپا^۵، شورای ملی پژوهش کانادا^۶، سازمان توسعه منابع انسانی کانادا^۷ (HRDC) و بسیاری دیگر مدیریت مبتنی بر شایستگی را در حوزه‌هایی مانند یادگیری و توسعه، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، نیرویابی و ارتقاء مورد استفاده قرار داده‌اند. تجربه وزارت منابع طبیعی اونتاریو در کانادا نشان داد که خطمشی‌ها، فعالیتها و فرآیندهای منابع انسانی به منظور حمایت از مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، باید دستخوش تغییرات و تحولات مهمی واقع گردد. در بسیاری از سازمانها، عدم توجه به این موضوع، مانع تحقق یک سیستم جامع مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی بوده است (Newsome, et.al, 2003:17).

1 -Testing for competence rather than intelligence

2 -Human Resource Planning

3 -Succession Planning

4 -Performance Appraisal

5 -European Central Bank

6 -National Research Council

7 -Human Resources Development Canada

البته در کشورهای مختلف، رویکردهای متفاوتی به مدیریت شایستگی مطرح بوده است. در حالیکه در برخی کشورها مدیریت شایستگی روی داده‌ها بیشتر از نتایج تاکید کرده و به دنبال پاسخ به این سوالات کلیدی می‌باشد که چه شایستگی‌هایی برای رسیدن به اهداف سازمان نیاز هستند و چگونه این شایستگی‌ها می‌توانند جذب شده، توسعه یابند و حفظ شوند؟ (Siugzdiniene, 2006:30) در برخی دیگر به ویژه در اروپا، مدیریت شایستگی بیشتر بر الزامات وظیفه‌ای شغل و کمتر روی خود کارکنان شاغل تمرکز می‌کند (Garavan et al, 2001: 148).

تعریف مفاهیم کلیدی سیستمهای مدیریت مبتنی بر شایستگی:

تعاریف گوناگونی از شایستگی توسط نویسندگان و سازمانهای مختلف ارائه شده است. در جدول شماره ۱ تعدادی از این تعاریف آمده است که مرور آنها می‌تواند درک بهتری را نسبت به جنبه‌های مختلف مفهوم شایستگی ایجاد نماید. علاوه بر شایستگی، مفاهیم دیگری نیز در این حوزه وجود دارد که به تعریف کوتاه برخی از آنها می‌پردازیم:

استاندارد شایستگی: برای اثبات شایستگی در یک وظیفه خاص لازم است مهارتها و دانش اساسی که کارکنان باید داشته باشند و نیز سطوح عملکردی که باید محقق سازند، شناسایی و معین گردند. این موارد تحت عنوان استانداردهای شایستگی مطرح می‌شوند.

نیمرخ شایستگی (شرح شایستگی):^۱ مدرکی مکتوب است که مجموعه‌ای از شایستگی‌های مخصوص یک پست، شغل و یا گروه شغلی را تشریح می‌نماید.

مدل شایستگی: توصیف روایت گونه‌ای است از شایستگی‌های مورد نیاز برای یک شغل یا طبقه شغلی معین که از طریق مشاهده عملکرد رضایتبخش یا فوق‌العاده کارکنان در آن حرفه یا شغل ناشی می‌شود. یک مدل شایستگی عبارت است از مجموعه‌ای از شایستگی‌ها و رفتارهایی که به طور مستقیم با کاری که باید انجام شود و نیز با سطوح مهارتی برای هر رفتار، در ارتباط هستند (TBCS, 1999:3).

مدیریت مبتنی بر شایستگی:^۲ عبارت است از به کارگیری مجموعه‌ای از شایستگی‌ها برای مدیریت منابع انسانی به طوری که این عملکرد به صورتی کارآ و اثربخش در تحقق اهداف و استراتژیهای سازمانی مشارکت نماید. مدیریت مبتنی بر شایستگی بر شناسایی مهارتهای فنی ضروری و نیز بر توسعه شایستگی‌هایی که منجر به نتایج فوق‌العاده‌ای می‌شوند، تمرکز می‌کند (Siugzdiniene, 2006:29).

