

# شایستگی و پرورش افراد در سازمان

با رویکرد طراحی و استقرار الگوی

شایستگی و بازخور ۳۶۰ درجه

تألیف:

دکتر داریوش غلامزاده

عضو هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز



انتشارات رازنهان

۱۳۹۵

|                     |                                                                                                                      |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | : غلامزاده، داریوش، ۱۳۵۳ -                                                                                           |
| عنوان و نام پدیدآور | : شایستگی و پرورش افراد در سازمان با رویکرد طراحی و استقرار الگوی شایستگی و بازخور ۳۶۰ درجه / تألیف داریوش غلامزاده. |
| مشخصات نشر          | : تهران: راز نهان، ۱۳۹۵.                                                                                             |
| مشخصات ظاهری        | : ۳۰۳ص.                                                                                                              |
| شابک                | : ۹۷۸-۶۰۰-۴۴۸-۰۹۹-۴                                                                                                  |
| وضعیت فهرست نویسی   | : فیپا                                                                                                               |
| یادداشت             | : کتابنامه.                                                                                                          |
| موضوع               | : کارآمدی سازمانی -- ایران -- ارزیابی                                                                                |
| موضوع               | : Organizational effectiveness -- Iran -- Evaluation                                                                 |
| موضوع               | : ارزیابی ۳۶۰ درجه -- ایران                                                                                          |
| موضوع               | : -- Irandegree feedback (Rating of employees) -- ۳۶۰                                                                |
| موضوع               | : نیروی انسانی -- ایران -- مدیریت                                                                                    |
| موضوع               | : Manpower planning -- Iran                                                                                          |
| رده بندی کنگره      | : HD۵۸/۹/ع۸ ۲ ۱۰۹۰                                                                                                   |
| رده بندی دیویی      | : ۸۸۱                                                                                                                |
| شماره کتابشناسی ملی | : ۳۹۷۰                                                                                                               |

|                                                                     |                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| آدرس: میدان انقلاب، اوش جمال ده - وبی، کوچه دانشور، پلاک ۱۲، واحد ۲ |  |
| شماره تماس: ۰۲۱۶۶۹ - ۰۹۱۲۲۳۰۲۶۹                                     |                                                                                    |
| آدرس الکترونیکی: raznahanbook@gmail.com                             |                                                                                    |
| آدرس سایت: www.raznahanbook.com                                     |                                                                                    |

|                                                                     |                       |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| که عنوان کتاب.....                                                  | شایستگی و پرورش افراد |
| در سازمان با رویکرد طراحی و استقرار الگوی شایستگی و بازخور ۳۶۰ درجه |                       |
| که مولف.....                                                        | دکتر داریوش غلامزاده  |
| که صفحه آرا.....                                                    | رضا کاوه              |
| که طراح جلد.....                                                    | رضا کاوه              |
| که ناشر.....                                                        | راز نهان              |
| که شمارگان.....                                                     | ۱۰۰۰ نسخه             |
| که نوبت چاپ.....                                                    | اول ۱۳۹۵              |
| که قیمت.....                                                        | ۲۴۴۰۰ تومان           |
| ISBN: 978-600-448-099-4                                             |                       |

