

نقش و جایگاه شایستگی ها در کشف
افراد مستعد

ارائه : دکتر فرامرز

۱۲ اسفند ماه ۱۳۹۶

WRO 041



تنها راه ای جاد سازمانی برازنده
آینده، ساختن سازمانی است که برازنده
انسان باشد.

گری همل

پیش فرض های مهم جهت ایجاد مزیت رقابتی در سازمان

- دیگر آینده ادامه گذشته نیست و گذشته مقدمه ای بیش نبوده است.
- در آینده تغییرات به طور فزاینده ای غیر خطی، غیر ممتد و غیر قابل پیش بینی خواهند بود.
- تبعیت صرف از ساختار فکری هر عصری باعث شکست تحول خواهد شد.
- مرگ تمدنهای زمانی فرا می رسد که رهبران آن قوم برای سئوالات جدید پیروان خود جوابهای کهنه ارائه نمایند.

سرمایه انسانی در کلام بزرگان:

انسان فرهیخته و دانشمند سرمایه شما هستند. پتر دارکر

انسانی که مزیت رقابتی برای شما ایجاد کند. لستر تارو

انسان مناسب سرمایه شماست. جیمز کالینز

انسانی که دانایی دارد سرمایه شما محسوب می شود. تافلر



وقتی کوچک بودم
فکر میکردم
آدمها چقدر بزرگند
ترس برم میداشت.....
بزرگ که شدم دیدم
بعضی آدمها چقدر کوچکند
و بیشتر ترسیدم

هیچکاک

- کارکنان هر سازمان تکلیف عملکرد آن را تعیین می کنند. هیچ سازمانی نمی تواند کاری بیش از توانائی کارکنانش انجام دهد.

پیتر دارکر

در سالهای متمادی مدیریت در شرکت GE خیلی بیش از پیش به این نکته پی بردم که تا چه حد موفقیت من به کسانی که استخدام کرده بودم بستگی دارد.

جک ولش

مهمترین کار من در شرکت
توسعه استعدادها بود.

Jack Welch

CEO, GE; 1981-2001

جک ولش

مدیر سابق جنرال الکتریک

niknam

instagram\iran_hrm



«از پادشاهی پرسیدند: علت چه بود که ملکی بدین وسعت و آراستگی که تو را بود چنین مختل شد؟

گفت: کارهای بزرگ به مردم خرد فرمودم و کارهای خرد به مردم بزرگ، که مردم خرد کارهای بزرگ را نتوانستند کرد و مردم بزرگ از کارهای خرد، عار داشتند و در پی نرفتند. هر دو کار تباه شد و نقصان به ملک رسید و کار لشگری و کشوری روی به فساد آورد.»

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

زیگ زیگلار

کسی که متولی امور ده نفر بشود باید اندیشه چهل نفر را داشته باشد و

کسی که مسئولیت اداره چهل نفر را به عهده دارد، باید عقل و اندیشه

چهارصد نفر را داشته باشد.

رسول اکرم (ص)

ویژگیهای افراد مستعد

- ۱- خودشناسی مناسبی از قابلیت های شان دارند.
- ۲- برنامه توسعه فردی دارند.
- ۳- علاوه بر علاقه مندی، متعهد هم می باشند.
- ۴- مرجع تحقیق هستند.
- ۵- پا روی شانه غولها قرار داده اند.
- ۶- ظرفیت توسعه و میل به یادگیری دارند.
- ۷- آینده شان زندانی گذشته شان نیست.

هولناک‌ترین چیز
این است که آدم
تمام و کمال خودش را
قبول نداشته باشد.

کارل گوستاو یونگ 1875 – 1961

روانشک و متفکر سوئیسی

مجله تراجم

قابلیت یادگیری داوطلبان

انواع یادگیری:

- یادگیری از دیگران
- یادگیری از شکست ها
- شنونده خوب بودن
- یادگیری از گزارشات بازخور
- یادگیری از انتخاب و پذیرش شغل های چالشی
- یادگیری از طریق یاد دادن (تدریس)
- یادگیری از طریق مطالعه و نوشتن
- یادگیری از طریق چرخش شغلی
- انتقاد پذیر بودن

میزان یادگیری در حالت های متفاوت



8- چشم انداز دارند.

