

## تبیین ابعاد توسعه مدیران منابع انسانی نظام بانکی مبتنی بر شایستگی: کاربرد تحلیل تم

بهارک سفیدگران\*  
آرین قلی پور\*\*  
ابوالحسن فقیهی\*\*\*  
محمدعلی شاه حسینی\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۴/۱۳  
تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۰/۱۵

### چکیده

در کشور ما علی‌رغم توجه به مقوله شایستگی مدیران در حوزه‌های مختلف، رویکرد تعیین شایستگی‌های اختصاصی مرتبط با حوزه سازمانی و فضای کسب و کار، چندان مورد توجه قرار نگرفته و این مهم در سیستم بانکی نیز بسیار مغفول مانده است. این تحقیق درصدد است تا رویکردی یکپارچه را به منظور تبیین شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری اتخاذ و مدل جامعی را در این خصوص ارائه نماید. برای ارائه این چارچوب از سه منبع اساسی بهره گرفته شده است. نخست؛ پیشینه موضوع، مدل‌ها، دیدگاه‌ها و تحقیقات مختلف در حوزه شایستگی‌های منابع انسانی به صورت گسترده مورد مطالعه قرار گرفت. سپس با بهره‌گیری از نتایج این گام و از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ نفر از مدیران ارشد منابع انسانی سیستم بانکی مولفه‌های شایستگی شناسایی شدند و داده‌های حاصل با روش تحلیل تم و با بهره‌جستن از نرم افزار QSR NVIVO تحلیل شد. در ادامه انجام مصاحبه گروهی در قالب تشکیل گروه کانونی با حضور ۶ نفر از متخصصین منابع انسانی در صنعت بانکداری و اساتید صاحب‌نظر در حوزه منابع انسانی برای اعتباربخشی به چارچوب شایستگی‌ها نیز مدنظر بوده است و در نهایت به منظور اعتباردهی و اولویت‌بندی مولفه‌های مزبور، توزیع پرسشنامه بین ۳۲ نفر از مدیران عالی منابع انسانی نظام بانکی به عنوان گام دیگر پژوهش ملحوظ‌نظر قرار گرفته است و با بهره‌مندی از نتایج حاصله چارچوب نهایی شایستگی مدیران منابع انسانی در چهار بعد؛ فردی، میان‌فردی، حرفه‌ای و مدیریتی ارائه شده است که می‌تواند مبنای توسعه آنان باشد.

**کلمات کلیدی:** منابع انسانی، شایستگی، شایستگی‌های مدیریتی، توسعه مدیران منابع انسانی، صنعت بانکداری

---

\* فارغ‌التحصیل دکتری مدیریت منابع انسانی پردیس البرز دانشگاه تهران

\*\* استاد مدیریت منابع انسانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

\*\*\* استاد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی

\*\*\*\* دانشیار مدیریت سیاستگذاری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال سیزدهم، شماره ۵۰، تابستان ۱۳۹۷، صفحه ۳۲-۱

## مقدمه

در دو دهه اخیر حوزه منابع انسانی بواسطه انتقال رویکرد عملیاتی به استراتژیک، کوتاه‌مدت به بلندمدت، اداری به مشاوره و شراکت، وظیفه‌مداری به کسب و کارمداری، درون‌گرایی به برون‌گرایی، انفعالی به فعال، فعالیت‌محور به راه‌حل‌محور و نیز توجه به مشتری‌گرایی تغییرات قابل ملاحظه‌ای را تجربه کرده است. رویکرد دیوان‌سالارانه جای خود را به انعطاف‌پذیری و پاسخگویی مدیریت منابع انسانی داده است و موضوعاتی چون کمک به نتایج کلیدی عملکرد، برقراری تعادل بین تعهدات سازمان و منابع انسانی، بهره‌وری، توجه به بازدهی سرمایه‌گذاری و افزایش ارزش افزوده منابع انسانی و به تبع آن تبدیل منابع انسانی به سرمایه انسانی از جمله مهمترین مباحث اخیر این حوزه است. از منظر جایگاه مدیریتی نیز از آنجا که در همه سازمان‌ها مدیر با هدف ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در رأس قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف، در گرو چگونگی اعمال مدیریت است، قدرمسلم مدیران منابع انسانی در کسب این توفیق سهمی به سزا دارند و دستیابی به این مهم بیش از هر چیز به توانمندی و توسعه مدیران مزبور مربوط است. اثربخشی مدیران نیز، اساساً به توسعه مهارت‌ها، سطح دانش، نگرش، توانایی و شایستگی‌های آنها بستگی دارد. مدیران کنونی نه تنها باید در حوزه کاری خود عالی عمل کنند، بلکه باید درک بسیار خوبی نیز از تمامی حوزه‌های سازمانی داشته باشند که مستقیم و غیر مستقیم بر عملکردشان تاثیر می‌گذارد (Homes, 2001). این در حالی است که مدیران منابع انسانی در عرصه‌های اقتصادی، بویژه بانک‌ها با تاثیر بر پرسنل ارائه دهنده خدمات بانکی و مشتریان دریافت‌کننده خدمات، می‌توانند در عملکرد نظام بانکی و به تبع آن اقتصاد کشور، نقش به‌سزایی ایفا نمایند.

امروزه مدیران منابع انسانی پیشرو، ابتدا مدیران کسب و کار هستند و سپس حرفه‌ای منابع انسانی و از این رو باید نقش خود را در پیوند بین حوزه منابع انسانی با کسب و کار سازمان و همسو نمودن جهت‌گیری استراتژیک این دو به‌خوبی ایفا نمایند (Armstrong & Taylor, 2014). امروزه قابلیت‌های حوزه منابع انسانی با عملکرد اقتصادی شرکت‌ها همبستگی معنادار دارد و مدیران منابع انسانی که خواهان نقشی مهم در ارتباط با استراتژی‌های کسب و کار خود هستند باید قادر به پایش و ارتقا این قابلیت‌ها

باشند و آن‌ها را با اقدامات استراتژیک سازمان مرتبط نمایند (Strack et al., 2014). بانک‌ها نیز به عنوان بنگاه‌های اقتصادی خدمت‌محور در صورتی می‌توانند عملکرد مالی مطلوب و سودآوری قابل ملاحظه‌ای داشته باشند که سرمایه‌گذاری ویژه‌ای روی ارائه‌دهندگان خدمت خود داشته باشند و این نیازمند وجود مدیران منابع انسانی با توانمندی و شایستگی بالایی است. مدیران منابع انسانی بانک‌ها نه تنها در خصوص شاخصهای عملکردی و نتایج کسب و کار تاثیرگذار هستند بلکه در پاسخگویی و برقراری تعاملات موثر با ذینفعان در نظام بانکی نقش مهمی ایفا می‌نمایند. همچنین در ارتقا وضعیت شاخصهای انسانی نیز بسیار تعیین‌کننده هستند. قدرمسلم مشتریان درونی بانک‌ها یعنی کارکنان نیز خواهان توجه و بهبود ارتباطات سازمانی، برخورداری از حقوق انسانی و سازمانی، آموزش و بهسازی خود و بهره‌مندی از جبران خدماتی عادلانه هستند و تحقق مطلوب این مهم جز با تبیین شایستگی‌های موردانتظار و ارتقاء قابلیت‌های راهبران این حوزه میسر نمی‌گردد.

حال آنکه با وجود حجم وسیع منابع موجود در ادبیات تحقیق و چارچوب‌ها و مدل‌هایی که به شناسایی و تشریح شایستگی‌های مدیران و متولیان منابع انسانی پرداخته‌اند، در کشور ما علی‌رغم توجه به مقوله شایستگی مدیران در سنوات اخیر، شاهد رخدادهای ویژه در این خصوص در حوزه مدیریت منابع انسانی نبوده‌ایم و برنامه نظام‌مندی برای تحقق این مهم مد نظر قرار نگرفته است و به موضوع شایستگی‌های مدیران منابع انسانی به شکلی سیستماتیک و چند بعدی نگریسته نشده است؛ ضمن آنکه گرچه در سال‌های اخیر بسیاری از صنایع از جمله صنعت بانکداری تعیین مدل‌های شایستگی و حرکت در مسیر شایسته‌پروری را در دستور کار خود قرار داده‌اند، اما اساساً این شایستگی‌ها بصورت عمومی تعریف شده و کمتر ویژگی‌های هر صنعت و نیز جنبه‌های تخصصی در هر حوزه کاری را پوشش می‌دهد، از این رو مقوله مزبور در سیستم بانکی نیز مغفول مانده است. مدیریت شایستگی و توسعه منابع انسانی، زمینه‌های کلیدی برای پاسخ به تغییرات ساختاری هستند. فقدان نیروی کار شایسته یک چالش جدی است که نیاز به روشهای جدید برای مدیریت شایستگی‌ها و ارتقاء قابلیت‌های افراد دارد و این حقیقت که توسعه شایستگی‌ها، از ابزارهای کلیدی برای رقابت‌پذیری سازمان‌ها هستند پذیرش همگانی پیدا کرده است (Lee, Y., 2010). قرار

گرفتن در جایگاه مسئول حوزه منابع انسانی فرصت بسیار مغتنمی است تا علاوه بر تسهیل ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان، زندگی افراد را در مسیری مثبت هدایت کرد و برای انجام این مهم یک مدیر منابع انسانی باید در وهله نخست فضای کسب و کار و قابلیت‌های سازمان خود را بشناسد، استراتژی‌های کلان را با استراتژی‌های حوزه منابع انسانی، نه تنها برای اهداف کوتاه مدت بلکه در بازه زمانی بلندمدت مرتبط نماید و قادر باشد برای دستیابی به آنچه که سازمانش در پی آن است، نیروی انسانی متعهد و دلبسته سازمان را بسیج نماید، استراتژی جبران خدماتی طراحی نماید که حمایت‌کننده رفتارها و عملکرد مورد تایید سازمان باشد، ریسک را مدیریت کند و بر فناوری‌های روز مسلط باشد و مهارت‌های رفتاری و عملکردی شخصی خود را تقویت نماید. همه این قابلیت‌ها در صورتی بهبود می‌یابد که فرد درک صحیح از شرایط سازمان و ویژگی‌های فردی خود داشته باشد تا بر اساس آن توسعه خود و سازمانش را محقق سازد (Meisinger, 2015). لذا این پژوهش درصدد است تا رویکردی یکپارچه را به منظور تبیین شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری اتخاذ نماید. بر این اساس در ادامه پیشینه نظری و تجربی پژوهش به منظور بررسی الگوهای ارائه شده در خصوص شایستگی مدیران منابع انسانی آورده شده است، سپس روش پژوهش و یافته‌های حاصل از آن مطرح شده و در نهایت نتیجه‌گیری حاصل از یافته‌های پژوهش تبیین گردیده است.

### ادبیات پژوهش

در مرور ادبیات پژوهش، ضمن بررسی مقوله توسعه منابع انسانی و کارکرد آن در ارتقا قابلیت‌های و شایستگی‌های مدیران از نگاه صاحب‌ظران، آنچه تحت عنوان تعریف شایستگی، شایستگی‌های مدیریتی در مفهوم عام و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در مفهوم خاص به آن پرداخته شده است تشریح و به شایستگی‌های مدیران در صنعت بانکداری نیز اشاره شده است.

بهبود یا حداکثر نمودن اثربخشی و عملکرد در سطح فرد، گروه و سازمان با اتکا به ارتقاء شایستگی‌ها، کلیدی‌ترین هدف توسعه منابع انسانی است و با تامل در تعاریف ارائه شده از سوی اندیشمندان، از جمله مفاهیمی که به نوعی مبین همسویی و همگرایی

نظرات صاحب‌نظران این حوزه است، می‌توان به نظام‌مندبودن، برنامه‌محوری و سازمان‌یافتگی فرایند توسعه اشاره کرد و اینکه مقوله ارتقاء شایستگی‌ها و بهبود عملکرد، با ظرفیت‌سازی و ایجاد بسترهای یادگیری صورت می‌پذیرد.

