

بررسی مفاهیم شایستگی و عوامل موثر در توسعه شایستگی کارکنان

گردآوری و تدوین: وحید مهدوی موجز

مشاور روانشناس صنعتی سازمانی و مشاور منابع انسانی

مقدمه

یکی از اولویتهای مهم مدیران منابع انسانی T برای استقرار نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، آشنایی با رویکردها و فرآیندهای شناسایی و مدهای ساخت شایستگیها است، طراحی مدل شایستگی از جمله روشهایی است که برای انطباق پذیری و سازگاری سازمانهای مدرن با تغییرات مدام و مستمر محیطهای کسب و کار به وجود آمده است و در قالب یک مکانیزم تعریف شده، سطح آرمانی را برای کسانی که به دنبال موقعیتهای بالاتر و اهداف مدیریت عملکرد مفید هستند، فراهم می‌کند و به عنوان یک زیرساخت و چهارچوب قابل اعتماد و کاربردی برای یکپارچگی فرآیندهای منابع انسانی عمل می‌کند. با استفاده و تمرکز بروی شایستگیها می‌توان نگاهی یکدست و متوازن به فرآیندهای مدیریت منابع انسانی نظیر آموزش، ارزیابی عملکرد، جذب و استخدام و غیره داشت.

در واقع یکی از بهترین و مناسبترین رویکردها برای نایل شدن به انسجام بین فرایندی، به کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی است و مدل‌های شایستگی می‌توانند به عنوان شیوه‌ای برای یکپارچه کردن اقدام‌های مختلف منابع انسانی به کار روند و به جرات می‌توان گفت که در این رویکرد، شایستگی هسته مرکزی تمامی فعالیت‌های منابع انسانی سازمان‌ها قرار می‌گیرد.

در این مقاله سعی شده است یک نگاه اجمالی به مقوله تاریخچه شایستگیها، کارکرد آنها، روش‌های طراحی مدل شایستگی و در نهایت تاثیر آن بر توسعه شایستگی مدیران سازمان مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد.

مروری بر تاریخچه شایستگی

کرسنید (۱۹۹۸) معتقد بود که رویکرد شایستگی، رویکردی جدید در مدیریت منابع انسانی نیست و رومی‌ها، در تلاش برای دستیابی به صفات جزئی و تفصیلی سرباز خوب رومی از آن استفاده می‌کردند و مفهوم شایستگی به خیلی قبل‌ترها بر میگردد. ولیکن متدولوژی مبتنی بر شایستگی به شکل مدون و امروزی توسط شرکت هی-مکبر که مؤسس آن دیوید مک کلند روان‌شناس برجسته دانشگاه هاروارد بود، در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ با مقاله‌ای با عنوان آزمون ترجیح شایستگی بر هوش ارائه شد که نشان می‌داد آزمون هوش، پیش‌بینی کننده‌ی ضعیفی برای توفیق فرد در شغل بود؛ از این رو، او شایستگی‌ها را ملاک گزینش توصیه کرد، مک کلند کار را با تعریف متغیرهای شایستگی آغاز کرد که می‌توانستند عملکرد شغلی را پیش‌بینی کنند و تحت تأثیر جنسیت، نژاد یا عوامل اجتماعی و اقتصادی قرار نمی‌گرفتند. مطالعات او به شناسایی جنبه‌های مختلف عملکرد کمک‌های شایانی کرد.

استفاده از شایستگی‌ها همچنین به سال‌های پایان جنگ جهانی دوم و آغاز جنگ سرد توسط دو کشور ابرقدرت آن زمان یعنی ایالات متحده آمریکا و شوروی سابق نیز باز می‌گردد. با شروع جنگ سرد، بازار جاسوسی اطلاعات و جاسوسان گرم شد، این شوروی بود که پیش‌دستی کرد و با به کار گماردن جاسوسان کار کشته، اقدام به کسب اطلاعات در زمینه پیشرفت‌های نظامی آمریکا کرد. رییس جمهور آمریکا دفتری به نام خدمات استراتژی تأسیس کرد که این واحد جدید نیاز به جذب نیروهای مناسب داشت، که بتواند اقدامات جاسوسی روس‌ها را خنثی کنند. آنها به دانشگاه‌ها مراجعه کردند و بهترین‌های هر رشته را انتخاب کردند و این افراد را تحت آموزش قرار دادند. نفرت برگزیده رشته‌هایی مانند فیزیک، ریاضی، تاریخ، زبان، مهندسی و... تحت آموزش قرار گرفتند و سپس از آنها خواسته شد، فعالیت جاسوسی خود را آغاز کنند. نتایج این اقدامات مصیبت بار بود. تمام این افراد توسط دستگاه جاسوسی شوروی شناسایی و نابود شدند. آمریکایی‌ها به دنبال چاره جویی برآمدند، آنها می‌خواستند بدانند در کجای کار دچار اشتباه کرده‌اند، آنها فرایند انتخاب و گزینش نیرو را تجزیه و تحلیل کردند و متوجه شدند که روی تحصیلات تأکید زیادی شده، اگر قرار باشد، فردی به عنوان یک جاسوس فعالیت کند، باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟ راز نگهداری، تیز و زرنگ بودن (البته نه لحاظ درسی) قاطعیت داشتن، دروغ گفتن، فریب دادن، نقاب زدن، وانمود کردن،

