



طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی ایران

سید ذبیح‌اله هاشمی*^۱

چکیده

تغییرات بنیادی در فعالیت‌ها، رویه‌ها و کسب‌وکار مدیریت منابع انسانی در طول سال‌های گذشته، سبب شده‌اند که موضوع «شایستگی‌های مدیران منابع انسانی» مورد توجه سازمان‌ها و انجمن‌های ذی‌ربط قرار گیرد. امروزه رویکرد شایستگی که جزء جدانشدنی رشته مدیریت منابع انسانی شده است، به‌عنوان یک روش اساسی برای آسیب‌شناسی، نظام‌مندی و بهبود جنبه‌های مدیریت منابع انسانی به‌کار برده می‌شود. رویکرد شایستگی به مدیران منابع انسانی کمک می‌کند تا عملکرد حرفه‌ی‌شان را بهبود بخشیده و تضمین دهند که واحد منابع انسانی، خدمات با ارزش افزوده‌ی در حمایت از اهداف کسب‌وکار فراهم می‌سازد؛ بنابراین از آنجا که فعالیت‌های منابع انسانی تأثیر مستقیمی بر توانایی رقابتی یک سازمان دارند، ضروری است که مدیران منابع انسانی بر اساس یک مدل شایستگی به صورت مستمر بهبود یابند. ارزیابی مدیران بر اساس مدل شایستگی، فراهم‌کننده یک تحلیل جامع از توانایی‌های موجود و نیازهای توسعه‌ی آنها است.

واژگان کلیدی: مدل شایستگی^۲، شایستگی‌های منابع انسانی^۳، حرفه‌ی‌گری^۴، ارزش‌آفرینی^۵.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۷/۲۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۱۰/۱۰

۱. استادیار و عضو هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران.

E-mail: Hashemi64_sz@yahoo.com

2. Competency Modal
3. HR Competencies
4. Professionalism
5. Valu proposition

۱. مقدمه

در محیط پر تنش کسب و کار امروزی، مدیران سازمان‌ها با چالش‌های متعددی مواجه هستند. آن‌ها باید سازمان خود را به‌گونه‌ی هدایت و رهبری کنند که بتوانند در برابر رقابت جهانی، انتظارات روزافزون و متغیر مشتریان کلیدی، رشد روزافزون اتحادها، مشارکت‌ها، ادغام‌ها و خرید مالکیت سازمان‌ها و همچنین پیشرفت‌های سریع تکنولوژی و انتظارات روزافزون و متغیر کارکنان درباره شرایط کار و سایر رویدادهای قابل توجه، در برابر رقبای خود دوام آورند. درک و مدیریت این چالش‌ها از یک سو و تحقق هدف ارزش‌افزایی برای مشتریان، کارکنان، سرمایه‌گذاران و سازمان از سوی دیگر، راهی جز تکیه بر سرمایه‌های اصلی یعنی سرمایه‌های انسانی باقی نمی‌گذارد؛ بنابراین تعالی و موفقیت سازمان‌ها را باید از دید منابع انسانی مورد کنکاش قرار داد و مدیریت منابع انسانی برای انجام این وظیفه خطیر باید شایستگی‌هایی را پرورش و توسعه دهد. از جمله داغ‌ترین مباحث اخیر منابع انسانی، تضمین پاسخگویی، محاسبه بازدهی سرمایه‌گذاری، به‌کارگیری رویکرد ارزش افزوده و کمک به نتایج کلیدی عملکرد سازمان است. وقتی هر یک از این موضوعات محور بحث قرار می‌گیرد، توجه مخاطبان منابع انسانی را به خود جلب می‌کند؛ به دلیل اینکه امروزه، فشار بیشتری برای نشان دادن سهم منابع انسانی^۱ در کسب و کار وجود دارد؛ به‌علاوه، مدیران صفی از واحد منابع انسانی می‌خواهند که به آن‌ها در کسب نتایج عملکردی از طریق ایجاد سازمان بهره‌ورتر و موثرتر کمک کنند. مدیران منابع انسانی پیش‌رو ابتدا مدیران کسب و کار و سپس، حرفه‌ی‌های منابع انسانی^۲ هستند. آن‌ها می‌دانند که باید به سازمان به‌طور واقع‌بینانه و به روشی قابل درک مدیران ارشد (نتایج کلیدی عملکرد از جمله سود، کیفیت، بهره‌وری، فروش، درآمد و ...) کمک کنند.

منابع انسانی در مواجهه با چالش‌های اساسی و جدید سازمان‌ها، سوالاتی را فراروی خود می‌بیند که برای پاسخ به آن‌ها باید یک طرح ارزش جدید به کسب و کار پیشنهاد دهد. در این مقاله، منابع انسانی نوین^۳ باید علاوه بر خلق ارزش برای کارکنان، برای مشتریان بیرونی، سرمایه‌گذاران و کسب و کار نیز ارزش‌آفرینی کند. در نتیجه این تحول، منابع انسانی باید نقش‌های جدیدی را در سازمان بپذیرد و ایفا کند. به عبارت دیگر، حرفه‌ی‌های منابع انسانی برای خلق ارزش باید علاوه بر نقش سنتی (اداری) خود، نقش‌های استراتژیک، تحول سازمانی و حمایت از کارکنان را ایفا کنند تا بتوانند به‌عنوان شریک کسب و کار عمل کنند.

1. HR Contribution

۲. حرفه‌ی‌گری را می‌توان بر اساس ویژگی‌ها و رفتارهای یک فرد و یا گروهی از افراد در حرفه‌ی معین تعریف کرد که موجب اعتماد دیگران به آن فرد یا گروه درباره انجام مطلوب فعالیت‌های آن‌ها می‌شود [۱، ص ۶۶۰].

3. New HR

به‌طور قطع، مدیران منابع انسانی در ایفای این نقش‌ها باید از شایستگی‌های لازم برخوردار باشند. یکی از اقدامات پیشنهادی در راستای توسعه حرفه‌بی‌گری در مدیریت منابع انسانی، داشتن استانداردی برای شایستگی‌های مدیران منابع انسانی است. مدل شایستگی مورد بحث در این مقاله، حاصل کار تحقیقی در حوزه منابع انسانی است که می‌تواند حرفه‌بی‌های منابع انسانی را تجهیز کند.

۲. پیشینه تحقیق

چالش‌هایی در عرصه‌های کسب‌وکار مانند انتظارات مشتریان کلیدی، پیشرفت تکنولوژی-های اطلاعات و ارتباطات، ادغام‌ها، خریدها و مشارکت‌ها، جهانی شدن و دیگر واقعیت‌های رقابتی جدید در محیط کسب‌وکار کنونی، نیازمند قابلیت‌های سازمانی است که سازمان‌ها را در ارائه خدمات بهتر به مشتریان و تمایز خود از رقبای خود قادر سازد. در رویارویی با این چالش‌های محیط جدید، مدیران منابع انسانی باید باورهای سنتی خود را کنار بگذارند و نقش‌ها و شایستگی‌های جدیدی را که برای سازمان خود تمایز ایجاد می‌کند، بپذیرند. از این‌رو، موضوع شایستگی‌های منابع انسانی مورد توجه سازمان‌ها و انجمن‌های حرفه‌بی مدیریت منابع انسانی دنیا قرار گرفته است.

مدیران منابع انسانی از طریق چارچوب شایستگی می‌توانند روندهای جدید کسب‌وکار خود را درک، دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های موجود و مورد نیاز خود را شناسایی و نتایج عملکردشان را با نتایج یک پایگاه داده جهانی مقایسه کنند، طرح بهبود افزایش شایستگی‌های خود را تدوین کنند و این فرصت را داشته باشند که نقش مناسبی را در تحقق نتایج کلیدی عملکرد سازمان ایفا کنند.

از جمله مباحث چالش‌برانگیز در حوزه منابع انسانی پاسخ به این سوال است که آیا می‌توان منابع انسانی را به‌عنوان یک حوزه تخصصی طبقه‌بندی کرد. ال ریچ و ایچینگر (۱۹۹۸) استدلال می‌کند که برای پذیرش و ترویج این حوزه به تعریف استانداردهای مشترک، تعیین شیوه‌های هدایت و کنترل، سبک‌های ارتباطات با هویت ممتاز و برجسته نیاز است.

متخصصان منابع انسانی دنیا نیز بر این باورند که منابع انسانی به‌عنوان یک حرفه باید دارای شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌بی خاص خود را داشته باشد. این توانایی به حرفه‌بی‌های منابع انسانی اجازه خواهد داد که از انجام هر کار فراتر از استانداردهای پذیرفته‌شده در منابع انسانی خودداری کند و به همان روشی عمل کند که کارشناسان مالی یا حقوقی دارند.

بر این اساس، ال ریچ و همکاران (۱۹۹۸) ادعا می‌کنند که راه حرفه‌بی‌گرایی منابع انسانی از طریق تعریف و کسب شایستگی‌ها است. آن‌ها اظهار می‌کنند که این کار در طی دهه ۱۹۹۰ در

ایالات متحده و کشورهای اروپایی در سطح وسیعی انجام شده است (Ulrich & etal, 1998). در گزارش یک شرکت بزرگ کارمندیابی/مدیربایی در شیکاگو [این گونه شرکتها اصطلاحاً جست‌وجوگر کارکنان و مدیران^۱ یا شکارچی مغزها و استعدادها^۲ نامیده می‌شوند] آمده است که اخیراً شرکت‌های بزرگ آمریکایی تمایل و درخواست زیادی برای یافتن و استخدام کردن مدیران و متخصصان مدیریت منابع انسانی دارند؛ اما یافتن افراد شایسته و واجد صلاحیت، هر روز سخت و سخت‌تر می‌شود. به تبع این بازار کار گرم و پررونق، حقوق و مزایای مدیران و متخصصان حوزه منابع انسانی نیز در سال‌ها و ماه‌های اخیر، در مقایسه با افراد مشابه در سایر حوزه‌ها افزایش بیشتری نشان می‌دهد. برای مثال، درحالی‌که متوسط حقوق سالیانه مدیران عامل شرکت‌های بزرگ آمریکایی در سال ۲۰۰۱ حدود ۱/۶ میلیون دلار بوده است، آقای دنیس دونوان قائم مقام مدیرعامل شرکت Home Depot در حوزه منابع انسانی بیش از ۲۱ میلیون دلار درآمد سالیانه داشته است. گرچه این رقم در مورد این مدیر یک استثناء است؛ اما حاکی از توجه گسترده‌یی است که این روزها به مدیران منابع انسانی و متخصصان این حوزه معطوف گشته است (مرکز مطالعات منابع انسانی، ۱۳۸۱).