9- در ذهن خود به جای داده ، اطلاعات دارند.

10- اشتغال پذیر هستند

11- توانایی ارائه توانمندیهای خودشان را دارا می باشند

12- خود را در محاصره افراد خوب، کتابهای خوب و ایده های خوب قرار می دهند

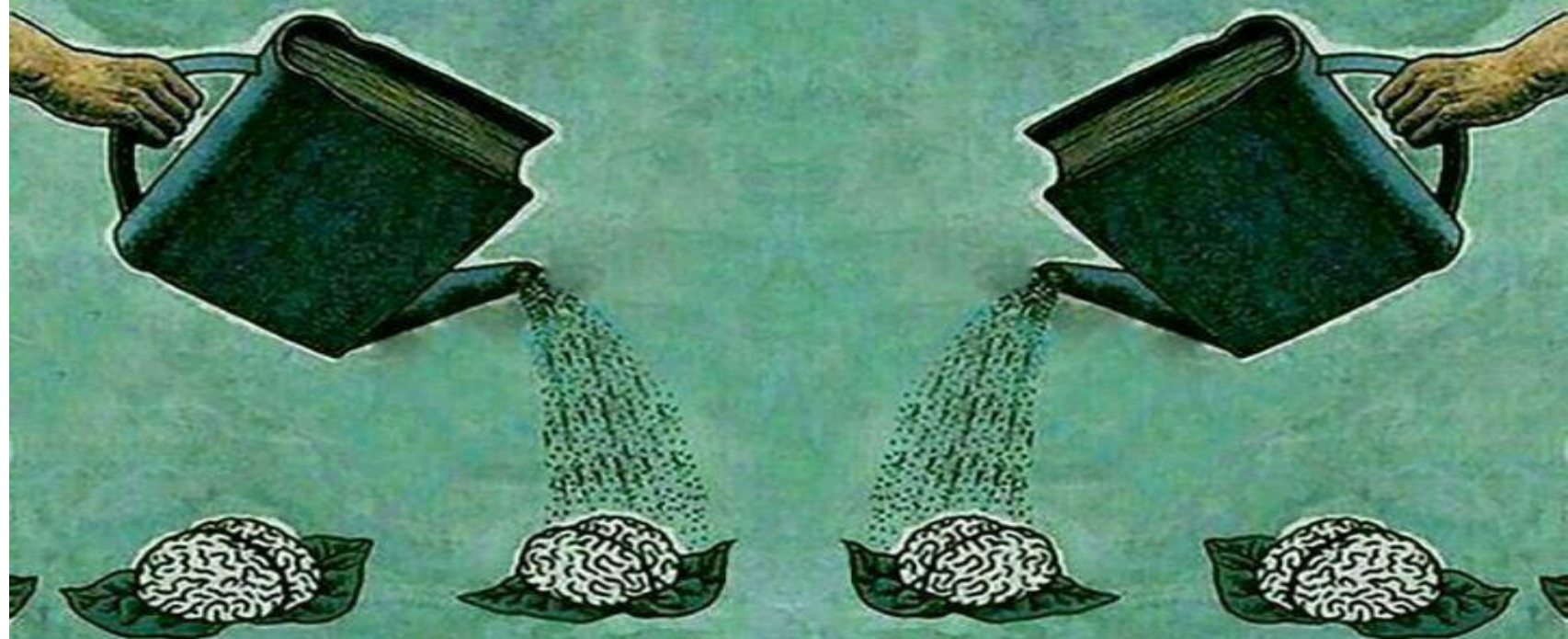
13- نیازهای خودشان را افزایش می دهند

14- اهل مطالعه هستند

افکار تو میانگین افکار پنج نفری است
که بیشتر وقت خود را با آنها میگذرانی ...
پس خود را در محاصره افراد موفق قرار بده



شخصیتی که در ۵ سال آینده خواهید داشت
بستگی شدیدی به اطلاعاتی دارد که
امروز به ذهن خود وارد می کنید



شایستگی

واژه **Competency** در سال ۱۹۷۳ در مقاله ای توسط مک کلی لند وارد ادبیات مدیریت گردید.

شایستگی را علت تمایز در عملکردهای کاملاً مطلوب با عملکردهای معمولی و متوسط می‌دانند.

