

بریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی

دکتر گام یادگیری مادام العمر

(پژوهشی)

دکتر لوکاس سینکیویچ

ویراستار:

دکتر جواد پورکریمی

مترجمان:

(عضو هیات علمی دانشگاه تهران)

محمد فرزانه

عنوان و نام پدیدآور : میریت منبع انسانی مبتنی بر شناسایی دیدگاه یادگیری مادام‌العمر (رویکردی پژوهشی)؛ ویراستار (صحیح نویسدگان) لوکاس سینکویچ ... (و دیگران)؛ ترجمان جواد پورکریبی، محمد فرزانه.

نویسنده / مؤلف : توران سارمان جواد دانشگاهی تهران؛ انتشارات: ۱۳۹۶.

موضوع : شخصیات ظاهری

شابک : 978-600-133-309-5

Competency-based human resources management : the lifelong learning perspective, 2014. : عنوان اصلی :

$$0.61 \pm 0.04$$

کتابخانه

نیزوی اقامت --- مدیریت

Manpower planning :

نېرۋي انستېټ — پرتامېريزي

Manpower policy :

: کارکنان — ارزشیابی

Employees -- Rating of :

: کارکنان - مدبریت

Personnel management :

: سنکھ پور لو کاس

Sienkiewicz, Łukasz :

یہ کتاب ۱۳۵۰ھ میں تالیف ہوئی۔

ف. ۱۲۶۹

دادالتشکات: نه از انجمن است.

HF 0019/0/0411

45.1

10



♦ نام کتاب: مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شاخص تنگی دید^{۱۴} یادگیری مادام العمر

◆ ناشر: انتشارات سازمان جهاد دانشگاهی تهران

♦ لیتوگرافی، چاپ و صحافی: رامین

♦ طراح جلد: سعید صحابی

◆ شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

◆ قیمت: ۲۵۰,۰۰۰ ریال

♦ نوبت چاپ: اول - زمستان ۱۳۹۶

ISBN: 978-600-133-309-5

◆ شاہک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۳۳-۳۰۹-۵

www.jahat.ir

◆ نشانی: تهران - صندوق پستی ۱۸۶-۱۳۱۴۵

en.jahat@gmail.com

◆ تلفن: ۶۶۹۵۴۳۶۸ تلفکس: ۶۶۴۶۴۹۴۱

خانه کتاب دانشگاه: ۶۶۹۷۳۴۲۳

◆ تلفن: مراکز بخش: ۷۴۰-۷۴۲-۷۴۹-۷۵۳-۷۶۹۵۵۷۵۳

این اثر، مشمول قانون حمایت مولفان، مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. هرکس تمام یا قسمتی از این

اثر را بدون اجازه مولف یا ناشر تکثیر و کپی برداری نماید، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

فهرست مطالب

مقدمه اش	۵
پیشگفتار	۱۵
مقدمه	۱۹
بخش ۱: مقدمه‌ای بر مدیریت منابع انسانی، ابعاد و سبب‌های برشایستگی در چشم‌انداز یادگیری مادام‌العمر	۲۳
۱-۱. مفهوم مدیریت منابع انسانی، سبب‌ها، برشایستگی	۲۵
۱-۱-۱. دلایل معرفی مدیریت منابع انسانی، سبب‌ها، برشایستگی	۲۵
۱-۱-۲. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر سبب‌ها، دل‌های برشایستگی	۲۹
۱-۳. تعریف برشایستگی‌ها در سازمان	۳۵
۲-۱. دیدگاه یادگیری مادام‌العمر	۴۲
۱-۲-۱. آموزش بزرگسالان و ایده یادگیری مادام‌العمر	۴۲
۲-۲-۱. یادگیری مادام‌العمر در راهبرد توسعه اتحادیه اروپا	۴۳
۳-۲-۱. یادگیری مادام‌العمر بزرگسالان در اسناد راهبردی	۴۹
۴-۲-۱. محیط کار- محل یادگیری بزرگسالان	۵۸
۳-۱. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر برشایستگی در چشم‌انداز یادگیری مادام‌العمر	۶۲
پژوهش‌ها	۶۲
۱-۳-۱. مقدمه	۶۲
۲-۳-۱. معیارهای انتخاب پژوهش‌ها برای مرور و بررسی	۶۳
۳-۳-۱. بحث در مورد نتایج پژوهش‌ها	۶۵
۴-۳-۱. نتیجه‌گیری	۹۴

بخش ۲: پیشینه تجربی، مفروضات و نتایج پژوهش‌های کتی ۹۷

- ۱-۲. روش‌شناسی مطالعه ۹۹
- ۱-۱-۲. اهداف مطالعه و مسائل پژوهش ۹۹
- ۲-۱-۲. موضوعات مورد بررسی ۱۰۳
- ۳-۱-۲. روش‌ها و ابزارهای مطالعه ۱۰۷
- ۴-۱-۲. مشخصات نمونه در مطالعه کتی ۱۰۸
- ۵-۱-۲. دوره زمانی و نمونه مورد مطالعه ۱۱۴
- ۲-۱. سیستم مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در پرتو مطالعات کتی ۱۱۹
- ۱-۲-۱. شایستگی کارکنان و مدیریت شایستگی به عنوان منبعی با ارزش ۱۱۹
- ۲-۲. راهبردها، زمان و راهبرد منابع انسانی بعنوان مبنای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی ۱۲۴
- ۳-۲-۲. در یکپارچه‌سازی سیستم مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی ۱۳۱
- ۳-۳. نیمرخ‌های شعاعی ۱۴۰
- ۱-۳-۲. نیمرخ شعاعی به عنوان ابزاری برای مدیریت شایستگی ۱۴۰
- ۲-۳-۲. استفاده از نیمرخ شعاعی در سازمان مورد بررسی ۱۴۴
- ۳-۳-۲. تعداد شایستگی‌ها در یک نیمرخ فردی ۱۴۸
- ۴-۳-۲. نیمرخ شایستگی بر حسب نوع جایگاه شغلی ۱۵۱
- ۵-۳-۲. درجه تمایز نیمرخ شایستگی ۱۵۴
- ۶-۳-۲. رتبه‌بندی اهمیت شایستگی‌ها در یک سطح نیمرخ شایستگی شعاعی ۱۵۵
- ۴-۲. استخدام کارکنان بر اساس شایستگی‌ها ۱۵۹
- ۱-۴-۲. استفاده از مدیریت شایستگی در زمینه استخدام کارکنان ۱۵۹
- ۲-۴-۲. حوزه برنامه‌ریزی راهبردی استخدام و گزینش مبتنی بر شایستگی ۱۶۱
- ۳-۴-۲. تعریف نیازهای شایستگی در فرآیند استخدام کارکنان در شرکت‌های مورد مطالعه ۱۶۴
- ۴-۴-۲. تأیید شایستگی‌های داوطلبان در فرآیند گزینش ۱۷۰
- ۵-۴-۲. روش‌های ممیزی شایستگی داوطلب در شرکت‌های بررسی شده ۱۷۵
- ۶-۴-۲. در شرکت‌های مورد بررسی چه کسی و با چه عناوینی، داوطلبان را ارزیابی می‌کند؟ ۱۸۱

۱۸۴	۷-۴-۲. کیفیت ابزارهای تأیید شایستگی و کارایی فرآیند گزینش
۱۸۸	۵-۲. توسعه کارکنان بر مبنای شایستگی
۱۸۸	۱-۵-۲. شرایط توسعه کارکنان در سازمان‌های مورد بررسی
۱۹۹	۲-۵-۲. حوزه و ماهیت فعالیت‌های توسعه‌ای در سازمان‌ها
۲۰۳	۳-۵-۲. تامین مالی فعالیت‌های توسعه‌ای
۲۰۹	۴-۵-۲. عناصر یک مدل آموزشی نظام‌مند در سیستم‌های توسعه
۲۲۳	۵-۵-۲. برنامه‌ریزی مسیر شغلی کارکنان
۲۲۶	۶-۲. بی‌پاداش مبتنی بر شایستگی‌ها
۲۲۶	۶-۲. ارزشیابی شایستگی‌ها به عنوان شرطی برای استفاده عملی از مدل شایستگی
۲۳۰	۲-۶-۲. رزید، عمد، مبتنی بر شایستگی
۲۳۴	۳-۶-۲. استاده‌ا: مدل شایستگی در زمینه پرداخت
۲۳۷	۷-۲. تسهیم دانش و تجربه، آید تگر، ها
۲۳۷	۱-۷-۲. اهمیت تسهیم دانش و تجربه، آید تگر، ها
۲۴۰	۲-۷-۲. تسهیم دانش و تدوین شایستگی، ادر سازمان‌ها
۲۴۸	۸-۲. کارکرد و اثربخشی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی
۲۴۸	۱-۸-۲. محدودیت‌های اجرای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی
۲۵۳	۲-۸-۲. میزان اجرای اهداف مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی
۲۵۶	۳-۸-۲. سیستم سنجش سرمایه انسانی در سازمان
۲۵۹	۹-۲. یافته‌های کلیدی در پژوهش کیفی
۲۵۹	۱-۹-۲. روش انجام پژوهش کیفی
۲۶۲	۲-۹-۲. نتایج پژوهش کیفی
۲۸۳	۳-۹-۲. خلاصه

بخش ۳: نمونه‌های مناسب در مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی ۲۸۵

۲۸۷	مقدمه
۲۸۸	۱-۳. مطالعه موردی: شرکت ارتباطی مخابراتی TP
۲۸۸	۱-۱-۳. مشخصات شرکت
۲۹۱	۲-۱-۳. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در شرکت TP
۲۹۲	۳-۱-۳. مدل شایستگی در TP

- ۲۹۵..... ۳-۱-۴. ارزیابی مبتنی بر شایستگی
- ۲۹۸..... ۳-۱-۵. توسعه مبتنی بر شایستگی کارکنان
- ۳۰۱..... ۳-۱-۶. بازخورد ۳۶۰ درجه
- ۳۰۲..... ۳-۱-۷. استخدام مبتنی بر شایستگی
- ۳۰۳..... ۳-۱-۸. پرداخت مبتنی بر شایستگی
- ۳-۱-۹. چشم انداز یادگیری مادام‌العمر در مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در TP
- ۳۰۴.....
- ۳۰۷..... ۲-۲. مطالعه موردی: شرکت حمل و نقل دی اچ ال (DHL) اکسپرس
- ۳۰۷..... ۱-۲-۱. مشخصات شرکت
- ۳۰۷..... ۲-۲. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی
- ۳۱۱..... ۳-۲-۱. ارزیابی مبتنی بر شایستگی
- ۳۱۳..... ۳-۲-۴. توسعه مبتنی بر شایستگی کارکنان
- ۳۱۷..... ۳-۲-۵. پرداخت مبتنی بر شایستگی
- ۳۱۸..... ۳-۲-۶. استخدام مبتنی بر شایستگی
- ۳۱۸..... ۳-۲-۷. ترکیب دیدگاه یادگیری مادام‌العمر، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی
- ۳۲۰..... ۳-۳. مطالعه موردی: گروه دالکیا
- ۳۲۰..... ۳-۳-۱. مشخصات شرکت
- ۳۲۲..... ۳-۳-۲. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی
- ۳۲۵..... ۳-۳-۳. ارزیابی مبتنی بر شایستگی
- ۳۲۹..... ۳-۳-۴. توسعه مبتنی بر شایستگی
- ۳۳۰..... ۳-۳-۵. پرداخت مبتنی بر شایستگی
- ۳۳۱..... ۳-۳-۶. استخدام مبتنی بر شایستگی
- ۳۳۲..... ۳-۳-۷. ترکیب دیدگاه یادگیری مادام‌العمر با مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی
- ۳۳۷..... ۳-۴. مطالعه موردی: شرکت ماندی شفیچه
- ۳۳۷..... ۴-۳-۱. مشخصات شرکت
- ۳۴۰..... ۴-۳-۲. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی
- ۳۴۲..... ۴-۳-۳. ارزیابی و توسعه کارکنان مبتنی بر شایستگی
- ۳۴۷..... ۴-۳-۴. استخدام مبتنی بر شایستگی

۳-۴-۵. پرداخت مبتنی بر شایستگی.....	۳۴۹
۳-۴-۶. ترکیب چشم انداز یادگیری مادام العمر در مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در Mondir.....	۳۴۹
۳-۵-۵. مطالعه موردی: یک شرکت حمل و نقل (شرکت X).....	۳۵۲
۳-۵-۱. مشخصات شرکت.....	۳۵۲
۳-۵-۲. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی.....	۳۵۳
۳-۵-۳. مدل شایستگی در شرکت حمل و نقل X.....	۳۵۶
۳-۵-۴. ارزیابی مبتنی بر شایستگی.....	۳۵۹
۳-۵-۶. توسعه کارکنان مبتنی بر شایستگی.....	۳۶۰
۳-۵-۶. یکپارچه سازی مادام العمر در مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی.....	۳۶۱
نتیجه گیری و توصیه.....	۳۶۳
منابع.....	۳۷۷
پیوست: ابزار مورد استفاده (پرسشنامه)	
الف) پرسشنامه استخدامی.....	۳۹۱
ب) استراتژی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در یک سازمان.....	۳۹۳
ج) بررسی قلمرو (وسعت و دامنه) مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی.....	۳۹۶
د) روش ها و ابزارهای ممیزی شایستگی کارکنان در فرایند مدیریت منابع انسانی.....	۳۹۹
ه) توسعه شایستگی کارکنان در مدیریت منابع انسانی.....	۴۰۳
و) بلوک.....	۴۰۴
ز) ارزیابی توسعه شایستگی کارکنان در مدیریت منابع انسانی.....	۴۰۸
ح) انتقال دانش در سازمان.....	۴۱۰
ط) تجزیه و تحلیل بهره وری سرمایه گذاری در مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی.....	۴۱۲
ی) موانع اجرای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی و یادگیری مادام العمر.....	۴۱۴
جزئیات شرکت.....	۴۱۵

پیشگفتار

حدیثی از رسوا عظمی است که ۶ نقل شده است که می‌فرمایند: «التَّائِسُ مَعَادِنٌ، كَمَعَادِنِ الذَّهَبِ وَالْفِضَّةِ»^۱ جنو انسان‌ها همانند معادن هستند، معادن طلا و نقره. آنچه که در این جمله‌ی شریف و کوتاه و بسیار هر کسی آن دریافت این است که استعداد های مختلف پنهانی در هر فردی از افراد جامعه نهفته است (که می‌بایست آشکار و از آن بهره برد). این جمله که حدود چهارده قرن توسط فردی اُمّی و اصطلاحاً مکتب‌نندیده مطرح شده است (البته مانند سایر نکات ارزشمندی که ایشان و سایر ائمّه اطهار^۲ را^۳ کرده‌اند)^۴ خود گواه نگاه دقیق و عمیق دین مبین اسلام به نوع انسان و ظرفیت‌های و پستی اوست. همچنین حدیث معروفی از پیامبر اکرم نامه ۶ هم روایت شده است که می‌فرمایند: «از گاو تا گور، دانش بجوید»^۵، که بر رویکرد یادگیری از ابتدا تا انتهای عمر (مادام‌العمر) اشاره دارد. در نامه ۵۳ حضرت علی^۶ نیز که به توصیه‌های مدیریتی (و اخلاقی) آن حضرت به مالک اشتر ربه عنوان فرماندار مصر می‌پردازد، که در سرتاسر آن روح شایسته‌سالاری و ملاک‌های استحباب شایستگان برای مدیریت اجتماع است موج می‌زند و می‌تواند به عنوان یک منشور مدیریتی برای قوای سه‌گانه

۱. الکافی، ثقة الاسلام کلینی، ج ۸، ص ۱۷۷

۲. به عنوان مثال امیرالمومنین علی (ع) در نامه ۵۳ به مالک اشتر می‌فرماید: «ای مالک، هرگز نباید نیکوکار و بدکار در نزد تو یکسان باشند که همانا چنین حرکتی، نیکوکاران را در نیکی کردن، بی‌رغبت و تبیهکاران را به بدکاری وا می‌دارد. بلکه با هر کدام از آنان، متناسب با آنچه انجام داده‌اند، برخورد نما». این موضوع یکی از نکات بسیار دقیق مدیریتی به ویژه در رویکرد شایسته‌سالاری و همچنین مبحث پرداخت در حوزه منابع انسانی (حقوق و دستمزد و پاداش) می‌باشد که در این نوشتار هم به آن اشاراتی خواهد شد.

۳. أَطْلُبُوا الْعِلْمَ مِنَ الصَّهْدِ إِلَى اللَّخْدِ (آداب المتعلّمين: ص ۱۱۱)

کشور راهگشا و کارگشا باشد.^۱ متخصصان سازمان و مدیریت و به ویژه صاحب‌نظران منابع انسانی که از منابع انسانی به عنوان سرمایه انسانی و اخیراً هم گنجینه‌های انسانی یاد می‌کنند، می‌بایست ابتدا پای درس مکتب ناب محمدی ۶ بنشینند تا بتوانند به درک درست و واقعی انسان و جایگاه انسان در اجتماع (جامعه، سازمان، خانواده و...) نائل شوند.

البته به نظر می‌رسد در برخی موارد متأسفانه مشمول این آیه شریف می‌شویم که: "حرف‌هایی را به زبان نیاورید که به آن عمل نمی‌کنید"^۲ و به مصداق این حدیث شریفه "مراقب باشید در عمل به قرآن دیگران (غیرمسلمانان) از شما سبقت نگیرند"^۳ و بیشتر به حرف زدن در این امور اشتغال داشته‌ایم تا به عمل نسبت به آن. البته روحیه عدم اعتماد به نفس (و البته عدم اتکا به قادر متعال) و چه بسا اتکاء به دیگران نیز در این زمینه مزید بر علت بوده تا بر داشته‌های خود برای رست به دست تعالی کمتر توجه کنیم.^۴

البته این نکات افاتی با حدیث شریفه "علم را بیاموزید حتی اگر در چین باشد"^۵ نداشته و همه باید با توجه و استفاده از داشته‌ها و تجربیات سایرین به بالاترین درجات علم (و عمل) دست یافت.

بهر ترتیب امروزه دنیا و سازمان‌های موفق به این نتیجه رسیده‌اند که برای دستیابی به اهداف سازمانی و موفقیت در رسالت‌های خود می‌بایست به منابع انسانی توجه ویژه‌ای داشته باشند، چرا که انسان‌ها هستند که در سازمان فعالیت‌ها را بر عهده داشته و برای دستیابی به اهداف سازمان تلاش می‌کنند. یقیناً انسان‌ها از ظرفیت‌های مختلفی برخوردار می‌باشند و شناسایی این ظرفیت‌ها و جهت‌دهی آن‌ها برای بروز استعدادها مهم‌تر است، از اهمیت زیادی برخوردار است. رویکرد منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در راستای تحقق این مهم چندسالی است که در حوزه مدیریت و سازمان و خاصه در حوزه مدیریت و بالنتایم منابع انسانی توسعه یافته است.

۱. ان‌شاءالله همه ما از این گنجینه‌ها بهره ببریم، آن‌ها را بخوانیم، بفهمیم، به کارگیریم، به تمام زوای آن توجه کنیم و البته از اجرای آن نرنجیم.

۲. يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ (سوره صف، آیه ۲)

۳. اللَّهُ فِي الْقُرْآنِ لَا يَسْبِقُكُمْ بِالْعَمَلِ بِهْ غَيْرِكُمْ (نهج البلاغه، نامه ۴۷)

۴. سال‌ها دل طلب جام از ما می‌کرد / آنچه خود داشت زیگانه تما می‌کرد

۵. اَطْلُبُوا الْعِلْمَ وَلَوْ بِالضَّيْنِ؛ فَإِنَّ ظَلَبَ الْعِلْمِ قَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