



استخدام بر اساس شایستگی

WRO 04 L

بهترین نخبه ها جذب بهترین محطیها می شوند.افراد

مستعد و خبره همواره در جستجوی آزادی

عمل،شعور،بالندگی ،آرمان و رسالت هستند.

وارن بنیس

مستعدترین افراد دنیا به دنبال آرمانی
هستند که الهام بخش باشد.

لزلو باک

معاون منابع انسانی گوگل

- زمانی که استیو جابز از **جان اسکالی** برای پیوستن به شرکت اپل که تازه شرکت نوپائی بود دعوت به همکاری کرد، اسکالی نفر دوم شرکت پپسی کولا و وارث بدون تعارض مقام مدیریت این شرکت چند میلیاردی بود.

- **جان اسکالی** : جابز به چشمهای من خیره شد و گفت می خواهی تا آخر عمر آب شکر بفروشی یا می خواهی به کمک من بیایی و دنیا را زیر و رو کنی؟

کتاب : استیو جابز

اثر: جی الیوت

باید به خوب ها نه بگویم تا بتوانم به
بهترین ها آری بگویم

زیگ زیگلار

سازمانها افراد را بر اساس علم و دانش آنها جذب می کنند ولی بخاطر رفتارشان اخراج می کنند.

شایستگی

واژه **Competency** در سال ۱۹۷۳ طی مقاله ای از سوی مک کلی لند وارد ادبیات مدیریت گردید. شایستگی را علت تمایز در عملکردهای کاملاً مطلوب با عملکردهای معمولی و متوسط می دانند.

Competency حوزه فردی و رفتارهای درونی فرد را توصیف می نماید.

Competency مجموعه و ترکیبی از دانش، مهارت و هوشمندی را شامل می گردد.

صلاحیت یا شایسته بودن

- **Competence**: عناصر وظیفه ای است که خروجی های مورد انتظار شغل را می سازند.

- **Competence**: در اصل حوزه وظایف را پوشش می دهد

استعداد در لغت به معنای شیء عتیقه است

- جوهره ، ذات ، ویژگی های بالقوه ، نگرش

- طرح الهی زندگی فرد

- بذر کامیابی

- معنی هستی و زندگی

انسانها در حریم قابلیت و شایستگی های خود انگیزه پیدا می کنند.

- استعداد مؤلفه لازم و نه کافی برای شایستگی فرد است.
- ترکیب دانش و مهارت در راستای استعداد های فرد منجر به قابلیت و توانمندی در فرد خواهد گردید.
- استعدادها و هوشمندی فرد در طول عمر دوام دارند.

شواهد هوشمندی و استعداد

- رفتارهای تکرار پذیر
- زود یاد گرفتن و آموختن
- خشنودی و خوشحالی در انجام امور خاص
- واکنش های ناگهانی
- انجام سریع بعضی از فعالیتها
- غرق در کاری شدن و متوجه سپری شدن زمان نشدن
- چشم اندازها، رؤیاها، آرزوها و تخیلات افراد

- اندازه رؤیای شما تعیین کننده اندازه سرمایه گذاری تان بر روی خود است. اگر رؤیای شما بزرگ است برای دستیابی آن روی خود سرمایه گذاری کنید.

جان مکسول

- اگر بتوانید رؤیای چیزی را ببینید، حتماً در بیداری می توانید آن را خلق کنید.

والث دیسنی

- یگانه دارایی مایکروسافت ، قدرت تخیل کارکنان آن است.

بیل گیتس



Minimalha

مسئولیت از رؤیا آغاز می شود.

ویلیام باتلر ییتس

”

شخصیت و خصیصه‌ها را
استخدام کنید،
مهارت‌ها را آموزش دهید.

