



پروژه مدیریت منابع انسانی بر اساس پیکره شایستگی

*Human Resource Managers Development Based
on Competency Fody*

تألیف و گردآوری:

دکتر ایرج سلطانی

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد واحد اصفهان

سرشناسه	:	سلطانی، ایرج، ۱۳۴۱-
عنوان و پدیدآور	:	پرورش مدیران منابع انسانی براساس پیکره شایستگی / تألیف و گردآوری ایرج سلطانی
مشخصات نشر	:	اصفهان: ارکان دانش، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	:	۲۷۲ ص.
شابک	:	978-600-287-106-0
وضعیت فهرست‌نویسی	:	فیا
یادداشت	:	کتابنامه
موضوع	:	مدیران -- ایران
موضوع	:	Executives--Iran
موضوع	:	مدیران -- ایران -- اخلاق حرفه‌ای
موضوع	:	Executives--Professional ethics--Iran
موضوع	:	شایستگی (اسلام)
موضوع	:	Merit (Islam)
موضوع	:	نیروی انسانی -- ایران -- مدیریت
موضوع	:	Manpower planning--Iran
رده‌بندی - بکره	:	HD۳۸/۲۵/الف ۹ س ۱۳۹۷
رده‌بندی دیویی	:	۶۵۸/۴۰۹۰۹۵۵
شماره کتابشناس ملی	:	۵۳۶۰۵۵۴



سایت خرید: www.Arkan-danesh.com

انتشارات ارکان دانش

نام کتاب	:	پرورش مدیران منابع انسانی براساس پیکره شایستگی
تألیف و گردآوری	:	دکتر ایرج سلطانی
ناشر	:	انتشارات ارکان دانش
چاپ اول	:	پاییز ۱۳۹۷
شمارگان	:	۵۰۰ جلد
مدیر تولید	:	نسرین مختاری
تنظیم و صفحه‌آرایی	:	انتشارات ارکان دانش
طراحی جلد	:	کانون آگهی و تبلیغات نقشینه
لیتوگرافی	:	طاها
چاپ متن	:	مجتمع چاپ ایرانیان
چاپ جلد	:	اندیشه
صحافی	:	مردانی
قطع و شمارش صفحات	:	وزیری ۲۷۲ صفحه
قیمت	:	۲۹۰۰۰۰ ریال

ISBN: 978-600-287-106-0

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۸۷-۱۰۶-۰

اصفهان: خیابان شیخ بهایی، چهارراه سرتیپ، کوی شهید مهرداد انصاری (سرتیپ)، نرسیده به طالقانی، پلاک ۹۲.

تلفن: ۰۲۲۳۴۱۳۳۹-۳۲۳۵۶۸۵۹ نمایر: ۰۲۲۳۴۱۳۳۹، کدپستی: ۸۱۳۵۸-۶۵۶۳۱

مرکز فروش: اصفهان: ۰۳۱-۳۲۳۵۶۸۵۹ ، تهران: ۰۶۶۴۹۲۲۶۶-۶۶۹۶۳۵۵۴

مدیران منابع انسانی نقش شریک استراتژیک را در کسب و کارها بازی می‌نمایند و در صورتی که دارای عملکرد مناسبی باشند می‌توانند هدایتگر نظام کسب و کار به سمت سودآوری و ماندگاری باشند و این بخاطر آن است که پایه اساسی ماندگاری کسب و کار، سرمایه‌های انسانی توانمند و با انگیزه می‌باشند. متولیان منابع انسانی در ایجاد توانمندی و انگیزه‌های پایدار سرمایه‌های انسانی بایستی بصورت علمی، حرفه‌ای و نظام‌مند عمل نمایند تا کارکنان مجموعه توان خود را در خدمت اهداف سازمان قرار دهند زمانی مدیران منابع انسانی می‌توانند این کار را بخوبی انجام دهند که خودشان براساس شایستگی‌های حرفه‌ای پرورش یابند. در این راستا نیاز است ابتدا مشاغل منابع انسانی بصورت حرفه‌ای طراحی و براساس آن شایستگی‌های مورد نیاز آنها تدوین و سپس بر مبنای آن برنامه‌های متنوع و دائمی توسعه طراحی و اجرا شود. کتاب حاضر با هدف تبیین شایستگی‌های پایه و اساسی مورد نیاز مدیران منابع انسانی تدوین شده و در کنار آن استانداردهای حرفه‌ای حوزه منابع انسانی که تکمیل کننده کار حرفه‌ای متولیان امر می‌باشد آمده است.

این کتاب شامل فصول زیر است:

- فصل اول: کلیات و مفهوم شایستگی
- فصل دوم: تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان
- فصل سوم: شایستگی‌های (حرفه‌ای) رفتاری متولیان منابع انسانی
- فصل چهارم: شایستگی‌های تخصصی متولیان منابع انسانی (در سطح عملکرد فردی)
- فصل پنجم: شایستگی‌های متولیان منابع انسانی در سطح سازمانی
- فصل ششم: شایستگی‌های عملکردی منابع انسانی در سطح محلی کسب و کار
- فصل هفتم: الگوی شایستگی‌های سه لایه‌ای مدیران کارآفرین توسعه سرمایه‌های انسانی
- فصل هشتم: شایستگی‌های متولیان و مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی
- فصل نهم: الگوی تعیین اولویت توسعه و پرورش مدیران منابع انسانی براساس شاخص DPI (مطالعه موردی)

- فصل دهم: سازوکارهای آموزش و توسعه برای تغییر رفتار و هدایت توسعه سازمانی
- فصل یازدهم: توسعه رهبری: یکپارچه‌سازی ماهیت و ظاهر رهبری (رویکرد یادگیری ویلسون)
- فصل دوازدهم: دستاوردها و نتایج فردی و سازمانی توانمندسازی سرمایه‌های انسانی
- فصل سیزدهم: راهنمای متولیان منابع انسانی در زمینه بررسی و بهبود عملکرد

- فصل چهاردهم: استانداردهای حرفه‌ای در طراحی گردشکارهای منابع انسانی
- فصل پانزدهم: اجرای اثربخش گردشکارهای منابع انسانی
- فصل شانزدهم: ارائه الگوی عملیاتی سرآمدی آموزش با رویکرد توسعه کارکنان

در پایان از کلیه کسانی که در پدید آوردن کتاب کمک نمودند کمال تشکر را دارم.
از جناب آقای مهندس محمد ترابیان مدیریت انتشارات ارکان دانش که انتشار کتاب را بعهده داشتند، از سرکارخانم نسreen مختاری که ویرایش نهایی متن و بازخوانی کتاب را انجام دادند و سرکارخانم فاطمه چلمغانی بخاطر صفحه‌آرایی و ادیت کتاب و سرکار خانم حمیده ختمی‌پناهی که طراحی جلد را بعهده داشتند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مؤلف

مهرماه ۱۳۹۷

فصل اول: کلیات و مفهوم شایستگی

۱	مقدمه
۱	مفهوم شایستگی
۵	تفاوت مهارت، توانایی، شایستگی و قابلیت
۷	رویکردهای اصلی به شایستگی‌های مدیریتی
۱۵	معیارهای انتخاب شایستگی
۱۵	ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی
۱۹	انواع شایستگی‌ها
۲۱	منابع و مآخذ

فصل دوم: تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان

۲۵	مقدمه
۲۶	مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۲۸	دیدگاه‌های مختلف پیرامون روابط میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمان
۳۰	اثربخشی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان
۳۲	تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری
۳۶	نتیجه‌گیری
۳۷	منابع

فصل سوم: شایستگی‌های (حرفه‌ای) رفتاری و معاین منابع انسانی

۳۹	مقدمه
۴۰	شایستگی‌های رفتاری منابع انسانی
۴۱	شایستگی‌های رفتاری ۱: رهبری و هدایت
۴۲	شایستگی‌های رفتاری ۲: عملکرد اخلاقی
۴۴	شایستگی رفتاری ۳: هوشمندی در کسب و کار
۴۵	شایستگی‌های رفتاری ۴: مدیریت روابط
۴۷	شایستگی رفتاری ۵: مشاوره
۴۸	شایستگی رفتاری ۶: تفکر و ارزیابی انتقادی
۵۰	شایستگی رفتاری ۷: اثربخشی فرهنگی و جهانی
۵۲	شایستگی رفتاری ۸: ارتباطات

فصل چهارم: شایستگی‌های تخصصی متولیان منابع انسانی (در سطح عملکرد فردی)

نواحی دانش عملکردی منابع انسانی چه نواحی هستند؟	۵۵
شایستگی‌های حوزه عملکردی افراد حرفه‌ای منابع انسانی	۵۵
حوزه وظیفه‌ای ۱: جذب و حفظ استعداد	۵۵
حوزه وظیفه‌ای ۲: اشتیاق کارکنان	۵۷
حوزه وظیفه‌ای ۳: یادگیری و توسعه	۵۹
حوزه وظیفه‌ای ۴: پاداش‌های کلی	۶۱

فصل پنجم: شایستگی‌های متولیان منابع انسانی در سطح سازمانی

عبارات مسئولیت‌پذیری	۶۳
حوزه وظیفه‌ای: توسعه و اثربخشی سازمانی	۶۴
حوزه وظیفه‌ای: مدیریت نیروی انسانی	۶۶
حوزه وظیفه‌ای: روابط سازمان	۶۸
حوزه وظیفه‌ای: فن‌های نوین و نوآوری	۷۰
حوزه وظیفه‌ای: نظارت بر اثربخشی منابع انسانی	۷۲

فصل ششم: شایستگی‌های عملکردی منابع انسانی در سطح محیط کسب و کار

مقدمه	۷۵
حوزه وظیفه‌ای: منابع انسانی در زمینه جهانی	۷۵
حوزه وظیفه‌ای: تنوع و قابلیت	۷۷
حوزه وظیفه‌ای: مدیریت ریسک	۷۹
حوزه وظیفه‌ای: مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها	۸۱
حوزه وظیفه‌ای: قوانین استخدام و استراتژی کسب و کار	۸۳

فصل هفتم: الگوی شایستگی‌های سه لایه‌ای مدیران کارآفرین توسعه سرمایه‌های انسانی

مقدمه	۸۵
مفهوم و ابعاد کارآفرینی	۸۵
فرآیند عملیاتی کارآفرینی	۸۶
شایستگی‌های مدیران کارآفرین توسعه سرمایه‌های انسانی	۸۷
ابعاد و سطوح شایستگی‌های مورد نیاز مدیران کارآفرینی	۸۸
۱- سوادهای پایه مورد نیاز	۸۸
۲- شایستگی‌ها	۸۹
۳- ویژگی‌های کیفی	۹۱
روش‌های تقویت شایستگی‌های مورد نیاز مدیران کارآفرین توسعه سرمایه‌های انسانی	۹۷
۱- روش حل مسئله	۹۷

۹۸	۲- روش طوفان مغزی
۹۸	۳- روش اقدام پژوهی
۹۹	۴- روش حل خلاق مسأله
۱۰۰	۵- استفاده از رویکرد مربیگری
۱۰۰	۶- فراهم کردن فرصت‌های توسعه
۱۰۰	۷- اعمال مدیریت عملکرد بجای ارزیابی عملکرد
۱۰۱	جمع‌بندی و نتیجه‌گیری
۱۰۲	منابع

فصل هشتم: شایستگی‌های متولیان و مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی

۱۰۳	مقدمه
۱۰۳	مدل پایه شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه
۱۰۴	الف - شایستگی‌های بنیادی
۱۰۵	ب - شایستگی‌های حیطه تخصصی
۱۱۰	استفاده از مدل جدید شایستگی ASD
۱۱۰	قسمت ۱: شایستگی‌های بنیادی
۱۱۱	قسمت ۲: حیطه‌های تخصصی
۱۱۲	برنامه‌ریزی اقدام و عمل - حیطه‌های تخصصی
۱۱۳	مراحل چهارگانه برای انطباق دادن مدل و کاربرد آن
۱۱۵	سؤالاتی که مکرراً در مورد مدل شایستگی‌های ASD پرسیده می‌شوند.
۱۱۶	پاسخ‌ها
۱۱۸	منبع

فصل نهم: الگوی تعیین اولویت توسعه و پرورش مدیران منابع انسانی - اساس شاخص DPI (مطالعه موردی)

۱۱۹	مقدمه
۱۱۹	مدل‌های شایستگی مدیران منابع انسانی
۱۲۰	۱- مدل شایستگی‌های متولیان منابع انسانی ۱۹۸۷
۱۲۱	۲- مدل شایستگی‌های متولیان منابع انسانی ۱۹۹۲
۱۲۱	۳- مدل شایستگی‌های متولیان منابع انسانی ۱۹۹۷
۱۲۲	۴- مدل شایستگی‌های متولیان منابع انسانی ۲۰۰۲
۱۲۲	۵- مدل شایستگی‌های متولیان منابع انسانی ۲۰۰۷
۱۲۳	شایستگی‌های جدید منابع انسانی
	طریقه محاسبه شاخص اولویت توسعه برای تک تک عوامل شایستگی مطابق استاندارد اولریش و
۱۲۴	مقایسه با میزان جهانی آن

۱۳۴.....	تدوین الگوی جامع شایستگی‌های مدیران و رهبران منابع انسانی
۱۳۵.....	جمع‌بندی و نتیجه‌گیری
۱۳۶.....	منابع

فصل دهم: سازوکارهای آموزش و توسعه برای تغییر رفتار و هدایت توسعه سازمانی

۱۳۷.....	مقدمه
۱۳۸.....	آموزش رفتارهای جدید و نه صرفاً مهارت‌ها
۱۴۰.....	تاثیرگذاری بر شرکت‌کنندگان برای ایجاد تغییرات رفتاری و عملکرد
۱۴۲.....	چگونگی ایجاد تغییر رفتار پایدار (مراحل ۸ گانه ایجاد تغییر در رفتار)
۱۴۶.....	متقاعد کردن کارمندان در تغییر رفتار
۱۴۷.....	متقاعد کردن رهبری سازمانی در تغییر رفتار
۱۴۸.....	منبع

فصل یازدهم: توسعه رهبری: یکپارچه‌سازی ماهیت و ظاهر رهبری (رویکرد یادگیری ویلسون)

۱۴۹.....	مقدمه
۱۴۹.....	- عناصر کلیدی رهبری
۱۵۱.....	شخصیت رهبری: ماهیت رهبری
۱۵۵.....	رهبری جامع: عملکرد همراه با رضایت
۱۵۵.....	پروفایل‌های رهبری
۱۵۸.....	یکپارچه‌سازی ماهیت و شکل رهبری
۱۵۸.....	نتیجه‌گیری
۱۵۸.....	منبع

فصل دوازدهم: دستاوردها و نتایج فردی و سازمانی توسعه سرمایه‌های انسانی

۱۵۹.....	چکیده
۱۵۹.....	ارتباط توانمندسازی با عملکرد
۱۶۰.....	ابعاد توانمندسازی سرمایه‌های انسانی سازمان
۱۶۱.....	۱- احساس شایستگی
۱۶۲.....	۲- احساس خودمختاری
۱۶۳.....	۳- احساس مؤثر بودن
۱۶۴.....	۴- احساس معنی‌دار بودن
۱۶۵.....	۵- ایجاد اعتماد
۱۶۶.....	نتایج تحقیقات در مورد دستاوردهای توانمندسازی سرمایه‌های انسانی
۱۶۸.....	جمع‌بندی و نتیجه‌گیری
۱۶۹.....	منابع

فصل سیزدهم: راهنمای متولیان منابع انسانی در زمینه بررسی و بهبود عملکرد

۱۷۱	 مقدمه
۱۷۱	 پیش از شروع: سوالاتی که باید از خودتان بپرسید
۱۷۲	 فرم سئوالات بازخورد کارکنان
۱۷۴	 چه چیزی را باید بسنجیم؟
۱۷۵	 بررسی مختصر متمرکز بر توسعه
۱۷۸	 بررسی مدیر گوگل
۱۷۹	 بررسی کارمند دلیوت
۱۷۹	 بانک سوالات
۱۸۱	 چک لیستی برای بهبود سیستم مدیریت عملکرد کارکنان
۱۸۲	 ۱- طراحی: محتوا، سازمانی را برای موفقیت ایجاد کنید
۱۸۳	 ۲- آماده سازی: تعهدات و صلاحیت های لازم جهت توسعه را فراهم کنید
۱۸۳	 ۳- پیاده سازی: طرح، پیوند، پیوند
۱۸۳	 ۴- ارزیابی حیطه های مناسب: برای بهبود و توسعه را شناسایی کنید

فصل چهاردهم: ست دوازدهم حرفه ای در طراحی گردشکارهای منابع انسانی

۱۸۵	 مقدمه
۱۸۵	 منابع انسانی واحد ۱: توسعه و اجرای راهبردهای منابع انسانی
۱۸۷	 منابع انسانی واحد ۲: طراحی گردشکارهای منابع انسانی
۱۸۹	 منابع انسانی واحد ۳: ارزیابی گردشکارها و عملیات منابع انسانی
۱۹۱	 منابع انسانی واحد ۴: پایش و ارزیابی ارائه خدمات منابع انسانی به مشتریان
۱۹۳	 منابع انسانی واحد ۵: طراحی، ارائه و ارزیابی تغییرات ساختار سازمانی
۱۹۶	 منابع انسانی واحد ۶: حفظ ارتباط با کارکنان و سهامداران
۱۹۸	 منابع انسانی واحد ۷: توانمندسازی و حمایت از دیگران به منظور انجام منابع انسانی
۲۰۰	 منابع انسانی واحد ۸: شناسایی نیازهای یادگیری و توسعه سازمان
۲۰۳	 منابع انسانی واحد ۹: حمایت از ارائه گردشکارهای یادگیری و توسعه
۲۰۵	 منابع انسانی واحد ۱۰: حمایت از ارائه گردشکارهای مدیریت عملکرد
۲۰۷	 منابع انسانی واحد ۱۱: حمایت از دیگران در ارائه فرآیند مدیریت عملکرد
۲۰۸	 منابع انسانی واحد ۱۲: کمک به طراحی، آرایه و ارزیابی گردشکارهای شغلی

فصل پانزدهم: اجرای اثربخش گردشکارهای منابع انسانی

۲۱۳	 مقدمه
۲۱۳	 منابع انسانی واحد ۱۳: اعمال گردشکارهای حمایت از کارکنان
۲۱۵	 منابع انسانی واحد ۱۴: جاری کردن گردشکارهای پاداش و مزایا
۲۱۸	 منابع انسانی واحد ۱۵: اعمال گردشکارهای استخدام
۲۲۰	 منابع انسانی واحد ۱۶: اعمال گردشکارهای انتخاب

۲۲۳.....	منابع انسانی واحد ۱۷: اجرای گردشکارهای افزایش مساوات و تنوع
۲۲۵.....	منابع انسانی واحد ۱۸: اعمال گردشکارهای روابط کارکنان
۲۲۷.....	منابع انسانی واحد ۱۹: اعمال مذاکره و چانه‌زنی جمعی
۲۲۹.....	منابع انسانی واحد ۲۰: اجرای گردشکارهای مربوط به شکایت، مسایل انضباطی یا اخراج
۲۳۲.....	منابع انسانی واحد ۲۱: اجرای گردشکارهای مربوط به مازاد بودن نیروی کار
۲۳۴.....	منابع انسانی واحد ۲۲: اجرای گردشکارهای خروج کارکنان

فصل شانزدهم: ارائه الگوی عملیاتی سرآمدی آموزش با رویکرد توسعه کارکنان

۲۳۷.....	چکیده
۲۳۷.....	ادبیات موضوع
۲۳۸.....	۱- استاندارد سرمایه‌گذاری روی کارکنان
۲۳۹.....	۲- استاندارد توسعه‌گر کارکنان
۲۳۹.....	۳- الگوی بوغ قابلیت کارکنان
۲۴۰.....	۴- استاندارد کیفیت آموزش
۲۴۰.....	۵- استاندارد آموزشی ISO 9001
۲۴۱.....	۶- استاندارد IWA2
۲۴۱.....	نگاهی اجمالی به شکل‌گیری الگو سرآمدی مدرسه
۲۴۳.....	ارزش‌های بنیادی الگوی سرآمدی آموزش
۲۴۳.....	مقایسه الگوی سرآمدی آموزش با استانداردهای آموزش
۲۴۵.....	مولفه‌های الگوی سرآمدی آموزش
۲۴۵.....	۱- رهبری (۱۰۰ امتیاز)
۲۴۶.....	۲- برنامه‌ریزی راهبردی (۷۰ امتیاز)
۲۴۶.....	۳- مدیریت کارکنان (۹۰ امتیاز)
۲۴۸.....	۴- منابع (۱۱۵ امتیاز)
۲۵۰.....	۵- فرآیندهای فراگیر محور (۱۲۵ امتیاز)
۲۵۱.....	۶- نتایج اجرایی و عملیاتی آموزش (۶۰ امتیاز)
۲۵۱.....	۷- نتایج کارکنان (۸۰ امتیاز)
۲۵۲.....	۸- مشارکت و نتایج جامعه (۶۰ امتیاز)
۲۵۲.....	۹- نتایج کلیدی عملکرد آموزش (۳۰۰ امتیاز)
۲۵۵.....	راهنمای نمره‌گذاری الگوی سرآمدی آموزش
۲۵۵.....	۱- ابعاد نمره‌گذاری
۲۵۸.....	۲- روش نمره‌گذاری و ارزیابی
۲۶۱.....	جمع‌بندی و نتیجه‌گیری
۲۶۲.....	منابع و مأخذ