



# شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه

علیرضا هادی





# فهرست مطالب

- مفاهیم و کلیات شایستگی
- معرفی مدل‌های شایستگی و ارتباط آن با صلاحیت حرفه ای کارکنان  
کلیدی در صنعت بیمه
- چالش‌های ارزیابی و تایید صلاحیت حرفه‌ای مدیران کلیدی در صنعت  
بیمه ایران
- الگوی پیشنهادی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی در صنعت بیمه



# مفاهیم و کلیات شایستگی‌های حرفه‌ای

- تعاریف شایستگی
- مزایای شایستگی
- جنبه‌های شایستگی
- سطوح شایستگی
- رویکردهای مدیریت بر مبنای شایستگی
- رویکرد شایستگی به کارکنان
- شایسته‌سالاری
- مراحل شایسته‌سالاری
- مهمترین راهکارهای توسعه شایسته‌سالاری
- اهمیت توجه به شایسته‌سالاری در مدیریت
- مدل‌های شایستگی
- ویژگی‌های مدل‌های شایستگی
- روش‌های تدوین مدل شایستگی
- گام‌های توسعه مدل شایستگی
- شایستگی‌های مدیریتی
- شایستگی حرفه‌ای کارکنان
- ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی حرفه‌ای
- دیدگاه‌های شایستگی حرفه‌ای
- مدل‌های شایستگی حرفه‌ای
- نظریه‌های مرتبط با بهبود شایستگی حرفه‌ای
- رویکردهای متداول در بهبود شایستگی‌های حرفه‌ای



# تعاریف شایستگی

| محور تعریف                                        | تعریف شایستگی                                                                                                                                                                         | محقق/سال                 |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| خصوصیات فردی و شغلی                               | شایستگی را ویژگی‌های انسان که با موفقیت شغلی ارتباط دارد، می‌داند.                                                                                                                    | مک کلند (۱۹۹۸)           |
| خصوصیات فردی، مهارت، توانایی و دانش               | شایستگی شامل دانش، مهارت‌ها، یا نگرش‌ها (استعدادها یا گرایش‌ها) است که شخص را قادر می‌سازد فعالیت‌های شغلی مربوطه را انجام دهد یا براساس استانداردهای موردانتظار شخص یا گروه عمل کند. | بسلیر و همکاران (۲۰۰۱)   |
| خصوصیات فردی، ویژگی شخصیتی، مهارت، توانایی و دانش | شایستگی براساس دانش، مهارت‌ها، و نگرش‌ها ساخته می‌شود که از طریق آموزش دانشگاهی و آموزش سازمانی کسب می‌شود و در طی عمل حرفه ای متناسب‌سازی می‌شود.                                    | ویلکوکس (۲۰۱۲)           |
| خصوصیات فردی                                      | شایستگی به عنوان رفتارهای یک کارمند که به منظور انجام اثربخش شغل مستلزم ابراز است، اطلاق می‌شود.                                                                                      | چان و همکاران (۲۰۱۳)     |
| خصوصیات و مهارت‌های فردی                          | شایستگی را خصوصیات و رفتارهایی که محیط شغلی منجر به اثر بخشی مدیریت می‌شوند، تعریف می‌کند.                                                                                            | پارک (۲۰۱۶)              |
| مهارت‌های رفتاری                                  | شایستگی رفتاری است که به واسطه‌ی آن، مهارت مورد نظر تحقق می‌یابد.                                                                                                                     | سانگهی (۲۰۱۶)            |
| خصوصیات فردی، مهارت، توانایی و دانش               | شایستگی عموماً به‌عنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌هاست که پیش‌نیازهای رفتاری فنی و انگیرشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است  | عبدصبور (۱۳۹۷)           |
| خصوصیات فردی، رفتاری و شغلی                       | شایستگی ابزاری است که به مدیران سازمان اجازه می‌دهد نه تنها عملکرد کارکنان را ارزیابی و تجزیه و تحلیل نمایند بلکه نحوه انجام کار را نیز مشخص می‌کند.                                  | دزویگول و همکاران (۲۰۲۰) |
| خصوصیات فردی، دانش و مهارت                        | شایستگی، کیفیت یا حالت داشتن دانش کافی، قضاوت، مهارت یا قدرت کافی برای یک وظیفه خاص یا از یک نظر خاص است.                                                                             | یزدانی (۱۴۰۰)            |
| خصوصیات فردی، دانش و مهارت                        | شایستگی، دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های ضروری مورد نیاز کارکنان را برای عملکرد موفقیت‌آمیزشان است.                                                                                        | پوسپالاتها (۲۰۲۱)        |
| خصوصیات فردی، دانش، توانایی و مهارت               | شایستگی، سطوح مختلف دانش، مهارت و توانایی کسب شده در تجارب رسمی و غیررسمی است.                                                                                                        | براکستون (۲۰۲۳)          |



# مزایای شایستگی

۱. بهترین شیوه برای درک عملکرد این است که آن چه واقعا افراد برای موفق بودن انجام می‌دهند را مشاهده کنیم به جای این که بر روی خصوصياتی مثل هوش تأکید کنیم.
۲. بهترین شیوه برای ارزیابی و پیش بینی عملکرد این است که افرادی داشته باشیم که جنبه‌های کلیدی شایستگی را انجام دهند که قرار است ارزیابی شود به جای این که آزمونی برای ارزیابی خصوصیات و گرایشات انجام دهیم.
۳. شایستگی‌ها می‌توانند در طول زمان یاد گرفته شوند و توسعه یابند بر خلاف خصوصیات و گرایشات، که ذاتی و غیر قابل تغییر می‌باشند.
۴. شایستگی‌ها باید برای افراد قابل مشاهده و در دسترس باشند تا بتوانند سطوح مورد نیاز عملکرد را درک کرده و توسعه دهند به جای این که بر روی خصوصیات و هوش تأکید کنیم که مخفی و پنهان می‌باشد.
۵. شایستگی‌ها با نتایج معنادار زندگی مرتبط است که شیوه ای را توصیف می‌کند که افراد باید در جهان واقعی کار انجام دهند به جای این که بر روی خصوصیات ذهنی محرمانه تأکید کند که فقط روانشناسان می‌توانند آن را درک کنند.



