

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و توسعه منابع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

۱۱ و ۱۲ مرداد ۸۹



استفاده از سطح‌بندی شایستگی‌ها در کانون ارزیابی مدیران معرفی تجربه شرکت ساپکو



محمد فرهادی

کارشناس منابع انسانی شرکت ساپکو

mfarhadi@sapco.com

واژگان کلیدی: سطح‌بندی شایستگی، ارزیابی شایستگی، کانون
ارزیابی، توسعه منابع انسانی، شرکت ساپکو



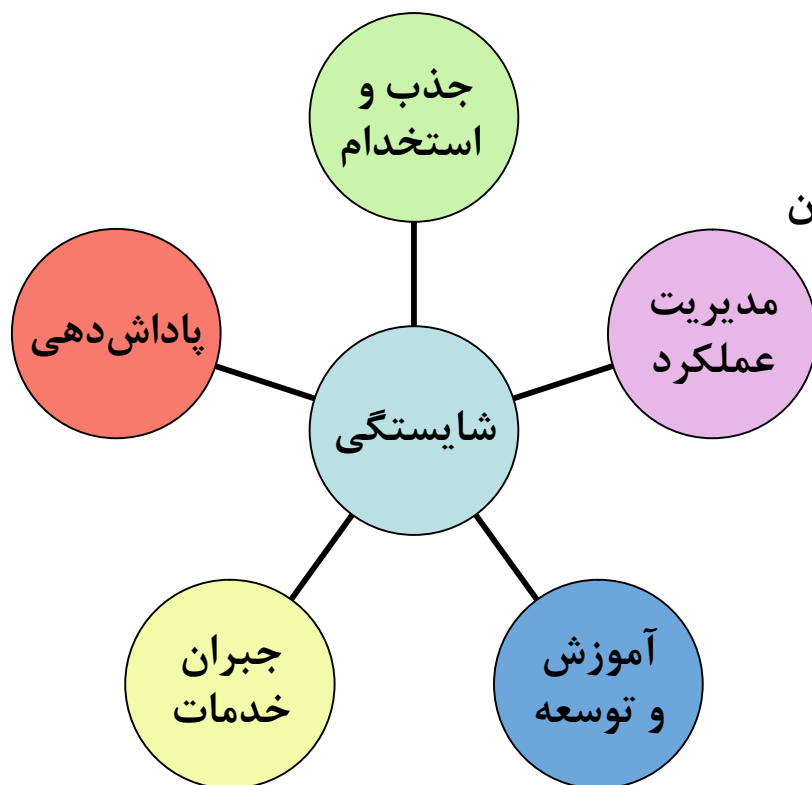
فهرست مطالب

- مقدمه
- شایستگی
- ارزیابی شایستگی و روش‌های آن
- کانون ارزیابی
- سطح‌بندی شایستگی
- روش‌های سطح‌بندی شایستگی
- موارد کاربرد سطح‌بندی شایستگی
- تجربه ساپکو
- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری



مقدمه

- مدیریت بر مبنای شایستگی، رویکرد غالب مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها (آرمسترانگ، 2006)



- سطح‌بندی شایستگی‌ها

- افزایش دقت ارزیابی‌ها و کالیبره کردن ارزیابان
- ترسیم نقشه‌ای روشن برای توسعه فردی کارکنان
- عینی‌تر کردن مفاهیم انتزاعی شایستگی در قالب مصادیق رفتاری



شایستگی

- یکی از بزرگترین ایده‌های مدیریت منابع انسانی (کوناک، 1992)
- عامل یکپارچگی در توسعه استراتژی منابع انسانی
- حرکت از تاکید بر مدیران به سوی دربرگرفتن گروه‌های غیرمدیریتی (ردمن و ویلکینسون، 2006)
- تعاریف متفاوت شایستگی
- شایستگی‌ها به چند منظور مطرح شده‌اند:
 - تعیین نیازمندی‌های افراد برای بهبود عملکرد
 - پیش‌بینی عملکرد در کارها و مشاغل پیچیده
 - هماهنگ کردن افراد با کارها و مشاغل
 - اجرای استراتژی و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های مدیریت
 - اندازه‌گیری و بهبود اثربخشی فرایند، فعالیت‌ها و متولیان منابع انسانی (اولریش و بروک‌بنک، 2005)



