

مدل شایستگی چیست؟

مدل شایستگی الگویی است که دانش، مهارت و رفتار موردنیاز برای اینکه شغل به درستی انجام شود را مشخص می‌کند. خود این جمله به تنهایی بسیار جذاب است؛ تصور اینکه شما به عنوان مدیر سازمانی بتوانید برای هر شغل‌تان تدوین مدل شایستگی کاملی انجام دهید و این آرامش خاطر را پیدا کنید که در آن، تمام زوایایی که باعث موفقیت شخص در یک موقعیت شغلی می‌شود، در نظر گرفته شده است. ما در [سیمپل اچ آر](#) در این مقاله مدل شایستگی تلاش داریم که نگاهی متفاوت به این مفهوم داشته باشیم و مانند دیگر مقالات بتوانیم از چند زاویه مختلف به آن نگاه کنیم. قطعاً این مدل در مدیریت نیز یک ابزار است که همیشه خوب نیست و باید جای مناسب استفاده از آن را پیدا کرد. در کنار این مقاله، ما در دوره جذب و استخدام سیمپل اچ آر که به صورت رایگان آن را ارائه داده‌ایم، به طور مفصل درباره مدل شایستگی صحبت کرده‌ایم که پیشنهاد می‌کنیم از طریق لینک زیر، آن را مشاهده کنید.

• [دوره جذب و استخدام | آموزش رایگان جذب و استخدام نیروی انسانی](#)

تعریف مدل شایستگی به زبان ساده

مدل شایستگی اسم سنگینی دارد که به نظر می‌رسد تنها فعالان حوزه منابع انسانی می‌توانند از آن استفاده کنند. اما اگر به زبان ساده بخواهیم آن را بیان کنیم، این مفهوم برای یک شغل، شامل همه مهارت‌های لازم برای انجام، به غیر از مهارت‌های فنی، است. برای مثال، یک مدیر کارخانه را در نظر بگیرید. اگر شناخت از نحوه کارکرد ماشین‌آلات، خط تولید و نحوه قیمت‌گذاری را از این شغل جدا کنیم، هر آن چیزی که در آن شغل باقی می‌ماند را می‌توان با مدل شایستگی توضیح و نشان داد. به عبارتی دیگر، هر توانایی غیرفنی و علمی که برای انجام هر شغل لازم است، اما الزاماً در نگاه اول دیده نمی‌شود را مدل شایستگی می‌گویند. معلمی را در نظر بگیرید که معلومات او در دسته دانش فنی قرار می‌گیرد، دانستن شیوه تدریس نیز در همان دسته فنی قرار می‌گیرد،

اما فن بیان، احساس همدلی و مهارت کنترل کلاس، از شایستگی‌های لازم برای تبدیل شدن به یک معلم است.

چرا «مدل» شایستگی؟

شما ممکن است بگویید که مهارت‌های غیرفنی لازم برای هر شغل را خودم می‌دانم و آن‌ها را به شخص می‌گویم. اما مسئله اینجاست که برای مثال، تعریفی که من از «انعطاف‌پذیری» و رفتارهایی که نشان‌دهنده آن است، دارم، با شما متفاوت است. به عبارت دیگر، به دلیل اینکه از شایستگی‌های یکسان، تعاریف و برداشت‌های متفاوتی می‌توان انجام داد؛ ضروری است که شما مرجع خود را انتخاب کنید. البته که بین مدل شایستگی‌ها روارد با شرم با لومینگر تفاوت زیادی نیست؛ اما لازم است که مرجع خود را انتخاب نمایید.

پیشنهاد سیمپل اچ آر «مدل شایستگی دانشگاه‌ها روارد» است که از طریق لینک زیر قابل دانلود است. دلیل انتخاب هم این است که این مدل، تقریباً کامل‌ترین مدل ارائه شده به بازار است که علاوه بر مثال‌های فراوان، توضیحات بی‌نظیری دارد که درک هر شایستگی را برای خواننده ممکن می‌سازد.