1 -Competency Profile

2 -Competency-based Management

جدول ۱ - تعاریف مختلف از مفهوم شایستگی

نویسنده	تعریف
Tobias Ley, et al, 2006	شایستگی‌ها عبارتند از ویژگی‌های شناختی (مانند دانش و مهارت‌ها)، احساسی (مانند نگرشها و ارزشها)، رفتاری و انگیزشی یک فرد که او را قادر به عملکرد موفق در یک شغل یا موقعیت خاص می‌سازند.
Draganidis and Mentzas	شایستگی عبارت است از ترکیبی از دانش صریح و ضمنی، رفتار و مهارت‌هایی که نیروی پتانسیل لازم برای انجام اثربخش وظیفه را به فرد می‌دهد.
Marelli, 1998	شایستگی عبارت است از یک توانایی که ممکن است موضوع سنجش قرار گیرد و برای انجام یک شغل به طور کارا ضروری باشد.
به Siugzdimiene, 2006 Boyatzis نقل از	شایستگی‌ها ویژگی‌های اساسی فرد هستند که از طریق یک رابطه علت و معلولی با عملکرد اثربخش و عالی او در یک شغل ارتباط دارند.
Treasury Board of Canada Secretariat, 1999	شایستگی‌ها عبارتند از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارهایی که یک شاغل برای انجام موفق شغل خود به کار می‌برد و نیز اهرمهای قدرت مربوط به کارمند برای تحقق نتایجی هستند که با استراتژیهای کسب و کار سازمان پیوند خورده‌اند.
Sung Yong Chun, 2000	شایستگی عبارت است از ترکیبی از انگیزه، توانایی‌ها، دانش و مهارت‌های فرد برای حصول اطمینان از عملکرد عالی و فراتر از انتظار وی در یک شغل یا موقعیت معین.

تهیه‌کننده: نگارنده

چرخه حیات شایستگی:

یکی از مفاهیم مطرح در حوزه شایستگی، چرخه حیات شایستگی^۱ است که شامل چهار مرحله اساسی بوده و به دنبال توسعه و افزایش مستمر شایستگی‌های فردی و سازمانی می‌باشد. این چهار مرحله اساسی عبارتند از:

- ترسیم شایستگی^۲
- تشخیص (شناخت) شایستگی^۳
- توسعه شایستگی^۴ و
- نظارت بر شایستگی^۵

- ترسیم شایستگی در جستجوی فراهم آوردن یک تصویر کلی از شایستگی‌های مورد نیاز سازمان برای تحقق اهداف آن می‌باشد که این تصویر کلی از طریق برنامه کسب و کار سازمانی، الزامات پروژه‌ها، نیازهای گروهی و نیازمندیهای شغلی مشخص می‌شود. همچنین سطح مهارت و خبرگی مورد نیاز برای هر نیمرخ شغلی نیز در این مرحله تعریف می‌گردد.

1 -Competency Life Cycle
2 -Competency Mapping
3 -Competency Diagnosis
4 -Competency Development
5 -Competency Monitoring

- مرحله دوم، تشخیص شایستگی به معنی یک نمونه از وضعیت موجود شایستگی‌ها و مهارت‌هایی است که یک کارمند دارد. در این مرحله تجزیه و تحلیل شکاف مهارتی^۱ به منظور مقایسه بین تعداد و سطح شایستگی‌هایی که کارکنان دارند با آنچه که باید داشته باشند، از فعالیتهای اساسی به شمار می‌رود.

توسعه شایستگی مرحله سوم از چرخه حیات شایستگی است که در آن با توجه به نتایج - - مراحل قبلی، برنامه‌ریزی‌هایی برای افزایش تعداد و سطح مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان صورت می‌پذیرد. تدوین استراتژیهای آموزش و توسعه منابع انسانی و فراهم کردن امکانات و منابع مورد نیاز برای اجرای این استراتژی‌ها در این مرحله نقش مهمی ایفا می‌کند.

- مرحله نهایی شامل ارزیابی و نظارت بر شایستگی می‌باشد که به بررسی مستمر روند توسعه شایستگی و انجام اقدامات اصلاحی یا تقویتی پرداخت می‌شود (Draganidis et al, 2006: 54).

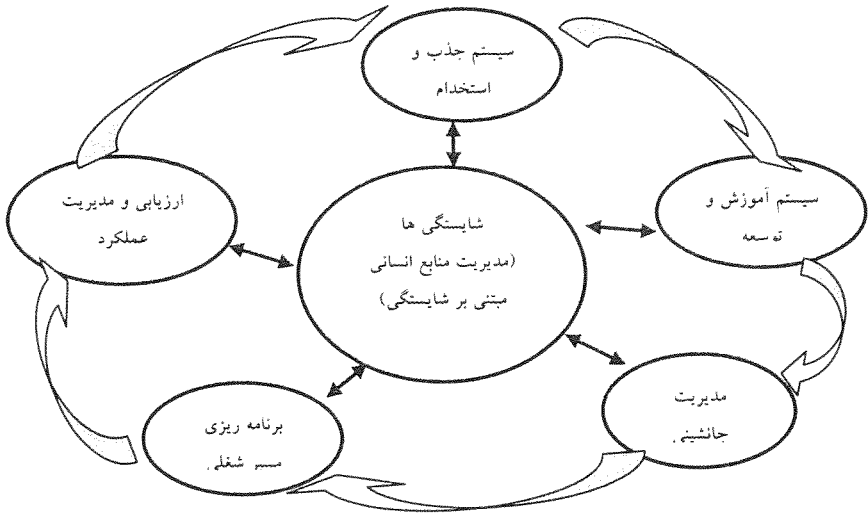
ضرورت پرداختن به استراتژیهای مبتنی بر شایستگی در مدیریت منابع انسانی:
فعالیتها یا زیر سیستم‌های مختلف منابع انسانی می‌توانند از طریق ارتباط با مجموعه‌ای از شایستگی‌های شغلی مشخص، به صورت سیستمی یکپارچه و منسجم در آیند. دلایل عمده‌ای را که می‌توان برای توجه به استراتژی مبتنی بر شایستگی در مدیریت منابع انسانی بر شمرد عبارتند از:

اولاً؛ شایستگی‌ها فصل مشترک میان اکثر فعالیتهای یا زیر سیستم‌های منابع انسانی هستند (Byham, 1998: 6).

ثانیاً؛ شایستگی‌ها می‌توانند معیاری را برای شناسایی دانش، مهارت‌ها، رفتارها و قابلیت‌های مورد نیاز برای تحقق نیازهای حال و آینده در حوزه جذب و انتخاب پرسنل در طول استراتژی‌ها و اولویتهای سازمانی، فراهم آورند.

ثالثاً؛ استراتژیهای مبتنی بر شایستگی می‌توانند به منظور کاهش شکاف بین شایستگی‌های مورد نیاز (برای یک پروژه، یک شغل یا یک استراتژی سازمان) و وضعیت موجود آنها، روی برنامه‌های توسعه افراد و گروهها تمرکز نمایند (Draganidis et al, 2006: 52).

رابعاً؛ یک سیستم مبتنی بر شایستگی می‌تواند دامنه‌ای از کاربردهای منابع انسانی را پشتیبانی کند و فرآیندهای منابع انسانی در یک سازمان را انسجام ببخشد (Newsome et al, 2003: 17). به عبارت دیگر همانگونه که در شکل ۱ نشان داده شده است، شایستگی‌ها می‌توانند به عنوان محور فرآیندها و فعالیتهای مدیریت منابع انسانی در یک رابطه تعاملی نقش مهمی ایفاء نمایند.



شکل ۱- نقش شایستگی‌ها در انسجام بخشی به فعالیتهای مدیریت منابع انسانی
تهیه کننده: نگارنده

مزایای سیستمهای منابع انسانی مبتنی بر شایستگی:

روابط هم‌افزای بین زیر سیستم‌های منابع انسانی که بر اساس شایستگی سازماندهی شوند، باعث عملکرد بهتر و مطلوب‌تر مدیریت منابع انسانی می‌گردند. به عنوان نمونه، مزایای زیر را می‌توان برای سیستمهای منابع انسانی مبتنی بر شایستگی بیان نمود:

۱- زمان لازم برای آموزش و اداره زیر سیستمها کاهش می‌یابد. مدیران باید فقط مجموعه مشخصی از شایستگی‌ها و تعاریف را برای هر پست مد نظر قرار دهند. مشخص بودن شایستگی‌ها و تمرکز بر آنها باعث صرف زمان کمتری برای استقرار یک برنامه یا زیر سیستم جدید می‌گردد.

۲- زیر سیستمها یکدیگر را معتبر می‌سازند. به دلیل اینکه اطلاعات و داده‌ها از منابع مختلف جمع‌آوری می‌شوند، می‌توان از داده‌های یک بخش یا جزء برای اعتبار دادن به اثربخشی اجزای دیگر استفاده نمود. برای مثال درجه‌بندی‌های به دست آمده پس از بررسی و ارزیابی عملکرد بر مبنای شایستگی می‌توانند به راحتی برای ایجاد یک زیر سیستم انتخاب یا آموزش اثربخش و معتبر به کار گرفته شوند و بر عکس.

۳- زیر سیستمهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، یکدیگر را تقویت می‌نمایند. استفاده از یک زیر سیستم باعث تقویت استفاده از سایر زیر سیستمها می‌شود. به کارگیری موفقیت‌آمیز تعاریف و درجه‌بندی‌های مبتنی بر شایستگی در یک زیر سیستم باعث تقویت

استفاده این استراتژی و این تعاریف در زیر سیستم‌های دیگر توسط مدیران می‌شود. برای مثال استفاده موفق یک سیستم مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی می‌تواند تقویت‌کننده استفاده از یک سیستم جذب و انتخاب سازماندهی شده بر اساس شایستگی باشد (Byham, 1998:7-8).

زیر سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی:

علاوه بر افزایش کارایی از طریق یکپارچه‌سازی زیر سیستم‌های انتخاب، آموزش و توسعه، ارتقاء، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی جانشینی و برنامه‌ریزی کارراه در قالب یک سیستم کلی بر اساس شایستگی‌ها، مینا قرار دادن شایستگی‌ها در این زیر سیستم‌ها به تنهایی نیز شامل مزایایی در هر کدام می‌شود. در ادامه به برخی از این زیر سیستم‌ها بر اساس شایستگی اشاره می‌شود.