ارزیابی شایستگی و روش‌های آن

- گسترده‌ترین نوآوری درباره سیستم‌های ارزیابی عملکرد در طی دهه 1990، ارتباط میان ارزیابی‌ها یا چارچوب‌های شایستگی بوده است. (IRS, ۱۹۹۹)
- اهمیت ارزیابی شایستگی
 - پیش‌بینی عملکرد
 - تقویت مدل ترکیبی مدیریت عملکرد
 - ایجاد یک نقطه تمرکز به منظور تحلیل پیشرفت فرد در شغلش



ارزیابی شایستگی و روش‌های آن (ادامه)

- برای ارزیابی شایستگی (با تعریفی که دست‌کم دربردارنده دانش، مهارت و هوشمندی دانسته شود)، از طیف گسترده‌ای از روش‌ها می‌توان بهره گرفت:
 - آزمون‌های روانشناختی
 - آزمون‌های هوش
 - بررسی CV
 - مصاحبه (ساخت یافته، ساخت نیافته، ...)
 - ارزیابی 360 درجه
 - آزمون‌های نمونه کاری
 - کانون ارزیابی (بالانتاین و پوا، 2004)



کانون ارزیابی

- زمینه کانون ارزیابی
- اجزای کانون ارزیابی (چن و ناگن، 2006)
 - تجزیه و تحلیل شغل
 - تکنیک‌های ارزیابی
 - شبیه‌سازی‌ها
 - آموزش ارزیابان
 - گزارش‌ها
 - طبقه‌بندی رفتار
 - ارزیابی‌های چندگانه
 - ارزیابان
 - ثبت رفتارها
 - یکپارچه‌سازی داده‌ها.
- اعتبار کانون‌های ارزیابی مهمترین دلیل استفاده از آنها (بالانتاین و پوا، 2004)
- تلفیق ارزیابی 360 درجه و کانون ارزیابی



سطح‌بندی شایستگی

- سطح‌بندی شایستگی اشاره به دسته‌بندی دانش، مهارت و هوشمندی مربوط به یک شایستگی (عمدتاً در قالب مصادیق رفتاری) در دسته‌های چندگانه به منظور ساده‌سازی تشخیص میزان رشد یا بلوغ آن شایستگی در ارزیابی افراد دارد. این امر با فهرست کردن مثال‌های مثبت و منفی رفتاری هر معیار انجام می‌گیرد.
- سطح‌بندی شایستگی‌ها، جان‌مایه آن چیزی است که به عنوان راهنمای ارزیابان تدوین و در تمرین‌های کانون ارزیابی به کار گرفته می‌شود.
- آفت‌های احتمالی سطح‌بندی شایستگی در کانون‌های ارزیابی (بالانتاین و پوا، 2004)
- آسیب‌های احتمالی ناشی از عدم سطح‌بندی شایستگی‌ها
 - افزایش دقت امتیازدهی (کاهش اثر تمرین)
 - دشوار کردن فرایند اجماع (بحث ارزیابان)
 - کاهش عینیت بازخور
- قالب‌های ارائه سطح‌بندی شایستگی‌ها



نمونه جداول سطح‌بندی (1)

رهبری

استفاده مناسب از شیوه‌های بین فردی برای هدایت افراد و گروه‌ها به منظور انجام وظایف محوله

مطلوب = 5

- اولین نفری است که گروه را سازماندهی می‌کند و در مورد مدت زمان صحبت افراد تصمیم می‌گیرد. نوبت دیگران را تعیین می‌کند.
- در مواقع اختلاف، همیشه به عنوان میانجی عمل می‌کند.
- گروه را به وظیفه‌اش متمرکز و سعی می‌کند گروه کارش را بموقع انجام بدهد.
- سایر اعضای گروه به دنبال تصویب یا نظر وی هستند.
- مطمئن می‌شود که اعضای کم‌حرف‌تر گروه نیز حرف‌هایشان را می‌زنند و این حرف‌ها شنیده می‌شود.
- از دیگران به شیوه‌ای منظم اطلاعات می‌گیرد.
- همیشه گوش می‌دهد تا در زمان مناسب مداخله کند.
- تصمیم گروه را در مراحل مختلف جمع‌بندی می‌کند.