[برای دانلود مدل شایستگی دانشگاه‌ها روارد کلیک کنید](#)

چرا از مدل شایستگی استفاده می‌کنیم؟

ما از مدل شایستگی تقریباً در سه حوزه اصلی منابع انسانی یعنی جذب و استخدام، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه استفاده می‌کنیم:

- **جذب و استخدام:** تلاش می‌کنیم موارد غیرفنی که برای انجام هر شغل وجود دارد را بسنجیم. بعد از اینکه متوجه شدیم مثلاً برای استخدام پلیس، شخص باید صبر بالایی داشته باشد، در استخدام افراد، به دنبال پیدا کردن نشانه‌های «صبر بالا» می‌گردیم. یا برای مثال، در استخدام رئیس جمهور، در کنار دانش فنی از اقتصاد و علوم سیاسی، به دنبال **مهارت‌های رهبری** در سطح بالا می‌گردیم.
- **ارزیابی عملکرد:** برای مثال، یک برنامه‌نویس را در نظر بگیرید؛ ما برای سنجش عملکرد فنی شخص و برای اینکه متوجه شویم چقدر در برنامه اجرا شده، بدون اشتباه کد زده است، راهی آسان داریم. اما برای سنجش عملکرد غیرفنی او در

تیم، مانند [ارتباط تیمی](#)، همکاری که در سایر پروژه‌ها به همکارانش می‌کند و آموزشی که به همکاران تازه‌وارد می‌دهد، نیاز به «مدل شایستگی» داریم؛ یعنی نیاز داریم شاخص‌های خود را از بین شایستگی‌های استاندارد بین‌المللی تعریف‌شده انتخاب کنیم.

- [آموزش سازمانی](#): ما در آموزش و توسعه نیز برای افزایش دانش فنی افراد، راهی آسان در پیش داریم، اما برای اینکه مهارت‌های غیرفنی افراد را افزایش و بهبود دهیم، نیاز داریم از مدل شایستگی استفاده کنیم. برای مثال، کارشناسی که قصد دارد ارتقا بگیرد و کارشناس ارشد شود، نیاز دارد مهارت‌های جدید به خود اضافه کند که بعضی از آن‌ها فنی هستند و بعضی دیگر غیرفنی. برای اینکه بتوانیم آن مهارت‌های غیرفنی را راحت پیدا کنیم و به او توضیح دهیم، نیاز داریم از مدل شایستگی استفاده کنیم.

روش استفاده از مدل شایستگی کارکنان در سازمان

روش استفاده از مدل شایستگی کارکنان، به [استراتژی سازمان](#) بستگی دارد. شما اطلاعات خوبی از نحوه موفقیت در هر موقعیت شغلی تهیه کرده‌اید اما اینکه چگونه این اطلاعات را به پرسنل خود بدهید، به استراتژی شما بستگی دارد که دو راهبرد زیر را می‌توانید انتخاب کنید:

۱. **دفترچه راهنما**: در استراتژی اول استفاده از مدل شایستگی کارکنان، نقش شما در سازمان برای پرسنل، به‌عنوان یک کمک‌کننده و راهنما است. اگر پرسنل به‌سراغ شما بیایند و سؤال کنند که چطور می‌توانند در موقعیت شغلی‌شان پیشرفت داشته باشند و یا چگونه می‌توانند در موقعیت شغلی جدیدی وارد شوند، شما آنان را راهنمایی می‌کنید. اگر از شما درباره برگزاری کارگاه یا کلاس سؤال کنند، به آنان می‌گویید که چه کارگاهی را باید شرکت کنند ولی شما خودتان برایشان کلاس برگزار نمی‌کنید. اگر نقاط ضعف خود را سؤال کردند، به آنان [بازخورد موثر](#) می‌دهید. در واقع در این حالت، تصور سازمان از پرسنل خود این است که آنان افراد بالغ و توانایی بوده و افراد علاقه‌مند به پیشرفت هستند، پس خودشان مسیرشان را پیدا خواهند کرد؛ فقط سازمان باید کنارشان باشد تا در صورت نیاز به راهنمایی در مسیرشان، به آنان کمک کند.