زیر سیستم جذب و استخدام: جذب عبارت است از مجموعه فعالیتهایی که برای جذب یک خزانة شایسته یا گنجینه صلاحیت‌دار^۱ از متقاضیان شغل در سازمان طراحی می‌شوند. تأکید بر واژه شایسته یا صلاحیت‌دار، مهم است. فرایند جذب اثربخش باید فرصت استخدام را به کسانی بدهد که توانایی‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم برای انجام موفق شغل را دارا هستند (Schermerhorn, 2004:149). شایستگی‌ها به منظور مقایسه قابلیت‌های داوطلبان با نیازمندیهای پست مورد نظر به کار می‌روند. به مجرد اینکه بهترین داوطلب مشخص شد، شکافهای شایستگی چارچوبی را برای برنامه‌مقدماتی آموزش و یادگیری او شکل می‌دهند (Draganidis et al, 2006:55). استراتژی مبتنی بر شایستگی در جذب و استخدام دارای مزایای زیر است:

- به دلیل وجود یک فهرست مختصر از شایستگی‌های مشخص و محدود، مصاحبه‌کننده‌ها وقت بیشتری برای پرداختن به جزئیات دارند.
- به علت معین بودن اهداف شایستگی، مصاحبه‌کنندگان به احتمال کمتری در تعقیب و بررسی این شایستگی‌ها با شکست مواجه می‌شوند.
- در این استراتژی یک همپوشانی برنامه‌ریزی شده روی شایستگی‌های کلیدی اتفاق می‌افتد که باعث افزایش کمیّت و کیفیت اطلاعات به دست آمده می‌شود. به عنوان مثال اطلاعات مربوط به شایستگی‌ها از طرق گوناگون مانند مصاحبه، مشاهده و سایر روشها، یکدیگر را حمایت می‌کنند.
- مجموعه حالات روانشناسانه مصاحبه‌کنندگان به جای حساسیت روی تصمیم‌گیری برای جذب یا عدم جذب افراد، به سمت دستیابی به اطلاعات درباره شایستگی‌های مشخص تغییر جهت می‌دهد. گاهی اوقات مصاحبه‌کنندگان سوالات نادرستی می‌پرسند، گاهی اوقات زیاد

صحبت می‌کنند، در برخی موارد در دام سوگیری‌ها گرفتار می‌آیند و گاهی در توجه کامل به ظرفیتها و قابلیت‌های متقاضیان شکست می‌خورند (Schermerhorn, 2004: 152). تحقیقات نشان داده است که گاهی اوقات برخی از مصاحبه‌کنندگان با یک ارزیابی سریع و با پیش ذهنیت قبلی به رد یا قبول داوطلبان می‌پردازند. به این ترتیب آنها اطلاعات مهمی را که می‌توانند قضاوت‌های ابتدایی آنها را تغییر دهند، از دست می‌دهند. با تمرکز بر شایستگی‌های مشخص و جزئی به جای ارزیابی‌های کلی، مصاحبه‌کننده باید به همه داده‌های موجود توجه کرده و تصمیم نهایی را اتخاذ نماید (Byham, 1998: 10).

زیر سیستم یادگیری، آموزش و توسعه: آموزش شامل مجموعه‌ای از فعالیتهاست که فرصتی را برای اکتساب یا بهبود مهارت‌های مربوط به شغل برای کارکنان فراهم می‌آورد. این فعالیتها هم برای آموزش اولیه و مقدماتی کارکنان و هم به منظور ارتقاء و بهبود مهارت‌های آنان برای مواجهه با نیازمندی‌های در حال تغییر شغل صورت می‌پذیرند (Schermerhorn, 2004: 154). شبیه انتخاب و ارتقاء، فعالیت‌های آموزش و توسعه نیز وقتی که بر اساس شایستگی‌ها سازماندهی شوند، بسیار اثربخش‌تر خواهد بود. تجزیه و تحلیل شکاف شایستگی می‌تواند شایستگی‌های مورد نیاز را شناسایی کند. این شایستگی‌ها می‌توانند با اهداف یادگیری و آموزش پیوند برقرار نمایند (Draganidis et al, 2006: 56). سازماندهی چنین زیر سیستمی شامل یک فرایند چهار مرحله‌ای می‌باشد:

- ۱- تعیین شایستگی‌ها برای یک پست یا شغل.
- ۲- تشخیص نیازهای آموزش و توسعه (نیاز سنجی آموزشی).
- ۳- شناسایی مناسب‌ترین روش آموزش و توسعه برای هر شایستگی قابل آموزش
- ۴- اجرای برنامه آموزش و ارزیابی آن.

