

تکنیک‌های سنجش مبتنی بر شایستگی مدیران

انتشارات کِرسْت پابلیشینگ هاوس
شرلی فلچر

برگردان در:

مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه
شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی
ایران، تهران، خیابان کریمخان زند، شماره ۳۹

سرشناسه	Fletcher, Shirley	شرلی فلچر :
عنوان و نام پدیدآور	تکنیک‌های سنجش مبتنی بر شایستگی مدیران / مولف شرلی فلچر؛ مترجمان: مهدی اسدی قرباباغی، علی بیاتی؛ به سفارش: در مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه، شرکت مدیریت توسعه صنایع شیمیایی.	
مشخصات نشر	تهران: ارگ، ۱۳۹۰.	
مشخصات ظاهری	۱۵۰ ص: جدول، نمودار.	
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۶۰۶۲-۰۵-۱ :	
موضوع	کارمندان--ارزشیابی.	
موضوع	نیروی انسانی--مدیریت.	
شناسه افزوده	اسدی قرباباغی، مهدی، ۱۳۵۴- مترجم.	
شناسه افزوده	بیاتی، علی، ۱۳۵۷-، مترجم.	
شناسه افزوده	شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی، مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه	
رده بندی کنگره	HF ۵۵۴۹/۵/۴ الف ۱۳۹۰ :	
رده بندی دیویی	۶۵۰/۳۱۲۵ :	
شماره کتابشناسی ملی	۲۵۱۶۶۸ :	



انتشارات ارگ

عنوان: تکنیک‌های سنجش مبتنی بر شایستگی مدیران

مؤلف: شرلی فلچر

مترجمان: مهدی اسدی قرباباغی، علی بیاتی

ناشر: انتشارات ارگ

صفحه آرای: خانم بیات

طراح جلد: آسیه احسانگر

چاپ: اول زمستان ۱۳۹۰

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۶۲-۰۵-۱

Email: Arg_book@yahoo.com

«کلیه‌ی حقوق چاپ و نشر محفوظ و متعلق به ناشر است»

نشانی: تهران، خ انقلاب، خ ۱۲ فروردین، خ لیافی نژاد، پلاک ۱۸۹

فکس: ۶۶۴۸۳۱۴۵

تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵-۶

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. هر کسی تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر یا پخش و عرضه کند، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
پیشگفتار.....	۱۱
مقدمه‌ی مترجمین.....	۱۳
پیش‌گفتار مؤلف.....	۱۵
بخش اول: مبانی سنجش مبتنی بر شایستگی	
فصل ۱: سیستم‌های مختلف مبتنی بر شایستگی.....	۲۱
کدام سیستم مبتنی بر شایستگی؟.....	۲۲
گام نخست را صحیح بردارید.....	۲۹
مقایسه‌ی اصول سنجش و عمل سنجش.....	۳۲
فصل ۲: سنجش مبتنی بر شایستگی چیست؟.....	۳۹
انواع مختلف سنجش از یک عامل عمومی برخوردار هستند.....	۴۰
هدف از سنجش.....	۴۱
فرآیند سنجش.....	۴۲
سنجش مبتنی بر شایستگی.....	۴۴
ملاحظات اجرایی سنجش مبتنی بر شایستگی.....	۴۶
فصل ۳: اهداف و کاربردهای سنجش مبتنی بر شایستگی.....	۵۱
شایستگی‌ها یا شایستگی؟ چرا ما سنجش انجام می‌دهیم؟.....	۵۲
اهداف سنجش.....	۵۴

- ۱- سنجش برای اعطای گواهی نامه ۵۴
- مطالعه‌ی موردی: بلویکرز رستورانتر لیمیتد ۵۵
- ۲- ارزش‌یابی عملکرد ۶۴
- ۳- شناسایی نیازهای آموزشی ۶۵
- ۴- ممیزی مهارت‌ها ۶۷
- ۵- تعیین اعتبار آموخته‌های پیشین ۶۸
- ۶- انتخاب و جذب ۶۹
- ۷- ارزیابی آموزش ۷۰

