

**مدیریت منابع انسانی  
بر اساس رویکرد شایستگی**

**Competency-based HRM**

سید بابک علوی  
استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد  
دانشگاه صنعتی شریف

**تعریف شایستگی**

- شایستگی اشاره به رفتارهای قابل بروزی دارد که یک فرد برای انجام موفقیت آمیز نقش خود باید دارا بوده و بر پایه دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی های فردی وی شکل می گیرند.
- یک شایستگی معمولاً در قالب یک جمله رفتاری (قابل مشاهده و در نتیجه قابل اندازه گیری) بیان می شود.

### مثال از شایستگی های مدیریتی

- برای مدتی درباره بهترین مدیر مستقیمی که تاکنون داشته اید فکر کنید. چهار ویژگی رفتاری او را که به طور مستمر و به طور صحیح موجب موفقیت وی در مدیریت شما شده بوده است را بنویسید.
- ۱. برای انجام فعالیت هایم در سطح مناسب تفویض اختیار انجام می داد.
- ۲. در شروع انجام هر کاری اهداف کاری را مشخص و انتظارات خود را از خروجی کار مشخص می ساخت.
- ۳. در ابتدای ورود من به شرکت، در جلسه ای مرا به سایرین معرفی کرد و موجب آشنایی من با همکارانم شد.

### مدل شایستگی

- مدل شایستگی عبارت است از مجموعه سیستماتیک از شایستگی ها در یک نقش یا مجموعه ای از نقشهای مشابه که موجب می شود افراد در آن نقش ها موفق شوند.
- مدل شایستگی سرمشق و الگوی رفتارهای موفقیت آمیز برای سایرین می باشد و به نقش ها هویت حرفه ای می بخشد.
- یک مدل شایستگی معمولاً دسته بندی از شایستگی ها در قالب حوزه ها (Areas)، واحدها (Units)، و اجزای (Elements) شایستگی ها است.

### مثالی از حوزه های یک مدل شایستگی

مدل شایستگی مدیران پروژه در شرکت اطلاعات مدیریت  
همکاران سیستم. حوزه های مدل:

- مدیریت یکپارچگی
- مدیریت محدوده
- مدیریت منابع انسانی
- مدیریت ارتباطات
- مدیریت ریسک
- مدیریت زمان و هزینه
- مدیریت کیفیت
- مدیریت فنی
- مدیریت عمومی

### مثالی از واحد ها و اجزای داخلی یک حوزه شایستگی

واحدهای درونی حوزه " شایستگی های مدیریت ریسک":

- برنامه ریزی مدیریت ریسک
- شناسایی، تخمین و اولویت بندی ریسک ها
- برنامه ریزی پاسخ به ریسک
- نظارت و ارزیابی مدیریت ریسک

نمونه شایستگی های درونی واحد "برنامه ریزی پاسخ به ریسک":

- برای نحوه برخورد با هر یک از ریسک های شناسایی شده برنامه ای تهیه می کند.
- برای هر برنامه پاسخ به ریسک، مسئول مناسب تعیین می کند.

### روش عمومی توسعه مدل شایستگی

- تعیین دقیق محدوده توسعه مدل ارزیابی؛
- شناسایی شایستگی های مورد نیاز با استفاده از منابع گوناگون (استانداردهای حرفه ای، مصاحبه با افراد موفق و نمونه در حرفه های مورد نظر، مدل های شایستگی شرکت های مشابه و موفق، مصاحبه با ذینفعان گوناگون مرتبط با حرفه مورد نظر؛ اهداف و استراتژی های سازمان، برنامه های تغییر)؛
- دسته بندی شایستگی ها به حوزه ها، واحدها، و اجزای رفتاری؛
- بررسی روایی مدل توسعه داده شده (بررسی دلفی با نظرات متخصصین، مطالعات پیمایشی برای تعیین روایی پیش بینی).

