



Part One

***Strengthening Organizational
Core Values and Managerial Capabilities***

Enquiries regarding UNIDO Competency model can be addressed to S.Gardelliano@unido.org

ترجمه و ویراستاری: مهندسين مشاور سنجش امکان طرح

فروردین ۱۳۸۲



فهرست مطالب

۱	یادداشتی از مترجم
۲	یادداشتی از مدیرکل
۳	بازتاب‌های اولیه - مدیریت منابع انسانی HRM.
۴	ارزش‌های اصلی و انواع شایستگی‌ها
۶	ارزش‌های اصلی یونیدو.
۹	شایستگی چیست.
۱۱	انواع شایستگی‌ها و سطوح کاربردی.
۱۳	شایستگی‌های مدیریتی در یونیدو.
۲۱	کاربردهای خاص شایستگی‌ها.
۲۲	اشارات نهایی.
۲۴	واژگان بکاررفته در متن

يادداشتي از مترجم

مطالعه اين نشریه را برای مدیران منابع انسانی و تمامی سازمان‌هایی که در راه ارتقا و پیشرفت منابع انسانی خود گام برداشته‌اند توصیه می‌کنیم.

به طور کلی می‌توان گفت، مدل‌های شایستگی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا جهت ارتقا و پیشرفت سیستم‌های مدیریت منابع انسانی خود، روشی یکنواخت اتخاذ کنند.

روش شایستگی، مدیران و کارکنان را در توانمندسازی توانایی‌های مدیریتی و فنی سازمان، از طریق یادگیری مستمر، راهنمایی می‌کند. شایستگی‌ها، به عنوان معیاری برای تعیین نیازمندی‌های فردی و سازمانی و برنامه‌ریزی پیشرفت، بکار گرفته می‌شوند.

بدیهی است در این نشریه روش شایستگی‌ها در یونیدو تدوین شده و به عنوان نمونه ارائه می‌شود. شما نیز می‌توانید روش شایستگی‌های سازمان خود را تدوین نمایید.

یادداشتی از مدیرکل

در اینجا لازم می‌بینم که طرح جامع شایستگی، که نقش مدیریتی و فنی ما را هم‌تراز با خدمات‌مان می‌کند را معرفی کنم.

این امر ما را قادر می‌سازد تا توجه‌مان را بر ارزش‌های اصلی متمرکز کنیم و شایستگی‌ها را به طور سیستماتیک بکار بندیم؛ همچنین به این طریق یونیدو را قادر می‌کند تا به طور مؤثر عملیات مدرن‌سازی خود را مطابق با چالش‌های حال و آینده پیش ببرد.

کارلوس ماکارینیوس

مدیرکل

بازتاب‌های اولیه

مدل‌های شایستگی به سازمان کمک می‌کند تا برای طراحی پیشرفت‌ها در زمینه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی روشی یکپارچه و هماهنگ اتخاذ کند؛ روشی که مشتمل بر طراحی مجدد مشاغل، استخدام، یادگیری سازمانی، مدیریت، پیشرفت اجرایی و سیستم‌های جبرانی باشد.

سازمان‌ها، کسب و کارها و خدمات عمومی گوناگون برای برقراری هماهنگی بهتر بین اهداف جهانی و استراتژی‌های کاری با ملزومات سرمایه انسانی، از مدل‌های شایستگی استفاده می‌کنند.

با مد نظر داشتن روح اصلاحات سازمان ملل (UN) و اهداف کمیته هماهنگی اداری (Administration Committee Coordination - ACC)، اخیراً مدیرکل یونیدو، **چارلپوب** جدیدی برای **مدیریت منابع انسانی** تدوین کرده است.

با مد نظر قرار دادن ملاحظات فوق و با عنایت به پویا بودن فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، هدف از انتشار این نشریه تشریح مؤلفه‌های اصلی (روش شایستگی یونیدو می‌باشد، تا مدیران و کارکنان را در توانمندسازی توانایی‌های مدیریتی و فنی سازمان از طریق یادگیری مستمر راهنما باشد).

