

آموزش مبتنی بر شایستگی^۱

علیرضا معصومی^۲

دانشجوی کارشناسی ارشد صنایع - سیستم و بهره‌وری

۱- چکیده

آموزش مبتنی بر شایستگی مدلی از آموزش است که امروزه بدلیل برخورداری از اثربخشی لازم در بهبود بهره‌وری نیروی انسانی سازمان‌ها در مرکز توجه مدیران منابع انسانی به‌ویژه کسانی که توانمندسازی کارکنان را عاملی در جهت تحقق اهداف راهبردی سازمان تلقی می‌کنند قرار دارد. روش‌های آموزش در مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی و نهایتاً در توانمندسازی نیروی انسانی سیر تکاملی پر فراز و نشیبی بسوی شایستگی محوری داشته است. واژه شایستگی در فرهنگ لغات عمومی به معنای لیاقت، کاردانی، مهارت و تبحر و در فرهنگ لغات تخصصی مدیریت بمعنای صلاحیت، اهلیت، شایستگی، قابلیت و توانایی آمده است. وجه مشترک این تعاریف شایستگی و کاردانی است که حاصل ترکیب، دانش، مهارت و نگرش مطلوب در انجام کار، می‌باشد. ترکیبی که عمدتاً بوسیله آموزش مبتنی بر شایستگی حاصل می‌گردد. هدف این مقاله مروری، معرفی شایستگی و نیز کاربرد آن در طراحی برنامه‌های آموزشی است مزیت به کارگیری شایستگی برای طراحی برنامه‌های آموزشی از یک سو تشخیص دقیق‌تر نیازهای آموزشی هم‌راستا با اهداف و استراتژی‌های سازمان و از سوی دیگر، کاربردی بودن آموزش و پرهیز از انتقال دانش صرف است.

کلید واژه: شایستگی - آموزش - منابع انسانی - برنامه ریزی آموزشی - یادگیری

۲- مقدمه

شناخت و پرورش ظرفیتها، شایستگی‌ها و قابلیت‌های نیروی انسانی نقش بسیار تعیین‌کننده در بقاء و ادامه حیات سازمان در محیط‌های رقابتی دارد و هرگونه بی‌توجهی به این قابلیتها و صلاحیتهای نیروی انسانی به عنوان منابع استراتژیک و سرمایه‌های دانشی موجب خلع امتیاز رقابتی می‌شود. اهمیت آموزش بر مبنای شایستگی در این جمله از آقای «توشیودوکو» رئیس فدراسیون ملی صنایع ژاپن در سال ۱۹۶۰ بخوبی نهفته است که می‌گوید: «نه هیچ منبع طبیعی داریم و نه هیچ قدرت نظامی، ما فقط یک منبع در اختیار داریم ظرفیت ابداع مغزهایمان، این منبع پایان‌ناپذیر است باید آن را بسط داد، تربیت کرد، تمرین داد و مجهز ساخت، این قدرت، خواه ناخواه در آینده نزدیک به صورت گرانبهارترین و خلاق‌ترین ثروت مشترک بشریت در خواهد آمد.» که البته اهمیت سرمایه‌های انسانی بعنوان دارایی‌های اصلی کاملاً مشخص شده است. از اینرو سازمان‌هایی

۱. Competency based training (C. B. T)

۲ - Kalati2006@gmail.com

که برنامه نظام مند و استراتژیکی برای توسعه سرمایه ها و دارایی های نامشهود دارند مسلم است که ارزش بیشتری می توانند برای مشتریان تولید کنند، که یکی از رویکردهای توسعه ظرفیتهای و قابلیت های منابع انسانی برای تولید ارزش «آموزش مبتنی بر شایستگی» است. در آموزش مبتنی بر شایستگی، شایستگی های مربوط به هر یک از مشاغل تعیین و دانش، مهارت، رفتار، ویژگی های شخصی، مربوط به هر یک از شایستگی مشخص می گردد. در این میان یکی از گام های اساسی آموزش مبتنی بر شایستگی برخورداری از مدل شایستگی است که چنین مدلی می تواند برای اهداف مختلفی از قبیل انتخاب و استخدام نیرو، آموزش، توسعه کارکنان و مدیریت عملکرد کاربردهای گسترده ای داشته باشد. برای تدوین شایستگی ها و برخورداری از یک مدل شایستگی در حوزه معین و مورد نظر رویکردهای مختلفی می توانند مورد استفاده قرار گیرند از جمله مدل مثلث شایستگی جامعه آمریکا^۳ (ASTD)، مدل آموزش بر مبنای استاندارد ISO ۱۰۰۱۵^۴ و رویکرد دیکوم^۵ که به لحاظ جامعیت نسبت به دیگر رویکردها و قابلیت کاربست مناسب ترین مدل می باشد. با توجه به حوزه های عملکردی و سطح ماهیت رفتارهای مورد انتظار شایستگی ها را می توان به شایستگی حرفه ای، شایستگی تکنیکی، شایستگی روش شناسی، شایستگی اجتماعی و شایستگی فردی، که نسبت آنها از شغلی به شغل دیگر می تواند متفاوت باشد، تقسیم کرد. ترکیب انواع شایستگی ها با یکدیگر نوعی از شایستگی را بوجود می آورد که می توان از آن بعنوان «شایستگی حرفه ای در عمل» یاد کرد. در واقع شایستگی حرفه ای در عمل خود یک نوع ترکیب منطقی از شایستگی های روش شناسی، اجتماعی، فردی و حرفه ای است که همه اینها می بایست در آموزش و توسعه منابع انسانی، با توجه به تغییر عوامل شایستگی در طول زمان، مورد توجه قرار گیرد. شایستگی حرفه ای در عمل فراتر از توانایی حرفه ای و صلاحیت حرفه ای بوده و در آن نقش کارکنان «از برون سازمان یافته» به «درون سازمان یافته» تغییر می یابد. رویکرد دیکوم در تحلیل شغل مبتنی بر شایستگی به منظور آموزش مبتنی بر شایستگی مورد استفاده سازمان بوده و فرض مسلم بر این است که کارکنان متخصص و موفق شغل شان را دقیق تر و بهتر از دیگران توصیف و تعریف می کنند و موثرترین راه برای توصیف هر شغل تعریف شایستگی ها و وظایفی است که کارشناسان موفق و متخصص در آن شغل انجام می دهند.

۳- مفهوم شایستگی^۵

به طور کلی در مورد مفهوم شایستگی تعریف واحد و مشخصی وجود ندارد و همه صاحب نظران، نظریه پردازان و مدیران در ارائه یک تعریف دقیق و صحیح از شایستگی با مشکل مواجه بوده اند. در تعاریفی که از شایستگی وجود دارد، و اگرایی ها و اختلافات زیادی وجود دارد و محققان مختلف با توجه به این تعاریف مختلف و با توجه به نقطه نظرات مختلف کار خود را پیش می برند، مروری بر تعاریف زیر که عمدتاً توسط صاحب نظران این حوزه ارائه شده است می تواند بیانگر این تناقضات و اختلافات باشد. اگر بخواهیم مفهوم شایستگی را به صورت ریشه ای بررسی کنیم واژه «competence» و همچنین «competency» به عنوان «اسم» اشاره به کیفیت و میزان برخورداری از صفت «competent» دارد. فرهنگ آکسفورد در تعریف «competent» به

۳. American Society for Training and Development

۴. DACUM

۵. Competency

عنوان صفت، آن را برخورداری از دانش و توانایی انجام موفقیت آمیز برخی از کارها تعریف می کند و به عنوان صفت برای افراد، به فردی اطلاق می کند که کارآمد و توانمند باشد.

تعاریف مختلفی از شایستگی تا کنون ارائه شده است که هر کدام از زاویه ای مفهوم شایستگی را بیان داشته اند که در این قسمت به برخی از آنها اشاره می گردد. " اسپنسر " معتقد است که شایستگی خصوصیات فردی قابل اندازه گیری منابع انسانی از قبیل خصوصیات، ویژگی ها، انگیزش، طرز و روش برخورد، ارزشها، دانش و مهارت های رفتاری می باشد. نزدیک به همین تعریف " هیوا هیوا " شایستگی را به عنوان ترکیبی از دانش، توانایی ها، مهارت ها، انگیزه ها، ارزشها، علائق نیز تعریف کرده اند. " کیو " شایستگی را در دو مولفه مهارت و دانش تعریف کرده و " موسسه نشنال پارک سرویس امپلویز " شایستگی را مجموعه ای از سه مولفه دانش، مهارت، و توانایی در شغل که به شخص اجازه می دهد تا در انجام وظایف خود موفق عمل کند، می داند. آقای " فیلیپوت " نیز شایستگی را شامل سه مولفه مهارت، دانش و نگرش های مورد نیاز برای انجام نقش بصورت اثر بخش تعریف می کند. با توجه به تعاریف مختلف ارائه شده از شایستگی، در مجموع می توان شایستگی را دارای چهار مولفه در کنار هم شامل مهارت، دانش، توانایی و انگیزه دانست. که برای اینکه نقش آموزش منابع انسانی در ارتباط با شایستگی کاملاً روشن شود، بطور خلاصه تعریفی از هر کدام از این مولفه ها ارائه می گردد.

مهارت^۶ : توانایی پیاده سازی علم در عمل است که از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی بدست آمده و توسعه می یابد.

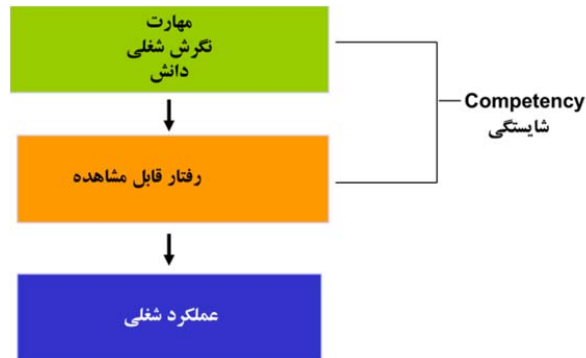
دانش^۷ : از راه تحصیل بدست می آید و زیر بنای توسعه مهارت و نگرش است.

توانایی^۸ : توانایی و مهارت مشابه هم اند با این تفاوت که مهارت ظرفیت خاصی برای انجام فیزیک کارها است اما توانایی ظرفیت انجام کارهای فکری رامشخص می سازد.

نگرش^۹ : چار چوبی است که میدان اندیشه و عمل انسان را شکل می دهد.

۶ . Skills
۷ . Knowledge
۸ . Abilities
۹ . Attitude

با توجه به تعاریف فوق مفهوم شایستگی در شکل شماره (۱) خلاصه می گردد



شکل شماره (۱) - نمودار تعریف شایستگی

برابر تحقیقات پروفیسور دیوید مک کلند^{۱۰} استاد روانشناسی دانشگاه هاروارد، بعنوان اولین کسی که واژه شایستگی را به کار برد، او معتقد است که شایستگی زمانی تحقق می یابد که کلیه مولفه های آن با هم رشد یافته باشند. رشد شایستگی ها در یک سازمان در سه سطح فردی، سازمانی و راهبردی از هم متمایز می شود. که البته شایستگی منابع انسانی زیر بنای دیگر سطوح می باشد. اگر بخواهیم تعریفی از شایستگی در سازمان ارائه دهیم، عبارت خواهد بود از ترکیب متقابل دانش، مهارت کارکنان با دیگر منابع سازمان مانند دانش سیستم ها، امور جاری، رویه ها و تولید یا خدمات فناورانه است. در سطح راهبردی نیز شامل ایجاد و حفظ برتری رقابت پذیری، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت ها، ساختارها، استراتژی ها و فرآیندها است.

۴- دسته بندی شایستگی ها

برابر شکل شماره (۲) دسته بندی از شایستگی ها ترسیم شده است.

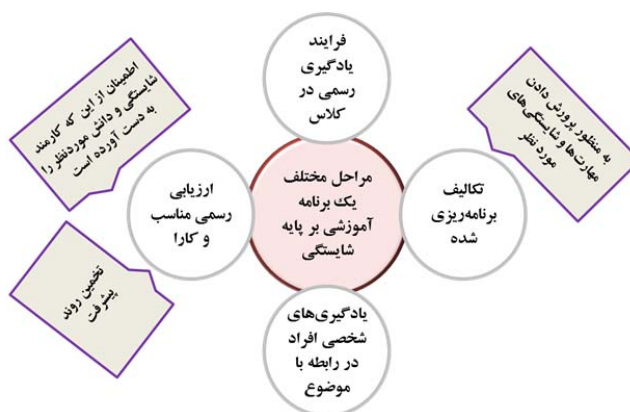
۱۰. David McClelland



شکل شماره (۲) - دسته بندی شایستگی ها بندی

۵- راه های کسب شایستگی

شایستگی از راه ها و برنامه های مختلفی برابر شکل (۳) در کارکنان و در نهایت در یک سازمان کسب می گردد. که بطور تیتروار به تعدادی از آنان شامل تجربه های زندگی، آموزش های رسمی، تجربه های محیط کار، کار آموزی، آموزش و برنامه های توسعه و برنامه های کمک به خود (یعنی فراگیر خودش بدنبال شایستگی است) اشاره می شود. هر کدام از این راه ها و اجراء برنامه ها، شایستگی را در کارکنان و به تبع آن در سازمان ایجاد می گردد. که در این مقاله رابطه راهکار آموزش با شایستگی ها تبیین شده است.



شکل (۳) = برنامه آموزشی بر پایه شایستگی

۶- فرآیند تعیین مدل شایستگی

پس از بررسی تعاریف، ابعاد شایستگی و شناسایی شایستگی های مورد نظر، مدل شایستگی برای سطوح مختلف که اساس و پایه آموزش است بر اساس چهار گام تدوین می گردد. اولین گام در فرآیند تبیین شایستگی ها، شناسایی و روشن کردن استراتژی های سازمانی و زمینه های کاری است. باید مشخص نمود که سازمان بدنبال چیست؟ و برای دست یابی به اهداف چه راهبرد هایی را انتخاب کرده است؟ بعد از این مرحله نوبت به تعیین شایستگی هایی است که باید منابع انسانی بعنوان دارایی اصلی سازمان دارا باشند تا اهداف سازمان را محقق کنند، که معمولاً از طریق تجزیه و تحلیل نقش شغل و فرآیندهای مربوطه، جمع آوری اطلاعات از طریق مطالعه رفتار ها و انجام مطالعه پایه حاصل می گردد. با توجه به دو گام اشاره شده حالا نوبت به طراحی مدل شایستگی است. مدل شایستگی برای هر سازمانی با هم متفاوت است و نمی توان مدل واحدی برای همه سازمان ها طراحی و اجراء نمود. زیرا شایستگی از سازمانی با سازمان دیگر تفاوت دارد، این بر می گردد به ارزش های سازمان یعنی شایستگی ارتباط با نظام ارزشی یک سازمان دارد. و در نهایت اجرا و پیاده سازی مدل شایستگی، فرآیند را تکمیل می نماید.

یک نکته مهم که در مورد شایستگی ها وجود دارد این است که همه شایستگی ها از یک جنس و یک نوع نمی باشند و همین امر موجب آن گردیده که صاحب نظران به دسته بندی انواع شایستگی بپردازند. ذیلاً به نمونه هایی از شایستگی ها اشاره شده است:

شایستگی حرفه‌ای - فردی دارای شایستگی حرفه ای است که از دانش، مهارت و توانایی لازم برای انجام شغل خود برخوردار بوده و می تواند مسایل و وظایف شغل را بطور مستقل و انعطاف پذیر انجام دهد و توان برنامه ریزی برای آینده در حوزه کاری خود را دارد.

شایستگی فنی یا تکنیکی - شایستگی فنی یعنی جذب و همگون کردن قابلیت های شناختی و مهارت های حرکتی در

چهارچوب و مقررات مورد نیاز شغل

شایستگی روش شناسی - شایستگی روش شناسی عبارتست از توانایی خودآگاه سازی و یادگیری و کسب تکنیک های مورد نیاز کار، همچنین به معنی برخورداری از دانش چگونه عکس العمل نشان دادن به موقعیت های پیش آمده در محل کار

شایستگی فردی - توانایی نشان دادن عکس العمل و دریافت بازخورد در مقابل عمل خویش این شایستگی موجب شناخت از خود، حس مسئولیت پذیری، گسترش علایق فردی و خود راهبری می شود.

شایستگی اجتماعی - شایستگی اجتماعی به معنی توانایی همکاری و همزیستی با دیگران از طریق جذب و یادگیری مهارت های پایه ارتباطی و همکاری می باشد.

سینگل و همکاران (۲۰۰۵) نیز 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 (طاقة و بنیه، انرژی)
- سبک (رهبر، مدیر، کارگر)
- شخصیت (جهت گیری اجتماعی)
- اصول، ارزش ها، اعتقادات، نگرش ها و روحیات (انصاف)
- علایق (در ارتباط با مردم، در ارتباط با حقایق)

در دسته بندی دیگری که از شایستگی ها ارائه شده است شایستگی ها را به دو گروه شایستگی های سه گانه بنیادی و شایستگی های کانونی پنج گانه تقسیم کرده اند که این دسته بندی به شرح زیر خلاصه شده است:

الف - 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

ب - 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 درکار

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

پس از تکمیل این فرآیند ماموریت آموزش بعنوان یک ابزار و تاکتیک شروع می گردد. در واقع شایستگی به منزله وضعیت مطلوبی است که افراد بایستی به آن برسند و فاصله آن با وضعیت موجود، نیاز آموزشی آنها است. بر این اساس، به منظور تشخیص نیازهای آموزشی، بایستی به ارزیابی آنها در برابر شایستگی ها پرداخت. این امر مشخص میسازد که هر فرد در مقایسه با شایستگی های مورد نیاز، در کجا قرار دارد. برای این ارزیابی میتوان از روشهای مختلفی استفاده کرد که بیهم و مایر سه روش عمده را بیان میکنند:

۱- ارزشیابی توسط مدیر با تجربه و دارای تدبیر

۲- ارزیابی فشرده توسط کانونهای ارزیابی

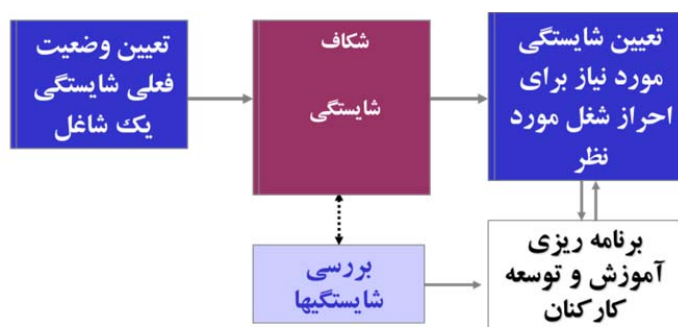
۳- ارزیابی از چند دیدگاه که توسط همکاران و زیردستان انجام می شود (بازخورد ۳۶۰ درجه ای)

مزیت اصلی استفاده از این روش برای تعیین نیاز آموزشی مدیران این است که برنامه های آموزشی را تنها در اختیار کسانی میگذارد که به آن نیاز دارند. اگر برنامه های که برای رشد و پیشرفت افراد برگزار می شود به شغل فعلی یا آتی آنها ارتباط نداشته باشد، ارزشی دربرنخواهد داشت. استفاده نامناسب از منابع آموزشی هم موجب اتلاف وقت افراد (زیرا مدتی از وقت کاری خود را در جایی غیر از محل کار میگذرانند) و هم موجب تحمیل هزینه های مالی بر سازمان میشود.

۷- چار چوب آموزش بر پایه شایستگی

دو رویکرد به آموزش وجود دارد، رویکرد مبتنی بر تجزیه و تحلیل مشاغل^{۱۱} (K.S.A) یعنی ایجاد دانش، مهارت و توانایی شغل از طریق روشهایی مانند برگزاری کلاس و کارگاه آموزشی و رویکرد شایستگی یعنی ایجاد رفتارهای حرفه ای قابل بروز که برای موفقیت در شغل ضروری هستند از طریق یادگیری حین کار و بهره گیری از مشاوره های تخصصی و مربی گری که در قالب شکل (۴) چار چوب آموزش بر پایه شایستگی نشان داده شده است. بر اساس اهداف سازمان و سیاست ها و با توجه به شایستگی هایی که تعیین شده اند. با مقایسه و تحلیل وضعیت فعلی یعنی جائیکه سازمان یا یک شغل در آن قرار دارد با جائیکه سازمان یا شغل باید قرار گیرد، شکاف شایستگی مشخص می گردد.

۱۱ . Knowledge, Skills and Abilities



شکل (۴) - چارچوب آموزش بر مبنای شایستگی

برای مقایسه روش آموزش سنتی و مبتنی بر شایستگی نتایج مطالعه تجربی بیمارستان علوم پزشکی ارومیه نشان می دهد که میانگین و انحراف معیار نمرات های بالینی در روش آموزش مبتنی بر شایستگی عدد $117 \pm 25,1$ و روش سنتی $10,7 \pm 162$ بدست آمده است. این پژوهش نشان می دهد که کاربرد روش آموزش مبتنی بر شایستگی بیش از روش مرسوم فرصت لازم برای ارتقای و بهبود یادگیری مهارت های بالینی را برای پرستاران فراهم می نماید.

به نظر بیهام در کتاب " توسعه سیستم های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی " طراحی برنامه های آموزشی مبتنی بر شایستگی شامل سه مرحله اساسی است.

۱- تعیین مدل شایستگی

۲- تشخیص نیازهای آموزشی

۳- شناسایی و اجرای برنامه ها

در این زمینه نورتون پنج عنصر اساسی را برای آموزش مبتنی بر شایستگی ذکر میکند که عبارتند از:

- ۱- شناسایی، تعیین و اعتباریابی شایستگی های هدف، شایستگی هایی که باید در برنامه به آنها رسید.
- ۲- معیارهایی که باید در ارزیابی پیشرفت به کار برده شوند.
- ۳- برنامه های آموزشی که برای پرورش فردی و ارزیابی هر یک از شایستگی های ویژه باید به کار روند.
- ۴- ارزشیابی شایستگی آموزش داده شده

۵- پیشرفت شرکت کنندگان از راه برنامه های آموزشی با اتکا به سرعت و دقت خودشان و نشان دادن شایستگی خاص

۸- مدل اجرایی آموزش مبتنی بر شایستگی

مفهوم آموزش مبتنی بر شایستگی به ویژه در آموزش حرفه ای و سطوح بالای آموزشی داری سابقه طولانی است. برنامه های آموزش مبتنی بر شایستگی ابتدا در آمریکا معرفی شد و با آموزش معلمان در اواخر ۱۹۶۰ شروع شد و پس از آن در سایر

آموزش های حرفه ای در سال ۱۹۷۰ رشد نمود و در برنامه های آموزش شغلی انگلستان و آلمان در سال ۱۹۸۰ و در آموزش های شغلی و حرفه ای در سال ۱۹۹۰ در استرالیا به رسمیت شناخته شد (محمودی راد). به کار گیری الگوی شایستگی در یک نظام آموزشی می تواند کاربردهای مختلفی داشته باشد از جمله اینکه برای نیازسنجی آموزشی افراد، تهیه و ارزشیابی برنامه آموزشی، ارزشیابی کارایی، اثر بخشی آموزش و نهایتاً برنامه ریزی برای رشد و پیشرفت خود بکار رود.

مرحله اول: نیاز سنجی شایستگی های مورد نیاز مشاغل

در مرحله اول براساس مأموریت، چشم انداز، اهداف بلند مدت، استراتژی ها و همچنین ساختار سازمانی شرکت نیاز سنجی مشاغل به شایستگی های مورد نیاز انجام می شود. مزیت اصلی استفاده از این روش برای تعیین نیاز آموزشی کارکنان در سازمان این است که برنامه های آموزشی را در اختیار کسانی می گذارند که به آن نیاز دارند زیرا که اگر برنامه ای که برای رشد و پیشرفت افراد برگزار می شود به شغل فعلی یا آتی آنها ارتباط نداشته باشد ارزشی در بر نخواهد داشت و فقط اتلاف وقت و صرف هزینه خواهد بود تاکنون مدلها ی بسیار زیادی برای نیاز سنجی مشاغل ابداع و معرفی شده است اما مدلهایی که با اهداف آموزش مبتنی بر شایستگی ارائه شده اند محدود میباشند. دو مدل P.A.Q.^{۱۲} و DACUM^{۱۳} در این بخش به عنوان مدلهای مناسب آموزش مبتنی بر شایستگی مورد بررسی قرار میگیرند.

به طور سنتی نیازسنجی آموزشی مشتمل بر شناسایی و تحلیل دانشها، مهارتها و تواناییها و وظایف میباشد. در حال حاضر روند موجود برای نیازسنجی آموزشی است که بر شایستگیها تمرکز نماید. شایستگی به حوزه هایی از توانمندی شخصی اشاره دارد که کارکنان را قادر می سازد تا به نتایج موفقیت آمیز دست یافته و وظایف خود را با موفقیت به انجام برساند. نیازسنجی بر اساس شایستگی فراتر از تجزیه و تحلیل مشاغل است زیرا علاوه بر نحوه انجام وظایف شغلی به انگیزه ها، نگرشها و توانمندی فردی که آنها را انجام میدهد نیز توجه دارد. بنابراین مدلهای شایستگی بیش از تجزیه و تحلیل شغل قادرند میان شایستگی و اهداف کسب و کار سازمان ارتباط برقرار کنند. (اباصلت خراسانی ۱۶۴)

روش P.A.Q یکی از روشهایی است که برای نیازسنجی آموزشی مورد استفاده قرار گرفته است. P. A. Q یک روش مقدریست برای تجزیه و تحلیل مشاغل که در اوایل دهه ۱۹۷۰ توسط مک کورمیک و همکارانش در دانشگاه پردو ابداع گردید. براساس نظر آنها میتوان هر شغلی را بر اساس مجموعه فعالیت هایی که در آن انجام میگیرد مورد تجزیه و تحلیل قرارداد. از این رو در پرسشنامه ای که برای این منظور طراحی نمودند فعالیتهای هر شغل به شش طبقه اصلی تقسیم شده عناصر مهم در هر یک از این طبقات ششگانه شناسایی گردیدند. منظور از عنصر حرکت یا عملی است که در کار انجام میگیرد و جزئی از آن به شمار میآید. در مجموع ۱۹۴ عنصر که معرف تمام فعالیتهای ممکن در هر شغل است شناسایی و فهرست گردیدند. (اباصلت خراسانی، ۱۳۸۶، صفحه ۱۹۲)

روش دیکوم نیز یک نیازسنجی آموزشی است که وظایف کلی و محوری یک روش شغل و نیز وظایف ویژه ای را در درون آن وظیفه کلی وجود دارد شناسایی میکند. تجزیه و تحلیل دیکوم فهرستی از مهارتها، دانش و نگرشهایی را که کارکنان در حوزه کارشان نیاز دارند فراهم مینماید. این روش بطور آرمانی جهت تشخیص شایستگی هایی که کارکنان بایستی از طریق آموزشهای موجود و برنامه های آموزشی کسب نمایند به کار گرفته می شود. دیکوم برسه فرض منطقی استوار است:

۱۲ . Position Analysis Questionnaires'

۱۳ . Development A Curriculum

- ۱- کارگران ماهر، بهتر از هرکس دیگری میتوانند مشاغل و حرفه های خود را توصیف نمایند. کارگر ماهر شخصی است که به دلیل کار تمام وقت در سمت و پست شغلی خود، مهارت و تخصصی واقعی را کسب مینماید. اگرچه مدیران و ناظران اغلب چیزهای بیشتری در مورد کارمرووسین و زیردستان خود میدانند ولی معمولاً فاقد تخصص لازم جهت تجزیه و تحلیل کیفی بالا هستند.
 - ۲- یک روش عمومی جهت شناسایی شغل و حرفه، توصیف صریح عملکرد کارگران ماهر است. یک کارگر ماهر در واقع تنوعی از وظایف را که هر یک از مشتریان و یا کارکنان در صدد اجرای آن هستند انجام میدهد.
 - ۳- اجرای صحیح وظایف، نیازمند کاربرد دانش معین، مهارتها، ابزارها و رفتارهای سازنده از سوی کارگر است. اینها مواردی هستند که کارگران را در اجرای موفقیت آمیز وظایف توانمند می سازند.
- مرحله دوم: تعیین شایستگی های شاغلین و فاصله ها

در این مرحله شایستگی های شاغلین در رابطه با مشاغل مربوطه مورد بررسی قرار می گیرد، تا میزان فاصله های با وضع مطلوب که در مرحله اول تعیین شده اند مشخص گردد.

مرحله سوم: برنامه ریزی آموزشی

- در این مرحله بر اساس شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب، برنامه ریزی های آموزشی صورت می گیرد.
- مگنیز و کنوی^{۱۴} نیز مراحل اجرای یک دوره آموزشی مبتنی بر شایستگی را شامل ۳ مرحله می دانند که عبارتند از :
- ۱- مشخص کردن ویژگی های حرفه ای کارکنان
 - ۲- ارائه آموزش برای دست یابی به این ویژگی ها
 - ۳- ارزشیابی
- بنابراین در این رویکرد آموزشی ابتدا مجموعه صلاحیت ها و شایستگی هایی که باید به وسیله افراد تحقق یابند، مشخص می شوند، که این صلاحیت ها معمولاً نگرش ها، مهارت ها، دانش و رفتار های معینی را شامل می شود و کارآموزان، مسئول تحقق این ملاکها هستند و بر اساس همین معیارها از آنها ارزشیابی به عمل می آید (فتحی و اجارگاه). در این راستا می توان گفت که نظام آموزش مبتنی بر شایستگی دارای یک سری از ویژگی هایی است که آن را از سایر رویکردهای برنامه ریزی آموزشی متمایز می کند که در اینجا به چند مورد از آنها اشاره خواهد شد. هیوا و هیوا معتقدند که به کارگیری این رویکرد در برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان دارای سه مشخصه و ویژگی مهم می باشد که عبارتند از:

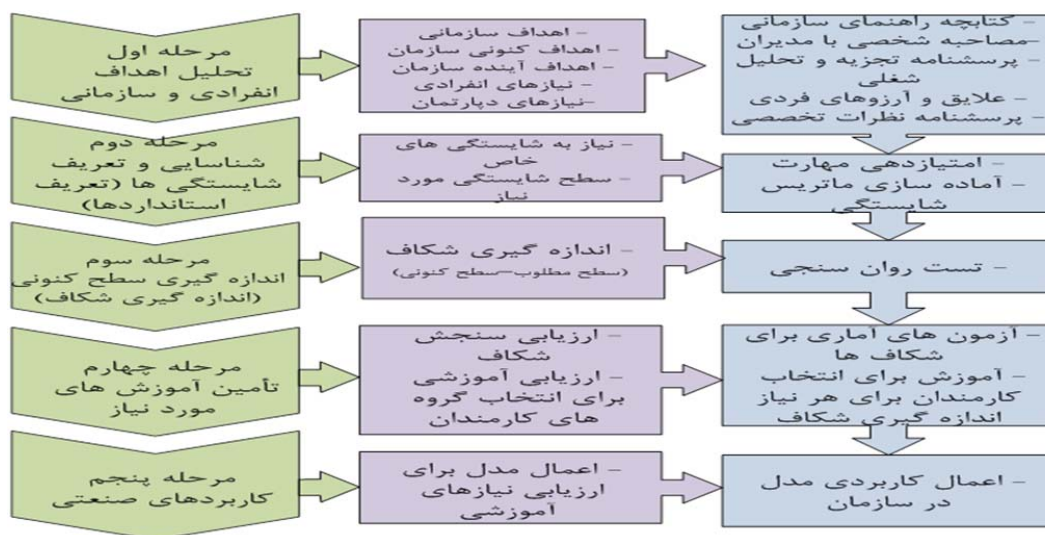
- ۱- به طور نزدیک و عمیقی با عملکرد کاری مرتبط می باشد یا حتی می تواند عملکرد کاری کارکنان را پیش بینی کند
 - ۲- با چشم انداز کاری همبستگی دارند.
 - ۳- می تواند افراد با عملکرد عالی را از افراد با عملکرد عادی متمایز کند.
- در این زمینه نورتون نیز پنج عنصر اساسی برای برنامه های آموزشی مبتنی بر رویکرد شایستگی ذکر می کند که عبارتند از :

۱۴ . Magennis & conway

۱- شناسایی، تعیین و اعتبار یابی شایستگی های هدف که باید طی برنامه به آن دست یافت ۲- معیار هایی که باید در ارزیابی پیشرفت به کار برده شوند ۳- برنامه های آموزشی که برای توسعه فردی و ارزیابی هر یک از شایستگی های ویژه بایستی به کار رود ۴- ارزشیابی شایستگی آموزش داده شده ۵- سنجش میزان پیشرفت شرکت کنندگان از طریق برنامه های آموزشی بر اساس سرعت خودشان که نشان دهنده شایستگی خاص است (رای) و در نهایت اینکه با توجه به مفاهیم ذکر شده از آموزش مبتنی بر شایستگی می توان گفت که در طراحی یک دوره آموزشی مبتنی بر رویکرد شایستگی، ابتدا نوع شایستگی مورد نظر که نیاز است کارکنان در یک سازمان داشته باشند مشخص می شود و بعد از آن به تدوین برنامه آموزشی مورد نیاز برای دست یابی به این شایستگی پرداخته می شود. بنابر این با برنامه ریزی بر اساس این رویکرد در یک سازمان دیگر مشخص می شود که هر فردی به چه نوع آموزش و یا چه مدت زمانی به آموزش نیاز دارد و از اتلاف وقت کارکنان و ارائه آموزش های غیر ضروری و در نهایت هزینه های اضافی جلوگیری به عمل می آید و از طرف دیگر برای سنجش اثر بخشی برنامه های آموزشی بر اساس این رویکرد نیز می توان بر این اساس که آیا فرد به عنوان نتیجه حضورش در برنامه آموزشی به شایستگی مورد نظر در سازمان دست یافته است یا خیر، به راحتی تعیین می گردد.

۹- مراحل تعیین نقشه شایستگی

مراحل نقشه شایستگی بطور خلاصه در شکل (۵) نشان داده شده است



شکل (۵) - فرایند تدوین شایستگی

۱۰- نتیجه گیری

به کارگیری شایستگی برای طراحی برنامه آموزشی دربرگیرنده مراحل تهیه مدل شایستگی، تشخیص نیازهای آموزشی و پیش بینی و اجرای برنامه های توسعه ای است. در فاز اول، باید مدل شایستگی برای سطوح مختلف مدیریت تهیه شود که بتوان در مرحله بعد، با ارزیابی افراد با آن به نیازهای آموزشی و پس از آن به برنامه های توسعه ای مناسب دست یافت. عمده مزیت به کارگیری این رویکرد از یک سو تشخیص دقیق تر نیازهای آموزشی و افزایش کارایی آموزشها و از سوی دیگر، کاربردی بودن آموزشها و پرهیز از انتقال دانش صرف است.

با عنایت به آنچه به آنچه که در مقاله حاضر به آن اشاره شد می توان نتیجه گرفت که شایستگی ها، در درجه اول مهارتها و خصوصیات را که کارکنان در سازمان به آن نیاز دارند را توصیف می کنند، انتظارات از کارکنان را مشخص می کنند و نیاز های توسعه ای آینده را توصیف می کنند بنا بر این بر اساس این رویکرد مسئولان و برنامه ریزان آموزشی در سازمان دقیقاً می دانند که کارکنان به چه نوع شایستگی و مهارتی نیاز دارند و برنامه های آموزشی خود را بر روی فراگیری این شایستگی ها متمرکز میکنند از طرف دیگر از آنجایی که اکثر سازمان ها با منابع محدود به سر می برند باید از این رویکرد در تدوین استراتژی ها و برنامه های آموزشی خود استفاده کنند تا بتوانند منابع درست و به جا را در اختیار کارکنان قرار دهند و از صرف هزینه های بی مورد جلوگیری به عمل آورند و همچنان که در متن مقاله هم اشاره شد با به کارگیری این رویکرد در فرایند آموزش کارکنان به راحتی می توان اثر بخشی برنامه های آموزشی را بر این اساس که آیا فرد به عنوان نتیجه حضورش در برنامه آموزشی به شایستگی مورد نظر در سازمان دست یافته است یا خیر، تعیین کرد.

۱۱- تشکر و قدردانی

با سپاس از سرکار خانم دکتر بابائیان پور که مشوق و راهنمای اینجانب در تهیه و تنظیم این مقاله بوده اند.

۱۲- منابع و مراجع

- [۱] شیرازی علی ، مدلی برای طراحی و ارزیابی شایستگی های شغلی دانشکاران ، ۱۳۹۳
- [۲] رحیم نیا فریبرز ، واکاوی ابعاد مولفه های مدل های شایستگی مدیران سیستم بانکی ، مدیریت فردا ، ۱۳۹۱
- [۳] یوسفی علیرضا ، تربیت مبتنی بر شایستگی ، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی
- [۴] سمانه شصتی ، آموزش شایستگی ، دانشگاه علوم پزشکی ، مجله راهبردی آموزش
- [۵] خراسانی ، نیازسنجی آموزشی ، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی
- [۶] کرمی، آموزش مدیران با الگوی شایستگی ، ماهنامه تدبیر سال هجدهم شماره ۱۷۹
- [۷] عرفانی مریم ، نقش شایستگی در مدیریت منابع انسانی
- [۸] سالاری ضیالالدین ، ضرورت بهره گیری از آموزش مبتنی بر شایستگی در نداجا
- [۹] عمران صالحی ، نیاز سنجی آموزش مدیران برق منطقه مازندران مبتنی بر الگوی شایستگی

- [۱۰] شیرازی علی ، مدلی برای طراحی و ارزیابی شایستگی های شغلی دانشکاران ، پژوهش های منابع انسانی
- [۱۱] بینش مسعود ، الگوی های توسعه شایستگی های مدیریت و رهبری در شرکت ساپکو ، موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی
- [۱۲] مشهودی مجید ، رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی ، تدبیر فروردین ۸۹
- [۱۳] نبی زاده محمد علی ، بررسی نقش آموزش مبتنی بر شایستگی در آموزش های فنی و حرفه ای
- [۱۴] آشنا سید عزیز ، آموزش بر پایه شایستگی ، جهاد دانشگاهی تهران
- [۱۵] حسینی محمود ، نظام شایستگی در شرکت ملی گاز ایران
- [۱۶] خراسانی اباضلت ، راهبردها و استراتژی های نیازسنجی آموزشی ، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
- [۱۷] خراسانی اباضلت ، ISO ۱۰۰۱۵ ، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

[۱] Mike Keating ۲۰۰۲-۲۰۱۲; Competency Based Training

[۲] ASTD ۲۰۰۴ competency study مدل مثلثی شایستگی های جامعه آمریکایی آموزش و توسعه