در گزارش دیگری که توسط شرکت آمریکایی Mercer در مورد بررسی حقوق و مزایای مدیران منابع انسانی شرکت‌های آمریکایی در سال ۲۰۰۲ منتشر شده است و طی آن ۳۵۰ شرکت بزرگ مورد مطالعه قرار گرفته‌اند نیز اطلاعات جالبی در مورد تعداد مدیران منابع انسانی شرکت‌ها که در میان پنج حقوق‌بگیر بالای شرکت خودشان قرار دارند، وجود دارد. این اطلاعات در جدول ۱ خلاصه شده است.

جدول ۱: گزارش حقوق و مزایای مدیران منابع انسانی شرکت‌های آمریکایی

سال	تعداد مدیران HR در بین ۵ حقوق‌بگیر بالای شرکت متبوع	درصد شرکت‌هایی که در آن‌ها مدیران HR در بین ۵ حقوق‌بگیر بالا قرار دارند
۲۰۰۱	۲۷	٪۷/۷
۲۰۰۰	۲۰	٪۷/۵
۱۹۹۹	۱۳	٪۳/۷

منبع: (www.shrm.org)

در گزارش فدراسیون جهانی مدیریت منابع انسانی (۲۰۰۰) آمده است، مطالعات پیمایشی انجام شده در سراسر دنیا نشان می‌دهد که انجمن‌های مدیریت منابع انسانی دنیا هر یک دارای یک چارچوب شایستگی منابع انسانی برای کشورشان هستند. برای مثال، انجمن مدیریت منابع

1. Search firm
2. Head hunter

انسانی آمریکا با همکاری مدرسه بازرگانی دانشگاه میشیگان، مدلی را برای تعیین شایستگی حرفه‌یی‌های منابع انسانی، ارائه کرده است.

متأسفانه، تاکنون در کشور ایران موضوع شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌یی متخصصان و دست‌اندرکاران منابع انسانی در قالب یک الگوی ملی و بومی مورد مطالعه قرار نگرفته است؛ لذا با توجه به ضرورت داشتن مدلی استاندارد و بومی با توجه به تحولات محیط‌های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و صنعتی پیرامون سازمان‌های ایرانی، در این مقاله تلاش می‌شود که به منظور حرفه‌یی کردن منابع انسانی با همکاری متخصصان این حرفه، نسبت به طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های حرفه‌یی منابع انسانی در سطح کشور اقدام شود تا بر اساس آن نه تنها متخصصان و دست‌اندرکاران منابع انسانی کشور دانش و مهارت‌های خود را توسعه دهند؛ بلکه دانشگاه‌ها و موسسه‌های علمی و آموزشی کشور نیز بتوانند بر مبنای یک مدل عمومی و معتبر به برنامه‌ریزی و تدریس دانش و مهارت‌های مورد نیاز منابع انسانی کشور مبادرت کنند.

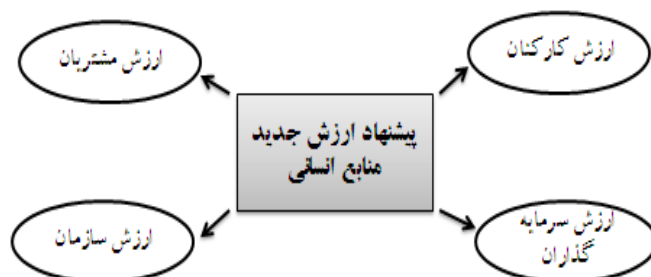
ارزش‌آفرینی منابع انسانی^۱: چنانچه مدیران منابع انسانی در پاسخ به چالش‌های سازمانی و سوالات فراروی خود ناتوان باشند، با تهدید بالقوه مواجه هستند. در دنیای کسب‌وکار امروز، منابع انسانی با فرصت‌ها و فشارهای بسیاری در ایجاد ارزش برای مشتریان، کارکنان، سرمایه‌گذاران و سازمان مواجه است و برای ایجاد ارزش افزوده باید درباره نقش‌های خود تفکری دوباره داشته باشد. این تغییرات بنیادی در فعالیت‌ها، رویه‌ها و کسب‌وکار مدیریت منابع انسانی در طول پنج سال گذشته، موجب شده است تا مدیران منابع انسانی در نتیجه تغییر و تحول باورهای سنتی خود را کنار بگذارند و نقش‌های جدیدی را بپذیرد (جدول ۲) که برای سازمانشان تمایز ایجاد می‌کند (Ulrich, 1997).

جدول ۲: تطبیق باورهای سنتی با واقعیت‌های جدید مدیریت منابع انسانی

باورهای سنتی	واقعیت‌های جدید
افرادی که وارد رشته شغلی منابع انسانی می‌شوند، آدم‌ها را دوست دارند.	واحدهای منابع انسانی برای شناسایی و درمان آسیب‌های سازمانی یا حل ناکامی‌های اجتماعی یا بهداشتی - رضایت‌مندی طراحی نمی‌شود. حرفه‌ی‌های منابع انسانی باید رویه‌هایی را ایجاد کنند که توان رقابتی کارکنان و نه آسایش و رفاه آن‌ها، افزایش یابد.
هر کسی می‌تواند فعالیت‌های منابع انسانی را انجام دهد.	فعالیت‌های منابع انسانی مبتنی بر تئوری و تحقیق هستند. متخصصان حرفه‌ی‌های منابع انسانی باید در عرصه تئوری و عمل تسلط داشته باشند.
از آنجاکه منابع انسانی به جنبه‌های نرم کسب و کار مربوط است، پس پاسخگو نیست.	تأثیر رویه‌های منابع انسانی بر نتایج کسب و کار می‌تواند و باید اندازه-گیری شود. حرفه‌ی‌های منابع انسانی باید یاد بگیرند که چگونه نتایج کار خود را مثل عملکرد مالی گزارش کنند.
منابع انسانی هزینه‌زاست، پس باید کنترل شود.	رویه‌های منابع انسانی باید از طریق افزایش سرمایه فکری سازمان، ارزش‌آفرینی کنند. متخصصان منابع انسانی باید به عوض کاهش هزینه ارزش افزوده ایجاد کنند.
وظیفه منابع انسانی کنترل خطمشی و نگهداشت سلامت و خرسندی است.	مسئولیت اجرای خطمشی‌ها بر عهده مدیران است تا واحد منابع انسانی. رویه‌های منابع انسانی با هدف افزایش تعهد کارکنان و نه رضایت آن‌ها ایجاد می‌شود. متخصصان حرفه منابع انسانی باید به مدیران کمک کنند تا کارکنان را متعهد سازند و مجری خطمشی‌ها باشند.
شغل منابع انسانی پر از سرگرمی و ... است.	رویه‌های منابع انسانی در طول زمان تکامل یافته‌اند. حرفه‌ی‌های منابع انسانی باید بدانند که کار آن‌ها بخشی از زنجیره تکاملی است. آن‌ها همچنین باید فعالیت‌های خود را به زبان غیرحرفه‌ی‌ی و با اقتدار بیشتر تشریح کنند.
شغل منابع انسانی بر عهده انسان‌های خوب است.	گاهی اوقات رویه‌های منابع انسانی نیازمند مباحثه و منظره جدی است. حرفه‌ی‌های منابع انسانی باید انسان‌های مبارزه‌طلب، چالشی و حمایت‌کننده باشند.
منابع انسانی یک شغل است.	فعالیت‌های منابع انسانی برای مدیران صف مثل فعالیت‌های مالی، استراتژی و سایر حوزه‌های دیگر کسب و کار از اهمیت برخوردار است. حرفه‌ی‌های منابع انسانی باید با مدیران برای پیروزی در عرصه مسائل کاری در ارتباط باشند.

منبع: (Ulrich , 1997)

بهترین پاسخ حرفه‌ی‌های منابع انسانی به چالش‌های متغیر کسب و کار، ایجاد ارزش برای کارکنان، مشتریان، سرمایه‌گذاران و سازمان است.



شکل ۱: پاسخ مناسب و مطلوب منابع انسانی
(منبع: (Lawler, etal, 2004))

به عبارت واضح‌تر، هرگونه فعالیت کسب‌وکار باید قابل تبدیل به یک پیشنهاد ارزش برای کسب‌وکار باشد و حرفه‌ی‌های منابع انسانی نیز باید نوعی پیشنهاد ارزش برای همسو کردن رویه‌های منابع انسانی با واقعیت‌های کسب‌وکار از جمله خدمت به مشتریان، ارائه به موقع نتایج، سودآوری و جلب رضایت سرمایه‌گذاران ارائه دهد (Lawler, etal, 1997); بنابراین، ضروری است که حرفه‌ی‌های منابع انسانی، درباره این پیشنهاد جدید ارزش منابع انسانی و تجهیز خود به داشتن چارچوبی برای رسیدن به شایستگی، شروع به تفکر کنند. پیشنهاد جدید ارزش منابع انسانی که حرفه‌ی‌های منابع انسانی را به چالش می‌کشد، نشان‌دهنده فرصت فوق‌العاده‌ی است که می‌تواند به ساختاردهی مجدد و اساسی حرفه منابع انسانی و ایفای نقش موثر آن‌ها در سازمان‌ها منجر شود. الریچ و همکاران ادعا می‌کنند که راه حرفه‌ی‌گرایی منابع انسانی از طریق تعریف و کسب شایستگی‌ها است (Ulrich & Eichinger, 1998).

