

راهنمای توسعه‌ی شایستگی‌ها:
راهنمای منابع برای توسعه شایستگی‌ها
ویرایش پنجم

مؤلف:
شرکت ورکی تکت

مترجمان:
دکتر اکبر کمیزی
دکتر علی دانا



انتشارات شرکت آینده‌آموزان آنا

تهران

۱۴۰۰

عنوان و نام پدیدآور: راهنمای توسعه‌ی شایستگی‌ها: راهنمای منابع برای توسعه شایستگی‌ها/مؤلف شرکت ورکی نکت؛ مترجمان اکبر کمیزی، علی دانا.

مشخصات نشر: تهران: شرکت آینده آموزان آتا، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری: ۳۵۸ ص: مصور(رنگی)، جدول، نمودار(رنگی).

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۷۳۰۷-۴-۴

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: Competency Development Guide: Resource Guide for Developing Competencies.

موضوع: کارکنان -- مدیریت

موضوع: Personnel management

موضوع: کارکنان -- توانمندسازی

موضوع: Employee empowerment

موضوع: نیروی انسانی -- مدیریت -- ارزشیابی

موضوع: Manpower planning -- Evaluation

موضوع: صلاحیت ضروری انجام کار

موضوع: Core competencies

شناسه افزوده: کمیزی، اکبر، ۱۳۵۳ -، مترجم

شناسه افزوده: دانا، علی، ۱۳۶۷ -، مترجم

شناسه افزوده: شرکت ورکی نکت

شناسه افزوده: Workitect Inc

رده بندی کنگره: HF۵۵۴۹/۵

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۱

شماره کتابشناسی ملی: ۸۶۷۲۹۷۳

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

انتشارات شرکت آینده آموزان آتا

Competency Development Guide: Resource Guide for Developing Competencies

راهنمای توسعه‌ی شایستگی‌ها: راهنمای منابع برای توسعه شایستگی‌ها

مؤلف: شرکت ورکی نکت

مترجمان: دکتر اکبر کمیزی و دکتر علی دانا

صفحه آرای و طرح جلد: سارا جودی و هادی سلطانی

چاپ اول: پائیز ۱۴۰۰

شمارگان: ۵۰۰

قیمت: ۱۵۰۰۰۰ تومان

نشانی انتشارات: تهران، خ کارگرشمالی، خ هیت، پلاک ۱۵، طبقه سوم- تلفن: ۰۲۱)۶۶۵۸۲۳۷۱ - ۰۹۹۰۹۰۷۷۱۰۱ پست الکترونیکی:

www.artahub.com آدرس سایت: arta.hub.info@gmail.com

کلیه حقوق نسخه انگلیسی این اثر برای ناشر اصلی و حقوق ترجمه برای این اثر برای ناشر محفوظ است و چنانچه هر شخص حقیقی یا حقوقی این اثر را بدون اجازه ناشر، چاپ یا تکثیر کند مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

فهرست مطالب

- ۱- پیشگفتار
- ۳- بخش اول: خود-شایستگی، راهی برای رضایت شغلی
- ۴- فصل اول: عملکرد امروز، زمینه‌ساز مزیت رقابتی فردا
- ۵- اهداف کتاب راهنمای توسعه‌ی شایستگی‌ها
- ۵- چگونگی شکل‌گیری کتاب راهنمای توسعه شایستگی‌ها
- ۶- واقعیت جدید: مسیر شغلی در مقابل نردبان شغلی
- ۱۱- پیشرفت شغلی: مفاهیم کلیدی
- ۱۶- برنامه‌ریزی توسعه و فرآیند مدیریت عملکرد
- ۱۶- استفاده فوری و عملی از کتاب راهنما برای شما
- ۱۷- فصل دوم: حق با شرکای شما بود، حقیقتاً پتانسیل بالایی دارید
- ۱۸- مفهوم شایستگی چیست؟
- ۱۹- شایستگی‌ها چگونه به دست می‌آید
- ۲۳- انواع فعالیت‌های توسعه‌ای
- ۲۶- شایستگی‌های خود را به سبک خودتان توسعه دهید
- ۲۸- ایجاد انگیزه در خودتان برای توسعه‌ی حرفه‌ای
- ۳۰- یافته‌های پژوهشی در رابطه با برنامه‌ریزی توسعه
- ۳۰- هدف‌گذاری
- ۳۱- یادگیری از طریق تجربه‌ی حین کار
- ۳۳- فصل سوم: به چه جایگاهی می‌خواهید برسید؟
- ۳۴- برنامه‌ریزی شغلی: راهنمای برای خودارزیابی