زیر سیستم برنامه‌ریزی کارراهه یا مسیر شغلی: این زیر سیستم شامل دو جنبه مهم برنامه‌ریزی (برای مثال آماده‌سازی برای آینده) و مدیریت (عملیاتی کردن و انجام برنامه‌ها) می‌باشد (Baruch, 1996: 41). برنامه‌ریزی کارراهه^۱ به طور فزاینده‌ای مهم و حیاتی است به ویژه برای سازمانهایی که روی مسئولیت‌پذیری کارکنان در قبال کارراهه خود، بسیار تأکید می‌کنند. در عین حال سازمانهایی که به برنامه‌ریزی کارراهه می‌پردازند با مشکلات زیادی روبرو هستند چرا که معمولاً مسیرهای شغلی مبهم و مطمئناً پیچیده می‌باشند. برنامه‌ریزی کارراهه را به عنوان فرایند تطبیق سیستماتیک اهداف و ظرفیتها با فرصتها تعریف کرده‌اند. این فرایند شامل سوالاتی از این قبیل می‌شود که «من کیستم؟»، «به کجا می‌خواهم بروم؟»، «چگونه به آنجا می‌رسم؟» (Schermerhorn, 2004: 157).

یک سیستم منابع انسانی مبتنی بر شایستگی احتمالاً می‌تواند به طور مطلوب‌تری به برنامه‌ریزی کارراهه بپردازد. در چنین سیستمی:

- همه مشاغل بوسیله شایستگی‌ها توصیف می‌شوند.
- کارکنان به این شرح شایستگی‌ها دسترسی دارند.
- کارکنان امکان ارزیابی خود را با توجه به این شایستگی‌ها دارند. به عنوان مثال از طریق یک سیستم مدیریت عملکرد و یا اطلاعات بدست آمده از یک سیستم ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه که مبتنی بر شایستگی است.
- کارکنان می‌توانند مهارت‌شان در شایستگی‌های مربوط به شغل خود را با مهارت‌های مورد نیاز در شایستگی‌های مشاغل دیگر مقایسه کرده و تطبیق دهند.
- بر اساس این مقایسه و تطبیق، کارکنان می‌توانند به انجام یک شغل پرداخته، اهداف مربوط به توسعه خود را به منظور آماده‌سازی خویش برای مشاغل دیگر تعریف کرده و یا حتی فرصت‌های شغلی دیگر را مورد توجه قرار دهند (Byham, 1998: 18).

زیر سیستم برنامه‌ریزی جانشینی: فرایند مدیریت یا برنامه‌ریزی جانشینی^۱ در مراحل زیر اجرا می‌شود:

- (الف) شناسایی سنجیده، آگاهانه و نظام‌مند نیازهای سازمانی
- (ب) کشف مجموعه‌ای از نامزدهای با پتانسیل بالا
- (ج) طراحی سیستم یادگیری آگاهانه برای افزایش دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های این کارکنان بالقوه
- (د) انتخاب و جایگزینی افراد شایسته از میان مجموعه افراد از قبل تعیین شده (Lynn, 2004: 5).

سازمانها جانشین‌های بالقوه را برای پست‌های کلیدی بر اساس نیازمندیهای شایستگی ارزیابی می‌کنند (Draganidis et al, 2006: 56). با اجرای برنامه‌ریزی جانشینی مبتنی بر شایستگی، سازمانها شایستگی‌های مورد نیاز برای سطوح شغلی مختلف در سازمان را تعریف کرده و در جهت توسعه مهارت‌های افراد در این سطوح تلاش می‌کنند. شایستگی‌ها می‌توانند در مشاغل گوناگون توسعه یابند و نه الزاماً در یک شغل خاص (Byham, 1998: 19). به این ترتیب به جای سرمایه‌گذاری سنگین روی یک یا دو جانشین بالقوه برای پستها و موقعیتهای خاص، استراتژی خزانه یا بانک استعداد^۲، یک کادر از کارکنان با شایستگی‌ها و مجموعه مهارت‌های مورد نیاز برای هر تعداد پست خالی غیر منتظره یا پیش‌بینی شده فراهم می‌نماید.

طراحی مدل‌های شایستگی:

همانطور که قبلاً ذکر گردید، یک مدل شایستگی فهرستی از شایستگی‌هایی است که از مشاهده عملکرد رضایت‌بخش یا فوق‌العاده کارکنان در یک حرفه یا شغل خاص ناشی می‌شود. این مدل می‌تواند شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان را برای بهبود عملکردشان در شغل فعلی و یا برای آماده کردن آنها برای مشاغل دیگر از طریق ارتقاء یا جابجایی، تعیین نماید. چنین مدلی می‌تواند در تجزیه و تحلیل شکاف مهارتی یعنی در مقایسه بین شایستگی‌های فردی و سازمانی موجود و شایستگی‌های مورد نیاز، کارساز باشد. به این ترتیب هم فرد و هم سازمان می‌توانند برنامه‌های توسعه‌ای را به منظور حذف یا کاهش این شکاف، تدوین کنند.