### استاندارد شایستگی

- علاوه بر مدل شایستگی، یک سیستم مدیریت منابع انسانی نیاز به استاندارد شایستگی و تعیین سطوح شایستگی های مورد انتظار دارد.
- برای این هدف، ماتریس شایستگی ها تهیه می شود که شامل سطوح شایستگی های مورد انتظار از نقشهای مختلف درون یک سازمان یا صنعت و امتیاز شایستگی های گوناگون برای تعیین سطوح شایستگی می باشد.
- از اینرو لازم است سطوح گوناگونی برای شایستگی ها تهیه شود که می تواند موجب تقویت هویت حرفه ای نیز شود.

### مثالهایی از سطوح اندازه گیری شایستگی ها

- Example 1: beginner, learner, skilled, expert
- Example 2: aware, informed, involved, competent, transformative (Asia Pacific International College Project Management Competency Model)

### ارزیابی شایستگی ها

- با توجه به ماهیت رفتاری شایستگی ها، ارزیابی شایستگی به معنای ایجاد شرایطی برای کسب اطمینان از وجود رفتارهای مورد انتظار در مدل شایستگی می باشد.
- دو رویکرد عمده در ارزیابی شایستگی ها عبارتند از (۱) استفاده از مدارک و مستندات عملکرد قبلی به عنوان شواهدی برای وجود شایستگی (۲) استفاده از روشهایی مانند بازی های مدیریتی، شبیه سازها، و مطالعات موردی برای ارزیابی شایستگی ها در عمل.

### چالش‌های ارزیابی شایستگی‌ها در سازمان‌های ایرانی

- ایجاد اطمینان از روایی و پایایی نتایج ارزیابی‌ها؛
- آشناسازی مدیران سازمانها با کارکرد مراکز ارزیابی و روش‌های ارزیابی؛
- توسعه تکنیکها و ابزارهای متنوع با روایی و پایایی قابل قبول در حوزه‌های گوناگون؛
- تربیت ارزیابان متخصص و ایجاد نظام حرفه‌ای برای آنها؛
- توسعه مراکز ارزیابی شایستگی‌ها در حوزه‌های تخصصی گوناگون.

### مزایای مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد شایستگی

- توجه به رفتارهای عملکردی که موجب موفقیت می‌شود به جای ویژگی‌های شغل، موجب انعطاف بیشتر در مدیریت منابع انسانی می‌شود.
- این رویکرد بر عملکرد مورد انتظار و مطلوب تکیه دارد تا شغل. فارغ از ساختار و تعریف مشاغل که در دوره‌های مختلف سازمان ممکن است تغییر کنند، شایستگی‌ها دائمی‌تر و پایدارتر از شرح وظایف و شرایط احراز قابل تغییر مشاغل هستند (به خصوص درباره حوزه مدیریت).
- این رویکرد هویت حرفه‌ای مشخص‌تری را در جوامع توسعه یافته ایجاد می‌کند.

مزایای مدیریت منابع انسانی  
بر اساس رویکرد شایستگی (ادامه)

- برای حرفه های مدیریتی و تخصصی که فرد ممکن است در مشاغل مختلف و در زمانهای گوناگون در مسئولیت های مختلفی به کار گرفته شوند، این رویکرد دارای انعطاف و اتکای بیشتری است.
- ایجاد ارتباط بین مدل شایستگی و استراتژی های سازمانی رویکردی استراتژیک به مدیریت منابع انسانی بر اساس شایستگی ها می دهد.

محدودیت های مدیریت منابع انسانی  
بر اساس رویکرد شایستگی

- هزینه بر بودن؛
- نیاز به فرهنگ سازی در طی زمان طولانی؛
- نیاز به سرمایه گذاری زیاد؛
- نیاز به تخصیص های گوناگون و نهادهای تخصصی مختلف برای استفاده صحیح از آن.