۴۳	تدوین اهداف شایستگی
۴۵	انتخاب گر شایستگی
۴۹	فصل چهارم: توسعه‌ی شایستگی شغل، کار یک نفر نیست!
۵۰	فرآیند برنامه‌ریزی توسعه
۵۳	مسئولیت‌ها در توسعه‌ی یک نیروی کار با عملکرد بالا
۵۵	نکات کلیدی
۵۶	شایستگی‌های مربیگری و عملکرد مدیریتی
۵۷	توسعه بسیار کارآمد شغلی با جلسه توسعه شغلی بسیار مؤثر شروع می‌شود
۶۲	بخش دوم: راهنمایی‌هایی برای توسعه ۳۵ شایستگی محوری (اصلی)
۶۳	فصل پنجم: شایستگی‌های مرتبط با افراد
۶۴	شایستگی ۱: ایجاد تمرکز
۷۰	شایستگی ۲: فراهم‌سازی حمایت انگیزشی
۷۶	شایستگی ۳: پرورش کار تیمی
۸۴	شایستگی ۴: توانمندسازی دیگران
۹۰	شایستگی ۵: مدیریت تغییر
۹۶	شایستگی ۶: توسعه دیگران
۱۰۱	شایستگی ۷: مدیریت عملکرد
۱۰۷	شایستگی ۸: اهمیت دادن به تنوع
۱۱۳	شایستگی ۹: توجه به ایجاد ارتباطات
۱۱۸	شایستگی ۱۰: ارتباطات کلامی
۱۲۳	شایستگی ۱۱: ارتباطات نوشتاری
۱۲۸	شایستگی ۱۲: ارتباط مجاب‌کننده
۱۳۳	شایستگی ۱۳: اثربخشی میان فردی
۱۳۸	شایستگی ۱۴: تأثیرگذاری بر دیگران
۱۴۵	شایستگی ۱۵: ایجاد روابط همکاری

فصل ششم: شایستگی های کسب و کار ----- ۱۵۰

شایستگی ۱۶: گردآوری اطلاعات تشخیصی ۱۵۱

شایستگی ۱۷: تفکر تحلیلی ۱۵۶

شایستگی ۱۸: تفکر روبه جلو ۱۶۱

شایستگی ۱۹: تفکر مفهومی ۱۶۶

شایستگی ۲۰: تفکر راهبردی ۱۷۰

شایستگی ۲۱: تخصص فنی ۱۷۵

شایستگی ۲۲: ابتکار عمل ۱۷۸

شایستگی ۲۳: میل به کار آفرینی ۱۸۲

شایستگی ۲۴: پرورش نوآوری ۱۸۶

شایستگی ۲۵: مشتری مداری ۱۹۰

شایستگی ۲۶: نتیجه گرایی ۱۹۶

شایستگی ۲۷: دقیق بودن ۲۰۱

شایستگی ۲۸: تصمیم گیری سریع و مؤثر (قاطعیت) ۲۰۵

شایستگی ۲۹: شم کسب و کار ۲۱۰

شایستگی ۳۰: دیدگاه جهانی ۲۱۶

فصل هفتم: شایستگی های مدیریت بر خویشتن ----- ۲۲۱

شایستگی ۳۱: اعتماد به نفس ۲۲۲

شایستگی ۳۲: انطباق پذیری ۲۲۷

شایستگی ۳۳: اعتبار شخصی ۲۳۲

شایستگی ۳۴: انعطاف پذیری ۲۳۷

شایستگی ۳۵: مسئولیت پذیری شخصی ۲۴۱

بخش سوم: پیوست ها ----- ۲۴۶

پیوست الف: خلاصه تعاریف شایستگی و رفتارها ----- ۲۴۷

خوشه ی مربوط به شایستگی های رهبری دیگران ----- ۲۴۸

(۱) ایجاد تمرکز ----- ۲۴۸

(۲) فراهم سازی حمایت انگیزی ----- ۲۴۸

۲۴۹	۳) پرورش کار تیمی
۲۵۰	۴) توانمندسازی دیگران
۲۵۰	۵) مدیریت تغییر
۲۵۱	۶) توسعه‌ی دیگران
۲۵۲	۷) مدیریت عملکرد
۲۵۳	۸) اهمیت دادن به تنوع
۲۵۴	خوشه‌ی شایستگی‌های ارتباطات و تأثیرگذاری
۲۵۴	۹) توجه به ایجاد ارتباطات
۲۵۵	۱۰) ارتباطات کلامی (شفاهی)
۲۵۵	۱۱) ارتباطات نوشتاری (مکتوب)
۲۵۶	۱۲) ارتباطات مجاب‌کننده
۲۵۶	۱۳) اثربخشی میان فردی
۲۵۷	۱۴) تأثیرگذاری بر دیگران
۲۵۸	۱۵) ایجاد روابط همکاری (مشارکتی)
۲۵۹	شایستگی‌های مرتبط با کسب و کار
۲۵۹	خوشه‌ی شایستگی‌های پیشگیری و حل مسائل
۲۵۹	۱۶) گردآوری اطلاعات تشخیصی
۲۶۰	۱۷) تفکر تحلیلی
۲۶۰	۱۸) تفکر روبه جلو
۲۶۱	۱۹) تفکر مفهومی
۲۶۱	۲۰) تفکر راهبردی
۲۶۲	۲۱) تخصص (خبرگی) فنی