بسیار به خود اطمینان داشتن، کنجکاو بودن، چهار چشم داشتن، جامعه پذیر و مردمی بودن، انرژی و فعال بودن از جمله این ویژگیهاست. آنها همچنین متوجه شدند که برای این کار، به تحصیلات عالی نیاز نیست، بلکه در عوض به کسانی نیاز است که خطر پذیر باشند و بتوانند اطلاعات سرّی را جمع‌آوری کنند.

واژه شایستگی ابتدا توسط شرکت AT&T، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های مخابراتی در دنیا در حوزه سازمانی به کار برده شد. آنها گفتند اگر شایستگی در حوزه‌های نظامی و سیاسی استفاده می‌شود، چرا در شرکت استفاده نشود؟ بنابراین در دهه ۱۹۵۰، اقدام به تأسیس یک کانون ارزیابی کردند. آنها هم همان کار را کردند. آنها افرادی را انتخاب کردند و سپس مورد ارزیابی قرارشان دادند. این شرکت این افراد را براساس ۲۵ شاخص کیفیت مدیریتی انتخاب کرد و هر هشت سال یک بار اقدام به ارزیابی این افراد کرد. آنها برای توصیف این ویژگی‌ها عبارت کیفیت مدیریت (Management Quality) را انتخاب کردند. واژه شایستگی در آن زمان به کار برده نمی‌شد. آنها به دنبال افرادی بودند که دارای ثبات هیجانی، مهارت‌های مشاهده، مهارت‌های گزارشی‌دهی و مهارت‌های عمل کردن باشند. آنها اقدام به انتخاب یک گروه کردند و این کیفیت‌ها را در آنها ارزیابی کردند.

در دهه ۱۹۶۰، رویکرد شایستگی به صورت رسمی آغاز به کار کرد. دانشگاه هاروارد در این بین نقش اصلی داشت. هاروارد به این فهم رسید که به دانشجویانش دانش و مهارت می‌دهد، اما نگرش نمی‌دهد. در آن زمان اگر کسی تقاضای ادامه تحصیل برای دانشگاه هاروارد می‌فرستاد. ابتدا از او آزمون هوش می‌گرفتند. اگر می‌توانست از پس آزمون برآید، پذیرفته می‌شد. اما اگر قادر به این کار نبود، رد می‌شد. یکی از کسانی که از این آزمون رد شد، بیل گیتس مدیر شرکت مایکروسافت بود. بنابراین از آن زمان به بعد آنها تصمیم گرفتند که به جای اینکه از متقاضیان تست هوش بگیرند، دانش، مهارت و نگرش فرد را ارزیابی کنند.

مفهوم شایستگی در حال حاضر ابزاری قوی و متقن برای بیان عملکرد موفق و مطلوب و انتظارات عملکردی افراد هستند و همه‌ی افراد سازمان می‌توانند در شرایط مختلف از این ابزار برای بحث در مورد عملکرد مورد انتظار کارکنان صحبت کنند.

