

مفاهیم شایستگی و عوامل موثر در توسعه کارکنان

نویسنده: وحید مهدوی معجز^۱

تاریخچه

کریست^۲ (۱۹۹۸) معتقد بود که رویکرد شایستگی، رویکردی جدید در مدیریت منابع انسانی نیست و رومی‌ها، در تلاش برای دستیابی به صفات جزئی و تفصیلی سرباز خوب رومی از آن استفاده می‌کردند و مفهوم شایستگی به خیلی قبل‌تر برمی‌گردد، ولیکن متدولوژی مبتنی بر شایستگی به شکل مدون و امروزی توسط شرکت هی-مکبر^۳ که مؤسس آن دیوید مک کلند^۴ روان‌شناس برجسته دانشگاه هاروارد بود، در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ با مقاله‌ای با عنوان "آزمون ترجیح شایستگی بر هوش" ارایه شد که نشان می‌داد آزمون هوش، پیش‌بینی‌کننده ضعیفی برای توفیق فرد در شغل بود؛ از این رو، او شایستگی‌ها را ملاک گزینش توصیه کرد، مک کلند کار را با تعریف متغیرهای شایستگی آغاز کرد که می‌توانستند عملکرد شغلی را پیش‌بینی کنند و تحت تأثیر جنسیت، نژاد یا عوامل اجتماعی و اقتصادی قرار نمی‌گرفتند. مطالعات او به شناسایی جنبه‌های مختلف عملکرد کمک‌های شایانی کرد.

استفاده از شایستگی‌ها همچنین به سال‌های پایان جنگ جهانی دوم و آغاز جنگ سرد توسط دو کشور ابرقدرت آن زمان یعنی ایالات متحده آمریکا و شوروی سابق نیز باز می‌گردد. با شروع جنگ سرد، بازار جاسوسی اطلاعات و جاسوسان گرم شد، این شوروی بود که پیش‌دستی کرد و با به کار گماردن جاسوسان کار کشته، اقدام به کسب اطلاعات در زمینه پیشرفت‌های نظامی آمریکا کرد. رییس‌جمهور آمریکا دفتری به نام خدمات استراتژی^۵ تأسیس کرد که این واحد جدید نیاز به جذب نیروهای مناسب داشت که بتواند اقدامات جاسوسی روس‌ها را خنثی کنند. آنها

چکیده

یکی از اولویت‌های مهم مدیران منابع انسانی برای استقرار نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، آشنایی با رویکردها و فرآیندهای شناسایی و مدل‌های ساخت شایستگی‌ها است، طراحی مدل شایستگی از جمله روش‌هایی است که برای انطباق‌پذیری و سازگاری سازمان‌های مدرن با تغییرات مدام و مستمر محیط‌های کسب و کار به‌وجود آمده است و در قالب یک مکانیزم تعریف شده، سطح آرمانی را برای کسانی که به دنبال موقعیت‌های بالاتر و اهداف مدیریت عملکرد مفید هستند، فراهم می‌کند و به‌عنوان یک زیرساخت و چهارچوب قابل اعتماد و کاربردی برای یکپارچگی فرآیندهای منابع انسانی عمل می‌کند. با استفاده و تمرکز بروی شایستگی‌ها می‌توان نگاهی یکدست و متوازن به فرآیندهای مدیریت منابع انسانی نظیر آموزش، ارزیابی عملکرد، جذب و استخدام و غیره داشت. در واقع یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای نایل شدن به انسجام بین فرایندی، به‌کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی است و مدل‌های شایستگی می‌توانند به‌عنوان شیوه‌ای برای یکپارچه کردن اقدام‌های مختلف منابع انسانی به کار روند و به جرات می‌توان گفت که در این رویکرد، شایستگی هسته مرکزی تمامی فعالیت‌های منابع انسانی سازمان‌ها قرار می‌گیرد.

در این پژوهش سعی شده است یک نگاه اجمالی به مقوله تاریخچه شایستگی‌ها، کارکرد آنها، روش‌های طراحی مدل شایستگی و در نهایت تأثیر آن بر توسعه شایستگی مدیران سازمان مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد.

واژگان کلیدی: شایستگی، توسعه، عملکرد، آموزش

1. V.mahdavi.m@gmail.com

2. Christ

3. Hey-maker

4. David McClelland

5. Vices-Office of Strategic Se

شرکت میکروسافت 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.