بخش دوم: کاربرد عملی

- فصل ۴: تعیین معیارهای عملکرد مورد نیاز ۷۵
- چرا سنجش انجام می‌دهم؟ ۷۶
- چه چیزی باید مورد سنجش قرار گیرد؟ ۷۷
- تعیین معیارهای عملکرد ۷۸
- استفاده از استانداردهای شایستگی ۸۱
- توافق در برنامه‌های سنجش ۸۲
- تهیه‌ی برنامه‌ی سنجش ۸۷
- تأثیرات بر سنجش ۹۲
- فصل ۵: جمع‌آوری شواهد شایستگی ۹۵
- چه کسی سنجش می‌کند؟ ۹۶
- تجربه‌ی بریتیش تله‌کام ۹۸
- منابع شواهد ۱۰۲
- انتخاب روش‌های صحیح سنجش ۱۰۷
- سنجش چه وقت و کجا می‌بایست صورت گیرد؟ ۱۱۱

فصل ۶: انطباق شواهد با استانداردها ۱۱۵

مقدمه ۱۱۶

انواع شواهد ۱۱۷

روش ها و کیفیت ۱۲۱

قوانین روش های سنجش ۱۲۳

قوانین شواهد ۱۲۴

انطباق شواهد و قضاوت در مورد شایستگی ۱۲۷

فصل ۷: بازنگری و پی گیری ۱۳۳

شناسایی نیازهای آموزشی ۱۳۴

ثبت سوابق سنجش ۱۳۵

ثبت سوابق شایستگی های کسب شده ۱۳۷

تهیه یا سازمان دهی آموزش تکمیلی ۱۳۷

فصل ۸: مسایل تضمین کیفیت ۱۳۹

مقدمه ۱۴۰

انتخاب ارزیاب ها ۱۴۰

آموزش ارزیاب ها ۱۴۲

نظارت ارزیاب ها ۱۴۳

چارچوب های صحت سنجی: نقش ها و مسؤولیت ها ۱۴۴

تأییدیه ی محل های سنجش ۱۴۷

رویه های اعطای گواهی نامه ۱۴۹

پیش‌گفتار

بدون تردید لازمه شکوفایی اقتصادی و توسعه پایدار هر کشور، اجرای پروژه‌های متعدد و متنوع می‌باشد. در کشور عزیز ما طی سال‌های گذشته، شرکت ملی صنایع پتروشیمی با انجام پروژه‌های کلان، نقش چشم‌گیری در توسعه صنعتی و اقتصادی کشور ایفا نموده است، اما تجربیات سال‌های اخیر گویای این واقعیت است که به جهت سرمایه‌گذاری‌های عظیم این پروژه‌ها و پیچیدگی‌های ویژه آنها، استفاده از روش‌های مدرن مدیریت پروژه و بهترین شیوه‌های پیشروان عرصه رقابت جهانی، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است. از این رو، ارتقای ظرفیت‌های مدیریت پروژه و انتقال دانش به‌روز مدیریت پروژه به مدیران، سیاست‌گذاران و دست‌اندرکاران پروژه‌ها و همچنین پژوهشگران و دانشجویان، می‌بایست جزئی از برنامه بهبود مستمر توان مدیریت پروژه در صنعت باشد. در همین زمینه، مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی در راستای اهداف خود جهت ارتقای دانش، تجربه و ظرفیت مدیریت پروژه در صنعت، به‌طور مستمر بهترین و به‌روزترین منابع دانش مدیریت پروژه در جهان را شناسایی و نسبت به ترجمه و انتشار آنها اقدام می‌نماید. امید است این اقدام و دستاوردهای آن گامی باشد در راستای اعتلای علمی و صنعتی این مرز پر گوهر.

