

همایش توسعه مدیران

مبانی تدوین شایستگی های مدیران

تهیه و تنظیم: دکتر محمد علی بابایی

عضو هیأت علمی دانشگاه الزهراء و مدیرعامل شرکت خدمات مدیریت بهسو

mabzak@yahoo.com

مباحث

- ۱- مفهوم شایستگی ها
- ۲- ویژگی های شایستگی ها
- ۳- کاربرد و مزایا
- ۴- مدل شایستگی ها
- ۵- انتقادات
- ۶- توصیه ها

رویکرد شایستگی ها

- رویکرد شایستگی ها در دهه ۱۹۹۰ در ادبیات مدیریت منابع انسانی مطرح و به سرعت در اکثر سازمان ها به کار گرفته شد.
- **Major Innovation in HRD in 1980s & 1990s**
- وسیله ای برای سنجش عملکرد افراد
- نگاه ساده به پیچیدگی انسان ها

۱- مفهوم شایستگی ها

■ در ادبیات مدیریت ابهامات زیادی وجود دارد (Confusion/ Noise):

الف) لغوی
ب) دیدگاه ها

- **Competence:**
 - **Ability and Willingness to perform a task**
 - **Generic knowledge, motive, trait, social role, or skill of a person**
 - **To apply skills and abilities to a work activity**

■ **Competency: Woodruff (1991)**

شامل دو عامل است:

1. **Proven ability to perform job competently**
2. **Sets of behaviour the person must display in order to perform the tasks with competence.**

- **Armstrong(1998):**

- **Competence (ces):** what people need to be able to do a job well, (out put) an area of a work.

زمینه های بالقوه قابلیت فرد

- **Competency (cies):** Behaviour lying behind competent performance

مستلزم ابراز رفتار صحیح

- **Competencies:** Attributes (Knowledge, skill, attitude) underpinning a behaviour, Hammond (1989) . What enables people to do the tasks.

ویژگی های شخصی

مقایسه دو دیدگاه (آمریکا و انگلیس)

- شرکت مشاوره ای **Hay- McBer** که برای انجمن مدیریت آمریکا مشاوره می داد از لغت **Competency** استفاده کرد.

American Management Association.

- این شرکت چهار دهه به طور مستمر در این مقوله مطالعه کرده است.

An underlying characteristic of a person which results in effective action and/or superior performance in a job (Boyatzis 1982).

دیدگاه آمریکا

- این تعریف، هم **رفتارها (Competency)** و هم **ویژگی ها (Attributes)** را مدنظر دارد.
- هدف تحقیق (دهه ۱۹۷۰) شناسایی خصوصیات مدیران برتر نسبت به مدیران معمولی بود.
- **David McClland** پیشرو در این حوزه است و به نظر او شایستگی وظایف، عناصر شغل و یا یک ابزار مدیریت نیست.

دیدگاه آمریکا—ادامه

- پروفیسور **McClelland** (روان شناس از دانشگاه هاروارد) در اوایل دهه ۱۹۷۰ در مقاله ای تحت عنوان **Testing for Competence Rather than Intelligence** نشان داد آزمون هوش پیش بینی کننده ضعیفی برای توفیق فرد در شغل است، از این رو، او شایستگی ها را ملاک گزینش توصیه نمود.

دیدگاه انگلیسی

- **Competence:**

Description of an action, behaviour or outcome which a person should be able to demonstrate (Training Agency, 1988).

پژوهش MCI

- در سال ۱۹۸۸ سازمان **Management Charter Initiative (MCI)** تأسیس شد. (توسط کارفرمایان و با حمایت **British Institute of Management**)
- مأموریت: بهبود عملکرد سازمان های انگلیسی از طریق ارتقای کیفی مدیران آن ها

پژوهش MCI – ادامه

- پژوهش روی استانداردهای عملکرد مدیریت و انتشار آن ها
- پژوهش روی ۳۰۰۰ مدیر به روش بدیع تحلیل شغل منجر به شناسایی مهارت های لازم برای تمامی مدیران در تمامی سازمان ها و حرفه ها شد.
- این استاندارد بعدها در **National Vocational Qualification** (NVQS), (Scotves), NVQ, MEI از لغت **Competence** و سطوح مربوطه استفاده کردند.
- این رویکرد بین افراد برتر و متوسط تمایزی قایل نیست؛ زیرا رویکرد آن مبتنی بر شغل بود و نه شخص.
- **Key purpose of function of an occupation .**

مقایسه دو رویکرد

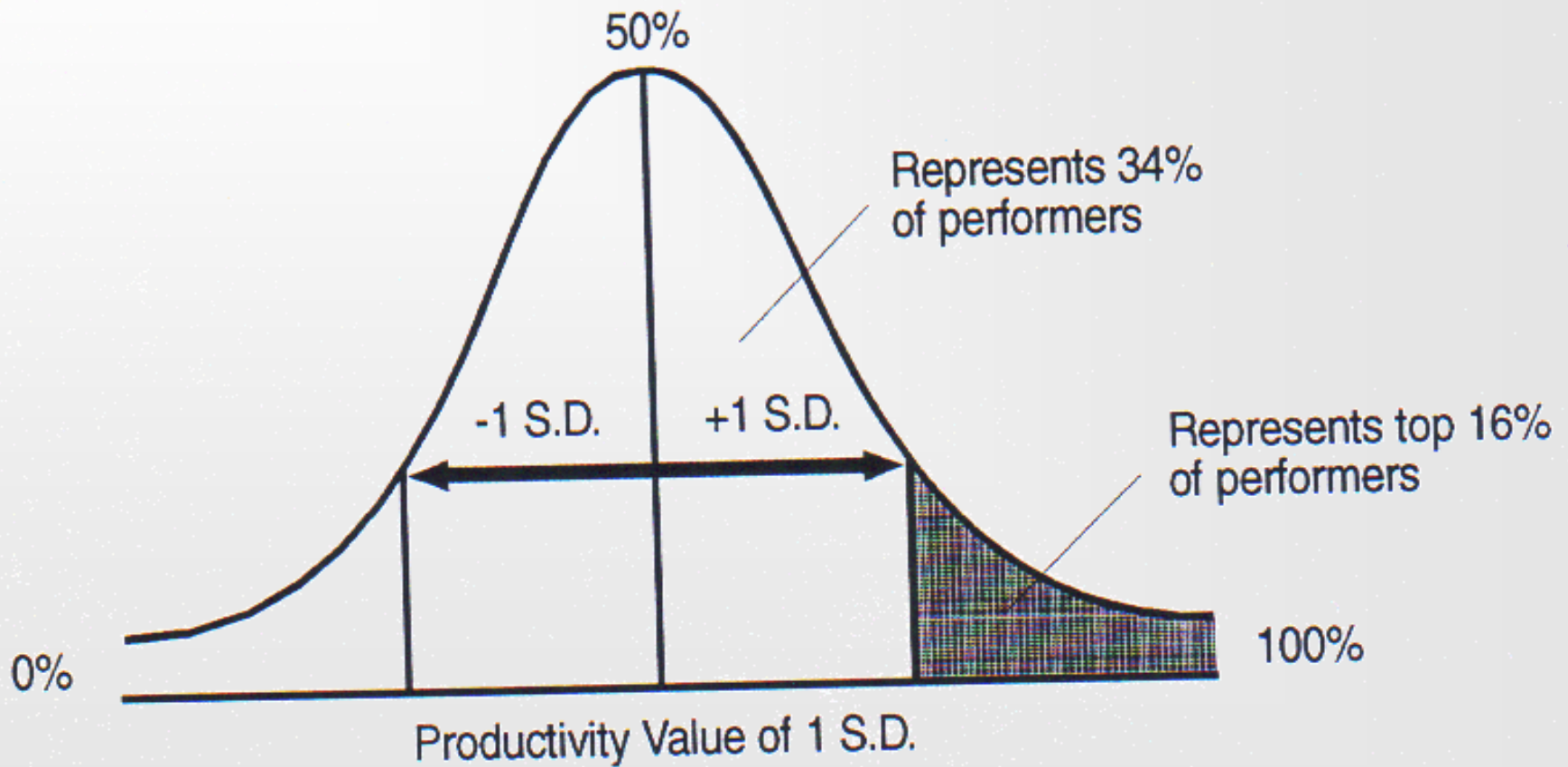
شرح	Competency (شایستگی)	Competence (صلاحیت)
هدف	بیانگر عملکرد برتر	بیانگر حداقل استاندارد
شاخص های عملکرد	رفتار	نتایج شغل
کاربرد	بهبود عملکرد	تعیین استاندارد
تمرکز	شخص (فرد) خصوصیات پرسنلی	شغل (نقش) وظایف و نتایج

۲- ویژگی های شایستگی ها

۱. مرتبط با شغل و یا سازمان
۲. ارتباط مثبت با عملکرد بهتر فرد
۳. قابل تعریف به صورت رفتارهای قابل مشاهده در شغل
۴. قابل ارزیابی و آموزش

- **Parry (1996):**
 - **Affects a major part of one's job**
 - **Correlates with performance**
 - **Can be measured against well accepted standards**
 - **Can be improved via training & development**

منحنی نرمال



- **McClelland (1993):**
 - **Determining factors for acting successfully in a job or a situation.**
 - **Superior performs contribute about 20-120% more than average people.**

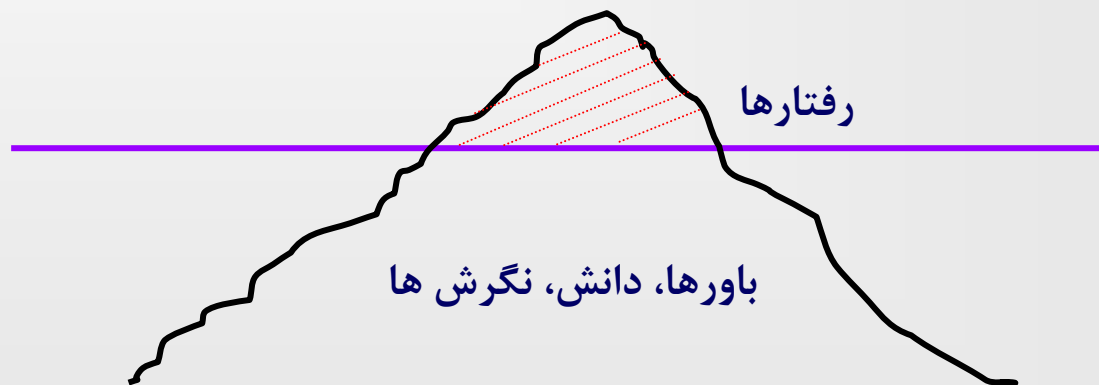
- **Hunter, et al (1990):**
 - **The more complex the job, the greater the value added by superior performances (At least 50% more than average).**

تعریف رفتار

- چیزی که فرد می گوید، انجام می دهد و یا به دیگران واکنش نشان می دهد.
- چیزهایی که از فرد انتظار است، ولی نمی گوید و یا انجام نمی دهد.

رفتار

- Outward Manifestation of Internal Drivers
- Peter Honey's Iceberg Model



■ بخش قابل رویت و لذا منبع اصلی اطلاعات برای قضاوت یک فرد

ماهیت شایستگی ها

امروزه شایستگی ها، عمدتاً به ویژگیهای مورد نیاز برای توفیق در شغل یا عملکرد برتر اطلاق می شود. شایستگی ها، به رفتارهای هدفمند دلالت دارد که شامل عناصر ذیل است:

- دانش و آگاهیها: معلومات شغلی، اطلاعات و تخصص مرتبط با شغل
- قابلیتها یا مهارتها: توانایی انجام کارهای مرتبط با اهداف شغلی
- نگرشها و ارزشها: ترجیحات و یا مفروضات ذهنی فرد
- ویژگی ها: خصوصیات شخصیتی و نحوه واکنش به شرایط و افراد
- انگیزش: سائقه های درونی و اشتیاق برای اقدام

انواع شایستگی ها از لحاظ ماهیت

<u>پتانسیل</u>	<u>توانمندی ها</u>	<u>مهارت ها</u>
۱- استعداد	عمومی	۱- دانش فنی
۲- ویژگی های شخصیتی		۲- مهارت کاربردی از دانش و ابزارها
۳- ارزش ها		۳- ترجیحات و عقاید

پتانسیل

- **یکنواختی:** معمولاً فرد در هر شرایط آنها را از خود بروز می دهد.
- **با ثبات:** زمان زیادی برای تغییر یا توسعه می طلبد، البته به مفهوم مادرزادی نیست.
- **عمومی یا پایه ای:** تعیین کننده برخی رفتارها و ویژگی های پرسنلی است، هدایت کننده است؛ اما همه ویژگی های شخصی را نمی رساند، مثلاً یک فرد سخت کوش ممکن است در برخی پروژه ها علاقمند نباشد و روی آنها کار نکند.
- **شایستگی های قابل ارزیابی در کانون در این خصوص شامل تصمیم گیری، تأثیر بر دیگران، انگیزه در کار، قضاوت و خلاقیت می باشد.**

مهارت ها

- قابل توسعه بر اثر آموزش های تجربی، دوره های مهارت آموزشی و یا تکنیک های قابل یادگیری
- گرایش به برخی جنبه های اخلاقی و یا ارزش ها
- این مهارت ها شاید در هر شغلی خاص باشند و عمومی نباشند، مثل فروش، پرورش زیردستان.

توانمندی ها

- مرتبط با عملکرد شغلی
- قابل توسعه و آموزش
- مثل برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل، ارتباط شفاهی

۳- کاربرد و مزایا رشد استفاده از شایستگی ها

- در دهه ۱۹۹۰، مطرح و به سرعت گسترش یافت.
- تحقیق ۱۹۹۹، از بین ۳۰ شرکت بزرگ، ۲۹ شرکت به کار می بردند.
- تحقیق ۲۰۰۱، ۷۵٪ سازمانها از مدل شایستگی ها استفاده می کردند.
- تحقیق ۲۰۰۲، **APQC** تمامی شرکتهای مرجع استفاده می کنند.

منطق رویکرد شایستگی ها

- ضرورت بهبود عملکرد منابع انسانی برای کسب مزیت رقابتی (دیدگاه شایستگی سازمانی)
- تلفیق استراتژی سازمان با استراتژی منابع انسانی و انسجام بین نظام های HR
- سنجش مفید عملکرد افراد (مثل مدیران) که خروجی عملکرد آنها قابل کمی کردن نیست و یا با سایر متغیرها مرتبط است.
- تمرکز و بهره گیری از اثر انفجاری مثل لیزر

مفهوم شایستگی سازمانی

- چالش های فراروی سازمان ها و تغییرات پی در پی
- تغییر چهره رقابت

نظریه همل و پر هلد

- شرکت ها برای مقابله با چالش ها و سبقت از رقبا باید بر نقاط قوت خود تمرکز کنند.
- سازمان ها برای تضمین موفقیت، باید کسب و کار محوری خود را تقویت کنند یا بهبود بخشند.
- شرکت ها باید به طور پیوسته و به صورت پایداری از رقبا جلو بزنند.
- چنین توفیق پایداری مستلزم به کارگیری دانش، تخصص و استعداد های افراد است.

مفهوم شایستگی های محوری

- شایستگی های محوری بر اثر سال ها تلاش ایجاد شده و متکی بر ارزش ها و سنت های آن است و لذا برای هر سازمان منحصر به فرد است.
- استراتژی مبتنی بر تقلید و کپی برداری از رقبا و یا رهبران بازار هیچ وقت به مزیت رقابتی واقعی منجر نمی شود.
- شایستگی های محوری پتانسیل واقعی سازمان است، ترکیب منحصر به فرد تخصص سازمان و مهارت های انسانی است که به هر سازمان ویژگی متمایز می بخشد.
- شایستگی های محوری شخصیت سازمان است و به نحوه ایجاد هم افزایی در منابع در دسترس دلالت دارد.

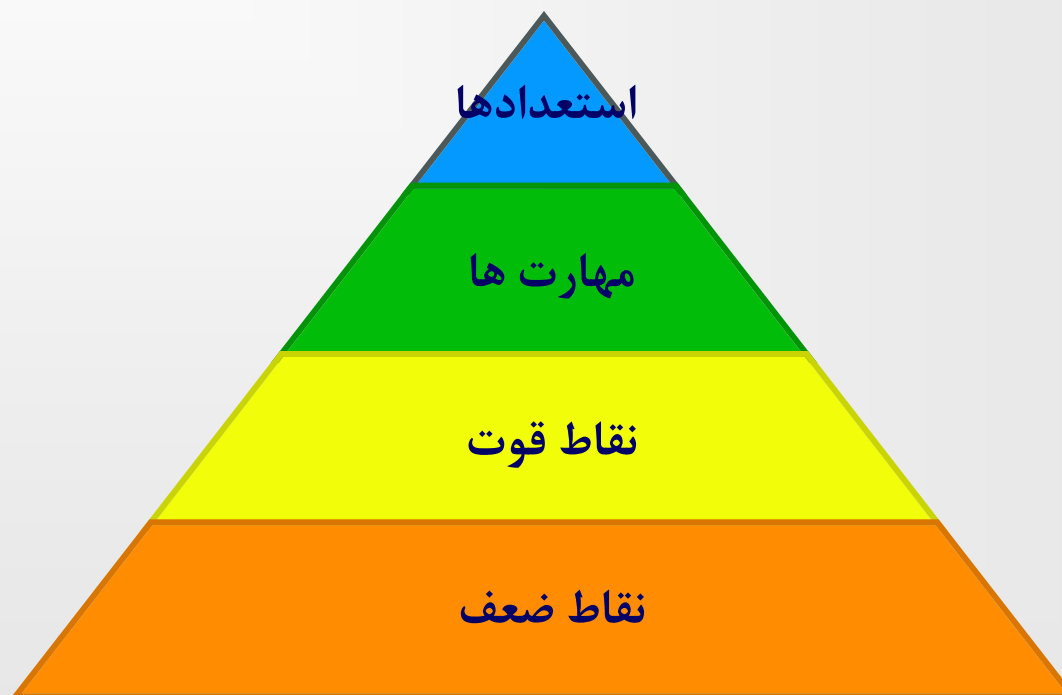
ارزش شایستگی های محوری

- شایستگی های محوری نگاه سیستماتیک به رقابت، استراتژی و منابع است و لذا منشاء یک **قدرت/استراتژیک** تلقی می شود.
- تمرکز بر شایستگی های محوری بسیار اثربخش است و به مزیت رقابتی پایدار می انجامد.

شایستگی های محوری

- مطالعات نشان می دهد شایستگی های محوری عامل کلیدی موفقیت سازمان های متعالی بوده است.
- شایستگی های محوری نتیجه فرآیند یادگیری جمعی است. در واقع شکل، نوع و محتوای آن از ترکیب سه عامل منابع انسانی (دانش و تعهد)، سازمان (استراتژی، ساختار و فرهنگ) و شرایط بازار رقابتی آن تشکیل می شود.

شایستگی های محوری (پتانسیل ها)



چارچوب شایستگی های سازمانی



انواع شایستگی های محوری

- ۱- استعداد: جذب و به کارگیری و ایجاد انگیزه و حفظ افراد شایسته
- ۲- رهبری: چگونگی هدایت سازمان و ویژگی های مدیران و سرپرستان
- ۳- یادگیری / نوآوری: انجام کارهای تازه و با محتوای خوب
- چارچوب ذهنی مشترک: ایجاد تصویر مثبت ذهنی برای مشتریان و کارکنان از سوی سازمان
- ۴- همکاری: همکاری های افراد با یکدیگر در داخل سازمان
- ۵- سرعت / چالاکی: اجرای سریع تصمیم ها و عملی کردن ایده ها

انواع شایستگی های محوری – ادامه

- فرهنگ عملکرد: نحوه تعامل و بینش افراد برای دستیابی به اهداف عملکرد بالا
- ارتباط با مشتری: رابطه پایدار و با اعتماد با مشتریان
- اتحاد استراتژیک: به اشتراک گذاشتن ایده ها با دیگران و همکاری با سایر سازمان ها
- نظم: انضباط سازمانی و رعایت ضوابط که به عملکرد بالا منجر می شود.
- کارآیی: مدیریت هزینه های عملیاتی

مزایای استفاده از مدل شایستگی ها

- انعکاس روشن انتظارات برای نقشها و سطح عملکرد در سازمان
- تأمین اطلاعات مشترک و معتبر برای برنامه ریزی HR
- اتصال و هماهنگی فعالیتهای توسعه با استراتژیهای سازمانی
- افزایش انگیزش کارکنان به بهبود و رشد قابلیت ها از طریق ارائه توصیه های مشخص مبتنی بر مدل شایستگی ها

مزایای استفاده از مدل شایستگی ها – ادامه

- حمایت و تقویت روابط سرپرستان با زیر دستان به وسیله کمی نمودن مدیریت عملکرد
- هدفمند نمودن فعالیتها یا نظامهای مدیریت منابع انسانی
- ارایه چارچوب و زبان مشترک در سازمان به منظور اجرای استراتژیهای توسعه رهبری و مدیریت استعدادها
- کمک برای تنظیم و تبیین انتظارت از رهبران و یا مدیران ارشد فعلی و یا تنظیم اهداف نهایی توسعه مدیران آتی

نظام های HR

۱. بازخور ۳۶۰ درجه
۲. مدیریت عملکرد یا بهبود عملکرد
۳. آموزش و توسعه (نیازهای آموزشی و خود توسعه ای)
۴. جایگزینی، ارتقاء و جذب
۵. حقوق و مزایا
۶. منتورینگ و مربیگری

در واقع، فهرست یا مدل شایستگی ها نقش انسجام دهنده
در سیستم های منابع انسانی را برعهده دارد.

۴- مدل شایستگی ها

- **Generic Versus Bespoke Competencies**
- مزایای Generic یا off-the-shelf مثل NVQS یا DDI یا Hay-Mc Ber
 - جامع
 - پژوهش شده
 - صرفه جویی در وقت
- معایب:
 - ویژگی مدیر موفق در شرایط خاص مورد بررسی چیست؟
 - برای پاسخ باید مطالعه شغل صورت پذیرد.

