

مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی

تألیف

دیوید دوبورا

ویلیام راسول

با همکاری

دبرا جو کینگ استرن

لیندا کمپ

ترجمه

دکتر فرشته امین

عضو هیأت علمی دانشگاه تهران

فاطمه کرمی

کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران



شماره مسلسل ۹۶۰۰

شماره انتشار ۳۹۶۱

انتشارات دانشگاه تهران

عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی / تألیف دیوید دوبورا... [و دیگران]؛ ترجمه فرشته امین، فاطمه کرمی.
مشخصات نشر	: تهران: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	: ۲۸۶ ص: جدول، نمودار.
فروست	: انتشارات دانشگاه تهران؛ شماره انتشار ۳۹۶۱.
شابک	: 978-964-03-7173-2
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Competency- Based Human Resource Management, c2004.
یادداشت	: تألیف دیوید دوبورا، ویلیام راسول، با همکاری دبرا جو کینگ استرن، لیندا کمپ.
یادداشت	: کتابنامه.
عنوان دیگر	: مدیریت منابع انسانی شایسته محور.
موضوع	: کارکنان -- مدیریت
شناسه افزوده	: دوبورا، دیوید دی.
شناسه افزوده	: Dubois, David D
شناسه افزوده	: امین، فرشته، ۱۳۵۷-، مترجم
شناسه افزوده	: کرمی، فاطمه، ۱۳۶۵-، مترجم
شناسه افزوده	: دانشگاه تهران. مؤسسه انتشارات
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۹۷ م/۴۶ HF ۵۵۴۹
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۲۲۶۰۱۹

این کتاب مشمول قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان است. تکثیر کتاب به هر روش اعم از فتوکپی، ریسوگرافی، تهیه فایل‌های pdf، لوح فشرده، بازنویسی در وبلاگ‌ها، سایت‌ها، مجله‌ها و کتاب، بدون اجازه کتبی ناشر مجاز نیست و موجب پیگرد قانونی می‌شود و تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است.

عنوان: مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی
تألیف: دیوید دوبورا- ویلیام راسول
با همکاری: دبرا جو کینگ استرن- لیندا کمپ
ترجمه: دکتر فرشته امین- فاطمه کرمی
ویرایش ادبی: فاطمه جهانگیری

ISBN:978-964-03-7173-2



9 789640 371732

نوبت چاپ: اول

تاریخ انتشار: ۱۳۹۷

شمارگان: ۱۰۰ نسخه

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

چاپ و صحافی: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

«مسئولیت صحت مطالب کتاب با مترجمان است»

بها: ۲۸۰۰۰۰ ریال

خیابان کارگر شمالی - خیابان شهید فرشی مقدم - مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

پست الکترونیک: press@ut.ac.ir - تارنما: http://press.ut.ac.ir

پخش و فروش: تلفکس ۸۸۳۳۸۷۱۲

تقدیم به مادر مرحوم، ادیت دوبورا^۱، کسی که الهامبخش من برای استقامت در برابر موانعی بود که عبور از آنها به ظاهر غیرممکن به نظر می رسید، برای عشق ورزیدن در زمانی که انجام آن مشکل بود، برای تفکر کردن آن هنگام که دیگران آن را انجام نمی دادند، و برای شجاعت داشتن به تنها ایستادن آن زمان که کاری درست بود.

دیوید دوبورا

تقدیم به همسر مارسلینا راسول^۲، و دخترم کندیس راسول^۳ که بدون آنها زندگی معنایی ندارد. ویلیام جی راسول

تقدیم به پدر و مادرم، ورنه و فلوید کینگ^۴

دبرا جو کینگ استرن

تقدیم به معلمان و دوستانم؛ دکتر لی جی ریچموند^۵ استاد دانشگاه لیولا، مری لند و ریچارد بلز^۶ نویسندگان کتاب «چتر نجات شما چه رنگی است؟»

لیندا کمپ

1- Edith M. Dubois

2- Marcelina Rothwell

3- Candice Rothwell

4- Verna and Floyd D. King

5- Lee J. Richmond

6- Richard W. Bolles



فهرست مطالب

مقدمه	خ.....
مقدمه مترجمان	ز.....

بخش اول: در پی یافتن کانون توجه جدید	۱.....
فصل اول: چرا تمرکز بر مشاغل کافی نیست؟	۳.....
فصل دوم: مروری بر اقدامات مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی	۱۵.....

بخش دوم: شناخت مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی	۴۳.....
فصل سوم: لزوم اجرای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی	۴۵.....
فصل چهارم: برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی	۶۳.....
فصل پنجم: کارمندیابی و انتخاب مبتنی بر شایستگی کارکنان	۹۵.....
فصل ششم: آموزش مبتنی بر شایستگی کارکنان	۱۲۵.....
فصل هفتم: مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی	۱۴۱.....
فصل هشتم: پاداش‌های مبتنی بر شایستگی	۱۶۱.....
فصل نهم: توسعه مبتنی بر شایستگی کارکنان	۱۸۱.....