خوشه‌ی شایستگی‌های دستیابی به نتایج ----- ۲۶۳

۲۶۳ ----- (۲۲) ابتکار عمل

۲۶۳ ----- (۲۳) میل به کارآفرینی

۲۶۴ ----- (۲۴) پرورش نوآوری

۲۶۴ ----- (۲۵) مشتری‌مداری

۲۶۵ ----- (۲۶) نتیجه‌گرایی (نتیجه‌محوری)

۲۶۵ ----- (۲۷) دقیق بودن

۲۶۶ ----- (۲۸) تصمیم‌گیری سریع و مؤثر (قاطعیت)

۲۶۶ ----- (۲۹) شم کسب‌وکار

۲۶۸ ----- شایستگی‌های مرتبط با مدیریت بر خویشتن

۲۶۸ ----- (۳۱) اعتماد به نفس

۲۶۸ ----- (۳۲) انطباق‌پذیری

۲۶۹ ----- (۳۳) اعتبار شخصی

۲۶۹ ----- (۳۴) انعطاف‌پذیری

۲۷۰ ----- (۳۵) مسئولیت‌پذیری شخصی

۲۷۱ ----- پیوست ب: کاربرگ

۲۸۰ ----- فرم ۱: انتخاب‌گر شایستگی

۲۸۳ ----- فرم ۲: انتخاب‌گر شایستگی

۲۸۶ ----- فرم ۳: انتخاب‌گر شایستگی

۲۸۹ ----- فرم ۴: برنامه‌ریزی توسعه‌ی شایستگی

۲۹۰ ----- فرم ۵: برنامه‌ریزی توسعه‌ی شایستگی

۲۹۱ ----- فرم ۶: شناسایی نقاط قوت

پیشگفتار

در یک نظام کارآمد و اثربخش، نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین و اساسی‌ترین عامل در میان تمام عوامل نظام اداری و سازمانی است. از طرفی امروزه عصر، عصر شایسته محوری و شایسته سالاری است. عصری که بهترین افراد که دارای تخصص، مهارت، لیاقت و شایستگی هستند باید به عنوان مدیران و کارکنان برای احراز مشاغل سازمانی انتخاب شوند و مسئولیت‌های مهمی را بر عهده بگیرند. شایسته سالاری یک فلسفه و نگرش مدیریتی است که در آن منابع انسانی با توجه به تلاش و توانایی ذاتی‌شان در جایگاه خود در نظر گرفته می‌شوند.

یکی از فرایندهای بسیار مهمی که در سازمان‌های شایسته‌سالار نقش کلیدی ایفا می‌نماید، توسعه منابع انسانی است.

توسعه منابع انسانی (Human Resource Development) یا به اختصار HIRD چارنچویی است که کمک می‌کند کارمندان در زمینه‌های دانش شخصی، مهارت‌های سازمانی و توانایی‌های شغلی توسعه یابند. در واقع، توسعه منابع انسانی یکی از مهم‌ترین فرصت‌هایی است که کارمندان انتظار دارند کارفرما برایشان ایجاد کند.

توسعه منابع انسانی برای تمام سازمان‌هایی که می‌خواهند پویا و رشدمحور باشند، اهمیت به سزایی دارد و تمرکز بر همه جوانب توسعه منابع انسانی به ساخت محیط کاری فوق‌العاده کمک می‌کند، محیط کاری که سازمان و تک‌تک کارمندان اهداف شغلی خود را در آن تحقق یافته می‌یابند.

در یک تعریف تقریباً جامع، توسعه منابع انسانی را می‌توان فرآیند توسعه و برانگیختن تخصص‌های انسانی از طریق توسعه سازمانی و آموزش کارکنان و توسعه به منظور عملکرد بالا تعریف کرد. همچنین توسعه منابع انسانی را می‌توان فرآیند یا فعالیتی کوتاه مدت یا بلند مدت به منظور توسعه دانش، تخصص، بهره‌وری و رضایت کاری در سطوح مختلف فردی، تیمی، سازمانی یا ملی نامید. در این کتاب، ۳۵ شایستگی مهم و پر تکرار که در سازمان‌های مختلف داخلی و خارجی مورد استفاده قرار می‌گیرند تشریح شده، و اهمیت هر کدام از شایستگی‌ها مورد بحث قرار گرفته است. در انتها،

روش‌ها و منابع مختلفی که برای توسعه‌ی هر کدام از شایستگی‌ها می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد نیز به صورت مفصل مورد بررسی قرار گرفته است.

این کتاب برای کلیه متخصصان، مدیران و کارشناسان مدیریت و توسعه منابع انسانی مفید بوده و می‌تواند در تدوین و استقرار نظام توسعه کارکنان و نیز تدوین مدل‌های شایستگی مورد استفاده قرار گیرد.

مترجمین