# جنبه‌های شایستگی

❖ دانش

❖ مهارت

❖ توانایی

❖ نگرش





## سطوح شایستگی

❖ در سطح فردی، شایستگی شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها (قابلیت‌ها) و صلاحیت‌های کارکنان است.

❖ در سطح سازمانی، شایستگی شامل روش ویژه ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است. شایستگی‌های محوری در این سطح، یک مزیت رقابتی راهبردی به سازمان می‌آورند.

❖ در سطح راهبردی، شایستگی شامل ایجاد و حفظ برتری رقابت آمیز، از راه

ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرآیندهاست





# رویکردهای مدیریت بر مبنای شایستگی

❖ رویکرد رفتاری

❖ رویکرد استانداردها

❖ رویکرد اقتضایی (موقعیتی)



# رویکردهای مدیریت بر مبنای شایستگی

## ❖ رویکرد رفتاری :

به طور عمده به معرفی نوعی از رفتارها که با عملکرد عالی ارتباط دارند، گفته می شود. آغاز این رویکرد، به انتشار مقاله مک کلند با عنوان: آزمون شایستگی به جای آزمون هوش، در سال ۱۹۷۳ استناد می شود. الگوهای مختلف این رویکرد، بر مطالعه رفتار افراد دارای عملکرد ممتاز و برتر استوار است.





# رویکردهای مدیریت بر مبنای شایستگی

## ❖ رویکرد استانداردها :

بر اساس تجزیه و تحلیل شغلی یا پست سازمانی، به معرفی حداقل استانداردهای عملکرد در پست‌های مدیریتی برای تضمین کیفیت شغل، می‌پردازد؛  
تمرکز و توجه این رویکرد به خود شغل است نه فردی که آن را انجام می‌دهد و بیشتر تأکیدش بر برونداد شغل است؛

شایستگی‌های لازم جهت انجام شغل به شکلی که استانداردها تحقق یابند؛  
این رویکرد سطح برتر و عالی عملکردی مدیران را مشخص نمی‌کند؛



# رویکردهای مدیریت بر مبنای شایستگی

## ❖ رویکرد اقتضایی :

رویکرد اقتضایی زیرمجموعه‌ای از رویکرد رفتاری نیز است، با این تفاوت که بیش‌تر بر تأثیر عوامل موقعیتی بر عملکرد عالی متمرکز است؛

وجه مشترک پژوهش‌ها و پروژه‌ها در رویکرد اقتضایی (موقعیتی) این است که بر اهمیت عوامل موقعیتی تأکید می‌کنند؛



## رویکرد شایستگی به کارکنان

زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان شایستگی‌هایی را که باعث تمیز کارکنان با عملکرد برتر با کارکنان با عملکرد متوسط می‌شود را شناسایی کرده باشد و از آن به عنوان یک الگو و یا مبنا برای فعالیت‌هایی مانند کارمندیابی، انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه، پاداش و دیگر جوانب مورد نیاز منابع انسانی در سازمان بهره بگیرد



## شایسته سالاری

❖ شایسته سالاری از نظر مفهومی، به معنای شرایطی در سازمان است که در آن افراد شایسته هر جایگاه شغلی، عهده دار آن وظیفه یا شغل باشند.

❖ به عبارت دیگر، شایسته سالاری به این معناست که موفقیت یک شخص تنها به وسیله شایستگی وی تعیین شود.



## مراحل شایسته سالاری

❖ شایسته خواهی

❖ شایسته یابی

❖ شایسته گزینی

❖ شایسته پروری

❖ شایسته گماری

❖ شایسته سالاری



# مهم‌ترین راهکارهای توسعه شایسته‌سالاری در سازمان

۱. اشاعه فرهنگ شایسته‌سالاری
۲. توجه به اثربخشی و کارایی افراد در سازمان
۳. استخدام موقت یا قراردادی
۴. ایجاد یک نظام ارزشیابی عملکرد سیستماتیک
۵. کاهش بوروکراسی و مقررات دست و پاگیر اداری
۶. ثبات مدیریت
۷. توجه جدی به آموزش نیروی انسانی
۸. توجه به کیفیت
۹. اعمال مدیریت مشارکتی
۱۰. موظف بودن افراد به پژوهش و تحقیق
۱۱. تغییر و تحول در ساختار تشکیلات و مقررات سازمان‌ها





## اهمیت توجه به شایسته‌سالاری در مدیریت

آلفرد مارشال یکی از اندیشمندان مدیریت می‌گوید اگر سرمایه‌های جهان و ابزار و ماشین‌آلات، به یکباره نابود شوند؛ اما مدیران ماهر، زمام امور را به دست داشته باشند توسعه و پیشرفت از قبل هم شکوفاتر خواهد شد.



## مدلهای شایستگی

مدل شایستگی با گردآوری داده‌هایی درباره‌ی مهارت‌ها، توانمندی‌ها و نیازمندی‌های لازم برای موفقیت کارمند یا کارگر در جایگاهی شغلی آغاز می‌شود؛

شرکت‌ها مدل شایستگی را برای تصمیم‌گیری در طول فرآیند استخدام، شناسایی آموزش‌های اولیه‌ی لازم و تصمیم‌های مربوط به برنامه‌ی جایگزینی کارکنان به کار می‌گیرند؛

مدل شایستگی، مجموعه‌ای سامان‌مند از شایستگی‌ها در یک نقش یا مجموعه‌ای از نقش‌های مشابه است که موجب می‌شود، افراد در ایفای آن نقش‌ها موفق شوند.



## ویژگیهای مدل‌های شایستگی

امروزه، الگوها و چهارچوب‌های متعددی برای شایستگی وجود دارد، ولی می‌توان گفت که بیش‌تر آن‌ها تا حدودی مبتنی بر این مواردند:

- خوشه دانش، مهارت‌ها، توانایی، انگیزش، باورها، ارزش‌ها، رغبت‌ها؛
- مربوط با بخش مهم شغل؛
- مربوط با عملکرد برتر یا اثر بخشی؛
- مربوط با استانداردهای قابل مشاهده و سنجش؛
- مربوط با جهت‌گیری راهبردی و قابلیت بهینه‌سازی از طریق آموزش و پرورش.



# روشهای تدوین مدل شایستگی

- (۱) روش بیهام
- (۲) روش راثول و کازاناس
- (۳) روش مکاریتی



## روشهای تدوین مدل شایستگی

### روش بیهام :

- روش مورد قبول اکثر صاحب نظران و شامل ۵ مرحله اصلی:
- بررسی مستندات و ادبیات موضوع؛
  - مصاحبه با برجستگان سازمان؛
  - تهیه فهرست اولیه؛
  - اعتباریابی شایستگی ها؛
  - تدوین مدل.



## روشهای تدوین مدل شایستگی

روش راثول و کازاناس:

راثول و کازاناس سه روش برای تعیین شایستگیها دارند:

- روش ارزیابی (الگوبرداری) یا الگو گرفتن از مدل؛
- روش تدوین شایستگیها متناسب با شرایط و موقعیت سازمان؛
- روش ترکیبی .



# روشهای تدوین مدل شایستگی

## روش مکاری:

- تعیین استراتژی‌های سازمان؛
- مطالعه و مرور مدل‌های شایستگی سازمان‌های موفق؛
- انتخاب شایستگی‌های کلیدی که باعث موفقیت سازمان می‌شوند (۸ تا ۱۲ شایستگی)؛
- مرور مدل بدست آمده توسط تیم مدیریت ارشد سازمان؛
- توسعه مدل نهایی شایستگی‌ها.



# گام‌های توسعه مدل شایستگی

## ❖ گام‌های مقدماتی

مرحله‌ی اول شامل تعیین راهبرد و اهداف پیاده سازی مدل و تعریف یک برنامه عملیاتی است؛

## ❖ گام‌های توسعه‌ای

مرحله‌ی دوم شامل تعیین روش شناسی، انجام طرح استخراج شایستگی‌ها از منابع مختلف است که می‌تواند شامل بررسی ادبیات موضوع، تشکیل گروه‌های کانونی، مصاحبه‌های ساختاریافته، پرسشنامه‌ها، مشاهده‌ها، سیاهه‌ی کارهای روزانه و استفاده از پایگاه داده‌های شایستگی باشد که منجر به ساختن مدل می‌شود؛

## ❖ گام‌های اجرایی

مرحله‌ی سوم نیز شامل اجرا، ارزیابی و به روزرسانی مدل است .





## شایستگی‌های مدیریتی

### توصیف کار یا برون داد شغل:

مفهوم شایستگی را توانایی یک مدیر برای عمل در حد استانداردهای لازم جهت استخدام تعریف می‌کند. این تعریف از شایستگی را بهتر است کفایت بنامیم.



## شایستگی‌های مدیریتی

### توصیف رفتار:

این نگرش از کارهای محققین و مشاورین متخصص در زمینه اثر بخشی مدیریتی ناشی می‌شود؛

یک شایستگی شغلی، ویژگی اساسی یک شخص است که نتیجه آن عملکرد مؤثر و برجسته در یک شغل است؛

شایستگی‌های رفتاری آن رفتارهایی را توصیف مینمایند که عمل کنندگان مؤثر یا برجسته با استفاده از انگیزه، مهارت، توانایی و... برای انجام وظایف شغلی از خود بروز می‌دهند و برون دادهای شغلی مناسبی را ارائه می‌کنند.



## شایستگی حرفه ای کارکنان

- شایستگی حرفه‌ای، مجموعه‌ای از شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت و نگرش است که به تناسب هر شغل یا حرفه تعیین و توسط فرد در فرآیندهای آموزشی و تجربی در محیط‌های آموزشی، کاری و جامعه کسب شده و تبدیل به رفتار حرفه‌ای می‌شود؛
- هدف نظام شایستگی حرفه‌ای ایجاد ارتباط بیشتر بین محیط‌های آموزشی و محیط کار، ارتقای کیفیت فرآیند سنجش و تعیین شایستگی حرفه‌ای نیروی کار یا اعتباربخشی به تجارب فنی و حرفه‌ای افراد، افزایش توانایی کارفرمایان برای شناسایی و دسترسی به نیروی انسانی مناسب و همچنین کاهش هزینه‌های اقتصادی و اجتماعی جدایی آموزش از محیط واقعی زندگی توسعه یافته است.



# شایستگی حرفه ای کارکنان

| انواع شایستگی             | شایستگی                                                                                                                                                                             | ابعاد اساسی شایستگی                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| شایستگی علمی              | <ul style="list-style-type: none"><li>آگاه از دانش رشته‌ای توانا در</li><li>تحقیق در آن رشته</li></ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>تسلط بر دانش موضوعی (دستاوردهای علم یا علم به مثابه محصول)</li><li>قادر به بکارگیری دانش روشی (روش‌های علم یا علم به مثابه فرایند)</li></ul>                                                                           |
| شایستگی تربیتی            | <ul style="list-style-type: none"><li>آشنا با دانش تربیتی؛</li><li>مسلط بر خویش؛</li><li>قادر به تحلیل موقعیت تربیتی؛</li><li>توانا برای برنامه‌ریزی و اجرای برنامه درسی؛</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>فهم ماهیت تربیت؛</li><li>توانایی تحلیل موقعیت تربیتی (تحلیل واقعیت افراد درگیر در تربیت، وجوه فردی و جمعی و تحلیل حقیقت محیط دربردارنده فرایند تربیتی)؛</li><li>قابلیت تشخیص ماهیت فرصت‌های تربیتی و آثار آن</li></ul> |
| شایستگی عمل تربیتی موضوعی | <ul style="list-style-type: none"><li>قادر به آموزش در رشته</li></ul>                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>آشنایی با دانش‌های ترکیبی رشته؛</li><li>تسلط بر برنامه‌ریزی درسی رشته؛</li><li>قادر به آموزش رشته؛</li><li>قابلیت خلق موقعیت‌های تربیتی اثربخش در رشته</li></ul>                                                       |
| شایستگی عمومی             | <ul style="list-style-type: none"><li>سواد دینی؛</li><li>سواد زبانی؛</li><li>حفظ سلامت؛</li><li>حفظ محیط زیست</li></ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>آگاهی از دانش دینی؛</li><li>تسلط بر دانش زبان ملی (سواد زبانی)؛</li><li>توانایی تحلیل پدیده‌های فرهنگی-سیاسی؛</li><li>علاقمند به حفظ سلامت و محیط زیست؛</li><li>قادر به استفاده از زبان بین المللی</li></ul>           |



# ابعاد و مؤلفه های شایستگی حرفه ای

## الف- شایستگی های شناختی شامل:

- شناخت خود: (شناخت جنبه های جسمانی، عاطفی، عقلانی، اخلاقی و اجتماعی خود، توانایی شناخت رابطه خود با خدا، دنیا و آخرت، توانایی شناخت نیازهای و مشکلات خویش)؛
- شناخت کارکنان: (توانایی شناخت کارکنان از جنبه های جسمانی، عاطفی، عقلانی، اخلاقی و اجتماعی، توانایی شناخت نیازها و وظایف کارکنان و ...)
- شناخت فرایند یاددهی- یادگیری: (تشخیص شرایط یادگیری (موقعیت ها و فرصت ها) شناخت اصول حاکم بر یادگیری، شناخت میزان تأثیر روابط عاطفی سالم در تقویت انگیزه یادگیری و شناخت روش ها و فنون آموزشی که به پرورش قدرت اخلاق کارکنان منجر شود).



## ابعاد و مؤلفه های شایستگی حرفه ای

### ب- شایستگی های عاطفی شامل:

- شایستگی های عاطفی مبتنی بر ارزش ها؛ داشتن روحیه تعهد و وجدان شغلی، احترام گذاشتن به شخصیت کارکنان، برخورداری از: کنترل عاطفی، روحیه شاد و امیدوار نسبت به زندگی، صداقت در کار، روحیه امانت داری و رازداری، اعتماد به نفس در امر تعلیم و تربیت؛
- شایستگی های عاطفی مبتنی بر نگرش ها؛ اعتقاد به: ناظر بودن خداوند بر کلیه نیات و اعمال، تربیت پذیر بودن انسان، تفاوت های فردی کارکنان، الگوبودن شخصیت اعضای سازمان برای کارکنان و غیره؛
- شایستگی های مبتنی بر علائق؛ علاقه و اشتیاق به: حرفه در بین مدیران، کار و پیشرفت شغلی، محیط شغلی، هنر و پرورش قدرت زیبایی شناسی در خود و کارکنان؛ احساس مسئولیت نسبت به سرنوشت خدمات و تولیدات و آینده.





## ابعاد و مؤلفه های شایستگی حرفه ای

### ج- شایستگی های عملکردی شامل:

- شایستگی های عملکردی مدیران در ارتباط با کارکنان؛ ایجاد آمادگی و انگیزه در کارکنان، کمک به کارکنان به منظور یادگیری موثر و...؛
- شایستگی های مرتبط با سازمان؛ مهارت در اداره و مدیریت سازمان، مهارت برقراری ارتباط صحیح با کارکنان و...؛
- در ارتباط با محیط سازمان؛ مشارکت در اداره امور آموزشی و اداری سازمان با کمک مدیر و سایر کارکنان و...؛
- شایستگی تأثیرگذاری؛ این شایستگی ماحصل و نتیجه مجموعه شایستگی های لازم برای مدیران سازمان است.
- بر این اساس معیار موفقیت اعضای سازمان به آنچه که کارکنان در آن موفق می شود و در عمل از خود بروز می دهد، بستگی دارد؛ نه در آنچه میداند و انجام میدهد.



## دیدگاه‌های شایستگی حرفه‌ای

- ۱ - دیدگاه حرفه بدون مرز و محدودیت
- ۲ - دیدگاه حرفه متغیر
- ۳ - دیدگاه حرفه خودمدیریتی
- ۴ - دیدگاه سرمایه انسانی





# دیدگاه‌های شایستگی حرفه ای

## دیدگاه حرفه بدون مرز و محدودیت - دفیلیپی و آرتور (۱۹۹۴)

سازمان‌ها ناگزیر هستند به طور مداوم با تقاضاها و بازارهای در حال تغییر خود را سازگار کنند. این فرایند سازگاری نیازمند انعطاف‌پذیری روزافزون نیروی کار و انطباق مهارت‌های کاری با نیازهای جدید است.

دفیلیپی و آرتور، سه بعد شناخت برای سهولت بر این سازش قائل شدند.

بعد «دانستن چرایی» با انگیزش شغلی مرتبط است و باعث تشخیص هویت شغلی و دادن مفهوم شخصی به شغل و حرفه می‌گردد.

بعد «دانش چه کسی» دربرگیرنده شبکه‌های وابسته به حرفه و روش‌های متفاوتی که افراد می‌توانند از این شبکه‌ها بهره گیرند، است.

بعد «دانش چگونگی» نشان‌دهنده مهارت‌های مرتبط با حرفه و دانش مربوط به شغل است.



## دیدگاه‌های شایستگی حرفه ای

دیدگاه حرفه متغیر - میرویس و هال (۱۹۹۴)

دیدگاه حرفه متغیر بر روی ارزش‌های افزوده شایستگی‌های شغلی برای موفقیت‌های غیرعینی شغلی (رضایت شغلی)، به جای ارزش‌های سازمانی تأکید دارد



## دیدگاه‌های شایستگی حرفه‌ای

### دیدگاه حرفه خودمدیریتی

دیدگاه حرفه خودمدیریتی این موضوع را مورد تأکید قرار می‌دهد که یک فرد دارای مسئولیت اولیه برای مدیریت شغل خویش دارد (هیرشی و کوئن، ۲۰۲۱).

دووس و همکاران (۲۰۰۹)، دو مؤلفه در حرفه خود مدیریتی تشخیص دادند: بخش رفتاری، مانند برنامه‌ریزی شغلی و ایجاد فرصت و موقعیت‌ها، که اشاره به رفتارهای اشخاص در مدیریت شغل خود دارند. بخش شناختی؛ مانند بینش و بصیرت شغلی، که اشاره به دیدگاه‌هایی دارد که افراد باتوجه‌به انگیزه شغلی و نیز اشتیاق و تمایلات خود پیشرفت می‌کنند.



## دیدگاه‌های شایستگی حرفه ای

### دیدگاه سرمایه انسانی

کویچپرس و همکاران، بعد از تجزیه و تحلیل عوامل بر روی نمونه بزرگی از کارمندان، شش نوع شایستگی‌های حرفه ای را تشخیص دادند که عبارت‌اند از:

- ۱- توانایی واقعیت بخشی به حرفه ۲- تفکر و تعمق شغلی ۳-
- تعمق انگیزشی ۴- اکتشافات شغلی ۵ - کنترل شغل ۶-
- شبکه‌سازی



## مدلهای شایستگی حرفه ای

مدل‌های مبتنی بر شایستگی، علاوه بر امکان ارزیابی نقاط قوت و ضعف افراد، ارزیابی پتانسیل کلی انسان را امکان‌پذیر می‌سازند و بر حوزه‌هایی که نیاز به توسعه بیشتر دارند تأکید می‌کنند، بنابراین به پایگاهی برای آموزش و پرورش تبدیل می‌شوند.

همچنین، این مدل‌ها در صورتی که همراه با یک طرح پاداش باشند، نقش مهمی در جهت‌دهی و اصلاح رفتار افراد نیز ایفا می‌کنند.

با این حال، هنوز در مورد اینکه شایستگی‌ها دقیقاً چیست و چگونه می‌توان آن‌ها را به دقت اندازه‌گیری و ارزشگذاری کرد، سردرگمی و اختلاف نظر وجود دارد.

آنچه به ویژه در تحلیل‌های کنونی وجود ندارد، عدم وجود روشی سامانمند برای اندازه‌گیری و ارزش‌گذاری افراد بر اساس مولفه‌های شایستگی است.

در ادامه برخی از مدل‌های پر تکرار ارائه شده است:



## مدلهای شایستگی حرفه ای

### ❖ مدل چائو و همکاران

- در مدل ارائه شده به سه مورد شایستگی مدیران اشاره شده است:

- ۱- شایستگی محوری ( تعهد سازمانی؛ کار تیمی؛ صداقت و عمل گرایی؛ خدمت گرا؛ فعالیت های مثبت)؛
۲. شایستگی مدیریت (مدیریت خرده فروشی؛ توسعه حق امتیاز (فرانشیز)؛ مدیریت تحصیلی آموزشی؛ مدیریت موردی؛ مدیریت مهندسی)؛
۳. شایستگی حرفه ای ( اجرای هدف؛ انگیزه تیمی؛ تربیت کارکنان؛ قابلیت تصمیم گیری؛ بهبود کار)



# مدلهای شایستگی حرفه ای

## ❖ مدل ولیو و مانژاری

در این مدل به سه مورد شایستگی مدیران اشاره شده است:

- ۱- شایستگی‌های حرفه ای (برنامه ریزی، حل مسئله، جمع آوری اطلاعات، تفکر تحلیلی، تفکر انتزاعی، تفکر استراتژیک، یادگیری از تجربیات خود و دیگران، مهارت‌های سازمانی، رهبری، کنترل و مدیریت تعارض، دانش مدرن، ارزیابی ریسک و...);
- ۲- شایستگی‌های اجتماعی (ارتباط و تأثیر گذاری بر دیگران، روابط کارآمد، مشتری محوری، واگذاری اختیاری، عدالت، مسئولیت پذیری، مهارت‌های توسعه و گروه‌سازی و...);
- ۳- شایستگی‌های فردی (اعتماد به نفس، مدیریت استرس، اعتماد به خود، مدیریت خود، مهارت‌های شنیداری، اهداف فردی، رشد پیوسته خویش، آگاهی نسبت به ارتباطات اخلاقی در کسب و کار و...).



# مدلهای شایستگی حرفه ای

## ❖ مدل پرادیپ :

در این مدل به سه مورد شایستگی مدیران بازاریابی پرداخته شده است:

۱. نقش‌های استراتژی مدیریتی (شامل : تنظیم سیاست‌ها؛ برنامه ریزی تغییرات و نوآوری‌ها در منطقه صلاحیت؛ تنظیم اهداف بلندمدت برای حوزه کاری؛ تأمین منابع کمیاب مالی، انسانی، تکنیکی برای دیپارتمان و...)

۲. نقش‌های مدیریتی مرتبط با عملیات‌ها ( شامل : اجرای سیاست‌ها؛ اجرای تغییرات و نوآوری‌ها در منطقه صلاحیت؛ تعیین وظایف و اهداف کوتاه مدت برای حوزه کاری؛ پیشنهاد جویی و کمک جویی از مشتریان به منظور بهبود خدمات ارائه شده از جانب دیپارتمان / واحد خود؛ و...)

۳. نقش‌های رهبری (شامل: توسعه روابط کاری موثر با همکاران؛ دریافت همکاری همکاران در توسعه اهداف و همچنین مقاصد سازمانی؛ شفاف سازی فرهنگ هنجارها، ارزش‌ها و فرآیندهای سازمانی؛ انگیزه دادن و الهام بخشیدن به کارکنان جهت رسیدن به عملکرد عالی؛ ارائه اطلاعات و سایر منابع لازم به کارکنان جهت انجام وظایف‌شان؛ تسریع و رشد روحیه همکاری و کار تیمی در میان کارکنان؛ حل تعارضات بین کارکنان به شکلی سازنده).





# نظریه های مرتبط با بهبود شایستگی حرفه ای

- ❖ نظریه فراشناخت
- ❖ نظریه ارتقای شایستگی حرفه ای
- ❖ نظریه آموزش مجازی
- ❖ نظریه توانمندسازی نیروی انسانی
- ❖ نظریه آموزش بزرگسالان
- ❖ نظریه یادگیری مادام العمر
- ❖ نظریه شایستگی عاطفی و اجتماعی
- ❖ نظریه یادگیری خودراهبر
- ❖ نظریه اجتماعی فرهنگی ویگوتسکی
- ❖ نظریه بوم زیستی رشد و یادگیری برنfen برنر



# نظریه های مرتبط با بهبود شایستگی حرفه ای

## ❖ نظریه فراشناخت

فراشناخت را دانش فرد نسبت به فرایندهای شناختی خود تعریف کرده‌اند، این نظریه تأکید می‌کند که در فرایند یادگیری باید فرمان یادگیری را به دست فراگیر داد تا خود آغاز کند، خود مشاهده کند، خودکنترل کند و خودارزیابی کند. هدف اساسی نظریه فراشناخت کمک به افراد برای اندیشیدن و پرورش مهارت فکر کردن است.

مؤلفه‌های فراشناخت را در سه حیطه مطرح می‌کنند:

۱. دانش فراشناختی عبارت است از دانش و باورهایی که به مرور از طریق تجربه در حافظه بلندمدت اندوخته شده‌است ۲. نظارت فراشناختی به یادگیرندگان نشان می‌دهد برای آموختن چه چیزی نیاز به تلاش بیشتری دارند. ۳. خودتنظیمی یا کنترل: به توانایی فرد برای بازبینی، ارزیابی و اصلاح رفتار خود در حین انجام تکلیف‌های پیچیده اشاره دارد.



## نظریه های مرتبط با بهبود شایستگی حرفه ای

❖ نظریه ارتقای شایستگی حرفه ای - پیتز سنگه (۱۹۹۰)

منظور این است که سازمانی بسازیم که بتواند یاد بگیرد (به مثابه سازمان یادگیرنده) از نظر سنگه، این امر نه با دستور یا پیشنهاد، بلکه با «ترویج یادگیری» به معنای گسترش مهارت‌های بازبینی عملکردها و واکاوی پیش فرض‌های ذهنی کارکنان و مشارکت آنان در تبیین آرمان، کسب آگاهی و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای آنها ممکن است.

از نظر او سازمان یادگیرنده، «سازمانی است که در آن افراد به طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود جهت تحصیل نتایجی هستند که به واقع طالب آنند، جایی که الگوهای تازه فکرکردن پرورش می‌یابد، محلی که خواسته‌ها و تمایلات گروهی تحقق می‌یابد و بالأخره مجموعه‌ای که در آن افراد پیوسته می‌آموزند که چگونه با یکدیگر بیاموزند».



# نظریه های مرتبط با بهبود شایستگی حرفه ای

## ❖ نظریه توانمندسازی نیروی انسانی:

توانمندسازی؛ طیف گسترده‌ای از اقدامات سازمانی است که به منظور شناسایی استعدادها و قابلیت‌های کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های بروز و پرورش آنها صورت می‌پذیرد. معتبرین روش‌های توانمندسازی شامل تفویض اختیار، آموزش مستمر و تیم‌سازی و کار گروهی است.

توانمندسازی از سه رویکرد ارتباطی، انگیزشی و شناختی سخن به میان می‌آورد، در رویکرد ارتباطی، به معنای تفویض اختیار است و آن فرایندی است که از طریق آن یک رهبر یا مدیر سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیردستانش دارد.

در تمایلات انگیزشی افراد؛ هر استراتژی که منجر به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری (خود تصمیم‌گیری) و خودکارآمدی کارکنان شود، توانمندی آنها را در پی خواهد داشت.

و در رویکرد شناختی نیز توانمندسازی فرایند افزایش انگیزش درونی برای انجام وظایف محوله به کارکنان است.



# رویکردهای متداول در بهبود شایستگی های حرفه ای

## ❖ رویکرد سازمان بنیان برای رشد شایستگی حرفه ای

- این رویکرد براساس نظریه های یادگیری سازنده گرایانه و در راستای کاهش شکاف بین نظریه و عمل تربیتی شکل گرفته اند. در رویکردهای سنتی آموزش ضمن خدمت کارکنان، اعضای سازمان در آن نقش دریافت کننده دانش از یک فرد متخصص را دارد اما در این رویکرد، هدف توانمند ساختن کارکنان در زمینه تسلط بر کار، روش های یاددهی یادگیری و فهم فرایند یادگیری کارکنان در بافت سازمان و سازمان می باشد.
- به زعم لیبرمن (۱۹۹۶)، یادگیری حرفه ای مدیران و کارکنان درون سه بافت رخ می دهد: الف: تدریس مستقیم (کنفرانس ها، دوره های آموزشی و کارگاه ها)، ب: یادگیری در سازمان (از دوستان منتقد، هم مربیگری، اقدام پژوهشی و...)، ج: یادگیری خارج از سازمان (از طریق مشارکت دانشگاه و سازمان و...) (هالینگر و کولوفاس، ۲۰۲۰).

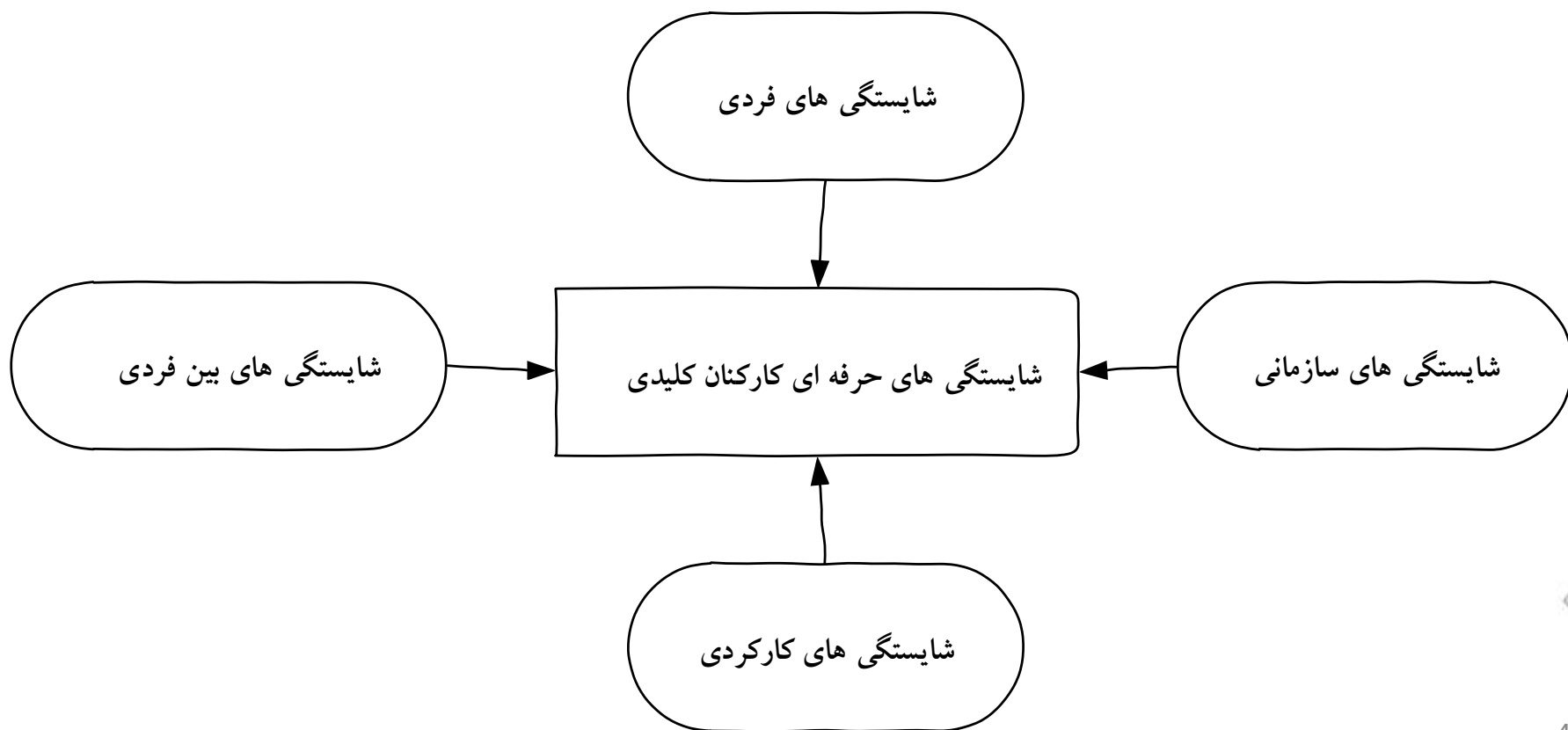


## مرور آیین نامه ۹۰

- آیین نامه ۹۰ و صلاحیت حرفه ای کارکنان کلیدی
- شاخص های ارزیابی:
- مدرک تحصیلی
- رشته تحصیلی
- تجربه کار
- مصاحبه خبرگان

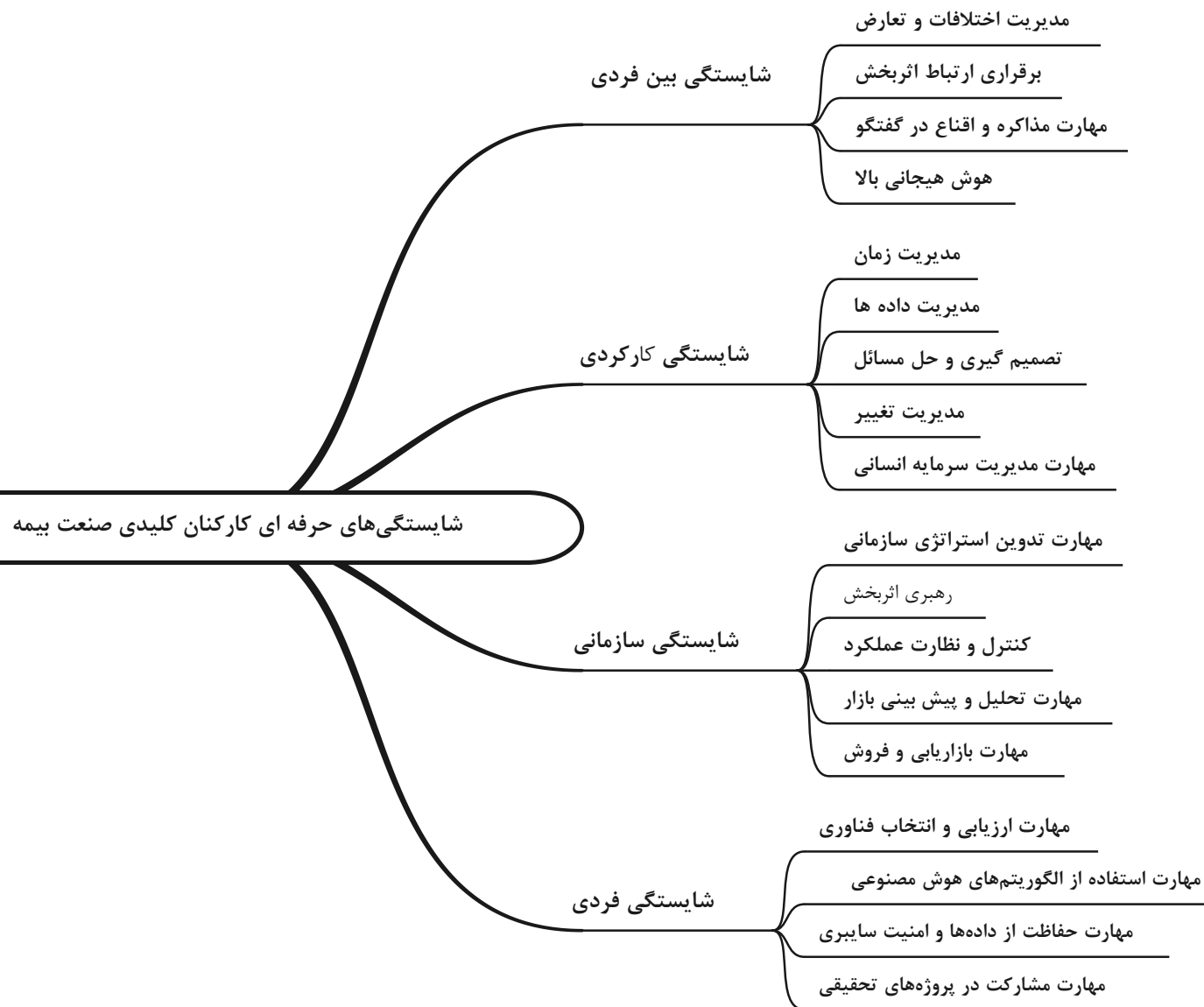
# الگوی پیشنهادی

- الگوی پیشنهادی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی در صنعت بیمه





# الگوی پیشنهادی





## جمع‌بندی

- ضرورت اصلاح نگرش و تفکیک صلاحیت حرفه ای از شایستگی حرفه ای و به تبع آن شاخص های ارزیابی هر یک؛
- ضرورت فعالیت موسسات غیر دولتی (NGO) و حرفه ای برای:
  - وزن دهی به شاخص های ارزیابی شایستگی متناسب با هر شغل و موقعیت سازمانی؛
  - ارزیابی شاخص های ارزیابی شایستگی حرفه ای در هر شغل و موقعیت سازمانی؛
  - رتبه بندی کارکنان کلیدی و اعطای گواهینامه؛



# با سپاسی از شما