مفهوم شایستگی در حال حاضر ابزاری قوی و متقن برای بیان عملکرد موفق و مطلوب و انتظارات عملکردی افراد هستند و همه افراد سازمان می‌توانند در شرایط مختلف، از این ابزار برای بحث در مورد عملکرد مورد انتظار کارکنان صحبت کنند.

تعاریف

روان‌شناسان، شایستگی را محرک، ویژگی یا مهارت برجسته تعریف می‌کنند که منجر به عملکرد شغلی بهتر می‌شود، همچنین تعریف ارائه شده توسط جامعه بین‌المللی عملکرد^۲ شایستگی را مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند، می‌دانند. اسپنسر و اسپنسر^۳ (۱۹۹۳) شایستگی را ویژگی زیربنایی فرد که به طور کلی با عملکرد اثربخش ملاک‌مدار یا عملکرد برتر در یک شغل یا وضعیت، رابطه دارد تعریف می‌کنند.

به بیان دیگر شایستگی نوعی نگرش سیستمی به کارکنان است که همه صفات، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌های مرتبط با اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها را شامل می‌شود. همچنین، شایستگی از منظر دیگر بیانگر این است که افراد چگونه باید وظیفه خود را انجام دهند یا در شرایط خاص چگونه واکنش نشان داده یا رفتار کنند. از تعاریف مربوط به شایستگی، چنین استنباط می‌شود که شایستگی تمام چیزهایی را شامل می‌شود که به گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم بر روی عملکرد شغلی افراد تأثیر می‌گذارد.

فلسفه وجودی مدل‌های شایستگی

ایجاد مدل‌های شایستگی اهداف و غایت‌های مختلفی را در سازمان‌ها دنبال می‌کنند، نخست اینکه مدل‌های شایستگی، نقشه راه مدون و مکتوبی برای فرایند گزینش و استخدام شایسته کارکنان می‌باشند، اینکه یک کاندیدای مناسب استخدام بایستی دارای چه مهارت‌ها و ویژگی‌هایی باشد؟ و یا با بر مبنای چه الگوها و استانداردهایی ارزیابی متقاضیان صورت پذیرد؟ و یا اینکه گروه‌های کاری در واحدهای عملیاتی سازمان در چه شرایطی می‌توانند به بهره‌وری بیشتری در کسب و کارشان نایل شوند؟ و یا زمانی که در سازمان‌ها به دنبال ارزیابی عملکرد کارکنان هستند، داشتن شایستگی‌ها می‌تواند کمک بزرگی به واحدهای

به دانشگاه‌ها مراجعه و بهترین‌های هر رشته را انتخاب کردند و این افراد را تحت آموزش قرار دادند. نفرات برگزیده 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 مصیبت‌بار بود. تمام این افراد توسط دستگاه جاسوسی شوروی شناسایی و نابود شدند. آمریکایی‌ها به دنبال چارچوبی 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 است. اگر قرار باشد، فردی به‌عنوان یک جاسوس فعالیت کند، باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟ راز نگهداری، تیز و زرنگ بودن (البته نه لحاظ درسی) قاطعیت داشتن، دروغ گفتن، فریب دادن، نقاب زدن، وانمود کردن، بسیار به خود اطمینان داشتن، کنج‌کاو بودن، چهار چشم داشتن، جامعه‌پذیر و مردمی بودن، انرژی‌کاو و فعال بودن از جمله این ویژگی‌ها است. آنها همچنین متوجه شدند که برای این کار، به تحصیلات عالی نیاز نیست، بلکه در عوض به کسانی نیاز است که خطرپذیر باشند و بتوانند اطلاعات سری را جمع‌آوری کنند.

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 استفاده نشود؟ بنابراین در دهه ۱۹۵۰، اقدام به تأسیس یک کانون ارزیابی و شروع به انجام همان کار کردند. آنها افرادی را انتخاب کردند و سپس آنها را مورد ارزیابی قرار دادند. این شرکت این افراد را بر اساس ۲۵ شاخص کیفیت مدیریتی انتخاب و هر هشت سال یک بار اقدام به ارزیابی این افراد کرد. آنها برای توصیف این ویژگی‌ها عبارت کیفیت مدیریت^۱ را انتخاب کردند. واژه شایستگی در آن زمان به کار برده نمی‌شد. آنها به دنبال افرادی بودند که دارای ثبات هیجانی، مهارت‌های مشاهده، مهارت‌های گزارشی‌دهی و مهارت‌های عمل کردن 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. هاروارد به این فهم رسید که به دانشجویان خود 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

1. Management Quality
2. ISPI
3. Spencer and Spencer



منابع انسانی در جهت برنامه‌ریزی درست اهداف کنترلی و تحلیلی داشته باشد.

