



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

عنوان مقاله: تفاوت بین مدل سازی صلاحیت و تجزیه تحلیل
شغلی سنتی

مترجم: محمدعلی مصطفی پور (مدرس دانشگاه آزاد اسلامی
واحد مینودشت؛ modir.2011@gmail.com)

موضوع: مقالات ترجمه شده / مدیریت منابع انسانی

سال انتشار (میلادی): ۲۰۱۳

وضعیت: تمام متن

منبع: پایگاه مقالات علمی مدیریت

www.system.parsiblog.com

منبع انتشار اصل مقاله: Human Resource Management

Review 19 (20 09) 53- 63

تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت

www.SYSTEM.parsiblog.com

چکیده:

ما استدلال می کنیم که مدل سازی صلاحیت (CM) دارای پتانسیلی
برای پر کردن اهمیت باطل در تجزیه تحلیل شغلی سنتی (TJA) است ،
به ویژه القاء استراتژی مربوط در رفتار روز به روز کارمند
است. علاوه براین ، TJA و CM بطور اساسی اهداف متفاوتی را
دنبال می کنند ، انهایی هستند که استدلالی برای و در برابر
یکی از این روشهای منابع انسانی در زمانها ممکن است چشم پوشی
کنند. برای بهتر شدن این نکته ما TJA و CM را همراه با ۶ بعد
مقایسه کردیم: اهداف (شرح در برابر رفتار موثر) ، چشم
انداز شغلی (اهداف برای شرح در برابر یک نقش برای تصویب
شدن) ، تمرکز (شغل در برابر سازمان) ، گرایش زمانی (گذشته در

برابر آینده) ، سطح عملکرد (نمونه در برابر حداکثر) و روش ارزیابی (ویژگی پنهان در برابر قضاوت حضوری). ما نتیجه گیری کردیم با یک سری از پیشنهادات با راه های مرتبط که هر TJA بتواند با CM همراه شود به قدری که یک سازمان ممکن است موفق شود ، در میان سایر نتایج ، هدف بحرانی هدایت رفتار کارمند به سوی انجام اهداف استراتژیک است.

مقدمه :

در بسیاری از سازمان ها ، مدل سازی صلاحیت (CM) جایگزین انالیز شغلی سنتی (TJA) برای یک گروه از کاربران منابع انسانی شده است. با این حال ، به نظر می رسد که هیچ توافق حرفه ای با توجه به تفاوت بین TJA و CM وجود ندارد ، و برخی حتی استدلال می کنند که هر مدل سازی صلاحیت (CM) پروژه ای در اساس آن و همچنین رویه انالیز شغلی است (روگبرگ ، ۲۰۰۷). یک گروه از کارشناسان درباره تفاوت بین TJA و CM تحقیق کردند و ذکر کردند که تاکیده های اخیر بر "پیوند نتایج به اهداف تجارت" بطور وسیع در TJA وجود ندارد ، اما همچنین روش شناسی TJA شدت بیشتری از CM در رابطه با جمع اوری داده ها ، سطوح جزئیات ، مقبولیت اعتبار نتایج ، و مستنداتی برای فرایند تحقیق دارد (اسچپمن ، ۲۰۰۰). هنوز سایرین دارای عقیده ای هستند که حداقل برخی از کاربران CM منحصرا تعدیل شدند ، کمتر از شدت انالیز شغلی است (بارت & کالاهان ، ۱۹۹۷ ؛ پرلن ، ۱۹۹۷) یا این که CM چیزی اجرا نمی کند که فرم جدیدی از گرایش استراتژی انالیز شغلی ان را نتواند اجرا کند (بارنی ، ۲۰۰۰ ؛ ساکت & لاکزو ، ۲۰۰۳).

یک پاسخ درست برای سؤال چگونه CM از TJA متفاوت است فرار است چون ، حتی استدلال CM که بطور گسترده آزمایش شد و بصورت کتاب درآمده است (لوسیا & لیپسینگر ، ۱۹۹۹ ؛ اسچپمن ، ۱۹۹۹) ، هیچ توافقی در ارتباط با هیچ یک از تعریف های "صلاحیت" یا روشهای درگیر در توسعه یک مدل صلاحیت وجود ندارد (پرلن &

بارنی ، ۲۰۰۰). بجای طفره رفتن "این یا آن" روش برای بحث بین CM و TJA است ، ما به سختی ساختار این وضع دشوار را پیشنهاد دادیم. به ویژه ، ما که متمم CM و TJA نسبت به جانشینی یک دیگر حفظ کردیم و ، بنابراین ، آنها باید برای هم زیستی در جعبه ابزار منابع انسانی از هر سازمان باشند.

در ابتدا ، ما باید خام باشیم اگر تصدیق نکنیم که تفاوت ارائه شده توسط ما بین TJA و CM به ندرت در عمل موجود است ، و این که اهداف از TJA و CM اغلب در میدان کاربری مبهم هستند. و تاکنون آن در این ابهام است که ارائه دهنده انگیزه برای اهداف اولیه ما است: برای روشن کردن تفاوت بین TJA و CM ، برای واضح کردن اهداف متفاوتی که آنها ممکن است انجام دهند ، و برای توسعه موردی برای ظرفیت آنها برای تکمیل یکدیگر است.

به ما اجازه دهید که خلاصه نقشه راه از روش را برای هر یک از اقدامات استدلال مان ارائه دهیم. اول ، ما TJA و CM را همراه با ۶ بعد مقایسه می کنیم : بخصوص ، اهداف (شرح در برابر رفتار موثر) ، چشم انداز شغلی (اهداف برای شرح در برابر یک نقش برای تصویب شدن) ، تمرکز (شغل در برابر سازمان) ، گرایش زمانی (گذشته در برابر آینده) ، سطح عملکرد (نمونه در برابر حداکثر) و روش ارزیابی (ویژگی پنهان در برابر قضاوت حضوری) است. ما باور داریم که این ۶ بعد مقایسه ای (به خلاصه جدول یک نگاه کنید) برای توضیح این که TJA و CM دو ابزار مدیریت منابع انسانی بنیادی متفاوتی هستند(یا بطور مطلوب باید باشند) انجام می دهند ، حتی فکر خط جداکننده آنها در بسیاری از دامنه کاربردی آنها برای داده نامشخص بود. سپس ، ما نشان می دهیم که چگونه تمرینات CM می تواند مکمل مثر استفاده نه تنها TJA باشد اما همچنین شکل جدید از انالیز شغلی باشد (سانچز ، ۱۹۹۴ ؛ سانچز ، لیوین ، ۱۹۹۹). در چنین انجمنی ، ما برای نشان دادن چگونه CM می تواند ابزاری در روشی که نه تنها اضافه کننده اهداف استراتژی آن بلکه بدین وسیله غلبه بر

محدودیت های TJA در جایی دیگر علیه کسی استفاده میشود امیدواریم (بریدگس ، ۱۹۹۴ ؛ اولیان & راینز ، ۱۹۹۱ ؛ اسنو & اسنل ، ۱۹۹۲) ، اما همچنین دقت زیاد در CM گم شده بود (اسچپمن و همکاران ، ۲۰۰۰). ما با نگاه لحظه ای خلاصه که در تحقیقات آینده ممکن است تقویت شود موردی برای انحصار این روشها ، و ارزش که ان ممکن است برای تأثیرات سازمانی و مدیریت منابع انسانی اضافه شود نتیجه گیری کردیم .

۱. مقایسه و تقابل TJA و CM

۱.۱. هدف: شرح در برابر رفتار مؤثر

فرض ما این است که در حقیقت هدف از انالیز شغل برای درک بهتر و ارزیابی واگذاری کار است ، هدف از CM برای چگونگی اثر چنین واگذاری هستند که در یک روش همراز با استراتژی سازمان انجام می شوند. یک خط موازی میتواند با تصویری از " رابطه ویژگی " و "موقعیت قوی" رسم شود ، که مرتبط با مفهومی از "خط مشی" و "حجم" که در تنها تئوری کشف شده باشد (تت & بورنت ، ۲۰۰۳). یعنی ، در حقیقت TJA در ابتدا با تعیین " رابطه ویژگی " یا "خط مشی" مناسب (برای مثال افتخارات کارگران) که نامیده می شوند به ماهیت کار واگذار شده مربوط است ، CM تمرکزی بر افزایش موقعیت قوی دارد یعنی افزایش حجم خط مشی های ویژه که نشانه اهمیت پیوستگی بی ربط معلوم الگوی رفتار (از این پس به عنوان موضوعات رفتاری خوانده میشود) که مورد توجه عوامل موفقیت بحرانی (اسچینیر ، شاو و بتی ، ۱۹۹۱) یا مجریان عملکرد استراتژی هستند (بیکر ، هوسلید و اولریچ ، ۲۰۰۱). سازمانها امیدوارند که ، به عنوان یک نتیجه از این سیگنال های "صدا" ، آنها یک جو سازمانی قوی در کارمندان که اشتراکی از درک روشن موضوعات رفتاری مورد انتظار و تشویق دارند ایجاد خواهند کرد (بوون و اوستروف ، ۲۰۰۴ ؛ وربل و دی ماری ، ۲۰۰۵).