نشریه شایستگی‌ها در یونیدو در دو بخش منتشر شده است:

بخش اول مشتمل بر مفهوم کلی "شایستگی‌ها" ارزش‌های سازمانی، کاربردهای اصلی مدل شایستگی، تعاریف، انواع، سطوح و تشریح شایستگی‌های ضروری مدیریتی برای سازمان است.

بخش دوم، شایستگی‌های الزامی عمومی، فنی و عملکردی را برای سازمان تشریح کرده و فرآیند کاربردی سیستم‌های خاص مدیریت منابع انسانی یونیدو را شرح می‌دهد.

ارزش‌های اصلی و
انواع شایستگی‌ها



یکپارچگی (هماهنگی)
تخصص‌گرایی
حساسیت فرهنگی (محیطی)

چرا ارزش‌های سازمانی حائز اهمیت هستند؟

نوع رفتار ما در محل کار، بازتاب ارزش‌های شخصی و سازمانی می‌باشد.
بنابراین هم‌راستا کردن ارزش‌های شخصی کلید موفقیت سازمانی است.

"ارزش‌ها"، ویژگی‌های مانایی است که بر عملکردها و
تصمیم‌گیری‌های ما اثر می‌گذارند.
همچنین می‌توان گفت ارزش‌ها، برداشت‌های جمعی ما در
مورد آنچه برای سازمان خوب است را نشان می‌دهد.

در تعریف فرهنگ سازمانی، ارزش‌های اصلی نقش
بسیاری دارند.
هر یک از افراد بایستی با آنها زندگی کنند و
بایستی در ارتباطات روزانه با همکاران، کارفرمایان،
مشتریان و به طور کلی جامعه هماهنگ شده
باشند.

در یونیدو، همکاران ما بایستی با به اجرا در آوردن یکپارچگی،
تخصص‌گرایی و حساسیت فرهنگی جهت‌دهی و راهنمایی شوند.

ارزش‌های اصلی UNIDO

یکپارچگی و هماهنگی،

منفعت سازمان را بالاتر از تمایلات شخصی، ملی و یا سایر موارد قرار می‌دهد.

در تصمیم‌سازی‌ها در برابر فشارهای سیاسی بی‌مورد، مقاومت می‌کند.

پاییند تصمیماتی است که در جهت منافع سازمانی باشد، حتی اگر مطلوب نظر نباشد.

از قدرت یا توانایی سوءاستفاده نمی‌کند.

سازگاری و مطابقت میان اصول و رفتار را نشان می‌دهد.

ارزش‌های اصلی UNIDO

تخصص‌گرایی،

برای انجام بهترین عملکرد افراد در حوزه عملکردی‌شان، در خط مقدم قرار دارد.

شایستگی را از طریق یادگیری مستمر، در حد استاندارد بالایی حفظ می‌کند.

تحقیقات، فنون و منابع فنی‌ای را بکار می‌بندد که تحصیلات، آموزش یا تجارب کاری افراد از طریق آنها تعیین می‌شود.

در جلسات و دستیابی به نتایج، مؤثر و کارآمد است.

بر یافتن راه‌حل‌های مانا اصرار می‌ورزد.

ارزش‌های اصلی UNIDO

حساسیت فرهنگی،

با افراد با سوابق گوناگون به طور مؤثری کار می‌کند.

در پاسخگویی به خود-ارزیابی رفتاری شخصی، از تقلید جلوگیری می‌کند.

برای هیچ فرد یا گروهی تبعیض قائل نمی‌شود.

نشانگر احترام و درک نقطه‌نظرهای مختلف در کار روزانه و در تصمیم‌سازی می‌باشد.

شایستگی چیست

شایستگی در کار به نمایش گذاشته شده و بکار گرفته می‌شود و به راحتی قابل انتقال به یک کار دیگر می‌باشد.

شایستگی‌های قابل انتقال واحدهای اساسی و مهم هر حرفه‌ای هستند.