مجموعه دانش، مهارتها، خصوصیات شخصیتی، علایق و توانمندیهای مرتبط با شغل که فرد را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت بپردازد. در واقع شایستگی ها الگویی را ارائه می کنند که نشان دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است.

کشف استعدادها

امام صادق(ع): النَّاسُ مَعَادِنُ كَمَعَادِنِ الذَّهَبِ وَ
الْفِضَّةِ

مردم چون معادن طلا و نقره هستند



• بوريا باف اگر چه بافنده است نبرندش به کارگاه حرير

سعدی

باران که در لطافت طبعش خلاف نیست

در باغ لاله روید و در بیابان خس

سعدی

استعداد ،بی تربیت دریغ است و تربیت نامستعد ضایع

زمین شوره ، سنبل بر نیارد در او تخم و عمل ضایع مگردان

تربیت نااهل را چون گردکان بر گنبد است

سعدی

- در ۱۳ سالگی مدرسه را ترک کرد و در یک معدن زغال سنگ کار پیدا کرد. سپس به عنوان یک نظامی در ارتش انگلیس استخدام شد و به هند رفت. در هند بود که فهمید روحیه اش با محیط خشک ارتش مغایرت دارد. در همانجا متوجه شد که **می تواند با حرکات و رفتار هنرمندانه اش مردم را بخنداند.** سپس ارتش را ترک کرد و در تئاتر مشغول به کار شد.
- در سال ۱۹۴۸ به تلویزیون انگلیس راه یافت. اولین کار کمدی او «قرار ملاقات یک آدم رویایی» بود. در سال ۱۹۵۳ با بازی در فیلم «در دسر در فروشگاه» به شهرت جهانی رسید. «ویزدم»

مایکل فلیس

Michael Phelps

- راز پیروزیهای مایکل فلیس: آمیزه‌ای از فیزیک بسیار مناسب و استثنایی برای ورزش شنا، انگیزه مہارنش‌دنی برای برد و تمرین‌های سنگین علمی روزانه را می‌توان کلید پیروزیهای مایکل فلیس دانست.
- **اندام استثنایی:** کارشناسان می‌گویند که گویی بدن مایکل فلیس برای ورزش شنا ساخته شده است. فلیس ۱۹۳ سانتیمتر قد و ۸۳٫۹ کیلوگرم وزن دارد، فاصله نوک انگشت‌های دو دست او در حالت گشوده، ۲۰۰ سانتیمتر است. در مقابل پا‌های او نسبت به قامتش، کوتاه است، چیزی که مناسب ورزش شناست. فلیس کف دست و پا‌های بزرگی دارد، اندازه کفش او ۵۰ است. با این ابعاد، پاها و دست‌های فلیس در واقع در حکم پارو‌هایی هستند که او را در آب جابجا می‌کنند.

شایستگی ها

- **وارن بافت:** در ۱۱ سالگی نخستین سهام خود را خرید. در ۶ سالگی ۶ بسته کوکاکولا از پدر بزرگش خرید و فروخت و از آن ۵ سنت سود کرد.
- **مایکل دل :** در ۱۲ سالگی یک حراج تمبر راه انداخت و ۱۰۰۰ دلار کسب کرد (روحیه کار آفرینی)
- **بیل گیتس:** در ۱۳ سالگی اولین نرم افزار خود را که یک بازی ساده بود نوشت.

”

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

پیتر شوتز - پورشه

HRMAG
مجله مدیریت منابع انسانی



استیو جابز

- موفقیت نوآوری هیچ ارتباطی به میزان سرمایه گذاری آن ندارد. زمانی که اپل به سیستم عامل دست یافت **IBM** حداقل 100 برابر اپل برای واحد تحقیق و توسعه خود سرمایه گذاری کرده بود. در واقع به جای فکر کردن به سرمایه گذاری برای نوآوری، مهم این است که چه کارکنان نوآوری دارید؟ و چگونه آنها را رهبری می کنید؟

