

## عوامل مؤثر در افزایش یا کاهش بهره‌وری نیروی انسانی

نویسنده: استاذزاده، مریم

سال انتشار: ۱۳۸۷

چکیده

در این مقاله به صورت خلاصه به تعاریف، تاریخچه، اهمیت بهره‌وری و همچنین عوامل مؤثر در ارتقاء ایجاد شرایط لازم برای بهبود بهره

وری نیروی انسانی و عوامل مؤثر در کاهش بهره‌وری نیروی انسانی پرداخته می‌شود.

کلیدواژه: بهره‌وری؛ نیروی انسانی؛ منابع انسانی؛ ارتقاء بهره‌وری؛ بهبود بهره‌وری

۱- مقدمه

تلاش برای بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگون چون نیروی کار سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران

سازمانهای اقتصادی و واحدهای تولیدی صنعتی و مؤسسات خدماتی می‌باشد. وجود ساختار سازمانی مناسب، روشهای اجرایی کارآمد،

تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کار متعادل و از همه مهمتر نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته از ضروریاتی می‌باشند که برای نیل به

بهره‌وری مطلوب باید مورد توجه مدیران قرار گیرد. مشارکت کارکنان در امور و تلاشهای هوشیارانه و آگاهانه آنان همراه با انضباط کاری می

تواند بر میزان بهره‌وری و تعمیر برای بهبود بهره‌وری بویژه در یک محیط متلاطم و توأم با ناامنی تأثیر گذارد. روح فرهنگ بهبود بهره‌وری

باید در کالبد سازمان دمیده شود که در آن میان نیروی انسانی هسته مرکزی را تشکیل می‌دهد.

یکی از مهمترین اهداف در هر سازمان ارتقاء سطح بهره‌وری آن است و با توجه به اینکه انسان در ایجاد بهره‌وری نقشی محوری دارد

درخواستهای او در سازمان اثری کلیدی بجا می‌گذارد. در این مقاله به صورت خلاصه به تعاریف، تاریخچه، اهمیت بهره‌وری و همچنین

عوامل مؤثر در ارتقاء ایجاد شرایط لازم برای بهبود بهره‌وری نیروی انسانی و عوامل مؤثر در کاهش بهره‌وری نیروی انسانی می‌پردازیم.

## ۲- تعریف بهره‌وری

بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی به منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان. تعاریف دیگر، بهره‌وری نیروی انسانی را حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه داشته‌اند. تر اساس دیدگاه سازمان بهره‌وری ملی ایران، بهره‌وری یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است. این مشابه یک فرهنگ بوده که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیتها برای یک زندگی بهتر و متعالی است. بهره‌وری عبارت است به دست آوردن حداکثر سود ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات زمان، مکان و ... به منظور ارتقاء رفاه جامعه، به گونه‌ای که افزایش آن به عنوان یک ضرورت، در جهت ارتقاء سطح زندگی انسانها و ساختن اجتماعی همواره مدنظر صاحبانظران سیاست، مدیریت و اقتصاد قرار دارد.

## ۳- تاریخچه بهره‌وری

بهره‌وری برای اولین بار در سال ۱۷۶۶ میلادی توسط کوتیرنی مطرح شد و در سال ۱۸۸۳ لیتر **LITRE** بهره‌وری را قدرت و توانایی تولید کردن بیان کرد و در سال ۱۹۰۰ ار لی بهره‌وری را ارتباط این بازده و وسایل به کار رفته برای تولید این بازده عنوان کرد.

## ۴- اهمیت بهره‌وری

در عصر حاضر بهره‌وری را یک روش، یک مفهوم و یک نگرشی در باره کار و زندگی می‌نامند و در واقع به آن به شکل یک فرهنگ و یک جهان بینی می‌نگرند، بهره‌وری در همه شئون، کار و زندگی فردی، اجتماعی می‌تواند دخیل باشد و یک شاخص تعیین کننده درآمد سرانه هر کشور است و برای افزایش بهره‌وری ملی هر کشور باید درآمد سرانه آن کشور افزایش یابد.