۲. **دستوری:** در استراتژی دستوری در استفاده از مدل شایستگی کارکنان، شما با افرادی سروکار دارید که خودشان علاقه‌ای به پیشرفت کردن ندارند و شما مجبورید که آنان را پیشرفت دهید. شما به آن‌ها قبل از اینکه خودشان حتی این را درخواست را داشته باشند، می‌گویید که در چه زمینه‌ای مشکل دارند، برای آنان کلاس‌های آموزشی و تقویتی برگزار می‌کنید، برای **طراحی مسیر شغلی**، با آن‌ها جلسات مسیر شغلی می‌روید و به‌نوعی، آنان را مجبور به پیشرفت می‌کنید. تصور سازمان در این حالت این است که پرسنل اطلاع از اینکه چه چیزی برایشان خوب یا بد است، ندارند و این کار را باید سازمان برایشان انجام دهد. بسیاری از سازمان‌های دولتی در ایران، با این روش اداره می‌شوند. می‌بینیم که هر سال برای پرسنل، ۷۰ ساعت کلاس آموزشی در نظر گرفته شده است و در هر سال، باید بروی شایستگی‌های مشخصی کار کنند. (ممکن است این شایستگی‌ها، تقویت اعتقادات دینی باشد.)

مشکلات مدل شایستگی چیست؟

مدل شایستگی در **منابع انسانی**، یکی از محبوب‌ترین و اساسی‌ترین فعالیت‌هاست، اما مشکلات و ایرادات جدی به آن وارد است که در ادامه، به بعضی از آنان می‌پردازیم:

- **غیرقابل اندازه‌گیری هستند:** مدل‌های شایستگی، قابلیت اندازه‌گیری ندارند. چطور می‌توان مهارت کار گروهی، تحلیل‌گری یا مدیریت زمان شخصی را عادلانه اندازه گرفت؟ حتی وقتی در جذب و استخدام، ما به دنبال اندازه‌گیری شایستگی‌های فرد هستیم، ما خود شایستگی را اندازه‌گیری نمی‌کنیم، رفتارهایی که از آن شایستگی هستند را نگاه می‌کنیم و تلاشمان این است که متوجه شویم آیا کاندید رفتار مناسبی در آن شرایط دارد یا خیر. حتی در آن شرایط نیز اندازه‌گیری شایستگی دشوار است.

حال این نکته را در نظر بگیرید که کارشناس جذب و استخدام در سازمان، اطلاعاتی در حوزه روانشناسی دارد، همچنین تجربه زیادی در **مصاحبه** پیدا کرده است. اما مدیر مستقیم فرد، که احتمالاً در این حوزه‌ها تجربه ندارد، چطور می‌خواهد این ارزیابی را به‌درستی انجام دهد؟ البته بعضی سازمان‌ها، روش‌های داخلی خود را برای ارزیابی شایستگی‌ها ایجاد می‌کنند ولی تاکنون هیچ روش استانداردی برای این کار در دنیا

معرفی نشده است؛ درحالی که حداقل برای مثال، برای سنجش انواع هوش‌ها، روش‌هایی استاندارد معرفی شده‌اند (البته کاری به میزان دقت آنان نداریم).

- **شایستگی های ما، تنها روش نیستند:** شایستگی‌هایی که برای شغل در نظر گرفته‌ایم، ممکن است که عمومیت داشته باشند، اما تنها راه برای موفقیت در آن شغل نیستند. افراد مختلف با توانایی‌های متفاوت می‌توانند به موفقیت‌های مختلف برسند. علاوه بر این، ما با این کار، درحال دور شدن از تنوع (diversity) از سازمانمان هستیم و در طول زمان، با افرادی روبه‌رو خواهیم شد که مانند یکدیگر فکر و رفتار می‌کنند، چیزهایی که می‌دانند نیز مشترک است و این شرایط، در فضای پرتغییر کسب و کار امروز برای **موفقیت سازمانی** اصلاً مناسب نیست و یکی از عوامل شکست ما خواهد شد.