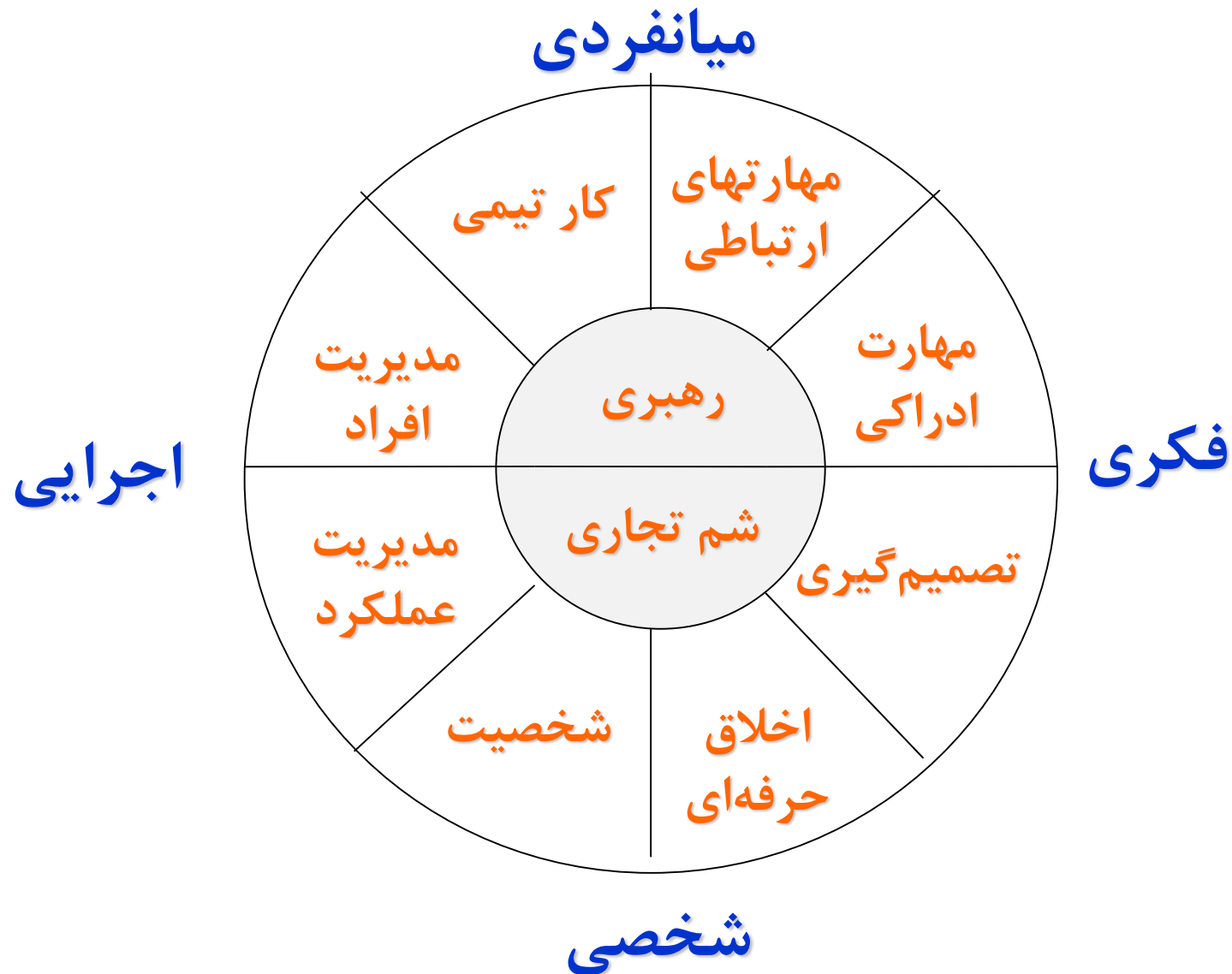
سهیل واحدی، بیلیارد باز فهرمان جهان

- من بازیکن راه آهن بودم اما یک سری مسائلی مثل پول و پارتی‌بازی که در فوتبال ما هست باعث شد از این رشته بیرون بمانم. قبل از ورود به این رشته اگر از من سوال می‌کردید بیلارد چیست؟ می‌گفتم یک نوع ساندویچ است! باور کنید اصلاً نمی‌دانستم چیست و حتی اسمش را هم نشنیده بودم. بیلارد را از یک پیرمرد یاد گرفتم که یک ماه بعد هم او را شکست دادم

شایستگی چیزی است که تکرار می شود

- ۲۴۰ مقاله علمی انیشتین
- ۳۳۰ مقاله در حوزه های پزشکی و روانشناسی از زیگموند فروید
- بیست هزار اثر هنری پیکاسو
- ۱۰۹۳ اختراع ادیسون
- رانندگی فوق العاده شوماخر
- سمفونی های بتهوون
- خلاقیت های لئوناردو داوینچی
- طبابت های فوق العاده ابن سینا و....