## ۵- عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی

در تعیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نظرات متفاوتی وجود دارد و هر یک از دانشمندان و صاحبانظران عواملی را به عنوان عامل مؤثر مشخص کرده‌اند و به طور اجمال عواملی چون آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان، ارتقاء انگیزش میان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر، ایجاد زمینه‌های مناسب بطور ابتکار و خلاقیت مدیران و کارکنان، برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و

تشویق، وجدان کاری و انضباط اجتماعی تحول در سیستم و روشها که نقش حساس و کلیدی دارند، تقویت حاکمیت و تسلط سیاستهای سازمان بر امور، صرفه جوئی به عنوان وظیفه ملی در بهره وری مؤثر می باشد.

ولی تمام مؤلفان این رشته تقریباً در این باب اتفاق نظر دارند که برای افزایش سطح بهره وری تنها یک علت خاصی را نمی توان ارائه نمود بلکه عنوان می کنند که ارتقاء بهره وری را باید معلول ترکیبی از عوامل گوناگون دانست.

§ رفتار مطلوب و کردار درست رهبران و مدیران: مسئولیت خطیر مدیریت و رهبری باید به افرادی سپرده شود که ضمن برخورداری از ویژگیهای شخصیتی خاص، شیوه های رهبری و مدیریت مناسب را به کار گیرند و از نظر اخلاقی نیز الگو باشند.

§ فراهم کردن شرایط لازم پیشرفتهای شغلی برای همه افراد

§ دوره های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان: باید دوره های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان را به عنوان یک امر حیاتی و مستمر و مداوم تلقی کرد، زیرا تنها از طریق آموزش می توان تلاشهای کارکنان را با امکانات موجود و پیشرفتهای علمی جدید هماهنگ کرد.

§ باید کلیه وظایف و دستورات عملی و مقررات و قوانین برای کارکنان واضح و روشن باشد و هیچ جای ابهامی برای آنها وجود نداشته باشد.

§ دادن اختیارات کافی به کارکنان، تا آنها در انجام کارهای خود احساس مسئولیت بیشتری کنند.

§ در زمان استخدام سعی شود افراد کارآمد و متخصص جذب شوند جهت انتخاب آنها اجرای آزمونهای شفاهی و کتبی ضرورت دارد.

§ سعی شود تا کارکنان را در تصمیم گیری ها و تدوین اهداف و برنامه ها مشارکت داد. نتیجه این عمل باعث خواهد شد که کارکنان در اجرای فعالیتهای احساس مسئولیت کنند و در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش بیشتری بروز دهند.

§ کیفیت بالای زندگی کاری: مفهوم کیفیت زندگی کاری بیانگر اهمیت احترام قائل شدن برای مردم در محیط های کاریشان است. به طور

خلاصه می توان گفت: مواردی که در بالا بردن کیفیت زندگی کاری تأثیر گذار می باشد به شرح ذیل است :

· پرداخت مناسب و عادلانه بر انجام خوب یک کار

· وضعیت کاری سالم و ایمن

· امکان یادگیری و استفاده از مهارتهای جدید

· ایجاد انسجام اجتماعی در سازمان

• آماده کردن امکانات رشد و پیشرفت و ترقی برای کارکنان

• حفظ حقوق فردی

• تعادل در تقسیم زمان کاری و زمان بیکاری مجاز

• ایجاد غرور کاری و سازمانی

§ باید از برنامه های گردشی شغلی، غنای شغلی و توسعه شغلی در جهت افزایش توان و مهارت کارکنان و همچنین جهت افزایش اعتماد به نفس کارکنان استفاده نمود.

§ برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق

§ تحول در سیستم و روشها که نقش حساس و کلیدی دارند

§ وجدان کاری و انضباط اجتماعی که عاملی خود کنترلی است.

§ بهبود و ارتقای بهره وری مستلزم کوشش و تلاش برنامه ریزی شده همه جانبه از سوی افراد و مسئولین ذیربط است که خود نیازمند بهبود

شرایط کار و تغییر محرکه ها و روشهای انگیزشی کارکنان، بهبود نظامها، قوانین، بخشنامه ها، دستورالعملها روشها، فناوری و غیره می شود.

