

شایستگی های سازمانی Organizational Merit

ارزیابی شایستگی و توانمندی منابع انسانی Human Resource Competence & Ability Assessment

BY: DR. M.TABATABAEI

Merit

the quality of being particularly good or worthy, especially so as to deserve praise or reward:

"composers of outstanding merit"

synonyms: [excellence](#) · [quality](#) · [caliber](#) · [worth](#) · [worthiness](#) · [credit](#) · [value](#) · [distinction](#) · [eminence](#)

competence

the ability to do something successfully or efficiently:

"the players displayed varying degrees of competence"

synonyms: [capability](#) · [ability](#) · [competency](#) · [proficiency](#) ·
[accomplishment](#) · [expertise](#) · [adeptness](#) · [skill](#) · [prowess](#) · [mastery](#) ·
[talent](#) · [savvy](#) · [know-how](#)

Ability

1- of the means or skill to do something:

"the manager had lost his ability to motivate the players" .

"they'll examine your ability to pay“

2- talent, skill, or proficiency in a particular area:

"a man of exceptional ability" .

"students of all abilities"

مفهوم شایستگی

فرهنگ آکسفورد در تعریف **competent** به عنوان صفت، آن را برخورداری از دانش و توانایی انجام موفقیت آمیز برخی از کارها تعریف میکند و به عنوان صفت برای افراد، به فردی اطلاق می کند که کارآمد **Efficient** و توانمند **Capable** باشد.

استیل (2006) شایستگی دامنه وسیعی از مشخصات و ویژگی ها ، شامل دانش ، مهارت ها، تواناییها، صفات، نگرش ها و برخوردها ، انگیزه ها و رفتارها است که می تواند فرد را قادر سازد تا کار و وظیفه خود را به طور اثربخش و نتیجه بخشی به پایان برساند و این خصیصه و ویژگی ها می تواند بر اساس معیار ها و استانداردهای عملکرد قابل قبول اندازه گیری شود.

واژه شناسی

روان شناسان، شایستگی را محرک، ویژگی یا مهارت برجسته تعریف کرده‌اند که منجر به عملکرد شغلی بهتر می‌شود.

همچنین تعریف ارائه شده توسط جامعه بین المللی عملکرد (ISPI) می‌گوید: مجموعه دانش، مهارت و نگرشهایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیتهای مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند شایستگی نامیده می‌شود.

اسپنسر (1993)

شایستگی را به دو دسته طبقه بندی می کند:

شایستگی های مورد نیاز که مهارت های ضروری را برای حداقل عملکرد در یک کار و یا انجام یک وظیفه مشخص می سازد .

شایستگی های برتر که بر اساس آنها نتایج به دست آمده بالاتر از میانگین و عملکرد بالاتری است.

مفهوم شایستگی

براساس الگوی شایستگی کنسرسیوم

(EXTENSIBLE MARKUP LANGUAGE)

شایستگی را می‌توان به صورت زیر بیان کرد :

دانش ، مهارت ، توانایی و سایر ویژگیهای مرتبط با استخدام (نظیر نگرش ، رفتار و توانایی فیزیکی) که ویژه ، 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

.کیو و مک کون (۱۹۹۳) شایستگی را بعنوان نتیجه به کاربردن دانش و مهارت بطور مناسب تعریف می‌کند. به عبارتی دیگر:

شایستگی = مهارت + دانش.

شایستگی و شایسته سالاری در لغت انگلیسی:

شایستگی:

Competency: The ability to do some thing well

شایسته سالاری:

Meritocracy: System based on ability

تاریخچه

کرستید (۱۹۹۸) بر این باور است 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.

در گذشته‌های بسیار دور فرماندهان گاردهای امپراتوری بزرگ چین فهرستی از چک لیستهای لازم را برای انتخاب سربازان و افسران شاغل در گارد امپراتوری در اختیار داشتند و بر اساس آن در نقاط مختلف کشور به جستجوی سربازان و افسران می‌پرداختند.

شایستگی در سالهای اخیر

متدولوژی مبتنی بر شایستگی به شکل مدون و امروزی توسط شرکت هی-مکبر که مؤسس آن دیوید مک کلند روان شناس برجسته دانشگاه هاروارد بود، در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ ارائه شد.

مک کلند، کار را با تعریف متغیرهای شایستگی آغاز کرد که می توانستند عملکرد شغلی را پیش بینی کنند و تحت تاثیر جنسیت، نژاد یا عوامل اجتماعی و اقتصادی قرار نمی گرفتند. مطالعات او به شناسایی جنبه های مختلف عملکرد کمک کرد.

جایگاه شایستگی

آیا تابحال پیش آمده که حس کنید سازمانتان علیرغم تلاشهای شما بخشی یا تمام آنها را نمی بیند و تنها بر جنبه های عملکردی کارتان تمرکز دارد؟

آیا پیش آمده حس کنید گرچه با علاقه تمایل به انجام کارتان دارید و بسیار دقیق به جزییات کارتان توجه دارید ولی سازمان یا مدیران یا سایر واحدها اصلا به موارد ظریف کار توجه ندارند و تنها بر اینکه کاری صورت پذیرد/ شرح وظایف چیست، تمرکز دارند؟

چرخه حیات شایستگی



شایستگی در سازمان و منابع انسانی

پایه شایستگی سازمانی یا مدیریت منابع انسانی با رویکرد شایستگی، بایستی از سازمانهای تحلیل شغل-محور، به سازمانهای شایستگی محور یا شایسته سالار روی آورد.

امروزه تعداد وسیعی از سازمانها، روشهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی (Competency-based HRM Practices) را به کار می‌برند.

در این سازمانها، شایستگی همانند چتری دربرگیرندهٔ هر آن چیزی است به گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم بر روی عملکرد شغلی تاثیر دارد. به عبارت دیگر شایستگی‌ها بیانگر این مساله است که افراد چگونه باید انجام وظیفه کنند و یا در شرایط خاص چگونه واکنش نشان داده، یا چگونه رفتار کنند؟

شایستگی و مهارت

تفاوت بین شایستگی و مهارت چیست؟

مهارت چیزی است که می‌تواند یاد گرفته شود و از طریق تمرین تقویت شود.

برای مثال، ارائه مطلب (Presentation) یا تفکر استراتژیک می‌توانند یک مهارت باشند. هر فرد می‌تواند یک دوره تفکر استراتژیک بگذراند. گزارش نویسی یک مهارت است، چون دارای یک دانش پایه است که شما می‌توانید یاد بگیرید.

اما شایستگی یاد گرفته نمی‌شود. شایستگی به دست می‌آید. شایستگی شیوه‌ای است که یک مهارت عملی می‌شود، یعنی اینکه اگر شما آن را با مسئولیت انجام می‌دهید؟ همراه با خستگی ناپذیری، توجه، افشای حقایق و.... این شایستگی است.

4 اصل برنامه های توسعه و پرورش مدیران و رهبران از دیدگاه پیتر دراگر

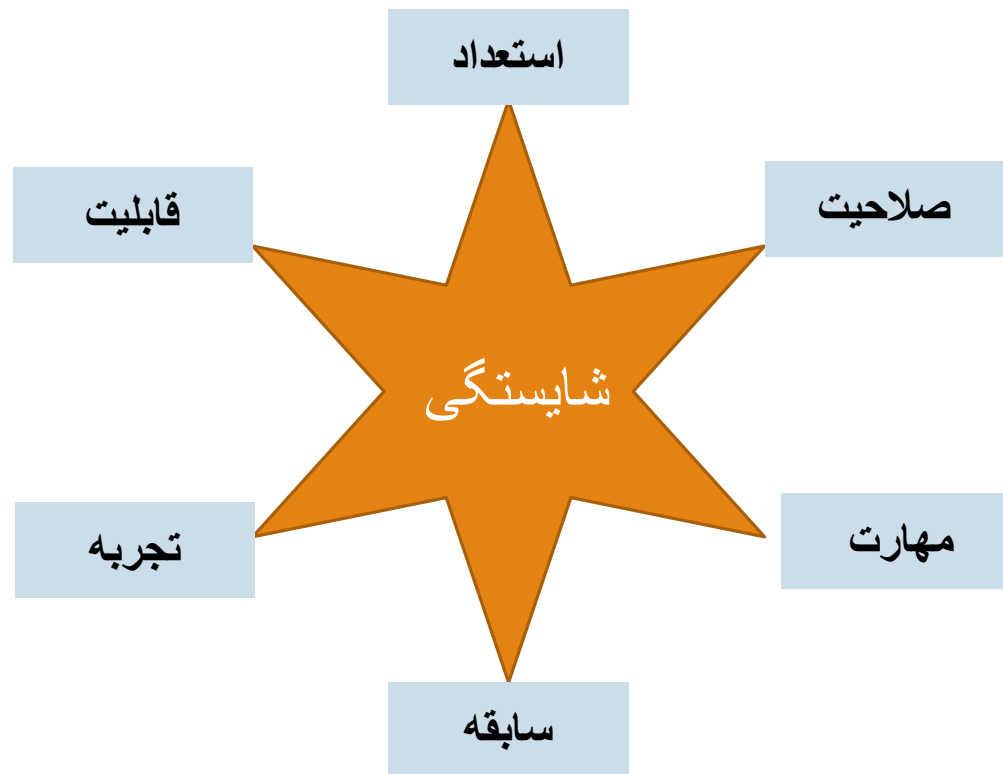
مدیران و رهبران متولد نمی شوند بلکه باید آنها را تربیت کرد و پرورش داد.