مفهوم شایستگی‌ها: برای شایستگی‌ها با عبارات متعددی (چه در ادبیات داخلی و چه خارجی) متداول شده است که همه آن‌ها به شایستگی دلالت دارند؛ مانند: Capabilities, Criteria, Dimensions Traits, Abilities, Skills. در فارسی نیز از عبارات لیاقت، قابلیت، توانمندی، توانایی، صلاحیت و مهارت مورد استفاده قرار می‌گیرد.

وزارت کار دولت انگلستان تعریف جامع‌تری از شایستگی ارائه کرده است؛ برای مثال: (توانایی عملی کردن مهارت‌ها و دانش) توصیف مناسبی از رویکرد انگلیسی به شایستگی‌ها است. امروزه شایستگی‌ها، به ویژگی‌های مورد نیاز برای توفیق در شغل یا عملکرد برتر اطلاق می‌شود؛ اما در اینکه اصولاً به چه چیزی می‌توان شایستگی اطلاق کرد، اختلاف نظر وجود دارد. هیش و ستربلر (۱۹۹۴)، سه ویژگی زیر را برای شایستگی پیشنهاد کرده است (Hish & Strebler, 1994):

۱. مرتبط بودن با شغل و یا سازمان؛
 ۲. ارتباط مثبت با عملکرد بهتر فرد؛
 ۳. در قالب رفتارهای قابل مشاهده در شغل قابل تعریف بودن.
- در مبانی نظری مدیریت، شایستگی‌ها به قرار زیر تعریف شده است:
- «مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل که دارنده آن‌ها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسوولیت بپردازد. در واقع شایستگی‌ها الگویی را ارائه می‌کنند که نشان‌دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است.»

مدل شایستگی‌ها: شایستگی‌ها را می‌توان ابعاد رفتاری تلقی نمود که بر عملکرد شغلی تأثیر دارند. شایستگی‌ها، بیانگر این است که افراد چگونه باید انجام وظیفه نمایند و یا در شرایط خاص چگونه واکنش نشان دهند و یا چگونه رفتار نمایند؛ لذا شایستگی‌ها باید به روشنی و وضوح کامل تعریف شوند، تا تمرینات و ابزارهای مورد استفاده در کانون بتوانند تفاوت‌های افراد را آشکار سازند و ارزیابان بتوانند بین توانایی‌های داوطلبان تمایز قایل بشوند. در واقع، یک ساختار روشن و شفاف باید برای مدل شایستگی‌ها طراحی شود. یکی از نقش‌های بسیار مهم شایستگی‌ها ایجاد زبان مشترک^۱ در سازمان است که برای بحث، تلفیق و ایجاد انسجام در نظام‌ها و استراتژی منابع انسانی (مثل انتخاب، توسعه و آموزش و ارزیابی عملکرد) مورد استفاده قرار می‌گیرد. در اینجا این سوال مهم مطرح می‌شود که چه شایستگی‌هایی را باید از مدیران منابع انسانی انتظار داشت؟ یکی از تغییرات مهمی که در انتظارات از مدیران منابع انسانی در سال‌های اخیر به وجود آمده است، حرکت از برداشتی صرفاً کارکردی^۲ به سمت برداشتی مبتنی بر انتظار بیشتر از آنان در تأثیرگذاری بر کسب‌وکار و فرایندهای راهبردی است (Boselio & Paauwe, 2005).

بر این اساس و با توجه به محیط رقابتی کنونی، پیشنهاد شده است که ارزش افزوده فعالیت‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی در ارتباط با کسب‌وکار سازمان باید قابل محاسبه باشد. در ادامه، نتایج مهمترین مطالعات انجام شده در این حوزه که به ارائه معیارهای شایستگی مدیران منابع انسانی منجر شده است، ارائه می‌شود.

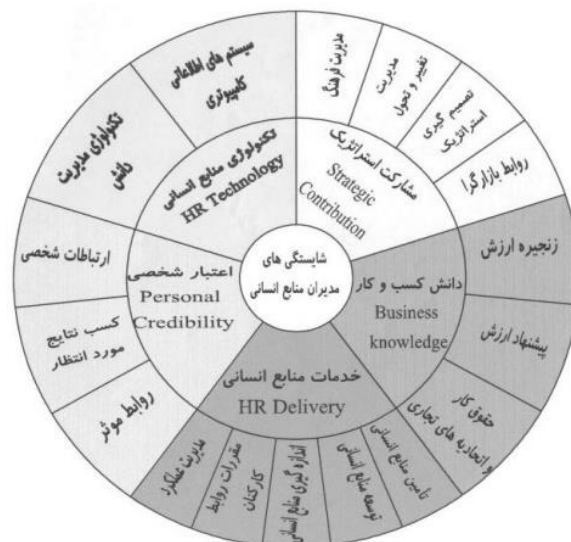
شایستگی مدیران منابع انسانی در مدل‌های جهانی: شناسایی نقش‌های مورد انتظار از مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های جهانی، چارچوب اصلی را برای تدوین الگوهای شایستگی

1. Common Language
2. Functional

مدیران منابع انسانی فراهم می‌کند. در این بخش معیارهای شایستگی مدیران منابع انسانی مطرح شده در مدل‌های جهانی به شرح زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مدل شایستگی منابع انسانی (مدل میشیگان): در گزارش فدراسیون جهانی مدیریت منابع انسانی (۲۰۰۰) آمده است که شماری از مطالعات پیمایشی انجام شده در سراسر دنیا سعی داشته‌اند بر اساس رویکردهای ذهنی (دیدگاه‌های مدیریت ارشد) و عینی (تحلیل فعالیت‌های منابع انسانی)، چارچوبی برای شایستگی منابع انسانی تدوین کنند (Schoonover, 1998; Csoka & Hackett, 1998; Heneman, 1998 and Lawson & Limbrik, 1996).

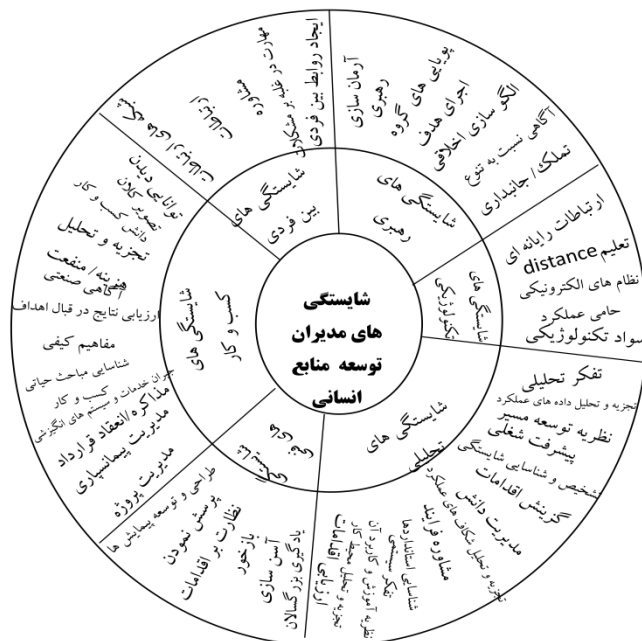
برای مثال، انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا با همکاری مدرسه بازرگانی دانشگاه میشیگان مدلی را برای تعیین شایستگی‌های حرفه‌ای منابع انسانی، ارائه کرده‌اند. این مدل یک کار تحقیقاتی ۱۵ ساله با نظرخواهی از ۲۵۰۰۰ حرفه‌ای منابع انسانی در سراسر دنیا است. طبق این مدل، پنج بعد اصلی مشارکت منابع انسانی در سازمان‌ها عبارت‌اند از: مشارکت استراتژیک، اعتبار شخصی، خدمات منابع انسانی، دانش کسب‌وکار و تکنولوژی منابع انسانی و همچنین هر یک از این شایستگی‌های اصلی به شایستگی‌های فرعی تقسیم می‌شوند که نشان می‌دهند چگونه مدیر منابع انسانی حرفه‌ای، در موفقیت کسب‌وکار سازمان این نقش‌های اصلی را ایفا می‌کند (American Society HRM, 2003).