بخش سوم: به‌سوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی	۲۱۵.....
فصل دهم: به‌سوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی	۲۱۷.....
فصل یازدهم: مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی	۲۲۹.....

ضمایم

ضمیمه ۱: پرسش‌های متداول درباره مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی	۲۳۳.....
ضمیمه ۲: پیشنهادهای بیشتر در حوزه توسعه کارکنان	۲۳۸.....
ضمیمه ۳: نمونه‌هایی از ابزارهای ارزیابی کیفیت زندگی شغلی و شخصی	۲۴۰.....

ح □ مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی

ضمیمه ۴: توسعه کارکنان و مدیریت جانشین پروری..... ۲۴۴

لغات تخصصی کتاب به تفکیک هر فصل..... ۲۴۷

منابع..... ۲۶۵

مقدمه

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی در معرض تغییرات وسیعی قرار دارد. در زمان‌های نه چندان دور انتظار می‌رفت متخصصان مدیریت منابع انسانی نقش پلیس‌های راهنمایی و رانندگی را در سازمان خود ایفا کنند. مسئولیت آنها شناسایی موارد عدم رعایت قانون یا سرپیچی از سیاست‌های سازمانی و سپس مجازات متخلفان بود و فقط در نقش پلیس‌های کنترل ترافیک به تماشای این موارد و صدور قبض برای رانندگانی که از محدوده مجاز سرعت تجاوز کرده‌اند، می‌پرداختند. نتیجه مستقیم پذیرش این جهت‌گیری انطباقی آن بود که برخی متخصصان مدیریت منابع انسانی به افرادی ریسک‌گریز تبدیل شدند و برخی از آنها تا به امروز هم ریسک‌گریز باقی مانده‌اند. آنها مخالف فعالیت‌های نوآورانه در جهت به‌کارگیری استعدادهای اعضای سازمان هستند، آن هم به این دلیل ساده که قدم گذاشتن در فضای جدید، خطرهای جدیدی را که می‌تواند موجب انحراف از الزامات قانونی خارجی یا استانداردهای سیاست داخلی شود، به همراه دارد.

نقش جدید مدیریت منابع انسانی نیازمند چشم‌اندازی است که به‌طور شایان توجهی از ذهنیت انطباقی متفاوت باشد. انتظار می‌رود متخصصان مدیریت منابع انسانی در به‌کارگیری استعدادهای انسانی در سازمان‌های خود در راستای دستیابی به مزیت رقابتی، حرفه‌ای باشند. آنها باید حساسیت تازه‌ای نسبت به طیف گسترده‌ای از قابلیت‌های انسانی (از جمله هوش هیجانی)، تطبیق اقدامات منابع انسانی با اهداف راهبردی و یکپارچگی فعالیت‌های مختلف منابع انسانی در راستای تشویق کارکنان برای دستیابی به نتایج موردنظر، نشان دهند. برای بسیاری از متخصصان، دست‌نوشته‌های سنتی در حوزه مدیریت منابع انسانی به‌جای مساعدت در جهت نیل به پیشرفت، بیشتر در راستای قرار گرفتن در مسیر پیشرفت است. یکی از دلایل آن است که، کتاب‌های درسی دانشگاهی سنتی در این زمینه بیشتر «شغل»، «شرح شغل» و «تجزیه و تحلیل شغل» را به‌عنوان پایه و اساس بسیاری از اقدامات حوزه منابع انسانی معرفی کرده‌اند. این نگرش، در کتاب بیل بریجز و دیگران که در آن اشاره کرده‌اند «شغل‌ها مرده‌اند»، مورد تأکید قرار گرفته و در کتاب‌های مشابه نیز توصیف شده است. کتاب‌های درسی سنتی در حوزه مدیریت منابع انسانی، اگرچه در میان متخصصان منابع انسانی به دلیل شفاف‌سازی انتظارات و ماهیت نقششان مهم‌اند، ولی اهمیت حیاتی تفاوت‌های فردی را که موجب شکل‌گیری مجریان برجسته، یعنی کسانی که ممکن است چند مرتبه بهره‌ورتر از دیگران در شغل، آموزش و تجارب مشابه باشند، نشان نمی‌دهد. با این حال اهمیت ویژگی‌ها یا شایستگی‌های فردی،

به‌خوبی برای مدیران اجرایی، مدیران عملیاتی و دیگر مدیران شناخته شده است. به رسمیت شناختن تفاوت‌های کلیدی در بهره‌وری افراد به این اشاره دارد که کار بیشتر ممکن است توسط افراد کمتری انجام گیرد یا ممکن است کار بهتری توسط همان تعداد از افراد صورت پذیرد. البته، این تنها در صورتی ممکن است که متخصصان منابع انسانی هوشمندی بیشتری در پیدا کردن بهترین مجریان پیدا کنند، به بررسی اینکه چه چیزی آنها را از هم‌تایان موفق خود متمایز می‌کند، بپردازند و در راستای کارمندیابی، انتخاب، استخدام، آموزش، توسعه، ارائه پاداش و ارزیابی عملکرد آنها تغییر جهت دهند. در غیر این صورت می‌بایست مدیریت این موارد استثنایی را بپذیرند.