تعاریف و مفاهیم

روان‌شناسان، شایستگی را محرک، ویژگی یا مهارت برجسته تعریف می‌کنند که منجر به عملکرد شغلی بهتر می‌شود، همچنین تعریف ارائه شده توسط جامعه بین‌المللی عملکرد (ISPI) شایستگی را مجموعه دانش، مهارت و نگرشهایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند می‌دانند، هربرت اسپنسر (۱۹۹۳) شایستگی را ویژگی زیربنایی فرد که به‌طور کلی با عملکرد اثربخش ملاک مدار یا عملکرد برتر در یک شغل یا وضعیت، رابطه دارد تعریف می‌کنند. به بیان دیگر شایستگی نوعی نگرش سیستمی به کارکنان است که همه صفات، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌های مرتبط با اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها را شامل می‌شود. همچنین، شایستگی از منظر دیگر بیانگر این است که افراد چگونه باید وظیفه خود را انجام دهند یا در شرایط خاص چگونه واکنش نشان داده یا رفتار کنند. از تعاریف مربوط به شایستگی، چنین استنباط می‌شود که شایستگی تمام چیزهایی را شامل می‌شود که به گونه‌ای مستقیم یا غیر مستقیم بر روی عملکرد شغلی افراد تأثیر می‌گذارد.

فلسفه وجودی مدل‌های شایستگی

ایجاد مدل‌های شایستگی اهداف و غایت‌های مختلفی را در سازمان‌ها دنبال می‌کنند، نخست اینکه مدل‌های شایستگی، نقشه راه مدون و مکتوبی برای فرایند گزینش و استخدام شایسته کارکنان می‌باشند، اینکه یک کاندیدای مناسب استخدام بایستی دارای چه مهارت‌ها و ویژگی‌هایی باشد؟ و یا با بر مبنای چه الگوها و استانداردهایی ارزیابی متقاضیان صورت پذیرد؟ یا اینکه گروه‌های کاری در واحدهای عملیاتی سازمان در چه شرایطی می‌توانند به بهره‌وری بیشتری در کسب و کارشان نائل شوند؟ و یا زمانی که در سازمان‌ها دنبال ارزیابی عملکرد کارکنان هستند، داشتن شایستگی‌ها می‌تواند کمک بزرگی را به واحدهای منابع انسانی در جهت برنامه‌ریزی درست اهداف کنترلی و تحلیلی داشته باشد.

مروری بر انواع مدل‌های شایستگی و ویژگی‌های آن

طراحی و تعیین مدل‌های شایستگی در سازمان، فرایندی دائمی است که بر اساس مشاهدات، ورودی‌ها و بازخوردها، اهداف، مأموریت‌ها و رسالت سازمان و در کل نیازهای اساسی تعریف شده برای همان کسب و کار ایجاد می‌شوند. هرچند که اگر مدل‌های طراحی شده اصولی و درست تعیین شده باشند شاید نیاز نباشد خیلی تغییر نمایند، ولی در کل مدل‌های صلاحیت شایستگی‌ها ثابت نیستند و همزمان با تغییر در وضعیت بازار و شرایط کسب و کارها، ضروری می‌باشد تا آنها هم مورد بازنگری قرار گیرند. مدل‌های شایستگی عامل ایجاد محیط‌های کاری یکپارچه و منسجم می‌باشند، چراکه وقتی افرادی را که دارای مهارت‌های مشترک هستند را در کنار هم قرار می‌دهیم، بیشتر احتمال دارد که بتوانند در یک محیط یکسان با هم کار کنند و به بهره‌وری و هم افزایی بیشتری برسند، مدل‌های شایستگی اغلب توسط واحدهای منابع انسانی و با کمک مدیران ارشد سازمان‌ها طراحی و تعیین می‌شوند؛ با این هدف که بتوانند محیط کار و کارمندی کارآمدتر و بهره‌ورتر ایجاد نمایند.

ویژگی الگوهای شایستگی

الگوهای شایستگی، ساختاری مدون برای شرح شغل کارکنان است. این ساختار به سازمان‌ها فرصت می‌دهد، به هنگام تفویض اختیار و ارزیابی توانایی‌های مورد نیاز آنها، به یک زبان مشخص و معین سخن بگوید، از منظر دیگر، سازمان‌ها با مقایسه شایستگی افراد با شایستگی‌های مورد نیاز برای شغل، به سهولت خواهند توانست سطح مهارت شایستگی‌های افراد را تعیین کنند. به عبارت دیگر مدل‌های شایستگی یک الگوی قابل اندازه‌گیری برای سنجش و ارزیابی توانایی‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای انجام دادن فعالیت‌های کاری به صورت موفقیت‌آمیز است و هدف از تدوین مدل شایستگی در هر سازمان ارائه الگویی برای یکپارچه‌سازی عملکرد سامانه منابع انسانی است، به گونه‌ای که منجر به عملکرد مؤثر و موفقیت سازمانی شود. (دهقانان-۱۳۸۶) الگوی شایستگی یک شکل انتزاعی است که رابطه بین شایستگی‌های مورد نظر را به صورت سیستماتیک و مفهومی نمایش می‌دهد و در کل این الگوها ویژگی‌های ذیل را دارا است:

- منحصر به فرد هستند یعنی هر شایستگی به یک ویژگی تخصیص داده می‌شود.
- یکنواختی یا همگنی داخلی دارند، یعنی شایستگی‌های هر ویژگی به هم شبیه و از سایر شایستگی‌های دیگر متفاوت می‌باشند.