#### ۶- مهمترین عوامل مؤثر در کاهش بهره وری

مهمترین و عمده ترین عامل کاهش بهره وری منابع انسانی نامتوازن بودن درآمد و هزینه است که مهمترین عامل در انگیزش منابع

انسانی است. پس از آن مهمترین عوامل مؤثر در کاهش بهره وری در داخل یک سازمان به شرح زیر است:

§ وجود تبعیض بین کارکنان (ناشی از ضعف مدیریت)

§ ناامنی شغلی

§ موفق نبودن و بی میلی بر برنامه ریزی های میان مدت یا بلندمدت (ضعف مدیریت)

§ مساعد نبودن محیط کاری مناسب

§ عدم توجه به نیازهای واجب کارکنان

§ کنترل نکردن (بی ثباتی در برنامه های کنترلی)

§ ناهماهنگی رشته تحصیلی و شغلی

§ استفاده نکردن از تخصص ها در مشاغل مربوط (ضعف مدیریت)

§ بی برنامه‌گی مدیریت

§ فقدان کارآموزی (ضعف مدیریت)

§ ناهماهنگی استعدادهای فردی و شغلی (ضعف مدیریت)

§ بی کفایتی سرپرست

§ بی علاقه‌گی به کار فعلی و انتقال پی در پی نیروی انسانی

§ تورم نیروی انسانی

تقریباً تمامی عوامل کاهش بهره وری نیروی انسانی به ضعف مدیریت ارتباط دارد. در این میان باید رابطه فرد با سازمان ارتباطی متقابل و دوطرفه باشد. مدیریت موفق کسی است که محیط فرهنگی سازمان خود را که عاملی بسیار مؤثر در رفتارهای کارکنان است عمیقاً بشناسد و درک کند و آن را در جهت اجرای برنامه های سازمان بکار گیرد. حقوق و مزایای افراد باید بر اساس ماهیت شغل، تخصص، تجارب و عملکرد افراد در برابر تغییرات و برنامه ها معین شود. اگر عملکرد افراد به دقت ارزیابی نشود و مطابق شایستگی به آنان امتیاز داده نشود یا به تعبیر دیگر افراد شایسته از امتیازات بیشتر در سازمان برخوردار نشوند در آن سازمان به تدریج فرهنگ کم کاری بوجود می آید.

پایین بودن حقوق و دستمزد در ایران در قیاس با شاخص هزینه زندگی در سالهای اخیر موجب کم کاری و یافتن شغل های دوم و سوم شده است که نهایتاً موجب خسته تر شدن نیروی کار، کاهش بازدهی و بروز مشکلات روحی و روانی برای نیروی کار در خانواده های آنها شده است و نتیجتاً بر روی بهره وری نیروی کار تأثیری منفی گذاشته است.

اگر نتوانیم نیازهای رفاهی و معیشتی نیروی کار، نظام شایسته سالاری عدالت و انصاف را بر اساس یک نظام جامع ارزیابی عملکرد در

سازمانها عملی سازیم به افزایش بهره وری امیدی نمی توان داشت.

۷- شرایط لازم برای بهبود بهره وری نیروی انسانی در سازمانها

سه عامل کلیدی در موفقیت سازمان ارتباط، تعهد، تداوم هستند.

## ۶-۱-ارتباط

برنامه بهبود بهره وری شما نیازمند به حمایتی است که در ارتباط صادقانه و تمام و کمال و همراه با اطمینان بین شما و کارمندان بین شما و مدیرتان و بین شما و مشتریانتان - یعنی مردمی که مصرف کننده کالا و یا استفاده کننده از خدماتی هستند که واحد شما ارائه می دهد - وجود دارد.