این کتاب رهنمودهایی در راستای خلق دوباره مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهد و بر شناسایی ویژگی‌های فردی متمایز تمرکز دارد و در نهایت تمام فعالیت‌های منابع انسانی را حول آن ویژگی‌ها همسو می‌سازد. هدف مدیریت منابع انسانی، توصیف «شغل» و پیدا کردن افرادی متناسب با مشاغل موجود در نمودار سازمانی نیست، بلکه، هدف رسیدن به جهش‌های کوانتومی در بهره‌وری و مزیت رقابتی از طریق آزادسازی توان مجریان نمونه، کشف ویژگی‌های آنها و استفاده از این ویژگی‌ها در تمام حوزه‌های منابع انسانی است. افراد علاقه‌مند به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی می‌توانند بخشی از مخاطبان این کتاب باشند. سایر مخاطبان؛ شامل رهبران و متخصصان منابع انسانی، مدیران توسعه و اثربخشی سازمانی، مربیان، متخصصان و تسهیل‌گران توسعه کارکنان یا کارراهه شغلی، مدیران عملیاتی، سرپرستان اجرایی و کارکنان آنها، استادان دانشگاه در رشته‌های مربوط به حوزه منابع انسانی و آموزش مدیران اجرایی، مدیران دانشگاه که به استفاده بهینه از استعدادهای انسانی در مؤسسات خود متعهدند و همچنین کلیه علاقه‌مندان به بکارگیری استعدادهای انسانی برای حداکثرسازی سود در سازمان‌ها می‌باشند.

در طول سال‌ها، متفکران و نویسندگان اولیه حوزه منابع انسانی مانند دیوید مک کلند و ریچارد بویاتزیس و دیگران از جمله دانیل گلدمن، پاتریشیا مک‌لگان و اسپنسر در گسترش دانش در این زمینه نقش داشته‌اند. علاوه بر این، مدل‌های اتخاذ کارکردهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های فردی، حداقل تا حدی در گزارش‌های موردی که اخیراً منتشر شده‌اند، حمایت گردیده‌اند که این گواه اعتبار این روش‌ها در محیط‌های خاص است. افرادی که در جهت بررسی پیشنهادهای (گاهی آزمون‌نشده) ارائه‌شده در این کتاب تلاش می‌کنند، بهترین روش پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را خواهند یافت. امیدواریم که دانش جدید حاصله در جهت رشد و پیشرفت این حوزه در هر دو بعد علمی و کاربردی با دیگران به اشتراک گذاشته شود.

بخش اول کتاب حاضر، شامل دو فصل است که در آن زمینه و منطق بازآفرینی مدیریت منابع انسانی بر پایه شایستگی به‌جای محور قرار دادن مشاغل توضیح داده می‌شود. با این مفهوم، رویکرد این