پیتر شوتز - پورشه

HRMAG
مجله مدیریت منابع انسانی



نقاط ضعف و کاستی افراد

- ابتدا باید شناخت از نقاط ضعف و کاستی های افراد حاصل کرد.
- باید تفکیک کرد که هر کاستی از کدام دسته است: دانشی ،
مهارتی یا هوشمندی و استعداد
- در مشاغل کلیدی قرار استقرار نداشته باشند.
- مدیریت شوند که از این ضعیف تر نگردند.
- انتخاب مشاور یا افراد با شایستگی ها مکمل کنار این فرد

مدل شایستگی

- ابتدا سازمانها باید برای خود مدل شایستگی **عمومی** تدوین نمایند. و در گام بعد مدل **حرفه ای و بخشی** را طراحی نمایند.
- مدل شایستگی وضعیت **مطلوب، آینده نگر و آینده محور** را ارائه می نماید نه وضعیت موجود
- در مدل عمومی شایستگی ها بر اساس سطوح سازمانی و حتی نوع مشاغل، **وزن دهی** می گردند.
- ماتریس **ابزار- شایستگی** جهت احصای هر شایستگی در داوطلبان طراحی و تدوین می گردد.

مدل شایستگی

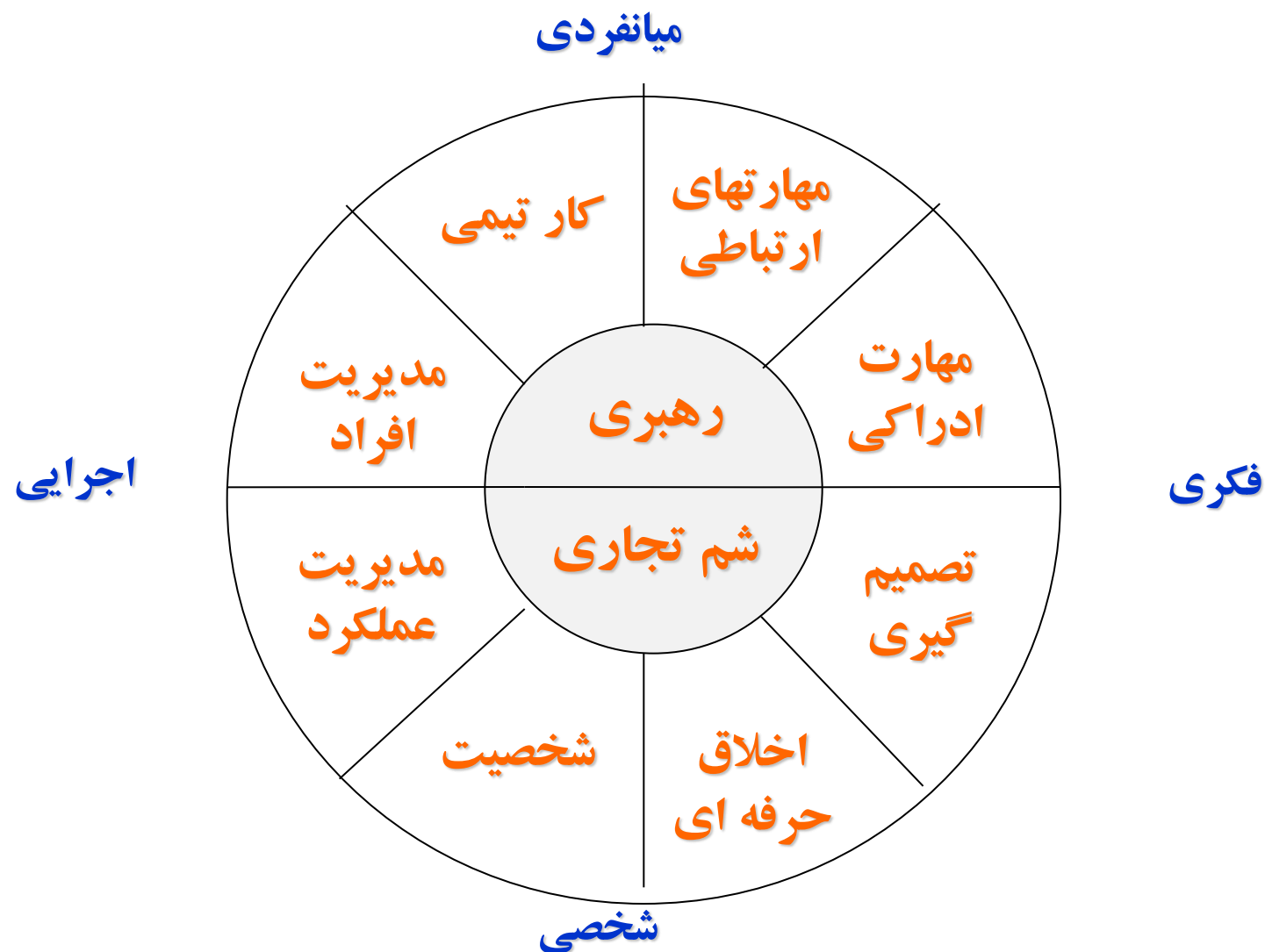
ابعاد

مؤلفه ها

شاخص ها

مصادیق رفتاری

مدل شایستگی‌های مدیران ایدرو



مدل شایستگی ها و شاخصهای مدیران ایدرو

شایستگی ها	شاخص ها	تعریف
شم تجاری	۱- هوشیاری محیطی	توانایی درک و تحلیل روندهای محیطی و تأثیر آنها در فعالیت سازمان.
	۲- هوشیاری مالی و اقتصادی	درک پویایی سود و نحوه مدیریت کردن آن.
	۳- درک رقابت و بازار	درک قانونمندیهای بازار و دنیای رقابت در عرصه کسب و کار.

