

راهنمای شایستگی و استعداد

چگونه ارزیاب / —ی شویم؟

www.ketab.ir

زمستان ۱۴۰۲

سرشناسه: رضایی، مریم، ۱۳۶۰ فروردین-
 عنوان و نام پدیدآور: راهنمای شایستگی و استعداد:
 چگونه ارزیابی شویم؟ ترجمه و تالیف مریم رضایی.
 مشخصات نشر: تهران: فرازاندیش سبز، ۱۴۰۲
 مشخصات ظاهری: ۲۰۷ ص.: مصور(رنگی)، جدول.
 ۳۳-۶۹۶۶-۶۲۲-۹۷۸- شابک: ۷
 وضعیت فهرست نویسی: فیفا
 ۲۰۷- یادداشت: کتابنامه: ص. ۲۰۴
 موضوع: کارکنان -- ارزشیابی -- دستنامهها
 Employees -- Rating of -- Handbooks, manuals, etc.
 صلاحیت ضروری انجام کار
 Core competencies
 ۵ / HF۵۵۴۹ / رده بندی کنگره:
 ۳۱۲۵ / رده بندی دیویی:
 شماره کتابشناسی ملی: ۹۵۰۵۹۵۶
 اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیفا



راهنمای شایستگی و استعداد چگونه ارزیابی می‌شویم؟

ترجمه و تالیف ♦ مریم رضایی

ناشر ♦ مؤسسه انتشارات فرازاندیش سبز

نوبت چاپ ♦ اول / زمستان ۱۴۰۲ / ۳۰۰ جلد

طراحی جلد و صفحه آرایی ♦ رضوان علیجانی

آماده‌سازی ♦ واحد تولید فرازاندیش سبز

شابک: ۳۳-۶۹۶۶-۶۲۲-۹۷۸-۷ ♦ ISBN: 978-622-6966-33-7

چاپ و صحافی ♦ چاپ فراز اندیش سبز

قیمت ♦ ۴۸۰۰۰۰ تومان

فرازاندیش سبز: ۰۲۱ ۴۳۱۶ - ۰۹۱۹ - تلفن: ۶۶۹۶۹۵۰۵ دورنگار: ۶۶۴۶۰۸۳۲

نشانی: خ انقلاب، خ دانشگاه شمالی، تقاطع لبافی نژاد، پلاک ۹۲ طبقه دوم، واحد ۴

کلیه حقوق این اثر متعلق به نویسنده و شرکت ایران خودرو دیزل بوده و هرگونه استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است

آدرس: تهران، بزرگراه آزادگان، بزرگراه آیت الله سعیدی، بلوار شهدای ایران خودرو دیزل

سخن انجمن

ارتقای سطح عملکرد سرمایه انسانی از سال های آغازین سده بیستم در اندیشه مدیران و کارفرمایانی همچون تیلور برجسته شد، بسیاری از اندیشمندان مدیریت همواره دغدغه انسان هوشمند به مثابه یک موجود خردمند متخصص را مورد توجه قرار داده اند تا رفتار و عملکرد افراد را با دست یابی به اهداف سازمان که همانا زیست بهتر است پیوند دهند. با این وصف، عملکرد همواره دغدغه استادان و متخصصین مدیریت و سرمایه انسانی در کرسی های دانشگاهی و پژوهشگاهی بوده و به علاوه به عنوان یک دل مشغولی راهبردی همچنان روی میز کارفرمایان و مدیران سازمان ها می باشد.

اگر در یک عملیات مهندسی معکوس، "عملکرد" را تجزیه (دمونتاژ) کنیم و نقشه آن را از نو بخوانیم به سه کلید واژه می رسیم که عبارتند از توانستن، خواستن و فرصت که می توان گفت عملکرد محصول فعل و انفعالات این سه عنصر کلیدی است.

✓ توانستن حاصل مجموعه دانش، مهارت و ویژگی های فردی افراد برای تولید عملکرد است.

✓ خواستن حاصل رضایت مندی و انگیزه درونی افراد برای تولید عملکرد است.