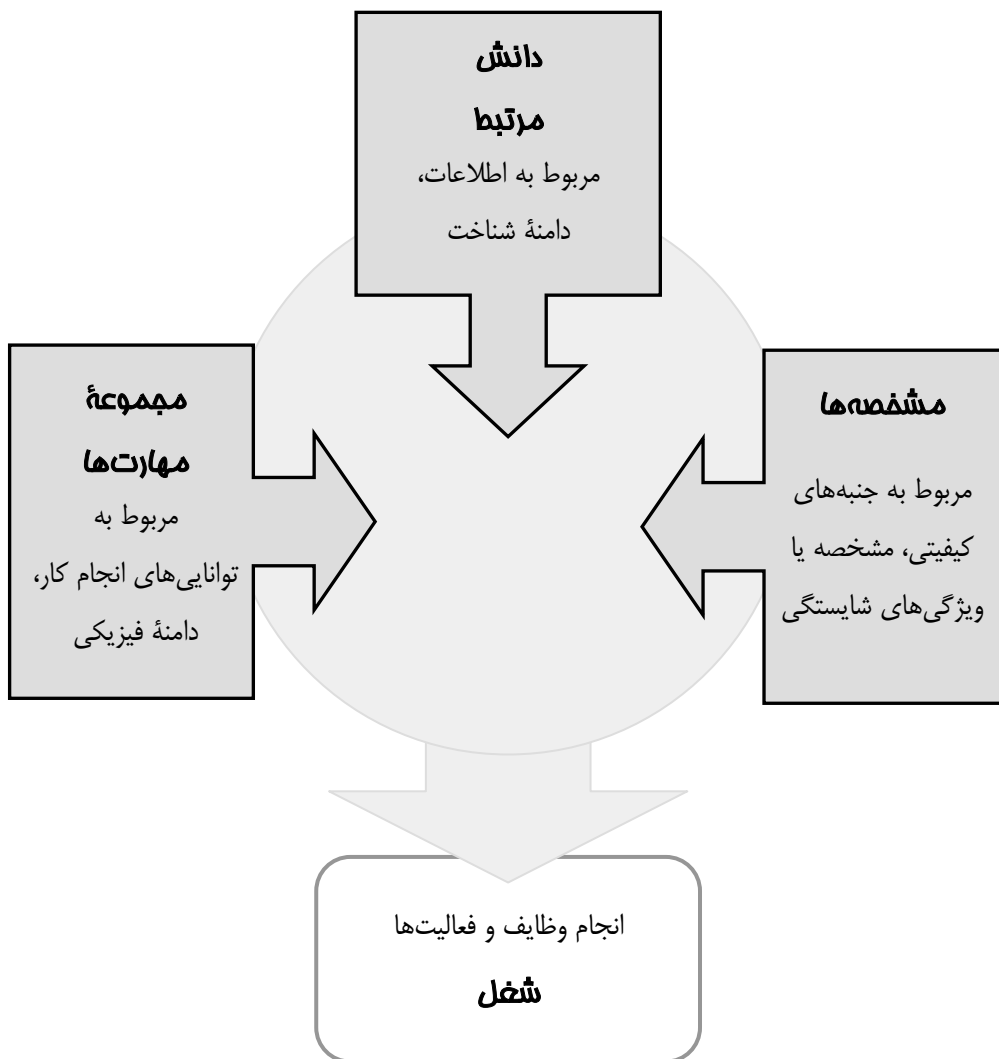
یک مجموعه از مهارت‌ها، دانش و خصوصیات مرتبط که به فرد اجازه می‌دهد تا یک کار را به انجام رساند یا فعالیت از یک کار یا حرفه خاص را اجرا کند.

در یونیدو، یک شایستگی خاص با رفتار کلیدی‌ای که نمایانگر یک عملکرد ماهر است، شرح داده می‌شود. این رفتار به سه دسته اصلی تقسیم شده است: مدیریتی، عمومی یا فنی / عملکردی.

عملکرد آنها به سه سطح تقسیم می‌شود: پیشرفته، ماهر و آگاه.

ارزایی و ممیزی مشاغل یا عملکردها در سازمان با یک مجموعه مشتمل بر تقریباً ۱۵ شایستگی مهم تعریف می‌شود.