شکل ۲: مدل شایستگی منابع انسانی - مدرسه بازرگانی دانشگاه میشیگان
منبع: (Society Human Resource Management (2003))

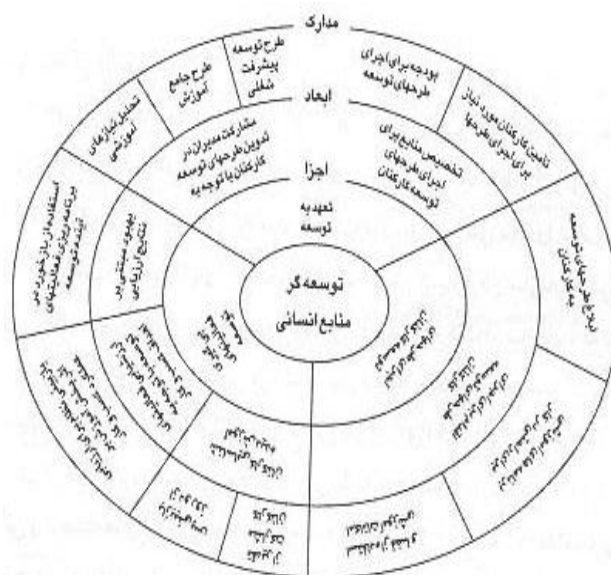
مدل شایستگی‌های مدیران توسعه منابع انسانی آمریکا: در سال‌های اخیر سازمان‌ها در اقدامات خود در زمینه پرورش منابع انسانی نشان داده‌اند که نقش‌های مدیران پرورش منابع انسانی را معادل نقش‌های متولیان آموزش یا آموزش و پرورش قلمداد نمی‌کنند؛ بلکه به موازات تغییر معماری سازمان‌ها برای انعکاس دگرگونی‌ها و قواعد راهبردی عصر جدید (عصر فرا صنعتی)، نگرش سازمان‌ها نسبت به یادگیری سازمانی تغییر کرده و در این زمینه رویکرد جدیدی مطرح شده است و به همراه این رویکردها مجموعه جدیدی از نقش‌ها برای مدیران پرورش منابع انسانی معرفی شده است.

یکی از طبقه‌بندی‌های مهم، متعلق به انجمن آموزش و پرورش آمریکا است. این انجمن در آخرین بازنگری خود پیرامون نقش‌ها، هفت نقش مدیر، گزینشگر اقدامات، رهبر تغییر، ارزیاب، مجری اقدامات، طراح و توسعه‌دهنده و تحلیل‌گر را برای توسعه منابع انسانی معرفی کرده است. این انجمن اعتقاد دارد که متولیان پرورش منابع انسانی برای ایفای این نقش‌ها باید از شایستگی‌هایی برخوردار باشند. شایستگی‌های معرفی شده توسط این انجمن در شش گروه شایستگی‌های تحلیلی، شایستگی‌های تکنولوژیک، شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های رهبری، شایستگی‌های بین فردی و شایستگی‌های کسب‌وکار طبقه‌بندی شده که ۵۲ شایستگی را در بر می‌گیرد. نمودار زیر شایستگی‌های برشمرده را نشان می‌دهد (www.Asto.org).



شکل ۳: مدل شایستگی‌های مدیران توسعه منابع انسانی آمریکا

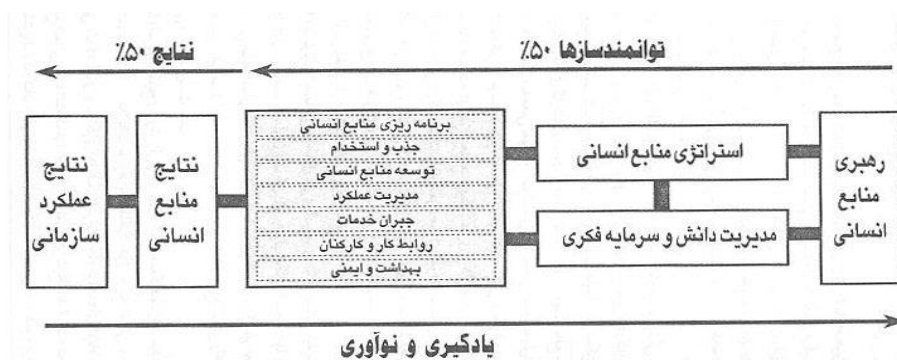
مدل استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی^۱: هیأت بهره‌وری و استانداردهای سنگاپور^۲ به منظور قوت بخشیدن به زیرساختار توسعه منابع انسانی سازمان و افزایش رقابتی شدن آن‌ها، استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی را در دسامبر سال ۱۹۹۷ تدوین کرد. این استاندارد به‌عنوان نشانه‌ی برای برتری، موجب شهرت سازمانی می‌شود که در زمینه منابع انسانی خود سرمایه‌گذاری می‌کند. این ابتکار عمل به سازمان‌ها، فرایند نظام‌مندی را برای بازبینی رویه‌های توسعه منابع انسانی به منظور تحقق بهتر نتایج کسب‌وکار پیشنهاد می‌دهد. استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی نیز از پذیرش استراتژی منابع انسانی برای رقابتی شدن طرفداری می‌کند. یعنی؛ یک رویکرد جامع که فعالیت‌های توسعه منابع انسانی را در مسیر تحقق اهداف کسب‌وکار قرار می‌دهد. این استاندارد که به مدل‌های آمریکایی و بریتانیایی در زمینه تعالی منابع انسانی توجه داشته است، فعالیت‌های متنوع توسعه منابع انسانی را در چارچوب یک فرایند سه مرحله‌ی تعهد، اجرا و پیگیری تلفیق و با اهداف کسب‌وکار پیوند می‌دهد. هیأت بهره‌وری و استانداردهای سنگاپور برای کمک به شرکت‌ها و سازمان‌ها برای اجرا و تحقق فرایند سه مرحله‌ی استاندارد توسعه منابع انسانی، نه تنها یک سری برنامه‌های آموزشی را برای مدیران و سرپرستان آن‌ها ارائه می‌دهد؛ بلکه همچنین به مشاورانی نیز که در استقرار نظام‌های توسعه منابع انسانی فعالیت کنند، مساعدت مالی نماید (People developer, 1997).



شکل ۴: مدل توسعه‌گر منابع انسانی. منبع: (www.PSB.org)

1. People Developer Standard
2. Singapore Productivity & Standards Board (PSB)

مدل تعالی منابع انسانی^۱ ایران: از آنجاکه در حال حاضر جامعه سازمان‌های ایران به‌ویژه شرکت‌های تولیدی و صنعتی با چالش‌های مهمی نظیر پیوستن به سازمان تجارت جهانی و رقابت روزافزون با رقبای توانمند داخلی و خارجی به منظور کسب مزیت رقابتی پایدار مواجه شده است، منابع انسانی بدون شک می‌تواند نقش موثری در توسعه و بهبود سازمان‌ها ایفاء کند؛ بنابراین مدیران منابع انسانی به چارچوب راهنمایی‌هایی نیاز دارند تا بر اساس آن و با توجه به شرایط سازمانی خود، طرح جامع منابع انسانی خاص‌شان را برای پاسخ به چالش‌های سازمانی و منابع انسانی تدوین کنند. مدل تعالی منابع انسانی ایرانی، چارچوب جامعی از ارزش‌های محوری، معیارها و شاخص‌های برتر در تمامی ابعاد منابع انسانی یک سازمان است که به حرفه‌ی‌های منابع انسانی سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، رویه‌ها، فرایندها و نتایج منابع انسانی نقاط قوت و فرصت‌های بهبود خود را شناسایی کرده و برای بهبود آن‌ها برنامه‌ریزی کنند؛ بنابراین تعالی منابع انسانی چارچوب بسیار موثری است که می‌تواند شرکت‌ها و سازمان‌ها را به سوی تعالی منابع انسانی رهنمون شود. مدل مذکور دارای دو بخش اصلی است؛ بخش اول توانمندسازها که حوزه‌های منابع انسانی یک سازمان را حمایت و یکپارچه می‌کند و بخش دوم نتایج هستند که آنچه را که یک سازمان در حوزه‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی به دست می‌آورد، پوشش می‌دهند. نتایج بر اساس حمایت توانمندسازها به دست می‌آیند و توانمندسازها با گرفتن بازخورد از نتایج بهبود می‌یابند. چرخه یادگیری و نوآوری کمک می‌کند تا توانمندسازها بهبود یابند و در نتیجه، بهبود نتایج حاصل شود (قلیچ‌لی، ۱۳۸۶).



استفاده از نظرات مدیران و متخصصان منابع انسانی: در این رویکرد، معمولاً شایستگی‌های پیشنهادی از تحلیل متخصصان از تحولات محیط‌های فرهنگی، سیاسی،

1. HR Excellence Model

اجتماعی و صنعتی پیرامون سازمان‌ها حاصل می‌شود و الزامات متعددی را برای نقش‌هایی مشخص می‌کنند که از مدیران منابع انسانی انتظار می‌رود (هاشمی و همکاران، ۱۳۸۴). عواملی مانند جهانی شدن تجارت، بافت و ترکیب جمعیتی، چشم‌انداز و برنامه‌های توسعه، تغییرات سیاسی و اجتماعی، قوانین و مقررات موجود و تغییرات آن‌ها از جمله عواملی هستند که می‌توانند بر نقش‌های مورد انتظار از مدیریت منابع انسانی در بخش‌های مختلف دولتی و خصوصی تأثیرگذار باشند (Farndale, 2005 and Boselio & Paauwe, 2005). بسیاری از متخصصان بر این باورند که شناخت کسب‌وکار شرکت و نیازهای مشتریان و توانایی مشارکت در فرایندهای راهبردی از جمله شایستگی‌های مهم مدیران منابع انسانی باید باشد. این شرایط اهمیت شایستگی‌های برقراری روابط و ارتباطات موثر با مدیران ارشد و سایر مدیران شرکت را نیز بیشتر می‌کند (Lawson & Limbrick, 1996). بررسی‌های مختلفی نیز پیشنهاددهنده تأثیرپذیری و اهمیت ابعاد فرهنگ ملی و تأثیر آن بر فرایندها و تصمیم‌گیری‌های حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها است که می‌تواند از جمله شایستگی‌های مهم باشد. یکی از این شایستگی‌ها می‌تواند آشنایی مدیر منابع انسانی با نحوه استفاده از الگوهایی باشد که در فرهنگ‌های دیگر توسعه و تکامل یافته‌اند (Brewster, 2004). با استفاده از روش طوفان مغزی^۱، در میزگردی متشکل از مدیران، استادان دانشگاه و خبرگان حوزه منابع انسانی به منظور اخذ نظرات و دیدگاه‌های خبرگان حوزه منابع انسانی درباره ویژگی‌های مهم مدیران منابع انسانی شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی حدود ۱۵ نفر از مدیران، استادان دانشگاه و کارشناسان ارشد حوزه منابع انسانی با بحث و تبادل نظر حول تشریح اهمیت و نقش مدیران منابع انسانی و توسعه آن‌ها در اثربخشی شرکت‌ها، ویژگی‌های خاص سازمان‌های ایرانی و نقش مدیریت منابع انسانی در آن‌ها و خصوصیات مدیران ایده‌آل و موفق منابع انسانی در ایران و جهان پرداختند که طی آن پرسش‌های زیر مطرح شد:

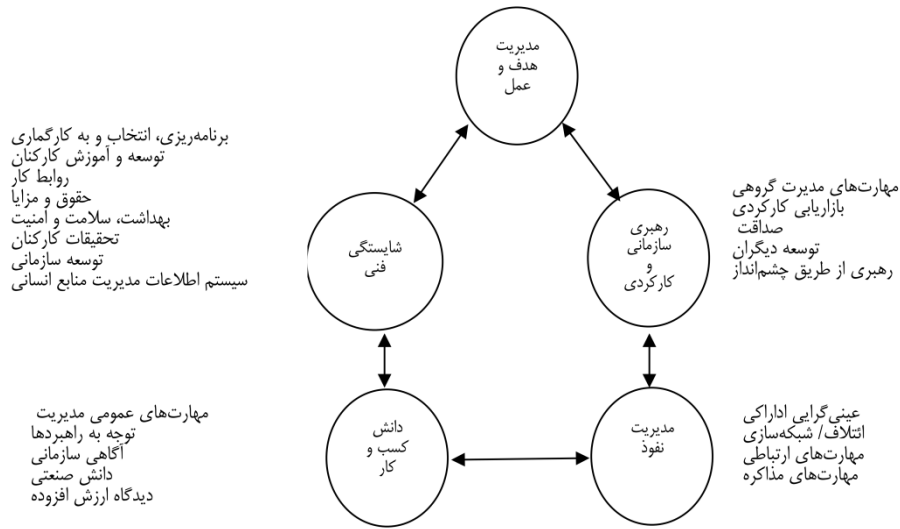
- مهمترین چالش‌های سازمان‌های کشور کدام‌اند؟
- نقش مدیران منابع انسانی در چالش‌های موجود چگونه است؟
- از مجموع نظرات خبرگان این حوزه، شایستگی‌هایی به شرح جدول ۳ استخراج شد:

جدول ۳: شایستگی‌های مبتنی بر نظرات خبرگان حوزه منابع انسانی ایران

نگاه استراتژیک - شریک استراتژیک - استراتژیست	انرژی	آشنایی با کسب و کار سازمان - هوشیاری محیطی	قابلیت یادگیری (خود توسعه‌ی)
هوش عاطفی (هیجانی) - هوش فرهنگی - هوش و زکاوت (IQ)	پویایی - خلاقیت و نوآوری	قدرت مذاکره - قدرت ارائه - قدرت نفوذ در دیگران - متقاعدسازی - تاثیرگذاری	فرایندگرایی، تخصص‌گرایی، تجربه
مهارت استعدادیابی	جانشین‌پروری - انتقال تجربه - روحیه تعلیم و رشد - توانمندسازی - انتقال روحیه تعلیم و رشد به دیگران	شفاف - صادق - خیرخواه - قابل اعتماد - قابل پیش‌بینی - دارای مقبولیت - کاریزما - همدلی - مهربانی + قاطعیت	آشنایی با تکنیک‌ها و دانش و مهارت‌های حوزه منابع انسانی - علم روان‌شناسی - دانش IT در HR
قدرت تجزیه و تحلیل	اعتماد به نفس	مشتری‌مداری داخلی - روحیه خدمت‌رسانی - بازاریابی داخلی	شارپ
خرد انگیزی	مهارت‌های سیاسی، اجتماعی، فروش و بازاریابی	تیم‌سازی	

معیارهای شایستگی مدیران منابع انسانی از نظر شرکت‌های موفق خارجی و داخلی:
در این بخش مهمترین و معروف‌ترین مدل‌هایی که توسط سازمان‌ها، موسسه‌ها و انجمن‌های ملی و بین‌المللی به‌منظور شناسایی معیارهای شایستگی مدیران منابع انسانی شرکت‌ها و سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند، به‌صورت کلی مرور می‌شود.

الگوی توسعه و رواسازی شایستگی: در یکی از مطالعاتی که به‌منظور شناسایی فاکتورهای شایستگی انجام شده است، پس از انتخاب شرکت‌هایی با عملکرد بالا، مصاحبه‌های فردی با مدیران عامل شرکت‌ها و مصاحبه‌های گروهی با مدیران منابع انسانی این شرکت‌ها اجرا شده است. با استفاده از تجزیه و تحلیل کیفی محتوای متن مصاحبه‌ها، پنج گروه شایستگی شناسایی شد که هر یک شامل چندین متغیر شایستگی بودند (شکل ۶). این پنج گروه عبارت بودند از: مدیریت هدف و عمل، رهبری سازمانی و کارکردی، شایستگی فنی، مدیریت نفوذ و دانش کسب و کار (Lawson & Limbrick, 1996).



شکل ۶: شایستگی‌های مدیران منابع انسانی

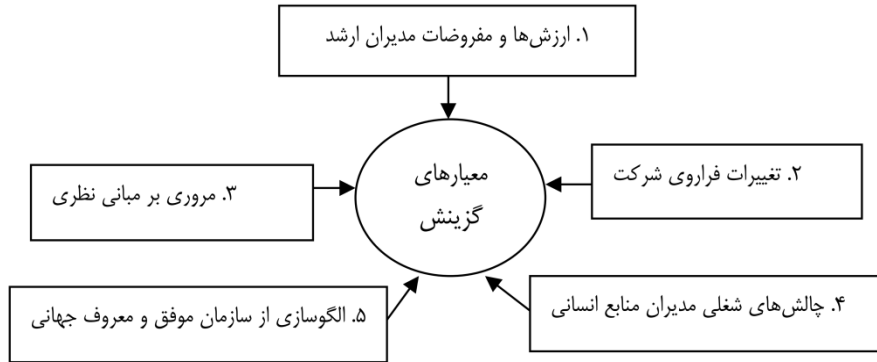
منبع: (Lawson & Limbrick 1996)

الگوی سازی از سازمان‌های معروف جهانی: در این بخش معیارهای گزینش مدیران در تعدادی از شرکت‌های معتبر خارجی مورد بررسی قرار می‌گیرد. بدیهی است این معیارها، ابعاد و متغیرهای عام و کلی مدیران بوده و ممکن است برای حوزه خاصی مثل منابع انسانی، ملاک‌های دیگر علاوه بر آنها لحاظ شود.

جدول ۴: معیارهای گزینش مدیران در تعدادی از شرکت‌های معتبر خارجی

شرکت جنرال الکتریک	شرکت جنرال الکتریک	بانک ملی وست مینستز	مرکز ارزشیابی شرکت اسمیت	شرکت فورد	شرکت جنرال موتورز	
جنبه‌های عمومی - تفکر منسجم - هوش بالا - تجربیات متنوع و جهانی	مهارت‌های اداری (سازماندهی و تصمیم‌گیری موثر)	موفقیت‌مداری، اشتیاق درونی برای پیشرفت	خودمدیریتی، سازماندهی و برنامه‌ریزی	دانش تجاری و اطلاعات صنعت	سازماندهی و برنامه‌ریزی	
	مهارت‌های روابط انسانی (شخصیت، نفوذ و مهارت ارتباطات)	نگرش مثبت، مدیران با انرژی و مشتاق	رهبری تاملی، توانایی همکاری اساسی و سودمند با تمامی سطوح سازمانی	دانش اجتماعی	مهارت تجزیه و تحلیل	
	توانایی ذهنی و فکری (فراگیری سریع و علائق متنوع در کار)	قابل اطمینان، انجام صحیح امور محوله	مدیریت مالی، دانش ملی و توانایی قضاوت‌های صحیح و مناسب مالی	توانایی سازماندهی و برنامه‌ریزی	مهارت تصمیم‌گیری	
	ثبات عملکرد (یکنواختی رفتار در شرایط عدم اطمینان و محیط پرفشار)	انعطاف‌پذیری، خود سازنده و خودکنترل	مدیریت بازاریابی، توانایی تحلیل مسائل بازاریابی و تشخیص فرصت‌های محیطی	اشتیاق و انرژی	کنترل و نظارت	
	انگیزش کاری (دستیابی به نتایج و رضایت از زندگی)	منضبط، انجام موثر و بهنگام اهداف	برنامه‌ریزی استراتژیک، توانایی تفکر و اقدام در سطح استراتژیک سازمان		مهارت ارتباطات شفاهی	
خصوصیات اصلی - انرژی زیاد - توانایی القاء انرژی به دیگران - جسارت - شجاعت - جابجایی در مواجهه با بن‌بست‌ها	علائق حرفه‌ای (اشتیاق به پیشرفت)	مردم‌مداری، سازگاری طبیعی با مردم و مهارت خوب رهبری	ارزیابی موقعیت، توانایی تجزیه و تحلیل از موقعیت کسب و کارها		مهارت روابط انسانی	
	استقلال (عدم وابستگی به دیگران و عدم تمایل به اخذ تایید از مافوق یا همکار)	قابلیت کار گروهی، توانایی درک و ایجاد گروه‌های کاری	مدیریت کارکنان، اداره موثر زیردستان و کارشناسان		قدرت نفوذ	
		برخورداری از توانمندی‌های روابط عمومی	برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تعیین نیازهای کمی و کیفی کارکنان مورد نیاز	ارتباطات شفاهی، برقراری و حفظ ارتباط		انعطاف‌پذیری
		داشتن ارتباطات قوی				
			ارتباطات کتبی، نامه‌نگاری و تنظیم گزارش‌های کتبی			