مدل‌های شایستگی و ویژگی‌های آن

طراحی و تعیین مدل‌های شایستگی در سازمان، فرایندی دائمی است که براساس مشاهدات، ورودی‌ها و بازخوردها، اهداف، مأموریت‌ها و رسالت سازمان و در کل نیازهای اساسی تعریف شده و برای همان کسب و کار ایجاد می‌شوند.

هر چند که اگر مدل‌های طراحی شده اصولی و درست تعیین شده باشند، شاید نیاز نباشد خیلی تغییر نمایند، ولی در کل مدل‌های صلاحیت شایستگی‌ها ثابت نیستند و هم‌زمان با تغییر در وضعیت بازار و شرایط کسب و کارها، ضروری می‌باشد تا آنها هم مورد بازنگری قرار گیرند.

مدل‌های شایستگی عامل ایجاد محیط‌های کاری یکپارچه و منسجم می‌باشند، چرا که وقتی افرادی که دارای مهارت‌های مشترک هستند را در کنار هم قرار می‌دهیم، بیشتر احتمال دارد که بتوانند در یک محیط یکسان با هم کار کنند و به بهره‌وری و هم‌افزایی بیشتری برسند، مدل‌های شایستگی اغلب توسط واحدهای منابع انسانی و با کمک مدیران ارشد سازمان‌ها طراحی و تعیین می‌شوند؛ با این هدف که بتوانند محیط کار و کارمندی کارآمدتر و بهره‌ورتر ایجاد نمایند.

ویژگی الگوهای شایستگی

الگوهای شایستگی، ساختاری مدون برای شرح شغل کارکنان می‌باشد. این ساختار به سازمان‌ها فرصت می‌دهد، به‌هنگام تفویض اختیار و ارزیابی توانایی‌های مورد نیاز آنها، به یک زبان مشخص و معین سخن بگویند، از منظر دیگر، سازمان‌ها با مقایسه شایستگی افراد با شایستگی‌های مورد نیاز برای شغل، به سهولت خواهند توانست سطح مهارت شایستگی‌های افراد را تعیین کنند.

به‌عبارت دیگر مدل‌های شایستگی یک الگوی قابل اندازه‌گیری برای سنجش و ارزیابی توانایی‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای انجام دادن فعالیت‌های کاری به‌صورت موفقیت‌آمیز است و هدف از تدوین مدل شایستگی در هر سازمان ارائه الگویی برای یکپارچه‌سازی عملکرد سامانه منابع انسانی است، به‌گونه‌ای که منجر به عملکرد مؤثر و موفقیت سازمانی شود (دهقانان-۱۳۸۶). الگوی شایستگی یک شکل انتزاعی است که رابطه بین شایستگی‌های مورد نظر را به‌صورت سیستماتیک و مفهومی نمایش می‌دهد و در کل این الگوها ویژگی‌های ذیل را دارا می‌باشند:

- منحصر به فرد هستند، یعنی هر شایستگی به یک ویژگی تخصیص داده می‌شود.
- یکنواختی یا همگنی داخلی دارند، یعنی شایستگی‌های هر ویژگی

به هم شبیه و از سایر شایستگی‌های دیگر متفاوت می‌باشند.
• جامعیت دارند، یعنی تمامی ویژگی‌های مهم باید در همان الگو باشند.

• ثابت باشند، یعنی شایستگی‌ها به سهولت بین ویژگی‌ها قابل نقل و انتقال نباشد.
• نامگذاری مرتبط داشته باشند، یعنی نام با تمام کوتاهی خود، منظور و مفهوم را منتقل کند.

انواع شایستگی

بیشتر سازمان‌ها مجموعه‌ای از ارزش‌های بنیادی را برای خودشان تعریف می‌کنند تا نحوه عملکرد آنها را برای رسیدن به تعالی و بهره‌وری مشخص کند. با این رفتارها که عموماً رفتارهای مبتنی بر ارزش گفته می‌شود، لازم است تمام کارکنان در هنگام انجام کار به آنها دقت و تمرکز داشته باشند. مدل‌های شایستگی نوعی رفتار مبتنی بر ارزش است که به نیازهای خاص شغلی بستگی دارد، به‌عنوان مثال شایستگی مدنظر برای یک کارشناس کنترل کیفی با یک کارشناس مالی تفاوت دارد، به همین دلیل شایستگی‌ها در ادبیات منابع انسانی و مدیریت کارکنان بر اساس الزامات شغل و نوع کسب و کار انواع مختلف دارد.