شایستگی های شرکت IBM

➤ تفکر سد شکن و پیشرو

➤ شور رسیدن به نتیجه

➤ بازیگر تیمی

➤ مدیریت گروه

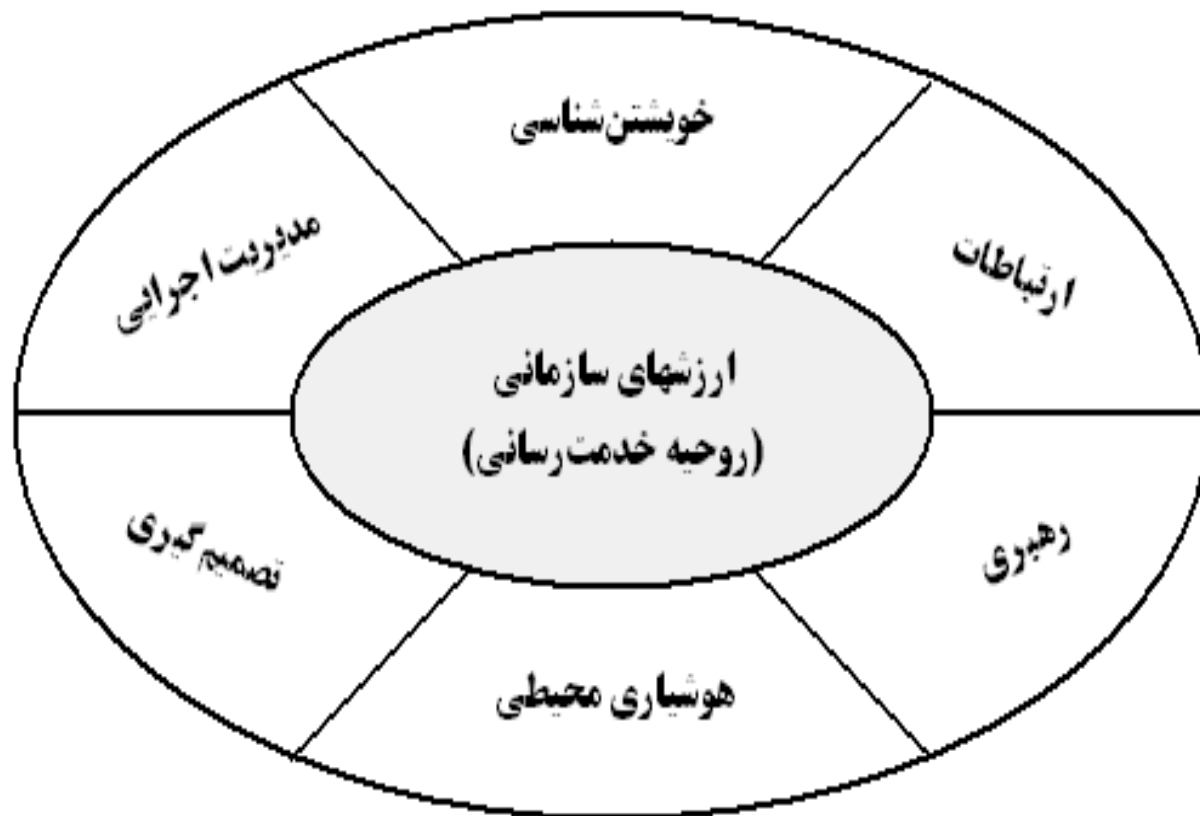
➤ صداقت

➤ سازنده توانمندی های سازمانی

➤ از خود گذشتگی سازمانی

➤ عشق به کار و سازمان خود

مدل شایستگی‌های سازمان تأمین اجتماعی



شایستگی های شرکت زیراکس

- تفکر استراتژیک
- اجرای استراتژی ها
- رویکرد مشتری مداری
- سهیم در چشم اندازهای شرکت
- تصمیم گیری
- توسعه فردی سریع
- مدیریت عملیات
- گزینش ها با دید عملکرد برتر
- توسعه استعدادها در سازمان
- مدیریت گروه های کاری
- پیشگامی در خلاقیت
- کوشش برای حصول نتیجه
- رهبری از طریق کیفیت
- ذهن باز داشتن برای تغییر
- همدلی و درک هیجانات انسانی
- اشتیاق و شور فردی
- پختگی و قدرت شخصی
- تداوم و پیگیری
- دید تجاری و اقتصادی
- دانش عمومی تکنیکی و فنی

مدل شایستگی های دولت کانادا:

Effective Communication •

Self Awareness •

Customer Orientation •

Seeing Big Picture •

Win-Win Negotiation •

Ethics Orientation •

⑩
۹۰/۷/۲۲

خصوصیات کرب و مانده عملیات باید دستیار شد



- ۱- علاقه، ایمان - توکل بر خداوند
- ۲- استعداد (روحی - هوشی - جسمی)
- ۳- پشتکار و ثبات قدم و اخلاق نیکو
