

## سنجش مبتنی بر شایستگی (نیروی انسانی) قسمت دوم

### تهیه کننده: علی بیاتی

در بخش اول از سری مطالب مربوط به سنجش مبتنی بر شایستگی مدیران، در ایم مطالب تا حدودی فراتر به بخش های دیگری از سنجش مبتنی بر شایستگی می پردازیم. در این مطلب هدف اصلی از انجام ارزیابی نیروی انسانی را مورد بررسی قرار می دهیم. سپس به یک موضوع مهمی می پردازیم که معمولاً در سنجش های مبتنی بر شایستگی از آن غافل می شویم. یعنی می بایست به این موضوع واقف باشیم که چیزی را مورد سنجش قرار دهیم. پس از این دو موضوع به این می رسیم که چه کسانی می توانند ارزیابی های نیروی انسانی را در یک محیط سازمانی انجام دهند. لذا در قسمت دوم از مطالب خود به اهمیت سنجش، چیزی که باید مورد سنجش واقع شود و همچنین چه کسانی باید سنجش را انجام دهد، می پردازم

هنگام بررسی الزامات خاص عملکردی که باید در سیستم سنجش مبتنی بر شایستگی مورد استفاده قرار گیرند، می بایست جوانب اصلی زیر مدنظر واقع شوند.  
چرا سنجش می کنیم؟ و چه چیزی باید مورد سنجش قرار گیرد؟ دو سؤال کلیدی هستند که در این جا مطرح می شوند.

### چرا سنجش انجام می دهیم؟

در قسمت اول، سنجش مبتنی بر شایستگی به صورت ذیل تعریف شد:  
جمع آوری شواهد کافی از محیط کار برای اثبات این که افراد می توانند مطابق استانداردهای معین، عمل کرده یا رفتار نمایند.  
لذا مقصود، هدف و کاربرد خاص بیش تری از سنجش مبتنی بر شایستگی مشتمل بر موارد ذیل تعیین می گردد:

- اعطای گواهی نامه
- ارزش یابی عملکرد
- شناسایی نیازهای آموزشی
- ممیزی مهارت ها
- آموخته های پیشین

- انتخاب و جذب

- ارزیابی آموزش

ممکن است دلیل اصلی شما برای معرفی و ایجاد سیستم مبتنی بر شایستگی، ارتقاء سطح عملکرد درون سازمان یا ایجاد یک سیستم مؤثر و کاربرپسند<sup>۱</sup> باشد که به توسط آن بتوان عملکرد را نظارت و اندازه‌گیری نمود.

ممکن است شما یک یا ترکیبی از مقاصد خاص سنجش مبتنی بر شایستگی فهرست‌شده در بالا را برای تحقق هدف اصلی خود انتخاب کنید، اما در راستای معرفی و ایجاد یک سیستم سنجش باید در ابتدا نسبت به اهداف کلیدی شرکت اشراف کامل داشته باشید. قبل از این که به سؤال بعدی پاسخ دهید باید اهداف شرکت را به صورت کامل درک نمایید.

### چه چیزی باید مورد سنجش قرار گیرد؟

اگر تمرکز بر عملکرد در محیط کار باشد، بنابراین آنچه که شما می‌خواهید مورد سنجش قرار دهید عملکرد محسوب می‌شود. اما آیا آنچه که شما می‌خواهید مورد سنجش قرار دهید؛ فرآیند عملکرد است یا نتایج عملکرد؟ آیا شما اثبات مقطعی عملکرد را می‌خواهید یا می‌خواهید بدانید که آیا افراد می‌توانند در طی یک دوره‌ی زمانی بر اساس یک استاندارد معین عمل کنند؟ آیا قصد دارید سنجش را به صورت فردی انجام دهید یا به صورت گروهی؟ آیا صرفاً می‌خواهید آنچه را که افراد انجام می‌دهند مورد سنجش قرار دهید یا این که تا چه حد خوب انجام می‌شود را نیز مدنظر قرار خواهید داد؟

همان‌طور که فهرست ویژگی‌های کلیدی نشان می‌دهد، در یک سیستم مبتنی بر شایستگی تمرکز بر روی نتایج عملکرد و سنجش افراد طی یک دوره‌ی مستمر می‌باشد. نکته‌ی کلیدی دیگر این که آیا شما شایستگی را ارزیابی می‌کنید یا تعالی<sup>۲</sup> را. آیا شما می‌خواهید استانداردهای عملکرد عمومی را تعیین کنید که بتوانید از آن‌ها به عنوان الگو<sup>۳</sup> برای مجریان شایسته استفاده کنید؟ آیا می‌خواهید الگوهای «تعالی» بیش‌تری به آن اضافه کنید؟ پی‌آمدهای انجام این کار چیست؟ در صورتی که همه‌ی افراد باید استانداردهای تعالی را احراز کنند؛ آیا با این کار سطح عملکرد را بالا می‌برید یا ریسک از دست دادن کارمندان خوب را؟ آیا یک سیستم پاداش به این استانداردها ضمیمه کرده‌اید و آیا افراد تعالی، پاداش بالاتری نسبت به افراد شایسته دریافت می‌کنند؟ آیا این سیستم منتهی به اعطای گواهی‌نامه می‌شود؟ آیا این گواهی‌نامه توسط یک نهاد خارجی، رسمیت ملی می‌یابد، یا فقط یک گواهی‌نامه‌ی شرکتی می‌باشد؟

در یک سیستم مبتنی بر شایستگی رتبه‌بندی نتایج وجود ندارد؛ صرفاً یک قضاوت ساده «بله، شما استانداردها را احراز کرده‌اید» یا «خیر، شما هنوز شرایط استاندارد را احراز نکردید» انجام می‌شود.

---

1- User Friendly  
2- Excellence  
3- Benchmark

بنابراین به منظور اتخاذ تصمیم در مورد این که چه چیزی را می خواهید بسنجید، لازم است که با/اهداف کلیدی سنجش در سازمانتان شروع کنید.

### چه کسی سنجش را انجام می دهد؟

در صورتی که سنجش در محیط کاری صورت گیرد، نخستین سؤال این است که ارزیاب کیست؟ سرپرست یا مدیر صف<sup>۴</sup> در دسترس ترین گزینه محسوب می شود. این موضوع سؤالات زیر را در پی خواهد داشت:

- آیا سرپرستان یا مدیران، زمان و فرصت انجام سنجش رسمی را دارند؟
- چه اتفاقی خواهد افتاد اگر سرپرست یا ارزیاب به فردی که مورد سنجش قرار می گیرد، علاقه نداشته باشد یا با او رابطه ی ضعیفی داشته باشد؟
- ارزیاب چه مهارت هایی را نیاز خواهد داشت؟

در قسمت بعدی به سؤالات فوق پاسخ داده خواهد شد