در این رابطه ، TJA و CM وابسته در ابعاد متفاوت هستند ، TJA بهترین موقعیت یافته در بعد ابزار کاربردی و انجام برای آگاه

سازی وظایف منابع انسانی مانند کارگزینی ، آموزش و مقایسه است ، در حالیکه CM بهترین امکان به عنوان یک استراتژی ابزار قابل اجراء انهایی که مرجع نزدیکتر هستند و می توانند احتمالا در فرهنگ سازمانی و تئوری کنترل اجتماعی یافته شود است (بوون و اوستروف ، ۲۰۰۴ ؛ چتمن و چا ، ۲۰۰۳ ؛ او ریلی و چتمن ، ۱۹۹۶ ؛ تریک و دیر ، ۱۹۹۲ ؛ وربل و دی ماری ، ۲۰۰۵). این تئوری ها نشان می دهند که تعیین بحرانی از استراتژی رهبری که چگونه استراتژی با استعداد است؟ نیست ، اما چه مقدار کارمند درک کردند و معیارهای سازمانی را در رابطه با رفتار استراتژی همتراز را به اشتراک گذاشتند است. CM بطور نظری کوششی برای باز کردن یک مجرا برای استراتژی قابل اجرا است ، بنابراین کارمندان چگونه استراتژی ترکیبی مرتبط با رفتار روز به روز را یاد می گیرند.

بر خلاف این ادعا که CM نتوانست در چیزی موفق شود که TJA نتوانسته باشد انجام دهد ، ما باور داریم که CM تناسب بسیار بهتر برای وظیفه ای از اثرات رفتار کارکنان همراه با خطوط استراتژی که TJA است دارد. یعنی ، کلیدی برای ظرفیت CM برای ارائه یک مسیر بین رفتار روز به روز کارکنان و اهداف وسیع تر از سازمان است. (اسچپمن و همکاران ، ۲۰۰۰) ، اعتماد بر یک تعداد کم از مرکز صلاحیت که لغت بکار برده شده بطور غیر مبهم برای شکل مزیت رقابتی سراسری سازمان: مشاغل ، درجات و موقعیتهای هستند (چتمن و چا ، ۲۰۰۳ ؛ پاراهالاد و هامل ، ۱۹۹۰ ؛ وربل و دی ماری ، ۲۰۰۵). بنابراین ، مدلهای صلاحیت باید برای درک اسان و مکاتبه برای هر کس در سازمان ، صرف نظر از عنوان شغلی باشد. در مقابل ، TJA معمولا تحمیل یا لیست طولانی از وظایف و کلمات بکار رفته روانشناسی دانش ، مهارت ، توانایی و سایر مشخصه ها (KSAOs) است که بدون شک ارائه دهنده درک عمیق از ماهیت هر شغل و نیاز های آن است ، اما کدام ، با یکدیگر ، از یک شرح پیچیده که برای مکاتبه افرادی که شنای نزدیک با شغل یا با کلمات فنی تحلیل کار ندارند مشکل است.

برای روشن کردن چگونگی ارائه CM به کارکنان با یک مسیر بین رفتارشان و استراتژی سازمان است ، به ما اجازه دهید تا تمرکز بر قابلیت تحویل موضوع پروژه CM داشته باشیم. آنها شامل مجموعه ای از صلاحیتها هستند ، که تمایل به ارائه تعریف وسیع موضوع رفتاری سازگار با اهداف استراتژی سازمان است. توجه به موردی از اجرای با سابقه امریکایی (VA) ، که مشغول در فرایندی از تغییر استراتژی از اواسط دهه ۹۰ بود. یک CM طراحی شده با هدف برای ارائه یک مسیر برای VA کارکنان در رابطه با موضوع رفتاری که مشخصه استراتژی جدید است. این استراتژی نوآوری مجدد از VA شامل حرکتی از یک تاریخ ، سازمان نوع نظامی با یک تقسیم رسمی از کارکنان هدایت شده برای درجات بالا از تقسیمات ، محدودیت قابل محاسبه ، و محدودیت فرصتها برای توسعه و ابتکار خلاق است. استراتژی جدید ، که هدفی در تبدیل شدن به یک سیستم تندرستی فعال نسبت به سیستم بیمارستانی انفعالی است ، برای رویه متفاوت برای روشی در هر VA کارکنان تصویب کارشان بود نامیده شد. برای مثال ، تمایل برای رها کردن "روح" بطور ذهنی فراگیر بود و در سراسر سازمان منجر به ورود یک صلاحیت که "سیستم تفکر" نامیدند شد ، که به عنوان "ایجاد تصمیم محاسبه شده که اثر آن را بر سایر فعالیتها ، واحدها ، و افراد محاسبه می کرد" تعریف شد.

مجموعه ای از "شاخصهای رفتاری" (BLs) که با نمونه فهمانده شد مطلوب ، نامطلوب ، رفتار ظاهری "مناسب" از سیستم تفکر صلاحیت برای ارائه سیگنالهای واضح به کارکنان از انواع رفتار رده بندی شده درون این تعریف وسیع موضوع رفتاری توسعه یافته بود. با این حال ، چون رفتار ظاهری از این صلاحیت ممکن است بطور منطقی به عنوان یک تابعی از متون شغلی در هر عملکرد کارمند متفاوت باشد ، مجموعه چندگانه از BLs برای توضیح به کارمندان که چگونه موضوع رفتاری با این صلاحیت نشان داده شده باید در شغل ویژه آشنا با و رتبه بندی ظاهر شود توسعه یافته بود. برای مثال ، BLs سیستم تفکر صلاحیت شکل متفاوتی را برای مدیران فروش به خود گرفت (ارزیابی اثر بر دیگران قبل از

تغییر فرایندهای کار) سپس برای حساب رهبر تیم (کمک به کارکنان برای درک چگونه وظایف آنها مرتبط با کل سازمان است) است.

این استدلال شد که برچسب شایستگی به عنوان "سیستمهای تفکر" مشکل دار هستند چون آنها در سراسر ابعاد گسسته هستند (برای مثال ، توانایی ، شخصیت) (پارلن ، ۱۹۹۷). با این حال ، هنگامی که هدف راهنمایی رفتار کارکنان است ، اصطلاحات تخصصی تجاری که بطور ویژه برای کلمه صلاحیتهای بکار می رود قابلیت بحث بالایی برای برچسبهای واگذار شده به محدود کننده دارد ، ساختارهای روانشناسی یگانه نظیر آنها اغلب شامل لیستی از KSAOs ویژگی های TJA است. در حمایت از این موقعیت ما ابتدا درج کردیم که کارکنان اغلب دارای تفاوت در ادراک روانشناسی مجموعه لغات دارند و ، دوم ، این که زبان از صفت روانشناسی نظیر تواناییها (برای مثال ، انعطاف پذیری از عمل محصور شده) و ویژگی های شخصی (برای مثال ، مکان کنترل) شکست برای رساندن موضوع استراتژی یک سازمان در یک خیال ، جذابیت ، و روش درست است. بنابراین ، استفاده از تعریفهای بیشتر مجموعه کامل از شایستگی ممکن است در حقیقت مغلوب هدف اولیه CM از رفتار مؤثر همراه با خط استراتژی باشد.

۲.۱. چشم انداز شغلی: اهداف برای شرح در برابر یک نقش برای تصویب شدن

مفهومی از شغل ، که TJA معمولا با موضوع شغلی مرتبط است ، نشان دهنده یک فرضیه فلسفی است که اغلب گریز انهایی که از مفهومی بر اساس روزانه استفاده می کنند است: یعنی وجود واقعیت خارجی واگذاری شغل بطور هدفدار قابل رسیدگی است (کرونشاور ، ۱۹۹۸). ورود تصویری از شغل به عنوان وجود جدا از فردی که انجام دهنده فعالیت کاری مشخصی است می تواند اثری بر شروع انقلاب صنعتی باشد ، که موجب نیاز برای تقسیم کارگران می شود. اقتصادها از معیار توجیه نیازمند به چشم انداز شغلی بطور مجزا از افراد هستند ، زیرا تعداد زیادی از افراد

فعالیت‌های مشابهی انجام می‌دهند که برای تولید انبوه ضروری است. این تمرین ارائه دهنده افزایشی برای مطالعه شغل به عنوان وجود مجزا از اعمال واقعی فعالیتها رده بندی شده با شغل است.

شغل ارائه شده برای اهداف مطالعه در TJA است ، زیرا که تقسیم کارگران نیاز است تا شغل دیدی به عنوان "ثابت" در سراسر متصدیان متفاوت از شغل مشابه داشته باشد. انالیز شغل و موضوع مهم کارشناسی (SMEs) هنگام پرسیدن شرح این چکیده موجود چیست می‌باشد. زمانی که SMEs یادآوری می‌کند که آنها درباره "شغل" و نه درباره "فردی" که در آن کار است گزارش می‌کنند (و آنها اغلب در میدان کاربردی TJA هستند) ، آنها برای فرضی که شغل آنان بطور مجزا از عملکرد شغل آنان موجود است می‌پرسند. بنابراین ، یکی ممکن است با لب بگوید که پرس جوی کارکنان برای گزارش درباره شغلشان بدون فکر کردن درباره افراد اجرایی ان وابسته به یک تمرین ذهنی در بدنه اصلی تفکیک است. بطور آشکار ، توجیهاتی برای توصیه تفکیک کار از شخص وجود دارد ، به ویژه که انالیز شغلی علاقه مند در شرح "بی طرف" از کار است که با هر تفسیر طرز فکر دارنده کار الوده نشده باشد. هنگام هدایت در این مد هدفدار (کرونشاور ، ۱۹۹۸) TJA تلاشی برای توازی علوم فیزیکی در وجود یک هدف بیرونی است ، یعنی کار به مطالعه ای با یک سری از مشاهدات محجوب تبدیل می‌شود.