- ۴- مدیریت و سازندگی
- ۵- آشنایی به محیط و سابقه کار آموزشی
- ۶- آرامش خاطر و اطمینان قلب
- ۷- حیا و عفت و نجاست جهت حضور در خط مقدم
- ۸-

۹۰/۹/۲۳

تجدید مانده - پایانی جنگ در جبهه
در اسن حوامل تجربه نظامی - عملیاتی



رویکرد منتخب برای طراحی مدل شایستگی

دسته بندی رویکردها از دیدگاه روئول و کانزائانس:

- ❖ **رویکرد قرض گرفتن:** اساس این رویکرد قرض گرفتن چارچوب قابلیت از یک سازمان دیگر است. این رویکرد ارزان بوده و نیاز به متدولوژی ندارد. نقطه ضعف اساسی این رویکرد آن است که فرهنگ سازمان و شرایط محیط بیرونی که برای سازمان مهم است در نظر گرفته نمی‌شود.
- ❖ **رویکرد قرض گرفتن و بومی کردن:** اساس این رویکرد گرفتن چارچوب شایستگی از سازمانی دیگر و تنظیم مجدد آن بر اساس فرهنگ سازمان خود است. این رویکرد نیاز به حداقل متدولوژی دارد. زیرا قبلاً مطالعات لازم برای تدوین چارچوب توسط سازمان قبلی انجام شده است.
- ❖ **رویکرد ایجاد چارچوب مناسب بنگاه خود:** بر اساس این رویکرد، یک چارچوب شایستگی مناسب برای یک سازمان طراحی و ایجاد می‌شود. این رویکرد نیاز به تحقیق دارد و وقتی به کار می‌رود که از چارچوب شایستگی به عنوان مبنای استخدام، ارزیابی عملکرد یا ارتقاء استفاده گردد.