- جامعیت دارند یعنی تمامی ویژگی‌های مهم باید در همان الگو باشند.
- ثابت باشند یعنی شایستگیها به سهولت بین ویژگی‌ها قابل نقل و انتقال نباشد.
- نامگذاری مرتبط داشته باشند یعنی نام با تمام کوتاهی خود، منظور و مفهوم را منتقل کند.

انواع شایستگی

بیشتر سازمان‌ها مجموعه‌ای از ارزش‌های بنیادی را برای خودشان تعریف می‌کنند تا نحوه عملکرد آنها را برای رسیدن به تعالی و بهره‌وری مشخص می‌کند. به این رفتارها که عموماً رفتارهای مبتنی بر ارزش گفته می‌شود، لازم است تمام کارکنان در هنگام انجام کار به آنها دقت و تمرکز داشته باشند. مدل‌های شایستگی نوعی رفتار مبتنی بر ارزش است که به نیازهای خاص شغلی بستگی دارد، به عنوان مثال شایستگی مدنظر برای یک کارشناس کنترل کیفی با یک کارشناس مالی تفاوت دارد، به همین دلیل شایستگی‌ها در ادبیات منابع انسانی و مدیریت کارکنان بر اساس الزامات شغل و نوع کسب و کار انواع مختلف دارد.

در کل برای انواع مدل شایستگی هیچ حالت استاندارد یا عموماً مجموعه صلاحیت‌های از پیش تعیین شده‌ای وجود ندارد، با اینکه بعضی از روش‌های ساخت مدل شایستگی گاهی بیشتر از بقیه کاربردی‌تر می‌شوند ولی ساخت مدل شایستگی تا حدودی سلیقه‌ای بوده و براساس شرکت مورد نظر و اهداف و مأموریت سازمانی آن ترسیم و تعیین می‌شود، به بیان دیگر ابعاد و گستره مدل صلاحیت با توجه به صنعتی که در آن هستند و نوع مشاغلی که دارند، به شدت متغیر است، بعنوان مثال، مدل شایستگی‌های یک شرکت مشاوره سرمایه‌گذاری پروژه محور با مدل شایستگی یک شرکت تولید دارویی بسیار متفاوت است، میزان تحصیلات، پیش‌زمینه‌های شغلی و سطح مهارت‌های لازم برای هر پست سازمانی، چارچوب و الزامی برای مدل شایستگی همان شغل ایجاد می‌کند، مشاغلی که به مهارت‌های پیشرفته‌تری احتیاج دارند، سطح بالاتری از صلاحیت‌های لازم را مطالبه می‌کنند.

هرچند که چارچوب مدل‌های شایستگی ساختار ثابت و از پیش تعیین شده‌ای ندارد زیرا به دو رویکرد نزدیک به هم و پر کاربرد در طراحی و ترسیم مدل‌های شایستگی در سازمان‌ها اشاره می‌نماییم :

الف - تقسیم‌بندی شایستگی در سه سطح فردی، سازمانی و راهبری :

• سطح فردی

شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها (قابلیت‌ها) و صلاحیت‌های کارکنان. این سطح، شایستگی‌های اولیه‌ای را در بر می‌گیرد که برای کار کردن در یک، سازمان ضروری است، شایستگی‌های کلیدی که در واقع جزو الزامات اولیه و بنیادی سازمان به شمار می‌روند، این شایستگی‌ها بسیار حیاتی هستند که برای اجرای عملیات اصلی مشاغل هر سازمان نیاز است.

• سطوح سازمانی

شامل روش ویژه سازمان در ترکیب منابع گوناگون، به عبارت دیگر این شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است.

• سطح راهبردی

ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایندها است.

ب : تقسیم بندی شایستگی‌ها در سه سطح عمومی - مدیریتی - اختصاصی

شایستگی‌ها عمومی

شایستگی‌هایی که صرف‌نظر از کارکرد یا سطح، برای تمامی کارکنان ضروری و حیاتی هستند.