شایستگی‌ها اجزای تشکیل‌دهنده مدل‌های شایستگی هستند. برای مثال یک مدل شایستگی برای یک مدیر فروش منطقه، ممکن است شامل شایستگی‌هایی از قبیل برنامه‌ریزی فروش، کار گروهی، آشنایی با رقابت بازار، گرایشهای صنعتی و تفکر استراتژیک باشد.

ایجاد و طراحی یک مدل شایستگی شامل مراحل مختلفی است که مستلزم خلق مدل و تعیین اعتبار (بررسی روایی) آن می‌باشد. تعیین اعتبار یا بررسی روایی وسیله‌ای است برای سنجش این که آیا شایستگی‌های مطرح شده می‌توانند باعث عملکرد شغلی موفق‌تری شوند. در جدول شماره ۲ رایج‌ترین مراحل ایجاد یک مدل شایستگی نشان داده شده است.

جدول ۲- مراحل ایجاد یک مدل شایستگی

مرحله ۱: ایجاد یک تیم ویژه سیستم‌های شایستگی	به عنوان قدم اول، بسیاری از سازمانها یک تیم سیستم‌های شایستگی ^۱ (CST) ایجاد می‌کنند که شامل کارکنان منابع انسانی، مدیران اجرایی ارشد و کارکنانی می‌شود که یک شناخت عمیق از کم و کیف شغل مورد نظر در مدل دارند. این تیم مسئول نظارت بر کل فعالیتهاست.
مرحله ۲: شناسایی معیارهای عملکرد و تعیین اعتبار آنها	در این مرحله یک معیار مهارت به منظور تعریف عملکرد عالی، متوسط و ضعیف برای شغل‌های مورد نظر در مدل فراهم می‌شود.
مرحله ۳: ایجاد یک فهرست موقت از شایستگی‌ها	تیم شایستگی یک فهرست ابتدایی از شایستگی‌هایی که به عنوان مبنایی برای ساخت مدل استفاده می‌شوند، تهیه می‌نماید. برای موفقیت هر چه بیشتر در این مرحله می‌توان به بازنگری و بررسی مدل‌های شایستگی که تاکنون توسط سایر سازمانها ایجاد شده، پرداخت. ضمناً استراتژیهای سازمان را نیز باید در تهیه این فهرست مد نظر داشت.
مرحله ۴: تعریف شایستگی‌ها و شاخصهای رفتاری	در این مرحله از طریق انجام مصاحبه‌ها، تشکیل گروههای متمرکز و پیمایشها با کارکنان و مدیران، اطلاعاتی درباره اینکه چه شایستگی‌هایی برای انجام مشاغل مورد نظر در مدل لازم است، جمع‌آوری می‌شود.
مرحله ۵: ایجاد یک مدل شایستگی مقدماتی	تیم سیستم‌های شایستگی یک مدل شایستگی مقدماتی بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده در مرحله قبلی ایجاد می‌کند. این تیم می‌تواند از تجزیه و تحلیل کمی نتایج پیمایش و تحلیل محتوای متون مصاحبه‌ها و نتایج گروههای متمرکز استفاده نماید.

دنباله جدول ۲- مراحل ایجاد یک مدل شایستگی

مرحله ۶: آزمایش مدل مقدماتی	آزمایش اینکه آیا مدل مقدماتی که از طریق مصاحبه و یا پیمایشهای متعدد با گروههایی از کارکنان و مدیرانی که در تعریف مدل مقدماتی مشارکت نداشته‌اند، ایجاد شده است نیز صحیح و درست است، بسیار مهم است. آیا در تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده و گزینش آنها، سوگیریهای تیم دخالت نکرده است؟
مرحله ۷: بهبود و اصلاح مدل	انواع مشابهی از تجزیه و تحلیل‌های به کار رفته در مدل شایستگی مقدماتی، توسط تیم سیستمهای شایستگی، برای بهبود و اصلاح مدل استفاده می‌گردد.
مرحله ۸: تعیین اعتبار مدل (بررسی روایی مدل)	فعالتهای تعیین اعتبار با تبدیل شایستگی‌ها به یک پرسشنامه که می‌تواند برای رتبه‌بندی اثربخشی فردی به کار رود، شروع می‌شوند. افراد از طریق تکمیل پرسشنامه‌ها توسط منابع متعددی از قبیل مدیران، همکاران و گزارشهای مستقیم، در سطوح عالی، متوسط و ضعیف رتبه‌بندی می‌شوند. همچنین درباره اینکه آیا شایستگی‌های مطرح شده در مدل، به عملکرد شغلی مورد نظر مربوط هستند یا نه نیز رتبه‌بندی صورت می‌پذیرد.
مرحله ۹: نهایی کردن مدل	مرحله آخر شامل حذف هر شایستگی که به معیارهای عملکرد مربوط نیست، می‌شود. این کار برای فراهم کردن یک مدل معتبر که به عملکرد اثربخش منتهی می‌شود انجام می‌گردد.