### ۶-۱-۱-ارتباط با کارمندان

با کارمندان خود رو راست باشید و قبل از پخش شایعات به این ابهامات پاسخ دهید. هنگامی که برنامه در حال اجرا می باشد بازخور را بطور مثبت و سازنده به واحد خود ارائه دهید. در ارتباط با موقعیت سازمان، اطلاعات کارمندان را بهنگام سازید. نه تنها سوالات آنها را پاسخ گوید بلکه نظرات آنان را نیز پذیرا باشید و فرصت ابراز نظر به کارکنان داده شود و در خلال انجام کار آنها را تشویق کنید تا باز خور و نظرات نو ارائه نمایند و در باره مسائل و نیازهای خود صحبت کنند. همیشه مدیر را در جریان پیشرفت برنامه قرار دهید. نیازهای سازمان را تشریح کنید - در برخورد با مسائل با توجه به راه حلهای ارائه شده آماده باشید. افزایش توان کار را مطرح و در هنگام نیاز همکاری کنید.

### ۶-۲-تعهد

برای موفقیت در یک برنامه بهبود بهره وری، شما همچنین به تعهد شخصی و قلبی افراد درگیر در برنامه خود نیازمند هستید. ابتدا حسن تعهد خود را بیازمایید. باید قلباً باور داشته باشید که برنامه شما جامه عمل خواهد پوشید. شما و کارمندان انسانهای درستی برای انجام این کار هستید و اینکه این برنامه و موفقیت آن برای سازمان شما ضروری و حیاتی می باشد. تعهد را در میان اعضای گروه از طریق هدفگذاری؛ طرحریزی ایجاد کنید و تداوم ببخشید. وظایف مناسب افراد را بطور ماهرانه به عهده آنان واگذار نمایید. کار را به کسانی ارجاع نمایید که از عهده انجام آن کار برآیند. پیوسته اهمیت برنامه را در کل و وظیفه هر یک را به طور فردی یادآور شوید. تعهد هنگامی خود را نشان خواهد داد که گروه بر یک بحران فایق آید و این امر فقط بر اثر پیش بینی های انجام شده ممکن می باشد.

از طرف دیگر هیچ چیز مانند شاهد بر باد رفتن زحمات خویش بودن در مقابله با یک مشکل پیش بینی نشده باعث کشتن تعهد نمی شود.

سؤال کنید که کجای کار اشتباه است؟ از کجا باید می دانستیم که چنین اتفاقی روی خواهد داد؟ چگونه می توانیم از آن جلوگیری کنیم؟ و

... در طول مدت انجام کار، خود را الگویی جهت دقت و عملکرد کارمندان خود - آنگونه که از آنها توقع دارید - قرار دهید. وقتی که تعهد خود را در عمل نشان دادید، آخرین آثار بدبینی نیز در میان افراد شما از بین خواهد رفت.

### ۳-۶- تداوم

بهبود بهره وری یک اتفاق نیست بلکه مستلزم داشتن راه و روش خاصی است. بسیاری از سازمانها مشاورانی از خارج استخدام می کنند، برنامه های کامپیوتری آماده و گرانبها خریداری می نمایند، تمام موفقیت‌های اولیه را با هیاهوی بسیار اعلام می کنند و این در واقع برای بدست فراموشی سپردن برنامه قبلی بهنگام شروع یک برنامه جدید است. در نتیجه انتظار بر این است که از این به بعد مدت قابل توجهی را صرف نظارت بر پیشرفت برنامه نمایید. بر اجرای کار، وقوف کامل داشته باشید، در هنگام بروز مشکلات، نیروها را جهت دهی کنید و وقتی که توان افرادتان به سستی می گراید به آنها نیروی تازه بدهید. از شکستهای خود درس بگیرید و هر یک از موفقیت‌های خود را تبدیل به یک روش علمی و استاندارد نمایید.

### مراجع

طاهری، شهنام، بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها---

باقریان، محمد، تصمیم گیری حکیمانه رویکردی جدید به الگوسازی در مدیریت .

جمعی از اساتید مدیریت - نظام اداری و نقش آن در بهره وری ملی

امامی میبیدی، علی، اصول اندازه گیری کارایی و بهره وری

فرایند طراحی برنامه های آموزش مدیران

مقدمه

فرایند طراحی برنامه های آموزشی توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی، شامل سه مرحله اساسی است که عبارتند از: تعیین مدل شایستگی ها، تشخیص نیازهای آموزشی و شناسایی و اجرای برنامه های توسعه مدیریت . ویلیام بیهام در اثر خود تحت عنوان «توسعه سیستم های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی» (۲۰۰۲) از این سه گام جهت طراحی برنامه های توسعه ای یاد می کند. اولین و مهمترین گام در طراحی

برنامه های توسعه مدیریت بر اساس این رویکرد تعیین مدل شایستگی مدیران است. در واقع این مرحله حکم سنگ زیرین برنامه های توسعه را دارد. بر این اساس در ادامه به تشریح مراحل تعیین مدل شایستگی پرداخته می شود.