✓ فرصت به مثابه یک بستر (جاده و اتوبان) است که زمینه بروز و عینیت بخشی به عملکرد را

برای افراد فراهم می کند.

با این مقدمه و در یک نگاه یکپارچه به کلید واژه شایستگی می رسیم. آن ترکیب مناسب از مشخصه هایی که با عملکرد موفق افراد در یک موقعیت شغلی خاص مرتبط هستند از جمله دانش و تخصص، مهارت، قابلیت های ذهنی و شخصیتی، توانایی یا استعداد های ذاتی جسمی و ذهنی، قابلیت های رفتاری و ... که موجب عملکرد موفقیت آمیز در ایفای نقش های فرد می شود.

به عبارت بهتر شایستگی زمینی است که درخت عملکرد ریشه در آن دارد و از این منظر اگر بطور مشخص و متمرکز به شایستگی بپردازیم، ویژگی آن را بیشتر و بهتر بشناسیم و روی توسعه آن سرمایه گذاری کنیم، گویی به عملکرد پرداخته ایم، کارخانه تولید عملکرد را رونق داده ایم و به تعبیر استفان کاوی توسعه قابلیت تولید را جایگزین رشد تولید کرده ایم و این یک کار راهبردی فرا زمان و فرا مکان است.

سیری در ادبیات مدیریت و مدیریت سرمایه انسانی به ویژه در دو دهه اخیر در کشور نشان می دهد که حجم وسیعی از کتاب ها، مقاله ها و پژوهش های متخصصین و علاقمندان بر موضوع شایستگی متمرکز شده است که هر کدام از منظری به این مهم پرداخته اند. در این میانه همواره جای یک منبع

معتبر و مستند و به روز برای فهم هم زمان شاکله کلی شایستگی (داستان فیل در مثنوی) و اجزا و عناصر و سطوح و نشانگان آن خالی به نظر می‌رسید. منبعی که یک حجم گسترده‌ای از دانش مرتبط با شایستگی را به صورت دسته‌بندی شده و با ابعاد و عناصر وسیع و دربرگیرنده، در یک جا گردآورد و مهم‌تر این که نشانگان رفتاری و عینی هر شایستگی را در سطوح مختلف مورد انتظار (موضوع مغفول در مدل شایستگی بسیاری از سازمان‌ها) در مقابل دیدگان جستجوگر قرار دهد و کار را تا جایی به پیش برد که برای شناخت هر شایستگی، ابزار و حتی سئوالات مصاحبه در اختیار علاقمندان و حرفه‌ای‌ها بگذارد و در ادامه مسیر شیوه‌های مربی‌گری (نحوه ارتقای شایستگی) را هم به مخاطب پیشنهاد نماید. کار ویژه‌ای که کمتر در کتاب‌ها و ادبیات شایستگی به آن پرداخته می‌شود، برقراری پیوند معنادار و در عین حال کاربردی بین مجموعه محتوای مرتبط با شایستگی‌ها به مدیریت استعداد است و این مختصات و ویژگی‌های حرفه‌ای، در کتاب حاضر به همت "دبیرخانه کانون ارزیابی و توسعه شرکت ایران خودرو دیزل" با بهره‌مندی از منابع معتبر و به روز در حوزه تخصصی مدیریت شایستگی در سطح جهانی گردآوری، تألیف و به جامعه مدیریت و مدیریت سرمایه انسانی کشور تقدیم شده است.

انجمن مدیریت ایران به عنوان قدیمی‌ترین انجمن‌های علمی در زمینه دانش مدیریت، با بیش از ۶ دهه فعالیت علمی و حرفه‌ای از طریق طراحی و اجرای ده‌ها کنفرانس علمی، ارائه خدمات مشاوره و آموزش مدیریت به صدها سازمان خرد و کلان در کسب و کارهای مختلف، طراحی جوایز ویژه در حوزه مدیریت دانش و مسئولیت اجتماعی، تدوین کتاب‌های متعدد و نشریات علمی و حمایت از چاپ و انتشار کتاب‌های کاربردی و... افتخار دارد که به عنوان حامی مثنوی این کار ارزشمند، خوانش و کاربرد محتوای آن را به کارفرمایان، کارآفرینان، مدیران، استادان حوزه مدیریت، ارزیابان کانون‌های ارزیابی و توسعه و همه کسانی که می‌خواهند خود را و شایستگی‌های خود و سازمان را بهتر بشناسند و سفر توسعه خود را از مسیر شایستگی طی کنند، پیشنهاد کند.