منبع: Draganidis et al,2006:58

نمونه‌ای عملی از طراحی مدل شایستگی:

بوند در پروژه اجرای مدیریت مبتنی بر شایستگی در نمایندگی‌های توزیع خدمات HRDC، مدل شایستگی نشان داده شده در شکل ۲ را تعیین نموده است. در این مورد شایستگی‌ها در قالب یک مدل سه بخشی شامل شایستگی‌های اصلی^۱، شایستگی‌های گروهی یا کارکردی^۲ و شایستگی‌های وظیفه‌ای یا شغلی^۳ تعیین شده‌اند.

شایستگی‌های اصلی: شامل شایستگی‌هایی هستند که برای همه پستها در سازمان لازم و ضروری می‌باشند. این شایستگی‌ها رسالت، چشم‌انداز و ارزشهای سازمان را تقویت می‌نمایند. در واقع این شایستگی‌ها عبارتند از آنچه که یک سازمان یا فرد به بهترین وجه انجام می‌دهد یا باید انجام دهد. آنها نقاط قوت کلیدی سازمانها و افراد به شمار می‌آیند (Lahti, 1999:64).

شایستگی‌های گروهی یا کارکردی: ویژگیهایی هستند که برای همه کارکنانی که یک وظیفه مشترک را انجام می‌دهند ضروری می‌باشند. به عبارت دیگر آنها خصوصیات را شامل می‌شوند که در پستهای مختلف یک گروه یا خانواده شغلی، مشترک هستند. آنها آنچه را که هر یک از کارکنان باید بدانند یا مهارتهایی را که برای هر شغل در یک گروه شغلی ضرورت دارند را توصیف می‌نمایند (Newsome, et al,2003:9).

1 -Core competencies

2 -Functional or group competencies

3 -Job specific or task competencies

شایستگی‌های وظیفه‌ای یا شغلی: شایستگی‌هایی هستند که تنها برای پست‌های خاص در یک سازمان به کار می‌روند. آنها الزامات حرفه‌ای یا فنی هستند که ممکن است تنها در یک شغل خاص کاربرد داشته باشند. بدون احصای این مهارت‌های خاص در یک مدل شایستگی، برای کارکنان دشوار است که ارتباط این مدل را با نتایج عملکرد خود درک کنند، چرا که آنها در مورد اینکه چه چیزی را برای انجام موفق شغل خود باید بدانند یا در مورد اینکه برای احراز صلاحیت سایر پست‌ها در سازمان چه باید انجام دهند، آگاهی لازم را ندارند (Morris, 1996:42). شکل شماره ۲ شایستگی‌های مورد نیاز برای نمایندگی‌های توزیع HRDC را در سه نوع بیان شده، نشان می‌دهد.

مهارت‌های گروهی یا کارکردی:

- به کارگیری اصول و رویه‌ها
- جمع‌آوری اطلاعات تشخیصی
- آگاهی میان فردی
- تحقیق درستی و دقت

شایستگی‌های وظیفه‌ای یا شغلی:

شایستگی‌های اصلی:

- مهارت محاسبه‌ای (علم محاسبه)
- دانش درباره قانون‌گذاری، رویه‌ها و خط‌مشی‌های مرتبط با ارائه منافع بیمه استخدامی
- دانش درباره محاسبه مطالبات بیمه استخدامی و فرآیند ارزیابی
- دانش درباره بازار کار محلی، دولت محلی و تامین‌کنندگان خدمات اجتماعی
- ارتباطات
- مهارت تفکر
- بکارگیری تکنولوژی
- تغییر و یادگیری
- تمرکز روی مشتری
- خلاقیت و نوآوری
- طرز تلقی مثبت
- کار با دیگران

شکل ۲- مدل شایستگی در نمایندگی‌های توزیع HRDC

منبع: (Bonder(2002) به نقل از (Newsome(2003)

نتیجه‌گیری و پیشنهادات:

اگر چه بسیاری معتقدند که باید فعالیتهای مدیریت منابع انسانی بر مبنای شایستگی‌های مورد نیاز برای هر شغل صورت پذیرد، اما در عمل سازمانهای کشورمان در اجرای این نحوه مدیریت در حوزه منابع انسانی با مسائلی روبرو می‌باشند. شاید اینگونه مشکلات به دلیل کمبود مبنای نظری پیرامون مدیریت مبتنی بر شایستگی باشد که با وجود قدمت آن، مفاهیم این استراتژی به وضوح در اختیار مدیران منابع انسانی قرار نگرفته است.

