

ابزار «شایستگی محوری» (core competency) چیست؟



ابزار «شایستگی محوری» یا core competency یکی از مجموعه ابزارهایی است که مطابق آخرین بررسی انجام شده در سال ۲۰۱۳ به عنوان ابزاری پرکاربرد و با بیشترین رضایت برای سازمان‌ها اظهار شده است. نگاهی به وضعیت رضایت و میزان استفاده از این ابزار طی سال گذشته نشان می‌دهد ۸۰ درصد سازمان‌های استفاده کننده، از این ابزار رضایت داشته‌اند.

در این نوشتار شایستگی محوری به عنوان ابزاری برای تمایز در کسب و کار معرفی می‌شود.

معرفی ابزار

ابزار «شایستگی محوری»، برای اولین بار توسط Gary Hamel و C.K.Prahalad معرفی شده است. به نظر آنها شایستگی محوری عاملی ویژه برای هر کسب و کار است که سازمان و کارکنان بر اساس آن فعالیت می‌کنند. شایستگی محوری مجموعه‌ای از مهارت‌های ویژه است که یک شرکت یا سازمان را قادر می‌سازد محصولات یا خدماتی منحصر به فرد به مشتریان ارائه دهد. این ابزار سازمان با استفاده از هماهنگی تولید، تنوع مهارت‌ها و یکپارچگی تکنولوژی‌های متعدد امکان یادگیری سازمانی ایجاد می‌کند. شایستگی محوری منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود. استفاده از ابزار شایستگی محوری به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا با سرمایه‌گذاری بر نقاط قوت خود تمایزی قابل توجه نسبت به رقبای ایجاد کنند و یکپارچگی در استراتژی سراسر سازمان داشته باشند.

شایستگی محوری چگونه کار می‌کند؟

برای توسعه شایستگی محوری باید اقدامات زیر را انجام دهید:

۱. توانایی‌های کلیدی خود را شناسایی و جدا کنید، سپس با تقویت هرچه بیشتر آنها را به نقاط قوت اصلی تبدیل کنید.
۲. خود را با دیگر شرکت‌ها و سازمان‌هایی که مهارت‌هایی مشابه دارند مقایسه و اطمینان حاصل کنید در مسیر توسعه قابلیت‌های منحصر به فرد خود هستید.
۳. درک درستی از آنچه برای مشتری ایجاد ارزش می‌کند داشته باشید و برای توسعه آنها سرمایه‌گذاری کنید.
۴. یک نقشه راه سازمانی برای ایجاد تنظیم اهداف شایستگی محوری تهیه کنید.
۵. به دنبال اتحاد، یکپارچگی و جمع‌آوری نقاط قوت در واحدهای کلیدی و اصلی سازمان باشید.
۶. کارکنان را به ارتباطات و مشارکت در توسعه شایستگی محوری در سراسر سازمان تشویق کنید.
۷. نقاط قوت اصلی سازمان را حفظ کنید، حتی اگر مدیریت سازمان یا کسب‌وکار دچار تغییر شود.
۸. سعی کنید قابلیت‌های غیرمحوری سازمان را برون‌سپاری یا واگذار کنید و تمام تمرکز خود را بر قابلیت‌های محوری سازمان معطوف کنید.

سازمان‌ها و شرکت‌های موفق از شایستگی محوری به روش‌های زیر استفاده می‌کنند:

- استفاده از نقاط قوت سازمان، موقعیت‌ها و شرایط رقابتی و استراتژیک ویژه‌ای طراحی می‌کنند.
- برای بهبود انتقال دانش و مهارت میان کارکنان، یکپارچگی صحیحی میان واحدهای کاری ایجاد می‌کنند.
- به کارکنان برای درک اولویت‌های مدیریت کمک می‌کنند.
- در مورد چگونگی تخصیص منابع تصمیم‌گیری می‌کنند.
- دامنه نوآوری، تحقیق و توسعه را در سازمان گسترش می‌دهند.
- بازارهای جدید ایجاد می‌کنند و به سرعت وارد بازار می‌شوند.
- تصویر سازمانی نزد مشتریان را بهبود می‌دهند و وفاداری آنها را افزایش می‌دهند.

مثال‌هایی از شایستگی‌های محوری شرکت‌های برتر

شرکت M3 با در اختیار داشتن بیش از ۸۸ هزار نفر از کارکنان در ۶۰ کشور جهان و تنوع بیش از ۵۵ هزار محصول مختلف شامل انواع چسب، ورقه، محصولات دندانپزشکی، مواد الکترونیکی، محصولات پزشکی و مدارات الکترونیکی، شایستگی محوری خود را این‌گونه بیان می‌کند؛ شایستگی محوری M3 مبتنی بر نوآوری و ارائه راه‌حل‌های منحصر به فرد به مشتریان صنعتی و تجاری است. قیمت پایین نسبت به رقبا، زنجیر ارزش مشتری، ارائه خدمات بکر و جدید و نام تجاری از جمله مهم‌ترین شایستگی‌های محوری این شرکت است.



شرکت نایک، به‌عنوان یکی از

بزرگترین تولیدکنندگان پوشاک، کفش و لوازم ورزشی و با حدود ۳۸ هزار نفر شایستگی‌های محوری خود را شامل نام تجاری (با ارزش تقریبی ۱۰/۷ میلیارد دلار)، کیفیت محصول، نوآوری، راهبری هزینه و فروش اثربخش عنوان کرده است.



شرکت سازنده رایانه DELL نیز با در اختیار داشتن ۸۸ هزار نفر در نقاط مختلف دنیا که یکی از ویژگی‌های آن فروش بدون واسطه و مستقیم به مشتریان است، شایستگی‌های محوری خود را شامل ارائه خدمات دارای ارزش افزوده به مشتریان و توانایی و قابلیت در بخش‌بندی بازار معرفی کرده است.



در مسابقه کاهش هزینه، کیفیت و بهره‌وری، بسیاری از مدیران ممکن است

دچار سردرگمی شوند، اما به گمان با تفکر و تعمق در مورد شایستگی‌های محوری سازمان خواهند توانست آینده‌ای رویایی برای سازمان خود رقم بزنند.

سیدمحمد اعظمی‌نژاد

عضو هیات رئیسه کمیته تخصصی توسعه - انجمن مدیریت منابع انسانی ایران
دنیای اقتصاد