

به نام خدا



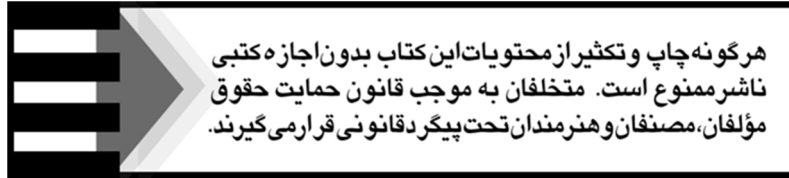
ساز و کارهای

ارزیابی شایستگی سرمایه های انسانی

(راهنمای گام به گام و کاربردی)

مؤلف:

علی رستگار



◀ عنوان کتاب: ساز و کارهای ارزیابی شایستگی سرمایه های انسانی (راهنمای گام به گام و کاربردی)

◀ مولف: علی رستگار

◀ ناشر: موسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران

◀ ویراستار: نرگس مهربد

◀ صفحه آرای: فریوش عبدالهی

◀ طراح جلد: داریوش فرسای

◀ نوبت چاپ: اول

◀ تاریخ نشر: ۱۳۹۹

◀ چاپ و صحافی: صدف

◀ تیراژ: ۱۰۰ جلد

◀ قیمت: ۵۵۰۰۰۰ ریال

◀ شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۸-۴۲۱-۶

◀ نشانی واحد فروش: تهران، میدان انقلاب،

خ کارگر جنوبی، روبروی پاساژ مهستان،

پلاک ۱۲۵۱

تلفن: ۲۲۰۸۵۱۱۱-۶۶۴۱۰۰۴۶

◀ فروشگاههای اینترنتی دیباگران تهران :

WWW.MFTBOOK.IR

www.dibagaran-tehran.com

www.dibbook.ir

نشانی تلگرام: @mftbook نشانی اینستاگرام دیبا: [dibagaran_publishing](https://www.instagram.com/dibagaran_publishing)

هر کتاب دیباگران، یک فرصت جدید شغلی.

هر گوشی همراه، یک فروشگاه کتاب دیباگران تهران.

از طریق سایتهای دیباگران، در هر جای ایران به کتابهای ما دسترسی دارید.

فهرست مطالب

فصل ۱ / مقدمه‌ای بر شایستگی سرمایه‌های انسانی.....	۸
مقدمه.....	۹
شایستگی.....	۱۰
ابعاد شایستگی.....	۱۴
انواع شایستگی.....	۱۸
اهمیت و ضرورت شایستگی.....	۲۰
فصل ۲ / سازوکار طراحی و تدوین مدل شایستگی.....	۲۵
مقدمه.....	۲۶
چرخه حیات شایستگی.....	۲۷
شناسایی و تعیین شایستگی‌ها.....	۲۸
گام‌های عملیاتی شناسایی و تعیین شایستگی‌ها.....	۳۲
اشتباهات رایج در مورد شایستگی‌ها.....	۵۱
سطوح شایستگی‌ها.....	۷۰
طراحی و تدوین مدل شایستگی.....	۷۲
فصل ۳ / سازوکارهای ارزیابی شایستگی.....	۸۲
مقدمه.....	۸۳
ارزیابی شایستگی.....	۸۴
روش‌های ارزیابی شایستگی.....	۸۶
کانون ارزیابی شایستگی.....	۹۲
اهداف کانون ارزیابی شایستگی.....	۹۳
رویکردهای کانون ارزیابی شایستگی.....	۹۴
ارکان کانون ارزیابی شایستگی.....	۹۶
ابزارها و تمرین‌های ارزیابی شایستگی.....	۱۱۲
اصل چندگانگی در ارزیابی شایستگی.....	۱۳۳
بایدها و نبایدهای کانون ارزیابی شایستگی.....	۱۳۴
پیوست / مدل شایستگی برای مدیریت منابع انسانی.....	۱۳۷
مدل شایستگی برای مدیریت منابع انسانی (مدل شایستگی SHRM).....	۱۳۸

خط مشی کیفیت انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران در عرصه کتاب‌های است که بتواند
خواسته‌های به روز جامعه فرهنگی و علمی کشور را تا حد امکان پوشش دهد.
هر کتاب دیباگران تهران، یک فرصت جدید شغلی و علمی

حمد و سپاس ایزد منان را که با الطاف بیکران خود این توفیق را به ما ارزانی داشت تا بتوانیم در راه ارتقای دانش عمومی و فرهنگی این مرز و بوم در زمینه چاپ و نشر کتب علمی دانشگاهی، علوم پایه و به ویژه علوم کامپیوتر و انفورماتیک گام‌هایی هرچند کوچک برداشته و در انجام رسالتی که بر عهده داریم، مؤثر واقع شویم.