....

ضعیف = 1

- در سازماندهی گروه سهمی نداشته و یا سهم اندکی دارد.
- گرایش به پرخاشگری دارد و یا وفاق گروه را بر هم می‌زند.
- تلاشی برای تمرکز گروه نمی‌کند و حتی عامل تفرق گروه است.
- اغلب حرف دیگران را قطع می‌کند.
- علاقه‌ای به مدیریت زمان در انجام وظایف ندارد و یا به طور کامل به آن بی‌توجه است.



نمونه جداول سطح‌بندی (2)

جدول ۲ - سطح‌بندی شایستگی تفکر خلاق (۲۰۱)

نزدید در رویکردهای متداول، جستجوی راه‌های جایگزین و پاسخگویی به چالش‌ها با راه‌حل‌ها یا خدمات نوآورانه، استفاده از شهود، تجربه و نگرش‌های تازه

سطح ۱	سطح ۲	سطح ۳	سطح ۴	سطح ۵
نیاز به رویکردهای جدید را تصدیق می‌کند.	رویکردهای فعلی را نخبه‌پر می‌دهد.	رویکردهای جدید را معرفی می‌کند.	مفاهیم جدید خلق می‌کند.	حلاقیت را پرورش می‌دهد.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ نیت به ایده‌های نو یاز است. ▪ در رویکردهای سنتی نزدیک می‌کند و در جستجوی راه‌های جایگزین است. ▪ زمان لازم برای یک رویکرد نو را می‌نماید؛ اطلاعات جدید را هم‌زمان یا توجه به گزینه‌های مختلف یکپارچه می‌کند. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ نفاذ قوت و ضعف رویکردهای فعلی را تحلیل می‌کند. ▪ روش‌ها و رویکردهای فعلی را تغییر می‌دهد و تعدیل می‌کند تا نیازها بهتر برآورده شوند. ▪ راه‌حل‌های جایگزین را پر می‌یابد یا یافته‌های شایسته می‌کند. ▪ راه‌حل‌های بی‌بهره را پس از سنجش مزایا و معایب رویکردهای جایگزین شایسته می‌کند. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ به جستجوی ایده‌ها یا راه‌حل‌هایی می‌گردد که در دیگر محیط‌ها کار کرده است و آنها را در سازمان به کار می‌گیرد. ▪ راه‌حل‌های موجود را در راه‌های نو به کار می‌گیرد تا مسائل را حل کند. ▪ به پیامدهای بلندمدت راه‌حل‌های بالقوه می‌نگرد. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مفاهیم مرتبط را برای یافتن یک راه‌حل نو در هم می‌آمیزد؛ راه‌حلی که پیش از این تجربه‌ای از آن وجود نداشته است. ▪ مدل‌ها و روش‌های نو برای سازمان خلق می‌کند. ▪ راه‌حل‌های انعطاف‌پذیر و سازگار را هم‌زمان یا به رسمیت شناختن استانداردهای حرقه‌ای و سازمانی شایسته می‌کند. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ محیطی را ایجاد می‌کند که تفکر خلاق، نزدیک و پرسشگری و آزمایش را پرورش می‌دهد. ▪ چالشگری نیت به رویکردهای سنتی را تشویق می‌کند. ▪ از آزمایش کردن برای بی‌بهره‌سازی پتانسیل نوآوری حمایت می‌کند.



