

۲۰۹ ۱۳۰۲

راهنمای مدل سازی شایستگی مبتنی بر مشخصات شغلی

نویسنده

گروه نویسندگان صندوق توسعه منابع انسانی و سازمانی فیلیپین استرالیا

سرپرست

بهمن غلامی، هیات علمی دانشگاه پیام نور

پروانه علیزاده، دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

www.ketab.ir

عنوان و نام پدیدآور	راهنمای مدل سازی شایستگی مبتنی بر مشخصات شغلی / نویسنده گروه نویسندگان صندوق توسعه منابع انسانی و سازمانی فیلیپین استرالیا؛ مترجمین بهمن غلامی، پروانه علیزاده.
مشخصات نشر	تهران: الماس دانش، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	۱۷۹ ص.: جدول.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۱۸۹۲۱۶-۵
وضعیت فهرست نویسی	فیفا
یادداشت	عنوان اصلی: ۲۰۱۷A guidebook on Competency Modelling and Profiling.
یادداشت	کتابنامه: ص. ۱۹۰.
موضوع	صلاحیت ضروری انجام کار
موضوع	Core competencies
موضوع	ارامدی سازمانی
موضوع	Organizational effectiveness
شناسه افزوده	غلامی، بهمن، ۱۳۶۱ - مترجم
شناسه افزوده	علیزاده، پروانه، ۱۳۵۰ - مترجم
شناسه افزوده	صندوق توسعه منابع انسانی و سازمانی فیلیپین استرالیا
شناسه افزوده	philippines Australia Human Resource and Organisational Development Facility (PAHRODF)
رده بندی کنگره	HD۳۰/۲۸
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی	۶۱۰۴۰۴۷

ناشر	الماس دانش
عنوان کتاب	راهنمای مدل سازی شایستگی مبتنی بر مشخصات شغلی
نویسنده	گروه نویسندگان صندوق توسعه منابع انسانی و سازمانی فیلیپین استرالیا
مترجمین	بهمن غلامی - پروانه علیزاده
شمارگان	۱۰۰ جلد
نوبت چاپ	اول - ۱۳۹۹
قیمت	۵۰۰۰ تومان
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۱۸۹-۲۱۶-۵

فهرست مطالب

پیام‌های سفارت استرالیا در فیلیپین	۹
درباره برنامه‌های حمایتی استرالیا در فیلیپین	۱۱
درباره PAHRODF	۱۳
پیش گفتار	۱۵
فصل ۱	۱۹
تشریح شایستگی‌ها و مدل‌سازی شایستگی	۱۹
۱-۱ مدل‌سازی شایستگی تب‌گذاری دیگر؟	۲۰
۲-۱ مدل‌سازی شایستگی در محتوا	۲۱
۳-۱ مدل‌سازی شایستگی از نا شروع شد	۲۴
۴-۱ شایستگی‌ها چه هستند؟	۲۵
۵-۱ برخی تمایزات: شایستگی در برابر مهارت	۲۸
۶-۱ شایستگی‌ها در برابر ارزش‌ها و اخلاق	۳۰
فصل ۲	۳۳
تقدیر از مزایای مدل‌سازی شایستگی	۳۳
۱-۲ برای سازمان‌ها	۳۵
۲-۲ برای مدیران	۳۶
۳-۲ برای کارکنان	۳۷
فصل ۳	۳۹
درک شایستگی‌های شغل	۳۹

۴۱.....	۱-۳ شایستگی‌های اصلی
۴۳.....	۲-۳ شایستگی‌های عملکردی/ فنی
۴۴.....	۳-۳ شایستگی‌های مدیریتی/ رهبری
۴۷.....	فصل ۴
۴۷.....	ایجاد مدل شایستگی
۴۸.....	۱-۴ مدل شایستگی چیست؟
۴۸.....	۲-۴ اجزای مدل شایستگی
۵۰.....	دیگرام مدل
۵۴.....	سطوح روال/ کارایی شایستگی
۵۹.....	شاخص‌های رفتاری
۶۳.....	۳-۴ فرهنگ لغت شایستگی چیست؟
۶۴.....	۴-۴ آمادگی برای آغاز فعالیت مدل‌سازی شایستگی
۶۸.....	۵-۴ ارزیابی آمادگی سازمان برای مدل‌سازی شایستگی
۶۹.....	چارچوب مدیریت تغییر چهار مرحله یا فاز دارد:
۷۱.....	فصل ۵
۷۱.....	شناسایی شایستگی‌ها
۷۲.....	۱-۵ نقطه شروع
۷۵.....	۲-۵ فرایندها و رویکردها در شناسایی انواع مختلف شایستگی‌ها
۷۷.....	شایستگی‌های مدیریتی/ رهبری
۸۰.....	۳-۵ روش‌های جمع‌آوری داده‌ها

۸۴.....	۴-۵ ملاحظات در انتخاب روش‌های جمع‌آوری داده‌ها
۸۵.....	۵-۵ منابع داده‌ها
۸۷.....	۶-۵ آنالیز داده‌ها
۸۹.....	فصل ۶
۸۹.....	ایجاد پروفایل‌های شایستگی شغل / پست سازمانی
۹۰.....	۱-۶ شرح شغل مبتنی بر شایستگی
۹۷.....	فصل ۷
۹۷.....	نکات کاربردی برای مدل‌سازی شایستگی
۹۸.....	۱-۷ نکاتی برای ایجاد مدل شایستگی
۹۹.....	۲-۷ نکاتی برای احاطه سطوح روال و تخصص
۱۰۰.....	۳-۷ نکاتی برای ایجاد شاخص‌های رفتاری
۱۰۱.....	فصل ۸
۱۰۱.....	کاربرد مدل‌های شایستگی و پروفایل‌های شایستگی
۱۰۲.....	۱-۸ برنامه‌ریزی منابع انسانی
۱۰۲.....	۲-۸ استخدام، گزینش و انتصاب
۱۰۲.....	۳-۸ توسعه رهبری
۱۰۳.....	۴-۸ یادگیری و توسعه کارکنان
۱۰۳.....	۵-۸ مدیریت عملکرد
۱۰۳.....	۶-۸ برنامه‌ریزی شغلی و جانشینی
۱۰۵.....	نتیجه‌گیری

۱۰۷.....	منابع:
۱۰۹.....	پیوست ۱
۱۰۹.....	واژه نامه
۱۱۵.....	پیوست ۲
۱۱۷.....	پیوست ۳
۱۱۹.....	پیوست ۴
۱۲۲.....	پیوست ۵
۱۲۶.....	پیوست ۶
۱۳۷.....	همکاری و شبکه‌سازی
۱۳۹.....	مثال شایستگی عملکردی در فرهنگ، انباشت شایستگی
۱۴۱.....	پیوست ۷
۱۴۴.....	پیوست ۸
۱۴۸.....	پیوست ۹
۱۵۱.....	پیوست ۱۰
۱۵۳.....	پیوست ۱۱
۱۷۲.....	پیوست ۱۲
۱۷۲.....	درس‌هایی از مدل‌سازی شایستگی:
۱۷۲.....	پرسش و پاسخ
۱۷۷.....	تجربه دپارتمان توسعه و رفاه اجتماعی (۲۰۱۱-۲۰۱۲)
۱۷۷.....	پرسش‌های مصاحبه ساخت مدل شایستگی و پروفایلینگ

فهرست تصاویر

۲۲	شکل ۱. شایستگی‌ها در برابر نتایج
۲۶	شکل ۲. استعاره‌ای برای شایستگی
۲۹	شکل ۳. کاریکاتور شایستگی
۵۱	شکل ۴. شایستگی شریک استراتژیک منابع انسانی
۵۲	شکل ۵. یادگیری و عملکرد در محیط کار (WLP) مدل شایستگی حرفه‌ای جامعه آموزش + توسعه فیلیپین (PSTD)
۵۳	شکل ۶. مدل شایستگی خدمات شهری انگلستان
۹۰	شکل ۷. نقشه شایستگی نمونه

پیش گفتار

به دنیای مدل سازی شایستگی مبتنی بر مشخصات شغل خوش آمدید! این ابزار مرجع به گونه ای طراحی شده است که در ایجاد مدل های شایستگی و مشخصات شغلی برای پست های شغلی خاص، یا خانواده ای از مشاغل و یا برای کل سازمان همراه شما باشد.

آنچه این کتاب را در مدل سازی شایستگی مبتنی بر مشخصات شغل از سایر کتب راهنما متمایز می سازد، این است که تجربیات هر دو طرف همکار PAHRODF، کمیسیون خدمات شهری و دپارتمان توسعه و رفاه اجتماعی را در خود دارد که در آن ها درس ها و تجربیات عملی سودمندی نه فقط برای سازمان های دولتی، بلکه برای سایر بخش ها نیز وجود دارد.

در سال ۲۰۱۲، PAHRODF یک مدل شایستگی مبتنی بر مشخصات شغلی در سطح مؤسسات و برای کمیسیون خدمات شهری و دپارتمان توسعه و رفاه اجتماعی را راه اندازی کرد که شیوه جذب این دو سازمان، انتخاب و اتقای کارکنان را تغییر داده است. امروزه، شکل گیری منابع انسانی بر اساس ترکیب از سه مهارت های شایستگی (آموزش، تربیت، تجربه و صلاحیت) به علاوه شایستگی های شغلی خاص برای پست شغلی انجام می شود.

علاوه بر استفاده از ابزارهای غربالگری سنتی، این نوآوری از مصاحبه رویدادهای رفتاری^۱ (BEI) استفاده می کنند تا سطح شایستگی هایی که دا طلبکار در اختیار دارند منجر به یک هماهنگی شغلی بهتر در استخدام شود. همان گونه که در منابع انسانی مطرح می شود، شغل بد یا نیروی انسانی بد وجود ندارد؛ بلکه تناسب بدی بین شغل و نیروی انسانی به وجود آمده است. هماهنگی بهتر شغل و نیروی کار منجر به کارایی بیشتر، عملکرد بهتر و جایگزینی کمتر نیروی کار می شود.

مدل سازی شایستگی و مشخصات شغل بستری را برای یک فرآیند استخدام عینی تر، عادلانه و قابل دفاع برای سازمان فراهم می آورد. به واسطه هماهنگی شغلی بهتر، کاندیداهای منتخب شانس موفقیت خود و رضایت شغلی خود را بالا می برند. در سطح سازمانی،

^۱ Behaviour event interviewing

جایگزینی کمتر نیروی انسانی منجر به ذخیره کردن مالی ناشی از هزینه‌های استخدام می‌شود و سهم فردی با اهداف و وظایف سازمان بهتر همسو می‌شود.

از آنجایی که از عمر مدل‌سازی شایستگی در حدود ۴۰ سال می‌گذرد، گسترش فلسفه‌ها، رویکردها، روش‌ها و فنون در این زمینه رخ داده است. این کتاب راهنما شیوه‌های خوب و روش‌های جایگزین را با جوانب مثبت و منفی خود ارائه می‌دهد، و همچنین اصطلاحات مختلفی را که در این زمینه استفاده می‌شود، مشخص می‌کند. این کتاب راهنما بسیاری از منابع مفید و مثال‌های عملی را ارائه می‌دهد که برخی از آن‌ها به‌عنوان ضمایم کتاب راهنما درج شده است.

تدوین این کتاب بدون کمک بانوان و آقایان کمیسیون خدمات شهری و دیپارتمان توسعه و رفاه اجتماعی امکان‌پذیر نبود. آنان برای این کار وقت گذاشتند و بزرگوارانه تجربیات، نتایج و آموخته‌هایشان از مدل‌سازی شایستگی و مشخصات شغل را در اختیار ما گذاشتند. سپاس ویژه داریم از دکتر ویلیام روئول، مدرس منابع انسانی که مانند مشاور در تمام مراحل تدوین کتاب همراه ما بودند.

PAHRODF آرزومند است که این کتاب راهنما الهام‌بخش شما باشد برای آغاز مسیری که کمیسیون خدمات شهری و دیپارتمان توسعه و رفاه اجتماعی در چارچوب جدید منابع انسانی طی کردند تا افق جدیدی از سرمایه‌های انسانی برای شما گشوده شود.

نحوه استفاده از این کتاب راهنما

این کتاب به‌منظور سهولت در ایجاد مدل‌هایی از شایستگی تدوین شده است که برای سازمان شما راهبردی، معتبر و قابل قبول باشد. راهبردی بودن یعنی حصول اطمینان از اینکه مدل‌های شایستگی با رسالت سازمان، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف استراتژیک سازمان همسو باشد. اعتبار یعنی دقتی سخت‌گیرانه به سمت ایجاد مدل‌های شایستگی برای سطوح و پست‌های شغلی مختلف در سازمان می‌رود و پذیرش، ناشی از مشارکت معنی‌دار ذینفعان مهم در تهیه الگوی شایستگی است.

این کتاب در هشت فصل تهیه شده و بهتر است مطابق توالی که موضوعات آن ارائه شده است، مطالعه شود. فصل ۱ تا ۳ پایه و اساس درک جامع‌تر و دقیق‌تر از شایستگی‌ها را

ایجاد می‌کند و به روشن شدن دیدگاه‌های مختلف و سردرگمی احتمالی در اصطلاحات ناشی از تفسیر ادبیات درباره مفاهیم و چارچوب‌های مدل‌سازی شایستگی کمک می‌کند. واژه‌نامه‌ای از اصطلاحات (پیوست ۱) برای کمک بیشتر به خوانندگان در درک اصطلاحات استفاده‌شده در کتاب راهنما ارائه‌شده است.

فصل ۴ تا ۶ بر روی فرایند شناسایی شایستگی‌ها، ایجاد مدل‌های شایستگی و تهیه پروفایل‌های شایستگی شغل متمرکز شده است. آخرین بخش از فصل ۴ برخی از پیش‌شرط‌های لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز یک مطالعه شایستگی، از جمله تسهیل آمادگی سازمان برای حمایت از تلاش را مطرح می‌کند.

نکات عملی مدل‌سازی شایستگی مبتنی بر مشخصات شغلی در فصل ۷ ارائه‌شده است. و در نهایت فصل ۸ کاربردهای مختلف مدل‌سازی شایستگی مبتنی بر مشخصات شغلی را در استقرار و اجرای سیستم‌ها و راهندهای منابع انسانی استراتژیک و بر مبنای شایستگی مرور می‌کند.

به منظور برجسته کردن مفاهیم مهم، در این کتاب راهنما با ایده‌های کلیدی، تعاریف، مثال‌ها و نکاتی که در جعبه‌ها یا نوارهای جانبی مشخص شده است، درهم آمیخته شده است. برخی از ایده‌ها در شکل و برخی دیگر در جدول و ماتریس ارائه‌شده است. جداول، ماتریس‌ها و قالب‌های گسترده‌تر برای رجوع آسان شما در دسترس درج شده‌اند. در پروژه مدل‌سازی شایستگی خود موفق باشید!