## آموزش بر اساس رویکرد شایستگی

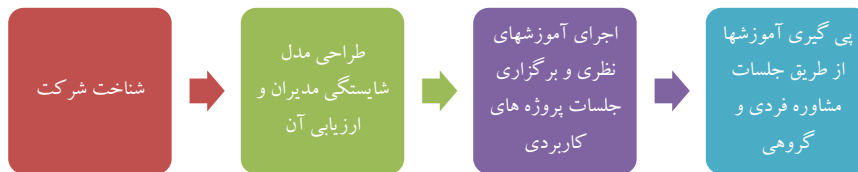
- در آموزشهای مبتنی بر شایستگی به منظور ایجاد اطمینان بیشتر از تبدیل یادگیری های حاصله از آموزشهای سنتی به رفتارهای قابل بروز در موقعیت های واقعی کاری، سعی می گردد تا با استفاده از هدایت یادگیری های حین کار از طریق اقداماتی مانند مربی گری استفاده شود.
- بر اساس این مدل، ابتدا آموزش و توسعه از طریق ایجاد دانش، مهارتها و توانمندیهای لازم صورت گرفته و سپس از طریق برنامه های مربی گری و مشاوره های تخصصی در حین کار ادامه می یابد.

## دو رویکرد به آموزش



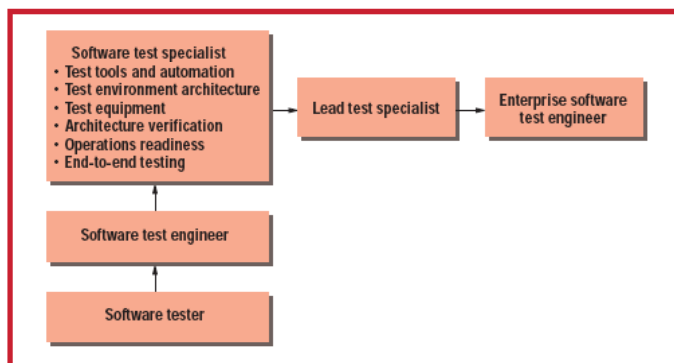


## فرایند پیشنهادی برای آموزش بر اساس رویکرد شایستگی



## مدیریت مسیر شغلی بر اساس رویکرد شایستگی

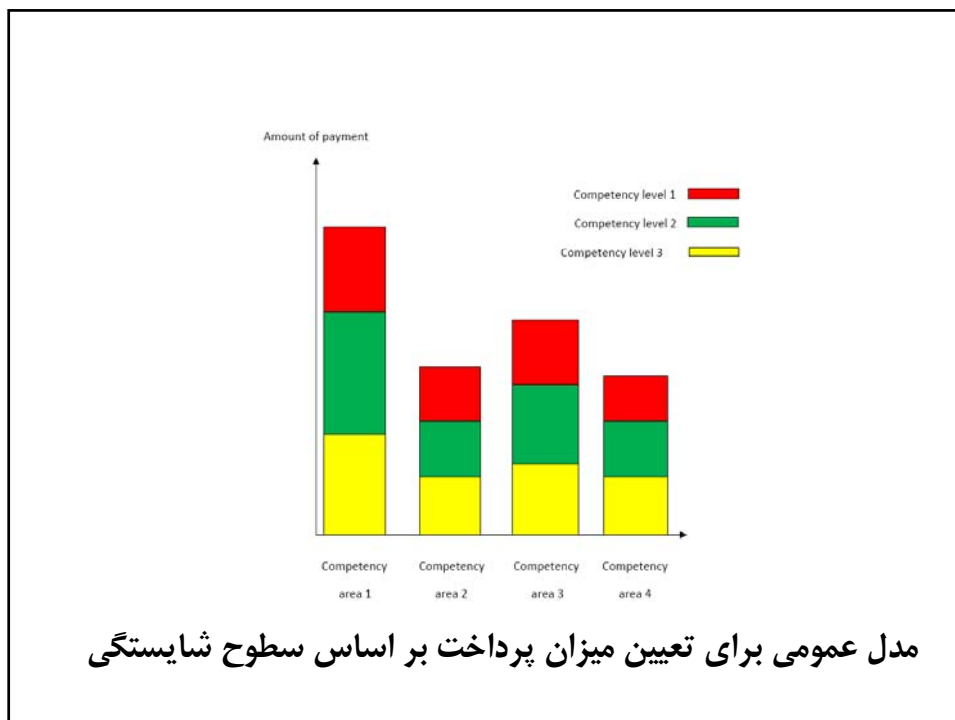
- در برنامه ریزی مسیر شغلی، می توان نقش های مبتنی بر سطوح مختلف موجود در شایستگی ها را شناسایی و سپس مسیرهای گوناگون حرکت در سطوح مختلف را تعیین نمود.
- مدل های شایستگی می توانند چارچوب مناسبی برای تهیه و استفاده از برنامه های توسعه فردی (IDP) کارکنان باشند.