روش‌های سطح بندی شایستگی

- روش‌های مستقیم
 - نظر کارشناسی
 - مصاحبه‌های ساختاریافته
 - کارگاه‌های آموزشی
 - گروه‌های کانونی
- روش‌های پیچیده/تحلیلی
 - تکنیک وقایع بحرانی
 - شبکه وظایف (آرمسترانگ، 2006)



موارد کاربرد سطح‌بندی شایستگی

- به عنوان راهنمای ارزیابان در کانون ارزیابی
- به عنوان راهنمای ارزیابان در ارزیابی 360 درجه
- به عنوان بخشی از بازخور به ارزیابی‌شوندگان و راهنمای آنان برای برنامه‌ریزی توسعه فردی (PDP/IPD)
- به عنوان یک ورودی در نیازسنجی آموزشی
- به عنوان راهنما در سنجش اثربخشی آموزشی



تجربه ساپکو



- راه‌اندازی کانون ارزیابی ساپکو در سال 1384
- ارزیابی بیش از 350 نفر کاندیداهای تصدی پستهای ریاست و مسئول گروه کارشناسی





مراحل پروژه

- جستجوی ادبیات و تطبیق یافته‌ها با شایستگی‌ها/زیرشایستگی‌های مدیریتی ساپکو
- توسعه جدول اولیه سطح‌بندی شایستگی‌ها/زیرشایستگی‌های مدیریتی ساپکو
- شکل‌دهی به جداول سطح‌بندی بر مبنای ویژگی‌های شرکت ساپکو (تبدیل آن به زبان ساپکو به نحوی که با فرهنگ و فضای شرکت ساپکو سازگار باشد).
- دریافت نظرات مشاوران، خبرگان و همکاران و نهایی‌سازی آن
- توافق درباره نحوه ارائه سطح‌بندی شایستگی‌ها/زیرشایستگی‌ها در جلسات کانون ارزیابی
- تهیه نسخه نهایی و عرضه در جلسات کانون ارزیابی برای استفاده تیم ارزیابی



مضامین/محورهای رفتاری شایستگی

زیرشایستگی تفکر تحلیلی
محورهای اصلی
▪ خرد کردن مسائل
▪ شناسایی ارتباطات و اتصالات مسائل و موقعیت‌ها
▪ اولویت‌بندی مسائل و موقعیت‌ها
▪ ریشه‌یابی مسائل و روابط علی و معلولی
▪ شناسایی روابط کلیدی
▪ شناسایی روندها
▪ ارائه گزینه‌ها و راه‌حل‌ها
▪ طرح‌ریزی شفاف و منطقی
▪ در نظر گرفتن مفاهیم ذهنی مختلف
▪ جمع‌آوری منابع مختلف اطلاعاتی به صورت یکپارچه
▪ استفاده از ابزارهای تحلیلی
▪ پیش‌بینی نتایج بر مبنای سناریوهای مختلف
▪ توازن‌بخشی بین موقعیت‌ها، چشم‌اندازها، راه‌حل‌ها