#### ۱) تعیین مدل شایستگی مدیران

در بررسی که از ادبیات موضوع صورت گرفت، یک متدولوژی اصلی شناسایی شد که بیشتر مورد تایید قرار گرفته است. در اینجا سعی می شود بطور مختصر این متدولوژی و گامهای اساسی آن بیان شود. این رویکرد دارای پنج گام اساسی است که بطور مختصر در زیر به آنها پرداخته می شود. قابل ذکر است که این رویکرد مورد قبول بسیاری از صاحب نظران است و در واقع، آنها در ارائه روش شناسی خود، روشهای مشابه این ارائه کرده اند از جمله می توان به کلارک (۱۹۹۱)، شرم (۲۰۰۲)، ای وی کامپر فرم (۲۰۰۲) اشاره کرد.

#### الف - بررسی ادبیات موضوع و مستندات داخلی:

در اینجا پژوهشی بمنظور شناسایی مدل های داخلی موجود و مدل های خارجی که ممکن است برای نقش های مختلف وجود داشته باشد، انجام می شود. در واقع در این مرحله تا حد امکان به بررسی آرای صاحب نظران مختلف از سال های دور تا عصر حاضر پرداخته و نظرات آنها در مورد شایستگی مدیریتی استخراج می شود. این امر می تواند دو مزیت عمده داشته باشد: اول آنکه به فهرست جامعی از شایستگی دست خواهیم یافت. هنگامی که شایستگی را از دید صاحب نظران مختلف از گذشته تا حال حاضر بررسی کنیم، احتمال اینکه بعدها در ادامه کار، مفهومی از شایستگی شناسایی شود که در فهرست تهیه شده از نظرات صاحب نظران دیده نشده باشد، اندک است. در واقع انجام این کار موجب تهیه فهرست جامع شایستگی ها می شود. دوم اینکه هنگامی که، شایستگی ها را از دید صاحب نظران مختلف بررسی می کنیم، می توانیم، پی ببریم که کدام شایستگی بیشتر مورد نظر صاحب نظران است. به اینگونه که می توانیم تعداد فراوانی هر شایستگی را شناسایی کرده و از این طریق شایستگی های مورد تاکید را استخراج کنیم.

#### ب - مصاحبه با افراد موفق و برجسته در سازمان:

این مرحله در واقع شامل مصاحبه با افرادی است که دارای عملکرد عالی هستند. این کار به منظور شناسایی دانش، مهارت و توانایی آنها که موجب برجسته شدن آنها و تمایزشان از بقیه سازمان شده است، انجام می شود. قسمت عمده این مرحله به متوسل شدن به نمونه های عملکرد اثر بخش و غیر اثر بخش اختصاص می یابد که بعداً به منظور نشان دادن شایستگی ها در عمل و زندگی واقعی بکار می رود. اجرای این مرحله می تواند در بردارنده دو مزیت باشد: اول آنکه می توانیم به ارزیابی فهرست تهیه شده در مرحله قبل بپردازیم. بدینگونه که از طریق مصاحبه با افراد شاخص، به فهرستی از شایستگی ها دست می یابیم. در اینجا دو حالت ممکن است وجود داشته باشد. یا اینکه شایستگی های استخراج شده دقیقاً همان شایستگی هایی است که از منظر صاحب نظران تهیه شده است و یا اینکه شایستگی های جدید شناسایی می شود که در فهرست تهیه شده از منظر صاحب نظران نیامده است که در این صورت می توانیم با افزودن آن به فهرست به جامع تر کردن و تکمیل فهرست شایستگی های مدیران بپردازیم. پیش آمدن هر یک از این دو حالت در بردارنده مزیت های خاص خود است. دوم اینکه می توانیم تا حدی به بومی کردن شایستگی ها بپردازیم، بدین صورت که شایستگی های مورد نظر در سازمان خاص مشخص می شود. همانطور که در ابتدای این بخش نیز مطرح شد، شرم و دیگران (۲۰۰۲) نیز از ارائه دهندگان این متدولوژی هستند. اما آنها در این مرحله بخش دیگری را نیز به متدولوژی خود می افزایند و آن اجرای مصاحبه با متخصصان در حوزه شایستگی ها و بررسی شایستگی از نظر آنهاست. این امر نیز می تواند در واقع هر دو مزیتی را که در بالا ذکر شد، در بر داشته باشد.