■ مطالعه IRS در سال ۲۰۰۱ از ۴۹ سازمان حاکی است:

■ <i>Team-orientation</i>	86%
■ <i>Communication</i>	73%
■ <i>People Management</i>	67%
■ <i>Customer Focus</i>	65%
■ <i>Results Orientation</i>	59%
■ <i>Problem Solving</i>	57%
■ <i>Planning & Organizing</i>	51%
■ <i>Technical Skills</i>	49%
■ <i>Leadership</i>	43%
■ <i>Business Awareness</i>	37%
■ <i>Decision-making</i>	37%
■ <i>Change-orientation</i>	33%

نحوه طراحی مدل شایستگی ها

■ مطالعه شغل:

- بررسی نتایج بازخور ۳۶۰
- مطالعه مدیریت عملکرد مدیران برتر و معمولی
- بررسی مدیران ناموفق (**Derailment**) و یا موانع رفتاری
- الزامات استراتژیک سازمان
- الگو برداری از دیگران
- پژوهش علمی

هدف از مطالعه شغل

- شناسایی شایستگی ها
- نمونه رفتارها (شاخص های رفتاری شایستگی ها)
- نوع تمرینات شبیه سازی شده
- مسایل شغلی و محتوای تمرینات
- سطح چیرگی با تسلط مورد نیاز برای انجام وظیفه مؤثر در شغل
- استاندارد امتیازدهی در تمرینات
- مستندسازی روش ها برای تکرار و مراجعات حقوقی

سه هدف کلیدی در مطالعه شغل برای کانون ارزیابی

- شناسایی شایستگی های عملکرد موفق
- شناسایی شرایط شغل که طراحی تمرینات را مقدور می سازد.
- شناسایی محتوای وظایف که شاخص های رفتاری و سطح شایستگی مورد نظر را آشکار می کند.

تکنیک های اصلی مطالعه شغل

- **Pearn & Kandola (1993)** ۱۸ روش از نظر سطح پیچیدگی را شناسایی کردند که اهم آنها عبارت است از:
 - مشاهده
 - مصاحبه انفرادی به ویژه **Critical Incident**
 - فرآیند گروهی **(Focus Group)**
 - پرسشنامه

روش های مطالعه شغل

- مطالعه، شرح شغل، فایل آموزشی، تقویم کاری
- مشاهده رفتار شاغل
- مصاحبه شاغل، زبردستان و بالادستان
- مصاحبه مشتریان یا پیمانکاران شاغل
- تنظیم پرسشنامه فعالیت های شغل
- شناسایی رخدادهای بحرانی (Critical Incidents)
- رفتارهای موفق و ناموفق در شغل
- فهرست اولیه شایستگی ها و اولویت بندی آنها

ویژگی های مدل شایستگی ها

■ منحصر به فرد

■ یکنواختی

■ جامعیت

■ ثابت

■ نام گذاری مرتبط

تعداد شایستگی ها

- رو به کاهش
- یک تحقیق از ۲۰۰ سازمان، ۱۱ شایستگی را به طور متوسط اعلام کرده است.
- قدرت تشخیص ارزیابان (۷-۵) شایستگی

عناصر شایستگی

- عنوان: کوتاه، عصاره رفتار، منحصر به فرد و متفاوت از سایر شایستگی ها
- تعریف: درک آسان، عبارات مثبت
- شاخص های رفتاری: رفتارهای واقعی، با معنی و منحصر به فرد

وجوه مشترک مدلها

مطالعه مدل‌های به کار گرفته شده در انگلیس حاکی از این است که ۱۲ شایستگی نیز در اکثر آنها مشترک بوده است.

- ارتباطات
- دستیابی و نتیجه گرایی
- تمرکز بر مشتری
- کار تیمی
- رهبری

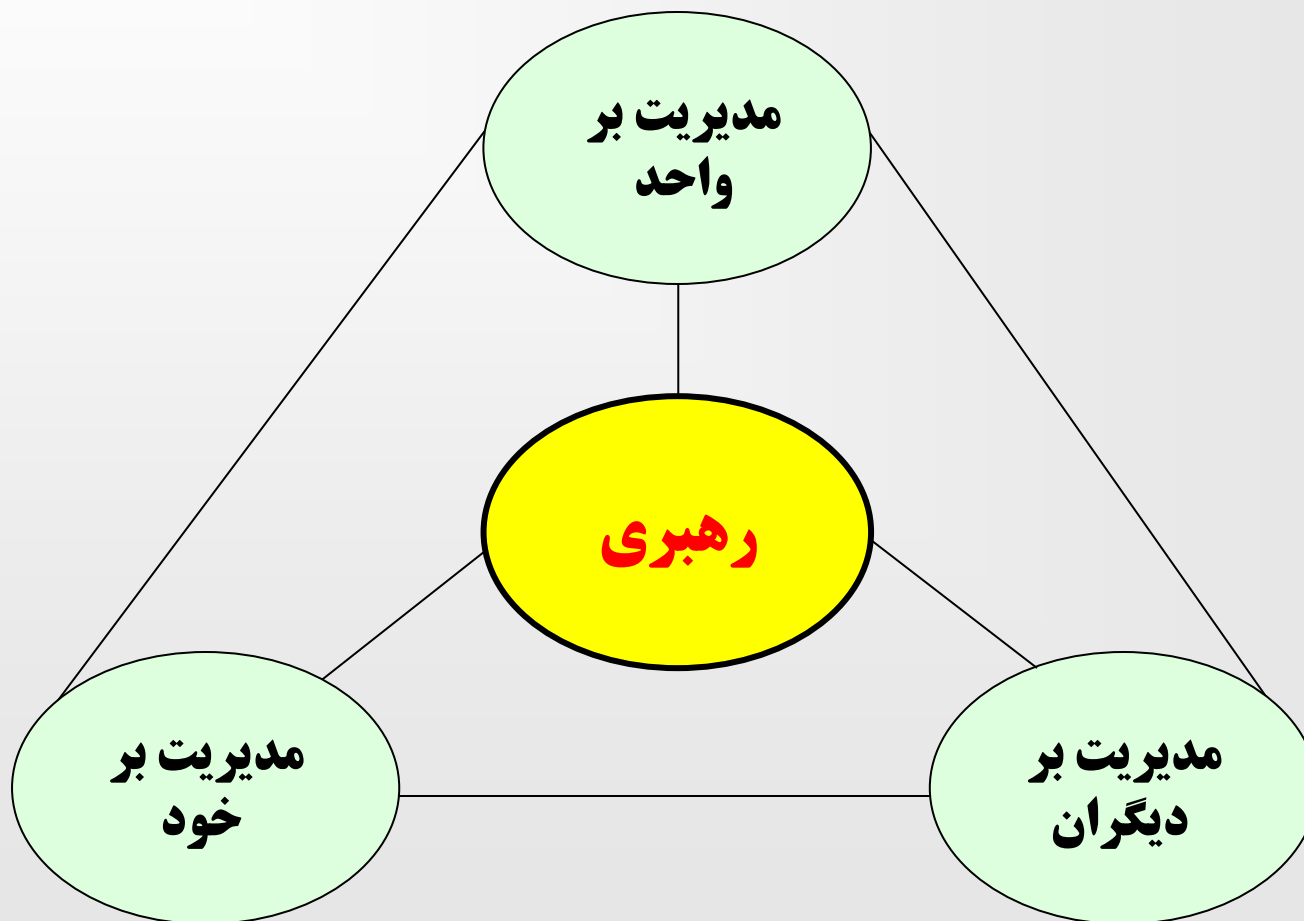
وجه مشترک مدلها – ادامه

- برنامه ریزی و سازماندهی
- هوشیاری تجاری
- انعطاف پذیری
- توسعه و پرورش دیگران
- حل مسئله
- تفکر تحلیلی
- خلق و ایجاد روابط

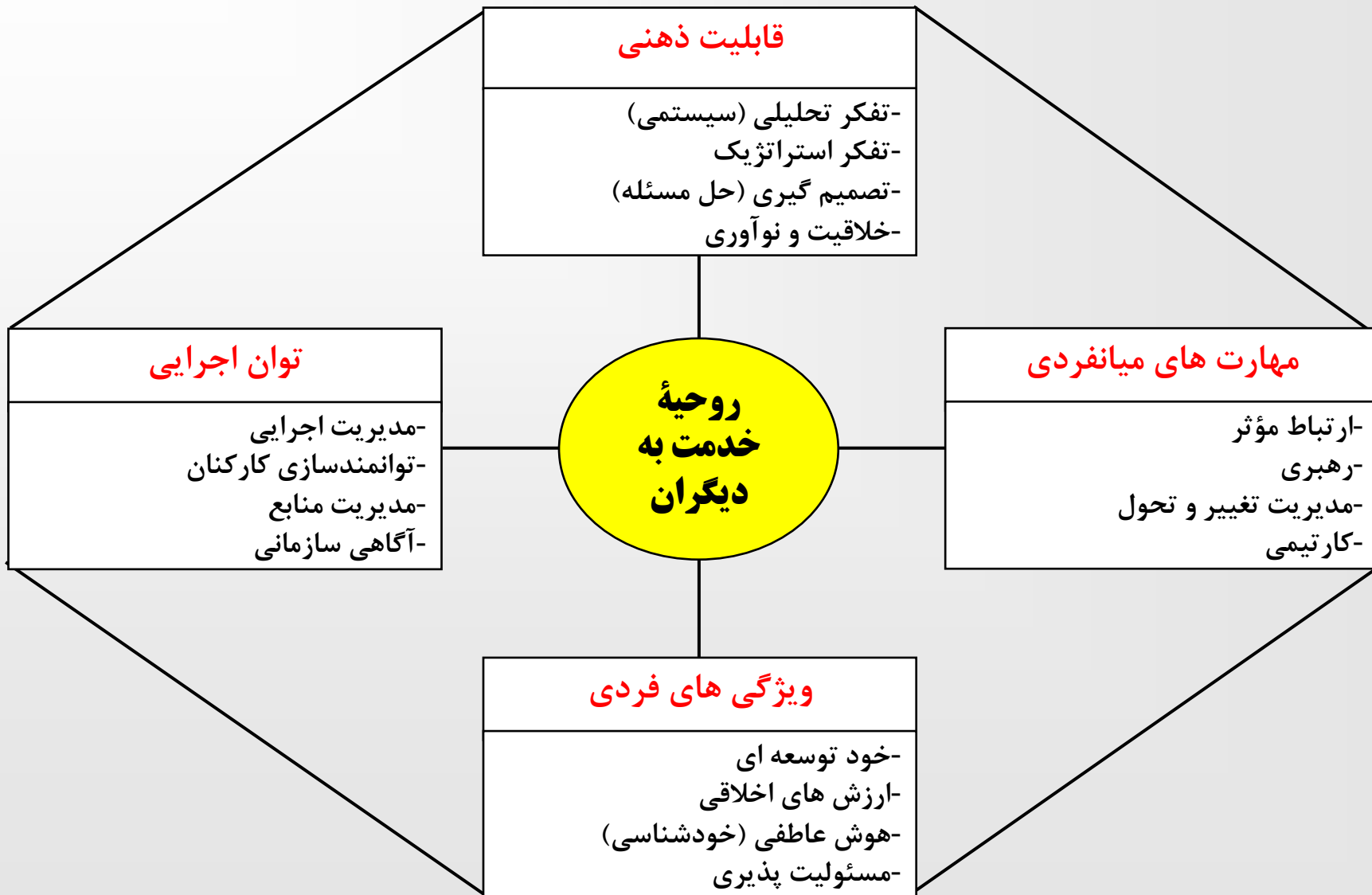
مدل شایستگی های مدیران سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران



مدل شایستگی های اپرا



مدل شایستگی های سازمان تأمین اجتماعی



دانش

قابلیت ها

ویژگی های شخصی و شخصیتی

مهارت ها

رویکرد نسبت به مسائل

قابلیت های مدیریتی

رویکرد نسبت به وظایف

رویکرد نسبت به مردم

قابلیت های شخصی

قابلیت های مدیریتی

قابلیت های کارکردن با دیگران

قابلیت های عملکردی



۵- انتقادات

- عدم انعکاس کامل تنوع در کیفیت، وظایف و نقشهای مدیریتی
- مشکل انتخاب تعدادی ویژگی انگشت شمار از بین انبوهی از ویژگیهای مرتبط با وظایف مدیریت
- تمرکز مدلها به رویدادهای گذشته و توجه کم به روندهای آتی
- استفاده از مدل یکسان باعث جذب و حفظ و رشد افراد مشابه در سازمان شده و تنوع افکار، اندیشه ها و ویژگی های افراد را فراهم نمی سازد.

۶- توصیه ها

■ با وجود چنین انتقادهایی رویکرد شایستگی برای ارزیابی و توسعه مدیران مورد استفاده است. در عین حال برای رفع و یا تعدیل اشکالات مزبور توصیه های ذیل ارائه شده است:

- با در نظر گرفتن استراتژی ها و اهداف آتی سازمان (*Visionery*)
- مرتبط با شرایط سازمان مثل فرهنگ
- استفاده از چند روش (مثل مصاحبه، گروه متمرکز یا *Fours*، تمرینات *Visioning*، مشاوره و پرسشنامه)
- خودداری از شایستگی هایی که غیر قابل مشاهده و یا غیر قابل سنجش اند.
- دقت در طبقه بندی و طراحی مدل
- تعداد ۸ الی ۱۲ شایستگی
- تعیین حوزه عمل (کل سازمان یا یک بخش)
- حذف هر گونه هم پوشانی بین شایستگی ها

با تشکر از توجه همه شما