شایستگی‌ها مدیریتی

شایستگی‌هایی که برای کارکنان دارای مسئولیت‌های سرپرستی و مدیریتی در هر حوزه کارکردی، لازم هستند.

شایستگی‌ها اختصاصی

شایستگی‌هایی خاص که برای انجام هر شغلی در سازمان، در فضای کاری معین فنی یا عملکردی، ضروری هستند.

وقتی به دو مدل رایج بالا نگاه می‌کنیم از خیلی جهات شبیه به هم بوده و یا در خیلی از توصیفات و گستره تعاریف مفهومی هم پوشانی دارند درکل شایستگی‌ها شامل خصوصیات فردی، سیستم‌های اعتقادی، روش برخورد با مشکلات و مواجهه با آنها، حل تعارضات سازمانی، مهارت‌های حرفه‌ای،

رفتارها، توانایی کار در محیط‌های تیمی، توانایی انجام کارهای انفرادی و غیره را هدف قرار می‌دهند و تنوع این شایستگی‌ها بسیار زیاد است و همانطور که قبلاً هم گفته شد تا حد زیادی هم به شرح وظایف شغلی و همچنین فضا و فرهنگ و اهداف شرکت موردنظر بستگی دارد. شرکت‌های بزرگ اغلب برای فرایند استخدامشان پاسخنامه‌های گسترده‌ای تهیه می‌کنند تا بتوانند براساس طیف وسیعی از انواع مدل شایستگی، افراد را گزینش کنند. در نتیجه افراد انتخاب شده را براساس شایستگی‌ها و نوع شخصیتشان به نهادهایی که برایشان مناسب است منتقل می‌کنند و نقش‌هایی را به آنان می‌دهند که با مهارت‌هایشان سازگار باشد.

شناخت، استخراج و طراحی شایستگی‌ها

طراحی مدل‌های شایستگی به نوع و هدف سازمان و کسب و کار و مأموریت آن بستگی دارد. برای هر سازمان باید یک یا چند مدل شایستگی وجود داشته باشد تا به واسطه آن بتواند نیازهای توسعه ای خود را بدرستی مدیریت نماید. مدل‌های شایستگی که ارزش‌های سازمانی، شایستگی‌های اصلی و رهبری را مورد توجه قرار می‌دهند، نباید بیش از پنج تا هفت شایستگی داشته باشند، اگر تعداد شایستگی‌ها زیاد باشد، توجه کمتری به آنها شده و حرکت در مسیر شایستگی را سخت می‌نماید. بسته به پیچیدگی کار در داخل سازمان، شایستگی‌های عملکردی و تخصصی ممکن است دارای عناوین فرعی هم باشند که هر یک از آنها دارای شاخص‌ها یا استانداردهایی باشند، آنها همچنین ممکن است دارای سطوح شایستگی با استانداردهای مختلف باشند، با این تفاسیر که عنوان شد روش‌های متنوعی برای تعیین و طراحی شایستگی‌ها در سازمان‌ها وجود دارد که هر کدام نیز در جایگاه خود می‌تواند کاربردی باشد ولی ما در اینجا به یک نمونه و روش پرکاربرد در طراحی مدل شایستگی در سازمان اشاره می‌کنیم :

رویکرد استقراضی: اساس این رویکرد، قرض گرفتن مدل شایستگی از یک سازمان دیگر است این رویکرد ارزان بوده و نیاز به متدولوژی خاصی ندارد و صرفاً با شبیه سازی کسب و کار و تعیین یک سری الگوهای ساده می‌شود از یک شرکت دیگر کپی برداری نمود.

رویکرد استقراضی و بومی سازی: اساس این رویکرد، گرفتن مدل شایستگی از سازمانی دیگر و باز طراحی مجدد آن براساس فرهنگ سازمان جدید است. این رویکرد، نیاز به حداقل متدولوژی دارد تا بر اساس یک الگوی از پیش طراحی شده الزامات شایستگی های سازمان را در الگوی قرض گرفته شده جانمایی کرد.

رویکرد ایجاد مدل جدید: بر اساس این رویکرد، یک مدل شایستگی مناسب برای یک سازمان طراحی، ساخته و ایجاد می شود.