چون TJA دارای تمرکزی بر گرفتن اجزای اساسی کار در شکلی از یک شرح کلی متصدی است ، ان نباید حیرت آور باشد که این روش شبه فرضی برآورد کننده اثرات تفسیر متصدیان کار است. درک مشترک انعکاسی در مشخصه شرح شغل از TJA منعکس کننده مجموعی از رفتارهای نشان داده شده توسط متصدی شغل در زمان است ، و فقط مجموعه یک روش شبه فرضی توافقی ارائه شده در هر یک نیست ، "متوسط" عملکرد متصدی شغل وظایفی از کار است (لیوین و سانچز ۲۰۰۷). با این حال ، تصویری از کار یک ساختاری اجتماعی است

که دارای قابلیت لمس موجود جدا از اجرا کننده آن است (کونل ونورد ، ۱۹۹۶ ؛ کرونشاو ، ۱۹۹۸ ؛ لیوین و سانچز ، ۲۰۰۰) و ، بنابراین ، تکه کامل از درستی تغییر پذیری عملکرد وجود دارد ، که بطور بخشی توسط تفسیر طرز فکر ویژه از شغل رها شده است. به عبارت دیگر ، جنبه عمدی TJA چیست ، علوم فیزیکی مانند چشم انداز شغل فراموش کرده است که کارها نقش های ضروری هستند (درداورف و مورگسون ، ۲۰۰۷ ؛ کریستین و ریزمن ، ۱۹۸۳ ؛ مورگنز ، دلاینی کلینگر ، و هیمینگ وی ، ۲۰۰۵ ؛ لیوین و سانچز ، ۲۰۰۰).

همانگونه که ، عملکرد ایجاد شده با تفسیری از متصدی کار است ، که معرفی کننده روش طرز فکری ویژه برای چگونه کار باید انجام شود است. مطمئنا ، تفاسیر چندگانه و تاحدی متفاوت از کار همه راهنمایی برای سطوح کافی از عملکرد وجود دارد ، درست مانند تفاسیر چندگانه از کار همه راهنمایی برای سطوح حاشیه ای از عملکرد کار می شوند است . برای مثال ، یک گروه از نمایندگان فروش از یک شرکت فروشنده خدمات کاری موقتی دیده شد که کار کاملا متفاوت از گروه دوم که دارنده دقیقا همان عنوان شغلی بودند دارد. آن نتیجه گیری می کند که هر یک از این تفاوت های دیده شده از کار منجر به تغییر مصوبات متفاوت از کار می شود ، که در نوبه خود منجر به تغییر سطوح مختلف از عملکرد فروش می شود (سلنچز ، پارگر ، ویلسون ، و ویسوسوارانا ، ۱۹۹۸).

هنگامی که هدف برای اثر کارکنان به وضع نقش خودشان در روش سازگار با استراتژی سازمان است ، پس روش مجازی ایجاد کننده حساسیت بیشتری نسبت به شبه فرض شرح شغل اظهار شده با TJA است ، زیرا تفسیر متصدیان از نقش مطمئنا پیشرو عملکرد است (کاتز و کاهن ، ۱۹۷۸). در حقیقت ، CM تصدیقات بحرانی از نقش تفسیر ، و سعی آن برای اثر آن با سیگنال بلند "موضوع" رفتاری که وجود دارد همتراز با استراتژی سازمانی است ، و این که سازمان باید علاقمند به دیدن انعکاس در روش متصدی برای نقش است.

در مقابل برای چشم انداز TJA از شغل به عنوان یک نهاد ثابت که از متصدی به متصدی تغییر نمی کند است ، چشم انداز CM از کار به عنوان یک نقش برای اولین متصدی ، و سپس تصویب با هر کارمند است. همانطور که دیگران نشان دادند (برای مثال ، گریستین و ریسمن ، ۱۹۸۳) ، بدلیل اینکه کار واقعا یک نقش برای اشتراک با تفسیر کارکنان است ، عملکرد کار می تواند با تشویق کارکنان برای تفسیر کار با توجه به "سند" که بهترین تناسب با استراتژی سازمان باشد تحت تاثیر قرار گیرد. در متون منتشر شده افزایش یافته تاکید بر مأموریت ها و اطلاعات سازمانی نسبت به تولید انبوه ، و حتی درون ساختار حرکت برای (تولید اندک) دارد (تیارا ، ۱۹۹۶). که همه منجر به افزایش شرح بر بخشی از کارکنان می شود. این تمایل تاکید بحرانی از نیاز برای ارائه سیگنال کلی بر چگونه نقش تصویب شود طوری که اهداف سازمانی بدست بیاید است.

۳.۱. تمرکز: شغل در برابر سازمان

همانگونه که با نام نشان داده شد ، تمرکز TJA منحصر بر شغل است ، در چنین کاری ، ان تصدیق کننده رفتار شغلی یا نیازمندیهای کار که بتواند با عواملی به غیر از مسئولیتهای رسمی و شرح تجهیزات برای کار تحت تاثیر قرار گیرد نیست. یعنی ، هیچ بازشناسی در TJA از یک احتمال "مارک استخدام کننده" طراحی شده با موضوعات رفتاری مشخص وجود ندارد یا عملکرد منحصر به فرد ویژگیهای هدایت شده از مسئولیتهای شغلی نیست ، اما مستقیما از خود شناسی سازمانی است. CM در مقابل TJA، فرض می کند که عملکرد سراسری همه کارها در سازمان باید توسط موضوع رفتار مشخص جاسازی شده در صلاحیتی که مستقیما مرتبط با استراتژی سازمان است دست زده شود. بخاطر سپردن "مارک استخدام کننده" و "پیشنهاد ارزش کارمند" واقعا نمونه هایی از چگونگی شکل گیری این موضوع استراتژی در یک روش تسهیل کننده ابشاری پایین آنها برای عملکرد روز به روز کارکنان از طریق مجرای صلاحیتهای است. با توجه به سارتین و اسپومن (۲۰۰۶) ، یک مارک

استخدام کننده باید از استراتژی تجارت حمایت کند ، و بدین وسیله از کارکنان خواسته می شود تا پیشنهاد تولیدها و خدمات شان را با تجارت در یک روش محاسبه شده با مارک تحویل دهند. این تحویل نیازمند چیست سارتین و اسچومن ان را رفتار بر مارک نامیدند ، یا رفتاری که تحویل داده می شود وعده چه مارکی است. استراتژی صلاحیت تشویق کارکنان برای مشغولیت در چنین رفتاری بر مارک ، علیرغم عنوان شغلی آنان است. به عنوان یک مثال از چگونه CM رفتاری بر مارک را تشویق می کند ، به دربرگیرنده فدیكس از "تلاش احتیاطی" میان صلاحیتهای ان است. تلاش احتیاطی مشوق کارکنان برای حل مسائل و ایجاد ایده های استثنائی برای حفظ مشتریان است ، همه از سازگاری با استراتژی حفظ انتظارات مشتری شان هستند. به عبارت دیگر ، مشمولیت صلاحیت در فدیكس CM برای کارکنان ، انواع رفتارها بر مارک که از انها انتظار می رود تفصیل شده است ، بدین وسیله تفهیم آرام حسی از چه معنی برای کار سازمان است ، و انحصار درمورد ان چیست است. در این مورد ، مارک استخدام کننده یک فوریتی برای استراتژی سازمان و ارائه یک جریان برای کارکنان با اشکارسازی چگونه انها با رفتار روز به روز شان می توانند در اهداف کلی سازمان سهیم باشند است.

نکته دیگر که توضیح دهنده این همسنجی بین تمرکز TJA و CM درحقیقت برخی تنظیمات از صلاحیتهای آنها است که بطور نرمال در سراسر کار گسسته و لایه های سازمان هستند. بنابراین ، CM تبدیل به زبانی مشترک که نسخه بیشتر موضوعات رفتاری ارزشمند با سازمان علیرغم کار می شود. برای مثال ، توجهات استراتژی دیسنی تاکید بر شفافیت و توجه به جرئیات است. هر کس در سازمان از نگهداران اصول اولیه در نگهداری برای فیلمسازان انیمیشن در استودیوی فیلم پاسخگو برای ثبت این ارزشها در نقش شخصی او است (کاپوداگلی و جکسون ، ۱۹۹۹ ، ص. ۱۸۲).

با همسنجی ، بدلیل این که بسیاری از توصیفگرهای به کار رفته در TJA نظیر وظیفه شغلی و KSAOs تک کاره های ایجاد شده برای

کار در حال بررسی هستند ، چنین توصیف گرهای منحصر به فرد برای هر شغل و بشدت برای مقایسه های بین شغلی مجازی هستند. TJA، دارای سرگردانی طولانی با ایده ای از ایجاد زبان مشترک کاری است که بتواند برای مقایسه های سراسری کار اجازه دهد است. O*NET به عنوان روشی برای توسعه یک زبان کاری جامع که بتوان برای توصیف همه شغلها استفاده کرد مشغول است. ، O*NET درگیر توصیف گرهای نظیر توانایی ، مهارتها و اجزای متن کار است ، که بطور ویژه تعبیری با توجه به اصطلاحات روانشناسی با استفاده از مارکهایی مانند "استدلال استقرائی" و "سرعت خاتمه" است. این نوع از اصطلاحات روانشناسی ایجاد کننده برخی از O*NET توصیف گرهای مختلف برای درک و گفتگو با آخرین مصرف کننده است. در همسنجی ، CM بکار رفته روزانه یا مفهوم تجاری که بیشتر آمادگی درک با آخرین مصرف کننده است. توجهی به مثال تاییدی از مفهوم "ازادی" در کارکنان خط هوایی جنوب غرب پیشنهاد ارزش به عنوان توصیفی با سارترین و اسچومن (۲۰۰۶ ، ص ، ۵۱) است. تعریف انها شامل ازادی برای "یادگیری و رشد ، ایجاد تفاوت های مثبت ، جابجایی ، کار سخت و داشتن لذت ، کار و نوآوری ، و در تماس بودن" هر یک از انها در دست یافتن به ارزش بحرانی و رفتاری که تعریف کننده مارک خطوط هوایی است می باشد.

هنوز قدرت دیگری از یک لیست از صلاحیت که در سراسر همه کارها در سازمان گسسته است عبارت است از توانایی برای توالی اسان برنامه ریزی و سیستم توسعه دوره شغلی است. یعنی ، صلاحیت ها ارائه دهنده موضوع جامع رفتاری که سازمانها برای دیدن نمایش در تمام کارها دوست دارند است و ، بنابراین ، انهایی که ارزش دارند برای ترویج بدانند واقعا این موضوع رفتاری چه هستند که باید انها را برای پرداخت بهتر به کار رهبری کرد. در همسنجی ، توصیفگران TJA نظیر تواناییها و مهارتها اغلب ویژه شغل هستند و بنابراین برای پوشش اینکه عوامل کلیدی ان چیست شکست می خورد کارکنان باید بر ان کار کنند اگر برای پیشرفت به کارهای بهتر در سازمان ارزش دارند. مایکرسافت ، برای مثال ،

به وضوح صلاحیت " عوامل موفقیت مایکروسافت" نامیده شد بنابراین تایید نقش بحرانی آنان در پیشرفت دوره شغلی است (فینک ، ۲۰۰۷)

توجه داشته باشید همچنین در مورد جنرال الکترونیک ، که سیستم مدیریت عملکرد آن شامل صلاحیتی از " دربرگیرنده " که مدیران در تمام سطوح از سازمان انتظار می رود نشان دهند. بنابراین ، هنگامی بررسی کارمند مشخص شد که رشته مهندسی از یک واحد شکایاتی درباره نادیده گرفتن مدیریت آنان در فرایند تصمیم گیری بود ، مدیریت نیازی به آموزش روانشناسی ویژه برای درک این که چنین شکایتی یک شاخص منفی از دربرگیرنده است ندارد. ان مدیران بر چنین شکایتی ترجیحا با باز کردن مسیر جدیدی از ارتباطات با رشته مهندسی واکنش دادند ، زیرا دربرگیرنده یکی از ان صلاحیتها است که در سراسر مدیریت کار در EG گسسته است ، و یکی بدون این که شانس انها از ترجیحات آینده بطور جدی مختصر خواهد بود. در خلاصه ، اسانی در مفهومی از یک تعداد کم از صلاحیت ها که در سراسر کار گسسته است CM را بیشتر محتمل می سازد تا تبدیل به "زبان انتخاب" شود زمانی که اعضای سازمان هدایت پتانسیل شان را برای پیشرفت دوره شغلی بحث می کنند.

۴,۱. گرایش زمانی: گذشته در برابر آینده

همانطور که می توان از بالا نتیجه گیری کرد ، از آنجا که TJA ضرورتا توصیفی است ، CM در ابتدا تجویزی است (ساکا و لاکزو ، ۲۰۰۳). یعنی ، TJA تلاشی برای ارائه یک حساب "هدف" از "متوسط" فعالیتهای کاری و نیازهای همکاری کارگران شان است. در همسنجی ، CM تمایلی برای تجویز روشی در فعالیتهای کاری که باید در همترازی با استراتژی سازمان اجرا شود است.

به دلیل ماهیت توصیفی ان ، TJA همچنین بنیادی در گذشته است ، و ان تصویری از کار به عنوان انجام شده برای زمان است. CM ، به عبارت دیگر ، تمرکزی به آینده است ، و ان سیگنالهای روش در شغل است که باید از همین حالا تفسیر و اجرا شود ، علیرغم

اینکه خواه یا ناخواه کارکنان دارای اتخاذی نظیر یک رویه در گذشته هستند. به علت گرایش به گذشته آنان ، TJA در ابتدا اعتمادی در انهایی که کار را برای روز اجرا کردند دارد که به عنوان یک منبع اولیه از اطلاعات است (ویژگی کار متصدی). هدف اولیه از CM برای انجام به عنوان کانال استراتژی سازمان به رفتار روز به روز کارمندان است. این استراتژی برای هموار کردن راهی برای تفسیر جدید از شغل که ممکن است متفاوت از آن اتخاذ با انهایی که مسئولند با اجرای کار برای روز موثر است. در این مورد ، به نظر می رسد که حفظ منابع اولیه اطلاعات در TJA متصدی شغل است ، در حالی که منابع اولیه از اطلاعات در CM مسئولانی است که برای برنامه ریزی استراتژی و گسترش استراتژی هستند.

به عنوان نتیجه از تاکید بر شغل به عنوان اجرا شده برای روز ، عمده جریان اطلاعات در TJA در یک فرایند راهنمای پایین به بالای است ، با انهای که دارای تجربه اجرا شغل "معلوم" رویه آنها برای مدیریت است. جریان اطلاعات در CM ضرورتاً بالا به پایین است ، با آنان که مسئول برنامه ریزی استراتژی سعی برای فرستادن سیگنال قوی برای آنان که پایین تر از آنان است با توجه به موضوع رفتاری که آنها باید در نقش تفسیری شان مشاهده کنند ، به هر حال فعالیت‌های کار ویژه که ممکن است با آنها مسئول باشند. علاوه بر این ، ماهیت کلی صلاحیت اجازه ای برای بکاربردن همکاری در شکل دهی مفهومی از صلاحیت را در متنی از چگونگی ویژگی کارمند ، و چگونه آن می تواند برای رسیدن به اهداف آینده تصویب شود را می دهد.

هنوز راه دیگری برای توضیح دادن این تفاوت در گرایش زمانی برای شکل دهی آن در متنی از انواع توانایی سازمانی که سازمانها برای اطمینان آن ارزو می کنند وجود دارد. ، TJA مرتبط با کشف توانایی عملیاتی روز به روز که دارای تسهیل کننده مشارکت و بقا سازمان برای روز است. بیشتر KSAOs در حقیقت نمونه هایی از صفات مورد نیاز کارگران برای اطمینان از آن کار است

، همانگونه که در حال حاضر فهمیده می شود ، ادامه برای اجرای رضایتمندانه است. در همسنجی ، CM مرتبط با توانایی تکامل و پویا که تسهیل کننده رشد و تغییر است. برای مثال ، صلاحیت VA از سلطه شخصی شامل اتخاذ مسئولیت برای یکی از دوره های شغلی درون سازمان است ، با این وجود اطمینان که یک در لچ بازی نوآوری تکنیکی و سایر تمایلات موثر در حفظ سلامتی باقی می ماند. بطور مشابه ، ایجاد تفکر VA همچنین یک گرایش تغییر صلاحیت است که کارکنان را برای انحراف از "راهی که ما همیشه انجام می دهیم" و برای محاسبه ریسک تشویق می کند (ایسن هاردت و مارتین ، ۲۰۰۰).

۱,۵. سطح عملکرد: ویژگی در برابر حداکثر

هنوز تفاوت دیگر ارزنده تفاوت سطح عملکرد نشان داده شده با TJA و CM است. در حالی که TJA را می توان گفت برای تمرکز توضیح "ویژگی" عملکرد همانگونه که ارائه شده در توضیح شغل به عنوان عملکرد با یک "متوسط" متصدی شغل است ، هدف CM در مشمولیت حداکثر عملکرد منعکس شده در یک تفسیر استراتژی از شغل که نتایجی در یک سری از رفتارها که تناسب موضوع استراتژی معلوم است (ساکت ، زیدیک و فوگلی ، ۱۹۸۸).

این تفاوتها در سطح عملکرد می تواند همچنین شکلی در متن از قرارداد روانشناسی بین کارکنان و سازمان باشد (روئوسیوا ، ۱۹۹۵). به علت تاکید ان بر توصیف واگذاری کار نرمال است ، TJA را می توان گفت که برای گرفتن قرارداد معامله ای بین سازمان و کارمندان است. یعنی ، توصیف فعالیتهای کار در شرح شغل ترکیب حداقل است که دارنده کار تعهدی برای اجرا در تبادل برای "اساس" درآمد مرتبط با کار است. در مقابل CM به نظر میرسد نزدیکتر به توصیف یک رابطه قراردادی که تنظیم کننده یک توضیح درک بین کارمند و سازمان باشد. این درک یک تعهد برای تفسیر نه تنها نقش جاری بلکه نقشهای آینده همراه با خطوطی از موضوع رفتار معلوم ارائه دهنده حداکثر عملکرد در خطی با استراتژی سازمان را تشکیل می دهد.

همانگونه که اشاره شد ، TJA مرتبط با توصیف ملزومات مورد نیاز برای اجرای فعالیتهای کار و مرتبط با نیازمندیهای کارگران که مشخصه نماینده یا متصدی اصلی شغل است. در این مورد ، TJA به خوبی برای کاربران مطالعه شده است که در آن هدف در بخش برای تعیین نیازمندیهای اساسی کارگران یا حداقل شرایط مورد نیاز برای ورود به کار است. حتی برای صفت مشخص شده با TJA که فرضی برای مجموعه بالای کارگران مجزا اندکی راهنمایی به سوی مشخص سازی عملکرد بالا برتر از نمونه فکری بهتر است. در همسنگی ، CM مشوق یک سری از رفتارهای جفتی بی قاعده یا موضوع رفتاری که فراتر از سلطه جنبه های اساسی کارشان می رود است ، و در عوض پیوستگی عملکرد عالی به عنوان رویایی در استراتژی سازمان است. بنابراین CM احتمال بیشتری برای ارائه راهنمایی به آن کارکنان که قبلا به نیازهای اساسی خود برای کارشان در مفهوم KSAOs دست یافتند است ، اما کسانی که ارزی حرکت به سطح بعدی از عملکرد را دارند ، که نه تنها با رضایت تکمیل مسئولیت کار رسمی شان ، بلکه همچنین الحاقی از یک سری از موضوع رفتاری که تعریفی از عملکرد بر مارک است مشخص شده است.

ان اکنون به خوبی قبول شده است که عملکرد نقش یکی در سازمان شامل عملکرد وظیفه تجویز برای نقش و سایر مجموعه از رفتار احتیاطی بیشتر که هدفی در حفظ یا افزایش سیستمی از نقش یک بخش است (برای مثال ، اسپکتور ، ۲۰۰۸). اقتباس کردن کلمات فنی به کار رفته توسط بورمن و ئوتوویدلو (۱۹۹۲) ، یک ممکن است استدلال شود که TJA بهترین تناسب برای تعریف نیازهای عملکرد وظیفه است ، که شامل تخلیه تکنیکی ، توصیف رسمی جنبه های کار که شامل در شرح شغل می باشد است. در مقابل ، CM ظاهرا بهترین کیفیت را برای تشویق متنی و نفع اجتماعی عملکرد است ، که به وضوح مرتبط با شرح شغلی رسمی نیست اما ، در عوض ، بخشی از تفسیر نقش یکی هستند. در حقیقت ، بسیاری از موضوعات رفتاری بطور نرمال مرتبط در تعاریف صلاحیت شامل جنبه های شخصی از روش در شغل که باید برای عملکرد باشد است. برای مثال ، تعریف VA از "نظارت سازمانی" به عنوان یک صلاحیت شامل اثبات هایی از

"تعهدات برای سازمان ، اعضا و مشتریان" و همچنین از "توانمندی سازی ، اعتماد ، ارائه خدمات به سایرین" است.

دیگر صلاحیتها تاکید بر اهمیت حضور برای متن کار که اجرا می شود است. برای مثال ، تعریف VA از "انعطاف پذیری/سازگاری" به عنوان "اسان شدن با غیر قابل پیشگویی" ، و تفکر خلاق به عنوان "گرفتن ریسک" و "رسیدن به خارج از جعبه" است. همه این صلاحیتها نشان دهنده یک کارمندی که متن را ارزیابی می کند است (برای مثال ، ریسکها ، غیر قابل پیشگویی) که او برخورد می کند ، و سپس در نتیجه اتخاذ عملکرد او است.

۱،۶. ارزیابی رویه: ویژگی پنهان در برابر قضاوت حضوری

به نظر ما ، TJA در برابر CM بحث ان دارای منشا نسبی در ادراک اشتباه از اهداف اولیه CM کدام است ، برای وسعت ، استدلال کنندگان CM ممکن است خودشان سهمی داشته باشند. در اینجا ما به مفهوم مراجعه می کنیم اما جو بدون زیرنویس که صلاحیت در برگیرنده صدا است ، ساختار یگانه یا ویژگی پنهان است. در حقیقت ، کارشناسان کارگزینی ، کسانی که خودشان اغلب پیش زمینه قوی در کاربرد ارزیابی دارند ، برای اتخاذ گمراه کردن بالقوه "خواندن ویژگی پنهان" از ادراک صلاحیت سریع بودند که ، به عنوان نتیجه ، به آنها برای پوشش ساختار متهم و پیچیده از ساختار اعتباری مشکوک اجازه داد.

بحرانهای CM استدلالی دارد که صلاحیتها برآورده کننده معیارهای شدید مورد نیاز برای برقراری ساختار معتبر نیست. برای مثال ، با توجه به تعاریف پرلن (۱۹۹۷) ، اسپنسر ، مک لیلاند و اسپنسر (۱۹۹۴ ، ص ، ۴) از صلاحیت (یعنی ، صلاحیت می تواند محرک ، ویژه ، خود مفهوم ، تمایلات یا ارزشها ، حجم دانش ، یا ادراک یا رفتارهای مهارتی هر ویژگی فردی باشد که می تواند ارزیابی یا فرض اعتبار باشد و ان می تواند نشان دهنده ان برای اهمیت های متفاوت بین عملکرد بالا و متوسط باشد) نشان دهنده یک ترکیب است که در سراسر ابعاد متفاوت و سطوح انالیز گسسته است. تحت روانسنجی میکروسکوپی ، صلاحیت برای مفاهیم

اشفته ظاهر می شود ، زیرا ماهیت چند بندی ان انها را برای دیدن قبول معیار برای ساختار اعتبار نظیر شکلی از صدای شبکه قانونی که ان سطوح قابل قبول از اعتبارات همگرا و جدا کننده بین ویژگی های مشابه و غیر مشابه مشاهده شده بی علاقه کند.

ما فهمیدیم که درکی از ساختار اعتباری برای ارزیابی روانی ضروری است ، زیرا ساختار تیره گرفته شده از توانایی ما برای توسعه ارزیابی بدون خطا از ویژگی پنهان نیازی برای توسعه اجازه تئوری از رفتار سازمانی است. با این حال ، نظر ما این است که خواند ویژگی پنهان از CM این نکته گم می شود که هدف اولیه از CM شدتی برای نتیجه ساختار معتبر ارزیابی از ویژگی پنهان است ، اما برای تشویق رفتار کارکنان به سوی گرایش استراتژی "موضوع" است ، که برای ارائه انواع ساختار که برآورده کننده استاندارد های روانسنجی برای ارزیابی روانشناسی که معمولا نگه داشته میشود نیست.

ما استدلال می کنیم که روابط درباره ارزیابی صلاحیت برآورد کننده استانداردهای ساختار معتبر گمراه کننده نیستند ، زیرا انواع زوج های بی قاعده رفتارها تحت چتر صلاحیت گروه بندی شده مفهوم بهتر تیره ای نسبت به ویژگی پنهان تنها دارد. بنابراین ، ارزیابی صلاحیت از طریق قضاوت های جهانی بهتر هستند ، مشابه به قضاوت حضوری که ترکیب تعدادی از ساختارها به یک هسته است (گانزاج ، ۱۹۹۵ ؛ میهل ، ۱۹۵۹ ؛ ساویر ، ۱۹۶۶). این ارزیابی ها شاید نظم بالای عوامل است که در سراسر تنوعی از ساختارهای مشابه گسسته است و ، از این رو ، نباید انتظاری برای تکمیل ساختار اعتباری مورد نیاز کامل ، تنها ساختار ارزیابی باشد.

به علت ساختار چندگانه گرفته شده در صلاحیت ، انها برای نشان دادن شبکه روشن از اعتبار همگرا و تفکیک کننده در برابر ارزیابی ساختار تنها غیر محتمل هستند. ابتدا ماهیت ساختار چندگانه از صلاحیت غیر محتمل است برای نتایج در ارتباط بزرگ با هر ارزیابی احتمال ساده است ، ارزیابی تک ساختار ، حتی از طریق ان ممکن است نشان دهنده کوچکی برای رابطه مناسب با

مجازی هر ارزیابی جهت شباهت با هر ارزیابی که مشترک با یک یا چند ساختار ارائه شده در آن باشد. فقدان ساختار معتبر نشان دهنده این نیست که صلاحیت ها از نقطه نظر ارزیابی بی فایده باشد. در حقیقت ، اهداف آنها به سادگی برای ارائه یک منبع خلاصه که می تواند برای ارزیابی استفاده شود است ، نظم محدوده ، یا طبقه بندی افراد ، که می توانند علیرغم تعداد ساختار یا ویژگی پنهان تحت نظر آنها اجرا کنند. در واقع ، ساختار تیره دارای سنت طولانی در مدیریت منابع انسانی است ، همانگونه که با منابع کلی در مراکز ارزیابی و ساختار مصاحبه توضیح داده شده است (گوگلر ، روزنتال ، تورنتون و بنتسون ، ۱۹۸۷ ؛ مک دانیل ، وتزل ، اسچمیت و مورر ، ۱۹۹۴). با توجه به ارزیابی اعتبار ، اشکال متنوع و سطوح متنوع ارائه شده در مفهوم همرفتی رفتاری صلاحیت ها همیشه ممکن نیست مرتبط باشند و ، در نتیجه ، سطح قابل قبولی از سازگاری درونی بعید است که دست یافتنی باشد. به این دلیل ، ما باور داریم که سازگاری درونی اعتبار به شدت راهی مناسب برای ارزیابی اعتبار در CM باشد.

تخمین اعتبار دیگر مانند ارزیابی توافق درون سنجی با توجه به توصیف هایی نظیر امتیاز بندی وظیفه و اهمیت KSAOs یا سختی یادگیری در TJA معمول هستند (دیردورف ، ویلسون ، ۲۰۰۳). سطوح توافق معمولاً استدلالی برای شاخص توسعه برای چکیدگی ارائه شده با شغلی که دارای تناسب که در سراسر SMEs گرفته شده بود است. با این حال ، به یاد داشته باشید که بیشتر این عدم توافق ها می توانند تصویری به عنوان درستی نسبت به خطای واریانس باشند و ، بنابراین ، ان توافق درون سنجی به شدت شاخصی از توسعه برای شرح شغلی که درست است می باشد (سنچز و لیوین ، ۲۰۰۰). بطور مشابه ، ما استدلال می کنیم که ارزیابی توافق درون سنجی دارای مکانی در CM است ، اما به عنوان شاخص درستی مدل صلاحیت نیست. همانگونه که ما در بخش بعدی توضیح می دهیم ، ما باور داریم که ارزیابی توافق درون سنجی ممکن است محرک و راهنمای شناسایی شاخص رفتاری برای هر صلاحیت باشد.

۲. لقاح متقابل TJA و CM: توصیه ها و مطالعات آینده

همان طور که در بالا نشان داده شد، ما باور داریم که CM و TJA مکمل نسبت به جایگزینی یکدیگر است، و ان تمرینات CM می تواند از طریق هر دو شکل TJA و شکل جدید انالیز شغلی توانمند باشد (سنچز، ۱۹۹۴؛ سنچز و لوین، ۱۹۹۹). در این بخش، یک سری از توصیه ها روش شناسی را نشان می دهیم که تلاشی برای ایجاد پل بین این دو تکنیک و، فرایند انجام ان است، ما راهنمایی برای تحقیق آینده نشان می دهیم که نشان می دهد هنوز بسیاری از سؤالات پاسخ داده نشده درباره CM وجود دارد. در ظاهر، ما این بخش را با تشخیصی که TJA دارای یک کمبود مهم در نادیده گرفتن ارزش اضافی با متغیرهای استراتژی می باشد، که باید موثر در رفتار کارکنان در محل کار رقابتی افزایشی امروزه است (بیکر، هویسلید و اولریچ، ۲۰۰۱). استراتژی انالیز شغلی، که به عنوان مقایسه بین گرایش کنونی و آینده امتیازبندی انالیز شغلی تعریف شده است (اسچیندر، کنز، ۱۹۸۹)، ممکن است اشکاری پیش بینی نشده قدرت، ضعف، مزایا و تهدیدهای موثر بر فرایند برنامه ریزی منابع انسانی باشد. بنابراین، CM غیر محتمل، که تمرکز بر اجرای استراتژی، استراتژی انالیز شغل با فرمولاسیون استراتژی مرتبط است. بنابراین، ما با باقیمانده که استراتژی انالیز شغل میتواند جایگزین CM شود مخالف هستیم (اسچیندر، کنز، ۱۹۸۹)، زیرا استراتژی انالیز شغل ارائه دهنده مجرا بین اهداف تجاری استراتژی و رفتار روز به روز کارکنان نیست. بعد، ما توضیح می دهیم که چگونه TJA میتواند مکمل CM در نقاط مختلف فرایند CM باشد.

۲,۱. استخراج استراتژی و صلاحیت وظیفه ای

ما باور داریم که انواع مختلف SMEs در سراسر تلاش CM نیاز است. اولین مسئولیت هیئت SMEs ترجمه استراتژی سازمان به یک سری از صلاحیت ها است. این هیئت باید شامل تصمیم گیرندگان استراتژی بالا باشند، کسانی که معماران ماموریت و چشم انداز

سازمان هستند. با این حال ، این هیئت همچنین باید شامل افراد آشنا با همه عملیات و وظایف سازمان باشد زیرا مزیت رقابتی برتر از سازمان اغلب در جزئیات عملیاتی پنهان است (کاپلان ، نورتون ، ۲۰۰۴). توجه به مثال ادراکی اگزون موبایل بطور بحرانی از سهم گاز قابل اطمینان ، که منجر به طراحی کارهای شامل در این عملیات به عنوان "خانواده کار استراتژی" است. وربل و دی ماری (۲۰۰۵) یک پتانسیل لیست مفید از مشخصه هایی که هر صلاحیت باید بطور مناسب داشته باشد ارائه کردند. اول ، صلاحیتها باید مربوط به سرمایه انسانی بادوام باشد ، باید مزایای رقابتی سازمان را با ایجاد برتریها بگیرد ، باید ضمنی یا مشکل برای کپی برداری باشد ، و باید قابلیت ارزیابی ویژه در اقتصاد مبتنی بر دانش را احتمالا داشته باشد.

اسچپمن (۱۹۹۹) یک طبقه بندی از استراتژی اولیه و ویژگی های اولیه تجاری آنان که می توان بسیار مفید در استخراج استراتژی صلاحیت بود معرفی کرد. برای مثال ، سازمانهای محرک هزینه ، که بشدت فشار بر کارایی تولید/تحویل و کنترلهای هزینه سفت است ، باید احتمالا شامل صلاحیت های دربرگیرنده موضوع رفتاری نظیر گرایش نتایج و سازگاری/اعتبار باشد. به عبارت دیگر ، سازمانهای محرک خدماتی باید احتمالا فرضی بر صلاحیت های شامل ابتکار و تواضع احساساتی/فردی است.

با تعدادی استثنائات (لیوین و بیکر ، ۱۹۹۰ ؛ استیونس و کامپیون ۱۹۹۴) ، TJA دارای نسبت کمی برای ارائه در مفهوم صلاحیت های مورد نیاز برای تیم کاری است. اخیرا ، معاملات جامعی از تحقیقات تیمی توسط ماتيو ، ماینارد ، راپ و گیلسون (۲۰۰۸) با توجه به تیم صلاحیت به عنوان یک مخلوطی از مجموع الگوهای از سطوح افراد KSAOs و صلاحیت های مبرم نظیر گرایش اهداف یا ارزش گروه جمعی اطراف مانند مسائل به عنوان تنوع یا آموزش است. تحقیقات آینده نیازمند فرمولبندی سطح تیم مدلهای صلاحیت است.

اسچولر و جکسون (۱۹۸۷) ذکر کردند که تمرکز استراتژی (نوآوری ، افزایش کیفیت ، کاهش هزینهها) باید اطلاعاتی از انتخاب صلاحیت ارائه دهد. بطور مشابه ادویر (۲۰۰۴) نشان داد که به حساب آوردن ماهیت و متن مخاطره مشترک در انتخاب مدیریت صلاحیت است.

تحقیق بر این و سایر پیشنهادات با توجه به فرایند از طریق که یک استراتژی سازمانی بتواند به مجموعه ای از صلاحیتهای مرکزی تبدیل شود تضمین شده است. با این حال ، ما باور داریم که این برای فهمیدن اینکه فرمولاسیون استراتژی باید مقدم بر CM مهم است. ادبیات بر استراتژی HRM ارائه دهنده تعدادی از مدل‌های نظری مفید برای فرمولاسیون استراتژی است (کولبرت ، ۲۰۰۴ ؛ دلری و دوتی، ۱۹۹۶ ؛ لنگنیک هال و لنگنیک هال ، ۱۹۸۸ ؛ لیپاک و اسنل ، ۱۹۹۹ ؛ رایت و مک ماهان، ۱۹۹۲). علاوه بر این ، پیشنهاد شد که فرمولاسیونی از یک استراتژی منابع انسانی باید برای چرخه شرکت محاسبه شود (یعنی ، شروع به کار ، گردش به اطراف) (گرسین و ریسمن ، ۱۹۸۳ ؛ اسنو ، ۱۹۸۶) و تعدادی از خطوط تولید (تیچی ، فومبرن ، و دیوان ، ۱۹۸۴). CM مرتبط با ایجاد این تصمیمات نیست ، اما با چگونه برای بهترین ترجمه استراتژی ساخته شده قبلی به یک سری از رویه های سیستمی رفتاری است (چادویک ، ۲۰۰۵) منابع انسانی شامل اعمال ، محیطی ، گروهی و عوامل متنی است (بوون و استروف ، ۲۰۰۴ ؛ وربل و دی ماری ، ۲۰۰۵).