#### ج- تهیه فهرست اولیه شایستگی ها:

طی انجام دادن مرحله اول و دوم، فهرستی از شایستگی ها بدست می آید که در واقع لیست اولیه شایستگی هاست. توصیه می شود، در این مرحله به تعریف شایستگی ها نیز پرداخته شود. بدینصورت که هر یک از شایستگی ها در حد یک یا دو خط و ترجیحاً بصورت مصدری تعریف شود تا منظور و مقصود از شایستگی مشخص شود. این کار می تواند در مرحله بعدی که اعتبار یابی شایستگی هاست، بسیار کمک کند.

#### د- اعتبار یابی شایستگی ها:

لیست شایستگی هایی که در مرحله قبل بدست می آید، در واقع فهرست خام شایستگی ها است. به همین دلیل بایستی به اعتباریابی آن پرداخته شود. در واقع هدف از اعتبار یابی دست یافتن به موارد زیر است: اول آنکه شایستگی های مطرح شده بعنوان شایستگی های عام مطرح است و کمتر صاحب نظران به تقسیم بندی آنها براساس سطوح مدیریت پرداخته اند. به عبارتی دیگر همانطور که در مدیریت، سطوح مختلف داریم (که عمدتاً به سه سطح ارشد و میانی و عملیاتی تقسیم می شود) هر یک از مدیران این سطوح بی شک بایستی دارای شایستگی های خاصی باشند که با سطوح دیگر تفاوت دارد. در اعتباریابی به مشخص ساختن شایستگی های مربوط به هر سطح پرداخته می شود. دوم آنکه شایستگی ها از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است. عبارتی دیگر همه مدیران میانی در همه سازمانها نیازمند



شایستگی‌های یکسانی نیستند. قطعاً شایستگی‌ها مورد نیاز یک مدیر میانی در شرکت خدماتی متفاوت با شایستگی‌های مورد نیاز یک مدیر در همان سطح در شرکت صنعتی است. پس در اعتباریابی به مشخص ساختن شایستگی‌ها از این لحاظ پرداخته می‌شود. سوم پس از اینکه شایستگی‌های مدیران سازمان خاص و در سطوح مختلف مشخص شد. نکته دیگری که باقی می‌ماند، این است که یک مدیر به همه شایستگی‌های مطرح شده در سطح مدیریتی خود به یک اندازه نیاز ندارد. عبارتی دیگر ممکن است برای یک مدیر ارشد در یک سازمان سیاسی فهرستی از مهارت‌ها از جمله ارتباطات، مدیریت بحران، مدیریت اعتماد، تصمیم‌گیری، حل مساله و ... ذکر شده باشد. آیا این مدیر به همین مهارت‌ها به یک اندازه نیاز دارد؟ یا اینکه برخی از آنها مهمترند؟ بنابراین بایستی در اعتباریابی به مشخص کردن این امر یعنی وزن دهی به شایستگی‌های مختلف نیز پرداخته شود. حال که اهداف انجام اعتباریابی مشخص شد، به بیان روشهای مختلف اعتباریابی شایستگی‌ها می‌پردازیم. یکی از اصلی‌ترین روشها، روش اعتباریابی محتوایی است: فهرست اولیه شایستگی‌ها تبدیل به فرمت پرسشنامه می‌شود و پرسشنامه روی نمونه آماری مشخص اجرا می‌شود. پرسش در این زمینه است که کدام شایستگی‌ها برای عملکرد موفقیت‌آمیز در آن سازمان ضروری و چقدر ضروری هستند. هر پرسش‌شونده ای می‌تواند نظر خود را روی پیوستاری از «اصلاً ضروری نیست تا کاملاً ضروری» بیان کند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها نتایج از لحاظ آماری تجزیه و تحلیل می‌شود تا اعتبار هر شایستگی بدست آید. این یک عمل و روش پذیرفته شده برای دفاع از مدل شایستگی است.