نادر قربانی

مدیر عامل

شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی

مقدمه‌ی مترجمین

بدون شک برخورداری از نیروی انسانی قابل و به‌ویژه مدیران لایق از مهم‌ترین آمال اکثر سازمان‌ها و شرکت‌های موجود در سراسر دنیا محسوب می‌شود؛ چراکه پویایی و همسویی سازمان‌ها با تغییرات شگرف و روزافزون دنیای کسب و کار در گروی کارکنان کارآمد و به معنای دقیق‌تر، کارکنان «شایسته» می‌باشد.

بسیاری از کشورهای پیشرفته برای ارتقاء عملکرد واقعی کارکنان و مدیران خود، دست به اقدامات گسترده‌ای زده‌اند. شاید بتوان گفت آموزش اولین موضوعی است که در راستای ارتقاء عملکرد کارکنان در اذهان تمامی افراد متبلور می‌گردد. اما آنچه مسلم است این است که نوع سیستم آموزش، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقاء عملکرد دارد. آموزش‌های سنتی علی‌رغم ارائه‌ی دانش، عملکرد را ارتقاء نمی‌دهند و در نتیجه طی سال‌های اخیر در کشورهای صنعتی و پیشرفته با استقبال بسیار کمی روبرو شده‌اند. لذا برخی از این کشورها به‌خصوص انگلیس به سمت روش‌هایی از آموزش روی آورده‌اند که شایستگی افراد را ارتقاء دهند.

به زبان ساده، شایستگی عبارت است از: برخورداری از دانش انجام کار، به‌کارگیری دانش مذکور به‌طور واقعی در کار و نیز رفتارهای لازم برای انجام هرچه به‌تر آن کار. بنابراین صرف برخورداری از دانش، تضمین‌کننده‌ی شایستگی یک فرد محسوب نمی‌شود بلکه پایه‌ی کسب شایستگی می‌باشد. لذا در کشورهای صنعتی جنبشی تحت عنوان جنبش شایستگی شکل گرفت و به دنبال آن سیستم‌های مبتنی بر شایستگی پدید آمد. با توجه به بازده چشم‌گیر این سیستم‌ها، کم‌کم بسیاری از سازمان‌ها و کشورها پیاده‌سازی این سیستم‌ها را جزء اولویتهای اول خود در کسب و کارشان قرار دادند. در قالب این رویکرد، سیستم‌های آموزش مبتنی بر شایستگی، سیستم‌های سنجش و ارزیابی مبتنی بر شایستگی و سیستم‌های اعطای گواهی‌نامه‌ی شایستگی می‌تواند به‌صورت استانداردهای شایستگی در سه سطح سازمان، صنعت و ملی ایجاد گردد.

در سال‌های اخیر بحث شایستگی و شایسته‌سالاری در واگذاری مسئولیت‌ها به افراد، شعار اول اکثر دولت‌مردان و مدیران کشور بوده است. درواقع سؤال این‌جاست که در

واگذاری یک مسئولیت، شایستگی احراز آن مسئولیت چیست و چه کسی در پذیرش مسئولیت شایسته محسوب می‌شود. مسلماً تمامی افرادی که در مورد شایستگی و شایسته‌سالاری صحبت به میان می‌آورند، تعاریف و معیارهای خاصی در ذهن خویش دارند. اما آیا واقعاً برای شایستگی می‌توان یک تعریف عمومی مدنظر قرار داد به‌طوری که در اکثر محیط‌ها قابل کاربرد باشد؟ آیا راهی برای تعیین شایستگی افراد، کارکنان و مدیران وجود دارد؟ آیا می‌توان شایستگی افراد را ارتقاء داد؟ کتاب حاضر به‌طور جامع به سؤالات مذکور می‌پردازد.

یکی از بیماری‌های صنایع موجود در محیط‌های کاری کشور که سالیان سال صنایع کشور از آن رنج برده‌اند، هزینه‌هایی است که برای آموزش‌های سنتی صورت گرفته است، در حالی که بازدهی نداشته و با لاف‌نویسی نسبت به سرمایه‌گذاری صورت گرفته، بازده قابل ملاحظه‌ای ایجاد ننموده‌اند. در کشور ما نیز این نیاز احساس می‌شود که سازمان‌ها برای ارتقاء عملکرد کارکنان و مدیران خود به جدیدترین روش‌ها روی آورند.

مترجمین قصد دارند با ترجمه و ارائه این کتاب گامی هرچند کوچک در معرفی جنبش شایستگی برداشته و اطلاعات مختصری را در دسترس علاقه‌مندان قرار دهند. این کتاب به روشی مناسب مبانی سیستم مبتنی بر شایستگی را در محیط‌های کاری، نحوه‌ی سنجش مبتنی بر شایستگی مدیران و کارکنان و نیز آموزش و ارائه‌ی گواهی‌نامه‌های مبتنی بر شایستگی را در محیط‌های کاری شرح می‌نماید. هم‌چنین برای سازمان‌ها یا صناعی که قصد ایجاد سیستم مبتنی بر شایستگی را دارند راهنمایی مفید فراهم می‌نماید. در این جا لازم می‌دانیم از کلیه‌ی عزیزانی که به هر نحو در تکمیل این کار ما را یاری نموده‌اند، تشکر نماییم.

با امید به توسعه، آبادانی و سربلندی هرچه بیش‌تر کشور عزیزمان ایران.

مهدی اسدی قراباغی

علی بیاتی

پیش‌گفتار مؤلف

در رابطه با «جنبش شایستگی»^۱ همواره ابهامات بسیاری وجود داشته و وجود خواهد داشت. اسنادی همچون مقالات فنی، احکام دولتی یا راهنماهای عمومی که به شایستگی شغلی یا شایستگی شخصی^۲ اشاره دارند همگی بر پاسخ این سؤال که «منظور ما از شایستگی چیست؟» تأثیرگذار بوده‌اند. «شایستگی عمومی و شایستگی اصلی»^۳ (آخرین مواردی که به شایستگی افزوده شده‌اند) نیز چیزی از ابهامات روزافزون دیوان‌سالاری را کاهش نداده‌اند.

علاوه بر این موضوع سردرگمی موجود بین مدل‌های مبتنی بر شایستگی^۴ مورد استفاده در دنیا، باعث شده است تا کارفرمایان، آموزش‌دهندگان، مدیران و محققان نیز تمایلی به انتخاب به‌ترین روش از بین این مدل‌ها نداشته باشند.

انعطاف‌پذیری چنین سیستم‌هایی زمینه‌ی تسریع آموزش و تربیت^۵ را ایجاد نموده و در نتیجه، عملکرد و قدرت رقابت شرکت‌ها را در دنیای کسب و کار افزایش می‌دهد. این موضوع در انگلیس ملموس‌تر است.

سیستم‌های مبتنی بر شایستگی بر دو موضوع مختلف تأکید دارند. در کشور انگلیس، سیستم ملی نشأت گرفته از صلاحیت (احراز شغل)^۶ بر «استانداردهای عملکرد شغلی»^۷ تأکید دارد، در حالی که در آمریکا بر «توسعه‌ی شایستگی»^۸ تأکید می‌شود. هر دو سیستم به واسطه‌ی عدم برخورداری از مجموعه‌ی کاملی از توصیف‌گرهای شایستگی و نیز به‌خاطر برخورداری از حامیان متعصب خاص خود، مورد انتقاد بوده‌اند.

1- Competence Movement

2- Occupational Competency or Personal Competency

3- General Competency and Core Competency

4- Competence-based

5- Education

(ما در این کتاب سعی داریم با واژه‌ی تربیت به این اصلاح بپردازیم اما از واژه‌ی پرورش نیز به همین مفهوم استفاده نموده‌ایم)

6- National Qualification-Driven System

7- Standards of Occupational Performance

8- Competency Development

با این وجود، بحث‌های ملی، فنی و دانشگاهی در مورد انتخاب سیستم مناسب از بین یکی از این سیستم‌ها یا ترکیبی از این دو، از مزیت‌های اصلی سیستم‌های مبتنی بر شایستگی برای کسب و کار کاسته است. به‌طور مشابه، همان اشخاصی که درقبال استفاده از سیستم جدید موضع می‌گیرند، همان اشخاصی هستند که نسبت به نوع سنتی این سیستم‌ها نیز موضع می‌گرفتند!

چارچوب‌ها و سیستم‌های سنتی آموزش، پرورش و سنجش^۱ به خودی خود طی سالیان متمادی مورد انتقاد واقع شده‌اند. کارفرمایان ادعا دارند که افراد «باصلاحیت^۲» (افرادی که یک دوره‌ی آموزشی رسمی^۳ را گذرانده‌اند) صرفاً دانش/انجام کار را دارند ولی از انجام واقعی آن عاجزند. مزینه‌های چنین دوره‌هایی نیز مشکلاتی را به‌همراه دارد (چراکه کارفرمایان، آموزش و پرورش نیروهای کاری خود را به‌عنوان سرمایه‌گذاری تلقی نمی‌نمایند).

با برخورداری از سیستم‌های مبتنی بر شایستگی می‌توانیم سیستم آموزش و سنجشی را معرفی و ایجاد کنیم که بر عملکرد واقعی^۴ تمرکز داشته باشد. این سیستم هم‌چنین چارچوبی را فراهم می‌کند که به‌موجب آن ارزیابی اثربخشی آموزش^۵ و نیز سنجش عملکرد تک‌تک تیم‌ها و گروه‌ها میسر می‌گردد.

مدت‌های مدیدی است که کارفرمایان در راستای تحقق اثربخشی اقتصادی، به‌دنبال چارچوبی هستند که توانایی اندازه‌گیری^۶ موارد فوق را داشته باشد. در حال حاضر مقدمات چارچوب مذکور فراهم شده است.

در این کتاب سؤالاتی همچون چه چیزی مورد سنجش قرار می‌گیرد، چرا سنجش انجام می‌شود، سنجش چه موقع و کجا صورت می‌گیرد، چه کسی و چگونه سنجش را انجام می‌دهد به تفصیل تشریح می‌گردند. مؤلف در کتاب حاضر قصد دارد با توجه به

1- Assessment

2- Qualified

3- Recognized Training Course

4- Actual Performance

5- Evaluation of Training Effectiveness

6- Measurement

تجربیاتش در سطوح سیستم‌های مبتنی بر شایستگی ملی و سازمانی، تصویر جامعی از اصول، روش‌ها، مؤلفه‌ها، کاربردها، پی‌آمدها و مزایای سنجش مبتنی بر شایستگی ارائه نماید. هم‌چنین برای آن دسته از افرادی که قصد دارند این نوع از سیستم‌های سنجش را جهت مدیریت عملکرد سازمان خود یا مقاصدی دیگر معرفی و ایجاد نمایند، راهنمایی عملی ارائه می‌کند.

بخش اول برای افرادی که به‌تازگی با این سیستم آشنا شده‌اند مبنایی فراهم می‌نماید. این بخش به این سؤالات می‌پردازد: سنجش مبتنی بر شایستگی چیست؟ چگونه می‌توان از سنجش مبتنی بر شایستگی در سازمان خود استفاده نماییم؟ بخش دوم به‌طور عملی به معرفی و ایجاد مواردی از سنجش از جمله آموزش ارزیاب‌ها^۱ و استقرار سیستم‌های تضمین کیفیت می‌پردازد.