- **مدل شایستگی سرعت را می‌گیرد:** مدل های شایستگی بیش از اندازه خشک و کند هستند. چقدر زمان لازم است که سازمان‌ها با آمدن chatgpt در مدل شایستگی نویسندگان خود، توانایی کار کردن با این تکنولوژی را اضافه کند؟
- **مدل شایستگی، فردی است:** تلاش ما در سازمان، تماماً ساختن «تیم‌هایی» است که عملکرد خوبی داشته باشند اما تمرکز مدل شایستگی به‌طور صددرصد، بر روی «شخص» است. با آن که می‌دانیم برای **تیم سازی** که عملکرد خوبی دارند، باید مدل شایستگی «تیم» خوب باشد و برای این جمله، مثال‌های مختلفی وجود دارد.

برای نمونه، ترکیب بنیان‌گذاران اپل که استیو، شخصی بود که تکنولوژی را خیلی خوب می‌شناخت و وازنیاک فردی بود که بیزینس را خیلی خوب می‌شناخت. درواقع شایستگی‌های تک‌به‌تک افراد مهم است، اما تأثیرگذاری که شایستگی کل تیم دارد، در مقابل تک‌به‌تک افراد، بسیار بیشتر است. در تیم ممکن است شخصی از ۶ مدل شایستگی، ۵ مدل آن را نداشته باشد اما آن یک شایستگی که دارد، به‌قدری ارزشمند باشد و به تیم کمک کند که شما حاضر به همکاری با آن شخص می‌شوید.

مدل شایستگی در ارزیابی عملکرد

با وجود تمام ایراداتی که مدل شایستگی وارد است، اما نمی‌توان گفت که کاربردی ندارد. درواقع باید موارد استفاده از آن را شفاف‌تر کرد. چیزی که مشخص است، این

است که اگر توقع داشته باشیم مدل شایستگی ۱۰۰ درصد یک شغل را به ما شبیه یک «شناسنامه شغل» تحویل دهد، اشتباه است و تمام مشکلاتی که درباره آن صحبت کردیم را متوجه سازمان خودمان کرده‌ایم. اما از این مدل‌ها به صورت کلان‌تر می‌توان استفاده کرد. مثلاً به جای آن، ۲۰ مدل انتخاب کنیم و در ارزیابی‌های خود بسنجیم، تنها ۴ مدل شایستگی انتخاب کنیم و سعی کنیم از آنان برای جهت دادن به جلسه ارزیابی عملکرد یا **جلسات یک به یک** استفاده کنیم. در واقع تمام اشکالاتی که به آن وارد است، در شرایطی بوده که شغل را ۱۰۰ درصد این مدل‌ها تعریف کرده باشند، اما اگر سهم آن را به ۲۰ یا ۳۰ درصد تبدیل کنیم، خیلی از ایرادات آن برطرف خواهد شد.

معروف ترین مدل های شایستگی

مدل‌های شایستگی، یا همان مهارت‌های غیرفنی لازم برای کار، در مراجع مختلف از حدود ۵۰ شایستگی تا ۱۵۰ شایستگی متفاوت است. اما چند نمونه از معروف‌ترین شایستگی‌ها شامل:

- **انعطاف‌پذیری:** قابلیت حفظ عملکرد بالا در مواجهه با تغییرات مختلف در شرایط، **سیاست در محل کار** و شیوه انجام کار.
- **تیم‌سازی:** استفاده از روش‌های سالم و **مهارت‌های بین فردی** برای ساخت تیم که در راستای هدفی مشخص کار کنند.
- **اعتمادسازی:** ایجاد و حفظ ارتباط با دیگران به شکلی که دیگران به آن‌ها اعتماد کنند.
- **ایجاد ارتباط:** توانایی انتقال شفاف اطلاعات از طرق مختلف به دیگران، به شکلی که اطلاعات را متوجه و درگیر آن شوند.
- **تصمیم‌گیری:** توانایی شفاف‌سازی و فهم مسئله، مقایسه و جمع‌آوری اطلاعات از منابع مختلف، طراحی مسیرهای گوناگون برای حل مسئله و اجرایی کردن راه‌حل معقول و منطقی برای حل آن.