۲,۲. ارزیابی CM

برخی ممکن است استدلال کنند که CM برای اعتبار لازم باشد ، به ویژه زمانی که سازمان برنامه ای برای طراحی یک سیستم کارگزینی در اطراف چنین صلاحیت هایی باشد. در نظر ما ، ایده طراحی یک سیستم کارگزینی منحصر اطراف صلاحیت استراتژی باید رویه محتاطانه باشد. ابتدا ، معیار مرتبط با اعتبار از اثرات مبتنی بر چنین سیستمی ممکن است چالشی باشد ، زیرا متا آنالیز تحقیقات نشان می دهد که ارزیابی از فرد - سازمان مناسب دارای

صفر برای رابطه کوچک با هر دو عملکرد و جایابی است (ارتور ، بیل ، ویلادو و دوورسپیک ، ۲۰۰۶).

متوسل شدن به مفاد اعتبار CM ممکن نیست حتی بدون مشکل باشد. مخصوصا ، پیروی از استاندارد عملی بلند مدت در TJA ، برخی از کاربران مستدل CM ارزیابی زائدی زمان SME از آنان می خواهد برای نرخ توسعه برای صلاحیت استراتژی که بکار رفته برای ارائه کار یا کار آشنا است. صلاحیتهای استراتژی نشان داده شده با استراتژی سازمانی و ، در نتیجه ، آنها انتظاری برای اثر عملکرد در سراسر کارها دارند. سؤال خواه یا نا خواه صلاحیت "بکار رفته" برای کار بنابراین قابل بحث است ، زیرا مانند یک تصمیم که قبلا باید سطوح سازمانی ساخته می شد است ، و ان ربطی به مسئولیتهای ویژه یا رفتار کاری شامل در کار نیست ، اگر چه روش در صلاحیت نشان داده شده از کاری به کاری تغییر خواهد کرد.

ما فهمیدیم که این قابل سوال است و اعمال زمانبر از قضاوت مرتبط از هر صلاحیتهای استراتژی برای هر کار ممکن است دارای تقویتی توسط تمایل برای موافقت با شغل نامربوط چشم اندازهای از اتحادیه راهنمای کارگران برای انتخاب تولید کننده (۱۹۷۸) باشد ، که صراحتا برای اتصال بین KSAOS و رفتار کار بحرانی نامیده شدند. هیچ شکی وجود ندارد که ، در تمایلشان برای خشنودی (یا رهایی یافتن از) مشاوران CM بسیاری SMEs نباید مردد به نرخ توسعه برای صلاحیتهای که "بکار رفته" برای کارشان است: با این حال ، ایجاد چنین اثری مرتبط با کار نامربوط از صلاحیتهای استراتژی بر "کف لغزنده رفتاری - صلاحیت تیره" است (سانچز و لیوین ، ۲۰۰۱ ، ص ، ۸۵) وابستگی برای عملکرد اکروباتیک ژیمناستیک در یک کف یخی است. حیرت انگیز نیست ، که نتایج چنین تجربیاتی بطور تناوبی مایوس کننده است ، و نشان می دهد که نرخ گذاری از تعریف وسیع صلاحیتهای اغلب دارای برخورد های وحشتناک سطوح از توافق درون سنجی موضوعات یافته شده برای شرح شغلی کدر کمتر ویژگی های TJA نظیر وظایف کار و

KSAOs است (لیونس ، سانچز ، و دی کورت ، ۲۰۰۴ ؛ لیونس ، سانچز ۲۰۰۷ ؛ مورگسون ، دلانی- کلینگر ، میفیلد ، فرارا ، کامپیون ، ۲۰۰۴).

به عقیده ما ، خواستن SMEs برای قضاوت شغل نامربوط از صلاحیتهای استراتژی یک روش گمراه کننده از طریق برخی که ازموده شدند برای جایگزینی نسبت به تکمیل TJA با CM است. زیرا صلاحیتهای استراتژی باید به همه کارها در سازمان بطور مجازی مداخله کند ، هر کارمند باید برای پیوستن به نوع در مارک راهی بیابد ، رفتاراستراتژی نشان داده شده با صلاحیتهای به رفتار روز به روز او است ، اما البته در متنی از مسئولیت های کاری او است.

ارزیابی توافق درون سنجی ممکن است هنوز ارائه دهنده مدرکی از محتوی اعتبار CM باشد ، اما ارزیاب باید قضاوتی وسیع برای صلاحیتهای که از مزیت رقابتی برتر از سازمان گرفته است کند ، و باتوجه به صلاحیت برای کار آنها نباشد. برای توافق با تصورات بی ربط کاری راهنمایی یکنواخت است ، سازمان ممکن است نیازی برای تکمیل CM با TJA داشته باشد ، مگر اینکه آنها بتوانند متقاعد کننده استدلالی که کار سازماندهی شده در اطراف عنوان شغلی ثابت و بیحرکت نیست باشد (سانچز ، ۱۹۹۴ ؛ سانچز و لیوین ، ۱۹۹۹).

ایا محتوی اعتبار بهترین روش برای ارزیابی CM است؟ ما باور داریم که این طور نیست. ما استدلال داریم در جای دیگر برای راهنمایی مجدد تلاشها برای ارزیابی کیفیت داده های کار تحلیلی به سوی یک ارزیابی نتیجه ای از استنتاج مبتنی بر چنین داده هایی است (سانچز و لیوین ، ۲۰۰۰). حتی فکری که ما در بالا استدلال کردیم که CM ضرورتا یک ابزار موثر ان اهداف و روشها که در برابری ان TJA وجود ندارد ، ما حفظ کردیم که CM همچنین باید نتایج ان با آزمونهای وسیع ارزیابی گردد. نشان دادن هدف اصلی CM ، توسعه ای CM که دارای رفتار شکلی همراه با خطوط استراتژی باید معیار ارزیابی اولیه باشد. آزمونهای کنترل شده و

شبه تجربی مقایسه بخشهای مختلف در مراحل متفاوت از فرایند اجرای CM ممکن است انداختن نوری بر چگونه CM بهترین اجرا و مدیریت شده برای تکمیل اهداف دارای نفوذ آن است.

بدلیل اینکه صلاحیت ها نسبتا ساختار تیره ای هستند ، بهترین درک از پشتیبانی های ویژه آنها خواستن نیاز شناسایی از هر مدل ارزیابی صلاحیت است ، TJA ممکن است در این جنبه مفید باشد زیرا آن ارائه دهنده یک رایه از KSAOs است که ممکن است جریان نوری بر ویژگی های پنهان احتمالی تضمین علائم رفتار پیچیده ارائه شده با یک صلاحیت تنها باشد. روگبرگ (۲۰۰۷) باتوجه به این KSAOs به عنوان "تواناییها" و ، به دلیل ماهیت پیچیده بسیاری از صلاحیت ها است ، تعداد زیادی از توانمندی های لیست شده برای هر یک از آنها است. شناسایی این توانمندی ها باید اثبات قابلیت ارزیابی در طراحی انتخاب مناسب رویه اطراف ساختار روانشناسی متناسب است ، با این وجود ارائه روشهای تضمینی که کارشناسان بررسی کردند با اسچیپمن و همکاران (۲۰۰۰) خطا در CM است. هیتون و کیلی (۲۰۰۶) ارائه دهنده مثال مفیدی از چگونه یک مدل صلاحیت برای حمایت شرکتهای مشارکتی می توانند با یک سری از استنتاج ها با توجه به تضمین ، ارزیابی دانش ، مهارتها و توانایی مشارکت برای این صلاحیت ها تکمیل شود. با این حال ، محققان باید درک کنند که صلاحیتها علائم رفتاری چند بعدی هستند انتهایی که قبلا یافته شدند بین نه تنها افراد KSAOs ، اما همچنین گروهی از متغیرها (وربل و درماری ، ۲۰۰۵) ، و سایر مفاد و عوامل سیستمی (بوون و استروف ، ۲۰۰۴) است. این مدل ارزیابی چند سطحی ممکن است کمی برای محققان برای کسب درک بهتر ساختارهای تضمینی نوعی از عملکرد استراتژی با سازمان باشد.

۳,۲. توسعه زبان صلاحیت برای خود سازمان

روش در صلاحیتها که به کلمه هستند نباید به روشنی اتخاذ شود. زیرا CM فرضی برای استفاده به عنوان زبان داخلی توانا از

تأثیر روز به روز رفتار کارکنان همراه با خطوط استراتژیک است ، تعریفهای صلاحیت و ، به ویژه رفتار محکم که نشان دهنده چنین صلاحیتی برای هر شغل یا شغل آشنا است ، باید برای شرط بندان مناسب در سازمان منتشر شود. درک روشن از رفتار محکم بحرانی برای اطمینانی که متصدیان فهمیدند که چطور صلاحیت میتواند نشان دهنده رفتار در کارهای عادی روزانه آنها باشد. این برای نشان دادن این نیست که یک پروژه CM نمی تواند با یک لغت نامه از قبل موجود از صلاحیتهای آغاز نشود ، اما ما قویا از موقعیتی که این باید اعتیاد اور برای گرفتن معنی درست وابسته با موضوع رفتار مناسب مطلع با استراتژی سازمان است حمایت میکنیم .

باید لیست صلاحیتهای محدودیت محض برای اجرای استراتژی هدایت کنندگان یا ان القاء منحصر با استراتژی سازمانی کلی است؟ یک بازرسی از CM چندین سازمان نشان داد که ، در بیشتر موارد ، CMs شامل صلاحیتهای وظیفه ای در مناطق عمومی نظیر "رهبری" و "مدیریت" است (فینک ، ۲۰۰۷ ؛ فیلیپس و اودمن ، ۲۰۰۷ ؛ روگبرگ ، ۲۰۰۷). برای جلوگیری از بازرسی ، ان که بیشتر این صلاحیتهای ظاهر می شود (برای مثال ، عملکرد مدیریت) دارا بودن نتیجه گیری شان در CM بیشتر برای ارزش سراسر انان به عنوان مثال از بهترین تمرین های مدیریت سپس برای استراتژی یکنواخت وابسته به هدایتگران از مزیت رقابتی سازمان است.

بدین ترتیب دو اخطار اینجا وجود دارد. اول قابلیت درک تعیین کننده کلیدی از سیستم HRM قوی (بوون و اوستروف ۲۰۰۴) است و بنابراین لیست کلمات کوتاه و واضح از صلاحیتهای دارای بهترین شانس تبدیل شدن به بخشی از اصطلاحات مخصوص سازمان بدین وسیله موثر در رفتار کارکنان است. وربل و دیماری (۲۰۰۵) ذکر کرد که یک آرایه وسیع از صلاحیتهای احتمالی است برای رقیق کردن شناسایی سازمانی یکنواخت بدست آمده در CM است ، بنابراین ، مانع عمومی و سازگاری اطراف ان است. بنابراین ما باید توصیه کنیم که سازمانها قبل از افزایش تعداد صلاحیتهای در مدلشان دو

بار فکر کنند ، به ویژه اگر انها انعکاس کننده جنبه عمومی از عملکرد باشند.

دوم ، بدلیل این که برتری همچنین تعیین کننده کلیدی سیستم HRM قوی (بوون و اوستروف ۲۰۰۴) ، مارک عمومی ، رفتار استراتژیک است. بنابراین ، ما توصیه می کنیم ، همانطور که در بالا انجام دادیم ، که سازمانها زمان می گیرند زمانی که CM تلاشی برای معتاد کردن مارک عمومی و شاخص رفتاری یا ، در عین حال بهتر ، برای توسعه زبان CM خودشان است. کاپالدو ، ایندولی ، و زولو (۲۰۰۶) ذکر کردند که سود تعریف صلاحیتها به عنوان جایگزین ، ساختار ویژه که معنی ان عمیقا متاثر با فرهنگ سازمانی و با راه یکنواخت که مردم حسی از شغلهایشان ایجاد می کنند. به وضوح ، تحقیق اکتشافی وابستگی بین ویژگی های زبان از CM و نتایجی نظیر توسعه برای شرط بندان که قبول کنند تا CM مورد نیاز است.

۴,۲. استنتاجی از واقعه رفتاری

انواع مختلف هیئت SME باید در این مرحله به کار رود. این باید احتمالا از کار آشنا به کار آشنا متفاوت باشد ، و ان باید مسئولیتی با "ترجمه" تعاریف وسیع موضوع جاسازی شده در صلاحیتها به شاخص های رفتاری یا رفتارهای روز به روز باشد. به عبارت دیگر ، هیئت SME مسئولیتی با توسعه شاخص های رفتاری که نشان دهنده یا مشارکت برای موضوع ارائه شده با صلاحیت بر کار مرکزی باشد.

ما باور داریم که این احتمالا مرحله لقاح متقابل بین TJA و CM که میتواند بسیار مفید باشد زیرا فرم دهندگان می توانند کمکی برای دستیابی به هدف اولیه از تاثیر رفتاری کارکنان همراه با خطوط استراتژی باشد. در حقیقت ، تکنیکهای TJA میتوانند برای نشان دادن چگونه یک صلاحیت میتواند نشان دهنده رفتار در یک کار داده شده یا کار آشنا استفاده شوند. SMEs ، باید ابتدا در معنی آموزش داده شود و تعریف از هر صلاحیت با

استفاده از منشا اشکال نظیر رویه اشکال مرجع باشد (لیوینز و سانچز ، ۲۰۰۷).

سپس ، تکنیک شاخص بحرانی می تواند به کار رود برای داشتن SMEs با استفاده از دانش شان برای شناسایی نمونه جایی که یک صلاحیت موثر بر رفتار یک یا چند کارمند باشد. همانطور که پیشتر توضیح داده شد ، CM آینده نسبت به گرایش گذشته است و ، بنابراین ، این نمونه برای مثال واقعی از رفتار گذشته لازم نیست ، اما موقعیتی که SMEs تصور می کند که رفتار کارمند می تواند بطور مفید با صلاحیتهای استراتژی مطلع شود محققان ممکن است از اجزای اصلی تکنیک شاخص بحرانی برای استنتاج واقعه رفتاری استفاده کنند. یعنی ، SMEs ممکن است برای شناسایی انواع موقعیت ها خواسته شود جایی که صلاحیتهای ممکن است موثر بر رفتار کارکنان باشد ، روش در کدام رفتار باید موثر ، و نتایج از این تاثیر باشد.

در حالی که SME توافق درون سنجی بطور کلی در TJA بکار رفته برای اطمینان ایا توصیف کننده داده شده (برای مثال ، وظیفه ، KSAO) کاربردی برای شغل دارد ، ما باور داریم که توافق درون سنجی بطور متفاوت برای شاخص رفتاری در CM بکار می رود. دادن تجربیان کار انها و دانش شغلی ، متصدی شغل در واقع بهترین قابلیت برای شناسایی رفتارها که نشان دهنده صلاحیتهای در کارشان است. رفتار سخت میتواند با SMEs به عنوان مثالهایی از چگونه یک صلاحیت داده شده باید نشان داده شود در سطح شغل سنجیده شود ، و سپس هیئت درست SME باید بخواهد برای تخمین توسعه برای کدام ارائه ای از صلاحیت مرکزی ، و همچنین چه سطحی از صلاحیت با سختی نشان داده شده است.

عدم توافق میان SMEs باید برای تحریک بحث هیئت از چه صلاحیت معنی در مفهوم رفتار برای کار در سوال بکار رود ، و ان ممکن است همراه با خطوطی از بحثها که جایی میان ارزیابان در مرکز ارزیابی گرفته اجرا شود (گ.گلر و همکاران ، ۱۹۸۷). یعنی ، انهایی که مخالف اکثریت هستند باید موردشان را به عنوان چرا

هر رفتار ارائه شده یا شکست خورده برای صلاحیت مرکزی است استدلال کنند. اعضای هیئت به استدلال های یک دیگر گوش خواهند کرد و به یک توافق دست خواهند یافت باتوجه به چگونه رفتار سخت باید بهترین تعبیر برای سیگنال روش در صلاحیت که موثر در عملکرد شغل است باشد. یک فایده اضافی از بحث این هیئت این است که ان باید منجر به شناسایی شاخص های رفتاری بیشتر از صلاحیت شود.

ایجاد مثالهایی از این نوع از CM-TJA لقاح متقابل بکار برده شده برای معرفی شاخص رفتاری در سطوح مختلف از هر صلاحیت است (فینک ، ۲۰۰۷ ؛ فیلیپس و اودمن ، ۲۰۰۷ ؛ روگبرگ ، ۲۰۰۷). به عقیده ما ، ارزش از این شاخص رفتاری پنهان در تسهیل ارتباطات از سیگنالهای استراتژیکی جاسازی شده در CM برای کارکنان است. یعنی ، مثال ویژه از چگونه هر صلاحیت میتواند نشان داده شده بر کار آنها بازوی کارکنان خواهد بود با یک "درک عملیاتی" از صلاحیتهای در متنی از کار خودشان ، بنابراین ایجاد ان برای آنها برای جایگزینی اینها و سایر شاخص رفتاری در رفتار روز به روز آنها اسان است. البته ، کارکنان باید بفهمند که شاخص رفتاری فقط مثالهایی هستند ، و نه رفتار از طریق صلاحیتهای که می تواند ترکیبی برای کارشان باشد. در این مورد ، فرایند گسترش CM باید با برنامه دقیق جلسه اطلاعات و ابزار انلاین که در ان مقدار "سیگنال" برای هر صلاحیت بقدر لازم اضافه می شود همراه باشد ، بنابراین ان کارکنان نوع رفتار بر مارک مورد انتظار از انان را بفهمند.

۳. نتیجه گیری

روی همرفته ، ما انتظار داریم که بحث ارائه دهنده افزایش آگاهی درباره تفاوت اساسی اهداف اتخاذ شده با TJA و CM باشد ، بنابراین پایان هر یک از دو - یا بحث بین آنها باشد. در ذات ، از آنجا که TJA تمرکز بر توصیف و ارزیابی نیازهای کار است ، CM ایجاد کننده یک مجرا برای تاثیر عملکرد روز به روز کارکنان همراه با خطوط استراتژی است. داشتن وضوحی از چگونه ما برای کسب

از استفاده آنها با یکدیگر ایستادیم ، ما امیدواریم برای
تحریک تحقیق بر روش در TJA و CM که ممکن است مکمل یکدیگر در
گروهی از کاربران HR باشد.

تقدیرنامه

جوان ای سانچز دوست دارد از حمایت مالی ارائه شده توسط
کینگت- رایدن هارلس استاد مدیریت قدردانی کند.



این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی