

سرینیواس آر کاندولا

مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی

مجموعه‌ای کامل همراه با مطالعات موردی از ترسیم نقشه، طراحی
مدل، ارزیابی و کاربرد شایستگی

www.ketab.ir

دکتر سعید پاکدل

دکتر فرهاد علی‌پور

عضو هیأت علمی دانشگاه فرهنگیان

دکتر روح‌انگیز کریمی



آییز

این اثر، مشمول قانون حمایت مولفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است، هرکس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه ناشر، نشر یا پخش کند، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

سرشناسه
عنوان و نام پدیدآور
مشخصات نشر
مشخصات ظاهری
شابک
وضعیت فهرست نویسی
پادداشت
پادداشت
پادداشت
عنوان دیگر
موضوع
شناسه افزوده
رده‌بندی کنگره
رده‌بندی دیویی
شماره کتابشناسی ملی

: کاندولا، سرنیواس رائو، ۱۹۶۳-
: مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، مجموعه‌ای کامل همراه با مطالعات موردی از ترسیم
نقشه طراحی مدل، ارزیابی و کاربرد شایستگی/سرنیواس آر کاندولا
ترجمه فرهاد علی پور، سعید باکدل، روح انگیز کریمی
: تهران، آبیژ، ۱۴۰۱
: ۲۵۶ص جدول، نمودار
: ۹۷۸-۹۶۴-۹۷۰-۷۳۶-۵
: فیبا
: عنوان اصلی، Competency-based human resrcce managment
: کتابنامه
: نمایه
: مجموعه‌ای کامل، همراه با مطالعات موردی از ترسیم نقشه، طراحی مدل، ارزیابی، و کاربرد شایستگی
Manpower planning—case studies—مدیریت
Core competencies
: علچبور، فرهاد، ۱۳۵۱ مترجم/باکدل سعید ۱۳۵۲ مترجم/کریمی روح انگیز ۱۳۵۷ مترجم
: HF۵۵۴۹/۵
: ۶۵۸/۳۰۱
: ۸۸۳۹۱۷۶



مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی

تالیف
ترجمه
ناشر
قطع
نوبت چاپ
تاریخ چاپ
تیراژ
صفحات
شابک

سرنیواس آر. کاندولا
دکتر فرهاد علی پور، دکتر سعید باکدل، دکتر روح انگیز کریمی
آبیژ
وزیری
اول
۱۴۰۱
۲۰۰
۲۷۲
۹۷۸-۹۶۴-۹۷۰-۷۳۶-۵

دفتر انتشارات
تلفن

تهران، خیابان کارگر جنوبی، خیابان لبافی نژاد غربی، پلاک ۲۱۵
۶۶۵۶۸۰۹۶-۸

فروش اینترنتی www.nakketab.com ناک کتاب سایت رسمی فروش کتاب آبیژ، نوبردازان و گهواره کتابیران

مرکز پخش کتابیران: تلفن: ۶۶۴۱۴۴۷۲ - ۶۶۴۱۲۵۱۵ - ۶۶۴۱۱۱۷۳ - ۶۶۴۹۴۴۰۹ www.ketabiran.ir

فهرست

۱	فصل ۱ مروری بر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی
۲	تعریف شایستگی
۵	شایستگی های رفتاری در مقابل دانش و مهارت
۶	مقایسه شایستگی با مفاهیم مشابه
۶	شایستگی در برابر صلاحیت
۷	شایستگی در برابر روان سنجی
۷	شایستگی در برابر قابلیت محوری
۸	شایستگی در برابر عملکرد
۸	شایستگی در برابر توانایی و استعداد
۸	طبقه بندی شایستگی ها
۸	شایستگی های اولیه و متمایز
۹	شایستگی های عمومی و تخصصی
۹	ترتیب شایستگی ها
۹	انواع شایستگی ها
۹	سطوح شایستگی ها
۱۰	نگاه کلی به تدوین چارچوب شایستگی ها
۱۰	مرحله اول: مطالعه چشم انداز، مأموریت و اهداف کسب و کار شرکت
۱۰	مرحله دوم: مطالعه شایستگی های کلان سازمانی
۱۰	مرحله سوم: تدوین چارچوب شایستگی های کلان کارکنان
۱۱	مرحله چهارم: تدوین چارچوب شایستگی های خرد کارکنان
۱۱	مرحله پنجم: جامعه پذیری و بازخورد چارچوب شایستگی های کلان سازمان
۱۲	چالش های مدیریت منابع انسانی شایسته محور
۱۲	کسب حمایت مدیریت ارشد/سازمان
۱۲	سرمایه زیاد

۱۳..... فرایند دقیق

۱۳..... حساس بودن استقرار مدیریت شایستگی در سازمان

۱۳..... مدیریت شایستگی به عنوان یک فعالیت مستمر

۱۴..... بازگشت سرمایه از اجرای مدیریت شایستگی

۱۴..... مزایای مدیریت منابع انسانی شایسته محور

۱۵..... دیدگاه‌های مخالف مدیریت منابع انسانی شایسته محور

۱۵..... کسب شایستگی‌های واقعی غیر ممکن است

۱۵..... رویکرد شایستگی ذهنی است

۱۶..... شایستگی شاخص پایا و قابل اطمینانی نیست

۱۶..... بی ربط بودن زمان

۱۶..... رویکرد شایستگی موجب تضعیف مهارت‌های سخت است

۱۶..... شایستگی تمرکز و تأکید را تغییر داده است

۱۷..... شایستگی نیازمند صرف سرمایه زیادی است

۱۷..... بازگشت سرمایه شایستگی سوال برانگیز است

۱۷..... شایستگی همگنی و یکسانی را بوجود می آورد

۱۷..... هدف گذاری مدیریت منابع انسانی شایسته محور

۱۸..... طراحی کتاب

۱۸..... ۱. مدیریت منابع انسانی: ترسیم نقشه شایستگی

۱۸..... ۲. مدیریت منابع انسانی: مدل سازی شایستگی

۱۸..... ۳. مدیریت منابع انسانی: ارزیابی شایستگی

۱۹..... ۴. کاربردهای مدیریت منابع انسانی شایسته محور

۱۹..... اهداف کتاب

۲۰..... خلاصه

۲۰..... سؤالاتی برای بحث و بررسی

۲۱..... مطالعه موردی

۲۱..... منابع

۲۳..... فصل ۲ ترسیم نقشه شایستگی

۲۴..... رویکردهای ترسیم نقشه شایستگی

۲۴..... رویکرد بالا- پایین

۲۵ رویکرد پایین به بالا
۲۶ رویکرد ترسیم شایستگی شروع از ابتدا
۲۶ رویکرد به کارگیری مدل‌های شایستگی عمومی
۲۶ فرآیند ترسیم نقشه شایستگی
۳۰ آماده‌سازی سازمان برای «ترسیم نقشه شایستگی کارکنان»
۳۰ گام اول: تعیین مدیریت ارشد و افراد کلیدی
۳۳ گام دوم: برنامه‌ریزی ترسیم نقشه شایستگی
۳۴ گام سوم: تشکیل و آموزش گروه پروژه ترسیم نقشه شایستگی
۳۵ گام چهارم: انتظارات مورد نظر از تیم پروژه شایستگی
۳۵ شناسایی مشاغل و وظایف برای ترسیم نقشه شایستگی
۳۵ گام اول: شناسایی مشاغل هدف برای ترسیم نقشه شایستگی
۳۶ گام دوم: تعیین روش‌های ترسیم نقشه شایستگی
۴۰ تعیین معیارهای اثربخشی عملکرد
۴۱ گام اول: تعریف معیارهای اثربخشی عملکرد بر اساس داده‌های ثانویه
۴۱ گام دوم جمع‌آوری داده‌های اولیه بر اساس معیارهای اثربخش عملکرد
۴۱ جمع‌آوری داده‌ها برای شناسایی شایستگی‌ها
۴۲ عوامل مؤثر بر روش جمع‌آوری داده‌ها
۴۳ طبقه‌بندی روش‌های جمع‌آوری داده‌ها
۴۳ روش‌های فرد محور
۴۳ روش‌های شغل محور
۴۴ شیوه‌های گردآوری داده‌ها مبتنی بر سمت شغلی
۴۵ شیوه‌های گردآوری داده‌ها برای شناسایی شایستگی‌ها
۴۶ روش ۱: مصاحبه
۵۵ روش ۲: مصاحبه وقایع رفتاری
۶۳ روش ۳: گروه‌های کانونی در ترسیم نقشه شایستگی‌ها
۶۹ روش ۴: تکنیک وقایع حساس در گردآوری شایستگی‌ها
۷۲ روش ۵: تکنیک پیمایش در ترسیم نقشه شایستگی
۷۵ روش ۶: مرتب‌سازی کارت شایستگی‌ها
۷۸ روش ۷: مشاهده وظایف شغلی / تجزیه و تحلیل وظایف شغلی
۸۰ روش ۸: تکنیک دلفی

۸۱	روش‌های جمع‌آوری داده‌های ثانویه
۸۱	روش ۱: شرح شغل/پست
۸۲	روش ۲: برنامه آموزشی
۸۲	روش ۳: حوزه‌ها/شاخص‌های نتایج کلیدی
۸۳	روش ۴: سیستم حقوق و مزایا
۸۳	روش ۵: نظام‌نامه‌ها و آیین‌نامه‌های عملکردی، فرآیندی و مدیریتی
۸۴	روش ۶: نظر مشتریان
۸۴	روش ۷: مشخصات علمی و حرفه‌ای
۸۵	روش ۸: شایستگی‌های عمومی
۸۷	روش ۹: فرهنگ‌نامه شایستگی
۸۹	روش ۱۰: ساختارهای ذهنی
۹۰	فهرست‌بندی، طبقه‌بندی و تنظیم شایستگی‌های احراز شده
۹۰	فهرست‌بندی شایستگی‌ها
۹۱	طبقه‌بندی شایستگی‌ها
۹۱	سازمان‌دهی شایستگی‌ها براساس سلسله مراتب
۹۱	خلاصه
۹۲	سؤالاتی برای بحث و بررسی
۹۲	مطالعه موردی
۹۴	منابع
۹۵	فصل ۳ مدل‌سازی شایستگی
۹۶	بخش ۱: تجزیه و تحلیل داده‌های شایستگی‌ها
۹۷	ابزارهای تجزیه و تحلیل در مصاحبه وقایع رفتاری
۹۸	مفهوم‌سازی
۹۸	مفاهیم مرتبط
۱۰۴	ابزارهای تجزیه و تحلیل با روش پیمایشی
۱۰۴	تجزیه و تحلیل بدون ساختار و پرسشنامه باز پاسخ
۱۰۷	ابزارهای تجزیه و تحلیل در مرتب‌سازی کارت‌های شایستگی
۱۰۸	ابزارهای تجزیه و تحلیل در روش مصاحبه
۱۰۹	ابزارهای تجزیه و تحلیل که در مشاهده وظایف شغلی
۱۰۹	فرهنگ‌نامه شایستگی

۱۱۵	مدل سازی شایستگی
۱۱۵	ادغام داده‌های شایستگی
۱۱۶	اعتباریابی داده‌های شایستگی
۱۱۸	خوشه‌های شایستگی
۱۱۸	نمونه مدل‌های شایستگی
۱۱۸	مدل شایستگی رهبری
۱۲۰	فرهنگ‌نامه شایستگی رهبری
۱۲۲	مدل قطب‌نمای شایستگی رهبری
۱۲۳	مدل شایستگی برای متخصصان حسابرسی / مالی
۱۲۳	مدل شایستگی برای سرپرستان تراز اول
۱۲۵	مدل شایستگی مدیریت منابع انسانی
۱۲۶	مدل شایستگی متخصصان فنی
۱۲۷	مدل شایستگی متخصصان برنامه‌ریزی
۱۲۸	بخش ۲: طبقه‌بندی مدل‌های شایستگی
۱۳۳	بخش ۳: سطوح مهارت‌ها و وزن‌دهی شایستگی‌ها
۱۳۵	بخش ۴: اعتباریابی مدل‌های شایستگی
۱۳۸	بخش ۵: اجرای مدل شایستگی: تجربه IGATE
۱۴۰	مرحله ۱: ایجاد چارچوب شایسته‌محور
۱۴۰	مرحله ۲: اعتباریابی از طریق بهینه‌کاوی
۱۴۰	مرحله ۳: اعتباریابی با مشتریان
۱۴۰	مرحله ۴: هدایت درونی سیستم مدیریت شایسته‌محور
۱۴۱	مرحله ۵: تعریف مداخلات توسعه برای ارتقاء شایستگی‌ها و مهارت‌ها
۱۴۲	فهرست شایستگی‌ها
۱۴۴	شایستگی‌های رفتاری و رهبری
۱۴۵	شایستگی‌های بنیادی
۱۴۵	شایستگی‌های فعال‌کننده
۱۴۵	شایستگی گسترش‌دهنده
۱۴۶	شایستگی رهبری کسب و کار
۱۴۶	شایستگی‌های متمایز
۱۴۷	سطوح مهارتی و شاخص‌های رفتاری

۱۴۷	شایستگی های متمایز
۱۴۸	چارچوب شایستگی های متمایز
۱۴۸	خلاصه
۱۵۰	سؤالات بحث و بررسی
۱۵۰	مطالعات موردی
۱۵۱	منابع
۱۵۳	فصل ۴ ارزیابی شایستگی
۱۵۴	چرا ارزیابی شایستگی لازم است؟
۱۵۶	پیش نیازهای اجرای ارزیابی شایستگی
۱۵۵	آیا تأیید مدیران ارشد سازمان گرفته شده است؟
۱۵۵	آیا مدل های شایستگی وجود دارند؟
۱۵۵	آیا تحلیل هزینه و منفعت شده است؟
۱۵۶	آیا منابع در دسترس هستند؟
۱۵۶	آیا سازمان ها و کارمندان آماده اند؟
۱۵۷	آیا پروتکل ها تعریف شده اند؟
۱۵۷	آیا افراد کلیدی سازمان از برنامه ارزیابی حمایت می کنند؟
۱۵۷	فرایند ارزیابی شایستگی
۱۵۷	بخش ۱: طراحی برنامه ارزیابی شایستگی
۱۵۸	گام اول: تصمیم گیری در مورد پیاده سازی برنامه ارزیابی شایستگی
۱۶۰	گام دوم: آمادگی برای برنامه ارزیابی شایستگی
۱۶۲	گام سوم: طراحی تمرینات ارزیابی
۱۶۴	انواع تمرین های ارزیابی
۱۶۵	آزمون های قلم و کاغذی
۱۶۶	تکالیف نوشتاری
۱۶۶	روش مطالعه موردی
۱۶۷	تکنیک وقایع حساس
۱۶۷	آزمون های هوش
۱۶۷	آزمون های هوش هیجانی
۱۶۸	آزمون های تصویری
۱۶۹	آزمون های شخصیت

۱۷۰	بحث گروهی بدون رهبر
۱۷۲	بحث مشارکتی
۱۷۲	بحث رقابتی
۱۷۲	ارائه شفاهی
۱۷۳	مصاحبه
۱۷۳	تمرین تصمیم‌گیری و تحلیل‌گری
۱۷۳	بازی‌های مدیریتی
۱۷۴	تمرین کازیمای کارتابلی
۱۷۶	ابزارهای خودپنداره یا خودانگاره‌محور
۱۷۶	ابزارهای ارزیابی لنگرگاه مسیر شغلی
۱۷۷	ابزارهای ارزیابی فرهنگی
۱۷۷	اعتباریابی تمرین‌های ارزیابی
۱۷۸	آماده کردن گزارشات ارزیابی شایستگی‌ها
۱۷۹	تهیه راهنمای ارزیاب و آموزش ارزیاب
۱۸۲	کانون ارزیابی
۱۸۱	شرح کانون ارزیابی
۱۸۲	سابقه کانون ارزیابی
۱۸۳	۱۰ خطای متداول در کانون‌های ارزیابی
۱۸۶	فرآیند کانون ارزیابی
۱۸۷	کانون ارزیابی در مقابل کانون توسعه
۱۸۹	کانون ارزیابی: مشکلات و چالش‌ها
۱۹۰	تجربه شرکت‌کنندگان در کانون‌های ارزیابی
۱۹۳	تکنیک‌های کانون ارزیابی
۱۹۳	بازخورد ۳۶۰ درجه به‌عنوان یک روش ارزیابی شایستگی
۱۹۶	بخش ۲: اجرای برنامه‌ی ارزیابی شایستگی
۱۹۷	گام اول: فراهم نمودن تدارکات مدیریتی
۱۹۷	گام دوم: شناسایی شاغلین
۱۸۸	گام سوم: ارتباط با کارکنان شناسایی شده برای ارزیابی
۱۸۸	گام چهارم: اجرای برنامه‌ی ارزیابی شایستگی
۲۰۱	بخش ۳: تجزیه و تحلیل هزینه-منفعت برنامه‌های ارزیابی شایستگی
۲۰۱	گام اول: درک نیازهای سازمانی
۲۰۱	گام دوم: تعیین اهداف ارزیابی شایستگی در زبان کسب‌وکار

پیشگفتار

بکارگیری رویکرد شایستگی در نظریه و عمل مدیریت منابع انسانی به سیر تکاملی مدیریت بشر برمی‌گردد. هدف نهایی و غایی مدیریت منابع انسانی، توانمند کردن افراد و سازمان‌ها بمنظور دستیابی به اهداف و مقاصدشان است، اما با این حال تا پیدایش رویکرد علمی مبتنی بر شایستگی به ابزاری اشاره نشده است. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی می‌تواند شرایط استفاده بهینه از استعداد بشری و تا حدی منفعت‌رسانی به کسب و کار را فراهم آورد. اغلب مطالعات، بیشتر با دیدگاه مفهومی به رویکردهای مبتنی بر شایستگی نگریسته‌اند و کمتر از دیدگاه عملی درباره آنها بحث کرده‌اند. این کتاب به منظور پر کردن شکاف بین مفاهیم نظری و عملی کردن رویکرد مبتنی بر شایستگی تدوین شده است. تلاش بر این بوده است که این کتاب به سبک ساده‌دل روان و آمیخته‌ای از هنر و علم بیان شود.

کتاب شامل پنج فصل است. فصل اول شامل تعاریف شایستگی و مقایسه شایستگی با شایستگی‌های محوری، هوش، ارزیابی چندگانه، ارزیابی عملکرد و ارزیابی توانایی‌ها است. همچنین، این فصل نگاه گذرایی به پیشینه تاریخی شایستگی و چگونگی کشف هوش به‌عنوان عاملی اثربخش، و اینکه چرا عملکرد منابع انسانی باید مبتنی بر شایستگی باشد، دارد. در فصل دوم تکنیک‌ها و روش‌های ترسیم نقشه شایستگی مانند روش فهرست ساختارهای ذهنی، روش دیکوم، روش مرتب‌سازی کارت‌ها، بحث گروهی متمرکز، تکنیک وقایع حساس، مصاحبه رفتاری، روش‌های نظرسنجی و غیره با عنوان ترسیم نقشه شایستگی به آنها پرداخته خواهد شد. انتظار است در پایان این فصل، فراگیران و متخصصان بتوانند شایستگی‌های متمایز و تأثیرگذار در عملکرد موفق متصدیان مشاغل با نقش‌های متفاوت را شناسایی کنند. ابزارهای تحلیلی مدل شایستگی و پایایی و اعتباریابی مدل‌های شایستگی نیز در فصل سوم با عنوان مدل‌سازی شایستگی مورد بحث قرار خواهد گرفت. همچنین، در فصل سوم به طبقه‌بندی انواع شایستگی‌ها و واژه‌نامه مدل‌های شایستگی و نمونه نردبان‌های شایستگی برای جذابیت فصل پرداخته شده است. مدل‌های شایستگی مبتنی بر بهینه‌کاوی^۱ به‌عنوان ابزار ارزیابی در فصل چهارم با عنوان ارزیابی‌های شایستگی مورد بحث قرار خواهد گرفت. به‌علاوه، موضوعاتی مانند کانون ارزیابی در

مقابل کانون توسعه در مقابل تکنیک ۳۶۰ درجه، تکنیک دلفی، خودپنداره، راه‌اندازی کانون ارزیابی و پیش‌نیازهای آن در فصل چهارم بیان خواهد شد. فصل پنجم یعنی آخرین فصل به بحث درباره کاربردهای شایستگی در مدیریت منابع انسانی و زیرسیستم‌های آن شامل استخدام، آموزش و توسعه، نظام جبران خدمت، ارزیابی عملکرد، رضایت و عجز کردن کارمند در حرفه خود می‌پردازد. گردآوری این کتاب با تشویق و حمایت خانواده، دوستان و همکاران بوده است. از همه آنها بویژه دیارتمان‌های تولید و گروه ویرایش و چاپ که در چاپ این کتاب گرانبها زحمت‌های زیادی متقبل شده‌اند تشکر می‌کنم.

Srinivas R.Kandula