### جدول ۱. تعاریف ارائه شده در خصوص توسعه منابع انسانی

نام صاحبنظر	تعریف	اجزاء کلیدی
(Harbison & Myers, 1964)	توسعه منابع انسانی فرایند افزایش دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های همه افراد در یک جامعه است. از لحاظ اقتصادی آن را می‌توان به عنوان انباشت سرمایه انسانی و سرمایه‌گذاری آن در توسعه اقتصادی تعریف کرد. به لحاظ سیاسی مشارکت افراد در فرایندهای سیاسی بویژه آمادگی شهروندان برای یک دموکراسی است. از منظر اجتماعی و فرهنگی توسعه منابع انسانی به مردم کمک می‌کند زندگی کامل‌تر و غنی‌تر داشته باشند که کمتر به سنت محدود است و در کل توسعه منابع انسانی ورود به دنیای مدرنیته است.	توسعه اقتصادی توسعه سیاسی توسعه اجتماعی توسعه فرهنگی
(Nadler, 1970)	توسعه منابع انسانی یکسری اقدامات سازمان‌یافته با طراحی مشخص و در چارچوب زمانی معین در جهت ایجاد تغییرات رفتاری است.	تغییرات رفتاری
(Craig, 1976)	توسعه منابع انسانی بر اهداف محوری توسعه قابلیت‌های نیروی انسانی از تمامی جنبه‌های یادگیری مستمر تاکید دارد.	توسعه شایستگی
(Jones, 1981)	توسعه منابع انسانی افزایش و ارتقاء نظام‌مند توانایی‌های مرتبط با شغل افراد است که توأمان بر دستیابی به اهداف فردی و سازمانی تاکید دارد.	توسعه شایستگی عملکرد
(Mc Lagan, 1983)	آموزش و توسعه؛ شناسایی و ارزیابی توسعه شایستگی‌های کلیدی در جهت کمک به افراد از طریق یادگیری برنامه‌ریزی شده است که آنان را قادر به انجام وظایف فعلی و آتی در شغل خود می‌نماید.	آموزش و توسعه
(Nadler & Wiggs, 1986)	فرایند یادگیری جامع در جهت بالفعل درآوردن قابلیت‌های نیروی انسانی سازمان‌ها و دلیلی برای حیات و بقا سازمان‌هاست.	توسعه شایستگی عملکرد
(Swanson, 1987)	توسعه منابع انسانی فرایند توانمندسازی و اعتلای عملکرد سازمان از طریق ارتقاء قابلیت‌های افرادش بوده و دربرگیرنده اقدامات مرتبط با طراحی شغل، استعداد، تخصص و انگیزش است.	بهبود عملکرد فردی و سازمانی
(Jacobs, 1988)	توسعه منابع انسانی یکارگیری رویکرد نظام‌مند برای نائل‌شدن به اهداف فردی و سازمانی با درنظرداشتن نتایج و خروجی‌های سیستم‌های عملکردی نیروی انسانی است.	بهبود عملکرد فردی و سازمانی
(Smith, 1988)	توسعه منابع انسانی دربرگیرنده برنامه‌ها و فعالیت‌هایی است که مستقیم و غیرمستقیم و آموزشی یا فردی است که بر توسعه افراد، محصولات و سود سازمان تاثیر می‌گذارد.	آموزش و توسعه عملکرد سازمانی
(Mc Lagan, 1989)	توسعه منابع انسانی کاربرد یکپارچه آموزش و توسعه در توسعه حرفه‌ای و توسعه سازمانی در جهت بهبود اثربخشی فردی و سازمانی است.	بهبود عملکرد فردی و سازمانی
(Gilley & England, 1989)	توسعه منابع انسانی فعالیت‌های یادگیری سازمان‌یافته‌ای است که در سازمان در جهت بهبود عملکرد یا رشد شخصی ترتیب می‌یابد و هدفش ارتقاء شغل، فرد یا سازمان است.	شایستگی فردی بهبود عملکرد
(Nadler & Nadler, 1989)	توسعه منابع انسانی تجربه یادگیری نظام‌مند در یک بازه زمانی مشخص است که بهبود عملکرد و یا رشد شخصی را میسر می‌سازد.	شایستگی فردی بهبود عملکرد
(Smith, 1990)	تعیین مطلوبترین روش توسعه و بهبود منابع انسانی سازمان و بهبود تولید یا عملکرد کارکنان بواسطه آموزش، توسعه شایستگی، تحصیلات و رهبری که دستیابی به اهداف شخصی و سازمانی را در پی دارد.	توسعه شایستگی اهداف فردی و سازمانی

نام صاحب‌نظر	تعریف	اجزاء کلیدی
(Chalofsky, 1992)	توسعه منابع انسانی مطالعه و عمل در جهت افزایش ظرفیت یادگیری افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها از طریق بکارگیری مداخلات مبتنی بر یادگیری با هدف بهینه‌سازی نیروی انسانی، رشد سازمانی و اثربخشی است.	ظرفیت یادگیری بهبود عملکرد
(Marquardt & Engel, 1993)	مهارت‌های توسعه انسانی دربرگیرنده توسعه جو یادگیری، طراحی برنامه‌های آموزشی، انتقال اطلاعات و تجارب، ارزیابی نتایج، خلق تغییر سازمانی و هماهنگی نیازمندی‌های یادگیری است.	جو یادگیری بهبود عملکرد
(Marsick & Watkins, 1994)	توسعه منابع انسانی تلفیقی از آموزش، توسعه حرفه‌ای و شغلی و توسعه سازمانی همسو با راهبردها و استراتژی‌های سازمان است	توسعه حرفه‌ای توسعه سازمانی
(Swanson, 1995)	توسعه منابع انسانی فرایند از قید و بند رها کردن و توسعه شایستگی‌های افراد خبره و متخصص از طریق توسعه سازمان و آموزش و توسعه افراد با هدف بهبود عملکرد است.	آموزش و توسعه توسعه سازمانی بهبود عملکرد
(Rothwell, 1999)	توسعه منابع انسانی یک رشته فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده و سیستماتیک است که توسط سازمان طراحی می‌شود تا فرصت‌های یادگیری برای کسب شایستگی جهت انجام وظایف فعلی و آینده شغلی و سازمانی فراهم گردد.	آموزش حرفه‌ای توسعه شایستگی یادگیری سازمانی
(Rodgers, 2001)	توسعه منابع انسانی یک مفهوم جامع با در نظر گرفتن ابعاد اجتماعی، فرهنگی و معنوی به منظور ایجاد ظرفیت و توانمندسازی افراد است.	ظرفیت یادگیری بهبود شایستگی
(Gilley, 2002)	توسعه منابع انسانی مسئول ساخت و تقویت فرهنگ سازمانی بواسطه طراحی و تحقق مداخلاتی است که منجر به بهبود عملکرد کارکنان و عملکرد سازمانی می‌شود	فرهنگ سازمانی بهبود عملکرد
(Harrison & Kessels, 2004)	فرایند سازمانی برنامه‌ریزی و تسهیل فراگیری دانش و تجربیات است که منحصر به محیط کار نبوده و می‌تواند از طریق ارتقاء شایستگی، سازگاری، همکاری و ایجاد دانش؛ پیشرفت فردی و سازمانی را حاصل نماید.	بهبود فردی و سازمانی
(McLean, 2006)	توسعه منابع انسانی وظیفه‌ای در سطح دولت و با فراگیری در سراسر کشور است که همه فعالیت‌های مرتبط با توسعه انسانی را برای ایجاد کارایی، رقابت، رضایتمندی، بهره‌وری، دانش، رفاه و معنویت جامعه رادبرمی‌گیرد و شامل آموزش و پرورش، بهداشت، ایمنی، توسعه اقتصادی، فرهنگ، علم و فناوری است.	توسعه اقتصادی توسعه سیاسی توسعه اجتماعی توسعه فرهنگی کارایی و بهبود
(Gibb, 2008)	توسعه منابع انسانی فرایند مشاهده، برنامه‌ریزی، بررسی و اقدام برای مدیریت شایستگی‌های شناختی و رفتاری است که برای ایجاد و بهبود عملکرد فردی، تیم و سازمان ضروری است	بهبود عملکرد فردی، گروهی و سازمانی
(Swanson, 2009)	توسعه منابع انسانی فرایند توسعه و به دست آوردن تخصص برای بهبود سیستم سازمانی، فرایند کار، تیم و عملکرد فردی است	عملکرد فردی، گروهی و سازمانی
(Hamlin & Stewart, 2011)	فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده، فرایندها و مداخلات طراحی شده برای تاثیرگذاری و ارتقاء شایستگی‌های سازمانی و فردی در جهت توسعه ظرفیت‌های انسانی، بهبود یا حداکثر نمودن اثربخشی و عملکرد در سطح فرد، گروه و سازمان است که با تغییر و بهبود موثر رفتار شخصی یا سازمانی و مبتنی بر شخصیت، کار، جامعه، فرهنگ و سیاست است.	ارتقا شایستگی توسعه اقتصادی توسعه سیاسی توسعه اجتماعی توسعه فرهنگی
(Wilson, 2012)	توسعه منابع انسانی شامل فرایندهای افزایش ظرفیت شناختی، عاطفی و رفتاری همه افراد و سازمان‌ها در یک جامعه می‌شود.	ظرفیت یادگیری توسعه و بهبود
(Moon, 2017)	توسعه منابع انسانی راهکاری است که بر اساس آن سازمان‌ها اطمینان حاصل کنند تصمیمات بهینه هستند و رفتارهای مناسب در نیروی انسانی محقق شده است.	شایستگی رفتاری بهبود عملکرد

بر این اساس؛ توسعه منابع انسانی با ارتقا شایستگی‌ها در قالب فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده و فرایندهای طراحی شده در جهت توسعه ظرفیت‌های انسانی، صورت می‌پذیرد. نهضت شایستگی عمری در حدود نیم قرن دارد و افراد تاثیرگذار بسیاری در این حوزه در طول این برهه زمانی منشا اثر بوده‌اند. در اواخر دهه ۱۹۵۰، "رابرت وایت"<sup>۱</sup> روانشناس، خصیصه‌های انسانی را به عنوان "یک توانایی ارگانیک جهت تعامل اثربخش با محیط" توصیف کرد، اما فردی که بیش از همه نامش با واژه شایستگی عجین شده است "دیوید مک کلند"<sup>۲</sup>، روانشناس دانشگاه هاروارد و پدر رویکرد شایستگی آمریکا است که شایستگی را جایگزین نمره هوشی نمود. این بحث آغاز زمینه سنجش شایستگی بود و گام بعدی پیدا کردن راهی برای مفاهیم شایستگی بود که بر اساس شیوه‌های اصلی کسب و کار سنجش شایستگی صورت پذیرد (Sanghi, 2007). در سال ۱۹۸۰ "مک لاگان"<sup>۳</sup> الگوهای شایستگی را به عنوان نقطه کانونی فعالیت‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، ادغام و بهبود تمامی جنبه‌های مدیریت منابع انسانی شامل: جذب، انتخاب، ارزیابی، توسعه فردی، آموزش و طراحی برنامه آموزشی، آماده‌سازی، مشاوره، مربی‌گری، جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی کارراه شغلی معرفی کرد و در سال ۱۹۸۲ "بویاتزیس"<sup>۴</sup> اولین کتاب پژوهشی مبتنی بر روش‌های مشاهده و تجربه را در مورد توسعه الگوی شایستگی به نگارش درآورد. "اسپنسر و اسپنسر"<sup>۵</sup> در اوایل دهه ۱۹۹۰ "روت ول"<sup>۶</sup> و "لیندهلم"<sup>۷</sup> در سال ۱۹۹۹ تعاریف بسط‌یافته‌تری از شایستگی ارائه دادند و "همل"<sup>۸</sup> مفهوم شایستگی محوری را در این دهه تبیین کرد (Cochran, 2009). "بویاتزیس"<sup>۹</sup> و "کلمپ"<sup>۱۰</sup> در سال ۱۹۸۲ شایستگی را توانایی ارائه عملکرد موثر و عالی در مواجهه با شغل به مدد برخورداری از ویژگی‌های اساسی و خاص دانستند اسپنسر و اسپنسر<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۳) شایستگی را یکی از ویژگی‌های اساسی و خاص دانستند که به لحاظ علمی با عملکرد موثر یا برتر در یک موقعیت شغلی مرتبط است. آنها معتقد بودند شایستگی قسمت عمیق و پایدار شخصیت فرد است که علت بروز رفتار و پیش‌بینی عملکرد را سبب می‌شود. در اوایل دهه ۱۹۹۰ صاحب‌نظرانی چون "کوئین"<sup>۱۲</sup>، "فرمن"<sup>۱۳</sup>، "تامپسون"<sup>۱۴</sup> و "مک گرت"<sup>۱۵</sup> باور داشتند که برای اجرای برنامه‌های خاص یا پروژه‌ها به شیوه‌ای موثر باید بر شایستگی مرتبط با دانش و مهارت تاکید نمود. "برگوین"<sup>۱۶</sup> با اتخاذ دیدگاهی کلان شایستگی را چگونگی بهبود اهداف