فرآیند اجرایی استخراج شایستگی‌ها و تدوین مدل شایستگی

تدوین مدل شایستگی



با توجه به مدل شایستگی شرکت کسانی را
جذب نمائیم که :

- افرادی را استخدام نمائید که در ارزشهای شما سهیم باشند.
- افرادی را استخدام نمائید که دارای شایستگیهای مدل باشند.
- افرادی که دارای چشم انداز و مأموریت باشند.
- افرادی را استخدام نمائید که صرفاً تجربه کاری نداشته باشند بلکه از تجربه به بینش و خرد رسیده باشند.



به دو دسته از ویژگی های افراد توجه بیشتری نشان دهید:

۱- کارهایی که **می توانند** انجام دهند (توانستن ها)

۲- کارهایی که **می خواهند** انجام دهند (خواستن ها)

توانستن ها: شامل دانش، تجربه، مدرک تحصیلی و مهارت افراد

است که نشان می دهد چه کارهایی می توانند انجام دهند.

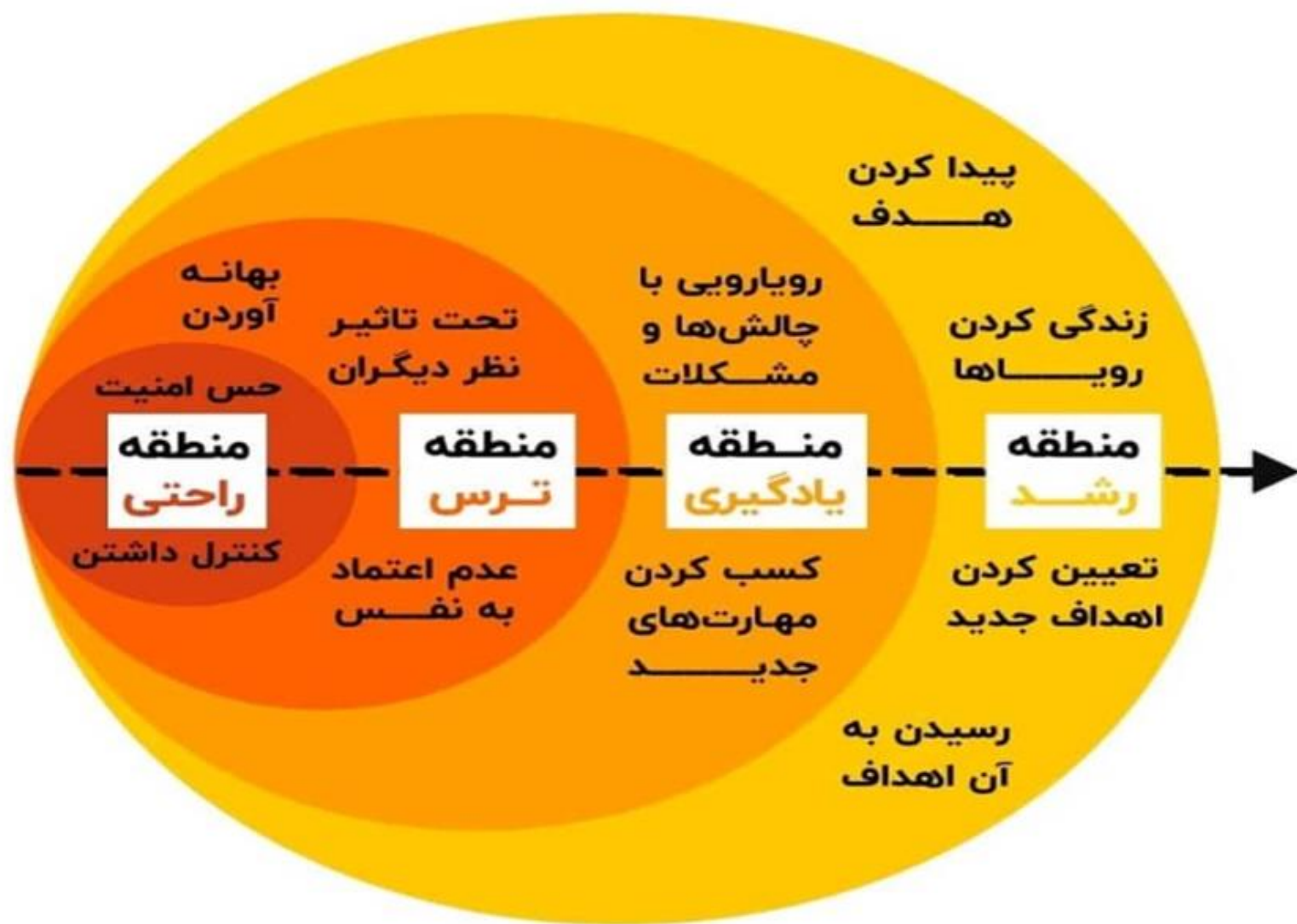
خواستن ها: شامل انگیزه، تلاش و پشتکار، نگرش و وفاداری افراد

است که نشان می دهد چه کارهایی رو می خواهند انجام دهند.

- معیارهای **توانستن** بیشتر **عینی** و **کمی** هستند. مهارت‌های مورد نیاز آن علمی ، آموزشی و تجربی هستند که می توان آنها را آموخت.

- معیارهای **خواستن** بیشتر **درونی** و **کیفی** هستند و یاد دادنی نیستند بلکه ذاتی و بالقوه می باشند و می بایست در فرد کشف گردند.

**با توجه به مدل شایستگی شرکت کسانی را
جذب نمائیم که در منطقه یادگیری و رشد بوده
و ظرفیت یادگیری داشته باشند.**



ویژگی‌های محیط همراه با رشد و توسعه

- دیگران از شما برتر هستند

- مرتب به چالش کشیده می شوید

- تمرکزتان رو به جلو می باشد

- فضا تأیید کننده است

- هیجان زده بیدار می شوید

- دیگران هم رشد می کنند

- شکست، دشمن شما نیست

کجا به دنبال افراد مستعد باشیم؟

- انجمن های حرفه ای و تخصصی
- مجلات تخصصی و حرفه ای
- وب سایت های تخصصی
- مرکز آموزش حرفه ای
- نمایشگاه های تخصصی
- شرکتهای حرفه ای و مرتبط
- کلوپ های ویژه
- کانال ها و شبکه ای اجتماعی مرتبط
- سمینارها، کنفرانس ها و همایش های تخصصی

اقدامات قبل از ارزیابی فرد

- طراحی رزومه مناسب شرکت
- مطالعه رزومه داوطلبان در فرصت کافی جهت طراحی پرسشها
- در اختیار داشتن شرایط احراز و شرح شغل
- در اختیار داشتن مدل قابلیتها و شایستگیهای شرکت
- بررسی برنامه های معاونت، مدیریت و اداره داوطلب مد نظر در سال جاری
- استعلام از محل کار قبلی
- جستجوی نام افراد در گوگل
- انتظار مدیران ارشد از فرایند ارزیابی

در به کارگیری کارگزاران و فرماندهان، هیچ گونه شفاعتی و واسطه ای را نپذیر جز شفاعت **کفایت** و **امانت** را.

حضرت علی(ع)

پایان هر چیز پروردگار توست

سوره نجم آیه ۴۲