در فرایند پرورش مدیران و رهبران باید تاکیدهای اصلی را بر مهارتها و قابلیتهای مورد نیاز در دنیای کسب و کار آینده سازمان ها قرار داد.

توسعه و پرورش مدیران و رهبران نیاز به برنامه های سیستماتیک دارد.

مدیران ارشد سازمان باید حامی، متولی و مشتری اصلی این نظامها باشند.

مدل مفهومی توسعه شایستگی در سازمان



سطوح شایستگی

سطح فردی

شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها (قابلیت‌ها) و صلاحیت‌های کارکنان.

سطوح سازمانی

شامل روش ویژه سازمان در ترکیب منابع گوناگون. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است.

سطح راهبردی

ایجاد و حفظ برتری رقابت آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایندها است.

چرخه شایستگی در سازمان

چرخه حیات شایستگی، مجموعه ای از چهار مرحله کلان است که هدف آن ارتقاء و توسعه مستمر شایستگی های فردی و سازمانی است .

1- ترسیم/تدوین شایستگی

2- تشخیص شایستگی

3- توسعه شایستگی

4- نظارت بر شایستگی

تدوین شایستگی های سازمان

هدف از ترسیم و تدوین شایستگی آماده کردن سازمان جهت ایجاد و بازنگری بر کلیه شایستگی های لازم برای انجام اهدافش است.

منابع این مرحله طرح تجاری سازمان، الزامات پروژه، نیازهای گروه و نیازهای نقش شغلی تعریف می شوند. سطح تخصص لازم برای هر شغلی در این مرحله به خوبی تعریف می شود.

انتظارات، منش، خصلت، شخصیت مورد نیاز و... در این مرحله تدوین می شوند.

تشخیص شایستگی

مرحله دوم، تشخیص شایستگی است که به معنی نمونه ای از وضعیت موجود شایستگی و سطح تخصصی مشابهی است که هر یک از کارمندا دارا هستند .

تحلیل شکاف مهارت نیز در این مرحله ضروری است تا شکاف بین تعداد و سطح شایستگی هایی که کارکنان دارای آن هستند در مقایسه با تعداد و سطح شایستگی های لازم برای سازمان با توجه به نقش شغلی آنها ،تعریف شوند

در این مرحله اصطلاحا فاصله یابی و عارضه یابی برای تشخیص میزان فقدان یا ضعف شایستگی های موجود با نیازها صورت می گیرد.

توسعه شایستگی

توسعه شایستگی ، مرحله سوم است و آن برنامه ریزی فعالیتهای است ؛با این هدف که تعداد و سطح تشخیص شایستگی هایی که کارکنان باید داشته باشند را بر اساس دو مرحله قبلی و تجزیه و تحلیل شکاف مهارت ،افزایش دهد.

در اینجا کلیه برنامه های بهبود به منظور جذب، جبران و .. صورت می گیرد. جانشین پروری میوه اصلی این بخش است چون شایستگی ها در سطح افقی و عمودی سازمان توسعه می یابد.

نظارت بر شایستگی

آخرین مرحله ، نظارت بر شایستگی ها است یعنی ارزیابی مداوم نتایج تحقق یافته ، بوسیله مرحله توسعه شایستگی می باشد.

با این پیش فرض که شایستگی بطور مداوم در حال توسعه است بایستی هم بر فرایندها و هم بر افراد نظارت داشت تا شایستگی ها توسعه یابند.

انواع شایستگی- دسته بندی سطح 1

سینگل و همکاران اعتقاد دارند که برخی از سازمانها شایستگی ها را به عنوان جنبه هایی از کلیت شخص در نظر می گیرند که عبارتند از

استعداد: کلامی، عددی، فضایی

مهارت ها و توانایی ها : تفکر، رهبری

دانش : عمومی، حرفه خاص، شغل خاص، سطح خاص، سازمان خاص

شایستگی های فیزیکی : طاقت و بنیه، انرژی

سبک: رهبر، مدیر، کارشناس

شخصیت: جهت گیری اجتماعی

اصول، ارزش ها، اعتقادات، نگرش و روحیات: انصاف

علاقه : در ارتباط با مردم، در ارتباط با حقایق

دسته بندی شماره دو

دانش و معلومات حرفه ای : مرتبط با کسب و کار و دانش مدیریتی
مهارتها : رفتاری و فکری و استفاده از ابزارهای مرتبط با کسب و کار..
ویژگیهای شخصیتی : اعتماد به نفس، برون گرایی
نگرش و بینش : ارزشهای سازمان
اعتبار حرفه ای : ارتباطات قوی رسمی، قدرت حرفه ای و
اعتبار عمومی : ارتباطات قوی غیر رسمی، شهرت عمومی

دسته بندی سوم سه گانه بنیادی + شایستگیهای کانونی پنج گانه

شایستگی های سه گانه بنیادی

- ۱- مهارت های پایه :خواندن، نوشتن، محاسبات ریاضی و عددی، گوش دادن و صحبت کردن
- ۲- مهارت های فکر کردن، تفکر خلاق، تصمیم گیری، تجسم فکری تصور، دانستن راه یادگیری
- ۳- کفایت شخصی آشکار کردن حس مسئولیت، اعتماد به نفس، جامعه گرایی، اراده، امانت و صداقت

دسته بندی سوم

سه گانه بنیادی + شایستگیهای کانونی پنج گانه

شایستگی های کانونی پنجگانه

- ۱- منابع: شناسایی، سازمان دهی، برنامه ریزی و تخصیص منابع
- ۲- کاربا دیگران: عضو گروه بودن، مشارکت، پاسخ دهی به انتظارات مشتری، گفت و گو، تنوع در کار
- ۳- اطلاعات: تحصیل و ارزیابی اطلاعات، سازمان دهی و نگهداری اطلاعات، تفسیر و ارائه اطلاعات، استفاده از رایانه در پردازش اطلاعات
- ۴- سیستم ها: فهم روابط پیچیده سیستم ها، نظارت و اصلاح عملکردها و بهبود و طراحی سیستم ها
- ۵- فناوری: انتخاب فناوری و به کار گیری این فناوری در کار و وظیفه

چگونگی تدوین شایستگی ها

جمع بندی کلی روی اغلب منابع موجود در حوزه تدوین شایستگی ما را به چهار گروه بزرگ شایستگیها رهنمون می دارد:

- ۱- شایستگیهای شخصیتی : شایستگیهای شخصیتی عبارتند از شایستگیهایی که ویژگیهای شخصیتی مانند خود مدیریتی ، اعتماد به نفس، صداقت و درستکاری را در فرد نشان میدهد.
- ۲- شایستگیهای رهبری و مدیریتی: این گروه از شایستگیها اشاره به ویژگیهای رهبری و مدیریت نظیر هدفگرا بودن ، قاطعیت ، مدیریت بحران و ... می نماید.
- ۳- شایستگیهای ارتباطی و اجتماعی : شایستگیهای این گروه مهارتها و توانایی هایی نظیر مهارت مذاکره، توانایی کار در تیمها، مدیریت تعارض و ... میباشد که باعث میگردند مدیر به نحو اثر بخشی شبکه ارتباطی خود با دیگران را در جهت رسیدن به اهداف سازمانی حفظ نماید.
- ۴- شایستگیهای استراتژیک : این گروه از شایستگیها که در بازار رقابتی امروز نقش مهمی دارند شامل توانایی ها مهارتهایی میشوند که مدیر با استفاده از آنها فرصتهای بازار را شناخته و با استفاده از این شایستگیها اهداف شرکت را بر مبنای استفاده از فرصتها و حذف تهدیدات در جهت انجام ماموریت سازمان بنا نهاده و تلاش مینماید با استفاده از نفاذ قوت سازمان به آنها دست یابد . شایستگیهایی نظیر تفکر شهودی، مدیریت دانش و تفکر استراتژیک در این گروه قرار دارند.

الگوی لیست شایستگی ها

یکی از ساده ترین الگوها فهرستی از شایستگیهایی است که از مشاهده عملکرد رضایتبخش یا استثنایی کارکنان برای یک شغل ویژه ، تهیه می شود .

این الگو می تواند شایستگیهایی که کارکنان باید برای بهبود عملکرد خود در شغل فعلی توسعه دهند و یا برای ارتقا یا انتقال به شغل های دیگر آماده شوند را شناسایی کند .

الگو همچنین می تواند در تجزیه و تحلیل شکاف مهارتها، یعنی مقایسه بین شایستگیهای موجود و مورد نیاز سازمانها یا افراد ، مفید باشد

مولفه های الگوی شایستگی

محرک : چه محرک ها و انگیزاننده هایی برای کار کردن در راه انجام مأموریت سازمان و حرکت به سمت اهداف وجود دارد . برای مثال افراد با انگیزه و موفقیت طلب همواره اهداف چالش آور برای خود تعیین می کنند و مسئولیت رسیدن به اهداف را بر عهده می گیرند و با گرفتن بازخور کیفیت کار خود را ارتقا می دهند.

خصیصه : خصوصیات فیزیکی و پاسخ های سازگار به شرایط کار و اطلاعات. برای مثال واکنش سریع و داشتن دیدی مناسب از شایستگی های یک راننده مسابقات اتومبیلرانی است و یا داشتن ظاهری آراسته از شایستگی های یک فروشنده محصول میباشد.

درک از خود : نگرش های فرد، ارزش ها و تصویری که فرد از خود دارد. برای مثال میزان اعتماد به نفس و اعتقادی که فرد در شرایط مختلف به خود دارد یک بخش درک از خود را تشکیل می دهد.

دانش : اطلاعاتی که فرد در یک زمینه دارد. برای مثال یک مهندس برق را جمع به فن آوری تولید و توزیع انرژی الکتریکی اطلاعات و دانش لازم را باید داشته باشد.

مهارت : توانایی اجرای یک فعالیت فیزیکی یا ذهنی. برای مثال یک تایپیست باید توانایی تایپ بیش از صد کلمه را در طول یک دقیقه با استفاده از صفحه کلید داشته باشد.

شایسته سالاری

ایجادِ باور، تمایل و احترام به شایستگان بصورت يك فرهنگ مشخص؛ در کنار به کارگماردن و ایجاد ارزش عمومي براي آنها در سازمان را

اصلاح ساختار تشکيلاتي دولت و تجميع سازمانهاي استاني از جمله وظايفي است که از سوي سازمان مدیریت به کلیه دستگاههاي اجرائي محول شده است به این ترتیب سازمانهاي استاني تحت پوشش وزارتخانه ها دستگاهها و باف سازمانها در استانها داخل خواهند شد

فرآیند دو مرحله‌اي تجزیه و تحلیل متقاضیان شناسایی شده و همچنین به کارگيري افراد شایسته در منصب درخور آنها را شایسته‌گزینی گویند اعمال عدالت و تاکید بر اهمیت حائز شاغل، منحصر به گزینش

عملی شدن فرآیندهای شایسته‌سنجي و شایسته‌گزینی در قالب استخدام و جذب مدیران توانمند را شایسته‌گزینی می‌نامند در نظر داشتن

شایسته‌داری به آگاه‌سازی، ترسیم کارراه، پشتیبانی، حفظ، توسعه و ارتقای مدیران و کارکنان شایسته در سازمان اطلاق می‌گردد. این مقوله

سیستم شایسته‌پرور با فراهم نمودن زمینه‌های پرورش مدیران بالفعل و بالقوه از طریق آموزش‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، آنان را به مراتب بالاتر ببینش، آگاهی و توانمندی سوق می‌دهد. بسترسازی سازمان و آماده‌سازی مدیران در جهت پذیرش مسئولیت‌های سنگین‌تر در طی فرایند حاضر امکان‌پذیر است.

۱- شایسته‌خواهی

۲- شایسته‌سنجي

۳- شایسته‌گزینی

۴- شایسته‌گیری

۵- شایسته‌گماری

۶- شایسته‌داری

۷- شایسته‌پروری

کارگاه – تدوین اولیه مدل مفهومی



الگوی شایستگی فردی در سازمان

طبقه شایستگی شخصی	ابعاد شایستگی شخصی
۱. برنامه ریزی برای بهینه سازی نتایج	۱-۱. نشان دادن دغدغه برای تعالی؛ ۱-۲. تنظیم و اولویت بندی هدفها؛ ۱-۳. نظارت و پایش و مقایسه آنچه که محقق شده، با برنامه‌ها.
۲. مدیریت دیگران برای بهینه سازی نتایج	۲-۱. نشان دادن حساسیت نسبت به خواسته‌ها و نیازهای دیگران؛ ۲-۲. ارتباط با دیگران؛ ۲-۳. جلب تعهد دیگران؛ ۲-۴. معرفی خود به دیگران به عنوان فردی مثبت.
۳. مدیریت فردی برای بهینه سازی نتایج	۳-۱. اعتماد به نفس و تکیه بر خود؛ ۳-۲. مدیریت بر فشارهای روانی و استرسها؛ ۳-۳. مدیریت یادگیری و توسعه فردی.
۴. استفاده از ذهن (عقل) در بهینه سازی نتایج	۴-۱. جمع آوری و سازماندهی اطلاعات؛ ۴-۲. شناسایی و مشخص کردن حوزه مقایسه؛ ۴-۳. تصمیم گیری.

شکل ۱: الگوی استاندارد شایستگی فردی MCI

مشخصات الگوی جامع شایستگی

- الف (خوشه دانش ، مهارتها، تواناییها، انگیزش ، باورها ، ارزش ها و رغبتها،
- ب (مرتبط با بخش مهم شغل،
- ج) مرتبط با عملکرد برتر و یا اثر بخشی،
- د) مرتبط با استانداردهای پذیرفته شده قابل مشاهده و قابل سنجش،
- ه) مرتبط با جهت گیری استراتژیک،
- و) قابل بهبود از طریق آموزش ، پرورش.

الگوی پیشنهادی - عمومی

- پیشگامی، توفیق طلبی و ریسک پذیری سنجیده
- علاقه مندی به یادگیری و آموزش
- انعطاف پذیری
- مسئولیت پذیری

شخصیتی



- توسعه کارکنان
- توسعه تیم ها و کار تیمی
- ایجاد انگیزه و قدردانی از کارکنان
- روحیه تحول و مدیریت تغییر

رهبری



- تفکر استراتژیک
- تفکر سیستمی
- بینش و ششم مدیریتی و تجاری
- تحلیل، حل مساله و تصمیم گیری

ذهنی



- اطلاعات و دانش تخصصی
- مهارت های تخصصی

تخصصی



- مشتری مداری
- پیگیری و نظارت تا حصول نتیجه
- برنامه ریزی و سازماندهی
- تعهد به تعالی و کثیثت

نتیجه گرایی



- فن بیان و ارائه مطلب
- روابط عمومی و اجتماعی
- مذاکره و متقاعدسازی در جلسات
- مسئولیت در محیط کار

ارتباطی



مدل توسعه شایستگی های رهبری / مدیریتی کوکا کولا



متکی به نفس

- ابتکار عمل
- بصیرت
- خلاقیت
- مخاطره پذیری
- خود انگیزی

متخصص

- جدیت
- حرفه ای
- دانش به روز
- کنجکاوی ذهنی
- یادگیری مستمر

ویژگی ها و شایستگی های مدیر آینده

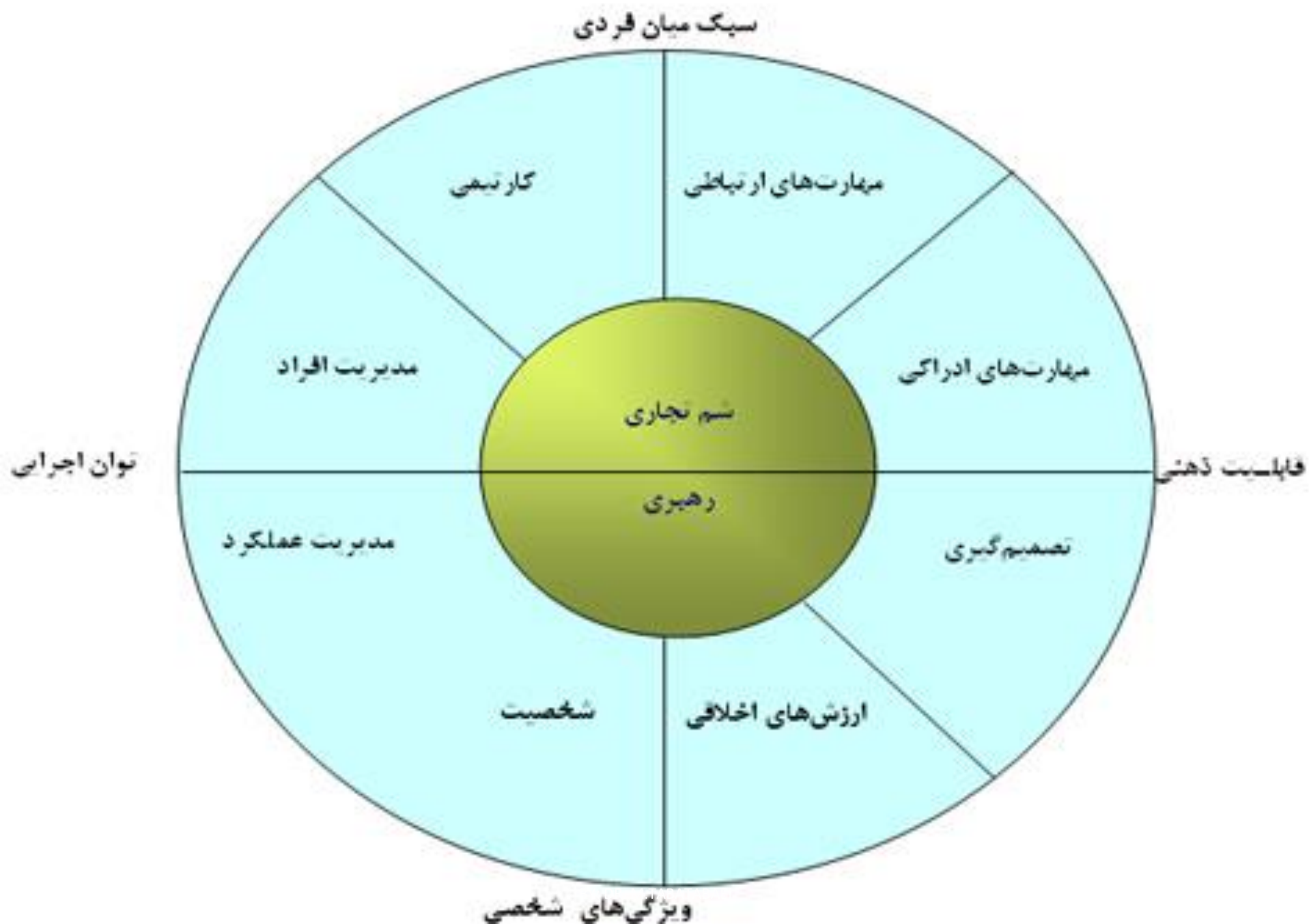
شبکه گرا

- مهارت های ارتباطی
- مهارت های مذاکره
- مهارت های حل مساله
- مدیریت پروژه
- روشنفکری

منعطف

- تحمل فشار
- قابلیت انعطاف
- کار تیمی
- سازگاری
- ثبات

شکل ۲ - مدل شایستگی های مدیران

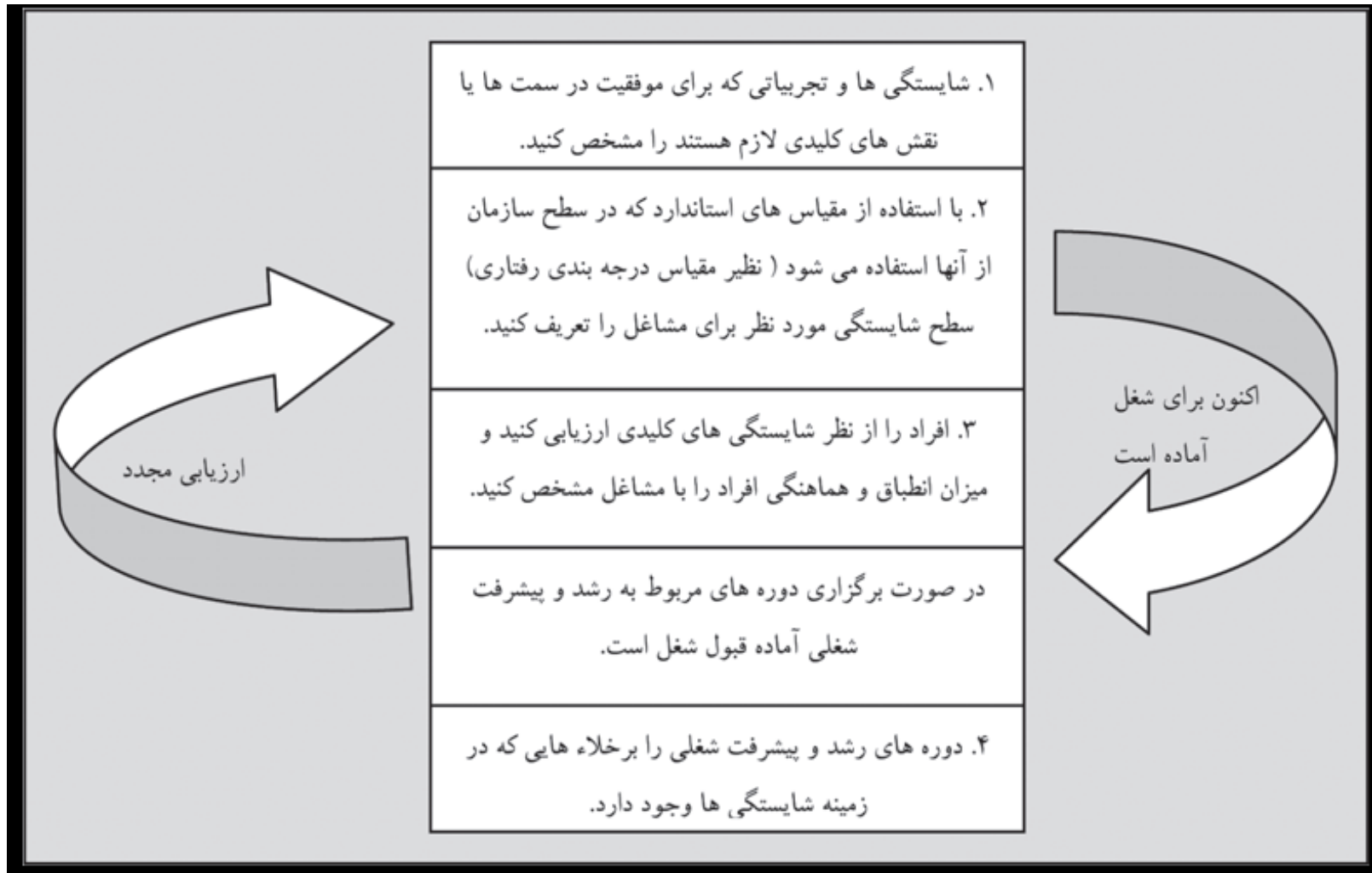


مدیریت شایستگی ها

مدیریت شایستگی دانش کلیدی مورد نیاز یک کارمند یا شرکت را برای دستیابی به اهدافش تعیین می کند، و هدف از آن فراهم نمودن زیرساخت و مبنای موثرتری برای مدیریت منابع انسانی و فرآیندهای آن اعم از جذب و استخدام ، ارزیابی عملکرد، بهره گیری بهتر از توانمندی های بالقوه و بالفعل کارکنان، **جانشین پروری و توسعه دانش و آموزش** است.

مدیریت شایستگی اخیرا به یک زمینه تحقیقی تبدیل شده است که تلاشهای سازمان را به سوی **توسعه پرورش کارکنان، مدیریت دانش ، کاربردهای فناوری** به منظور افزایش مزیت رقابتی ، نوآوری و اثر بخشی، جلب می کند.

پروژه تدوین شایستگی



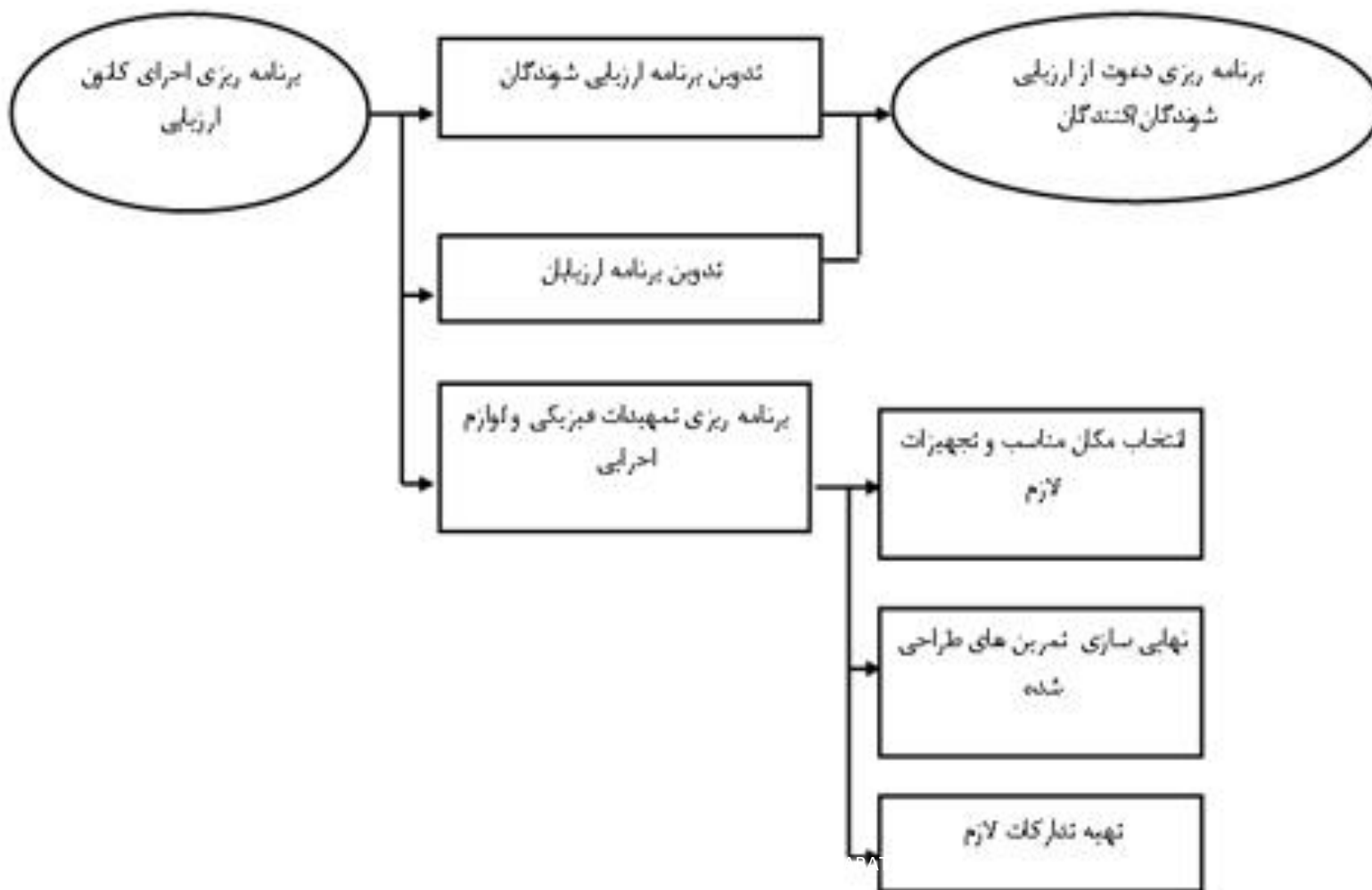
گامهای اصلی پروژه

- 1- تشکیل جلسات اولیه و هدف گذاری
- 2- تدوین استراتژی ها و اهداف کمی و کیفی
- 3- تهیه روشهای اجرایی و مکانیزمها
- 4- ایجاد کانونهای ارزیابی
- 5- ارزیابی و تعیین نتایج
- 6- پروژه های بهبود (PDP)
- 7- بازخورد مداوم سیستمی و گروهی و فردی

کانونهای ارزیابی

1. تحلیل شغل
2. طبقه بندی رفتاری
3. تکنیک های ارزیابی
4. ارزیابی چندگانه
5. شبیه سازی
6. ارزیاب ها
7. آموزش ارزیاب
8. ثبت رفتار
9. گزارش ها
10. تلفیق اطلاعات

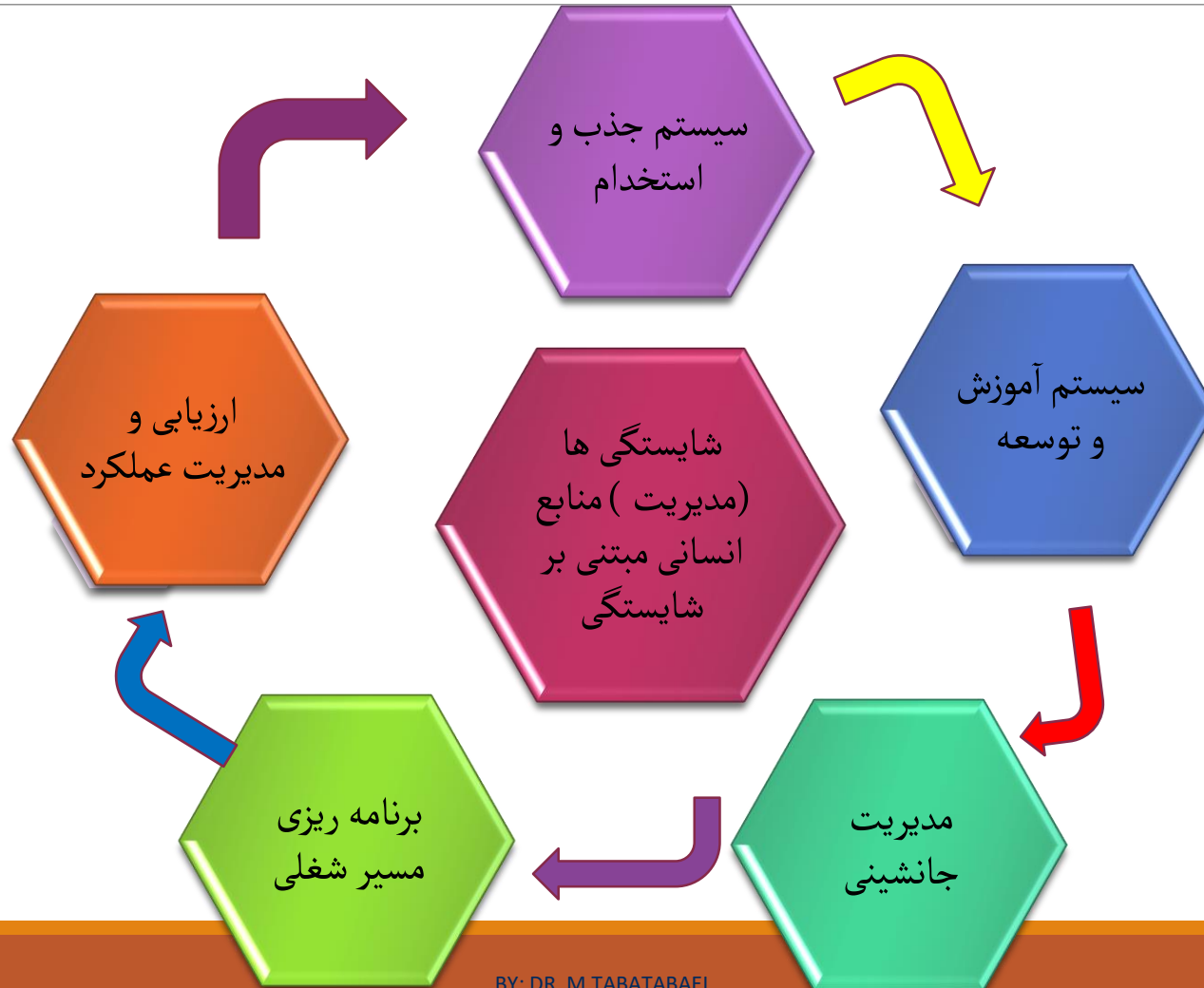
مدل عمومی امور کانونهای ارزیابی



کارگاه – تدوین متغیرهای شایستگی و وزن دهی به آنها



مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی



زیر سیستم جذب و استخدام

- ▶ جذب عبارت است از فعالیت هایی که برای جذب یک خزانه شایسته یا گنجینه صلاحیت دار از متقاضیان شغل در سازمان طراحی می شوند ، که بیشتر تأکید بر واژه شایسته یا صلاحیت افراد مناسب برای شغل است .
- ▶ مزایای استراتژی مبتنی بر شایستگی در جذب و استخدام :
- ▶ ۱- به دلیل مشخص بودن شایستگی ها ، مصاحبه کنندگان وقت بیشتری برای پرداختن به جزئیات دارند.
- ▶ ۲- به علت معین بودن اهداف شایستگی مصاحبه کنندگان کمتر با شکست مواجه می شوند .
- ▶ ۳- همپوشانی برنامه ریزی شده روی شایستگی ها باعث افزایش کمیت و کیفیت اطلاعات .
- ▶ ۴- حالات روانشناختی مصاحبه کنندگان به جای حساسیت روی تصمیم گیری برای جذب یا عدم جذب افراد به سمت دست یابی به اطلاعات شایستگی مشخص تغییر جهت می دهد.

زیر سیستم یادگیری آموزش و توسعه

► آموزش فعالیت هایی است که فرصتی را برای یادگیری یا بهبود مهارت مربوط به شغل برای کارکنان فراهم می آورد . هدف از آموزش بهبود و ارتقاء مهارت افراد برای شغل مورد نظر .

► این فرآیند شامل چهار مرحله است :

► 1- تعیین شایستگی برای یک پست یا شغل

► 2- تشخیص نیازهای آموزش و توسعه (نیاز سنجی)

► 3- شناسایی مناسب ترین روش آموزش و توسعه برای هر شایستگی قابل آموزش

► 4- اجرای برنامه آموزشی و ارزیابی آن

زیر سیستم برنامه ریزی مسیر شغلی

شامل دو جنبه برنامه ریزی (آماده سازی برای آینده) و مدیریت (عملیاتی کردن برنامه) است.

ویژگی :

- ☐ همه مشاغل به وسیله شایستگی ها توصیف می شوند .
- ☐ کارکنان به این شرح شایستگی دسترسی دارند .
- ☐ کارکنان امکان ارزیابی خود را با توجه به این شایستگی ها دارند .
- ☐ امکان مقایسه و تطبیق مهارت کارکنان در شایستگی های مربوط به شغل خود و دست یافتن به اهداف و توسعه آن .

زیر سیستم برنامه ریزی جانشینی و استعدادیابی

- این فرایند شامل چهار مرحله است :
- شناسایی سنجیده ، آگاهانه و نظام مند نیازهای سازمانی
- کشف مجموعه ای از نامزدهای با پتانسیل بالا
- طراحی سیستم یادگیری آگاهانه برای افزایش داده ها ، مهارت ها و توانایی کارکنان بالقوه
- انتخاب و جایگزینی افراد شایسته از میان مجموعه افراد از قبل تعیین شده .

ارزیابی / Assessment

بهبود مستمر عملکرد سازمانها، نیروی عظیم همافزایی ایجاد میکند که این نیروها میتواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصتهای تعالی سازمانی شود.