مدل شایستگی‌ها یک سازمان توسعه ای



شایستگی های شرکت IBM

➤ تفکر سد شکن و پیشرو

➤ شور رسیدن به نتیجه

➤ بازیگر تیمی

➤ مدیریت گروه

➤ صداقت

➤ سازنده توانمندی های سازمانی

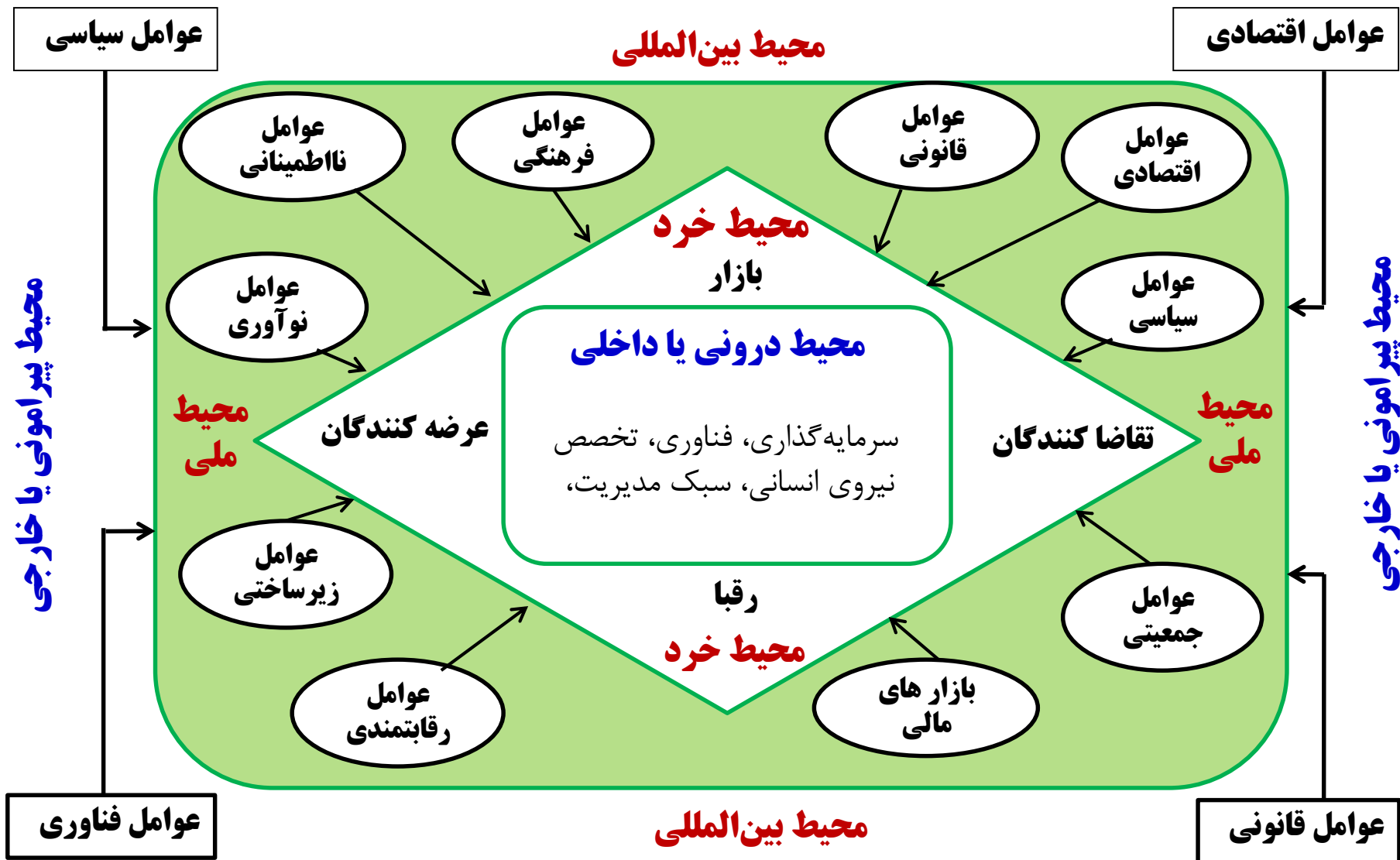
➤ از خود گذشتگی سازمانی

➤ عشق به کار و سازمان خود

شایستگی‌های شرکت زیراکس

- تفکر استراتژیک
- اجرای استراتژی‌ها
- رویکرد مشتری مداری
- سهمیم در چشم اندازه‌های 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