ه- تهیه مدل شایستگی:

پس از اعتباریابی شایستگی‌ها، شایستگی‌های مورد نظر و معتبر شناسایی و سپس به تهیه مدل شایستگی برای سطوح مختلف پرداخته می‌شود. این مدل اساس و پایه آموزش قرار می‌گیرد.

۲) تشخیص نیازهای آموزشی مدیران

در مرحله قبل بر اساس مدل شایستگی تهیه شده، شایستگی‌های مورد نیاز هر سطح از مدیران مشخص می‌شود. در واقع شایستگی‌های مدیران به منزله وضعیت مطلوبی است که مدیران بایستی بدان برسند و فاصله آن با وضعیت موجود آنها نیاز آموزشی آنهاست. بر این اساس به منظور تشخیص نیازهای آموزشی مدیران بایستی به ارزیابی آنها در برابر شایستگی‌ها پرداخت. این امر مشخص می‌سازد که هر فرد در مقایسه با شایستگی‌های مدیریتی مورد نیاز در کجا قرار دارد. برای این ارزیابی می‌توان از روشهای مختلفی استفاده کرد که بیهام و مایر (۲۰۰۰) سه روش عمده را بیان می‌کنند که عبارتند: \_ ارزیابی توسط مدیر با تجربه دارای تدبیر \_ ارزیابی فشرده توسط کانونهای ارزیابی \_ ارزیابی از چند دیدگاه که توسط همکاران و زیردستان انجام می‌شود. (بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای) مزیت اصلی استفاده از این روش جهت تعیین نیاز آموزشی مدیران این است که برنامه‌های آموزشی را تنها در اختیار کسانی می‌گذارد که به آن نیاز دارند. اگر برنامه‌ای که برای رشد و پیشرفت افراد برگزار می‌شود به شغل فعلی یا آتی آنها ارتباط نداشته باشد، ارزشی در بر نخواهد داشت. استفاده نامناسب از منابع آموزشی هم موجب اتلاف وقت مدیران و در نتیجه تحمیل هزینه‌هایی برای سازمان می‌شود - زیرا مدیران مدتی از وقت کاری خود را در جایی غیر از محل کار خود می‌گذرانند - و هم موجب تحمیل هزینه‌های مالی بر سازمان می‌شود - زیرا سازمان می‌توانست از پولی که صرف این برنامه‌ها کرده در جای دیگر خیلی بهتر استفاده کند - (بیهام و مایر، ۲۰۰۰)