سازمان‌ها با توجه به بهبود عملکرد اعضای سازمان تعریف نمود، "کاردی"<sup>۱۷</sup> و "سلوارژان"<sup>۱۸</sup> در ۲۰۰۶ باور داشتند شایستگی ویژگی‌هایی است که بطور قابل توجهی کارکنان دارای صلاحیت را از سایر افرادی که عملکرد پایین‌تری دارند، متفاوت می‌سازد و به زعم "هافمن" و "کراوتز"<sup>۱۹</sup> در سال ۲۰۰۸، شایستگی به عنوان ابزاری در خدمت متخصصان منابع انسانی برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی، بررسی و ارزیابی عملکرد و تعیین برنامه‌های آموزش و توسعه قلمداد شد گرچه به اعتقاد کراوتز بین شایستگی‌ها و دانش، مهارت و توانایی (KSA) نیز تمایزی وجود دارد. دانش به مجموعه‌ای از اطلاعات در خصوص درک نظری و عملی یک موضوع اشاره می‌کند که توسط فرد از طریق تجربه یا تحصیل به دست می‌آید. مهارت‌ها به کاربرد داده‌ها یا اطلاعات بصورت دستی، کلامی یا ذهنی اشاره دارد و می‌توانند برای اندازه‌گیری مقدار یا کیفیت عملکرد و معمولاً در یک بازه زمانی معین و محدود مورد استفاده قرار گیرند. توانایی به مفهوم قدرت کافی برای انجام کاری، بویژه کیفیت فیزیکی و ذهنی برای انجام فعالیت است. KSAها جنبه‌های اساسی شایستگی‌ها هستند اما شایستگی‌ها بیشتر مبتنی بر رفتار است و نه مهارت. به‌طور خلاصه هر شایستگی چندین مورد KSA نیاز دارد (Hsieh et al., 2012). لوین در تعریف ارائه‌شده در سال ۲۰۰۹ شایستگی را صرفنظر از اینکه به ویژگی‌های فرد انجام‌دهنده وظایف توجه دارد، بستری مفروض می‌داند که طی آن عملکرد همه مشاغل در سازمان توسط زمینه‌های رفتاری خاص و شایستگی‌هایی که ارتباط مستقیم با استراتژی سازمان دارند معنا شوند (Sanchez and Levine, 2009). در چارچوب جهانی شایستگی (UCF)<sup>۲۰</sup> پیشنهاد شده توسط "برترام"<sup>۲۱</sup> در سال ۲۰۱۵، مشاهدات رفتاری در افراد و قابلیت‌های قابل تعریف که دربرگیرنده تمام مهارت‌های موردنیاز فردی و سازمانی باشد که بیشتر از توانایی‌های شناختی، ارزش‌ها، انگیزش و صفات شخصیتی منتج می‌شود، مبنایی برای تبیین شایستگی‌ها است (Judrups, 2015).

با مرور دیدگاه‌های صاحب‌نظران و تعاریف متعدد برای شایستگی، در اینکه اصولاً به چه چیزی می‌توان شایستگی اطلاق کرد اختلاف نظر وجود دارد. در عین حال دیدگاه‌ها در مورد ماهیت و یا ویژگی‌های شایستگی نیز متفاوت است. در جایی که بویاتزیس شایستگی را "خصوصیات برجسته فرد" تعریف می‌کند که به طور علی با کارایی او مرتبط است فلچر<sup>۲۲</sup> آن را "توانایی انجام فعالیت‌ها در یک حرفه با



استانداردهای توصیف شده " بیان می‌کند. تعریف اولی، نگرش آمریکایی را منعکس می‌کند که به خصوصیات درونی فرد مرتبط است و دیدگاهی است که برای تشریح عملکرد بالاتر و به ویژه برای مدیران به کار برده می‌شود. درحالی که تعریف "استانداردهای حرفه‌ای" نگرش انگلیسی را معرفی می‌کند که وظایف و نتایج مورد انتظار از شغل را نشان می‌دهد و عمدتاً برای کلیه افراد سازمان (نه الزاماً مدیران) مورد استفاده قرار می‌گیرد، لذا این تفاوت‌ها ناشی از نگرش‌های متفاوت به "شایستگی‌ها" است. اما با تأمل بر نظرات همگرا در بحث شایستگی، مفاهیم محوری و ویژگی‌هایی چون قابل تعریف بودن آن به صورت رفتارهای قابل مشاهده در قالب مهارت یا توانایی؛ متمایزکننده عملکرد بد و عملکرد مؤثر و خوب؛ مرتبط با یک حرفه، شغل، کار یا نقش در سازمان؛ قابل اعمال در شرایط مختلف؛ داوطلبانه بودن و وجود حق انتخاب در ارائه رفتار؛ قابل سنجش و ارزیابی؛ پایدار برای مدت زمان متعارف و قابل آموزش و توسعه، به عنوان مشخصه‌های شایستگی احصا شده است.

### شایستگی‌های مدیریتی

تعداد و نوع شایستگی‌هایی که در رفتار، کردار و گفتار مدیران تجلی می‌یابد، عمدتاً به منظور عملکرد بهتر و اثربخشی بیشتر در انجام فعالیت‌های مدیریتی (نه خود شغل)، مدنظر قرار می‌گیرد و در اغلب منابع ابعادی که الگوی کلی شایستگی مدیران را شکل می‌دهند دانش (فراگرد توسعه دانش و معلومات نظری که بطور معمول از راه تحصیل در سطح دانشگاهی حاصل می‌شود)، مهارت (توانایی پیاده‌سازی علم در عمل که بطور معمول از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به دست می‌آید)، توانایی (خصلتی با ثبات و وسیع که شخص را برای تحقق نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری توانمند می‌سازد) و نگرش (تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون که چارچوبی برای تبیین میدان اندیشه و عمل به دست می‌دهد) است (پورعزت و دیگران، ۱۳۹۶). پژوهش‌های مختلفی به دانش، مهارت‌ها، رفتار، صفات و ارزش‌های یک مدیر به عنوان شایستگی‌های مدیران پرداخته‌اند و مدل‌های شایستگی مدیران، شایستگی‌های موردنیاز افرادی که عهده‌دار رهبری و مدیریت دیگران هستند را تعریف می‌کند و معمولاً ترکیبی از صفات موردانتظار از مدیر، ارزش‌هایی که مورد تأکید سازمان بوده و مدیر می‌بایست

به آنها پایبند باشد و نیز مهارت‌های فنی و کارکردی در حیطه تخصص مدیر را شامل می‌شود (Keefe, 2015).

از منظر شایستگی‌های مدیریتی بسیاری از صاحب‌نظران قائل به تفکیک و دسته‌بندی شایستگی‌ها هستند. بر اساس یک طبقه‌بندی می‌توان شاهد سه نوع شایستگی بود: الف) ظرفیت ادراکی اعم از توان تصمیم‌گیری، خلاقیت و حل مسأله، ب) ظرفیت برقراری ارتباط با افراد با استفاده از مهارت‌هایی چون رهبری، ارتباطات، مذاکره، تجزیه و تحلیل و خود توسعه‌ای و ج) تخصص فنی مانند مدیریت زمان، ایجاد طرح‌های کسب و کار و غیره. این دسته‌بندی توسط افرادی چون "درون"<sup>۲۳</sup> و "کلینر"<sup>۲۴</sup> (۱۹۹۴) و "مایر"<sup>۲۵</sup> و "بایهام"<sup>۲۶</sup> (۱۹۹۶) مورد تأکید قرار گرفته است. (Hsieh et al., 2012). صاحب‌نظرانی چون "گرو"<sup>۲۷</sup> و "آگت"<sup>۲۸</sup> (۲۰۰۲) شایستگی مدیریتی را به دو دسته فنی و عمومی تقسیم می‌کنند. شایستگی فنی به KSA<sup>۲۹</sup>ها مرتبط است و شایستگی‌های عمومی به ویژگی‌های فردی ارتباط دارد که متعارف و معمول نبوده و قابلیت برنامه‌ریزی کمتری دارد. "پایت" و "کامپان"<sup>۳۰</sup> (۱۹۹۷) و "وینترتن"<sup>۳۱</sup> (۱۹۹۹) در خصوص شایستگی‌های مدیریتی پنج خوشه از شایستگی‌های درون فردی<sup>۳۲</sup>، میان فردی<sup>۳۳</sup>، ذهنی<sup>۳۴</sup>، حرفه‌ای<sup>۳۵</sup>، و شایستگی‌های مدیریتی مرتبط با تخصص<sup>۳۶</sup> را مطرح کردند (Selmer, 2004). در دسته‌بندی دیگری برخی از صاحب‌نظران چون "ویلسون"<sup>۳۷</sup> و "کلب"<sup>۳۸</sup> (۱۹۹۳) و "اشبو"<sup>۳۹</sup> (۲۰۰۲) مهارت‌ها را به دو نوع نرم و سخت تقسیم می‌کنند. مهارت‌های سخت عمدتاً ماهیتی وظیفه‌گرا دارند و شامل دانش حرفه‌ای و تخصصی بوده و به سطح فنی عملکرد می‌پردازند و مهارت‌های نرم مهارت‌های مرتبط با رفتار برای برقراری تعامل بین فردی است که "گولمن"<sup>۴۰</sup> آن را هوش عاطفی تعبیر می‌کند و عمدتاً مبتنی بر چگونگی درک و نگرش افراد است (Hsieh et al., 2012). "مینتزبرگ" و "گاسلینگ"<sup>۴۱</sup> (۲۰۰۳) به مدیران داشتن پنج طرز فکر را برای دستیابی به موفقیت پیشنهاد نموده‌اند که دربرگیرنده ذهنیت بازتابنده برای توسعه خود مدیر، تفکر تحلیلی برای مدیریت سازمان، نگرش جهانی برای مدیریت زمینه‌های کاری، ذهنیت مشترک برای مدیریت روابط و طرز فکر عملیاتی برای مدیریت تغییر است (Bharwani & Talib, 2017).

CIPD<sup>۴۲</sup> (۲۰۱۰) موسسه تخصصی در زمینه مدیریت و توسعه انسانی در انگلستان

در مدلی که برای توسعه مهارت‌های مدیران ارائه نموده بر مدیریت موثر روابط بین فردی در کار؛ نفوذ موثر در دیگران؛ مجموعه مهارت‌های مدیریتی کارکنان اعم از انتخاب، ارزیابی، مصاحبه انضباطی (ارائه بازخورد) و ارائه آموزش؛ مدیریت و بهبود عملکرد ضعیف؛ ارائه و سخنرانی و مدیریت پروژه تاکید کرده است (Hall & Rowland, 2016) و سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه<sup>۴۳</sup> شایستگی‌های محوری مدیران را به سه دسته شایستگی‌های مبتنی بر نتیجه، راهبردی و میان‌فردی به تفکیک پنج سطح در هر شایستگی تقسیم نموده است که بر این اساس مشخصه‌های تفکر تحلیلی، نتیجه‌گرایی، مهارت‌های نوشتاری، انعطاف‌پذیری، مدیریت منابع، کار تیمی و رهبری تیمی در مقوله نخست می‌گنجد، شایستگی‌های میان‌فردی شامل مشتری‌محوری، اثرگذاری، توان مذاکره و دانش سازمانی است و شایستگی‌های راهبردی با هدف طرح‌ریزی برای آینده دربرگیرنده توسعه استعدادها، انطباق و همسویی سازمانی، شبکه‌سازی و تفکر استراتژیک است (OECD, 2014).