معیارهای گزینش مدیران منابع انسانی در یک شرکت بزرگ ایرانی: همان‌طور که در قسمت قبل ملاحظه شد، هر شرکت فهرستی از قابلیت‌ها یا شایستگی‌های لازم برای احراز مشاغل مدیریتی خود تنظیم و رعایت می‌کند. هر چند بین این فهرست‌ها شباهت‌هایی به چشم می‌خورد؛ اما بهترین شیوه آن است که سازمان‌ها به منظور ماهیت کار و مقتضیات سازمانی فهرست خود را تدوین و اجرا کنند. در بررسی انجام‌گرفته توسط یکی از شرکت‌های بزرگ ایرانی در راستای شناسایی ویژگی‌های مدیران منابع انسانی شرکت، چارچوب شکل ۷ به‌عنوان معیارهای نحوه گزینش شایستگی طراحی شد:



شکل ۷: معیارهای گزینش شایستگی

در این چارچوب، ارزش‌ها عمدتاً به جنبه اخلاقی مدیران دلالت دارد که معمولاً خارج از تاثیر و نفوذ برنامه‌های آموزشی قرار دارند و لذا باید آن‌ها را در مرحله گزینش افراد مورد ملاحظه قرار داد. جمع‌بندی جلسه‌ها و مباحثات شورای توسعه مدیران حاکی از این است که با بررسی استراتژی و تغییرات پیش‌روی شرکت، منابع انسانی عنصر کلیدی و اساسی در تقویت مزیت رقابتی شرکت محسوب می‌شود. همچنین مطالعه ادبیات و پژوهش‌هایی که ویژگی‌های مدیران منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده‌اند و مرور شرایط احراز تعدادی از پست‌های حوزه مدیریت منابع انسانی شرکت، حاکی از آن است که مدیران مزبور برای انجام وظیفه موثر باید از ویژگی‌های خاص برخوردار باشند و مضافاً از بررسی عوامل موثر در ویژگی‌های شخصیتی مدیران منابع انسانی برای اجرای موثر مسوولیت‌های محوله، خصوصیات متمایز سمت مدیران حوزه منابع انسانی (چالش‌های شغلی) است و در معیار نهایی، معیارهای گزینش مدیران در تعدادی از شرکت‌های معتبر خارجی مورد بررسی قرار گرفت که در نهایت اطلاعات جدول ۵ استخراج شد:

جدول ۵: معیارهای گزینش مدیران منابع انسانی در یک شرکت بزرگ ایرانی

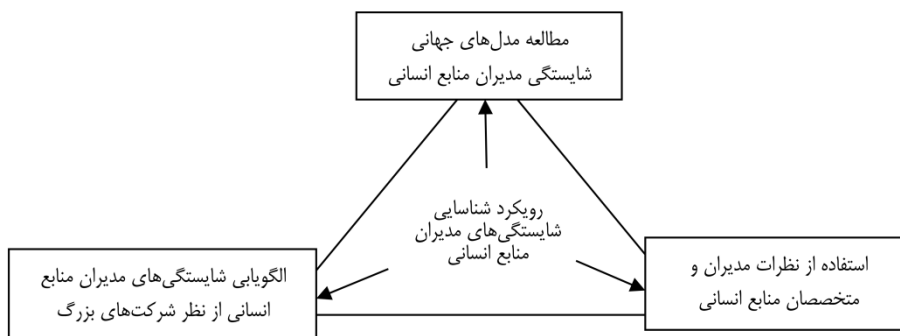
ارزش‌ها و مفروضات	بررسی تغییرات	مبانی نظری	چالش‌های شغلی	الگوسازی
قابل اعتماد بودن	جهانی شدن	احراز دانش و آگاهی‌ها	ماهیت وظایف کاری	مهارت‌های ادراکی
مسئولیت‌پذیری	ساختار سازمانی جدید	مهارت‌های ارتباطی	عوامل موثر در موفقیت شغلی	تصمیم‌گیری
صداقت، درستی و راستی (امانت‌داری)	نظام‌های انعطافی کارکنان	مهارت‌های انسانی و رهبری	عوامل نامساعد شغلی	مهارت‌های ارتباطی
احترام و رعایت قوانین	فرهنگ سازمانی مشارکتی	مهارت‌های ادراکی	قابلیت ذهنی لازم	کار تیمی
التزام به احکام اسلامی	ویژگی‌های شخصیتی			مدیریت عملکرد
قابلیت پذیرش توسط دیگران				مدیریت افراد
اعتماد به نفس و خودباوری				ویژگی‌های شخصیتی
وفاداری و تعصب به شرکت				اخلاق حرفه‌ای
جدیت و ممارست (سخت‌کوشی)				شم تجاری
				رهبری

نتایج بررسی این ۵ معیار به تدوین نقشه نقش‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیران منابع انسانی شرکت ایرانی مشتمل بر دو مهارت اصلی مهارت‌های عمومی و مهارت‌های حرفه‌ای منجر شد.



شکل ۸: نقشه نقش‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیران منابع انسانی شرکت ایرانی

رویکرد شناسایی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی: مطالعات صورت گرفته در زمینه شناسایی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی با رویکردهای گوناگون انجام شده است. در این مقاله، از سه رویکرد اصلی نسبت به شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی استفاده شده و به نظر می‌رسد بتوان، برای افزایش روایی دستیابی به الگویی استاندارد، نتایج حاصل از مطالعات و بررسی‌هایی انجام شده در این رویکردهای سه گانه را در راستای تدوین یک مدل مطلوب برای شایستگی‌های مدیران منابع انسانی تلفیق کرد.



شکل ۹: رویکرد سه گانه تدوین مدل شایستگی مدیران منابع انسانی

با توجه به مطالعات و بررسی‌های انجام شده در قالب سه رویکرد مجزا سعی شد تا ضمن تشریح حوزه‌ها و روش‌هایی که در شناسایی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی مورد توجه واقع شده‌اند، ابتدا نتایج این سه رویکرد را با یکدیگر تلفیق و جمع‌بندی و سپس یک مدل نهایی برای تبیین شایستگی‌ها در حرفه‌ی تر شدن مدیریت منابع انسانی را پیشنهاد کرد. در پایان مقاله نیز زمینه‌هایی برای فعالیت‌های آتی لازم برای تقویت حرفه‌ی گری مدیریت منابع انسانی در ایران بر اساس پیاده‌سازی مدل طراحی شده و استاندارد شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می‌شود.

مدل‌سازی شایستگی منابع انسانی ایران: به‌طور کلی، اگرچه تلاش‌های انجام شده توسط انجمن‌ها، موسسه‌های حرفه‌ی و سازمان‌ها برای شناسایی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان‌ها نشان‌دهنده حرکتی ارزشمند برای حرفه‌ی شدن سرمایه‌های انسانی است، با این وجود هنوز جای خالی یک مدل جامع و بومی برای ایجاد یک رویکرد نظام‌مند در مبانی نظری منابع انسانی کشورمان احساس می‌شود. مدل معرفی شده در این مقاله که حاصل تحقیقات نظری و تجربی نویسنده است، شاید بتواند الگویی استاندارد برای تقویت و بهبود

۱۰										تسلط بر احساسات خود و مدیریت و هدایت حالات و روحیات خود به سوی اهداف از پیش تعیین شده با توجه به بازخوردهای دریافتی از محیط	خود مدیریتی	رهبری
۱۰										قدرت اداره امور پیچیده و کیفی با ماهیت‌های گوناگون و متفاوت	قدرت انجام وظایف گوناگون	
۱۰										توان تشخیص و اقدام به‌هنگام در تخصیص مناسب و تاثیرگذار منابع به بخش‌ها یا حوزه‌های فعالیت در چارچوب برنامه‌های اجرایی	تخصیص منابع	
۱۰										مجموعه‌یی از مهارت‌ها برای استفاده مؤثر از زمان، تعیین و رعایت اولویت‌ها و مدیریت بهینه برنامه‌ها و فعالیت‌هایی که در بستر زمان صورت می‌گیرد.	مدیریت زمان	
۱۰										توان هدایت و بکارگیری روش‌های مطلوب تعامل گروهی یا اداره مشارکت‌های جمعی در راستای نیل به اهداف و برنامه‌ها	هدایت و رهبری	
۱۰										تلاش در برانگیختن دیگران برای رسیدن به هدف با ارائه تصویر روشن از آنچه که باید به دست آید	ایجاد انگیزه	
۱۰										افزایش توانایی‌های همکاران از طریق تفویض متناسب اختیارات، انتقال به‌موقع اطلاعات و ارائه مشاوره به آنان	توانمندسازی	
۱۰										شناسایی نیازهای توسعه‌ی دیگران و تعلیم و مربی‌گری و کمک به دیگران در بهبود دانش یا مهارت‌های آن‌ها	مربی‌گری و توسعه دیگران	
۱۰										میزان اقتدار و دوراندیشی در ساماندهی و بهره‌برداری مؤثر از منابع و امکانات تحت اختیار در شرایط بحرانی و ناپایدار	قدرت مدیریت تضاد	
۱۰										میزان محبوبیت و داشتن شهرت به صفات پسندیده انسانی و رفتاری از نگاه دیگران	داشتن مقبولیت	
۱۰										تاثیرگذاری مثبت و قوی در برخوردها و حفظ اقتدار و اعتبار در مراودات با همکاران و مراجعان	نفوذ و تاثیرگذاری	
۱۰										حد شناخت از توانایی و ظرفیت‌های بالقوه و اکتسابی خود و تاثیرگذاری آن در تعامل محیطی	خودباوری/خودشناسی	
۱۰										میزان تلاش در جهت ایجاد محیط مطمئن برای اعضای گروه‌های کاری و برقراری زمینه مشورت و بازخورد مناسب برای افراد	روحیه کار گروهی و تیم‌سازی	
۱۰										نشان دادن شور، اشتیاق، سخت‌کوشی، سرعت و ارائه حجم کار بالا	فعال و پرانرژی	
۱۰										به روز نگاه داشتن مهارت و خیرگی در زمینه‌های مرتبط با کار و بهره‌گیری مؤثر از آنها	تخصص و دانش فنی	توسعه‌ی منابع انسانی
۱۰										احاطه بر نظریه‌های مدیریت رفتار سازمانی، تئوریهای انگیزش، روحیه و رضایت کارکنان و مدیریت تعارض	تسلط بر مبانی علمی رفتار سازمانی	
۱۰										تلاش برای تعیین نیازها و فرصت‌های یادگیری و به‌کارگیری آموخته‌های جدید در کار	تمایل به یادگیری	
۱۰										حد بینش و آگاهی نسبت به مسائل و موضوعات استراتژیک سازمانی و بهره‌گیری مؤثر از	سطح بالای اطلاعات و آگاهی‌ها	

اطلاعات در جهت بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری یا تصمیم‌سازی											
۱۰										توانایی کنکاش روش‌مند اطلاعاتی که به یک موضوع مربوطاند و نگهداری و ثبت نظام‌مند آن‌ها	جمع‌آوری اطلاعات و مستندسازی
۱۰										آشنایی با علوم کامپیوتر در حد استفاده مؤثر از اینترنت، ارسال نامه الکترونیکی، تهیه ارائه در نرم‌افزار Power Point، رسم نمودار و تجزیه و تحلیل داده‌ها در صفحه گسترده (Excel)	مهارت کامپیوتری
۱۰										میزان بهره‌گیری از منابع و اطلاعات خارجی و حد درک متون، گزارش‌های و منابع تالیفی به زبان انگلیسی و توان درک و تهیه گزارش‌ها/ پروپوزال‌های خارجی و مهارت مکالمه به زبان خارجی در مذاکرات	زبان انگلیسی
۱۰										درک اصول مدیریت نوین و آشنایی کامل به عوامل تشکیل‌دهنده آن نظیر Five S، سیستم پیشنهادها، J&C	مدیریت نوین
۱۰										آشنایی نسبی با علوم مرتبط با مدیریت مانند روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، اقتصاد و علوم سیاسی و همچنین دانش و اطلاعات عمومی در خصوص سایر علوم مانند فلسفه و الهیات، پزشکی، جغرافیا، باستان‌شناسی، مهندسی و ...	دانش بین‌رشته‌ای
۱۰										دانش و اصول و روشهای نشان دادن، ترویج و فروش محصولات یا خدمات که شامل استراتژی و تاکتیک‌های بازاریابی، معرفی محصول، تکنیک‌های فروش و سیستم‌های کنترل فروش است	مهارت فروش و بازاریابی
۱۰										شناسایی مسائل و تجزیه آن به اجزاء و ارزیابی ارتباط علت و معلولی بین اجزاء	تجزیه و تحلیل مسائل
۱۰										توان درک، تجزیه و تحلیل و تعیین راه کار مناسب و سازنده در حل و فصل مسائل و مشکلات کاری و محیطی	حل مساله
۱۰										توانایی رویارویی با حقایق و مفروضات موجود، تشخیص سریع کمبودها و نواقص طرح‌های پیشنهادی و بررسی دلایل احتمالی عدم کارایی	توانایی نقد
۱۰										مهارت در ارزیابی اطلاعات و فعالیت‌ها برای رسیدن به تصمیم‌های معقول و پیشنهادهای منطقی واقع‌نگرانه و اجتناب از پیش داوری	داوری
۱۰										توانایی درک و شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای آتی سازمان	قدرت پیش‌بینی و آینده‌نگری
۱۰										نگرش گسترده نسبت به مسائل جاری و توجه به تمام عوامل ممکن مؤثر در آن	جامع‌نگری
۱۰										انجام کامل فعالیت‌ها با توجه به تمام جوانب و اجزاء	توجه به جزئیات
۱۰										آگاهی نسبت به موضوعات سازمان، تشخیص مسائل، تهدیدات و فرصت‌های درونی و درک تاثیر تصمیمات ضمنی آن‌ها در سایر قسمت‌های	هشیاری سازمانی

سازمان										ویژگی‌های شخصیتی	
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰		
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	آگاهی نسبت به مسائل و تغییرات محیط خارجی و توانایی SWOT و تاثیر آن بر سازمان	هشیاری برون‌سازمانی
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	توانایی دستیابی به راه‌حل‌های بدیع و تشخیص راهکارهای نو و مؤثر برای موقعیت‌ها و مسائل به شیوه‌های متفاوت با نگرش‌های رایج و سنتی	خلاقیت و نوآوری
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	رفتار بر اساس باورها، عقاید و قضاوت‌های شخصی خود و اجتناب از انجام کار برای راضی کردن دیگران	استقلال
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	راستگو، درستکار و قابل اعتماد بودن و با معیارهای اخلاقی جاری مطابقت داشتن و پایبندی به اصول و مصالحه نکردن بر سر آن	صداقت
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	توانایی حفظ آرامش و سطح عملکرد در موقعیت‌های فشارکاری و چالش‌های سخت	تحمل فشار
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	توانایی پذیرش آراء و نظرات منطقی دیگران و عدم واکنش منفی به آن	انتقادپذیری
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	اختیار کردن شیوه‌ی ملایم و منطقی در برخورد با دیگران و در نظر گرفتن نظرات آنان و تغییر موضع در صورت لزوم	انعطاف‌پذیری
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	ابراز ثبات رأی و نداشتن تزلزل شخصیتی به هنگام طرح تصمیمات متخذه و دیدگاه‌های راهبردی مورد نیاز پیشبرد امور	قاطعیت
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	حد پذیرش، احساس و ایفای مطلوب مسوولیت‌های محوله و میزان پیشقدمی در قبول مسوولیت بیشتر	احساس مسوولیت
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	هشیاری نسبت به نیازها و احساسات کارکنان، همکاری و مراجع‌ان و ارائه واکنش‌های مناسب	حساس بودن
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	میزان احساس تعلق خودی به سازمان و پایبندی به اصول و اهداف سازمانی و تعهد نسبت به حفظ مصالح و منافع و دفاع از حقوق سازمانی شرکت	وفاداری و عرق سازمانی
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	استفاده مؤثر از کانال‌های ارتباطی (رسانه‌های مختلف، ارتباط رو در رو و...) و همچنین شناسایی روابط رسمی و غیر رسمی ارتباطات در سازمان	بکارگیری کانال‌های ارتباطی
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	نحوه رفتار و برقراری روابط با همکاران، مراجع درون و برون‌سازمانی و میزان تحصیل منفعت در راستای اهداف سازمانی	روابط عمومی خوب
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	توانایی بیان مطالب به‌صورت روان و روشن و گویا با انتخاب جملات مناسب	بیان شفاهی (مهارت کلامی)
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	مهارت در مکتوب کردن شفاف ایده‌ها، اطلاعات و ساختار درست دستوری و انتخاب لغت مناسب با هدف درک صحیح خواننده	ارتباط نوشتاری
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	توانایی درک صحیح، به خاطر سپاری و یادآوری اطلاعات مکتوب	خواندن مؤثر
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	اجتناب از یکسوی‌نگری و گزینشی برخورد کردن در گوش دادن، توانایی سوال برای تکمیل اطلاعات و نشان دادن توجه و درک مطالب	گوش دادن مؤثر

ویژگی‌های شخصیتی

مهارت‌های ارتباطی

۱۰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ارائه رسمی، موجز و مرتبط مطالب و ایجاد اشتیاق در مستمعان	ارائه شفاهی	ویژگی‌های مکمل
۱۰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توانایی تفسیر و ارائه مؤثر و نافذ افکار در مذاکرات و پیگیری هوشمندانه جهت القای آن‌ها	مهارت مذاکره	
۱۰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توانایی نفوذ در دیگران و کسب توافق جهت تغییر و یا بازبینی تصمیم یا اقداماتی که ابتدا با آن مخالف بودند	مقتاعدسازی	
۱۰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	اهتمام ویژه به جایگاه مشتری در جهت تامین رضایت نیاز و برآورده ساختن انتظارات آن‌ها به شکل مطلوب	مشتری‌گرایی	
۱۰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	جرات رویارویی برای انجام فعالیت در موقعیت‌های تجربه نشده و برای رسیدن به نتایج مشخص	ریسک‌پذیری	
۱۰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعیین اهداف و انتظاراتی از سطح بالای عملکرد برای خود و دیگران در راستای تعالی عملکرد سازمان	کمال‌جویی حرفه‌ای	
۱۰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ثبات و پشتکار در رسیدن به اهداف، حتی در موقعیت کمبودها، محدودیت‌ها و موانع	ثابت قدمی	
۱۰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	پذیرش گوناگونی و استقبال از تغییر، ایجاد فضا برای تغییر و عدم مقاومت در برابر تغییر	میل به تغییر	
۱۰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	اشتیاق و پیش‌قدمی در ارائه خدمات به همکاران و توجه به مسؤلیت‌های اجتماعی	روحیه خدمت‌رسانی	