۳) شناسایی و اجرای برنامه‌های توسعه مدیریت

در واقع این مرحله در بردارنده سه گام اصلی است: \_ شناسایی فرصتهای توسعه مدیریت (کارگاه آموزشی، مربیگری، مونیورینگ و...) \_ توسعه شایستگی‌های مدیریتی (اجرای برنامه‌های شناسایی شده) \_ ارزیابی مجدد شایستگی‌های مدیریتی (به منظور تعیین میزان بهبود) (بسپک، ۲۰۰۳) پس از مشخص شدن نیازهای آموزشی مدیران، در این مرحله بایستی فرصتهای آموزشی مناسب جهت پاسخگویی به این نیازها را پیش بینی و اجرا کرد. مهمترین تفاوت میان برنامه‌های توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی با برنامه‌های آموزشی دیگر در همین برنامه‌های توسعه‌ای است. در برنامه‌های آموزشی سنتی که معمولاً بصورت سخنرانی نیز برگزار می‌شود آنچه که بیشتر اتفاق می‌افتد، انتقال دانش است. در حالی که در رویکرد توسعه مبتنی بر شایستگی انتقال دانش جزء کوچکی از برنامه‌های آموزشی است. زیرا همانطور که بیان شد شایستگی علاوه بر دانش شامل توانایی، مهارت، نگرش و انگیزه نیز هست. در این برنامه‌های توسعه‌ای سعی بر آن است که فرد شایستگی را در عمل یاد بگیرد. بر این اساس پس از ارائه دانش به تمرین شایستگی پرداخته می‌شود. بدین منظور از روشهای سناریو نویسی، بررسی موردی و ایفای نقش استفاده می‌شود. از جمله مهمترین روشهایی که جهت آموزش شایستگی‌ها وجود دارد، روشی است که توسط وتن و کامرون (۱۹۹۸) ارائه شده است. آنها در اثر خود تحت عنوان «توسعه مهارتهای مدیریت» این روش را در چهار مرحله توصیف می‌کنند که عبارتند از: سنجش اولیه مهارت، یادگیری مهارت، تمرین مهارت، سنجش ثانویه مهارت. در گام اول با ارائه یک تست به فراگیران سعی بر آن است که وضعیت فعلی فراگیران از نظر مهارت مورد نظر شناسایی شود. در گام دوم به ارائه مطالب در زمینه مهارت مورد نظر

پرداخته می شود و سعی بر آن است که از این راه مهارت یاد گرفته شود. در مرحله بعد بمنظور اینکه فراگیران بتوانند مهارت را در عمل بکارگیرند، به تمرین آن پرداخته می شود. بدین منظور از طریق بیان سناریوهای مختلف و ایفای نقش سعی بر آن است که فراگیران به تمرین مهارت بپردازند. در نهایت مجدداً به سنجش مهارت پرداخته می شود تا میزان پیشرفت فراگیران مشخص شود. قطعاً گرفتن بازخورد از طریق ارزشیابی تکوینی و در پایان دوره می تواند زمینه بهبود مستمر برنامه های توسعه مدیریت را فراهم کند.

نتیجه گیری

بکارگیری شایستگی ها جهت طراحی آموزش مدیران رویکرد نوینی است که در دهه ۱۹۷۰ ظهور کرد و در سالهای بعد توسعه و گسترش یافت. منظور از شایستگی دانش، توانایی، مهارت، نگرش و انگیزه جهت انجام موفقیت آمیز کارهاست. برای طراحی برنامه های توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی بایستی سه مرحله اساسی را طی کرد که عبارتند از تهیه مدل شایستگی، تشخیص نیازهای آموزشی و پیش بینی و اجرای برنامه های توسعه ای. در فاز اول، هدف تهیه مدل شایستگی برای سطوح مختلف مدیریت است که بتوان در مرحله بعد با ارزیابی مدیران با آن به نیازهای آموزشی و پس از آن به برنامه های توسعه ای مناسب دست یافت. عمده مزیت بکارگیری این رویکرد از یک سو تشخیص دقیقتر نیازهای آموزشی مدیران و افزایش کارایی آموزشها و از سوی دیگر کاربردی بودن آموزشها و پرهیز از انتقال دانش صرف است.

۱. منابع P(۱۹۹۳). **Managerial Effectiveness :The Identification of Need** , Mc Keown&Cave ,E
۲. **W(۲۰۰۲).Developing , Byham .۲Vol ۲۴ ,No ۲ pp۱۲۲-۱۳۷ , .ManagementEducation and Development**
۳. **Byham .۳Dimention/Competency-Based Human Resourcesystems.Canada:DDI**
۴. **Moyer,R(۲۰۰۲).Using Competencies To BuildA Successful Organization.Canada:DDI&,W**
۵. **Clarck,D(۱۹۹۹).DisssussionCompetencies.http://www.nwlink.com**
۶. **Government ofsaskatchwan(۱۹۹۸).Executive director/director/senior manager**
۷. **Haunstein ,p(۲۰۰۰) .۶managementcompetency profile.http://www.aasa.org**
۸. **CompetencyModeling Approaches and strategies.csae.com/client/csae.pdf**

مرتضی کرمی: دانشجوی دکترای برنامه ریزی درسی دانشگاه تربیت مدرس و سرپرست آموزش شرکت ایران خودرو- خراسان