### شایستگی‌های مدیران صنعت بانکداری

در تبیین شایستگی‌های مدیریتی بطور مشخص در هر صنعت نیز برخی مولفه‌های شایستگی بواسطه ماهیت صنعت از اهمیت متفاوتی برخوردار است. در صنایع خدماتی از جمله بانک‌ها نقش مدیران بسیار پیچیده‌تر است و علاوه بر ضرورت برخورداری آنان از دیدگاه‌های جهانی، چشم‌انداز چند فرهنگی، مهارت‌های فنی، راهبردی و کارآفرینی؛ توانایی مدیریت افراد به گونه‌ای که سطح رضایت و عملکرد بالایی داشته باشند بسیار حائز اهمیت است (Bharwani & Talib, 2017). در مطالعه صورت‌گرفته در خصوص سنجش عملکرد شغلی مدیران بانکی سعودی، شایستگی‌های هوش هیجانی، اعتماد به نفس، خودآگاهی، خودارزیابی، خودکنترلی، سازگاری، وفاداری، خودنظارتی، توسعه دیگران، امانتداری، خوش‌بینی، رهبری، همدلی، آگاهی سازمانی، خدمت‌گرایی، تسهیلگر تغییر و ارتباطات مورد تاکید قرار گرفته است (Alferaih, 2017). در مدل شایستگی‌های عمومی ارائه شده برای مدیران سومین بانک بزرگ کانادا، مشتری‌مداری، تفکر استراتژیک، ایجاد تعاملات راهبردی، شریک کسب و کار، خودآگاهی و توسعه فردی، مهارت مربیگری و مدیریت استعدادها، فرهنگ‌سازی، ارتباطات، و نتیجه‌گرایی

به عنوان مهمترین شایستگی‌های مدیران تعیین شده است (Scotiabank, 2015). بر اساس تحقیق صورت گرفته در لهستان در تبیین مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری جهت تقویت شایستگی‌های کارکنان و ارزش‌افزایی برای بانک مواردی چون توانایی ایجاد مزیت رقابتی سازمان، توان تجزیه و تحلیل فرایندهای مدیریت منابع انسانی در چارچوب استانداردهای حرفه‌ای، سنجش و ارزیابی، توسعه کارکنان و همسویی اقدامات حوزه منابع انسانی با راهبردهای کلان سازمان اشاره شده است (Wieczorek, 2015).

همچنین در مطالعه‌ای درخصوص شایستگی‌های متولیان منابع انسانی در صنعت بانکداری و تاثیر آن بر عملکرد سازمانی در پاکستان، ضمن تاکید بر تاثیر قابل ملاحظه شایستگی‌های اجتماعی در قیاس با تخصص حرفه‌ای؛ مولفه‌های اعتبار فردی، عامل فرهنگ و تغییر، مجری عملیاتی، مدیر استعداد و طراح سازمان مدنظر قرار گرفته است (Ahmad et al., 2014). در مطالعه‌ای دیگر درخصوص بانک‌ها و مؤسسات مالی مالزی شش شایستگی رهبری، تیم‌سازی، ارتباطات، نتیجه‌گرایی، کارآیی، مربیگری و مشاوره در قیاس با سایر ویژگی‌ها برای مدیران بانک‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار بوده است و دیگر شایستگی‌های شناسایی شده مواردی چون مشتری‌گرایی، مشارکت، انگیزه شخصی، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، مدیریت تغییر، مدیریت استرس، مدیریت بحران، نوآوری و خلاقیت و صداقت است (Institut Bank, 2013). پژوهشی در آمریکا، مدل‌های شایستگی رایج در بخش خدمات مالی را جمع‌آوری و فهرستی حاوی ۲۰ شایستگی را معرفی نموده است که بیش از سایر شایستگی‌ها در حوزه‌های مالی و بانکی متداول است. شایستگی‌های مهارت‌های ارتباطی، انعطاف‌پذیری، مربی‌گری، تصمیم‌گیری، رهبری، پاسخگویی، شنود موثر، مدیریت استرس، تفکر تحلیلی، ابتکار عمل، مدیریت تعارض، برنامه‌ریزی، مهارت‌های نوشتاری، تصویرسازی، کنترل و نظارت، قضاوت، مذاکره، انرژی و پشتکار، سازماندهی و نظم و انضباط فهرست مزبور را تشکیل می‌دهند (McConnell, ۲۰۱۰).

### شایستگی مدیران منابع انسانی

تحقیقات متعدد صورت گرفته درخصوص شایستگی‌های مرتبط با منابع انسانی طی سال‌های اخیر را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد. تحقیقات اول آن دسته از مطالعاتی

هستند که صرفاً بر شایستگی‌های مدیر منابع انسانی تمرکز دارند که کارهای (۱۹۸۷) Vicere, Dyer (۱۹۹۹) و Schuler (۲۰۰۳) از این دسته‌اند و در تحقیقات گروه دوم به شایستگی‌های متخصصان حوزه منابع انسانی پرداخته شده است که البته مدیران منابع انسانی را نیز شامل می‌شود و مطالعات Lawson and Limbrick (1999) Heneman, (1996) Hunter, Schoonver (2003), McEvoy, Hayton, Warnick, Mumford, Hanks, Blahna (2005), Ramlall (2006), Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, Nyman (2012) از آن جمله‌اند. عمده شایستگی‌های مطرح در تحقیقات گروه اول برای مدیران منابع انسانی را می‌توان در مفاهیمی چون مدیریت استراتژیک، دانش کسب و کار، مشاور درون‌سازمانی، متخصص در زیربخش‌های مدیریت منابع انسانی، رهبری و تغییر و نوآوری یافت. حال آنکه در تحقیقات و مطالعات گروه دوم به جوانب گسترده‌تری پرداخته شده است.

"لاوسن" و "لیمبریک" در سال ۱۹۹۶، طی مصاحبه‌ای با ۲۳ مدیر ارشد منابع انسانی به مشخصه‌هایی چون ارتباطات میان‌فردی، تصمیم‌گیری پیشگیرانه، تفکر خلاق، دانش منابع انسانی، دانش تجاری، برنامه‌ریزی، رهبری، بینش، بهره‌وری، قدرت انطباق، استقلال اخلاقی، در دسترس بودن، تمرکز بر تغییر، و مهارت‌های عمومی کسب و کار برای یک مدیر منابع انسانی اشاره داشتند. یک مدیر منابع انسانی به‌زعم "هنمن"، برای خلق ارزش در سازمان هم به شایستگی‌های تحلیلی و هم به شایستگی‌های اجتماعی نیاز دارد. هانتز در ۱۹۹۹ و مکوی و همکارانش در سال ۲۰۰۵، با تأکید بر نقش مشاوره‌ای مدیر منابع انسانی برای مدیریت سازمان؛ طراحی و تسلط بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی، توجه به تعیین شایستگی‌های فردی کارکنان و آموزش آنان، مدیریت ارتباطات، دانش کسب و کار، مهارت‌های استراتژیک و مدیریت تغییر را ضروری قلمداد می‌کند. "هرلی" و "گیانسن" (۲۰۰۲) بر شایستگی‌هایی چون شنود موثر، مهارت‌های کلامی، رهبری، مشتری‌مداری، تصمیم‌گیری، توان سازگاری و انطباق، و تفکر تحلیلی تأکید داشتند و "شونور" برای یک مدیر منابع انسانی اخلاق حرفه‌ای، رویکرد حمایتی از کارکنان، مشتری‌مداری، توان مشاوره، تخصص فنی، کار تیمی، مهارت ارزیابی و سنجش و مدیریت اطلاعات را ضروری دانسته است. در تحقیقات و مطالعات "راملال" در سال ۲۰۰۶، تخصص در فرایندهای عملیاتی منابع انسانی و شراکت استراتژیک شایستگی‌های مهمتری به نسبت اخلاق حرفه‌ای و اعتبار سازمانی

تلفی شده‌اند (Ozdemir et al., 2015).

در چارچوب ارائه شده برای مدیران و متخصصین منابع انسانی توسط دانشگاه برکلی؛ شایستگی‌های عمومی و مصادیق مترتب بر آن بر اساس مولفه‌هایی چون احترام به کارکنان و تفاوت‌های آنان، ترویج عدالت، توجه به استعدادها، تجارب و توانایی‌های دیگران، ایجاد حس وابستگی و تعلق سازمانی در کارکنان، درک افراد، ایجاد فرصت‌های دستیابی به موفقیت در کارکنان، پاسخگویی، مدیریت کارآمد افراد مطابق با استانداردهای کاری، اخلاق حرفه‌ای، ارائه راه‌حل‌های نوآورانه، پاسخگویی سریع به چالش‌های مرتبط با نیروی انسانی، تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، درک کلی از سازمان و اولویت‌ها و اهداف، توانایی شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمانی و فرصت و تهدید خارجی، قابلیت سنجش و ارزیابی گزینه‌ها، تعاملات و مدیریت مسائل پیچیده سازمانی، مهارت‌های ارتباطی جهت برقراری تعامل موثر با تمامی ذینفعان، تلاش برای کارآمدی و ارتقاء فردی و سازمانی (مجموعه تحت اختیار)، ابتکار عمل، انعطاف‌پذیری، مشارکت فعال در توسعه حرفه‌ای، ایجاد فرصت‌های یادگیری، توان ارائه بازخورد، پذیرش مسئولیت کار خود، توسعه اعتماد و اعتبار، رفتار صادقانه و اخلاقی، کنترل استرس، تحمل ابهام، سازگاری، به رسمیت شناختن تغییر و مدیریت آن ایجاد روابط کاری مناسب با همکاران، ایفای تعهدات به تیم و سازمان، تقویت تعاملات گروهی، خدمت‌گرایی، درک ارزش و اهمیت ارائه خدمات با کیفیت و نوآورانه به مشتریان داخلی و خارجی بویژه کارکنان، ایجاد ارتباط مثبت، بلندمدت و پایدار با کارکنان، تسلط بر حوزه‌های کاری و فرایندهای محوری منابع انسانی و قوانین و مقررات و الزامات کاری، بکارگیری ابزارها و مهارت‌های کمی و دانش سازمانی و در نظر داشتن محیط خارجی برای ارزیابی و سنجش تاثیرات آن بر فعالیت‌های منابع انسانی و مشورت با مدیران و ارائه راهنمایی به ایشان به منظور مدیریت تغییر و اجرای فرایندهایی در جهت افزایش بهره‌وری مطرح شده است (UC Berkeley, 2017).

شورای انجمن منابع انسانی کانادا (CCHRA) در سال ۲۰۱۴ چارچوب شایستگی حرفه‌ای‌های منابع انسانی (CPHR)<sup>۴۴</sup> را تدوین و ارائه نمود که دربرگیرنده نه ویژگی استراتژی، اقدامات حرفه‌ای، تعهد و تعلق سازمانی، مدیریت استعدادها و برنامه‌ریزی نیروی کار، نظام جامع پاداش، روابط کار و کارکنان، آگاهی از معیارهای تعیین‌کننده

منابع انسانی، سلامت و رفاه و فضای امن کاری، و توسعه و یادگیری در حوزه شایستگی‌های کارکردی و بنیادین است و در کنار آن شایستگی‌های توانمندساز را در پنج گروه تفکر سیستمی و راهبردی؛ اخلاق حرفه‌ای؛ توان تحلیلی، حل مساله و تصمیم‌گیری؛ عامل تغییرات فرهنگی و رهبری تغییر؛ ارتباطات، تعاملات، مدیریت تعارض و روابط فردی و سازمانی ارائه نموده است (CPHR, 2017). موسسه مدیریت منابع انسانی هنک‌کنگ با الهام از مدل شایستگی فدراسیون جهانی انجمن‌های مدیریت منابع انسانی (WFPMA) و نیز سایر موسسات فعال در حوزه منابع انسانی، پنج شایستگی اصلی دانش تخصصی، شریک کسب و کار، نفوذ و ارتباطات، اخلاقیات و مشتری‌مداری را برای مدیران منابع انسانی عنوان نموده است (HKIHRM, 2017). چارچوب ارائه شده برای شایستگی‌های منابع انسانی توسط آکادمی لندن مشتعل بر مجری استراتژی، متخصص در حوزه منابع انسانی و توسعه سازمانی، ظرفیت‌ساز، تسهیل‌کننده تغییر، دارای مهارت‌های ارتباطی و شم کسب و کار است (HPMA, 2015). در چارچوب شایستگی ارائه شده برای مدیران منابع انسانی توسط انجمن متخصصین منابع انسانی (HRPA)<sup>۴۵</sup> حوزه‌های فردی، تیمی و سازمانی تفکیک شده‌اند و هر بخش شامل شایستگی‌های کارکردی ویژه خود است. در این راستا شایستگی‌های فردی شامل تفکر انتقادی، مهارت‌های کمی، مهارت‌های پژوهشی، تکنولوژی ذهنی و تفکر تحلیلی است. شایستگی‌های مرتبط با تیم دربرگیرنده هوش هیجانی، مدیریت پروژه، مهارت تصمیم‌گیری، شم کسب و کار و استقلال عمل است. شایستگی‌های سازمانی مشتعل بر اخلاق حرفه‌ای، مدیریت ارتباطات، مذاکره و تاثیرگذاری، رهبری استراتژیک و سازمانی و توان ایجاد یکپارچگی است. همچنین حوزه‌های کارکردی مرتبط با منابع انسانی نیز در چارچوب ارائه شده در قالب ۹ بخش استراتژی، حرفه‌ای‌گرایی، اثربخشی سازمانی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و مدیریت استعدادها، روابط کارکنان، جبران خدمات، معیارهای منابع انسانی، گزارش‌دهی و مدیریتی مالی، یادگیری و توسعه و نهایتاً رفاه، سلامت و محیط کاری امن مجزا گردیده است (HRPA, 2014). سازمان حرفه‌ای منابع انسانی آفریقای جنوبی (SABPP) مدل شایستگی متولیان منابع انسانی را بر اساس پنج مولفه محوری اعتبار فردی و رهبری؛ ظرفیت‌سازی سازمانی؛ خلق و اجرای راهکارها؛ مهارت‌های ارتباطی و تعاملات بین فردی و اخلاق شهروندی ارائه نمود. مدل شایستگی

ارائه شده توسط مرکز مطالعات پیشرفته منابع انسانی دانشگاه کرنل ۴۶ شایستگی‌های شریک کسب و کار، متخصص عملیاتی، مدیریت منابع انسانی راهبردی، تخصص زمینه‌ای و بهره‌مندی از قابلیت‌های منابع انسانی مطرح گردیده است (Lee & Scott Yu, 2013). انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا شایستگی‌های مدیران منابع انسانی را با لحاظ میزان اهمیت تعیین شده بر اساس پیمایش و تحقیقات گسترده صورت گرفته؛ دانش منابع انسانی، مدیریت ارتباطات، مشاوره، رهبری و جهت‌دهی، ارتباطات، اثربخشی جهانی و فرهنگی، اخلاق حرفه‌ای، ارزیابی انتقادی و شم تجاری برشمرده است (SHRM, 2014). اولریش و همکارانش طی بازنگری‌های مجدد شایستگی‌های متولیان منابع انسانی توسط دانشگاه میشیگان و گروه RBL در سال ۲۰۱۶ جدیدترین نسخه مدل شایستگی منابع انسانی را ارائه نمودند که در راستای آن شایستگی‌های مورد تاکید؛ مدیر منابع انسانی باید معمار استراتژی، فعال معتبر در سازمان، هدایت‌گر و جهت‌دهنده تناقضات، قهرمان تغییر و فرهنگ، حافظ سرمایه انسانی، ناظر بر نظام پاداش، انسجام‌بخش فناوری و رسانه، مدیر تطبیق و طراح و تحلیلگر باشد (Ulrich, M et al., 2016). در نهایت آنچه که بسیار مهم است این است که ارزیابی شایستگی هم از جنبه درونی و هم از نگاه بیرونی صورت پذیرد و اینکه تنها بین ۵۰ تا ۶۰ درصد این شایستگی‌ها را می‌توان فارغ از جغرافیا و محل سازمان، صنعت موردنظر، اندازه و سطح سازمان، نقش مدیر منابع انسانی در سازمان، جنسیت، زمان و مواردی نظیر آن در نظر گرفت؛ به زعم اولریش و بر اساس ۳۰ سال مطالعات او و همکارانش در این زمینه هر چهار تا پنج سال تقریباً ۳۰ تا ۴۰ درصد شایستگی‌های منابع انسانی متحول شده و تغییر می‌یابد (Ulrich, 2017).



جدول ۲. شایستگی‌های مدیران منابع انسانی

ردیف	نام صاحب‌نظر / صاحب‌نظران	شایستگی‌های مورد انتظار مدیران منابع انسانی
۱	Lawson & Limbrick (۱۹۹۶)	ارتباطات میان‌فردی، تصمیم‌گیری پیشگیرانه، تفکر خلاق، دانش منابع انسانی، دانش تجاری، برنامه‌ریزی، رهبری، بینش، بهره‌وری، قدرت انطباق، استقلال اخلاقی، در دسترس بودن، تمرکز بر تغییر، و مهارت‌های عمومی کسب و کار
۲	Hunter (1999)	مشاوره، طراحی و تسلط بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی، توجه به تعیین شایستگی‌های فردی کارکنان و آموزش آنان، مدیریت ارتباطات، دانش کسب و کار، مهارت‌های استراتژیک و مدیریت تغییر
۳	Heneman (1999)	شایستگی‌های تحلیلی، شایستگی‌های اجتماعی، خلق ارزش برای کارکنان و سازمان
۴	آکادمی ملی اداره عمومی آمریکا (NAPA) (۱۹۹۹)	شریک کسب و کار، عامل تغییر، رهبر، متخصص منابع انسانی و حامی و مدافع نیروی انسانی
۵	Hurley (۲۰۰۲) Giannantonio &	شنود موثر، مهارت‌های کلامی، رهبری، مشتری‌مداری، تصمیم‌گیری، توان سازگاری و انطباق، و تفکر تحلیلی
۶	Schoonover (2002)	اخلاق حرفه‌ای، رویکرد حمایتی از کارکنان، مشتری‌مداری، توان مشاوره، تخصص فنی، کار تیمی، مهارت ارزیابی و سنجش و مدیریت اطلاعات
۷	Selmer 2004	عاملیت تغییر، مهارت‌های تخصصی و حرفه‌ای، دانش سازمانی و آگاهی محیطی، مهارت‌های تخصصی و حرفه‌ای، خلاقیت و نوآوری و مدیریت بحران
۸	Boselie & Paauew (2005)	مشارکت راهبردی (تغییر سریع، تصمیم راهبردی، شریک کسب و کار)، اعتبار فردی (تعهد به دستیابی به نتیجه، برقراری ارتباطات و تعامل موثر)، ارائه خدمات منابع انسانی، دانش کسب و کار و آگاهی از فناوری‌های روز
۹	Mc Evoy (2005)	مشاوره، طراحی و تسلط بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی، توجه به تعیین شایستگی‌های فردی کارکنان و آموزش آنان، مدیریت ارتباطات، دانش کسب و کار، مهارت‌های استراتژیک و مدیریت تغییر
۱۰	Ramlall (2006)	تخصص در فرایندهای منابع انسانی، شریک استراتژیک، اعتبار سازمانی و اخلاق حرفه‌ای
۱۱	انجمن مدیریت منابع انسانی ایران (۱۳۸۹)	قابلیت‌های فردی، قابلیت‌های میان‌فردی، حرفه‌ای‌گرایی، قابلیت‌های رهبری، مشتری‌گرایی و شریک استراتژیک
۱۲	سازمان حرفه‌ای منابع انسانی آفریقای جنوبی (SABPP) (۲۰۱۲)	اعتبار فردی و رهبری؛ ظرفیت‌سازی سازمانی؛ خلق و اجرای راهکارها؛ مهارت‌های ارتباطی و تعاملات بین فردی و اخلاق شهروندی
۱۳	انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا (SHRM) (2014)	دانش منابع انسانی، ارتباطات، مشاوره، رهبری و جهت‌دهی، توانایی تبادل موثر اطلاعات با ذینفعان، اثربخشی جهانی و فرهنگی، اخلاق حرفه‌ای، ارزیابی انتقادی و شم کسب و کار
۱۴	(Lee & Scott Yu 2013)	شریک کسب و کار، متخصص عملیاتی، مدیریت منابع انسانی راهبردی، تخصص زمینه‌ای و بهره‌مندی از قابلیت‌های منابع انسانی
۱۵	شورای انجمن منابع انسانی کانادا (CCHRA) (۲۰۱۴)	شایستگی‌های بنیادین (استراتژی، اقدامات حرفه‌ای، تعهد و تعلق سازمانی، مدیریت استعدادها و برنامه‌ریزی نیروی کار، نظام جامع پاداش، روابط کار و کارکنان، آگاهی از معیارهای تعیین‌کننده منابع انسانی، سلامت و رفاه و فضای امن کاری، و توسعه و یادگیری) و شایستگی‌های توانمندساز (تفکر سیستمی و

ردیف	نام صاحب‌نظر / صاحب‌نظران	شایستگی‌های مورد انتظار مدیران منابع انسانی
		راهبردی؛ اخلاق حرفه‌ای؛ توان تحلیلی، حل مساله و تصمیم‌گیری؛ عامل تغییرات فرهنگی و رهبری تغییر؛ ارتباطات، تعاملات، مدیریت تعارض و روابط فردی و سازمانی
۱۶	انجمن متخصصین منابع انسانی (HRPA) (۲۰۱۴)	تفکر و عمل راهبردی، حرفه‌ای‌گرایی، اثربخشی سازمانی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و مدیریت استعدادها، روابط کارکنان، نظام پاداش، یادگیری و توسعه، معیارهای منابع انسانی، گزارش‌دهی و مدیریت مالی، رفاه، سلامت و محیط کاری امن
۱۷	Liu & Lee (2015)	فراست و تیزهوشی در کسب و کار، تجزیه و تحلیل منابع انسانی، رهبری و هدایت سازمانی، مدیریت تغییر و فناوری
۱۸	آکادمی لندن (HPMA) (۲۰۱۵)	اجرای استراتژی، تخصص در حوزه منابع انسانی و توسعه سازمانی، ظرفیت‌سازی، تسهیل‌کنندگی تغییر، مهارت‌های ارتباطی و شم کسب و کار
۱۹	Ulrich et al. (2016)	معمار استراتژی، فعال معتبر، هدایت تناقضات، قهرمان تغییر و فرهنگ، حافظ سرمایه انسانی، ناظر بر نظام پاداش، انسجام‌بخش فناوری و رسانه، تحلیلگر و مدیر تطبیق
۲۰	موسسه مدیریت منابع انسانی هنک کنگ (۲۰۱۷)	دانش تخصصی، شریک کسب و کار، نفوذ و ارتباطات، اخلاقیات و مشتری‌مداری
۲۱	UC Berkeley (2017)	شمولیت و مشارکت، حفاظت و نظارت، حل مساله و تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی استراتژیک و سازماندهی، ارتباطات، بهبود کیفیت، رهبری، کار تیمی، خدمت‌گرایی، توانایی مدیریتی، تخصص‌های اصلی منابع انسانی و تطبیق، شم کسب و کار و توان تحلیلی، مدیریت استعدادها و برنامه‌ریزی نیروی کار و مشاوره و توسعه سازمانی

### روش پژوهش

در پژوهش‌های علوم انسانی بطور اعم و پژوهش‌های علوم رفتاری بطور اخص، انتخاب روش انجام پژوهش برای پی بردن به واقعیت حائز اهمیت است. تحقیقات با لحاظ مخاطب استفاده از پژوهش و جهت‌گیری‌های اصلی مشتمل بر بنیادی<sup>۴۷</sup>، کاربردی<sup>۴۸</sup> و توسعه‌ای<sup>۴۹</sup> است (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۵). از این منظر تحقیق حاضر در زمره پژوهش‌های بنیادی قرار می‌گیرد. همچنین به لحاظ هدف از میان سه دسته اهداف اکتشافی<sup>۵۰</sup>، توصیفی<sup>۵۱</sup> و تبیینی<sup>۵۲</sup> (نیومن، ۱۳۹۵)، این پژوهش در گروه پژوهش‌های اکتشافی تقسیم‌بندی می‌شود چرا که پژوهش حاضر با هدف ایجاد یک تصویر کلی از شرایط و چگونگی طراحی و دستیابی به الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی است. در این پژوهش از روش تحقیق آمیخته استفاده شده است. با شیوه‌های گوناگونی می‌توان این روش‌ها را ترکیب کرد. یک راه استفاده از روش‌ها به طور متوالی است یعنی ابتدا

یکی و بعد دیگری. راه دیگر استفاده از روش‌ها به صورت موازی یا همزمان است (نیومن، ۱۳۹۵) و در این پژوهش شیوه متوالی بکار برده شده است. به منظور تحقق اهداف پژوهش، با مطالعه سوابق پژوهش‌های پیشین، شناختی از وضع موجود در این زمینه حاصل و مدل‌ها و چارچوبهای موجود بررسی گردید. با عنایت به وجود الگوهایی در خصوص شایستگی‌های مدیران منابع انسانی، به منظور دستیابی به الگویی جامع، از روش بررسی مستندات استفاده شد. در ادامه از طریق مصاحبه عمیق با مدیران منابع انسانی نظام بانکی ضمن در نظر داشتن بافت و زمینه پژوهش، نسبت به اخذ نظرات آنها در ارتباط با شایستگی‌های مدیران منابع انسانی اقدام، و با بکارگیری روش تحلیل تم، الگوی شایستگی اولیه تدوین شد. در ادامه گروه کانونی از متخصصین منابع انسانی در صنعت بانکداری و اساتید صاحب‌نظر در حوزه منابع انسانی برای همکاری در طراحی و اعتباربخشی به چارچوب الگوی شایستگی تشکیل گردید و در این خصوص هم‌اندیشی و توافق صورت پذیرفت. در نهایت به منظور نهایی‌سازی مولفه‌های شایستگی پیشنهادی و اولویت‌بندی آنها، پرسشنامه‌ای تدوین و در اختیار کلیه مدیران منابع انسانی بانکهای کشور قرار داده شد و در خاتمه الگوی مذکور نهایی گردید. دستیابی به شایستگی‌های اشاره شده با توجه به مرور ادبیات با اتخاذ رویکردی تطبیقی و بررسی مستندات صورت گرفت. با عنایت به انجام مصاحبه عمیق با متولیان و مدیران ارشد منابع انسانی و اخذ دیدگاه‌های آنان روش تحلیل تم نیز بکار گرفته شده است که یکی از روش‌های کارآمد و انعطاف‌پذیر برشمرده می‌شود. تحلیل تم به باور "بارون" و "کلارک"<sup>۵</sup>، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی و فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است که داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی بدل می‌کند و در دیدن متن، برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتبط، تحلیل اطلاعات کیفی، مشاهده نظاممند شخص، گروه، موقعیت، سازمان یا فرهنگ و نیز تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی کاربرد دارد. مفهوم تم دارای معانی چندگانه و مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سوالات تحقیق است و تا حدی معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها با استفاده از روش کیفی تحلیل تم و با کمک نرم افزار QSR Nvivo در قالب تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و مفاهیم ارائه شده است. بر اساس رویکرد بارون و کلارک فرایند

بکارگرفته شده در این پژوهش برای تحلیل تم طی شش فاز آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازنگری تم‌ها، تعریف و نامگذاری تم‌ها و نهایتاً تهیه گزارش صورت پذیرفته است (Braun & Clarke, 2006). در مرحله نخست نسبت به مطالعه و مرور چندباره داده‌ها، یادداشت‌برداری و برجسته نمودن ایده‌ها، ایجاد فهرستی از داده‌های نگارش شده و بررسی عمیق آنها اقدام شده است. در فاز دوم پس از تحلیل و سازماندهی داده‌ها در گروه‌های معنادار اقدام به ایجاد کدهای اولیه شده است و در گام سوم با تمرکز بر تحلیل در سطحی کلان‌تر، پس از حصول اطمینان از اینکه تم‌ها به اندازه کافی خاص، مجزا و غیر تکراری و در عین حال کلان و دربرگیرنده تمامی ایده‌های مطروحه باشد؛ کدهای مختلف در قالب تم‌ها مرتب، مرتبط و تحلیل شده است. فاز چهارم شامل پالایش تم‌ها است. از این رو در این تحقیق تمام داده‌های کدگذاری شده زیر مجموعه هر تم خواننده و اطمینان حاصل شد که الگوی منسجمی را تشکیل می‌دهند و در نهایت تم‌های به دست آمده در گروه‌های مشابه و منسجم و بر اساس محتوا و با لحاظ مبانی نظری تحقیق دسته‌بندی گردید و عنوان نهایی هر تم با لحاظ اینکه در عین اختصار به خواننده درکی صحیح از آنچه تم در مورد آن است ارائه کند، مشخص گردید و در مرحله نهایی یعنی تدوین گزارش؛ روایت مختصر، منسجم، منطقی و غیرتکراری است که داده‌های تحت هر تم و میان تم‌ها بیان کند، ضرورت وجود تم را نشان دهد ارائه شده است (Braun & Clarke, 2006). در این پژوهش اعتبار مصاحبه‌های صورت گرفته از منظر روایی محتوا<sup>۵۴</sup> و روایی سازه<sup>۵۵</sup> مورد بررسی قرار گرفت و برای محاسبه پایایی از روش ضریب درون موضوعی کاپای<sup>۵۶</sup> کوهن (Tracy, 2013) و روش «هولستی»<sup>۵۷</sup> به عنوانی روشی برای تعیین پایایی کدگذاری‌ها استفاده شده است (Ghoreishi et al., 2017). در فاز کمی تحقیق نیز جهت تعیین پایایی ابزار اصلی گردآوری داده‌ها که پرسشنامه می‌باشد، از معمول‌ترین آزمون پایایی هم‌هنگی منطقی درونی یعنی محاسبه ضریب آلفای کرونباخ<sup>۵۸</sup> از طریق نرم افزار SPSS استفاده شده است. در خصوص جامعه و نمونه آماری و روش نمونه‌گیری نیز در این پژوهش برای شناسایی وضعیت موجود و دریافت نقطه نظرات مخاطبین تحقیق مصاحبه صورت گرفت. در مصاحبه از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی<sup>۵۹</sup> و هدفمند، با تاکید بر بهره‌مندی از نظرات مدیران ارشد منابع انسانی در بانک‌های دولتی و خصوصی استفاده شده است.

به گونه‌ای که از هر یک از گروه‌های چهارگانه بانک‌های دولتی، خصوصی، تازه خصوصی شده و تخصصی؛ حداقل دو مدیر که شرایط حاکم بر آن بانک‌ها را نمایندگی کند، مدنظر قرار گرفته است. از میان ۱۴ نفر از مصاحبه شونده‌گان ۵ نفر دارای مدرک تحصیلی دکتری و ۹ نفر کارشناسی ارشد، ۲ نفر خانم و ۱۲ نفر آقا بودند. در خصوص گروه کانونی نیز با توجه به پرسش‌ها و هدف تحقیق و توجه به ضرورت مصاحبه گروهی، نمونه‌گیری قضاوتی مدنظر قرار گرفته است. به این ترتیب که ۶ نفر از افراد مطلع و مرتبط با موضوع شایستگی و نیز آشنا با صنعت بانکداری انتخاب شدند و در مرحله پیمایش با توجه به هدف این مرحله و اعتباریابی یافته‌های مراحل قبل، کلیه مدیران عالی منابع انسانی بانک‌های کشور به صورت تمام شمار انتخاب شدند. با توجه به ۳۲ پرسشنامه توزیع شده، ۲۶ نفر از مدیران ارشد منابع انسانی به پرسشنامه پاسخ دادند که از آن میان ۱۱/۵ درصد زن و ۸۸/۵ درصد مرد بودند. از منظر سابقه، افراد دارای سابقه بیش از ۲۰ سال بیشترین پاسخ‌گویان را تشکیل می‌دادند. از منظر تحصیلات، بیشتر پاسخ‌گویان با ۸۴/۶ درصد دارای تحصیلاتی در سطح کارشناسی ارشد بودند.

### یافته‌ها

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش می‌تواند به شیوه‌های مختلف در جهت حمایت نیازهای مخاطبین پژوهش و تسهیل تحصیل اهداف تحقیق صورت پذیرد. در تحقیق حاضر در گام نخست با استفاده از مرور گسترده ادبیات و مطالعه مستندات و انجام مطالعات تطبیقی، شایستگی‌های مدیران منابع انسانی از منظر صاحب‌نظران این حوزه تبیین گردیده است. بر این اساس، از میان ۳۰ شایستگی احصاء شده برای مدیران منابع انسانی، بیشترین تاکید بر مقوله "دانش تخصصی منابع انسانی" بوده است و شایستگی‌های ارتباطات، مهارت‌های استراتژیک، رهبری، مدیریت تغییر، شم کسب و کار، شریک کسب و کار، تعاملات میان‌فردی، اخلاق حرفه‌ای، تفکر تحلیلی، آموزش و توسعه و مدیریت استعدادها؛ در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

جدول ۳. عناوین شایستگی‌های مدیران منابع انسانی

ردیف	عنوان شایستگی	ردیف	عنوان شایستگی	ردیف	عنوان شایستگی
۱	دانش منابع انسانی	۱۱	آموزش و توسعه	۲۱	ارزیابی و مدیریت اطلاعات
۲	ارتباطات	۱۲	مدیریت استعدادها	۲۲	فعال معتبر
۳	مهارت‌های استراتژیک	۱۳	سازگاری و انطباق	۲۳	خلاقیت و نوآوری
۴	رهبری	۱۴	مشاوره	۲۴	خدمت‌گرایی
۵	مدیریت تغییر	۱۵	برنامه‌ریزی	۲۵	مدیریت فناوری
۶	شم کسب و کار	۱۶	تصمیم‌گیری	۲۶	کار تیمی
۷	شریک کسب و کار	۱۷	وکیل نیروی انسانی	۲۷	پاسخگویی
۸	تعاملات میان فردی	۱۸	مشتری مداری	۲۸	سلامت، رفاه و امنیت
۹	اخلاق حرفه‌ای	۱۹	خلق ارزش و ظرفیت‌سازی	۲۹	نتیجه‌گرایی
۱۰	تفکر تحلیلی	۲۰	مدیریت تعارض	۳۰	ارزیابی انتقادی

در بانک‌های داخلی کشور نیز طی سال‌های اخیر مطالعات و اقدامات مشخصی در راستای طراحی مدل شایستگی مدیران صورت پذیرفته است که بر اساس یافته‌های این پژوهش، شایستگی‌هایی چون ارتباطات موثر، رهبری، اخلاق حرفه‌ای، مشتری‌مداری و توان تحلیلی در بیشتر مدل‌های تدوین شده ملاحظه می‌گردد. شایستگی‌های مورد تاکید بانک‌های مزبور به ترتیب اولویت در قالب جدول شماره ۴ قابل بررسی است:

جدول ۴. شایستگی‌های مدیریتی در سیستم بانکی

ردیف	عنوان شایستگی	ردیف	عنوان شایستگی	ردیف	عنوان شایستگی
۱	ارتباطات موثر	۸	تصمیم‌گیری و حل مساله	۱۵	مدیریت بر خود
۲	توان تحلیلی و ادراکی	۹	ویژگی‌های فردی	۱۶	شم کسب و کار
۳	رهبری	۱۰	دانش تخصصی	۱۷	اعتمادسازی
۴	نتیجه‌گرایی	۱۱	تعهدسازمانی	۱۸	تفکر خلاق
۵	اخلاقی حرفه‌ای	۱۲	مدیریت تعارض	۱۹	کار تیمی
۶	مشتری‌مداری و خدمت‌گرایی	۱۳	مدیریت عملکرد	۲۰	انعطاف‌پذیری
۷	توانمندسازی کارکنان	۱۴	مدیریت ریسک		

از آنجا که مخاطبین اصلی این پژوهش مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری هستند در گام بعدی این پژوهش با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته و اتکا به داده‌های گردآوری‌شده، با اتخاذ رویکرد تحلیل تم و بکارگیری امکانات نرم افزار QSR Nvivo

مفاهیم مورد نظر استخراج شده است. در گام بعدی پس از تخصیص کلیه مفاهیم به تم‌های فرعی و سپس دسته‌بندی تم‌های فرعی در قالب تم‌های اصلی، فرآیند مذکور چندین بار مورد بازنگری قرار گرفت تا نهایتاً یک نقشه تماتیک راضی کننده از داده‌ها به دست آمد.

جدول ۵. تم‌های اصلی، فرعی، مفاهیم و فراوانی تکرار آن‌ها در تحلیل تم مصاحبه‌ها

فراوانی (بدون تکرار) Source	مراجع (با تکرار) Reference	مفهوم	تم فرعی	تم اصلی	ردیف
۲	۲	اندازه	وجه افتراق مدیر منابع انسانی در صنعت بانکداری با سایر مدیران	بافت سازمانی	۱
۲	۲	پراکندگی			۲
۱	۱	برقراری ارتباط			۳
۲	۲	پیچیدگی			۴
۳	۳	فرهنگ سازمانی			۵
۲	۲	تنوع مشتریان و مخاطبان			۶
۱	۱	نقش فناوری در صنعت بانکداری			۷
۱	۱	ضرورت دیدگاه سیستمی			۸
۱	۱	تعدد پست‌ها و مشاغل			۹
۱	۱	نقش محوری ارباب رجوع			۱۰
۵	۵	تدوین مدل شایستگی	چگونگی احصاء شایستگی	شایستگی	۱۱
۹	۹	کانون ارزیابی			۱۲
۱	۱	تعیین فیلترهای جذب			۱۳
۱	۱	آزمون‌های تخصصی و روانشناختی			۱۴
۷	۷	ارزیابی عملکرد			۱۵
۱	۱	ارزیابی ۳۶۰ درجه			۱۶
۳	۳	مصاحبه			۱۷
۱	۱	آزمون و مصاحبه			۱۸
۱	۱	نتیجه گرایی			۱۹
۱	۱	عدالت محوری			۲۰
۱	۱	خلاقیت و نوآوری	شایستگی‌های درون فردی	شایستگی	۲۱
۱	۱	حامی نیروی انسانی			۲۲
۳	۳	تفکر تحلیلی			۲۳
۳	۳	اعتماد سازی			۲۴
۳	۳	توانایی شناختی			۲۵

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	مفهوم	مراجع (با تکرار) Reference	فراوانی (بدون تکرار) Source
۲۶	شایستگی های میان فردی		اخلاق حرفه ای	۴	۴
۲۷			ویژگی های فردی و شخصیتی	۵	۵
۲۸			مشتری مداری و خدمت گرایی	۲	۲
۲۹			پاسخگویی	۲	۲
۳۰			کار تیمی	۳	۳
۳۱			رهبری	۸	۸
۳۲			ارتباطات موثر	۹	۹
۳۳			انطباق و مدیریت ریسک	۱	۱
۳۴			مهارت استراتژیک	۲	۲
۳۵	شایستگی های مدیریتی		مربی گری	۲	۲
۳۶			مدیریت تغییر	۴	۳
۳۷			مدیریت تعارض	۵	۵
۳۸			مهارت های مدیریتی	۷	۷
۳۹			دانش تخصص منابع انسانی	۵	۵
۴۰	شایستگی های حرفه ای		دانش تخصص کسب و کار بانکداری	۷	۷

نتایج به دست آمده از مصاحبه نشان دادند از نگاه مدیران منابع انسانی بانکها، مولفه های برتری که می تواند آنان را در ایفای نقشی که بر عهده دارند یاری نماید ارتباطات موثر، مهارت های مدیریتی، رهبری، دانش تخصصی کسب و کار بانکداری است که بواسطه کسب شایستگی های مزبور می توانند دانش، مهارت ها، رفتار، صفات و ارزش هایی که مورد تاکید سازمان بوده و مدیر می بایست به آنها پایبند باشد و قابلیت های مورد نیاز افرادی که عهده دار رهبری و مدیریت دیگران هستند و نیز مهارت های فنی و کارکردی در حیطه تخصص خود را تقویت نمایند، گرچه در مدل های شایستگی معمولاً ترکیبی از صفات مورد انتظار از مدیر ترسیم می گردد.

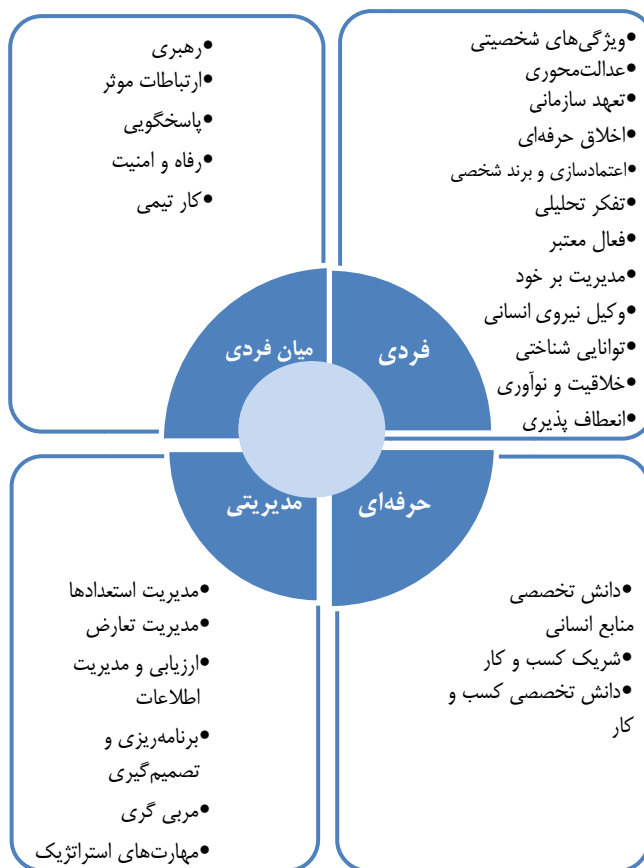
در ادامه پژوهش حاضر از گروه کانونی، به منظور برقراری تعامل بین شرکت کنندگان در تحقیق جهت ایجاد داده ها و دستیابی به بینش و آگاهی بیشتر و منسجم تر در خصوص شایستگی مدیران منابع انسانی صنعت بانکداری بهره گرفته شده است. در گروه کانونی شایستگی های مطروحه مورد تایید ضمنی قرار گرفت لیکن شایستگی های



تخصص در حوزه منابع انسانی و داشتن دانش استراتژیک و مهارت رهبری بیش از سایر شایستگی‌های مورد تاکید قرار گرفت.

در آخرین گام پژوهش نیز بواسطه آنکه در فرایند مصاحبه و گروه کانونی به دلیل انتخاب گروه‌های کوچک، قابلیت تعمیم به جمعیت بزرگتر به شدت محدود می‌شود و از طرفی کسب اطلاعات ناهم‌سنگ در نتیجه پویایی‌های گروه و عدم قطعیت در مورد درستی پاسخ‌های مصاحبه شونده‌گان، به عنوان نقیصه‌های غیر قابل اجتناب شیوه‌های کیفی مدنظر است، بخش پیمایش پژوهش انجام شد و بر اساس نتایج آن اولیت‌بندی شایستگی‌ها صورت پذیرفت. است. همانگونه که در جدول شماره ... ملاحظه می‌شود در بعد شایستگی‌های فردی، شایستگی ویژگی‌های فردی و شخصیتی و عدالت محوری حائز بیشترین اهمیت و شایستگی ارزیابی انتقادی و نتیجه‌گرایی دارای کمترین اهمیت است. در بعد شایستگی میان‌فردی، شایستگی توانایی رهبری و ارتباطات موثر دارای بیشترین اهمیت و شایستگی مشاوره و خلق ارزش و ظرفیت سازی از کمترین اهمیت برخوردار است. در بعد شایستگی حرفه‌ای، دانش تخصصی منابع انسانی دارای بیشترین اهمیت و شم کسب و کار دارای کمترین اهمیت ارزیابی شده است. در بعد شایستگی مدیریتی، شایستگی مدیریت استعدادها دارای بیشترین اهمیت و شایستگی مدیریت فناوری در عرصه منابع انسانی دارای کمترین اهمیت تلقی شده است.

با توجه نتایج بدست آمده و مد نظر داشتن شایستگی‌های که دارای میانگین زیاد (۴) با بالا هستند، می‌توان چارچوبی را برای مدل شایستگی مدیران منابع انسانی صنعت بانکداری متصور بود که در قالب شکل شماره یک ارائه شده است.



شکل ۱. مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری

### بحث و نتیجه

این تحقیق با هدف شناسایی و تبیین شایستگی‌های موردانتظار و محورهای قابل توسعه مبتنی بر شایستگی در مدیران منابع انسانی صنعت بانکداری انجام پذیرفت. با عنایت به ارتباط عملکرد سیستم بانکی که بخش مهمی از آن متاثر از عملکرد مدیران آن است با بخش‌های کلان اقتصاد کشور، هرگونه بی‌ثباتی، بحران یا عدم کارایی در آن می‌تواند موجبات نوسان و اختلال در متغیرهای کلان مالی و اقتصادی در کشور را فراهم آورد. از این رو برای اینکه مدیران سیستم بانکی عملکرد مناسبی داشته باشند، باید صلاحیت و

مهارت مورد نیاز آن را کسب نمایند و برای این منظور لازم است به تناسب حوزه فعالیت و فضای کاری سازمان معیارهایی برای تبیین و ارزیابی دانش، نگرش و مهارت‌های مورد نیاز یک مدیر تعریف شود (Teichter, 2007). از سوی دیگر گرچه ضرورت توجه به شایستگی‌ها و توسعه مدیران بطور فزاینده‌ای در سازمان‌ها مورد پذیرش قرار گرفته است، لیکن شواهد اندکی از برقراری ارتباط بین این دو مقوله در صنعت بانکداری وجود دارد. در واقع یکی از مسائل اصلی که نظام بانکی کشور با آن مواجه است فقدان تبیین شایستگی‌های مطلوب مدیران منابع انسانی است.