کتاب تحول عظیمی در حوزه مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است. فصل اول چندین موقعیت را در قالب داستان کوتاه ارائه و تجزیه و تحلیل می‌کند و ضرورت تغییر مدیریت منابع انسانی به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در بسیاری از سازمان‌ها را شرح می‌دهد. فصل دوم، شامل نمای کلی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی است. واژه‌های کلیدی و زمینه مورد استفاده از آنها در فصل‌های بعدی تعریف شده‌اند. در این فصل همچنین نیازهای کسب‌وکار که از طریق مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی تأمین می‌شود و راه‌هایی که در آن، استفاده از شایستگی‌ها می‌تواند با طرح‌ها، اهداف و نیازهای کسب‌وکار همراه باشد، تشریح شده است. بخش دوم، از هفت فصل تشکیل گردیده است و به خواننده در درک جزئیات مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی به صورت گام‌به‌گام کمک خواهد کرد. فصل سوم، مدلی برای تدوین یک کارکرد مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی ارائه می‌دهد. این مدل به عنوان پاسخی به نتایج برگرفته از داستان‌های کوتاه و بحث در مورد شش روند مؤثر بر شرکت‌ها و سازمان‌هاست. فصول چهارم تا نهم مدل‌های ارائه شده به صورت گام‌به‌گام برای توسعه برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، کارمندیابی و انتخاب کارکنان، آموزش کارکنان، مدیریت عملکرد، فرایندهای پاداش کارکنان و توسعه کارکنان را پیشنهاد می‌دهد. هر یک از فصول پیشنهادهایی برای اجرای مدل‌ها ارائه می‌دهند. علاوه بر این، در این کتاب نگاهی صادقانه به مزایا و چالش‌های استفاده از رویکرد مبتنی بر شایستگی برای هر کارکرد مدیریت منابع انسانی داریم و معیارهایی برای تعیین اینکه آیا این حوزه باید از حالت سنتی به شکلی مبتنی بر شایستگی تبدیل شود، ارائه می‌دهیم. بخش سوم که متشکل از فصول دهم و یازدهم است، برای کمک به خوانندگان در درک نحوه انتقال از یک سیستم مبتنی بر شغل به یک سیستم مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی اختصاص داده شده است. فصل دهم مدلی برای تبدیل واحد منابع انسانی به یک واحد مبتنی بر شایستگی ارائه می‌دهد و فرایند به کارگیری آن مدل را تشریح می‌کند. این فصل با پرداختن به یک سؤال مهم، «چگونه متخصصان منابع انسانی می‌توانند در رویکرد جدید شایسته باشند؟» جمع‌بندی می‌شود. پاسخ‌های ارائه شده در جهت انتقال موفقیت‌آمیز به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی حائز اهمیت‌اند. فصل یازدهم، آخرین فصل کتاب است و به بررسی اقدامات بعدی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی با بحث در مورد مسیر آینده آن و نوآوری‌های پیش‌بینی شده برای این حوزه می‌پردازد. این فصل با مرور روش‌های پذیرش، کاربرد و همچنین تشریح برخی چالش‌های به کارگیری شیوه‌های مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های شغل‌محور سنتی به پایان می‌رسد.

مقدمه مترجمان

انسان با ارزش‌ترین عامل تولید و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های کلیدی هر سازمان است و عامل انسانی منبع راهبردی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود و مدیریت این منابع ارزشمند در سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، کمک به عملکرد بهتر برای نیل به اهداف سازمانی است و یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای نیل شدن به این مهم، به کارگیری رویکرد شایستگی است و همان گونه که وی.ای. کامپرفرم (2002) مطرح می‌کند، رویکرد شایستگی می‌تواند به‌عنوان شیوه‌ای برای یکپارچه کردن اقدام‌های مختلف منابع انسانی به کار رود. این بدین معناست که می‌توان هر یک از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی را بر اساس شایستگی طراحی کرد و در واقع، شایستگی، محور اقدامات حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان است.

کتاب حاضر یکی از کتاب‌های ارزشمند پایه در حوزه مدیریت منابع انسانی است که به معرفی و تشریح رویکردی جدید در این حوزه می‌پردازد و به دلیل برخورداری از متنی سلیس و روان و کاربردی بودن و در بر داشتن دستورالعمل‌های اجرایی و مدل‌های گام به گام مورد استقبال قرار گرفته است. این کتاب رهنمودهایی در راستای خلق دوباره مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها ارائه می‌دهد و بر شناسایی ویژگی‌های فردی خاص در افراد تمرکز دارد و در زمره یکی از پرفروش‌ترین کتاب‌های سایت آمازون و ای بوک سنتر قرار گرفته است و در حال حاضر در برخی دانشگاه‌ها و سازمان‌های داخلی و خارجی در کلاس‌های درس و به‌عنوان یک راهنما جهت پیاده‌سازی سیستم مبتنی بر شایستگی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

جنبه نوآوری کتاب تشریح همزمان کارکردهای حوزه مدیریت منابع انسانی با رویکرد شایستگی و سنتی و بیان چالش‌ها و مشکلات هر یک از رویکردها می‌باشد. این کتاب نگاهی صادقانه به مزایا و چالش‌های استفاده از رویکرد مبتنی بر شایستگی برای هر کارکرد مدیریت منابع انسانی دارد و معیارهایی برای تعیین اینکه آیا این حوزه باید از حالت سنتی به شکلی مبتنی بر شایستگی تبدیل شود، ارائه می‌دهد. در فصول کتاب به‌صورت گام به گام برای هر یک از کارکردهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، مدلی ارایه و توصیه‌های عملی برای پیاده‌سازی آن آورده شده است. همچنین در

س □ مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی

بخش پایانی کتاب نویسنده به سوالات متداولی که در حین بکارگیری و پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی ممکن است در ذهن مخاطبان ایجاد گردد، پاسخ داده است.

دکتر فرشته امین

عضو هیأت علمی دانشگاه تهران

فاطمه کرمی

کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران