

مدیریت شایستگی

مدیریت شایستگی به لحاظ اینکه دانش کلیدی مورد نیاز یک کارمند یا یک سازمان را برای دستیابی به اهداف تعیین می کند، می تواند سهم مهمی در سطح سازمانی و فردی داشته باشد. مدیریت شایستگی و مهارتها، شدیداً به تلاشهای سازمان برای ایجاد مجموعه ای جهت توانمند سازی نیروی کاری به منظور افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی، وابسته شده است. به علاوه، مدیریت شایستگی مستقیماً با تلاشهای موسسه برای گسترش دانش داخلی و استقرار عملیات مدیریت دانش سازگار با عملیات موسسه، مربوط است. مدیریت شایستگی اخیراً به یک زمینه تحقیقی تبدیل شده است که تلاشهای سازمان را به سوی توسعه پرورش کارکنان، اشتراك دانش، تلاشهای یادگیری الکترونیک موسسه و همینطور کاربردهای فناوریهایی معنایی نظیر مدیریت هستی شناسی جلب می کند.

تعریف

رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی رویکرد جدیدی نیست. رومی های قدیم، شکلی از شایستگی را در تلاشی برای ارائه ویژگیهای یک "سرباز خوب رومی" به کار بردند. معرفی رویکردهای مبتنی بر شایستگی در محیط سازمان، از حدود سال 1970 شروع شده و از آن زمان به بعد، توسعه و کاربرد سریعی داشته است. دیوید مک کللند، روانشناس برجسته دانشگاه هاروارد، در توصیف ایده "شایستگی" در ادبیات منابع انسانی معروف است. او بعداً استدلال کرد که آزمونهای سنتی هوش و همینطور شرایط دیگری مثل مدرک تحصیلی؛ برای پیشگویی عملکرد شغلی محکوم به شکست هستند. استدلال های مک کللند در شهلا زهی کارشناس آمار شوراهای حل اختلاف نقل از سایت آفتاب مخالفت با نارضایتی فزاینده با آزمون هوش و استعداد و رویکردهای سنتی تجزیه و تحلیل شغل برای انتخاب کارکنان، طرحی برای آزمون شایستگی بود. او به عنوان یک مورد کاوی، انتخاب افسرهای اطلاعات امور خارجه را مورد آزمون قرار داد. مک کللند در پژوهش خود، به این نتیجه رسید که شایستگیها یی نظیر حساسیتهای میان فردی، ملاحظات مثبت بین فرهنگی و مهارتهای مدیریتی، مقامات ارشد را از افسرهای اطلاعاتی معمولی متمایز می کند.

در طی چند سال ثابت شد که رویکردهای مبتنی بر شایستگی، به عنوان ابزاری مهم در بیشتر کارکردهای سازمانی، نظیر برنامه ریزی نیروی

انسانی، طرح جانشینی و ارزیابی عملکرد به شمار می آید. دلایل اصلی برای انتخاب این رویکردها به صورت زیر است:

□ آنها می توانند معیارهای تشخیص مهارتها، دانش، رفتارها و قابلیت‌های لازم برای ارضای نیازهای فعلی و آینده انتخاب کارکنان را فراهم کنند.

□ آنها می توانند طرحهای توسعه فردی و گروهی را برای از بین بردن شکاف بین شایستگی‌های موجود و شایستگی‌های مورد نیاز در انجام یک پروژه، نقش شغلی با راهبرد سازمانی، متمرکز کنند.

بر اساس الگوی شایستگی کنسرسیوم (EXTENSIBLE MARKUP LANGUAGE)، شایستگی را می توان به صورت زیرتعریف کرد: "دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های مرتبط با استخدام (نظیر نگرش، رفتار و توانایی فیزیکی) که بویژه قابل تشخیص و قابل تعریف هستند و ممکن است نیروی انسانی آن را داشته باشد و یا برای انجام یک فعالیت در یک زمینه تجاری خاص لازم یا مهم باشد." بر اساس تحلیل تعاریف موجود تعریف دیگر زیر نیز از "شایستگی" ارائه شده است: "شایستگی ترکیبی از دانش، رفتار و مهارت‌های صریح و ضمنی است که به شخص، نیروی بالقوه برای اثربخشی در عملکرد کاری را می دهد."

چرخه حیات شایستگی و زمینه کاربردی اصلی

چرخه حیات شایستگی، مجموعه ای از چهار مرحله کلان است که هدف آن، ارتقا و توسعه مستمر شایستگی‌های فردی و سازمانی است. این چهار مرحله کلان عبارتند از: ترسیم شایستگی، تشخیص شایستگی، توسعه شایستگی و نظارت بر شایستگی.

1) هدف از ترسیم شایستگی آماده کردن سازمان جهت بازنگری بر کلیه شایستگی‌های لازم برای انجام اهدافش است که به وسیله طرح تجاری سازمان، الزامات پروژه، نیازهای گروه و نیازهای نقش شغلی تعریف می شوند.

2) تشخیص شایستگی به معنی نمونه ای از وضعیت موجود شایستگی و سطح تخصصی مشابهی است که هر یک از کارمندان دارا هستند.

3) توسعه شایستگی برنامه ریزی فعالیتهاست، چنانکه تعداد و سطح تشخیص شایستگی‌هایی که کارکنان باید داشته باشند را بر اساس دو مرحله قبلی و تجزیه و تحلیل شکاف مهارت، افزایش دهد.

4) آخرین مرحله، نظارت بر شایستگیهاست یعنی ارزیابی مداوم نتایج به وسیله مرحله توسعه شایستگی.

در زیر به برخی از اجزای اصلی یک سیستم مبتنی بر شایستگی که در یک سازمان می تواند بسیار مفید باشد اشاره می کنیم:

الگوی شایستگی: یک توصیف داستان وار از شایستگیها برای یک طبقه شغلی، دایره، اداره یا دیگر واحدهای تجزیه و تحلیل هدفمند.

نقشه شایستگی: مستنداتی که مجموعه شایستگیها را بویژه برای یک پست، شغل، گروه شغلی یا مجموعه ای از وظایف، توصیف می کند.

مدیریت کارمندیابی: شایستگیها به منظور مقایسه قابلیتهای کاندیداها با نیازهای پست موردنظر به کار می روند. زمانی که بهترین کاندیدا مشخص می شود شکافهای شایستگی، مقدمات یک برنامه یادگیری استخدام جدید را شکل می دهد.

برنامه ها و منابع آموزش: به کمک برنامه ها و منابع آموزش و توسعه می توان شکاف بین شایستگیهای افراد را کم کرد.

ارزیابی نتایج: افراد نیازمند این هستند که بدانند عملکرد سازمانی که آنها سعی در دستیابی به آن برای شناسایی شایستگیهای "وضع مطلوب" دارند چیست؟ ارزیابی عملکرد سازمان همچنین اطلاعات خامی را برای کمک به ارزشیابی موفق تلاشهای توسعه افراد ارائه می کند.

طرح جانشینی: سازمانها جایگزینهای بالقوه را برای پست های کلیدی، براساس نیازمندیهای شایستگی ارزیابی می کنند.