بر اساس اعلام انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا، و بر اساس تحقیق صورت گرفته توسط موسسه مذکور از ۵۱۷ نفر متخصصین حوزه منابع انسانی، بهبود و ارتقاء شایستگی‌ها و توسعه مدیران مهمترین عامل فعلی و دومین چالش آتی سازمان‌ها خواهد بود و عمده‌ترین چالش که سازمان‌ها در پنج تا ده سال آینده با آن مواجه خواهند بود، مدیریت افراد عنوان شده است (SHRM, 2014). همچنین بر اساس مطالعات و پژوهش‌های صورت گرفته پیشین در کشور این‌گونه به نظر می‌رسد که مدیریت منابع انسانی در ایران با سایر کشورهای در حال گذار شباهت‌های قابل توجهی دارد و هنوز تا حدی از مرحله مدیریت پرسنلی عبور نکرده است و کماکان به ماهیت راهبردی آن توجه کافی نمی‌شود (فقیهی و آغاز، ۱۳۹۰). گرچه در سال‌های اخیر اقداماتی در جهت اعتلای جایگاه منابع انسانی در سازمان‌ها صورت گرفته است و از آن جمله بسیاری از صنایع از جمله صنعت بانکداری تعیین مدل‌های شایستگی و حرکت در مسیر شایسته‌پروری را در دستور کار خود قرار داده‌اند، اما اساساً این شایستگی‌ها بصورت عمومی تعریف شده و کمتر ویژگی‌های هر صنعت و نیز جنبه‌های تخصصی در هر حوزه کاری را پوشش می‌دهد. از این رو تبیین شفاف و تصریح شایستگی‌های مدیران منابع انسانی با لحاظ مولفه‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز سیستم بانکی می‌تواند دستیابی به یک چارچوب منسجم را ممکن و تحقق مطلوب این مهم را تسهیل نماید. در گزارش سالانه‌ای که توسط شرکت مشاوره‌ای دیلویت در سال ۲۰۱۵ منتشر شده است حیاتی‌ترین موضوعات منابع انسانی در قالب ۱۰ عنوان ارائه گردیده است که مهمترین آن توسعه مدیران منابع انسانی و ضرورت اتخاذ رویکردهای نوین یادگیری و توسعه برای افزایش مهارت‌های آنان بر اساس شایستگی‌های موردانتظار است. از این

منظر توسعه و ارتقاء شایستگی‌های مدیران منابع انسانی با توجه به نقش کلیدی آنان در تعالی سازمان اهمیتی دو چندان می‌یابد (Schatsky & Schwartz, 2015). بر اساس یافته‌های تحقیق بسیاری از شایستگی‌های مطرح‌شده از سوی مدیران منابع انسانی، با آنچه صاحب‌نظران در این حوزه تبیین نموده‌اند همخوانی دارد (Heneman, 1999), Lawson and Limbrick (1996) Hunter(1999) Schoonver (2003), McEvoy, Hayton, Warnick, Mumford, Hanks, Blahna (2005), Ramlall (2016), Ulrich, Allen, (2012) Brockbank, Younger, Nyman. لیکن در مقایسه با اولویت‌های ارائه‌شده در سطح جهان و با اتکا به ادبیات موضوع حوزه منابع انسانی؛ شایستگی‌هایی چون مهارت‌های استراتژیک، مدیریت تغییر و مباحث مرتبط با فناوری در زمره یافته‌های پژوهش با اولویتی متناظر نبوده‌اند که می‌تواند به نوعی مبین عدم توجه کافی به دانش تخصصی این حوزه و ضرورت به‌روزرسانی و آگاهی از تئوری‌ها و آموزه‌های نوین در حوزه منابع انسانی با اتکا به سیستم‌ها و فناوری‌های روز و نیز فقدان شناخت مدیران منابع انسانی سیستم بانکی کشور از نقش و جایگاه امور راهبردی و استراتژیک در توفیق سازمان‌ها باشد.

آنچه مسلم است بانکها به عنوان بنگاه‌های اقتصادی خدمت محور در صورتی می‌توانند عملکرد مالی مطلوب و سودآوری قابل ملاحظه‌ای داشته باشند که سرمایه‌گذاری ویژه‌ای روی ارائه‌دهندگان خدمت خود داشته باشند و این نیازمند وجود مدیران منابع انسانی با توانمندی و شایستگی بالایی است. مدیران منابع انسانی نظام بانکی کشور با تاثیرگذاری بر روی حدود ۲۳۰ هزار نفر پرسنل ارائه دهنده خدمات بانکی می‌توانند در عملکرد نظام بانکی و به تبع آن اقتصاد کشور، نقش به‌سزایی ایفا نمایند. آنها نه تنها در خصوص شاخصهای عملکردی و نتایج کسب و کار تاثیرگذار هستند بلکه در پاسخگویی و برقراری تعاملات موثر با ذینفعان در نظام بانکی نقش مهمی ایفا می‌نمایند. همچنین در ارتقا وضعیت شاخصهای انسانی نیز بسیار تعیین‌کننده هستند. ضمن آنکه مشتریان درونی بانکها یعنی کارکنان نیز خواهان توجه و بهبود ارتباطات سازمانی، برخورداری از حقوق انسانی و سازمانی، آموزش و بهسازی خود و بهره‌مندی از جبران خدماتی عادلانه هستند و تحقق مطلوب این مهم جز با ارتقاء و توسعه شایستگی‌ها و قابلیت‌های راهبران این حوزه میسر نمی‌گردد.

پی‌نوشت‌ها

1. Robert W. White
2. David McClelland
3. Mc Logan
4. Boyatzis
5. Spencer and Spencer
6. Rothwell
7. Lindholm
8. Hamel
9. Boyatzis
10. Klemp
11. Spencer & Spencer
12. Quinn
13. Faerman
14. Thompson
15. Mc Grath
16. Burgoyne
17. Cardy
18. Selvarajan
19. Kravetz
20. The Universal Competency Framework
21. Dave Bartram
22. Fletcher
23. Derouen
24. Kleiner
25. Moyer
26. Byham
27. Grau
28. Agut
29. Knowledge, Skills & Attitudes
30. Payette and Champagne
31. Winterton & Winterton
32. Intrapersonal
33. Interpersonal
34. Intellectual
35. Professional
36. Related Competencies
37. Wilson
38. Kolb
39. Ashbaugh
40. Daniel Goleman
41. Mintzberg and Gosling
42. Chartered Institute of Personnel and Development
43. The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)
44. Chartered Professional in Human Resources
45. Human Resources Professionals Association
46. Cornell ILR Competency Model
47. Fundamental/ basic
48. Applied
49. Developmental
50. Exploratory studies
51. Descriptive studies
52. Explanatory studie
53. Braun & Clarke
54. content validity
55. construct validity
56. Kappa Interclass correlation
57. Holsti's method
58. cronbach's alpha coefficient
59. non-probability sampling

## منابع

- پورعزت، ع. کاوسی خامنه، ر. عباسی، ط. (۱۳۹۶). شناسایی و تدوین ویژگی‌های مناسب برای احراز شایستگی وزیر علوم، تحقیقات و فناوری. مدیریت دولتی، ۹ (۱)، ۳۵-۶۰.
- سرمد، ز.، بازرگان، ع.، حجازی، الف. (۱۳۸۵). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه.
- فقیهی، ا. و آغاز، ع. (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی در کشورهای در حال گذار: رویکرد بوم‌شناسانه، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۴ (۱۴)، ۲۲-۵۰.
- نیومن، و. ل. (۱۳۹۵). روش‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی. ترجمه فقیهی، ا. و آغاز، ع. تهران: ترمه
- Ahmad, A., Sharif M.Y. & Kausar, A. R. ( 2014). HR Professionals' Competencies and Performance in the Banking Sector of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*. 31(12).
- Alferaih, A. (2017). Conceptual model for measuring Saudi banking managers' job performance based on their emotional intelligence (EI), *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (1), 12-26
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong s HandBook of Human Resource Management Practice*: UK. KoganPage, 13TH Edition.
- Bharwani, S. & Talib, P. , (2017), Competencies of hotel general managers: a conceptual framework , *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 393 -418
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Cochram, G. (2009). *Developing a competency model for a 21st century extension organization*, unpublished doctoral desertation, Ohio state university.
- CPHR, (2017). *Competency Framework. The Chartered Professional in Human Resources*, Canada.
- Ghoreishi, M. et al. (2017). A Thematic Analysis of the Conceptual Framework of E-Learning in Higher Education. *Interdisciplinary Journal of Virtual Learning in Medical Sciences*. 8 (1):e11498.
- Hall, R. D. & Rowland, C. A. (2016). Leadership development for managers in turbulent times, *Journal of Management Development*, 35 (8), 2-15
- HKIHRM HR Competency Model, (2017). *Hong Kong Institute of Human Resource Management*, Professional Standards Department.
- Homes, G. (2001). The hybrid manager, *Industrial and Commercial Training*. 33 (1), 16 - 26
- HRPA, (2014). *A Competency Framework for the Human Resources Profession*. Human Resources Professionals Association
- HPMA Academy, (2015). *HR Competency Framework*. London. HPMA Academy.
- Hsieh, S. C., Lin, J. S., & Lee, H. C. (2012). Analysis on literature review of

- competency, *International Review of Business and Economics*, 2, 25-50
- Institut Bank, Bank Malaysia (2013). *Development of Banking and Finance Industry Competency Framework*
- Janis Judrups, J. Zandbergs, U. Arhipova, I. & Vaisnore, L. (2015). Architecture of a Competence Based Human Resource Development Solution. *Procedia Computer Science*, 77, 184-190
- Keefe J. (2015). *The Demand for Human Resource Managers: An Occupational Perspective* In Advances in Industrial and Labor Relations. Published online: 57-86
- Lee, E. Scott Yu, K. (2013). *How are Global HR Competency Models Evolving for the Future*, Cornell University ILR School.
- Lee, Y.(2010). Exploring high performers required competencies, *Expert System with Applications*. 37,434-437.
- McConnell, J. H. (2010). *How to Identify Your Organization's Training Needs: A Practical Guide to Needs Analysis*, AMACOM, a division of America Management Association, NewYork.
- Meisinger, S. (2015). *HR And Transparency*, The Rise of HR: Wisdom From 73 Thought Leaders (Editors: Dave Ulrich, William A. Schiemann and Libby Sartain), HR Certification Institute (www.hrci.org & www.riseofhr.com)
- NAPA. (1999). *Competency Model :Looking to the Future: Human Resources Competencies*. United States Office of Personnel Management (The National Academy of Public Administration),
- OECD. (2014). *Talent OECD Competency Framework*, The Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Özdemir, S. Akatay, A. & Eroglu, U. (2015). Competencies of HR Professionals: A Study On The HR Competencies Of University Students, *Social Sciences Conference In The Balkans*, 25-30
- SABPP, (2015). *South African Board for People Practices, setting HR Standards*. Annual Integrated Report.
- Sanchez J. & Levine E. (2009). What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis?, *Human Resource Management Review*, 19(1), 53-63.
- Sanghi, S. (2007). *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*, 2nd ed. Sage Publications.
- Schatsky, D. & Schwartz, J. (2015). *Global Human Capital Trends: Leading in the new world of work*, Deloitte University Press (updates at DUPress.com).
- Selmer, J. Chiu. R. 2004, Required Human Resource Competencies in the Future: A Framework for Developing HR Executive in Hong Kong, *Journal of World Business*, 39,324-336.
- SHRM Foundation,(2014). *Economist Intelligence Unit Report What's Next: Future*

*Global Trends Affecting Your Organization.*

- Strack, R., Caye, J., Gaissmaier, T., Orglmeister, C., Tamboto, E., Linden, C. Ullrich, S., Haen, P. & Jauregui, J. (2014). *Creating People Advantage: How to Set up Great HR Functions (Connect, Prrioritize, Impact)*, The Boston Consulting Group & WFPMA (World Federation of People Management Associations).
- Teichler, U. (2007). *Higher Education in Globalization World*, London: Springer Publisher.
- Tracy, S. J. (2013). *Qualitative Research Methods, Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. Blackwell Publishing, John Wiley & Sons
- UC Berkeley, (2017). *HR Generalist Competency Framework*.
- Ulrich, D., Kryscynski, D. Ulrich, M. & Brockbank, W. (2017). *Competencies for HR Professionals Who Deliver Outcomes, Employment Relations Today*. Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com)
- Ulrich, M., Kryscynski, D., Ulrich, D., Brockbank, W. & Slade, J. (2016). *2016 HR Competency Model, RBL Group*. Human Resource Competency Conference
- Wieczorek, A. (2015). Employees' Competencies Management in Bank Sector. *Reports on Economics and Finance*, 1(1), 105 - 113



## **Explaining the dimensions of human resource managers' development in a competency- based banking system: The application of theme analysis**

**baharak sefidgaran**

**Arian Gholipor**

**Abolhasan Faghihi**

**Mohammad Ali Shahhoseini**

### **Abstract**

In Iran, despite many attention that has paid to the managers' competency in general, researchers have not taken this issue into their consideration from corporate perspective, specially in banking sphere. This research aims at adopting an integrated approach in order to design a competency model for HR managers in Iranian banking industry. First, we reviewed the literature on human resource competencies in order to form the research framework. Then, we conducted a semi-structured interview with 14 senior HR managers of the banking system, in order to identify the competency components. The data were analyzed through theme analysis technique using the QRS NVIVO software. For accreditation of the results we conducted an interview in the form of a focus group with the presence of 6 human resource specialists in the banking industry and human resource professors in the field of human resources. Finally, in order to validate and prioritize the competency components, a questionnaire was distributed among 32 higher ranking HR managers of the banking system. The result indicates that the dimensions for HR managers' development in a competency-based banking system are: individual, interpersonal, professional and managerial.

**Keywords:** human resources, competency, managerial competencies, development of human resources managers, banking industry