قدرت تجزیه و تحلیل



ابزارهای مختلف شناخت شایستگیهای افراد:

❖ رزومه

❖ بحث گروهی (Discussion Group)

❖ ماکت سازی یا بازی مدیریتی

❖ مصاحبه (Interview)

❖ آزمون شخصیت (NEO-MBTI)

❖ تمرین نوشتاری (In basket-cartable)

❖ ارائه شفاهی Oral presentation

❖ ایفای نقش Role playing

❖ جستجوی اطلاعات Fact-Finding

انواع داوطلب

- **Passive:** نورپایین راه می روند، قابل پیش بینی هستند، یک راه ثابت دارند، منتقد نیستند و تابع می شوند. چو فردا شود فکر فردا کنیم. فقط How دارند.
- **Active:** نور بالا راه می روند. فعال و پر انرژی و خلاق هستند، برای آینده ممکن پژوهش می کنند و آماده می شنود.
- **Pro-Active:** دارای نورافکن‌های خاصی هستند، آینده‌ساز و منشأ اثر هستند. Why دارند. مصداق بهترین راه پیش بینی آینده ساختن آن است می باشند.

هشت کارراه شغلی ادگار شاین

- 1- مسیر شغلی مدیریتی – عمومی
- 2- مسیر شغلی تخصصی – وظیفه ای
- 3- مسیر شغلی استقلال – خودگردانی
- 4- مسیر شغلی خلاقیت – کارآفرینی
- 5- مسیر شغلی امنیت - ثبات
- 6- مسیر شغلی خدمت – وقف
- 7- مسیر شغلی چالش محض
- 8- مسیر شغلی سبک زندگی

پایان هر چیز پروردگار دوست

سوره نجم آیه ۴۲

معرفی کتاب

- کشف توانمندیها. نوشته: باکینگهام. ترجمه: دکتر رضایی نژاد.
انتشارات: فراسایت انتشارات: www.fara.ir
- ۵ نقطه قوت خود را بشناسید. نوشته: تام راث. مترجمان:
کامگار و بیاتریزی. انتشارات: پارسیا. شماره تماس:
۶۶۴۸۴۱۹۱
- از خوب به عالی. نوشته: جیمز کالینز. مترجم: ناهید سپهرپور.
انتشارات: پیک آوین. شماره تماس: ۸۰۰۷۰۸۳
- شرکت‌های قدرتمند چگونه سقوط می‌کنند. نوشته: جیمز
کالینز. مترجمان: سعادت‌مند و تابعی. انتشارات: مرکز آموزش
و تحقیقات صنعتی ایران. شماره تماس: ۸۸۳۰۰۹۷۳

- شرکتهای موفق جهان چگونه استخدام می کنند. نوشته دکتر ابوالعالایی. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- رهبری تحول. نوشته: جان کاتر. ترجمه: دکتر ایران نژاد. انتشارات: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ای کاش وقتی بیست ساله بودم می دانستم. نوشته: تینا سیلیگ. ترجمه: آل یاسین. انتشارات: هامون. شماره تماس: ۶۶۴۸۸۳۸۰
- زبان بدن. نوشته: م. حسام زاده. انتشارات: پورنگ. شماره تماس: ۶۶۹۴۹۷۹۷
- سنگ فرش هر خیابان از طلاست. نوشته: وو چونگ

- جک سخنی از درون دل. نویسنده جک ولش. مترجم دکتر طوسی. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- برد. نوشته: جک ولش. مترجم: دکتر رضایی نژاد. انتشارات فرا
- سیری در کمال فردی. نوشته: کت بلانچارد. ترجمه: آل یاسین. انتشارات: هامون