برای استخراج و تدوین مدل شایستگی روش های مختلفی وجود دارد، از جمله این روش ها می توان به مصاحبه با مدیران ارشد سازمان، مصاحبه با مدیران موفق صنعت، مطالعه استانداردها و شرح شغل ها، طوفان فکری، روش های پرسشنامه ای از پیش طراحی شده و ساختارمند، مطالعات الگوبرداری و مطالعه برنامه استراتژیک سازمان اشاره نمود.

نکات موثر در طراحی شایستگی ها :

- در مورد عنوان مدل شایستگی خود تصمیم درست و دقیق بگیرید.
- مشخص کنید که چه نوع فرایندی برای سازمان شما مفید است.
- منافع و ارتباطات ذینفعان سازمان تان را ترسیم نمایید و عملکرد تیم های کاری را در تقابل با ذینفعان مشخص نمایید.
- استانداردهای قابل اندازه گیری (قابل مشاهده) برای هر عنوان اصلی یا عنوان فرعی شایستگی مشخص نمایید.
- شایستگی ها را بدون ابهام و ساده و صریح توضیح دهید. (از صفات مبهم، طولانی و بدون معنی استفاده نکنید)
- شایستگی های خاص شغل را تعیین کنید. (شایستگی ها باید انعکاس مهارت ها و رفتارهای منحصر به فرد هر شغل باشد).
- فهرست شایستگی ها را نهایی کنید.
- و در نهایت این شایستگی های تعیین شده را با تمام مدیران و ذینفعان به اشتراک بگذارید و به این اطمینان برسید که مدل شایستگی طراحی شده، تمام نیازهای سازمان شما را در پوشش می دهد.

کارکرد شایستگی در توسعه مدیران :

سازمان های پیشرو و توسعه محور همیشه در تلاش اند تا راه حلی پایدار برای گزینش و استخدام مناسب، آموزش هدفمند و اثربخش و جانشین پروری و ارتقا شغلی خود داشته باشند. وقتی از الگو های شایستگی در سازمان ها حرف می زنیم و بدنبال تثبیت جایگاه آن در فرآیندهای منابع انسانی هستیم از یک سو آنچه از کارکنان انتظار می رود را بنحواحسن مشخص و معین می کنیم و از سوی

دیگر معیارهای قابل اندازه‌گیری را برای ارزیابی افراد در جایگاه‌های مختلف مشخص می‌نماییم. جاری سازی مدل شایستگی برای تمامی کسب و کارهایی که در حال رشد و توسعه هستند یک امر ضروری و اجتناب ناپذیر است و به بخش‌های مختلف سازمان کمک می‌کند تا در مورد وضعیت کیفی نیروی انسانی و توانمندی‌های تعریف شده در سازمان چشم انداز درستی داشته باشند. دلایل متنوع و مختلفی در کارکرد بهینه شایستگی‌ها در توسعه مدیران و کارکنان در سازمان‌ها وجود دارد که شاید در حوصله این پژوهش نباشد ولی ذیلاً می‌توان به موارد بارز اشاره نمود:

- استفاده از الگوهای شایستگی در توسعه مدیران آنها را با اهداف استراتژیک سازمان همسو تر و همراه تر می‌نماید.

- استفاده از الگوهای شایستگی، هم به سازمان و هم به مدیران این امکان را می‌دهد تا فهمی درست و نسبتاً جامع از همه توانایی‌ها و مهارت‌های خود داشته باشد و آنها را در مسیر اهداف تعیین شده سازمانی مدیریت و برنامه‌ریزی نماید.
- استفاده از الگوهای شایستگی به سازمان این امکان را می‌دهد تا نیازهای توسعه‌ای و آموزشی کارکنان را به درستی و با دقت بالاتر شناسایی کرده و برای آنها بطور هدفمند برنامه‌ریزی نماید.
- استفاده از الگوهای شایستگی در توسعه مدیران مسیر رشد و پرورش را بدون ابهام و خیلی صریح مشخص می‌نماید.
- استفاده از الگوهای شایستگی در سازمان بعنوان یک ابزار کاربردی یک مکانیزم اندازه‌گیری منصفانه برای ارزیابی عملکرد مدیران فراهم نماید.

جمع بندی

سازمان‌های موفق سیاست‌های راهبردی منابع انسانی خود را بر مبنای مدل‌های شایستگی برنامه ریزی و راهبری می‌نمایند چرا که به اهمیت نیروی انسانی و کارکرد بهینه آن در کسب و کارشان واقف هستند و اطمینان دارند که الگوهای شایستگی‌ها ضامن موفقیت و توسعه مدیران و کارکنان در سازمان است.