

**طرح تدوین نظام تایید صلاحیت  
و صدور گواهینامه حرفه ای  
برای مدیران منابع انسانی**

۱۵ و ۱۶ دی ماه ۱۳۸۸  
شیراز



## فهرست مطالب

- تعریف گواهینامه
- بیان مزایای دریافت گواهینامه
- منابع انسانی به عنوان یک حرفه
- مراحل انجام این پروژه
- تعریف شایستگی
- اهمیت شایستگی ها
- کاربرد شایستگی ها
- نحوه تصمیم گیری در مورد شایستگی ها
- تدوین مدل نهایی



## تعریف

□ «گواهی نامه، تایید می کند که فرد دارنده به استانداردهای لازم که توسط خبرگان منابع انسانی تعیین شده، دست یافته است.»



## مزایای دریافت گواهینامه

- صرف زمان برای مدیران جهت پیشبرد دانش و کسب گواهینامه نشان دهنده رشد و یادگیری مستمر همراه با تغییرات زمان و کسب و کار است.
- گواهینامه روشی برای افزایش قابلیت عرضه در بازار **marketability** برای افراد می باشد.
- بکارگیری افراد حرفه ای دارای گواهی نامه به سازمان مزیت رقابتی می دهد.
- اشخاصی که دارای گواهی نامه هستند، تاثیر مثبتی بر عملکرد مالی سازمانشان خواهند داشت.
- گواهی نامه اعتبار سازمان را در رابطه با همکاران و مشتریان افزایش می دهد.



## منابع انسانی به عنوان یک حرفه

بر طبق مطالعات موسسه تایید صلاحیت منابع انسانی آمریکا **HRCI**، ۵ خصوصیت تعریف شده برای یک حرفه:

- یک حرفه باید تمام وقت باشد.
- مدارس و دوره های تحصیلی باید با هدف آموزش نظریات پایه ای [۱] حرفه ایجاد شوند، و یک بدنه دانشی رایج برای آن وجود داشته باشد.
- یک حرفه باید یک انجمن حرفه ای ملی [۲] داشته باشد.
- یک حرفه باید یک برنامه تایید صلاحیت [۳] داشته باشد.
- یک حرفه باید کد اخلاقی داشته باشد

[۱] basic ideas

[۲] national professional association

[۳] certification program



**According to WFPMA**

**professionalism of HR can be summarised as requiring:**

- a community with a sense of identity;
- an ethical code of conduct;
- common standards of entry and performance;
- a distinct body of knowledge;
- a requirement for training/certification.



## سرفصل برنامه های انجمن برای تایید صلاحیت

- ۱- شناسایی معتبر ترین موسسات فعال در زمینه منابع انسانی
- ۲- بیان مزایای صدور گواهینامه برای سازمان ها و افراد
- ۳- تعریف یک مدل شایستگی
- ۴- تدوین بدنه دانش و طراحی کتابها و دوره های آموزشی برمبنای آن
- ۵- طراحی و اجرای آزمون ها
- ۶- ساختار اجرایی صدور گواهینامه
- ۷- تعیین مسیر پیشرفت



## معتبرترین موسسات فعال

- ❑ SHRM - society of Human Resource Management
- ❑ HRCI- Human Resource certification institute
- ❑ CCHRA - Canadian Council of Human Resources Association
- ❑ HRPAO - The Human Resources Professionals Association of Ontario
- ❑ CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development
- ❑ WFPMA- world federation of personal management associations
- ❑ ASTD- American Society for Training & Development ASTD
- ❑ MIHRM - Malaysian Institute of Human Resource Management
- ❑ HK-IHRM- Hong Kong Institute of Human Resource Management
- ❑ SHRI – singapore Human Resource institute
- ❑ AHRI - Australian Human Resources Institute



## مدل شایستگی

اغلب سازمانها، در مسیر تدوین برنامه استراتژیک، شایستگی های اصلی خود را شناسایی می کنند و آن را پایه رقابت پذیری خود قرار می دهند. بسیاری از سازمانها اعتقاد دارند که تمرکز بر شایستگی های اصلی، این امکان را فراهم می کند که درآمدها را افزایش دهند.