جدول ۲ - سطح بندی شایستگی های مدیریتی سایکو

تکمر استراتژیک				
۳-۱	۴-۳	۶-۵	۸-۷	۱۰-۹
غیرقابل قبول	ضعیف	متوسط	خوب	عالی
<ul style="list-style-type: none"> ■ بدون در نظر گرفتن آینده بلندمدت به ظاهر با اولویتها واکنش نشان می‌دهد. ■ به یادگیری تجربه استراتژی سازمان یا کار کردن در خارج از حیطه کاری خود تمایلی نشان نمی‌دهد. ■ کار روزمره خود را مدیریت می‌کند اما به آینده فکر نمی‌کند. ■ رویکرد آشکار را از دست می‌دهد. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ مسئولیت موفقیتهای و مسائل مشابه سازمان را نام برد. ■ یک الگو طراحی کند. ■ می‌تواند برنامیس اولویتهای کاری خود برنامه‌ریزی گویا باشد و بلندمدت کند. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ می‌تواند موفقیتهای و مسائل مشابه سازمان را تشریح کند. ■ می‌تواند یک مشکل عمیق را شناسایی کند و برای آن یک الگو طراحی کند. ■ می‌تواند بر اساس اولویتهای کاری واحدش، با اهداف استراتژیک سازمان همسویی ایجاد کند و بر اساس آن برنامه‌ریزی کوتاهمدت و بلندمدت کند. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ می‌تواند موفقیتهای و مسائل پیچیده سازمان را شناسایی کند و راه حل ارائه دهد. ■ می‌تواند چند مشکل بسیار مهم و پیچیده را شناسایی کند و ارتباط بین آنها را مشخص کند و برای آنها یک الگو طراحی کند. ■ می‌تواند بین اولویتهای و برنامه‌های واحدش، ترکیب و اهداف استراتژی شرکت همسویی ایجاد کند. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ می‌تواند مسائل و مشکلات سازمان (سازمان و حوزه سمت خود) را شناسایی کند و دلایل و علل آشکار و پنهان آنها را و نحوه اولویتهای و تاثیر و تکرر متغییر آن علل را برهم تشخیص دهد. ■ از آن‌ها با تکنیک‌های تحلیلی برای تحلیل مجموعه‌ای از داده‌ها بهره می‌گیرد. ■ می‌تواند راه حل‌های جامع و پیچیده‌ای را برای حل این مشکلات ارائه دهد.
تکمر تحلیلی				
۳-۱	۴-۳	۶-۵	۸-۷	۱۰-۹
غیرقابل قبول	ضعیف	متوسط	خوب	عالی
<ul style="list-style-type: none"> ■ برای در یک‌ساعت نمی‌تواند در گفتار او به اجزای غیرمتجانس توجه است. ■ گفتار زیاد همه موفقیتهای را تحلیل می‌کند که در جزئیات خرد و آن آبروه می‌شود. ■ در ارزیابی جنبه‌های مثبت و منفی یک روش پیشنهادی برای ایجاد هماهنگی ناتوان است. ■ بدون ارزیابی اینکه یک فعالیت آیا بهترین اولویت را برای آن حوزه به‌خوبی از آن جنبه‌ها است. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ می‌تواند تا حدودی مسائل و مشکلات مربوط به حوزه کاری و وظایف محول شده به خود را شناسایی کند. ■ برخی نمی‌تواند یک موضوع را به اجزای شکل دهفته آن بشکند. ■ می‌تواند دلایل آشکار و محسوس مسائل و مشکلات ساده را تشخیص دهد. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ می‌تواند مسائل و مشکلات مربوط به بخش واحد خود را شناسایی کند. ■ می‌تواند در یک ساعت موضوعات کلیدی را شناسایی کند. ■ می‌تواند دلایل آشکار و محسوس مشکلات نسبتاً پیچیده را تشخیص دهد و راه‌حل‌های ممکن برای آنها ارائه دهد. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ می‌تواند مسائل و مشکلات واضح، آشکار و سازمان (سایکو) را شناسایی کند. ■ می‌تواند حل آشکار و پنهان مسائل را تشخیص دهد و اولویتهای کلیدی را تعیین کند. ■ هر مشکل را حل می‌کند و راه‌حل‌ها را به صورتی که به عنوان یک ایده و اولویت می‌تواند از طریق یک آزمون اولیه یا پیش‌آزمایش در سطح سازمانی ارائه دهد. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ می‌تواند مسائل و مشکلات سازمان (سازمان و حوزه سمت خود) را شناسایی کند و دلایل و علل آشکار و پنهان آنها را و نحوه اولویتهای و تاثیر و تکرر متغییر آن علل را برهم تشخیص دهد. ■ از آن‌ها با تکنیک‌های تحلیلی برای تحلیل مجموعه‌ای از داده‌ها بهره می‌گیرد. ■ می‌تواند راه حل‌های جامع و پیچیده‌ای را برای حل این مشکلات ارائه دهد.