امید که طراحی و انجام اقدام‌ها و پژوهش‌های دیگری از این دست، چراغ راهی فراروی مدیران و متولیان حوزه‌های توسعه شایستگی‌های سرمایه انسانی باشد و اعتلای سازمان‌های ایرانی را برای سفر تعالی فراهم کند.

انجمن مدیریت ایران

پیش درآمد

تغییرات سریع فناوری و رقابت شدید در عرصه کسب و کار، فشار روزافزونی بر سازمان‌ها در راستای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و بازنگری شیوه‌های به کار گرفته در این ارتباط وارد آورده است. امروزه از نیروی کار شاغل در سازمانها، انتظار می‌رود تا اثرگذاری بیشتری در تولید و ارائه خدمات داشته باشند. این شرایط سبب شده است که در فضای رقابتی کنونی، مقوله به کارگیری افراد بر اساس شایستگی‌ها به سبب تأثیر مستقیم آن در بهره‌وری افراد از اهمیتی دوچندان برخوردار باشد.

موضوع مدیریت شایستگی، کارکردهای متفاوتی همچون جذب و استخدام مؤثر، انتصاب مبتنی بر شایستگی، مدیریت عملکرد کارکنان، ارتقای روحیه و انگیزه، ارتقای بهره‌وری، بهبود کار تیمی در نتیجه انتخاب اعضاء مبتنی بر شایستگی و برنامه‌ریزی آموزش و توسعه مبتنی بر شکاف شایستگی را به همراه دارد.

به دلیل اهمیت موضوع شایستگی در مباحث مدیریت سازمانی، این موضوع به عنوان یکی از ارکان سیستم‌های استاندارد مدیریت که توسط سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO) تدوین می‌گردند، گنجانده شده است و از سال ۲۰۱۵ و با تدوین پیوست SL^۱، زیربند شایستگی در قالب بند ۷ (پشتیبانی) در تمامی استانداردهای مدیریتی همچون ISO9001:2015، ISO14001:2015 و ISO45001:2018 و همچنین استاندارد نهادینه شده و در راستای کسب این استانداردها، مورد تمیزی قرار می‌گیرد. همچنین استاندارد ISO10015:2019 به عنوان استاندارد مدیریت شایستگی و توسعه افراد تدوین شده است که به طور اختصاصی به موضوع شایستگی و چگونگی مدیریت آن در سازمان‌ها می‌پردازد.

در کشور ما نیز موضوع مدیریت شایستگی حداقل در طی دو دهه اخیر به یکی از موضوعات مهم و قابل اعتنا در سازمانها تبدیل شده است. بر همین اساس در سال ۱۳۹۵، دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای از سوی شورای عالی اداری جهت اجرا به تمامی وزارتخانه‌ها، مؤسسات، شرکت‌ها و نهادهای عمومی غیر دولتی ابلاغ گردید. فرایند ارزیابی نیز مطابق این دستورالعمل به کانون‌های ارزیابی شایستگی صاحب صلاحیت دولتی و غیردولتی واگذار گردید.

در این میان یکی از مشکلاتی که همواره در فرایند مدیریت شایستگی در سازمان‌ها مشهود است، عدم وجود بانک اطلاعاتی جامع و استاندارد شایستگی در تمامی سطوح سازمانی (و نه صرفاً مدیران) و

نیز کلیه مشاغل و پست‌های سازمانی است که سبب شده تا بسیاری از کانون‌های ارزیابی که در مؤسسات و شرکت‌های مختلف برگزار می‌گردند، افراد مورد ارزیابی را با شایستگی‌هایی غیرتخصصی و غیرمرتبط مورد ارزیابی قرار داده و بالطبع از هدف نهایی مدیریت شایستگی که انتخاب افراد شایسته و متناسب با نیازهای شایستگی و توانمندی‌های تخصصی جایگاه‌های شغلی است، به دور بماند.

در کتاب حاضر که با هدف دسترسی به یک مدل جامع و استاندارد به همت سرکار خانم دکتر رضایی تدوین گردیده است، از بانک شایستگی و استعداد TMA که در سطح بین‌المللی، مرجعی شناخته شده و مورد اقبال عمومی قرار دارد، استفاده شده است. مدل TMA هم اکنون در بیش از ۲۰۰۰ سازمان و شرکت در سطح جهان از جمله شرکت‌های فیلیپس^۱، بایر^۲، توشیبا^۳، اسکانیا^۴، ایکیا^۵، آلیانز^۶، وودافون^۷ و ... برای توسعه استعدادها و شایستگی‌های حرفه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد.

این مجموعه علاوه بر معرفی بانک جامع شایستگی‌ها، نسبت به تعیین مصادیق و سطوح هر شایستگی اقدام نموده و همچنین نمونه سؤالات قابل استفاده در مصاحبه ارزیابی، اقدامات توسعه‌ای برای ارزیابی‌شونده و توصیه‌های مربی‌گری را به طور کامل تشریح می‌نماید. همچنین در بخش استعدادها، ضمن برشمردن ویژگی‌های هر استعداد و تعریف دامنه آن، مصادیق ارزیابی آن را به روشنی تعیین می‌کند.

با عنایت به موارد پیش گفته، این مجموعه به شکل مناسبی می‌تواند به عنوان یک راهنمای جامع، نیاز کانون‌های ارزیابی به یک مدل مرجع و الگوی استاندارد جهانی در زمینه ارزیابی، شناسایی و توسعه شایستگی‌ها و مدیریت استعداد را مرتفع نماید.

سیاوش آزاد

مدیر برنامه ریزی و مطالعات منابع انسانی

شرکت ایران خودرو دیزل

¹ PHILIPS Co.

² Bayer Co.

³ TOSHIBA Co.

⁴ SCANIA Co.

⁵ IKEA Co.

⁶ Allianz Co.

⁷ Vodafone

سخن مولف

در دو دهه گذشته، شاهد سیر تحول فزاینده مدیریت منابع انسانی^۱ (HRM) در پاسخ‌گویی به انتظارات روزافزون از آن هستیم. این تحول بیش از آن که مقصدی داشته باشد، یک جهت و مسیر است. مسیری که در آن می‌خواهد ارزش افزوده ایجاد کند و در برخورد با کارکنان و مدیران در درون شرکت و مشتریان، شرکا، نهادهای اجتماعی و سرمایه‌گذاران در بیرون شرکت، سهم معناداری به خود اختصاص دهد. در نتیجه امروزه منابع انسانی نه فقط محدود به واحد منابع انسانی، که به عنوان نمادی برای موضوعات مرتبط با مدیریت افراد (استعداد، سرمایه انسانی، نیروی کار) و سازمان‌ها (تیم‌ها، قابلیت سازمانی، فرهنگ) شناخته می‌شود.

در همین راستا، توجه به طراحی و جاری‌سازی رویکرد کانون ارزیابی و توسعه و مدل شایستگی^۲ به عنوان ابزاری مدرن برای افزایش موفقیت در عملکرد کارکنان افزایش یافته است. مدل‌های شایستگی به کارفرمایان در کسب و کارهای کوچک و متوسط کمک می‌کنند تا استعدادهایی را جذب و به کار گیرند که برای رسیدن به اهداف کسب و کارشان کارسازتر است و به قول حضرت حافظ:

گوهر پاک بپاید که شود قابل فیض
و نه هر سنگ و جلی، لؤلؤ و مرجان نشود
از سوی دیگر مدل‌های شایستگی کارکنان اگر خوب طراحی و جاری‌سازی شوند، سازمان را قادر می‌سازد تا عملکرد کارکنان را با استراتژی کلی سازمان هماهنگ کند. اگر استراتژی نقش «چه چیزی؟» را در سازمان بازی کند، مدل شایستگی توصیف می‌کند «چگونه؟» باید کارها را انجام داد.

مدل‌های شایستگی با این هدف طراحی و جاری‌سازی می‌شوند که نه تنها نتایج عملکرد افراد را بهبود دهند، بلکه بازدهی را در سازمان افزایش داده و به واحد منابع انسانی کمک کنند تا با تطبیق اختیارات خود با اهداف استراتژیک سازمان، بتواند نقش شریک راهبردی سازمان را ایفا کند. اگر فرآیندهای مختلف منابع انسانی، با استفاده از چارچوب رایج شایستگی طراحی و اجرا شوند، سیستمی یکپارچه به وجود می‌آید که می‌تواند خودش را تقویت کند. به عنوان مثال، وقتی سازمانی، کارکنانش را مطابق با مجموعه‌ای از شایستگی‌ها انتخاب می‌کند، پرورش می‌دهد، و بر اساس ارزیابی مبتنی بر شایستگی، تشویق و ارتقا می‌دهد، در اصل با ایجاد یک سیستم کاری که عملکرد خوب را تشویق می‌کند، یک محیط کاری قوی در سازمان به وجود می‌آورد.

¹ Human Resource Management

² Competency Model

از سوی دیگر هزینه‌های بلندمدت نامشهود مربوط به استخدام افراد نامناسب نظیر موارد زیر ضرورت توجه به موضوع مدل‌های شایستگی کارآمد و به روز را نشان می‌دهد:

- ✓ هدررفت منابع مالی برای آموزش و توسعه افراد
- ✓ کاهش کیفیت و بهره‌وری (به دلیل به کارگیری کارکنان با عملکرد ضعیف در نقش سازمانی)
- ✓ از دست دادن فرصت‌ها
- ✓ ناتمام ماندن فروش
- ✓ عدم بهبود فرایندها
- ✓ عدم دسترسی به اهداف
- ✓ روحیه ضعیف کارکنان
- ✓ مشتریان ناراضی
- ✓ و ...

"راهنمای شایستگی و استعداد"، فهرست جامعی از شایستگی‌های ۵۳گانه معتبر و مطرح در کلاس جهانی (TMA) و ۲۲ محور انگیزشی با گستره ۴۴ استعداد را ارائه می‌دهد تا بتوانیم با تدوین مدل‌های شایستگی کارآمد و انتخاب افراد مستعد برای هر شغل، گامی اثربخش در جهت افزایش بهره‌وری و دلبستگی شغلی کارکنان سازمان برداریم.

محتوای این کتاب برای گروه‌های هدف زیر توصیه می‌شود:

- ✓ مدیران و متولیان منابع انسانی سازمان‌ها
- ✓ استادان دانشگاه و متخصصین دانش مدیریت منابع انسانی
- ✓ دانشجویان رشته‌های مدیریت و منابع انسانی
- ✓ مدرسين و مربیان حرفه‌ای سازمان
- ✓ متولیان کانون ارزیابی سازمان‌های مختلف
- ✓ داوطلبان استخدام یا کاندیداهای تصدی سمت‌های سازمانی در سازمان‌های پیشرو
- ✓ فعالان حوزه توسعه فردی
- ✓ علاقمندان به مطالعه به در زمینه مدیریت استعداد

✓ و همه افرادی که با فرآیند انتخاب، ارزیابی، انتصاب و ارتقای کارکنان سروکار دارند امیدوارم کتاب حاضر برای مخاطبان قابل استفاده و برای سازمان‌های ایرانی مفید و کاربردی باشد.

مریم رضایی

رئیس اداره ارزیابی عملکرد کارکنان

شرکت ایران خودرو

از ایران خودرو دیزل بیشتر بدانیم

شرکتی که امروز با نام ایران خودرو دیزل فعال است در سال ۱۳۳۸ آغاز به کار کرد و از سال ۱۳۷۸ تاکنون با انتقال بخش عمده سهام آن به گروه صنعتی ایران خودرو با نام امروزی ادامه فعالیت می دهد. زمینه فعالیت شرکت، تولید و مونتاژ انواع خودروهای کار (کامیون های سبک، نیمه سنگین، سنگین، کشنده، انواع اتوبوس شهری و بین شهری، مینی بوس، خودروی سواری ون با کاربری های مختلف و وانت بار دوکابین) می باشد.

زنجیره ارزش شرکت شامل شبکه تأمین، تولید، عرضه و خدمات پس از فروش شرکت بوده و طیف وسیعی از شرکتها و مؤسسات و شرکتهای حقوقی از تولیدکنندگان قطعات تا تعمیرگاههای مجاز را دربرمی گیرد. بخش دیگری از زنجیره ارزش شرکت، تأمین کنندگان مالی، شرکت های تأمین کننده منابع انسانی، مواد اولیه، قطعات و خدمات عمومی، شبکه تأمین قطعات داخلی شامل بیش از ۳۰۰ شرکت قطعه ساز و همچنین تأمین کنندگان خارجی (شرکت دایملر کرایسلر آلمان، شرکتهای معتبر چینی همچون فوتون و ...) می باشند که طبعاً در محدوده قابل قبول رده بندی شرکت ایران خودرو دیزل قرار دارند.

شرکت ایران خودرو دیزل به منظور دستیابی به منابع خارج از سازمان در جهت فراهم نمودن شرایط و امکانات تولید با کیفیت و رقابتی، با شرکتها و سازمانهای مختلفی در ارتباط است و برای تأمین منابع تولید، زنجیره ای از شرکتهای اقماری را در یک گروه صنعتی منسجم ایجاد کرده است:

- ✓ شرکت ایدم: تولید کننده انواع موتورهای دیزل
- ✓ شرکت چرخشگر: تولید کننده انواع گیربکس خودروهای دیزل
- ✓ شرکت محور خودرو: تولید کننده انواع اکسل خودروهای سنگین و سبک
- ✓ شرکت قطعات خاور: تولید کننده انواع گاردان های خودرو
- ✓ شرکت گواه: ارائه کننده مجموعه ای از خدمات پس از فروش محصولات ایران خودرو دیزل در سراسر کشور با شبکه گسترده ای از نمایندگی ها و تعمیرگاه های مجاز

ایران خودرو دیزل به عنوان تنها شرکت ایرانی خودروساز در خاورمیانه، تولید اتوبوس و کامیون ملی را با برند تجاری منحصر به خود طراحی کرده و در دست تولید دارد و راه اندازی خطوط تولید اتوبوس برقی برای اولین بار در شرکت نشان از درک این شرکت از نیاز بازار و توجه و مسئولیت پذیری نسبت به

موضوعات زیست محیطی دارد که این امر با انجام تحقیقات تخصصی داخلی، تاثیر عمیقی در برداشتن گامهای اساسی برای بومی سازی صنعت خودروی کار کشور در بردارد.

وجود تفکر استراتژیک در بدنه ایران خودرو دیزل به ویژه در میان تیم رهبران بیش از دو دهه است که به صورت نظام مند، نهادینه شده و در همین راستا حوزه های عملیاتی و کمیته های تخصصی در راستای تحقق منویات راهبردی شرکت به صورت هدفمند و با ساختاری مشخص فعالیت می کنند.

یکی از حوزه های راهبردی در راستای حفظ و توسعه قابلیت های پایدار شرکت، معاونت سرمایه انسانی است. این معاونت با عنایت به جایگاه راهبردی "منابع انسانی" و نقش بی بدیل آن در تحقق اهداف عالیه و توسعه پایدار در شرکت ایران خودرو دیزل استقرار یافته است. این معاونت متعهد است که با تکیه بر دانش حرفه ای منابع انسانی و به کارگیری تکنیک های نوین و اثربخش در برآورد و جذب نیروی انسانی، جامعه پذیری و روانه سازی، طراحی مشاغل و تدوین شایستگی ها، جبران خدمت، تأمین سلامت، تأمین رفاه، ارائه خدمات بهینه، ارتقای شغلی، انتصاب مسئولین، جابجایی نیرو، آموزش و توسعه فرصت های اثربخش یادگیری، ارزیابی عملکرد، بدرقه کارکنان و ... بر مبنای الزامات قانونی کشوری، ابلاغیه های بالادستی شرکت ایران خودرو، سیاست گذاری های ویژه از سوی کمیته عالی سرمایه انسانی، پیمایش های علمی توسط مسئولین فرایندهای اجرایی مبتنی بر مجموعه ای از روش های مدرن و آیین نامه ها و مقررات، مبنای مناسبی را برای مدیریت بهینه سرمایه انسانی شرکت ایجاد نماید و در این رهگذر معاونت سرمایه انسانی به این امر واقف است که امروز پارادایم رهبری منابع انسانی در میدان بسی پررنگ تر شده و واقعیت این است که مدیریت افراد سازمان در میدان عمل، کاری است که تمامی مسئولین شرکت در تمام سطوح از سرپرستان خطوط تولید تا مدیران و معاونین حوزه ها هر روز و هر ساعت به آن مشغول هستند به گونه ای که به جرأت می توان گفت مدیران و مسئولین عملیاتی قبل از آن که مأموریت فنی و تخصصی خود را داشته باشند ناگزیر از مدیریت منابع انسانی (کارکنان حوزه تحت امر خود) هستند و با این توصیف، کارکنان حوزه سرمایه انسانی، بیشتر نقش تسهیل گری و تمرکز اطلاعات و سوابق را بر عهده دارند و کار "مدیریت منابع انسانی" عملاً در خارج از حوزه سرمایه انسانی و توسط مدیران عملیاتی در سطح سازمان انجام می شود، چنان که تصمیم گیری در خصوص جذب یا عدم جذب یک نیرو، نقل و انتقال نیرو، اعزام به آموزش، ارزیابی عملکرد، تمدید قرارداد، ایجاد انگیزه و هدایت و مربیگری و ... همه و همه توسط مسئولان عملیاتی شرکت انجام می شود و نتیجه این که همه مدیران، مدیر منابع انسانی هستند و مدیریت منابع انسانی، مسئولیت مشترک همه مدیران و مسئولین شرکت است. این بدان معناست که هر راهبرد سازمانی در مدیریت سرمایه انسانی بایستی با نگاه به شرایط واقعی و چالش های آن در میدان عمل باشد و نیز تحقق هر راهبردی در راستای مدیریت بهینه سرمایه انسانی مستلزم همراهی و همدلی مدیران واقعی منابع انسانی (مدیران عملیاتی واحدهای دیگر سازمان) است و بدون این همراهی هر راهبردی به توفیق نمی رسد.

در همین راستا، ایجاد بسترهای اثربخش برای ایفای نقش مدیران سازمان در مدیریت بهینه منابع انسانی، یک خط سیر بنیادین در تدوین راهبردهای حوزه سرمایه انسانی است و پرداختن به موضوع شایستگی و تلاش برای استانداردسازی آن یکی از مصادیق پایه آن است. در این راستا از سال ۱۳۸۹، تشکیل کانون ارزیابی و توسعه با هدف ارزیابی افراد معرفی شده جهت تصدی سمت‌های سازمانی و نیز جهت ارزیابی ارتقاء درجه کارشناسی به سطوح کارشناسی ارشد و کارشناسی خبره و برنامه ریزی توسعه این افراد در دستور کار قرار گرفت. با تهیه این کتاب راهنما در سال جاری، این راهنما مبنای تدوین الگوی شایستگی سمت‌های سازمانی و سایر پست‌های کلیدی شرکت همچون مدرسان داخلی، اعضای کمیته‌های اجرایی و ... قرار گرفته است. همچنین این راهنما در موضوع کانون استعدادیابی، افق جدیدی را پیش روی سازمان قرار داده و به خوبی توانسته است ضمن ایجاد استاندارد قابل اتکا در ارزیابی شایستگی و استعداد، به شناسایی شکاف‌های شایستگی و هدفمندسازی برنامه‌های توسعه کمک‌های شایانی نماید.



۲	پیدایش مفهوم شایستگی
۴	چرا از شایستگی‌ها استفاده می‌کنیم
۴	رویکردهای رایج طراحی مدل شایستگی منابع انسانی
۵	مدیریت شایستگی کارکنان چیست
۷	مدل مدیریت شایستگی کارکنان
۱۰	مدیریت شایستگی در کارکنان یک سازمان چقدر مهم است؟
۱۱	مزایای کتاب راهنمای شایستگی چیست؟
۱۳	مدیریت استعداد کارکنان چیست؟
۱۴	مهارت و شایستگی: تفاوت چیست؟
۱۶	انتخاب بر مبنای شایستگی
۱۷	مراحل تدوین مدل‌های شایستگی کارکنان

فصل اول: پیشینه نظری

۲۴	پاسخگویی
۲۶	سازواری
۲۸	فراز چونی/بزهان
۳۰	جرات‌ورزی
۳۲	توجه به جزئیات
۳۴	شم تجاری
۳۶	مربی‌گری
۳۸	توان بازاریابی
۴۰	منش
۴۲	مدیریت تعارض
۴۴	توانایی کنترل پیشرفت (نظارت و کنترل)
۴۶	مدیریت چونی
۴۸	شجاعت
۵۰	خلاقیت
۵۲	مشتري مداری
۵۴	تصميم گيري
۵۶	تفویض اختیار
۵۸	توسعه کارکنان
۶۰	قانون‌مداری
۶۲	انرژی
۶۴	رفتار انعطاف پذیر
۶۶	کیفیت گرایی
۶۸	قضایوت
۷۰	همنوائی با مدیریت
۷۲	استقلال
۷۴	ابتکار
۷۶	توان نوآوری
۷۸	بینش
۸۰	درست‌کاری
۸۲	رهبری گروه‌ها
۸۴	توانایی یادگیری
۸۶	شنود مؤثر
۸۸	مدیریت افراد
۹۰	نیاز به موفقیت

فصل دوم:

شایستگی‌های ۵۳ گانه

۹۲	توان مذاکره	
۹۴	شبکه سازی	
۹۶	حساسیت سازمانی	
۹۸	ثبات قدم / پشتکار	
۱۰۰	توان متقاعدسازی	
۱۰۲	برنامه ریزی و سازماندهی	
۱۰۴	هوشیاری سیاسی	
۱۰۶	توان اراده	
۱۰۸	تجزیه و تحلیل مساله	
۱۱۰	نتیجه گرانی	
۱۱۲	توسعه فردی	
۱۱۴	توانایی درک احساسات دیگران	
۱۱۶	جامعه گرانی	
۱۱۸	هوشیاری اجتماعی	
۱۲۰	مدیریت استرس	
۱۲۲	فن بیان	
۱۲۴	ژرف اندیشی	
۱۲۶	تخصص گرانی	
۱۲۸	بیان نوشتاری	فصل دوم: شایستگی های ۵۳ گانه
۱۳۴	احترام به نفس	
۱۳۶	آداب	
۱۳۸	محامیت	
۱۴۰	مدیریت استرس	
۱۴۲	حریکات خواهی	
۱۴۴	گوناگونی	
۱۴۶	چالش و فراز جوئی	
۱۴۸	همخوانی	
۱۵۰	ارتباط بیرونی	
۱۵۲	کمک رسانی	
۱۵۴	همدلی اجتماعی	
۱۵۶	جامعه پذیری و تماس	
۱۵۸	تسلط	
۱۶۰	فعالیت و انرژی	
۱۶۲	خودابرازگری	
۱۶۴	دوام	
۱۶۶	تصمیم گیری	
۱۶۸	استقلال در فکر و عمل	
۱۷۰	پاسخ گویی و رهبری	
۱۷۲	هدفمندی	
۱۷۴	نظم و ساختار	
۱۷۶	کارکردگرایی	
۱۸۴	ماتریس عملکرد	فصل سوم: محورهای شخصیت و استعداد
۱۸۸	مصاحبه مبتنی بر رفتار	
۱۹۶	پیوست ها	فصل چهارم: مصاحبه مبتنی بر رفتار