در کل برای انواع مدل شایستگی هیچ حالت استاندارد یا عموماً مجموعه صلاحیت‌های از پیش تعیین‌شده‌ای وجود ندارد، با اینکه بعضی از روش‌های ساخت مدل شایستگی گاهی بیشتر از بقیه کاربردی‌تر می‌شوند، ولی ساخت مدل شایستگی تا حدودی سلیقه‌ای بوده و براساس شرکت مورد نظر و اهداف و مأموریت سازمانی آن ترسیم و تعیین می‌شود، به بیان دیگر ابعاد و گستره مدل صلاحیت با توجه به صنعتی که در آن هستند و نوع مشاغلی که دارند، به شدت متغیر است، به‌عنوان مثال، مدل شایستگی‌های یک شرکت مشاوره سرمایه‌گذاری پروژه‌محور با مدل شایستگی یک شرکت تولید دارویی بسیار متفاوت است. میزان تحصیلات، پیش‌زمینه‌های شغلی و سطح مهارت‌های لازم برای هر پست سازمانی، چارچوب و الزامی برای مدل شایستگی همان شغل ایجاد می‌کند، مشاغلی که به مهارت‌های پیشرفته‌تری احتیاج دارند، سطح بالاتری از صلاحیت‌های لازم را مطالبه می‌کنند.

هر چند که چارچوب مدل‌های شایستگی ساختار ثابت و از پیش تعیین‌شده‌ای ندارد، ذیلاً به دو رویکرد نزدیک به هم و پر کاربرد در طراحی و ترسیم مدل‌های شایستگی در سازمان‌ها اشاره می‌نماییم:

الف- تقسیم‌بندی شایستگی در سه سطح فردی، سازمانی و راهبری:

• **سطح فردی:** شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها (قابلیت‌ها) و صلاحیت‌های کارکنان.

می‌دهند که با مهارت‌های آنها سازگار باشد.

شناخت، استخراج و طراحی شایستگی‌ها

طراحی مدل‌های شایستگی به نوع و هدف سازمان و کسب و کار و مأموریت آن بستگی دارد. برای هر سازمان باید یک یا چند مدل شایستگی وجود داشته باشد تا به فراخور آن بتواند نیازهای توسعه‌ای خود را بهبودی مدیریت نماید. مدل‌های شایستگی که ارزش‌های سازمانی، شایستگی‌های اصلی و رهبری را مورد توجه قرار می‌دهند، نباید بیش از پنج تا هفت شایستگی داشته باشند، اگر تعداد شایستگی‌ها زیاد باشد، توجه کمتری به آنها شده و حرکت در مسیر شایستگی را سخت می‌نماید. بسته به پیچیدگی کار در داخل سازمان، شایستگی‌های عملکردی و تخصصی ممکن است دارای عناوین فرعی هم باشند که هر یک از آنها دارای شاخص‌ها یا استانداردهایی باشند. آنها همچنین ممکن است دارای سطوح شایستگی با استانداردهای مختلف باشند. با این تفاسیری که عنوان شد روش‌های متنوعی برای تعیین و طراحی شایستگی‌ها در سازمان‌ها وجود دارد که هر کدام نیز در جایگاه خود می‌تواند کاربردی باشد، ولی ما در اینجا به چند نمونه و روش پرکاربرد در طراحی مدل شایستگی در سازمان اشاره می‌کنیم:

- **رویکرد استقرایی:** اساس این رویکرد، فرض گرفتن مدل شایستگی از یک سازمان دیگر است. این رویکرد ارزان بوده و نیاز به متدولوژی خاصی ندارد و صرفاً با شبیه‌سازی کسب و کار و تعیین یک سری الگوهای ساده می‌شود از یک شرکت دیگر کپی‌برداری نمود.

- **رویکرد استقرایی و بومی‌سازی:** اساس این رویکرد، گرفتن مدل شایستگی از سازمانی دیگر و بازطراحی مجدد آن بر اساس فرهنگ سازمان جدید است. این رویکرد، نیاز به حداقل متدولوژی دارد تا بر اساس یک الگوی از پیش طراحی شده، الزامات شایستگی‌های سازمان را در الگوی فرض گرفته شده، جانمایی کرد.

- **رویکرد ایجاد مدل جدید:** براساس این رویکرد، یک مدل شایستگی مناسب برای یک سازمان طراحی، ساخته و ایجاد می‌شود. برای استخراج و تدوین مدل شایستگی روش‌های مختلفی وجود دارد، از جمله این روش‌ها می‌توان به مصاحبه با مدیران ارشد سازمان، مصاحبه با مدیران موفق صنعت، مطالعه استانداردها و شرح شغل‌ها، طوفان فکری، روش‌های پرسشنامه‌ای از پیش طراحی شده و ساختارمند، مطالعات الگوبرداری و مطالعه برنامه استراتژیک سازمان اشاره نمود.

این سطح، شایستگی‌های اولیه‌ای را دربرمی‌گیرد که برای کار کردن در یک سازمان ضروری می‌باشند، شایستگی‌های کلیدی که در واقع جزو الزامات اولیه و بنیادی سازمان به‌شمار می‌روند، این شایستگی‌ها بسیار حیاتی هستند که برای اجرای عملیات اصلی مشاغل هر سازمان نیاز می‌باشد.

• **سطوح سازمانی:** شامل روش ویژه سازمان در ترکیب منابع گوناگون، به‌عبارت دیگر این شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است.

• **سطح راهبردی:** ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایندها است.

ب: **تقسیم‌بندی شایستگی‌ها در سه سطح عمومی- مدیریتی - اختصاصی**

- **شایستگی‌های عمومی:** شایستگی‌هایی که صرف نظر از کارکرد یا سطح، برای تمامی کارکنان ضروری و حیاتی هستند.

- **شایستگی‌های مدیریتی:** شایستگی‌هایی که برای کارکنان دارای مسئولیت‌های سرپرستی و مدیریتی در هر حوزه کارکردی، لازم هستند.

- **شایستگی‌های اختصاصی:** شایستگی‌هایی خاص که برای انجام هر شغلی در سازمان، در فضای کاری معین فنی یا عملکردی، ضروری هستند.

وقتی به دو مدل رایج بالا نگاه می‌کنیم، از خیلی جهات شبیه به هم بوده و یا در خیلی از توصیفات و گستره تعاریف مفهومی هم‌پوشانی دارند. در کل شایستگی‌ها، شامل خصوصیات فردی، سیستم‌های اعتقادی، روش برخورد با مشکلات و مواجهه با آنها، حل تعارضات سازمانی، مهارت‌های حرفه‌ای، رفتارها، توانایی کار در محیط‌های تیمی، توانایی انجام کارهای انفرادی و غیره را هدف قرار می‌دهند. تنوع این شایستگی‌ها بسیار زیاد است و همان‌طور که قبلاً هم گفته شد، تا حد زیادی هم به شرح وظایف شغلی و همچنین فضا و فرهنگ و اهداف شرکت مورد نظر بستگی دارد.

شرکت‌های بزرگ اغلب برای فرایند استخدام پاسخنامه‌های گسترده‌ای تهیه می‌کنند تا بتوانند براساس طیف وسیعی از انواع مدل شایستگی، افراد را گزینش کنند. در نتیجه افراد انتخاب شده را براساس شایستگی‌ها و نوع شخصیت آنها به نهادهایی که برایشان مناسب است منتقل می‌کنند و نقش‌هایی را به آنان

نکات موثر در طراحی شایستگی‌ها

هستند، یک امر ضروری و اجتناب‌ناپذیر است و به بخش‌های مختلف سازمان کمک می‌کند تا در مورد وضعیت کیفی نیروی انسانی و توانمندی‌های تعریف شده در سازمان، چشم‌انداز درستی داشته باشند.

دلایل متنوع و مختلفی در کارکرد بهینه شایستگی‌ها در توسعه مدیران و کارکنان در سازمان‌ها وجود دارد که شاید در حوصله این پژوهش نباشد، ولی ذیلاً می‌توان به موارد بارز اشاره نمود:

• استفاده از الگوهای شایستگی در توسعه مدیران آنها را با اهداف استراتژیک سازمان همسوتر و همراه‌تر می‌نماید.

• استفاده از الگوهای شایستگی، هم به سازمان و هم به مدیران این امکان را می‌دهد تا فهمی درست و نسبتاً جامع از همه توانایی‌ها و مهارت‌های خود داشته باشد و آنها را در مسیر اهداف تعیین شده سازمانی مدیریت و برنامه‌ریزی نماید.