## فهرست مطالب

|          |                                                                      |
|----------|----------------------------------------------------------------------|
| ۷.....   | پیشگفت                                                               |
| ۹.....   | مفهوم شنای شایستگی                                                   |
| ۱۲.....  | تعریف شایستگی                                                        |
| ۱۵.....  | ویژگی های ادراکی و هیجانی                                            |
| ۱۵.....  | پنج نوع ویژگی بر شایستگی ها                                          |
| ۲۰.....  | روابط علی                                                            |
| ۲۲.....  | معیار مرجع                                                           |
| ۲۲.....  | منطق رویکرد شایستگی                                                  |
| ۲۳.....  | اهمیت شایستگی ها                                                     |
| ۲۳.....  | مزایای رویکردهای شایستگی                                             |
| ۲۶.....  | ذاتی یا اکتسابی بودن شایستگی ها و کاربرد این اید در «سازش»           |
| ۲۷.....  | اهداف کارکرد شایستگی و نحوه استفاده سازمانها از الگوهای شایستگی      |
| ۳۲.....  | نحوه کمک رسانی الگوهای شایستگی بر بهبود نظام های مدیریت منابع انسانی |
| ۳۴.....  | مزایای استقرار نظام انتخاب و استخدام مبتنی بر شایستگی                |
| ۳۷.....  | مزایای استقرار یک نظام آموزش و پرورش مبتنی بر شایستگی                |
| ۴۰.....  | مزایای استقرار نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی                  |
| ۴۲.....  | مزایای استقرار نظام طرح ریزی مسیر پیشرفت شغلی بر مبنای شایستگی       |
| ۴۵.....  | مقایسه مدیریت منابع انسانی سنتی و مبتنی بر شایستگی                   |
| ۴۹.....  | بخش سوم : الگوهای شایستگی در کشورها و شرکت های مختلف                 |
| ۴۹.....  | الگوی شایستگی مدیران شرکت پتروشیمی امیرکبیر                          |
| ۱۲۱..... | مدل قابلیت ها و شایستگی های مدیریتی شرکت Dell                        |
| ۱۲۲..... | مدل قابلیت ها و شایستگی های مدیریتی شرکت TATA                        |
| ۱۲۲..... | الگوی قابلیت های راهبردی مدیران میانی دولتی                          |

|          |                                                                      |
|----------|----------------------------------------------------------------------|
| ۱۲۴..... | مدل شایستگی‌های مدیران میانی                                         |
| ۱۲۵..... | الگوی شایستگی مدیران سازمان تربیت بدنی                               |
| ۱۲۶..... | الگوی شایستگی مدیران سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران                |
| ۱۲۷..... | مدل شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی                                |
| ۱۳۲..... | مدل شایستگی‌های مدیران سازمان تامین اجتماعی                          |
| ۱۳۳..... | مدل شایستگی‌های سازمان مادر صنایع خودرو سازی ایران (IDRO)            |
| ۱۳۵..... | مدل شایستگی‌های شرکت مپنا                                            |
| ۱۶۰..... | نقش‌ها و شایستگی‌های رهبری در الگوی کوبین                            |
| ۱۶۵..... | نظریه و الگو شایستگی بویاتزس                                         |
| ۱۶۸..... | الگوی پدler                                                          |
| ۱۸۲..... | دیکشنری شایستگی های مدیران خدمات عمومی Saskatchewan                  |
| ۱۹۸..... | خوشه های شایستگی ( شایستگی های مدیریت میانی و ارتباط آنها با همدیگر) |
| ۱۹۹..... | شایستگی های اساسی مدیران میانی                                       |
| ۲۳۴..... | بازخورد ۳۶۰ درجه                                                     |
| ۲۳۶..... | ضرورت تغییر روش های سنتی                                             |
| ۲۴۸..... | چرا به بازخورد ۳۶۰ درجه نیازمندیم ؟                                  |
| ۲۴۹..... | بازخورد موثر و بازخورد مخرب                                          |
| ۲۵۷..... | مزایای اصلی استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه ای                           |
| ۲۵۸..... | نقش بازخورد ۳۶۰ درجه ای در سازندگی گروه                              |
| ۲۵۹..... | گنجاندن بازخورد ۳۶۰ درجه ای در دوره های آموزشی                       |
| ۲۵۹..... | ارزیابی نیازهای آموزشی با استفاده از بررسی های ۳۶۰ درجه ای           |
| ۲۶۲..... | ارزیابی پیامدهای سرمایه گذاری های آموزشی                             |
| ۲۶۵..... | ارزیابی جامع                                                         |
| ۲۶۶..... | حلقه های ارتباط بازخورد ۳۶۰ درجه ای و ارزیابی عملکرد                 |
| ۲۹۳..... | فهرست منابع و مآخذ                                                   |

## پیشگفتار

### به نام یزدان پاک

شایستگی، شایسته‌داری، انتخاب اصلح، صلاحیت داشتن، افراد صالح، قابل بودن، داشتن قابلیت و اصطلاحاتی از این دست در فرهنگ و ادبیات ما زیاد است! و چه بسا افراد دلسوز همواره تلاش کرده‌اند در انتخاب‌های خود با مروجه قرار دادن همین اصول، بهترین انتخاب‌ها را انجام دهند! اما ملاک و شاخص شایستگی و یا صلاحیت کدام است؟

در غیاب الگو و ابزاری که در چندین مورد استفاده قرار بگیرد، هر فرد و سازمانی، چه بسا از روی احساس مسوولیت و دلسوری و حتی در بعضی موارد به شکلی ناخودآگاه، معیارها و نیز ارزش‌های شخصی خود را ملاک انتخاب قرار می‌دهد. جالب است بدانیم در صورت فقدان ملاک‌های از قبل تعیین شده، در انتخاب افراد خطای شبیه‌سازی، اتفاق می‌افتد یعنی شخص انتخاب کننده، افرادی را اصلح‌تر می‌بیند که شبیه خودش هستند!

تجربیات سازمانی نیز در این زمینه و در زمان فقدان الگوهای شایستگی، داستان دردناک دیگری است. اینجانب در جلسات مشاوره، متوجه شدم که در یکی از شرکت‌های معروف کشور، برای انتخاب اپراتور خط (برای انجام وظایفی ساده و تکراری)، در فراخوان نیرو برای استخدام، شرایطی مثل داشتن دیپلم فنی، معدل بالای هیجده و...، لحاظ شده و بعد از غربال اولیه داوطلبان، از آنان آزمون هوش به عمل آمده بود!! و چه بایارند داستان‌هایی از این دست و غم‌انگیز...

در سال ۱۹۷۳ روانشناس برجسته دانشگاه هاروارد، دیوید مک کلند، در مقاله‌ای به نام آزمون شایستگی‌ها (Competency) به جای هوش، طلایه دار جنبشی شد که بعدها "مدیریت منابع"

انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها<sup>۱</sup> را رقم زدا و در دهه نود میلادی، تقریباً همه شرکت‌های فورچون پانصد، در فرایند مدیریت منابع انسانی خود از الگوهای شایستگی خود استفاده می‌کردند.

کتاب حاضر که ملغمه‌ای از ترجمه یافته‌های شرکت‌های پیشرو و معرفی الگوهای آنان و نیز پژوهش‌های داخلی و تالیف خود نویسنده است، الگوی شایستگی را مفهوم شناسی کرده، کاربردهای آن را تشریح نموده، به ضرورت و اهمیت و کاربرد تفکر و الگوی علمی شایستگی پرداخته و نیز چندین نمونه الگوهای شایستگی شرکت‌ها و نیز بخش‌های دولتی، داخلی و خارجی را معرفی می‌کند.

مؤلف امیدوار است که با انجام این اقدام بسیار کوچک بتواند بر تفکر و رویه‌های حاکم بر شرکت‌ها و سازمان‌های من، تأثیری مثبت بگذارد.

مطالعه دقیق، نقدهای ارزشمندی و انتقادی‌های عالمانه و مشفقانه شما عزیزان، همچون گذشته، خواهد توانست اینجانب را در ارتقاء امرات بعدی رهنمون شود. با اینجانب با آدرس‌های زیر در تماس باشید. در خاتمه، از همه عزیزان که از مه‌احل اولیه تالیف و نیز در صفحه آرای و حروف چینی و چاپ، کمک کردند مراتب قدردانی خودم به عمل می‌آورم. به امید داشتن میهنی آبادتر.

میهن را خوش را کنیم آباد

دست در دست هم دهیم به مهر

مصادف با زمستان سال ۱۳۹۵

داریوش غلام زاده

WWW.ARAZCLM.COM