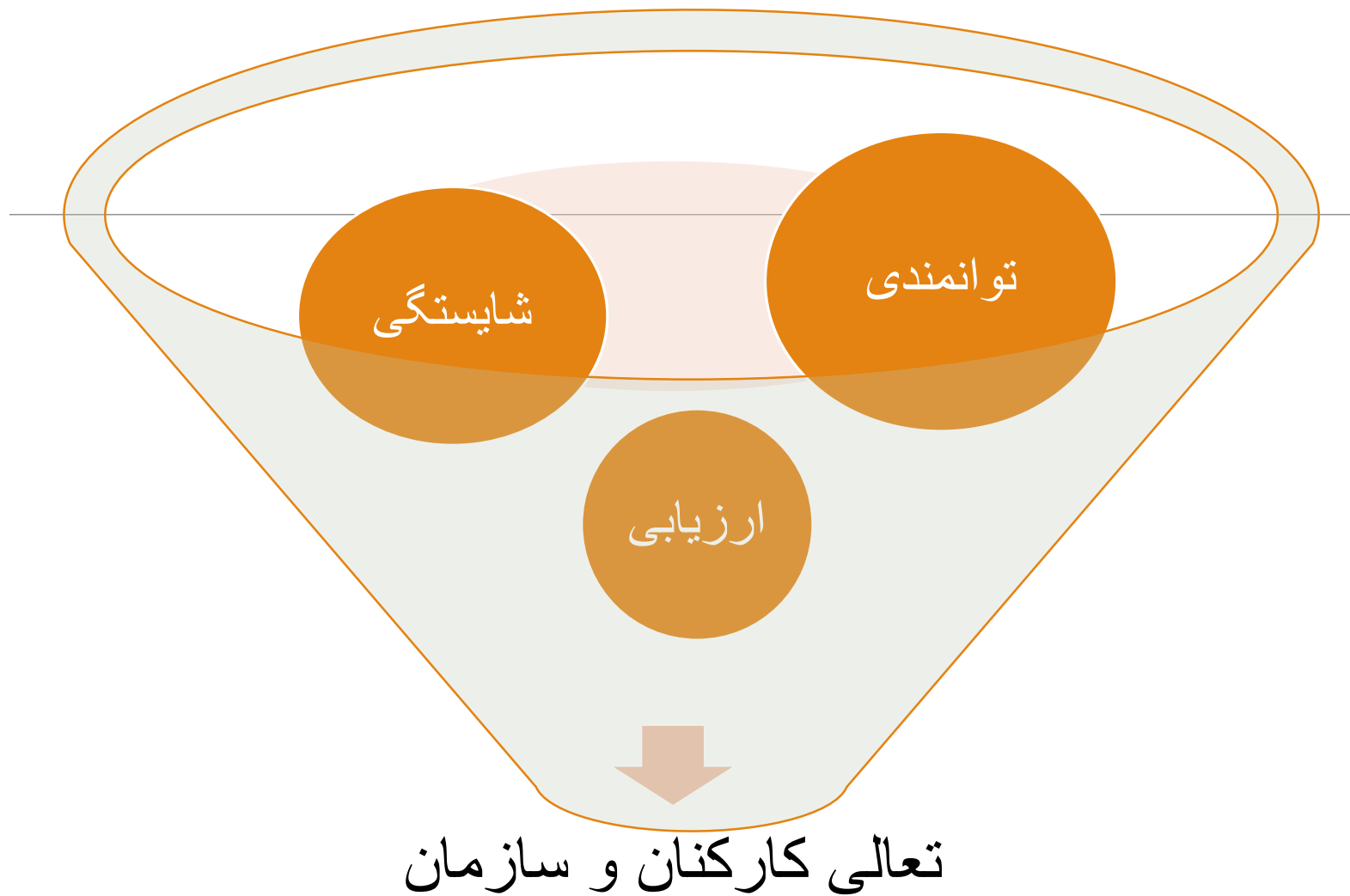
دولت ها و سازمان ها و مؤسسات تلاش جلو برنده ای را در این مورد اعمال می کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه گیری و ارزیابی امکانپذیر نیست.

لردکلوین فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه گیری میگوید: «هرگاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت میکنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می توانیم

ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی میدانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید»

ارزیابی و اندازه گیری بازخورد لازم را در موارد زیر ارائه می کند

- 1- با پیگیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده مشخص میشود که آیا سیاستهای تدوین شده به صورت موفقیتآمیزی به اجرا در آمدهاند یا خیر.
- 2 - با اندازه گیری نتایج مورد انتظار سازمانی و همچنین ارزیابی و اندازه گیری و رضایت کارکنان و مشتری ها مشخص میشود آیا سیاستها به طور صحیح تدوین شده اند یا خیر؟
- 3 - ارزیابی و اندازه گیری عملکرد امکان شناسایی زمینه هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آنها بنماید را میسر میسازد و به شناسایی فرصتها و محدودیتها کمک میکند.
- 4 - ارزیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم گیری های مدیریتی خواهد بود. چرا که بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیمگیری های مدیریتی از طریق اندازه گیری و ارزیابی سیستم عملکرد فراهم میآید



دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی

دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است.

دیدگاه نوین، آموزش، رشد و توسعه ظرفیتهای ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاورهای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیتپذیری برای بهبود کیفیت و بهینهسازی فعالیتها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می دهد. خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک ها و روشهای مدرن، توسعه پیدا میکند. حوزه تحت پوشش اندازهگیری عملکرد می تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرآیند و کارکنان باشد.

جدول شماره (۱): ارزیابی دستگاه‌ها و کارکنان بر اساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی

ویژگیها	معطوف به قضاوت (یادآوری عملکرد)	معطوف به رشد و توسعه (بهبود عملکرد)
نقش ارزیابی کننده	قضاوت و اندازه‌گیری عملکرد	مشورت دهنده و تسهیل کننده عملکرد
دوره ارزیابی	گذشته	آینده
استانداردهای ارزیابی	نظر سازمان و مدیران مافوق	خود استاندارد گذاری
هدف عمده	کنترل ارزیابی شونده	رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده
سبک مصاحبه پس از ارزیابی	دستوری (شبیه به ماکمه)	گفتگو
پیامدهای ارزیابی	تعیین و شناسایی موفق‌ترین و اعطای پاداش مالی به مدیران	ارائه خدمات مشاوره به منظور بهبود مستمر و روزافزون فعالیتها
فرومی نظام	کنترل عملکرد	رشد، توسعه و بهبود عملکرد

ارزیابی عملکرد

کاربرد

- پرتامه ریزی نیروی انسانی
- کارمندی و انتصاب
- تعیین رویه های استخدامی
- آموزش و تربیت
- تعیین مسر شغلی
- حقوق و مزایا

مؤثر مؤثر

- توانایی و مقررات کشوری
- دشمنی اقتصادی ها
- درون سازمانی (جو سازمان)
- مکتب
- منطق

خاصیت ها

- قابل اعتماد
- تشخیص تفاوت ها
- قدرت تأثیرگذاری
- قابل قبول
- ارتباط با شغل

مراحل

- هدف از ارزیابی عملکرد
- مبین شود
- انتظار تهیه شود
- عملکرد واقعی اندازه گیری شود
- عملکرد واقعی با استانداردهای عملکرد مقایسه شود
- نتایج حاصل به فرد اطلاع و اقدامات اصلاحی

روش ها

- روش مقایسه ای
- عامل شخصی
- تیت وقایع حساس
- توسعه ای
- قیاسی
- فرجه بندی
- مقایسه دو به دو
- توزیع اجباری
- انتخاب اجباری
- روش مقایسه رفتاری (BARS)
- ارزیابی پراساس مدیریت پرمهانی هدف

روشی ها

- هیئت نداشتن
- تعمیم
- ساختگویی محافظه کاری
- توکی
- مقایله
- معاکمه به جای ارزیابی
- توسیات شخصی ارزیابی

معیارها

- شاخص ها مربوط به
- صلاحیت ها باشد
- مزایا و معایب شاخص
- در نظر گرفته شود
- موجبات رشد و پیشرفت شود

زمان بندی

- ارزیابی سرپرست مستقیم
- ارزیابی رئیس به وسیله مرتوس
- ارزیابی معلمان از عملکرد یکدیگر
- ارزیابی گروهی
- ارزیابی از طریق خودسنجی

نظرات

- نظرات مثبت
- حوامل مهم و مرتبط باشد
- مقیاس ها جداگانه باشد
- درجات مختلف عملکرد
- تعداد ارزیابی شوند
- محدود باشد
- مشکلات برطرف شود

مشکلات

- ارزیابی سرپرست مستقیم
- ارزیابی رئیس به وسیله مرتوس
- ارزیابی معلمان از عملکرد یکدیگر
- ارزیابی گروهی
- ارزیابی از طریق خودسنجی

روشی ها

- روش مقایسه ای
- عامل شخصی
- تیت وقایع حساس
- توسعه ای
- قیاسی
- فرجه بندی
- مقایسه دو به دو
- توزیع اجباری
- انتخاب اجباری
- روش مقایسه رفتاری (BARS)
- ارزیابی پراساس مدیریت پرمهانی هدف

معیارها

- شاخص ها مربوط به
- صلاحیت ها باشد
- مزایا و معایب شاخص
- در نظر گرفته شود
- موجبات رشد و پیشرفت شود

زمان بندی

- ارزیابی سرپرست مستقیم
- ارزیابی رئیس به وسیله مرتوس
- ارزیابی معلمان از عملکرد یکدیگر
- ارزیابی گروهی
- ارزیابی از طریق خودسنجی

نظرات

- نظرات مثبت
- حوامل مهم و مرتبط باشد
- مقیاس ها جداگانه باشد
- درجات مختلف عملکرد
- تعداد ارزیابی شوند
- محدود باشد
- مشکلات برطرف شود

مشکلات

- ارزیابی سرپرست مستقیم
- ارزیابی رئیس به وسیله مرتوس
- ارزیابی معلمان از عملکرد یکدیگر
- ارزیابی گروهی
- ارزیابی از طریق خودسنجی

روشی ها

- روش مقایسه ای
- عامل شخصی
- تیت وقایع حساس
- توسعه ای
- قیاسی
- فرجه بندی
- مقایسه دو به دو
- توزیع اجباری
- انتخاب اجباری
- روش مقایسه رفتاری (BARS)
- ارزیابی پراساس مدیریت پرمهانی هدف

معیارها

- شاخص ها مربوط به
- صلاحیت ها باشد
- مزایا و معایب شاخص
- در نظر گرفته شود
- موجبات رشد و پیشرفت شود

زمان بندی

- ارزیابی سرپرست مستقیم
- ارزیابی رئیس به وسیله مرتوس
- ارزیابی معلمان از عملکرد یکدیگر
- ارزیابی گروهی
- ارزیابی از طریق خودسنجی

نظرات

- نظرات مثبت
- حوامل مهم و مرتبط باشد
- مقیاس ها جداگانه باشد
- درجات مختلف عملکرد
- تعداد ارزیابی شوند
- محدود باشد
- مشکلات برطرف شود

مشکلات

- ارزیابی سرپرست مستقیم
- ارزیابی رئیس به وسیله مرتوس
- ارزیابی معلمان از عملکرد یکدیگر
- ارزیابی گروهی
- ارزیابی از طریق خودسنجی

روشی ها

- روش مقایسه ای
- عامل شخصی
- تیت وقایع حساس
- توسعه ای
- قیاسی
- فرجه بندی
- مقایسه دو به دو
- توزیع اجباری
- انتخاب اجباری
- روش مقایسه رفتاری (BARS)
- ارزیابی پراساس مدیریت پرمهانی هدف

معیارها

- شاخص ها مربوط به
- صلاحیت ها باشد
- مزایا و معایب شاخص
- در نظر گرفته شود
- موجبات رشد و پیشرفت شود

زمان بندی

- ارزیابی سرپرست مستقیم
- ارزیابی رئیس به وسیله مرتوس
- ارزیابی معلمان از عملکرد یکدیگر
- ارزیابی گروهی
- ارزیابی از طریق خودسنجی

نظرات

- نظرات مثبت
- حوامل مهم و مرتبط باشد
- مقیاس ها جداگانه باشد
- درجات مختلف عملکرد
- تعداد ارزیابی شوند
- محدود باشد
- مشکلات برطرف شود

مشکلات

- ارزیابی سرپرست مستقیم
- ارزیابی رئیس به وسیله مرتوس
- ارزیابی معلمان از عملکرد یکدیگر
- ارزیابی گروهی
- ارزیابی از طریق خودسنجی

روشی ها

- روش مقایسه ای
- عامل شخصی
- تیت وقایع حساس
- توسعه ای
- قیاسی
- فرجه بندی
- مقایسه دو به دو
- توزیع اجباری
- انتخاب اجباری
- روش مقایسه رفتاری (BARS)
- ارزیابی پراساس مدیریت پرمهانی هدف

معیارها

- شاخص ها مربوط به
- صلاحیت ها باشد
- مزایا و معایب شاخص
- در نظر گرفته شود
- موجبات رشد و پیشرفت شود

زمان بندی

- ارزیابی سرپرست مستقیم
- ارزیابی رئیس به وسیله مرتوس
- ارزیابی معلمان از عملکرد یکدیگر
- ارزیابی گروهی
- ارزیابی از طریق خودسنجی

نظرات

- نظرات مثبت
- حوامل مهم و مرتبط باشد
- مقیاس ها جداگانه باشد
- درجات مختلف عملکرد
- تعداد ارزیابی شوند
- محدود باشد
- مشکلات برطرف شود

مشکلات

- ارزیابی سرپرست مستقیم
- ارزیابی رئیس به وسیله مرتوس
- ارزیابی معلمان از عملکرد یکدیگر
- ارزیابی گروهی
- ارزیابی از طریق خودسنجی

روشی ها

- روش مقایسه ای
- عامل شخصی
- تیت وقایع حساس
- توسعه ای
- قیاسی
- فرجه بندی
- مقایسه دو به دو
- توزیع اجباری
- انتخاب اجباری
- روش مقایسه رفتاری (BARS)
- ارزیابی پراساس مدیریت پرمهانی هدف

معیارها

- شاخص ها مربوط به
- صلاحیت ها باشد
- مزایا و معایب شاخص
- در نظر گرفته شود
- موجبات رشد و پیشرفت شود

زمان بندی

- ارزیابی سرپرست مستقیم
- ارزیابی رئیس به وسیله مرتوس
- ارزیابی معلمان از عملکرد یکدیگر
- ارزیابی گروهی
- ارزیابی از طریق خودسنجی

نظرات

- نظرات مثبت
- حوامل مهم و مرتبط باشد
- مقیاس ها جداگانه باشد
- درجات مختلف عملکرد
- تعداد ارزیابی شوند
- محدود باشد
- مشکلات برطرف شود

مشکلات

- ارزیابی سرپرست مستقیم
- ارزیابی رئیس به وسیله مرتوس
- ارزیابی معلمان از عملکرد یکدیگر
- ارزیابی گروهی
- ارزیابی از طریق خودسنجی

روشی ها

- روش مقایسه ای
- عامل شخصی
- تیت وقایع حساس
- توسعه ای
- قیاسی
- فرجه بندی
- مقایسه دو به دو
- توزیع اجباری
- انتخاب اجباری
- روش مقایسه رفتاری (BARS)
- ارزیابی پراساس مدیریت پرمهانی هدف

معیارها

- شاخص ها مربوط به
- صلاحیت ها باشد
- مزایا و معایب شاخص
- در نظر گرفته شود
- موجبات رشد و پیشرفت شود

زمان بندی

- ارزیابی سرپرست مستقیم
- ارزیابی رئیس به وسیله مرتوس
- ارزیابی معلمان از عملکرد یکدیگر
- ارزیابی گروهی
- ارزیابی از طریق خودسنجی

نظرات

- نظرات مثبت

- روش 360 درجه
- روش نرمال
- روش توصیفی
- روش توزیع اجباری
- روش استراتژیک و...

تفاوت ارزیابی شایستگی با ارزیابی عملکرد

هنگامی که در خصوص ارزیابی نیروی انسانی صحبت به میان می آید، اولین و شاید تنها عبارتی که به ذهن میرسد، ارزیابی عملکرد است. بی تردید ارزیابی عملکرد فرآیندی ضروری برای کنترل، هدایت و تصمیم گیری در خصوص کارکنان سازمان است و جزو جدانشدنی نظام مدیریت منابع انسانی.

بعلاوه عملکرد هر فرد تا حد زیادی پیامد چگونگی مدیریت بر اوست. به همین علت بررسی نقش عملکرد کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی بسیار پیچیده است. مثلاً در مورد فردی که در کار خود از آزادی و اختیارات محدودی برخوردار است و مافوقش بر کار او نظارت همه جانبه دارد، حتی عینی ترین معیارهای اندازه گیری عملکرد هم نمیتواند به درستی و به دقت عملکرد فرد مورد نظر را بررسی کند. به همین علت تنها ملاک تصمیم گیری در خصوص کارکنان در حوزه های مختلف، از جمله، ارتقاء، تنزل، حقوق و دستمزد و ... را نمیتوان ارزیابی عملکرد قرار داد. برای رفع این نقیصه میتوان از روشهای ارزیابی شایستگی استفاده کرد.

ارزیابی شایستگی

شایستگی:

تعریف نظری: شایستگی عبارت است از هر گونه دانش، مهارت، توانایی یا کیفیت شخصی که از طریق رفتار نشان داده شده و منجر به تعالی خدمت دهی میشود (بوندر، 2003)

تعریف عملیاتی: در این طرح منظور ویژگیهایی است که هر شاغل جهت انجام بهینه وظایف شغلی دارای آن بوده و یا با گذراندن دوره های آموزشی مربوطه یا به وسیله کسب تجربه، میتواند آن ویژگیها را کسب کند.

ارزیابی:

تعریف نظری: ارزیابی عمل یافتن ارزش هر چیز است. در حوزه علوم مدیریت، ارزیابی یعنی سنجش و اندازه گیری کار و نتیجه به دست آمده از آن، با مقیاس و شاخصی که کمیت و کیفیت مورد نظر را دقیق، عینی و به دور از دآوری های شخصی و ملاک های مبهم، ارزشیابی و اندازه گیری کند.

تعریف عملیاتی: در این طرح منظور از ارزیابی سنجش و اندازه گیری، سطح شایستگی های کارکنان یک سازمان است.

دانش:

تعریف نظری: به معنی برخورداری از علم نظری و آگاهی در مورد یک موضوع.

تعریف عملیاتی: در این طرح منظور اطلاعات و آگاهی نظری هر یک از کارکنان در حوزه مخصوص شغلی است.

ارزیابی شایستگی

مهارت:

تعریف نظری: به معنی توانایی انجام درست یک کار یا حرفه.

تعریف عملیاتی: در این طرح منظور قدرت به اجرا درآوردن دانش و آگاهی نظری در حوزه شغلی است.

توانایی:

تعریف نظری: به معنی دانستن و توانستن (مهارت انجام عملی و استفاده از دانش) میباشد.

تعریف عملیاتی: در این طرح منظور استعدادها و ویژگیهای فردی و همچنین آن دسته از دانش و مهارتهایی است که در وجود فرد نهادینه شده است.

نگرش:

تعریف نظری: بینش، تفکر و نحوه نگاه هر فرد نسبت به محیط و وقایع را نگرش مینامند.

تعریف عملیاتی: در این طرح منظور نوع نگاه و تصور هر یک از کارکنان نسبت به موضوعات و مسائل شغلی و سازمانی است.

ارزیابی شایستگی

شایستگی چیست:

تعاریف متعددی از شایستگی توسط محققان و صاحب نظران حوزه علوم انسانی مطرح شده است از جمله:

شایستگی ها عبارتند از ویژگیهای شناختی (مانند دانشها و مهارتها)، احساسی (مانند نگرشها و ارزشها)، رفتاری و انگیزشی یک فرد او را قادر به عملکرد موفق در یک شغل یا موقعیت خاص میسازند.

شایستگی ها ویژگیهای اساسی یک فرد هستند که از طریق رابطه علت و معلولی با عملکرد عالی و اثربخش او در یک شغل ارتباط دارند.

شایستگی ها عبارتند از دانشها، مهارتها، توانایی ها 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 خورده اند.

در مجموع میتوان یک تعریف جامع به صورت زیر برای شایستگی ها عنوان نمود.

شایستگی ها ویژگیهای فردی از جمله دانش، مهارت، توانایی و نگرش هستند که فرد با در اختیار داشتن آنها میتواند فعالیتهای شغلی خود را به شکل صحیح و مطلوب انجام دهد.

اهداف و کاربردهای اصلی ارزیابی شایستگی

برنامه ریزی نیروی انسانی- به کمک ارزیابی شایستگی میتوان اطلاعات جامع و مانعی از دانش، توانایی و مهارتهای کارکنان حاضر در سازمان به دست آورد. این اطلاعات کمک شایانی به برنامه ریزی صحیح نیروی انسانی مینماید.

کارمندیابی و انتخاب- نتیجه ارزیابی شایستگی نیروهایی که متقاضی استخدام هستند معیار بسیار خوبی برای انتخاب افراد شایسته است.

آموزش و بهسازی - نیازهای آموزشی کارکنان سازمان به وسیله اجرای فرآیند ارزیابی شایستگی به دست می آیند. در نتیجه اجرای ارزیابی شایستگی، فاصله شایستگی وضع موجود و وضع مطلوب کارکنان معین شده و پیرو آن نیازهای آموزشی که در صورت اجرای آن کارکنان میتوانند فاصله شایستگی های شغلی خود را پوشش دهند نیز مشخص میگردد.

تشویق و تنبیه- ارزیابی شایستگی به شناسایی ضعف ها و قوت های فردی در انجام وظایف محول شده منجر میگردد. و این امر مبنای تصمیماتی مانند ترفیع، تنزل، پاداش و ... خواهد بود.

شناسایی استعداد های افراد- استعدادهای نهایی افراد از طریق ارزیابی عملکرد، شناسایی میگردد.

ارزیابی شایستگی

ارزیابی شایستگی در دو حوزه تعریف میشود:

الف) ارزیابی شایستگی های مطلوب یک شغل

ب) ارزیابی شایستگی های شاغل

الف) ارزیابی شایستگی های مطلوب یک شغل

با مطالعه و تجزیه و تحلیل اهداف و مأموریت های سازمان و همچنین ویژگیها و شرح وظایف هر یک از مشاغل، شایستگی های لازم برای ایفای نقش در شغل مورد نظر تعیین میشود. همچنین سطح مطلوب شایستگی های تعیین شده برای هر شغل نیز با تجزیه و تحلیل جایگاه و فعالیتهای شغل مشخص میگردد.

در این حوزه ارزیابی ها می تواند شامل:

ارزیابی آموزشی و وجوه آن

ارزیابی استراتژیک شغل

ارزیابی چالشهای یک شغل و خلاق و نوآور بودن وجوه شغل

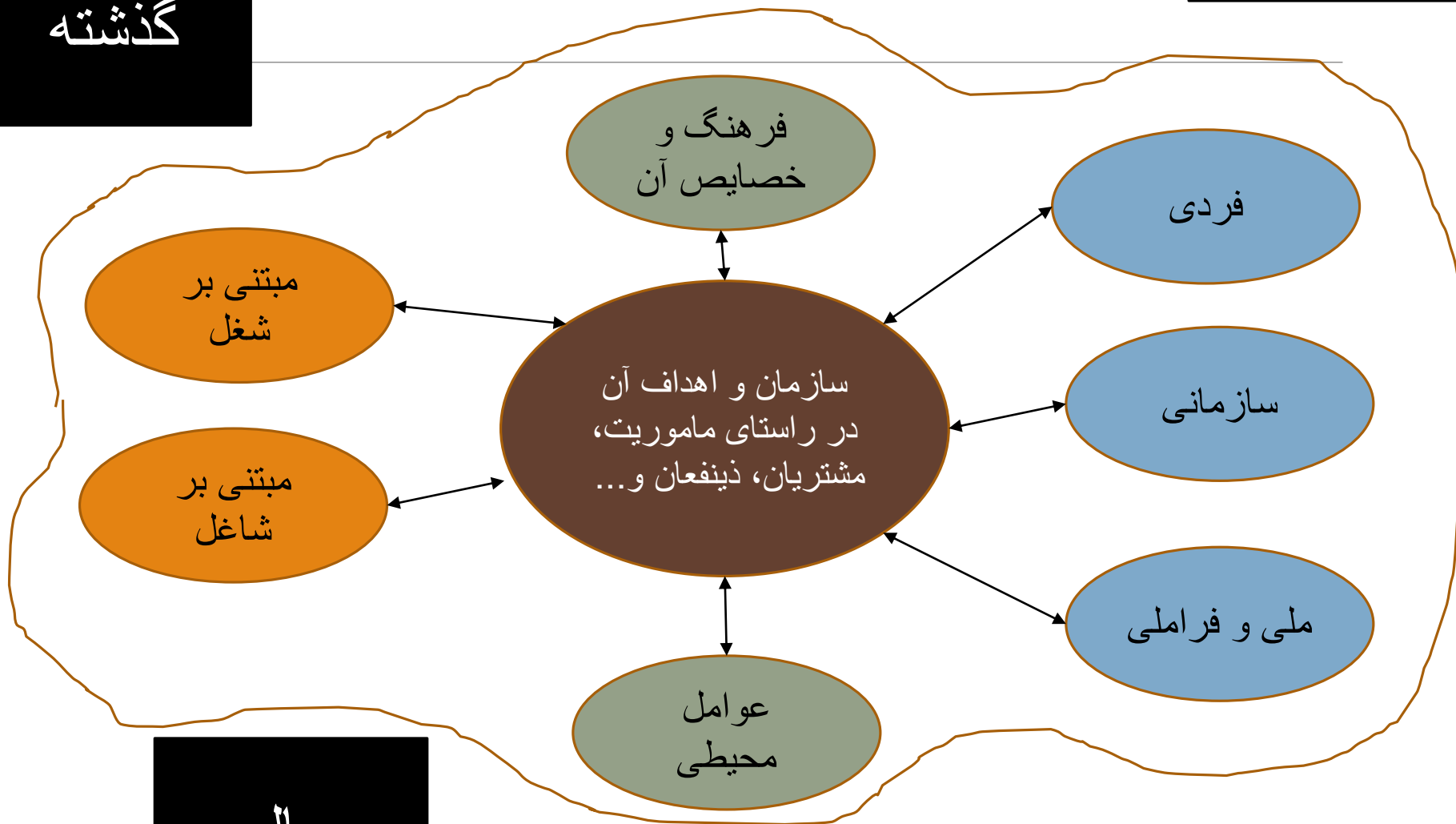
(ب) ارزیابی شایستگی های شاغل

هر یک از افراد شاغل در یک سازمان، دارای شایستگی هایی هستند که تعیین کننده توانایی آنها در ایفای نقش مطلوب در یک یا چند شغل است.

شایستگی های افراد شاغل میتواند مشابه یا متفاوت از دیگران و گاهی منحصر به فرد باشد. همچنین هر فردی ممکن است شایستگی های متنوعی را در سطوح مختلف دارا باشد.

ارزیابی سیستمی شایستگی

گذشته



حال

روشها و مدل‌های ارزیابی شایستگی

- خود ارزیابی

- ارزیابی مدیر

- ارزیابی 360 درجه

- ارزیابی 180 درجه

- ارزیابی بر مبنای هدف (نتایج)

- کانون ارزیابی

- ارزیابی گواهینامه ها

تکنیکها و ابزارهای ارزیابی شایستگی

- مشاهده
- مصاحبه
- پرسشنامه
- آزمون کتبی
- آزمون عملی
- کانون ارزیابی: (ایفای نقش، مورد کاوی، بحث گروهی، مصاحبه و ...)

هدایت ارزیابی و مدیریت شایستگی

مدیریت شایستگی:

مدیریت شایستگی به عنوان یک ابزار استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمانها مطرح است.

مدیریت مبتنی بر شایستگی بر به کارگیری مجموعه شایستگی های منابع انسانی و توسعه این شایستگی ها در راستای پیشبرد اهداف سازمان تاکید دارد. همچنین بر شناسایی و توسعه دانش ها، مهارتها و توانایی های شغلی و سازمانی کارکنان تمرکز میکند تا بتواند نتایج عملکرد فرد و سازمان را بهبود بخشد.

در مدیریت مبتنی بر شایستگی، افراد سازمان، متناسب با شایستگی هایشان در فعاليتها و تصمیمات سازمان مشارکت داده میشوند.

مراحل مدیریت شایستگی

تعیین نیازمندی شایستگی های مشاغل سازمان

تعیین سطح مطلوب شایستگی های مورد نیاز سازمان در هر شغل

ارزیابی شایستگی کارکنان

تعیین فاصله میان شایستگی کارکنان و سطح مطلوب شایستگی های هر شغل

تعیین اقدامات اجرایی برای رفع فاصله میان شایستگی کارکنان و سطح مطلوب شایستگی های هر شغل

اجرای اقدامات برای رفع فاصله میان شایستگی کارکنان و سطح مطلوب شایستگی های شغل (تغییر شغل، آموزش و ...)

حفظ و توسعه شایستگی های کارکنان