• استفاده از الگوهای شایستگی به سازمان این امکان را می‌دهد تا نیازهای توسعه‌ای و آموزشی کارکنان را به‌درستی و با دقت بالاتر شناسایی کرده و برای آنها به‌طور هدفمند برنامه‌ریزی نماید.

• استفاده از الگوهای شایستگی در توسعه مدیران مسیر رشد و پرورش را بدون ابهام و خیلی صریح مشخص می‌نماید.

• استفاده از الگوهای شایستگی در سازمان یک ابزار کاربردی و یک مکانیزم اندازه‌گیری منصفانه برای ارزیابی عملکرد مدیران فراهم نماید.

کلام آخر

سازمان‌های موفق سیاست‌های راهبردی منابع انسانی خود را بر مبنای مدل‌های شایستگی برنامه‌ریزی و راهبری می‌نمایند، چرا که به اهمیت نیروی انسانی و کارکرد بهینه آن در کسب و کارشان واقف هستند و اطمینان دارند که الگوهای شایستگی‌ها ضامن موفقیت و توسعه مدیران و کارکنان در سازمان می‌باشد.

• در مورد عنوان مدل شایستگی خود تصمیم درست و دقیق بگیرید.

• مشخص کنید که چه نوع فرایندی برای سازمان شما مفید است.

• منافع و ارتباطات ذینفعان سازمان خود را ترسیم نمایید و عملکرد تیم‌های کاری را در تقابل با ذینفعان مشخص نمایید.

• استانداردهای قابل اندازه‌گیری (قابل مشاهده) برای هر عنوان اصلی یا عنوان فرعی شایستگی را مشخص نمایید.

• شایستگی‌ها را بدون ابهام و ساده و صریح توضیح دهید. (از صفات مبهم، طولانی و بدون معنی استفاده نکنید).

• شایستگی‌های خاص شغل را تعیین کنید. (شایستگی‌ها باید انعکاس مهارت‌ها و رفتارهای منحصر به فرد هر شغل باشد).

• فهرست شایستگی‌ها را نهایی کنید.

• و در نهایت این شایستگی‌های تعیین شده را با تمام مدیران و ذینفعان به اشتراک بگذارید و به این اطمینان برسید که مدل شایستگی طراحی شده، تمام نیازهای سازمان شما را در پوشش می‌دهد.

کارکرد شایستگی در توسعه مدیران

سازمان‌های پیشرو و توسعه‌محور همیشه در تلاش هستند تا راه حلی پایدار برای گزینش و استخدام مناسب، آموزش هدفمند و اثربخش و جانشین‌پروری و ارتقاء شغلی خود داشته باشند. وقتی از

الگوهای شایستگی در سازمان‌ها حرف می‌زنیم و به‌دنبال تثبیت جایگاه آن در فرآیندهای منابع انسانی هستیم. از یک سو آنچه از کارکنان انتظار می‌رود را به‌نحو احسن مشخص و معین می‌کنیم و از سوی دیگر معیارهای قابل اندازه‌گیری را برای ارزیابی افراد در جایگاه‌های مختلف مشخص می‌نماییم. جاری‌سازی مدل شایستگی برای تمامی کسب و کارهایی که در حال رشد و توسعه

**منابع** 

۱. مرکز آموزش ایران خودرو، ارزیابی ۳۶۰: درجه از تئوری تا عمل، ۱۳۸۶.
۲. فتحی، ناصر، شعبانی راوری، علیرضا، الگوی علمی و تجربی پرورش مدیران آینده سایپا، (مروارید پنهان)، ۱۳۸۶.
۳. دهقانان، حامد: مدیریت بر مبنای شایستگی، مجله مجلس و پژوهش، سال ۱۳، شماره ۵۳، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۶.
۴. علیپور، محمد حسن و درگاهی، حسین، شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مدیران فرهنگ‌سراهای شهر تهران بر اساس مدل شایستگی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۶.
۵. راهنمای کاربردی تدوین شایستگی‌های منابع انسانی / احمد جعفری
۶. شایستگی‌های مدیریتی / دکتر وفا غفاریان

7. <https://hrmacy.ir/>
8. <https://hamro.org/>
9. <https://www.chetor.com>
10. <https://rasateam.com/competency-model>
11. <https://sanjeman.com/blog>
12. <https://motamem.org/>
13. <https://injax.com/maxpro>
14. <http://joshaghany.ir>