با تدوین شایستگی های اصلی، سازمانها می توانند استراتژی خود را متمرکز بر روش هایی سازند که محصولات و خدمات خود را مرتبط با آن بسازند، بجای این که به سمت حوزه های نامربوط حرکت کنند. به عبارت دیگر خطوط راهنمای سازمان را در بلند مدت تشکیل می دهند.



## شایستگی چیست؟

- در سطح سازمانی : مجموعه ای از کیفیت، مهارت، دانش و رفتارهایی است که برای سازمان مزیت پایدار ایجاد می کند.
- در سطح فردی: خصوصیات ضروری که برای عملکرد موثر و موفقیت در شغل حیاتی هستند.\*
- شایستگی به عنوان یکی از عوامل کلیدی توانمند ساز برای سازمان در جهت ایجاد مزیت رقابتی در محیط بازار شناخته شده است. (**WFPMA**)

\* The Handbook of Competency Mapping. Copyright © Seema Sanghi, ۲۰۰۷. from SAGE publisher



## بطور کلی شایستگی ها بصورت زیر گروه بندی می شوند:

- انگیزه ها** - چیزهایی که فرد بطور دائم در مورد آنها فکر می کند و بخاطر آنها فعالیت می کند. انگیزه ها، رفتار را در راستای فعالیتهای یا اهداف خاص، تحریک، هدایت و یا انتخاب می کنند. و آن را متفاوت از دیگران می سازند.
- صفات (ارزش های ذاتی)** - رفتارهای فیزیکی و پاسخ های یکسان به وضعیت ها یا اطلاعات.
- ادراک از خود** - مجموع نگرش های یک فرد، ارزش ها یا تصویر از خود
- دانش** - مجموعه اطلاعات یک فرد که حوزه های محتوایی خاصی را در بر می گیرد.
- مهارت** - توانایی اجرای یک وظیفه ذهنی یا فیزیکی مشخص