اطلاعات و پیش‌بینی سازمانی و محیطی				
۳-۱	۴-۳	۶-۵	۸-۷	۱۰-۹
غیرقابل قبول	ضعیف	متوسط	خوب	عالی
<ul style="list-style-type: none"> ■ نمی‌تواند ارتباط روشنی مسائل کار خود و جریان اصلی کار در سایکو برقرار و نقل خود را تشریح کند. ■ نسبت به چشم‌انداز، ماهیت و استراتژی سایکو اطلاعاتی ندارد. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ می‌تواند از کلیاتی درباره شرح وظایف و نقش خود در سازمان صحبت کند. ■ نمی‌تواند ماهیت سایکو و گروه آنرا خود را در مقایسه با رقبا بررسی تحلیل کند. ■ می‌تواند وظیفه اصلی کارکنان شرکت سایکو چیست و چه سبزی را اثر می‌کند. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ می‌تواند درباره وظایف و نقش و اهداف خود صحبت کند. ■ مسیر واحدهای سازمانی و وظایفشان را می‌شناسد. ■ درک اولیه‌ای از استراتژی سایکو دارد و سایر همکاران سازمان را می‌شناسد. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ می‌تواند درباره وظایف و جریان کار هر واحد اهداف سازمان صحبت کند. ■ موفقیتهای سایکو و گروه آنرا خود را در مقایسه با رقبا بررسی تحلیل کند. ■ می‌تواند ماهیت سایکو و گروه آنرا خود را در مقایسه با رقبا بررسی تحلیل کند. ■ می‌تواند وظیفه اصلی کارکنان شرکت سایکو چیست و چه سبزی را اثر می‌کند. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ سایر سازمانی سایکو را می‌شناسد. ■ می‌تواند به تصمیم‌گیرندگان اصلی و نقش آنها در سازمان اشاره کند. ■ جریان‌های تعیین‌کننده در سازمان را می‌شناسد. ■ در حوزه‌های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی تاثیرگذار بر سازمان مشارکت فعالی دارد.
توجه‌طلبی				
۳-۱	۴-۳	۶-۵	۸-۷	۱۰-۹
غیرقابل قبول	ضعیف	متوسط	خوب	عالی
<ul style="list-style-type: none"> ■ در برابر اولین منابع تسلیم و متوقف می‌شود. ■ به فضای راه حل یا راه‌های پیشروی در این بهانه است. ■ بدون تفحص بیشتر، پاسخ "نه" را انتخاب می‌کند. ■ در داده‌های خود اصرار می‌کند و کار با ایده دیگری را به عنوان کار خود معرفی می‌کند، در قدرتهای او مشارکت دیگران ناتوان است. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ توان هماهنگ کردن یک وظیفه به اهداف گسترده‌تر را ندارد. ■ استانیون از بسیاری‌گردد کردن مبرسیده‌های (مالی یا حفظ چابکبود بوده یا ارائه دانی مسئول برای فراتر رفتن از آن است. ■ باید و نیاز به رقابت در کار شود (باوظیفه رقابت نمی‌کند). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ برای رسیدن به اهداف خود برنامه دارد. ■ از مؤلفه‌ها یا منابع و حل آنها استقبال می‌کند. ■ در هنگام فعالیت، اهداف پیچیده را انتخاب می‌کند. ■ موانع یا موانع پیچیده اشتیاق وی را افزایش می‌دهند. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ هر موفقیتهای و هر شرایطی را به عنوان یک فرصت برای موفقیتهای بلندمدت می‌کند. ■ چالش‌های سخت در آن شناسایی و شایبی ایجاد می‌کند. ■ احترام به حقوق دیگران را با صبر و توجه قرار می‌دهد. ■ بازگو می‌کند. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ به دنبال مواقع و چالش‌های بسیار سخت است. ■ از هر چالشی برای گسب تجربه استفاده می‌کند. ■ هنگام مواجهه با چالشی‌ها و موانع بسیار سخت‌جسمانی و فکری می‌کند. ■ در هر شرایطی احترام به حقوق دیگران را مؤید نظر قرار می‌دهد.



جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

- نتایج استفاده از سطح‌بندی شایستگی‌ها در ساپکو
 - جلسات کانون ارزیابی
 - گزارش بازخور
 - نظام آموزش و توسعه مبتنی بر شایستگی (CBT&D)
- پیشنهاد برای تحقیقات آینده
 - اختصاصی‌سازی سطح‌بندی شایستگی برای تمرین‌ها و ابزارهای متفاوت کانون ارزیابی
- تقدیر و تشکر از جناب آقای مشهودی
- تشکر از جناب آقای مهندس بینش، آقای دبیری و مهندس جوان جعفری



برای تغییر مسیر، ابتدا باید متوقف شوید.
اریک فروم

با تشکر از وقتی که در اختیار من گذاشتید و حوصله‌ای که به خرج دادید.