در این مقاله تلاش گردید تا مفاهیم اصلی مطرح در حوزه مدیریت مبتنی بر شایستگی به صورتی واضح تعریف شده و نیز تأثیرات این استراتژی در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد. در این راستا از شایستگی، استاندارد شایستگی، شرح یا نیمرخ شایستگی، چرخه حیات شایستگی و مدیریت مبتنی بر شایستگی تعاریف مختصری ارائه شد. مزایای به کارگیری شایستگی در طراحی زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی نیز از مواردی بود که هم به طور منسجم و هم به صورت مجزا بحث گردید. در نهایت با توجه به اینکه ارائه روشی برای طراحی یک مدل شایستگی برای هر شغل یا پست در مدیریت منابع انسانی از اصلی ترین فعالیتها به شمار می‌رود، مراحل ایجاد مدل شایستگی تبیین شد.

در راستای کاربرد مدیریت مبتنی بر شایستگی در سازمانهای دولتی ایران می‌توان پیشنهادات زیر را ارائه داد:

- اجرای برنامه‌های مدیریت مبتنی بر شایستگی، بدون تعهد و تمایل مدیران ارشد سازمانها، امکان‌پذیر نیست. باید در وهله اول نگرش مدیران نسبت به منابع انسانی، ضرورت اهمیت دادن به مباحث مدیریت شایستگی و شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان برای موفقیت در مشاغل شان بهبود پیدا کند.
- بدون وجود فهرست مشخصی از شایستگی‌های لازم برای انجام موفق و اثربخش هر شغل نمی‌توان مدیریت مبتنی بر شایستگی را محقق ساخت. لذا باید در قالب پروژه‌های دقیق، برای هر شغل یک شرح یا نیمرخ شایستگی، استاندارد شایستگی و مدل شایستگی تدوین گردد.
- استفاده از تجربیات شرکتها و سازمانهای بزرگ که در زمینه مدیریت مبتنی بر شایستگی، موفقیت‌هایی کسب کرده‌اند می‌تواند راهگشای برخی از مشکلات موجود بر سر راه مدیران منابع انسانی در سازمانهای کشورمان باشد.
- وجود مبانی نظری غنی برای اجرای تئوریهای علمی بسیار موثر است. لذا اساتید و دانشجویان با گرایش مدیریت منابع انسانی می‌توانند ضمن آشنا کردن مدیران سازمانها با ادبیات مدیریت مبتنی بر شایستگی، کمبودهای نظری در این حوزه را نیز رفع نمایند.

منابع و مأخذ

منابع فارسی

- ابطحی، سید حسین، (۱۳۷۷)، «مدیریت منابع انسانی و فنون امور استخدامی»، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول.
- الوانی، سید مهدی و دانایی فرد، حسن، «۱۳۸۰»، «گفتارهایی در فلسفه تنوربهای سازمان دولتی»، تهران، انتشارات صفار، چاپ اول.

منابع انگلیسی

- Baruch, Y. (1996), "Organizational career planning and management techniques and activities in use in high-tech organizations", *Career Development International*, Vol. 1 No. 1.
- Byham, W.C. (1998). "Developing Dimension/Competency-Based Human Resource System" , *Development Dimensions International Press*.
- Draganidis, F. and Mentzas, G. (2006), "Competency-based management: a review of systems and approaches", *Information Management & Computer Security*, Vol. 14 No. 1.
- European Central Bank.ECB. (2004), "Introducing Competency Management At The ECB".
- Lahti, R.K. (1999), " Identifying and integrating individual level and organizational level care competencies", *Journal of Business and Psychology*, vol.14, 59-75.
- Ley,T. Albert,D . Lindstaedt,S. (2006), "Connecting competence and performance in competency management: modeling, assessment, validation and use", *Idea Group Publishing*.
- Lynn, D.(2001), "Succession management strategies in public sector organization", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 21 No.2.
- Marelli, A.F. (1998). "An introduction to competency analysis and modeling", *Performance Improvement*, Vol. 37, 8-17.
- Morris, D. (1996), "using competency development tools as strategy for changing human resources function: a case study", *Human Resource Management*, vol.35, 35-51
- Newsome, Shaun et. al. (2003), "leader competencies: proposing a research framework", prepared for: Canadian Forces Leadership Institute.

- Sanderson, S.M. (1998). "New approach to strategy ..." .
Management Decision, Vol.36 No.1.
- Schermerhorn, J.R. (2004), "*Core Concepts of Management*", Wiley Press, New York.
- Shehu, Z and Egbu, Charles. (2007), "*The Skills and Competencies of Programme Managers*".
- Siugzdiniene, J. (2006), "competency management in the context of public management reform", *Viesoji politika ir adminisratimas*, Nr.18. 26-33
- Treasury Board of Canada Secretariat, (1999), "*Framework for competency-based management in the public service of Canada*", Report of joint initiative between the Treasury Board Canada Secretariat and the Public Service Commission, December.
- Yong Chun, S. (2001), "*Competence-Based Human Resource Strategy*", *Vip Millennium Report 2000.12~2001.1*.