## شایستگی های سطحی و مرکزی

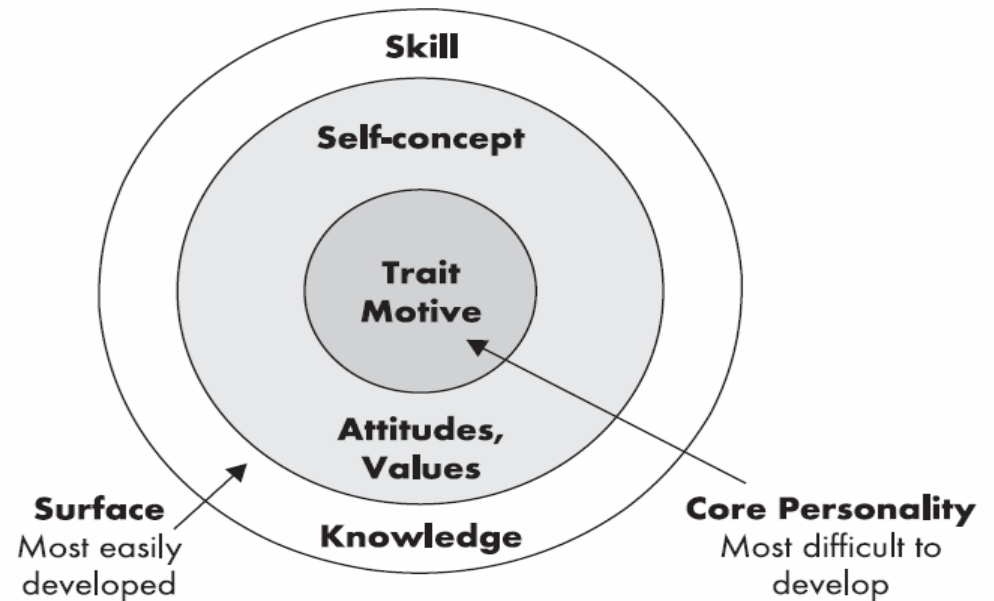
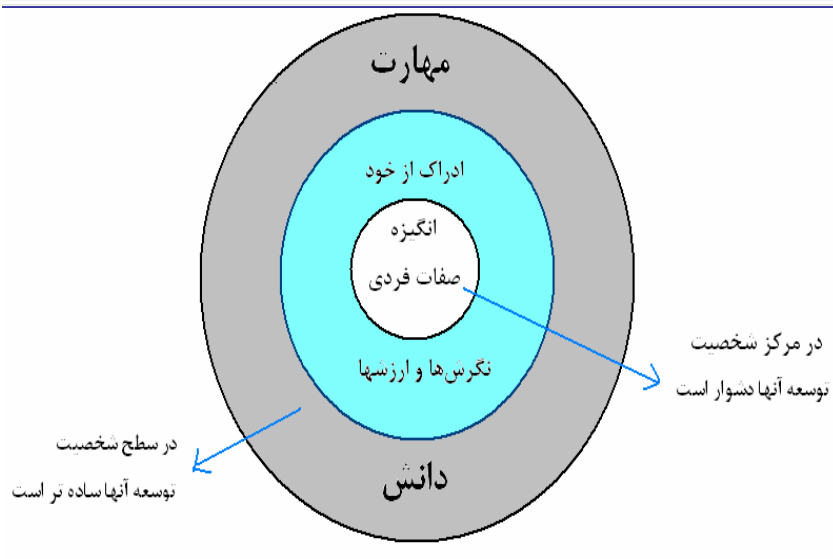
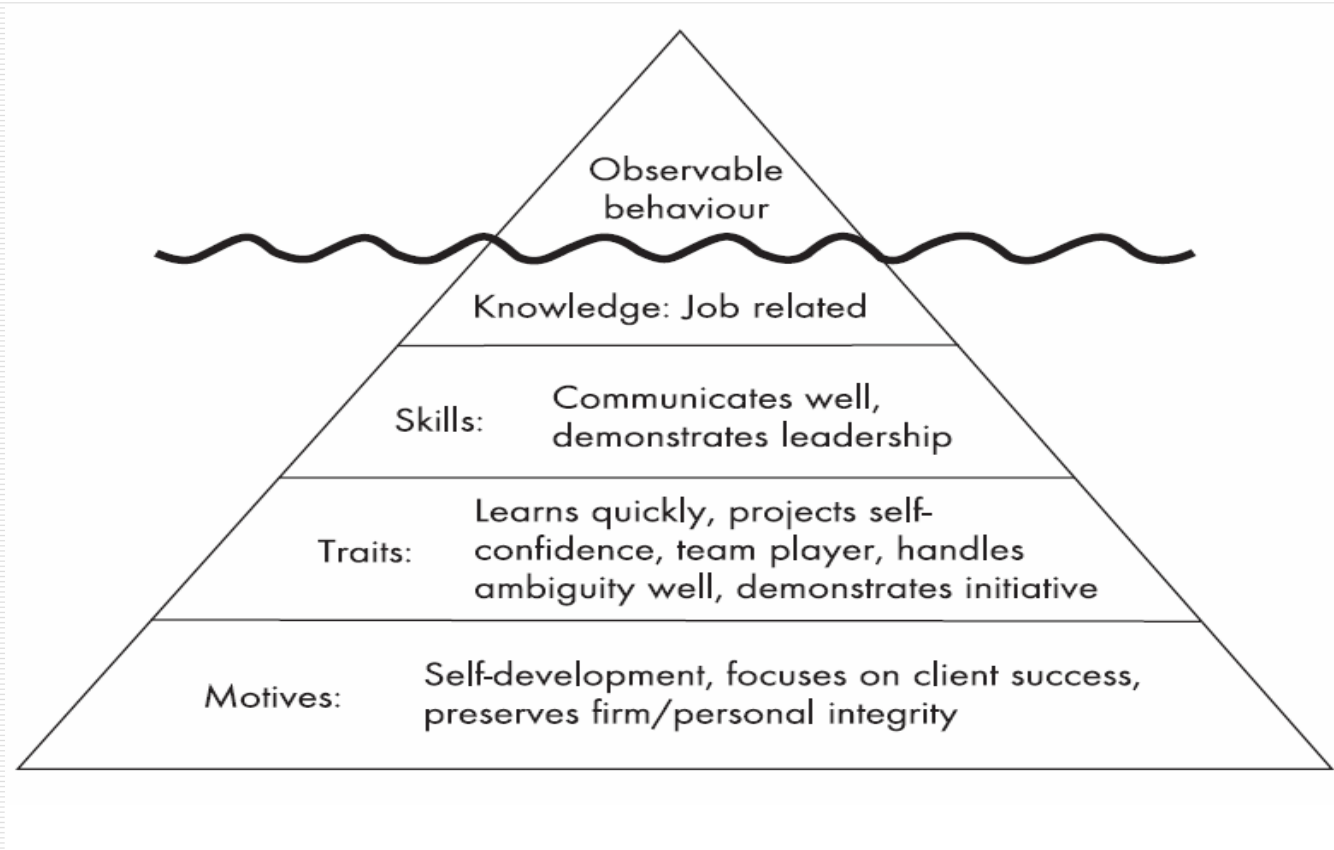


Fig. 1.5: Central and Surface Competencies



## شایستگی های مشهود و نامشهود





## چرا شایستگی ها مهم هستند؟

□ تعریف شایستگی ها هم برای سازمان و هم برای کارکنان دارای اهمیت است. شایستگی ها جلو برنده هستند. آنها مهارت‌ها، و خصوصیتی را که مدیران و کارکنان نیاز دارند تا یک فرهنگ سازمانی جدید را ایجاد کنند و با چالش های آینده روبرو شوند، توصیف می کنند و به سازمانها کمک می کنند تا انتظارات را مشخص کنند، نیاز های توسعه ای آینده را تعریف کنند، و تمرکز بیشتری در برنامه ریزی های توسعه ای و استخدامی داشته باشند.

□ شایستگی ها مبنای مناسبی برای استانداردهای عملکرد عینی و پایدار را با ایجاد یک زبان مشترک در مورد چیزهایی که در سازمان مورد نیاز است و انتظار می رود، فراهم می کنند.



## مزایای استفاده از شایستگی ها در سازمان

- انعکاس روشن انتظارات برای نقش ها و سطح عملکرد در سازمان
- تامین اطلاعات مشترک و معتبر برای برنامه ریزی HR
- اتصال و هماهنگی فعالیت های توسعه با استراتژی های سازمانی
- افزایش انگیزش کارکنان به بهبود و رشد قابلیت ها از طریق ارائه توصیه های مشخص مبتنی بر مدل شایستگی ها
- حمایت و تقویت روابط سرپرستان با زیردستان به وسیله کمی نمودن مدیریت عملکرد



## مزایای استفاده از شایستگی ها (ادامه)

- هدفمند نمودن فعالیتها یا نظام های مدیریت منابع انسانی
- ارائه چارچوب و زبان مشترک در سازمان به منظور اجرای استراتژیهای توسعه رهبری و مدیریت استعدادها
- کمک برای تنظیم و تبیین انتظارات از رهبران و یا مدیران ارشد فعلی و یا تنظیم اهداف نهایی توسعه مدیران آتی



## مزایای سیستم توسعه و آموزش مبتنی بر شایستگی

- جلوگیری از نگاه کوتاه مدت
- تضمین صحت عملکرد سیستم
- افزایش تمرکز روی رفتارها و مهارت‌های مرتبط
- تضمین همسویی آموزش و توسعه
- افزایش اثر بخشی بهره گیری از نظام آموزش و توسعه
- بازخور مستمر و شناسایی مفید ترین فرصت‌های توسعه شغلی، تقویت مفاهیم و فنون یادگرفته شده در برنامه های آموزشی
- مدل شایستگی رؤسا و مربیان را قادر می سازد تا نقش خود را در بهترین کیفیت ایفا نمایند.



## کاربرد شایستگی‌ها

- تجزیه و تحلیل شغل
- انتخاب و جذب
- آموزش و توسعه
- بهبود فرایند
- توسعه کارراهه شغلی
- پرداخت و پاداش
- مدیریت عملکرد



## منابع مورد استفاده در تحقیق

- مدل شایستگی انجمن حرفه‌ای‌های مدیران منابع انسانی SHRM
- مدل شایستگی فدراسیون جهانی انجمن‌های مدیریت منابع انسانی WFPMA
- مدل مثلثی شایستگی‌های اصلی برای منابع انسانی در دانشگاه میشیگان
- چشم انداز شایستگی‌های منابع انسانی در موسسه صاحب امتیاز پرسنل و توسعه - ایرلند - CIPD
- شایستگی‌های عمومی منابع انسانی در انجمن حرفه‌ای‌های منابع انسانی - اونتاریو - کانادا - HRPAO
- مدل شایستگی‌های جامعه آمریکایی آموزش و توسعه - ASTD



## منابع مورد استفاده در تحقیق

□ مدل های طراحی شده در داخل کشور از جمله :

■ شایستگی های مدیران منابع انسانی در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

■ مدل شایستگی های منابع انسانی شرکت ایران خودرو

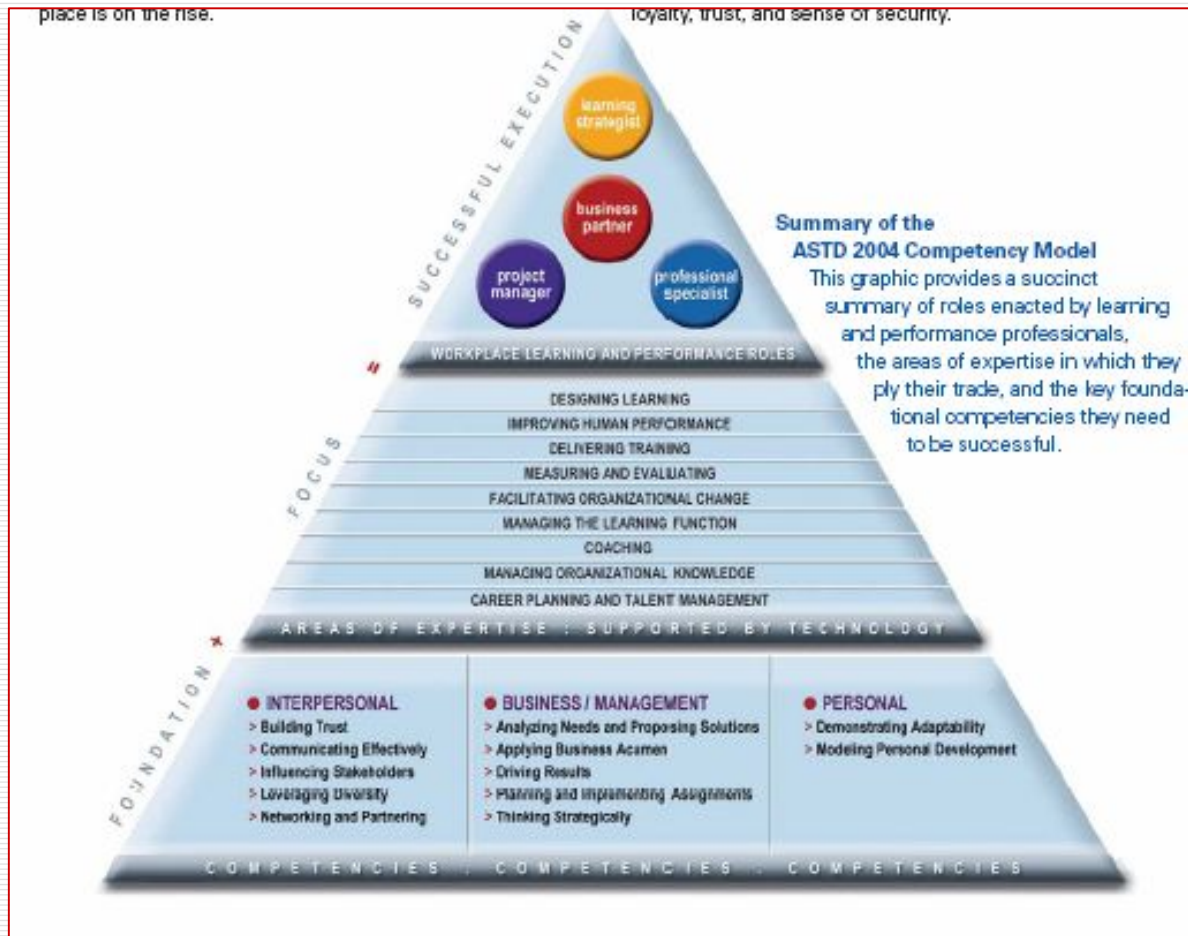
□ کتب معتبر

□ مصاحبه

□ نظر سنجی از کارشناسان خبره

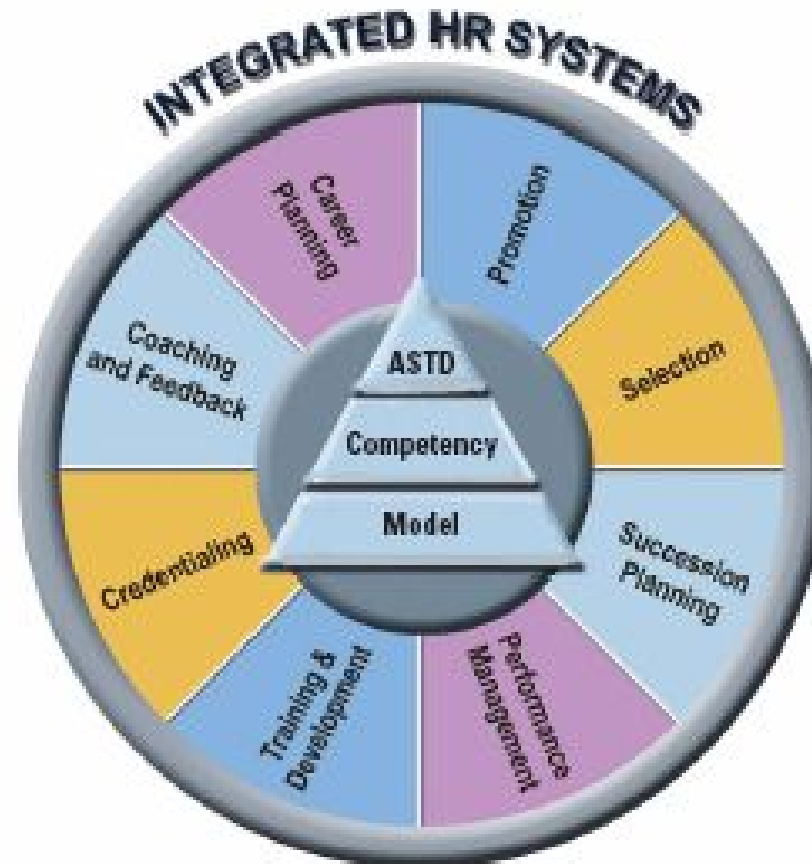


# ASTD ۲۰۰۴ Competency Study





# A Competency-Based Integrated HR System





## نحوه تصمیم‌گیری در مورد شایستگی‌ها

- توسعه شایستگی‌های مدیران منابع انسانی از طریق یک فرایند مشارکتی، در تمام سطوح سازمانی، انجام گرفته است.
- 
- بخشی از فرایند مصاحبه‌هایی بود که با کارشناسان خبره از سازمانهای مختلف در داخل کشور صورت گرفت و سوالاتی راجع به نیازمندیهای ذینفعان، محیط، نتایج کاری در سازمانها، و چالش‌های آینده از آنها پرسیده شد.
- همچنین بخش عمده‌ای از این تحقیق شامل الگو برداری و بررسی معتبرترین مدل‌های شایستگی در دنیا بوده است.
- اطلاعات جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها و بررسی مدل‌های شایستگی از کشورهای مختلف، یک سابقه کلی (مواد اولیه) را برای آغاز فعالیت کارگروه فراهم کرد.

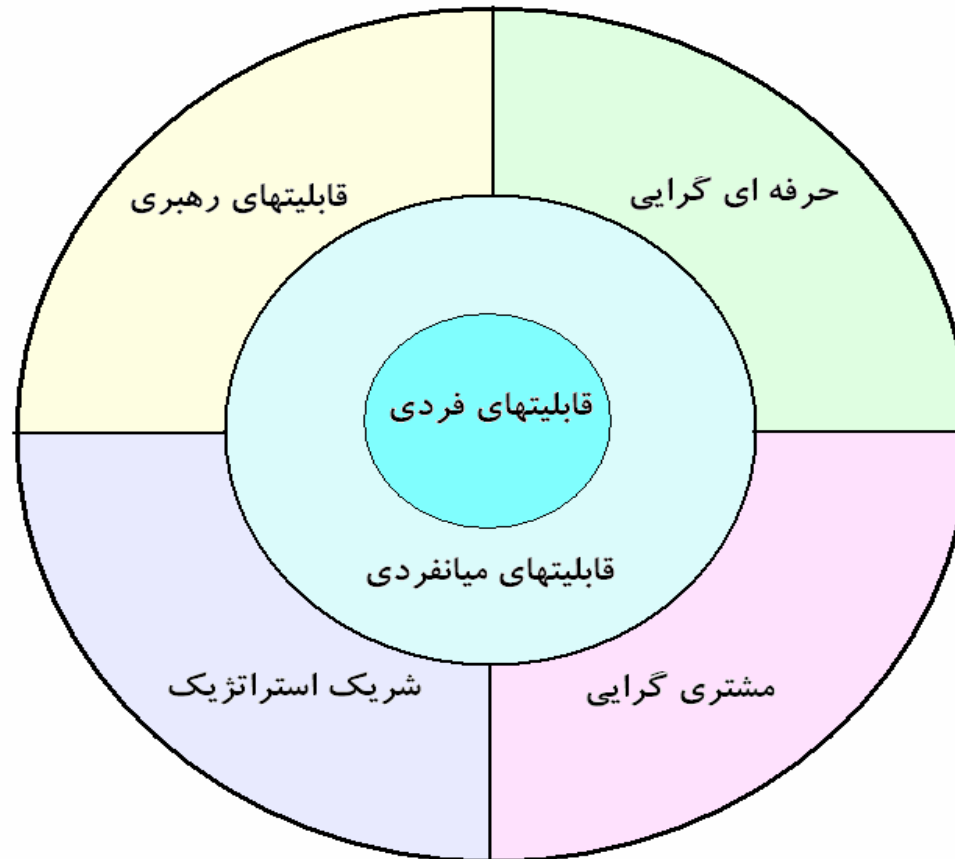


# طراحی مدل شایستگی

- شایستگی های تعریف شده توسط همه افراد گروه و کارشناسان گردآوری شد.
- شایستگی های اعلام شده مورد تجزیه تحلیل قرار گرفت.
- شایستگی ها به لحاظ مفهومی گروه بندی شدند.
- برای هر گروه یک نام متعارف انتخاب شد.
- 
- با استفاده از آیتم هایی که بیشترین تکرار را داشتند، یک مدل طراحی شد.
- این مدل شامل ۶ شایستگی اصلی است.



# مدل شایستگی



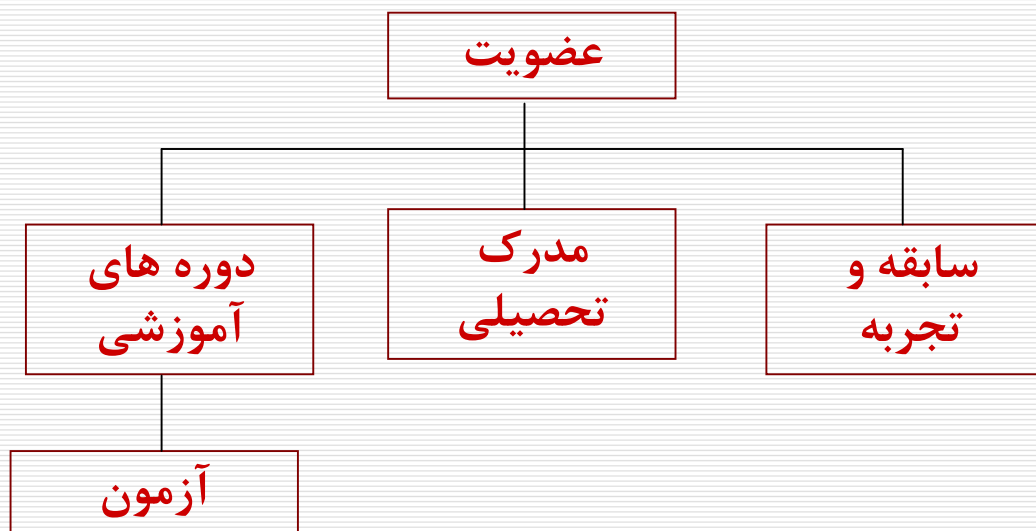


# ابعاد شایستگی ها

قابلیت های رهبری	قابلیت های فردی	قابلیت های مشتری گرایی	قابلیت های حرفه ای گرایی	قابلیت های میان فردی	شریک استراتژیک
تیم گرایی	فاطمیت	خلق ارزش برای مشتری	آشنایی با قوانین	مهارت مذاکره	هوشمندی کسب و کار
مدیریت استعداد	روحیه خدمت رسانی	پشتیبان ذینفعان	مدیریت اطلاعات HR	مهارت های ارتباطی	طراح سازمان
خود انگیزشی	خبرخواهی	اعتماد سازی	برنامه ریزی HR	مدیریت استرس	کاوش محیطی
قدرت نفوذ و الهام بخشی	احترام مسئولیت پذیری	حسن خلق	جذب و استخدام	قضاوت و داوری	تفکر استراتژیک
شبکه سازی	صداقت و درستکاری	پاسخگویی	جبران خدمات و سیستم های انگیزشی	هوش هیجانی	برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی
مرینگری	عرق سازمانی		مدیریت عملکرد	هوش اجرایی	
اثر گذاری	استقلال		آموزش و توسعه	مدیریت تضاد و بحران	
خلق چشم انداز	تحمل فشار		جانشین پروری	دانش میان رشته ای	
هوش سیاسی	کمال جویی حرفه ای		سنجش و اندازه گیری		
دیده بان ارزش ها	IQ		مدیریت کارراهه شغلی		
مدیریت تغییر و فرهنگ	روزآمدی و پویایی		مدیریت سلامت و ایمنی		
حساسیت میان فرهنگی	نتیجه گرایی		مدیریت خروج		
	تفکر سیستمی		نظام مشارکت		
	نگرش مثبت		دانش میان رشته ای		
	انعطاف پذیری		ارتباطات داخلی		



# شرایط تایید صلاحیت



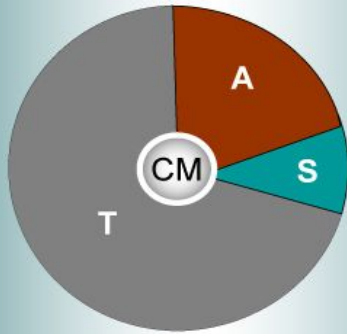


# باتشکر



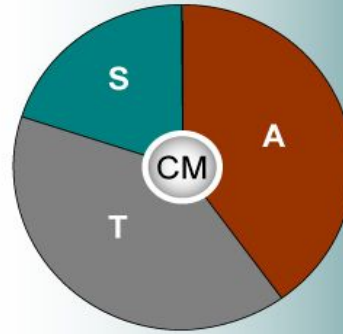
## HR Professional Roles:

### Technical



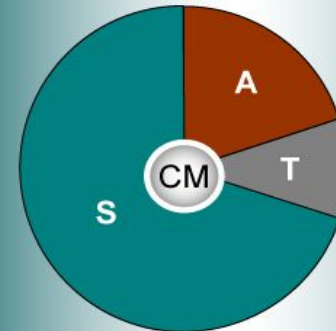
1. Change Management
2. Position Classification
3. Compensation Management
4. Performance Management
5. Staffing and Recruiting
6. Labor Relations/Employee Relations
7. Human Resource and Career Development
8. Succession Planning
9. SES Program Management
10. HR Information Systems
11. Organization or Industrial Psychology
12. Management in International Environment

### Advisory



1. Change Management
2. Conflict Management
3. Developing Human Potential
4. Coaching & Mentoring
5. Technology Application
6. HR Life Cycle Management

### Strategic



1. Change Management
2. Strategic Planning
3. Enterprise Integration
4. Technologies
5. Enterprise-Wide Mission Orientation

### Role-based Common Competencies

1. Marketing
2. Continuous Process Improvement
3. Information Management
4. Financial Management
5. Project Management
6. Strategic Compensation Management

CM = Change Management  
 T = Technical  
 A = Advisory  
 S = Strategic

[www.cpms.osd.mil](http://www.cpms.osd.mil)