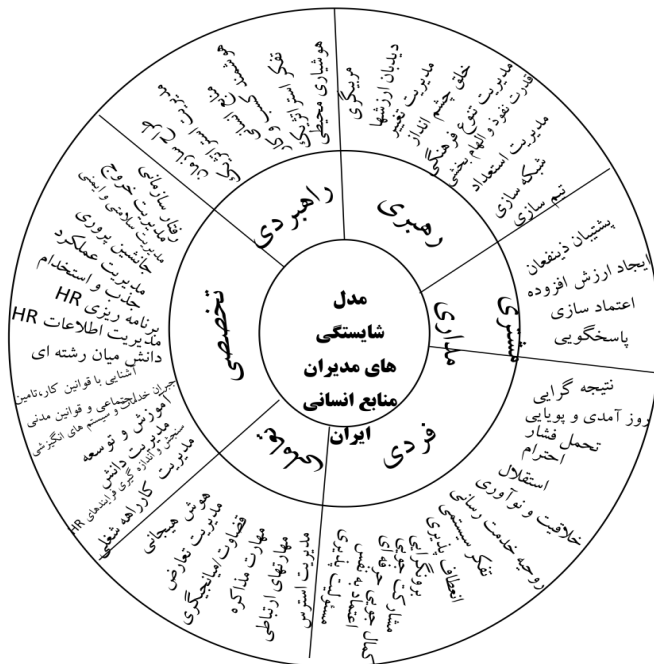
از تعداد ۲۷ مورد پرسشنامه توزیع شده تعداد ۲۳ مورد تکمیل گردید که نتایج تحلیل پرسشنامه مزبور به شرح شایستگی‌های احصا شده جدول ۷ است:

جدول ۷: شایستگی‌های احصا شده بر مبنای تحلیل پرسشنامه اجرا شده

۱	تصمیم‌گیری	۲۱	احساس مسؤلیت
۲	روابط عمومی خوب	۲۲	هدایت و رهبری
۳	تحمل فشار	۲۳	تجزیه و تحلیل مسائل
۴	برنامه‌ریزی	۲۴	تجزیه و تحلیل داده‌ها و گزارش‌دهی
۵	بیان شفاهی (مهارت کلامی)	۲۵	استقلال
۶	داشتن مقبولیت	۲۶	گوش دادن مؤثر
۷	وفاداری و عرق‌سازمانی	۲۷	مهارت مذاکره
۸	ارتباط نوشتاری	۲۸	سازماندهی
۹	ارزشیابی	۲۹	توانمندسازی
۱۰	صداقت	۳۰	مربی‌گری و توسعه دیگران
۱۱	نفوذ و تاثیرگذاری	۳۱	روحیه کار گروهی و تیم‌سازی
۱۲	خودباوری/خودشناسی	۳۲	هشیاری سازمانی
۱۳	حل مسئله	۳۳	ارائه شفاهی
۱۴	انتقادپذیری	۳۴	ثابت قدمی
۱۵	نظارت و کنترل	۳۵	ایجاد انگیزه
۱۶	تسلط بر مبنای علمی رفتار سازمانی	۳۶	سطح بالای اطلاعات و آگاهی‌ها
۱۷	روحیه خدمت‌رسانی	۳۷	توانایی نقد

۱۸	قدرت مدیریت تضاد	۳۸	حساس بودن
۱۹	تمایل به یادگیری	۳۹	خلاقیت و نوآوری
۲۰	داوری	۴۰	میل به تغییر

در ادامه، مجدداً این ۴۰ شایستگی احصا شده را در جلسه متخصصان حوزه ذی‌ربط مورد بررسی قرار داده، شایستگی‌های شناسایی شده را در شش حوزه اصلی شایستگی‌های فردی، تعاملی، رهبری، راهبردی، مشتری‌مداری، تخصصی دسته‌بندی شد و هر حوزه که شامل چندین معیار شایستگی است، با عنوان «مدل شایستگی مدیران منابع انسانی ایران» پیشنهاد می‌شود.



شکل ۱۰: مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی ایران

۳. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتیجه‌گیری: با افزایش نقش محوری سرمایه انسانی در عصر اطلاعات و اقتصاد دانش‌محور، موضوع مدیریت منابع انسانی به مثابه رویکردی استراتژیک به مدیریت با ارزش‌ترین سرمایه‌های سازمانی، بیش از پیش مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است. در این مقاله، ضمن جمع‌بندی مطالعات پیشین در شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی از زوایای مختلف و بررسی نظرات خبرگان، مدیران و متخصصان این حوزه، سعی شد تا یک مدل بومی با توجه به مقتضیات فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و صنعتی پیرامون سازمان‌های ایرانی و با توجه به عواملی

مانند جهانی شدن تجارت، چشم اندازها و برنامه‌های توسعه، تغییرات سیاسی و اجتماعی، قوانین و مقررات موجود تبیین شود. بر اساس مطالعات انجام شده و بررسی نظرات خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی، شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی را می‌توان در شش حوزه اصلی دسته‌بندی کرد:

۱. شایستگی‌های فردی
۲. شایستگی‌های تعاملی
۳. شایستگی‌های رهبری
۴. شایستگی‌های راهبردی
۵. شایستگی‌های مشتری‌مداری
۶. شایستگی‌های تخصصی

در این مقاله، علاوه بر توجه به مدل‌های جهانی، مطالعه و بررسی نظرات متخصصان مبتنی بر تحقیقی کیفی، با تشکیل جلسات با عنوان «توفان مغزی» و استفاده از این روش با حضور مدیران، استادان دانشگاه و خبرگان حوزه منابع انسانی در میزگردی علمی و نقد و بررسی نظرات مدیران شرکت‌های ایرانی در پرسشنامه طراحی شده، تلاش شد که حوزه‌های شایستگی در قالب مدلی استاندارد و مشخص شناسایی و تدوین شوند. در گام بعدی نسبت به تعریف اجزا و شاخص‌های شایستگی هر حوزه اقدام شد که نتایج این تحقیقات را می‌توان برای تدوین یک مدل بومی شایستگی مدیران منابع انسانی ایرانی شامل معیارهای ارزشیابی شایستگی، شیوه‌ها و ابزارهای مورد نیاز برای سنجش شایستگی‌ها و شناسایی و تربیت افرادی برای سنجش آن شایستگی‌ها مورد استفاده قرار داد.

پیشنهادها: بر این اساس، در پایان این مقاله پیشنهاد می‌شود، مطابق این مدل طراحی شده، زمینه انجام تحقیقی کمی را فراهم آورد تا علاوه بر روانسازي مدل شایستگی طراحی شده، میزان اهمیت نسبی شایستگی‌ها را بر اساس تاثیر آن‌ها بر متغیرهای فرایندی و عملکردی سازمان‌ها مشخص شود. احترامات زیر نیز مورد پیشنهاد است:

۱. ایجاد یک مرکز سنجش شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی و اعطای گواهینامه‌های شایستگی‌های حرفه‌یی بر اساس مدل مربوط؛
۲. طراحی نظام توسعه و آموزش شایستگی‌های منابع انسانی بر اساس مدل شایستگی منابع انسانی؛
۳. تلاش برای تقویت جایگاه مدیریت منابع انسانی در شرکت‌ها و سازمان‌ها بر اساس مدل طراحی شده.

منابع

۱. ابوالعالی، بهزاد (۱۳۸۴). «نقش‌های نوین مدیریت منابع انسانی»، مجموعه مقالات کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، صفحه ۴۷-۵۹.
۲. قلیچ‌لی، بهروز (۱۳۸۶). **تعالی منابع انسانی، ارزیابی، برنامه‌ریزی و بهبود**، انتشارات سرآمد، موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، تهران، صفحه ۱۹۳-۱۹۶.
۳. مرکز مطالعات منابع انسانی (۱۳۸۱). **کندوکاوی در دنیای مدیریت منابع انسانی و مدیران منابع انسانی** در شرکت‌ها و سازمان‌های آمریکایی.
۴. هاشمی، سید ذبیح‌اله، قلیچ‌لی، بهروز، و غلامزاده، داریوش (۱۳۸۴). «شایستگی‌های منابع انسانی»، مجموعه مقالات دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، صفحه ۲۷۵-۲۹۴.
5. American Society Human Resource Management (2003). HR Competencies .
6. Boselio, P. & Paauwe, J. (2005). "Human resource function competencies in European companies", **Personnel Review**, 34, 5, 550-566.
7. Brewster, C. (2004). "European perspectives on human resource management". **Human Resource Management Review**, 14, 365-3822.
8. Csoka , I s , and B Hackett (1998). Transforming the HR function for global business success. Us: the Conference board, William m Mercer.
9. Farndale, E. (2005). "HR department professionalism: Acomparison between UK and other European countries", **International of human resource management**, 16, 5, 660-675.
10. Heneman, H.G.etal, (1998). "Future Challenges & Opportunities for the HR profession", **HR Magazine**, 143(3): 68-75.
11. Hish & Strebler (1994)
12. Lawler, E.E. ,Ulrich , D., Fitz-enz , J. & Madden , JC. (2004). Human resource business process outsourcing: Transforminghow hr gets its work done. John Wiley: Jossey Bass. 42-55
13. Lawson ,T. E and V.Limbrick (1996). "Critical competencies and development experiences for top HR executives", **Human Resource Management**, 35(1P.7), 67-85.
14. People developer (1997). Singapore Standards, Productivity &innovationBoard.
15. Schoonover, sc. (1998). Human Resource Competencies for the year 2000. Us: SHRM Foundation.
16. Ulrich, D, (1997). Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results .Harvard business school press. 425-446
17. Ulrich, D, and R W Eichinger (1998). "Delivering HR with an attitude", **HR Magazine**.
18. Ulrich, David, and R W Eichinger (1998). "Delivering HR with an attitude", **HR Magazine**.
19. www.ASTD.org
20. www.shrm.org