

بهبود تجربه کارکنان با مدل شایستگی + مشکلات و مهارت‌ها

مدل شایستگی Competency Model الگویی است که میزان دانش، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی موردنیاز برای عملکرد مؤثر در یک جایگاه شغلی را مشخص می‌کند. این مدل به سازمان کمک می‌کند تا سازگارترین استعدادها را با توجه به نیاز خود جذب و استخدام کند.

شایستگی برای فعالیت در یک جایگاه شغلی و استخدام شدن در یک شرکت یا سازمان نیازمند دارا بودن صلاحیت در موارد متعددی است. شایستگی در این‌گونه موارد از هوش مهم‌تر است. یعنی فقط هوشمند بودن برای انجام وظایف کفایت نمی‌کند و مهارت‌هایی نیز وجود دارند که در کنار هوشمندی قرار می‌گیرند تا هر فرد برای یک جایگاه شغلی شرایط لازم را داشته باشد و از عهده وظایف خود برآید. هدف نهایی به‌کارگیری مدل شایستگی رسیدن به بازده بالاتر از سطح متوسط در یک سازمان یا کسب‌وکار است.

کلیک کنید

برای دریافت دمو نرم افزار منابع انسانی

با راهکار منابع انسانی دیدگاه، فرایندهای مربوط به منابع انسانی سازمان خود را آسان و بهینه کنید.

تعریف شایستگی شغلی

شایستگی یعنی ویژگی‌ها، مهارت‌ها و در مجموع خصوصیات و مشخصاتی که یک فرد دارد و با تکیه بر آنها می‌تواند سطح عملکرد مطلوبی داشته باشد. این مشخصات مجموعه‌ای از دانش، مهارت، آگاهی، صفات شخصیتی، انگیزه‌ها، الگوهای فکری و شیوه اندیشیدن و احساس کردن و عمل کردن هستند.



مفهوم مدل شایستگی

در واقع مدل شایستگی در سازمان برای هر شغل و جایگاه شغلی مشخص، توضیحات جامعی است که در بخش منابع انسانی تهیه می‌شود. مهارت‌ها، دانش و الزامات رفتاری افراد واجد شرایط برای یک جایگاه شغلی در این مدل توضیح داده می‌شود. تیپ‌شناسی شخصیتی MBTI در بسیاری از موارد الگوی اصلی انتخاب افراد قرار می‌گیرد. اما در مدل‌های شایستگی هر ویژگی و صفت شخصیتی قابل بررسی است و انتخاب به چند تیپ شخصیتی محدود نمی‌شود.

در این مدل هر ویژگی و مشخصه‌ای به صورت کاملاً صریح و شفاف معرفی می‌شود. همچنین میزان اثرگذاری این ویژگی بر روی عملکرد و خروجی افراد و مقدار اثرگذاری هر کدام از ویژگی‌ها در دستیابی به اهداف سازمانی به خوبی روشن است. به این ترتیب الگوهای شایستگی تبدیل به زبان مشترک برای یک سازمان می‌شود. بر اساس این مدل دیگر انتخاب‌های سلیقه‌ای و شهودی معنایی ندارند، بلکه برای هر امتیاز مثبت یا منفی که به متقاضیان تعلق می‌گیرد یک علت منطقی وجود دارد.

شایستگی تنها در مرحله استخدام و یا خاتمه همکاری کاربرد ندارد، بلکه می‌توان از مدل‌های مختلف برای برنامه‌ریزی آموزش و توسعه کارکنان استفاده کرد.

انواع مدل شایستگی

مدل‌های شایستگی بخش‌های مختلفی از ساختار سازمانی را مورد تمرکز قرار می‌دهند.

- **مدل شایستگی هسته‌ای در سازمان:** در این مدل صلاحیت‌ها و شرایطی در نظر گرفته می‌شوند که هر سازمانی با داشتن آنها مسیر موفقیت خود را راحت‌تر طی خواهد کرد.

- **مدل شایستگی رهبری:** رهبران سازمان و مدیران بخش‌ها علاوه بر شایستگی‌های فنی باید مهارت‌های فردی و شناختی متعددی داشته باشند تا بتوانند به درستی با کارکنان بخش‌های دیگر و کارمندان تحت نظر خود رفتار کنند. در مجموع مدل‌های شایستگی با افزایش مسئولیت گسترده‌تر می‌شوند و ویژگی‌های بیشتری را در بر می‌گیرند.

- **مدل شایستگی شغلی (فرعی):** در این مدل ویژگی‌های مربوط به هر جایگاه شغلی در هر رده مورد توجه قرار می‌گیرد. علاوه بر وظایف محوله، رفتار و ویژگی‌های شخصیتی و مهارتی که در انجام بهینه کار و رسیدن به نتیجه افراد را یاری می‌کند، در این روش مورد توجه قرار می‌گیرند.

الگوی این شایستگی‌ها معمولاً افرادی هستند که در جایگاه شغلی خود بهترین کارایی را دارند.

مدل شایستگی نقشی (اصلی): علاوه بر جایگاه شغلی سطوح مختلف جایگاه شغلی نیز نیازمند مهارت‌های خاصی است. هر فرد بسته به نقشی که در ساختار شغلی خود دارد، باید مهارت‌های دیگری نیز داشته باشد که بتواند از عهده وظایف خود به درستی برآید و همچنین در هموار ساختن مسیر سازمان و اعضای آن نیز نقش مؤثر مستمری داشته باشد.



تفاوت شرح شغلی و مدل‌های شایستگی

شرح شغل یا شرح وظایف شامل توانایی‌ها و مهارت‌ها و انتظارات کارفرما است که مستقیماً به بازده فرد در جایگاه شغلی ارتباط دارند. اما در مدل‌های شایستگی ویژگی‌های شخصی و رفتاری نیز در نظر گرفته می‌شود که ممکن است در ظاهر ارتباطی به بازده افراد نداشته باشند، اما در حرکت کلی سازمان به سوی دستیابی به اهداف بسیار مهم و مؤثر هستند.

اهمیت مدل شایستگی

برخی از کارفرمایان علت شکل‌گیری مدل‌های شایستگی را متوجه نمی‌شوند. در نظر آنها مهارت‌های فنی برای انتصاب افراد کفایت می‌کند. اما باید در نظر داشت که

انعطاف‌پذیری و روحیه همکاری در سطح سازمان عوامل مؤثری هستند که به توسعه و پیشرفت آن کمک می‌کنند. دانش فنی تنها به اتمام کار در زمان مقرر منجر می‌شود، اما هم‌افزایی و توسعه و رضایت دوطرفه کارفرما و کارکنان را تضمین نمی‌کند. به همین خاطر است که الگوهایی برای شایستگی مطرح می‌شود. این شایستگی‌ها مجموعه‌ای از مهم‌ترین عوامل مؤثر در تضمین و افزایش بهره‌وری شغلی کارکنان را به عنوان شاخص‌های کلیدی برای واجد شرایط بودن مشخص می‌کند.

انتخاب فرد مناسب از بین متقاضیان برای یک جایگاه شغلی، ارزیابی عملکرد تک‌تک کارکنان، برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری، تصمیم‌گیری در مورد نگاه‌داشت یا حذف کارکنان و موارد متعدد دیگر از وظایف کارکنان بخش منابع انسانی شرکت است. تمامی این وظایف به یک پرسش مربوط می‌شوند: یک فرد ایده‌آل برای تصدی جایگاه شغلی مشخص چه ویژگی‌هایی دارد؟

ویژگی‌های کلی انتخاب کارکنان

معمولاً در انتخاب افراد واجد شرایط برای یک جایگاه شغلی جنسیت، رشته تحصیلی، سطح تحصیلات و ویژگی‌های شخصیتی افراد در نظر گرفته می‌شود. اما این امکان نیز وجود دارد که این ویژگی‌ها معیار انتخاب اولیه نباشند، چون مواردی مثل جنسیت و رشته تحصیلی برای برخی از مشاغل مزیت یا مورد قابل تفکیک نیستند.

تعیین صلاحیت افراد بر اساس مدل شایستگی نیازمند دقت نظر و بررسی جزئیات مختلفی است. می‌توان مجموع شایستگی‌های موردنیاز برای انتصاب در یک شغل را به

دو دسته کلی تقسیم کرد. شایستگی عمومی و شایستگی فنی.

شایستگی عمومی به ویژگی‌هایی چون مهارت‌های ارتباطی، صبر و حوصله، هوش اجتماعی و مهارت‌های غیرکلامی مربوط می‌شود. شایستگی عمومی نیز به مهارت‌هایی مثل توانایی انجام وظایف و سطح دانش و مهارت علمی افراد در زمینه شغلی موردنظر می‌پردازد.

کاربرد مدل شایستگی

مدل‌های شایستگی در سه عملکرد اصلی منابع انسانی کاربرد دارند.

- **جذب و استخدام:** معمولاً سطح مهارت فنی موردنیاز برای هر جایگاه شغلی به راحتی قابل تعیین و تشخیص است. اما مهارت‌های اجتماعی و ویژگی‌های شخصی برای هر شغل ممکن است به فاکتورهای مختلفی بستگی داشته باشد. افراد خوش‌رو، باحوصله و صبور مناسب انجام یک‌سری از کارها هستند و افراد جدی و مصمم و متمرکز برای مشاغل دیگری بهترین بازده را خواهند داشت.

ارزیابی عملکرد: [ارزیابی عملکرد](#) افراد تنها به میزان خروجی کار آنها محدود نمی‌شود. میزان مشارکت با تیم یا بخش‌های دیگر و مهارت‌های ارتباطی در الگوی شایستگی قرار می‌گیرند تا بتوان ارزیابی عملکرد جامع و درستی از کل فعالیت‌های یک فرد در اختیار داشت.

آموزش سازمانی: توسعه و آموزش در افزایش دانش فردی و مهارت‌های غیرفنی تأثیر

به‌سزایی دارد. مدل شایستگی به شناسایی این مهارت‌ها کمک می‌کند و می‌تواند مرجعی برای برنامه آموزشی هر رده و فعالیت شغلی باشد.



بهبود تجربه کارکنان با مدل شایستگی

پیاده‌سازی استراتژی‌های مدل‌های شایستگی نیاز به بررسی مداوم داده‌های پرسنلی و سازمانی دارد. داده‌های پرسنلی و سازمانی در نرم‌افزارهای مختلف ذخیره می‌شوند که دسترسی مداوم به آنها برای انجام پایش‌های مربوط به شایستگی تبدیل به یک چالش شده است.

در حال حاضر [راهکار جامع مدیریت منابع انسانی دیدگاه](#) از بهترین راه‌حل‌ها برای پیاده‌سازی و پایش مدل‌های شایستگی در سازمان است. در این راهکار به دلیل

یکپارچگی نرم‌افزاری می‌تواند سریع، راحت و در لحظه به تمامی داده‌های موردنظر دسترسی داشت و همچنین فرایندهای تکراری و زمان‌بر را به صورت خودکار درآورد. از مزیت‌های خودکارسازی فرایندها در درجه اول پیشگیری از اتلاف وقت و انرژی است. همچنین احتمال خطای انسانی در بررسی‌ها حذف می‌شود و نتایج قابل اعتمادی به دست می‌آید.

راهکار جامع مدیریت منابع انسانی دیدگاه مجموعه‌ای از نرم‌افزارهای کاربردی است که بسیاری از آنها در عملیات شکل‌دهی الگوی شایستگی نقش دارند. از جمله این نرم‌افزارها می‌توان به نرم‌افزار پرسنلی، نرم‌افزار تشکیلات سازمانی، نرم‌افزار ارزیابی عملکرد و نرم‌افزار جذب و استخدام اشاره کرد. تمامی این نرم‌افزارها حاوی داده‌های ارزشمندی برای تعیین و تبیین مدل شایستگی در سازمان هستند.

با تبادل اطلاعات و گزارش‌گیری آسان، پویایی و انعطاف‌پذیری، شایسته‌سالاری و انطباق با نیازهای سازمانی و بسیاری مزایای دیگر می‌توان به بهترین شکل مدیریت منابع انسانی را انجام داد و به بهینه‌سازی فضای کار پرداخت. انسجام فرایندها نیز به تمرکز و مدیریت یکپارچه کمک می‌کند و برنامه‌ریزی‌ها و بهره‌وری سازمان را به شکل چشمگیری بهبود می‌بخشد.

مزایای مدل شایستگی

سازمان‌ها و کسب‌وکارهایی که اصول شایستگی در آنها تعریف می‌شود، موفقیت بیشتری را در عملکرد خود دارند. برخی از مهم‌ترین مزایایی که این شیوه عملکردی به

دنبال خواهد داشت، در ادامه به صورت مختصر آورده می‌شوند:

- هم‌سویی بیشتر شیوه عملکرد کارکنان با اهداف کلی و استراتژی
- مشارکت بهتر کارکنان
- تشخیص بهتر نیازهای توسعه و یادگیری کارکنان
- ایجاد فرصت مهارت‌افزایی
- تقویت استراتژی و برنامه‌ریزی سازمان
- ارزیابی عملکرد مستند و معتبر
- تضمین پیشرفت حرفه‌ای و فردی در سازمان
- افزایش رضایت شغلی در بین کارکنان
- تعیین استانداردهای شغلی در ارزیابی عملکرد
- بهبود تعاملات سازمانی
- ایجاد چارچوبی مدون و مشخص برای انتخاب کارکنان و برنامه‌ریزی آموزشی



مشکلات مدل شایستگی

– معیار اندازه‌گیری مستقلی وجود ندارد: از آنجا که مدل‌های شایستگی دارای ویژگی‌های غیرفنی هستند، شناسایی و سنجش آنها نیاز به مهارت و تسلط بر تمام موارد و عوامل تأثیرگذار در عملکرد افراد دارد. اندازه‌گیری این شایستگی در رده‌های مختلف شغلی انجام می‌شود که ممکن است این مهارت و تسلط در همه آنها وجود نداشته باشد، به همین دلیل هر فرد یا مدیری برای سنجش کارکنان خود نتواند تمام فاکتورهای لازم را به درستی ارزیابی کند.