برنامه ریزی مسیر شغلی تسترهای شاغل در شرکت AT&T

### جبران خدمت بر اساس رویکرد شایستگی

- رویکردهای اصلی در جبران خدمت عبارتند از: بر اساس شغل، عملکرد، ویژگی های فردی، و ترکیبی
- جبران خدمت بر اساس شایستگی را می توان نوعی از جبران خدمت بر اساس ویژگی های فردی دانست که ممکن است در ترکیب با سایر روشها یا مستقلاً مورد استفاده قرار گیرد.
- اساس این روش پرداخت بر اساس سطح شایستگی های افراد در حوزه های گوناگون مدل شایستگی است.



### جبران خدمت بر اساس رویکرد شایستگی (ادامه)

- مزیت اصلی این رویکرد ایجاد رویکردی مشوق برای هم جهت کردن توسعه شایستگی ها با استراتژی های سازمانی است.
- استفاده از این رویکرد در شرکت های با تکنولوژی بالا می تواند از منظر نگهداشت منابع انسانی نیز مؤثر باشد.

### الزامات استفاده از سیستم جبران خدمت بر اساس شایستگی

- ایجاد اطمینان از تناسب بین ماهیت سازمان و مشاغل با این رویکرد؛
- دارا بودن مدل شایستگی؛
- قادر بودن به ارزیابی شایستگی ها در حوزه های گوناگون
- سیستم آموزشی و توسعه بر اساس شایستگی ها؛
- سیستم مدیریت مسیر شغلی مناسب.

### نتیجه گیری

- شروع توسعه سیستمهای مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد شایستگی، توسعه الگوهای شایستگی است.
- علاوه بر الگوهای شایستگی عمومی، نیاز به الگوهای شایستگی تخصصی نیز وجود دارد.
- توسعه این رویکرد در سطح کلان، نیاز به سرمایه گذاری در حوزه های گوناگون دارد.
- مراکز ارزیابی کنونی نیاز به تقویت شواهدی دال بر روایی و اعتبار نتایج خود دارند.
- شرکتهای تخصصی و با تکنولوژی بالا که دارای محیط های با تغییرات سریع تری هستند می توانند بهره بیشتری از این رویکرد ببرند.

### برخی منابع برای مطالعه بیشتر

- علوی، سید بابک؛ مقدم، کاوه (۱۳۸۶). نقش توسعه استاندارد شایستگی در حرفه ای تر شدن مدیریت منابع انسانی. سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی. ۱۱۸-۱۳۷.
- Curnow, C. K. & McGonigle, T. P. (2006). The effects of government initiatives on the professionalization of occupations. *Human Resource Management Review*, 16, 284-293.
- Dubois, D. D. and Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based Human Resource Management*, Davies-Black Publishing.
- Lawler, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 1, 3-15.

با تشکر

E-mail: sbalavi@sharif.edu