گسترده‌گی علوم و توسعه روزافزون آن، شرایطی را به وجود آورده که هر روز شاهد تحولات اساسی چشمگیری در سطح جهان هستیم. این گسترش و توسعه نیاز به منابع مختلف از جمله کتاب را به عنوان قدیمی‌ترین و راحت‌ترین راه دستیابی به اطلاعات و اطلاع‌رسانی، بیش از پیش روشن می‌نماید.

در این راستا، واحد انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران با همکاری جمعی از اساتید، مؤلفان، مترجمان، متخصصان، پژوهشگران، محققان و نیز پرسنل ورزیده و ماهر در زمینه امور نشر درصدد هستند تا با تلاش‌های مستمر خود برای رفع کمبودها و نیازهای موجود، منابعی پُر بار، معتبر و با کیفیت مناسب در اختیار علاقمندان قرار دهند.

کتابی که در دست دارید با همت "جناب آقای علی رستگار" و تلاش جمعی از همکاران انتشارات میسر گشته که شایسته است از یکایک این گرامیان تشکر و قدردانی کنیم.


کارشناسی و نظارت بر محتوا: زهره قزلباش

در خاتمه ضمن سپاسگزاری از شما دانش‌پژوه گرامی درخواست می‌نماید با مراجعه به آدرس dibagaran.mft.info (ارتباط با مشتری) فرم نظرسنجی را برای کتابی که در دست دارید تکمیل و ارسال نموده، انتشارات دیباگران تهران را که جلب رضایت و وفاداری مشتریان را هدف خود می‌داند، یاری فرمایید.

امیدواریم همواره بهتر از گذشته خدمات و محصولات خود را تقدیم حضورتان نماییم.

مدیر انتشارات

مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران
bookmarket@mft.info




تقدیم به

فرزندان دلبندم

راوین و رایان

و تمامی انسان های شایسته



مقدمه مؤلف

شکر خدا که هر چه طلب کردم از خدا

برتهای همت خویش کامران شدم

پیامبر اکرم (ص) می فرماید:

«هرکس ریاست گروهی را بپذیرد، در حالی که میان آنان اصلح‌تر از او وجود دارد، پیوسته کار آن گروه در پستی و سقوط است.»

فلسفه وجودی یک سازمان، انسان‌ها هستند و بدون شک نیروی انسانی شایسته، محور بهره‌وری و مهم‌ترین عامل ایجاد و توسعه ارزش و کسب مزیت‌های رقابتی پایدار است.

امروزه سازمان‌ها باید با به‌کارگیری کارکنان شایسته، عملکرد خود را بهبود دهند و برنامه‌های هدفمند برای توسعه شایستگی‌های ضروری کارکنان طراحی نمایند. در این راستا، بدون تردید هزینه‌های ناشی از عدم انتخاب و به‌کارگیری کارکنان شایسته قابل توجه است.

از زمانی که انسان خلق شده تا کنون همواره با یک سوال بزرگ روبه‌رو بوده‌است:

شایستگی چیست و چه کسی شایسته است؟!

شایستگی تصویری از یک انسان رشدیافته را نشان می‌دهد، که برای انجام یک کار آمادگی‌های کامل را از هر جهت (دانش، مهارت، رفتار، توانایی) داشته باشد. در واقع، شایستگی‌ها ارائه‌دهنده الگو و استانداردی هستند که بیانگر قابلیت منحصره‌فرد و عملکرد برتری است، که ارزش و تمایز ایجاد می‌نماید.

در این راستا، سازمان‌ها نیازمند سازوکارهایی هستند، که شایستگی‌های مورد نیاز حال و آینده را شفاف و واضح، هم‌چنین به شیوه‌ای ساختارمند تعیین و تعریف نمایند و مدلسازی کنند.

شایستگی‌هایی که بتوانند با پاسخگویی مناسب به تغییر و تحولات محیطی؛ باعث تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان شوند و در قالب یک مدل مفهومی، سیستماتیک و نظام‌مند ترسیم و درک شوند.