برای توضیح بیشتر باید گفت که معمولاً در بخش منابع انسانی مهارت‌های فردی و غیرحرفه‌ای به خوبی اندازه‌گیری می‌شوند و در بخش‌های اجرایی و فنی بازده افراد بیش از میزان همکاری و برقراری ارتباط در آنها مورد توجه قرار می‌گیرد. به همین دلیل

ممکن است سنجش یک نفر از سوی منابع انسانی و مدیر مستقیم خود با شرایط و نتایج مختلف و گاه متضاد روبه‌رو شود.

– مدل شایستگی تنها روش ارزیابی شغلی نیست: موفقیت در هر شغل به عوامل مختلف بستگی دارد و حتی ممکن است دو فرد موفق دارای یک سطح دانش و مهارت ارتباطی یکسان نباشند. یکی از عوامل دیگر در پیشرفت سازمان‌ها وجود تفاوت استعداد و سلیقه در افراد است. همسان عمل کردن و همسان فکر کردن نمی‌تواند همیشه موجب موفقیت شود.

مهارت‌های اصلی مدل‌های شایستگی

انواع مختلف الگوی شایستگی معیارهای مختلفی نیز دارند. اما معمولاً مهم‌ترین و اصلی‌ترین معیارها شامل موارد زیر می‌شوند:

- **تصمیم‌گیری:** توانایی حل مسئله و تصمیم‌گیری بر مبنای داده‌ها و مستندات قابل اتکا
- **انعطاف‌پذیری:** قابلیت تغییر و حفظ کارایی با وجود تغییرات مداوم محیطی و بازار کار
- **تیم‌سازی:** توانایی انتخاب و ایجاد رابطه مؤثر بین اعضای گروه برای ایجاد هم‌افزایی
- **ایجاد ارتباط:** توانایی برقراری ارتباط و انتقال درست و شفاف اطلاعات به دیگران
- **اعتمادسازی:** صداقت و توانایی جلب نظر مثبت دیگران و ایجاد رابطه‌ای بر مبنای

اعتماد

مراحل تدوین مدل شایستگی

1. شناسایی فرایند مؤثر در سازمان
2. شناخت شایستگی‌های مورد نیاز
3. کسب اطلاعات از ویژگی‌های شایستگی‌های شناسایی شده
4. نظرسنجی از مدیران و رهبران بخش‌های مختلف
5. ایجاد لیست شایستگی‌ها

روش‌های شناسایی شایستگی‌ها

یکی از متداول‌ترین روش‌های شناسایی شامل تحلیل ویژگی‌های فنی و شخصیتی افراد موفق در یک جایگاه شغلی است. اما گفتگو با مدیران ارشد، مصاحبه با افراد موفق، مطالعه شرح وظایف جایگاه‌های شغلی یکسان در سازمان‌های مختلف، طوفان فکری، پرسش‌نامه، الگوبرداری و مطالعه سازمان‌های موفق از جمله مواردی هستند که می‌توان از آنها برای استخراج یک مدل شایستگی مؤثر کمک گرفت.



برای دریافت دمو نرم افزار منابع انسانی

سخن پایانی

شایستگی مجموعه‌ای از دانش، مهارت، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجربه‌ها و توانایی‌هایی است که افراد در جایگاه شغلی خود دارند. این شایستگی‌ها موجب عملکرد بهتر از سطح متوسط در حیطه مسئولیتی موردنظر می‌شوند.

با شناسایی شایستگی‌های مؤثر در کارایی و بهره‌وری برای یک جایگاه شغلی می‌توان مدل آن را طراحی و پیاده‌سازی کرد. بهترین الگوها برای ایجاد مدل شایستگی افراد موفق در جایگاه شغلی خود هستند. البته در تنظیم الگوی شایستگی‌ها باید این مورد را نیز در نظر داشت که ممکن است افرادی با شایستگی‌ها و ویژگی‌های فنی و رفتاری مختلف به یک سطح از موفقیت دست یابند و همیشه یک قالب خاص و تخطی‌ناپذیر برای الگوی شایستگی وجود ندارد. اما معمولاً می‌توان در افراد موفق نقاط مشترک و تفاهماتی را یافت و به عنوان مدل اصلی شایستگی در نظر گرفت.