نمودار شایستگی



انواع شایستگی

شایستگی مدیریتی

شایستگی‌هایی است که در هر فضای کاری برای کارکنان مدیریتی و سرپرستی شامل مدیران و کارکنان ارشد، ضروری محسوب می‌شود.

با وجودی که برخی از شایستگی‌های مدیریتی برای مشاغل خاص مناسب‌تر است، اما در سطح سازمان به صورت افقی بکار گرفته می‌شوند؛ از جمله تجزیه و تحلیل و تصمیم‌سازی، رهبری تیم، مدیریت تغییر و غیره.

شایستگی عمومی

شایستگی‌هایی است که برای تمامی کارکنان بدون توجه به نوع کار یا سطح‌شان ضروری است؛ از جمله ارتباطات، اجرای برنامه‌های کاری، ابزار پردازش، زبان‌شناسی و غیره.

شایستگی فنی / عملکردی

شایستگی‌های خاصی است که برای انجام هر شغلی در سازمان، در فضای کاری معین فنی یا عملکردی ضروری می‌باشد؛ از جمله مدیریت محیط، بخش‌های فرآیند صنعتی، مدیریت سرمایه‌گذاری، مالی و اداری، مدیریت منابع انسانی و غیره.

انجام مؤثر و اثربخش هر عملی در سازمان، به مجموعه‌ای از شایستگی‌های مدیریتی / عمومی و فنی / عملکردی نیازمند است.

سطوح کاربردی شایستگی‌ها

سطح پیشرفته

نمایانگر سطح بالایی از درک شایستگی ویژه برای انجام مستقل وظایف مرتبط می‌باشد. اغلب نمایانگر کاربردهایی است که مستلزم مهارت در سطح بالا می‌باشد. قابلیت اجرای نقش‌های مشاور یا آموزش‌دهنده را دارد. فعالیت‌های کاری مطابق با استاندارد و با کیفیت بالا انجام می‌شود.

سطح ماهر

نمایانگر سطح بالایی از درک شایستگی ویژه برای انجام متناسب کارها به خصوص بدون کمک جنبی است. فعالیت‌های کاری دقیقاً مطابق با استانداردهای کیفی انجام می‌شود.

سطح آگاه

نمایانگر درک کافی از شایستگی ویژه برای انجام کارها در محل کار می‌باشد که مستلزم دریافت کمک و راهنمایی است. کارها یا فعالیت‌های کاری عموماً تحت نظر انجام می‌شود.

شایستگی‌های مدیریتی

- (رهبری تیم)
- مدیریت اطلاعات
- نوآوری و خلاقیت
- میانجی‌گری و مذاکره
- رایزنی و مربی‌گری
- تسهیل‌گری و متعادل‌سازی گروه
- قابلیت عرضه‌داشت (PRESENTATION)
- و معرفی به عموم
- قابلیت مصاحبه

- تفکر استراتژیک و سناریوسازی
- تجزیه و تحلیل، حل مسأله و تصمیم‌سازی
- برنامه‌ریزی و سازماندهی
- مدیریت تغییر
- مدیریت گروه‌های کوچک سازمانی
- مدیریت گروه‌های بزرگ سازمانی

شرح شایستگی‌های
مدیریتی

تفکر استراتژیک و سناریوسازی

می‌تواند

- بزرگ فکر کند؛
- ماورای موقعیت حال حاضر برود؛
- نسبت به اولویت‌های وسیع‌تر سیاسی و سازمانی حساس باشد؛
- روش‌ها، فرصت‌ها و ریسک‌هایی که بر خدمات، برنامه‌ها، فضاها، عملکردی یا مشاغل اثرگذار هستند را کشف و درک کند؛
- منظرهای مختلف را پیش‌بینی و یکپارچه کند؛
- سناریوها و مدل‌های کاری گوناگونی طراحی کند؛

تجزیه و تحلیل، حل مسأله و تصمیم‌سازی

می‌تواند

- موضوعات را درک کرده و چکیده نکات مهم آن را تهیه کند؛
- عوامل بروز مسأله را مشخص کند؛
- اطلاعات مناسب را تعیین کند؛
- راه‌حل‌های خلاقانه ایجاد کند؛
- پیامدهای بزرگ و بلندمدت تصمیمات را مورد توجه قرار دهد؛
- شجاعت گرفتن تصمیمات مؤثر و اثربخش را داشته باشد؛

شرح شایستگی‌های

مدیریتی

برنامه‌ریزی و سازماندهی

می‌تواند

- با توجه به اهداف استراتژیک، برنامه‌های عینی و جامعی طرح کند؛
- در جهت نیازمندی‌های آتی عمل کند و فرصت‌ها را غنیمت بشمرد؛
- برای پیشامدهای احتمالی مهیا باشد؛
- منابع کافی آماده کرده و آنها را بجا سازماندهی کند؛
- تقاضاهای روزانه را مطابق با برنامه‌ریزی کارها متعادل کند؛
- برنامه‌ها را پایش کند و اقدامات اصلاحی مورد نیاز را به انجام رساند؛
- به گونه‌ای سازماندهی کند که کارها به صورت منطقی، شفاف و مطلوب انجام شود؛
- از زمان به طور مؤثر و اثربخش استفاده کند؛

مدیریت تغییر

می‌تواند

- تغییر را در خود و دیگران تشویق کرده و ایجاد کند؛
- شرایط و فرآیندهای پشتیبانی تغییر را خلق کند؛
- پیگیر تغییرات بوده و افراد، منابع مالی، فن آوری و فرآیندها را متعادل سازد؛
- سرآغاز پیشرفت‌های عملی باشد؛
- فضایی را ایجاد کند که در آن افراد بتوانند خود را ارائه کرده و بدون ترس عمل کنند؛
- به صورت شفاف عمل کند؛
- اعتماد بیافریند؛

شرح شایستگی‌های
مدیریتی

مدیریت گروه‌های کوچک سازمانی

می‌تواند

- در توزیع کارها و منابع **تعاادل** ایجاد کند؛
- اهداف گروهی و فردی - تحت یک فرآیند مشارکتی - **بنا نهد**؛
- تمام مسؤلیت‌ها و اقدامات **افتخاری** را **متقبل** شود؛
- ارتباطات مشارکتی را **تشویق و ترغیب** کند؛
- کارکنان را در مراحل مختلف فرآیند مدیریت **درگیر** کند؛
- ابداعات، مهارت‌ها و توانایی‌های دیگران را **ارزش‌گذاری** کند؛
- قابلیت **مدیریت** تنش را در خود و دیگران ایجاد کند؛
- اقدامات اجراشده را **ارزیابی** کرده و با موضوعات برانگیزاننده **سروکار** **یابد**؛

مدیریت گروه‌های بزرگ سازمانی

می‌تواند

- اجزاء متناسب با مدیریت گروه‌های کوچک را **بکار بندد**؛
- به طور مؤثری داده‌ها یا ایده‌هایی که از سطوح مختلف سازمانی به دست می‌آید را **جهت‌دهی** کند؛
- **نماینده** سطح مناسبی از قدرت به سایر سطوح باشد؛
- واحدها را به ایجاد اهداف چالش‌برانگیز **تشویق** کند؛
- عملیات اجرایی مناسب سازمانی و سیستم‌های پایش را **ایجاد** کند؛
- تضادها و تقابل‌های سازمانی را **حل و فصل** کند؛
- مطابق با ایده‌آل‌ترین عملیات سازمانی **عمل** کند؛

شرح شایستگی‌های

مدیریتی

رهبری تیم

می‌تواند

- تیم‌های کارآمدی **ایجاد** کند که در آن سهم افراد، عوامل فرهنگی و خصیصه‌های سازمانی به رسمیت شناخته شود؛
- انواع مختلفی از نیروهای کاری/تیمی را به طور مؤثر **هدایت** کند؛
- اعضای تیم و افراد را برای دستیابی به اهداف **برانگیزاند**؛
- اهداف تیم را بالاتر از تمایلات شخصی/فردی **القا** کند؛
- صحبت و عملی مطابق با داده‌های ورودی به تیم را **ترغیب** کند؛
- تضادها و تقابل‌های گوناگون را **پیش‌بینی کرده** و از طریق پیگیری راه‌حل‌های قابل قبول دوجانبه آنها را **حل و فصل** کند؛
- به افراد **اعتبار** مناسب **بدهد**؛
- در فعالیتهای درون-سازمانی به طور مؤثری **تشریک مساعی** کند؛

مدیریت اطلاعات

می‌تواند

- شاخص‌ها را **معین کرده** و طرح‌های اطلاعاتی اقتصادی سازماندهی **کند**؛
- منابع قابل اتکای اطلاعات مناسب و مرتبط را **مشخص** کند؛
- اطلاعات کمیته و کیفیتی را **بکار بندد**؛
- اطلاعات مناسب و بجا را برای مشتریان (درونی/بیرونی) **مهمیاء** کند؛
- در مورد بروز تغییرات در زمینه فن‌آوری اطلاعات در فضاهای عملکردی، به طور مستمر **آگاهی** دهد؛
- فعالانه **پیگیر** بکار گرفتن فن‌آوری اطلاعات در کارهای متناسب باشد؛

شرح شایستگی‌های
مدیریتی

نوآوری و خلاقیت

می‌تواند

- روش‌های نوین انجام کارها را کشف کرده و بیابد؛
- در مورد تئوری‌ها، تمایلات یا پیشرفت‌های نوین بهنگام باشد؛
- فرضیه‌های متداول را مورد چالش قرار دهد؛
- فعالانه پیگیر پیشرفت در برنامه‌ها و خدمات باشد؛
- با ابزار گوناگون به اهداف دست یابد؛
- افراد را برای دیدن ایده‌ها یا شیوه‌های نو تشویق کند؛
- از روش‌های سنتی با عملیات کارآمد پیشی گیرد؛

میانجی‌گری و مذاکره

می‌تواند

- نگرش‌های مختلف را ارزیابی کند؛
- موضوعات کلیدی را مشخص کند؛
- موقعیت‌ها را تنظیم کند؛
- راه‌های گوناگونی را به افراد ارائه کند و یا پیشنهاد دهد؛
- بین گروه‌ها اجماع نظر ایجاد کند؛
- به راه‌حلی برای دستیابی به اهداف اساسی دست یابد؛
- حین حفظ ارتباطات مثبت کاری، به راه‌حل‌های سازنده‌ای برسد؛

شرح شایستگی‌های
مدیریتی

رایزنی و مربی‌گری

می‌تواند

- خرد و مهارت‌های تخصصی را با افراد تسهیل کند؛
- به طور روتین، متعهد به تبادل تخصص‌ها باشد؛
- توانایی‌های فردی و ملزومات پیشرفتی را به طور دقیق ارزیابی و مشخص کند؛
- یادگیری فردی را تسهیل کند؛
- شناخت و آگاهی بجا و ویژه‌ای ارائه کند؛
- در برابر رفتار واقعی بازخور تهیه کند؛
- در مورد اجرا، شغل یا اهداف موفقیت راهنمایی و پشتیبانی کند؛

تسهیل‌گری و متعادل‌سازی

می‌تواند

- تسهیلات برگزاری جلسات را برپا کرده یا سازماندهی نماید؛
- جلسات اثربخشی را راهبری / ریاست کند؛
- بحث و گفتگوهای گروهی را تسهیل کند؛
- موقعیت‌های مختلف را هماهنگ کند؛
- از گروه بهترین نتیجه را دریافت کند؛
- نگرش‌های متعادل را حفظ نماید؛
- مشارکت وسیع و همگانی را تشویق کند؛
- گروه را جهت دستیابی به نتایج محکم هدایت کند؛

شرح شایستگی‌های

مدیریتی

قابلیت عرضه‌داشت و معرفی به عموم

می‌تواند

- عرضه‌داشت تأثیرگذاری آماده کند؛
- تحلیل مخاطبین را جمع‌آوری کند؛
- پیام‌های محکم ارائه کند؛
- در برابر عموم شفاف و مختصر سخن راند؛
- فن‌آوری‌های سمعی و بصری مناسبی را بکار گیرید؛
- خود را در برابر گروه عظیمی از مخاطبین به خوبی معرفی کند؛
- همزمان به پرسش‌ها با صبوری پاسخ دهد؛
- بعد از اجرا جهت پیشرفت‌های آینده خود-ارزیابی کند؛

قابلیت مصاحبه

می‌تواند

- هدف مصاحبه را مشخص کرده و برنامه را آماده کند؛
- پرسش‌های مناسب و مرتبط را استادانه طراحی کند؛
- اطلاعات و حقایق مرتبط را بیابد و خصوصیات شخصیتی را مشخص کند؛
- در مصاحبه‌های چندنفره (Panel) به طور مؤثر مشارکت کند؛
- حقایق و نتایج را ثبت کند؛
- روش‌های مؤثر استخدام بر مبنای شایستگی و رویه‌های انتخاب را بکار بندد؛
- ارزیابی کارهای اجرایی را راهبری کند؛
- از فرآیندهای تحقیق و بررسی به طور سودمندی استفاده کند؛

کاربردهای ویژه
شایستگی‌ها

- پیش‌بینی نیازمندی‌های کارکنان
- طراحی شغل / عملکرد
- استفاده (آگهی‌ها، جای فالی، جدول نوبت خدمت)
- انتصاب کارکنان و آرایش مجدد
- ایجاد تیم‌ها و نیروهای کاری

آنچه در روش **مدیریت شایسته‌سالار** جدید است، ارتباط شایستگی‌ها با اهداف، برنامه‌ها و توانایی‌های استراتژیک سازمان می‌باشد. بنابراین هر چه بیشتر، شایستگی‌ها، به عنوان معیاری برای تعیین نیازمندی‌های فردی و سازمانی و برنامه‌ریزی پیشرفت بکار گرفته می‌شوند.

شایستگی‌های ضروری مدیریتی / عمومی یا فنی / عملکردی بایستی به صورت سیستماتیک در شرح مشاغل و اعلان‌های جای خالی کار، بکار گرفته شوند.

شایستگی‌ها، برای کارکنان و مدیران در ارزیابی نیازمندی‌های پیشرفت‌های شخصی و برقراری استانداردهای اجرایی و برنامه‌های کاری، سودمند است.

برنامه‌های پیشرفت کارکنان مستقیماً با بهنگام‌سازی و ارتقای شایستگی‌های ویژه، مرتبط است. تجارب یادگیری نوین جهت پشتیبانی آنها معرفی شده‌اند.

ایجاد تیم‌ها و گروه‌های کاری همانند برنامه‌های موفقیت از یک فرآیند اثربخش‌تر و هدفمندتر بهره می‌گیرند.

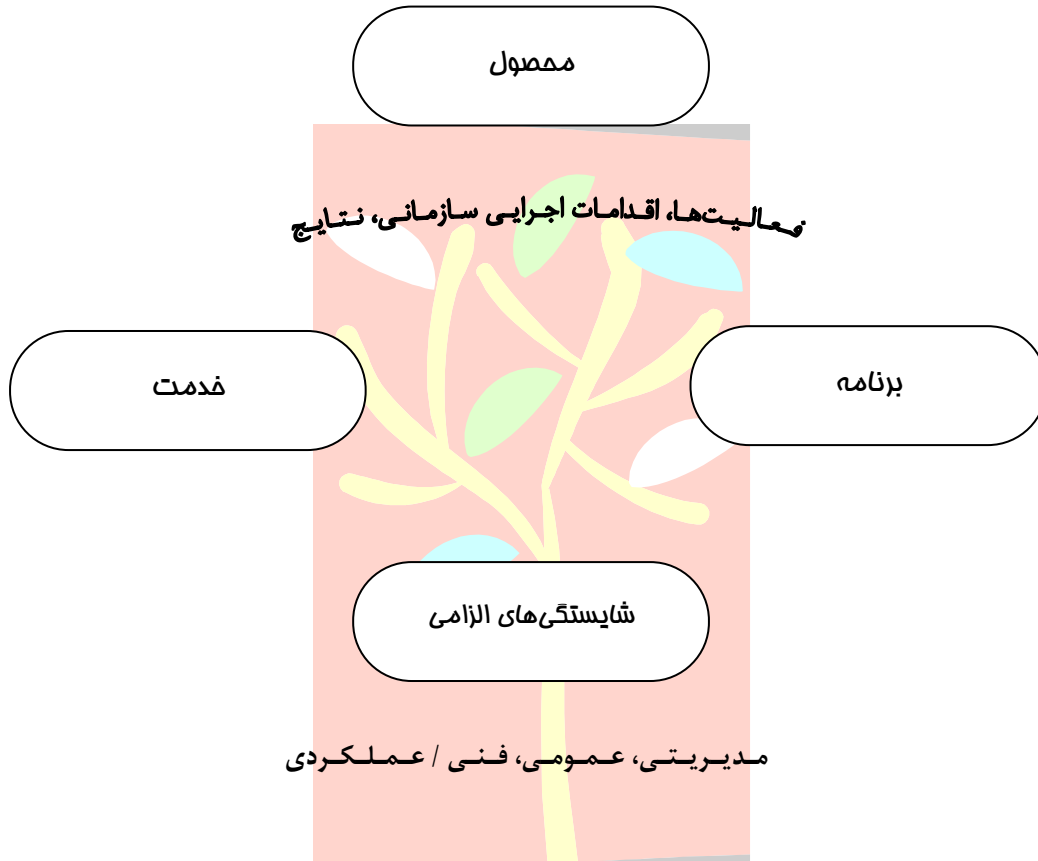
- پیشرفت شخصی
- ارزیابی نیازمندی‌های یادگیری
- طراحی برنامه‌های یادگیری و ارزشیابی
- مکمل برای ارزیابی اقدامات اجرایی
- برنامه‌ریزی موفقیت

اشارات نهایی

- این کتابچه با بخش دوم که در آن شایستگی‌های ضروری عمومی و فنی / عملکردی ارائه می‌شود، تکمیل می‌گردد و با هم به یک مرجع شایستگی یونیدو مبدل می‌شوند. این مرجع از طریق اینترنت قابل دسترسی است که شامل مثال‌هایی از کاربردهای ویژه شایستگی‌ها در سیستم‌های منابع انسانی نیز می‌باشد.
- فرآیند تکمیل‌سازی طراحی و اجرای طرح مدیریت شایسته‌سالار مستلزم برداشتن چندین گام در مسیر یک فرآیند متقابل مدیریت با کارکنان سطوح مختلف در فضاهای کاری متفاوت سازمان می‌باشد.
- بهنگام‌سازی و ارتقای شایستگی‌ها کاری یک‌ساعته نیست، بلکه بیشتر به صورت یک فرآیند مستمر می‌باشد. آموزش‌های رسمی می‌تواند کمک‌کننده باشد، اما تجربه کاربردی، خود-بازتابی، مربی‌گری، گرفتن بازخور از دیگران و یادگیری فردی نیز ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که در کار روزانه شایستگی‌ها به صورت سیستماتیک و هوشمند بکار گرفته شوند.
- استفاده مؤثر و مستمر یادگیری ارزش‌های اصلی و شایستگی‌های مدیریتی که توسط یک برنامه پیشرفت مدیریت شایسته‌سالار حمایت می‌شود، ما را در جهت پیشرفت قابل ملاحظه‌ای در توانایی‌های مدیریتی سازمان هدایت می‌کند.

بخش مدیریت منابع انسانی

نمودار ارزش‌های اصلی



ارزش‌های اصلی

واژگان بکاررفته در متن

Core Values	ارزش‌های اصلی
Benchmark	ارزیابی و محک‌زنی
Professionalism	تخصص‌گرایی
Cultural Sensitivity	حساسیت فرهنگی
Monitoring	رایزنی
Knowledgeable Level	سطح آگاه
Advanced Level	سطح پیشرفته
Proficient Level	سطح ماهر
Competency	شایستگی
Presentation	عرضه‌داشت
Panel Interviews	مصاحبه‌های چندنفره
Integrity	یکپارچگی