یکی از موضوعات مهمی که در رویکرد شایستگی اهمیت دارد، وجود سیستم‌ها و ابزارهایی جهت ارزیابی و سنجش شایستگی‌ها است. برخی از شایستگی‌ها مشهود و قابل استناد هستند؛ اما بخش عمده‌ای از شایستگی‌ها به ویژه نگرش‌ها و شایستگی‌های رفتاری مشهود نیستند؛ بنابراین بایست فنون و ابزارهای ارزیابی شایستگی قادر باشند، تعداد زیادی از رفتارهای مرتبط با شایستگی‌های شغلی را با

اطمینان استخراج کنند و این مهم نیازمند برقراری پیوندی سه‌گانه میان رفتارها، شایستگی‌ها و فنون ارزیابی است.

یکی از روش‌های متداول و رایج برای سنجش شایستگی کارکنان و به ویژه مدیران، کانون ارزیابی است. کانون ارزیابی یک مکان یا واحد سازمانی نیست؛ بلکه یک سیستم نظام‌مند مدیریتی جهت ارزیابی و توسعه شایستگی‌ها می‌باشد، که با استفاده از روش‌ها، ابزارها و تمرین‌های هدفمند به ارزیابی شایستگی‌های مورد نیاز برای تصمیمات و اهداف مختلف سازمان به ویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌پردازد. رکن اصلی کانون‌های ارزیابی، تمرین‌های شبیه‌سازی‌شده‌ای است که زمینه مساعدی را برای سنجش شایستگی‌ها ایجاد می‌کنند.

از آنجا که طی سال‌های اخیر، موضوع به‌کارگیری رویکرد شایسته‌محور و مدیریت منابع انسانی و ارزیابی شایستگی منابع انسانی بسیار مورد توجه قرار گرفته‌است؛ اما متأسفانه به دلیل عدم درک صحیح از مبانی، اصول، اهداف، روش‌ها و ساز و کارهای اجرایی و عملیاتی موضوع، این رویکرد اثربخشی قابل توجهی در حوزه کسب‌وکار و سازمان‌ها نداشته و آن گونه که انتظار می‌رود با سایر سیستم‌های مدیریتی سازمان‌ها هم‌سو و یکپارچه نشده‌است. از سوی دیگر پس از نگارش کتاب به‌کارگیری رویکرد شایستگی منابع انسانی (راهدردی برای موفقیت سازمان) با پیشنهاد مدیریت محترم انتشارات مؤسسه فرهنگی - هنری دیباگران تهران؛ به منظور ارائه مبانی کاربردی و روش‌های ارزیابی شایستگی سرمایه‌های انسانی به صورت گام به گام و با نگرش فرآیندی، کتاب حاضر با بهره‌گیری از منابع معتبر و تجارب عملیاتی اینجانب به رشته نگارش درآمد.

در پایان از تمامی عزیزانی که در نگارش و تدوین این کتاب یاری‌رسان بنده بودند، به ویژه سرکارخانم هاجر سلطانی که در آماده‌سازی بخشی از مطالب کتاب قبول زحمت نمودند، هم‌چنین مدیریت محترم انتشارات دیباگران تهران و سایر دست‌اندرکاران انتشارات بالاخص سرکار خانم زهره قزلباش که با ارتباط و تعامل سازنده و مؤثر خود زحمت چاپ این کتاب را پذیرفتند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌نمایم.

یقیناً این کتاب خالی از ایراد و اشکال نیست و بر این اساس اینجانب آماده دریافت بازخورد و نظرات و پیشنهادات از تمامی خوانندگان عزیز و ارجمند خواهیم بود.

امید است این کتاب بتواند درک صحیح و مؤثر از اهمیت و ضرورت رویکرد شایستگی در منابع انسانی و روش‌ها و ساز و کارهای به‌کارگیری این رویکرد را در کسب‌وکارها، سازمان‌ها و در نهایت جامعه ایجاد نماید، هم‌چنین مورد استفاده مدیران، کارشناسان و سایر علاقمندان به حوزه مدیریت منابع انسانی قرار گیرد.

علی رستگار

فصل ۱

مقدمه‌ای بر شایستگی سرمایه‌های انسانی

چیستی و ضرورت شایستگی