



شرکت سوخت راکتورهای هسته ای  
Nuclear Reactors Fuel Co.

## شرکت سوخت راکتورهای هسته ای

**عنوان مدرک: شایستگی‌های عمومی مدیریتی - رفتاری کارکنان شرکت سوره**

**کد مدرک: S G WRU O 00000 HR 005**

**شماره بازنگری: 0**


**تاریخ صدور:**

**تعداد پیوست: 0**

**طبقه‌بندی مدرک: فاقد طبقه‌بندی**

**کد پارک:**

محل درج مهر اعتبار تضمین کیفیت	نام و نام خانوادگی	سمت	تاریخ	امضاء
تهیه کننده	اسماعیل خرم محمد کریمی ثابت علی مهرایی	رئیس توسعه فرهنگ و رفتار سازمانی رئیس آموزش مسئول برنامه‌ریزی و مدیریت عملکرد		
تأیید کننده	محمدعلی رفیعی حسام عمید	مدیر سرمایه انسانی معاون منابع انسانی و پشتیبانی		
تصویب کننده	محمد رضا قاسمی	مدیرعامل		
این سند تحت پوشش نظام کنترل مستندات و مدارک شرکت سوره بوده و هر نوع کپی و نسخه‌برداری از آن مجاز نمی‌باشد. کلیه صفحات در صورت ممهور بودن به مهرهای کنترلی تعریف شده در نظام کنترل مستندات و مدارک شرکت سوره و توسط افراد مجاز، معتبر و قابل استفاده می‌باشند.				

محل درج مهر	شایستگی های عمومی مدیریتی - رفتاری کارکنان		 شرکت سوخت راکتورهای هسته ای Nuclear Reactors Fuel Co.
	شرکت سوره	Rev:0	
S G WRU O 00000 HR 005			

جدول خلاصه تغییرات


شماره سابقه	بازنگری کنندگان		تاریخ بازنگری	شرح تغییرات	شماره بازنگری
	سمت	نام و نام خانوادگی			
-	-	-	-	-	-

جدول اعلام اسناد منسوخ شده

شماره سابقه	شماره بازنگری	تعداد صفحات	کد مدرک	عنوان مدرک
-	-	-	-	-

صفحه ۱۲ از ۱۹	<input type="checkbox"/> طبقه بندی سند <input checked="" type="checkbox"/> فاقد طبقه بندی <input type="checkbox"/> محرمانه <input type="checkbox"/> خیلی محرمانه <input type="checkbox"/> سری <input type="checkbox"/> به کلی سری
---------------	--



محل درج مهر	شایستگی های عمومی مدیریتی - رفتاری کارکنان		 شرکت سوخت راکتورهای هسته ای Nuclear Reactors Fuel Co.
	شرکت سوره	S G WRU O 00000 HR 005	Rev:0

## ۱- هدف

الف: تبیین انتظارات سازمان از کارکنان به منظور ایجاد همراستایی بین اهداف سازمانی و فردی؛  
 ب: ایجاد یک چهارچوب راهنما و شفاف در کمک به فرآیندهای مدیریت منابع انسانی شامل: توسعه فرهنگ و ارزش های سازمانی، برنامه های جایگزینی، مدیریت عملکرد؛  
 ج: طراحی برنامه های هدفمند برای توسعه منابع انسانی در سطوح مختلف شغلی؛

## ۲- دامنه کاربرد

این سند، کلیه کارکنان شرکت سوخت راکتورهای هسته ای را در سطوح: مدیران ارشد (شامل: مدیرعامل، معاونین، مدیران بلافصل)، مدیران، رؤسا و مسئولین، کارشناسان و سایر کارکنان را که بصورت تمام وقت یا امریه در این شرکت مشغول به کار هستند و همچنین پرسنل شرکت پشتیبانی فناوری پاریسیان شاغل در شرکت سوره را شامل می شود. و از نظر دامنه زمانی کاربرد، هر دو سال یکبار مورد بازنگری قرار می گیرد.

## ۳- تعاریف

### ۳-۱) شایستگی

مجموعه دانش، مهارت و نگرش هایی که کارکنان را قادر می سازد به صورتی اثربخش فعالیت های مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند.


**دانش:** حداقل مجموعه ای از معلومات نظری و توانمندی های ذهنی برای رسیدن به یک شایستگی یا توانایی است.

**مهارت:** حداقل هماهنگی بین ذهن و جسم برای رسیدن به یک توانمندی یا شایستگی جهت انجام کارهای مربوط به یک شغل در سطح حرفه ای متناسب با استانداردهای هر شغل می باشد، مهارت همان کاربرد دانش است.

**نگرش:** به مجموعه ای از رفتارهای عاطفی که برای شایستگی در یک کار مورد نیاز است اطلاق می گردد و شامل مهارت های غیرفنی و اخلاق حرفه ای می شود.

### ۳-۲) مصادیق شایستگی

مصادیق اصولاً برای سنجش پذیر کردن و تبیین عینی شایستگی ها در محیط سازمان به کار می روند. مصادیق یعنی فردی که یک شایستگی را دارد چه رفتارهایی از خود بروز می دهد و چه رفتارهایی دال بر وجود آن شایستگی در افراد است.

محل درج مهر	شایستگی های عمومی مدیریتی - رفتاری کارکنان		 شرکت سوخت راکتورهای هسته ای Nuclear Reactors Fuel Co.
	شرکت سوره	S G WRU O 00000 HR 005	Rev:0

### ۳-۳) مدل شایستگی

کارکنان هر سازمان بنا به مأموریت و اهداف سازمان و ماهیت محصول یا خدمتی که ارائه می کنند به شایستگی ها و توانمندی هایی نیاز دارند. این شایستگی ها در هر شغل و در هر سطح شغلی دارای مصادیق و یا حتی اهمیت متفاوتی است و پیش بینی کننده عملکرد موفق است. مدل شایستگی شامل مجموعه ای از مولفه های شایستگی و رفتارهای کلیدی مربوط به شغل و سطوح مختلف شغلی است.

### ۳-۴) شایستگی های عمومی مدیریتی - رفتاری

به مجموعه ای از شایستگی های عمومی سطوح شغلی مدیریتی (شامل: مدیرعامل، معاونین، مدیران بلافصل، مدیران، رؤسا و مسئولین)، کارشناسان و کارکنان با تعاریف و مصادیق رفتاری تعیین شده در این سند اطلاق می گردد. این شایستگی ها از مأموریت و رسالت ارزش های سازمانی نشأت می گیرند، البته مصادیق رفتاری شایستگی های عمومی برای سطوح مختلف شغلی در سازمان کاملاً متفاوت می باشد.

## ۴- مسئولیت ها


عنوان مسئول	شرح مسئولیت ها
مدیرعامل	- تصویب و ابلاغ شایستگی های عمومی به کارکنان و حمایت از اجرای برنامه های توسعه ای و برنامه های نهادینه سازی مصادیق مربوطه
معاونین، مدیران، رؤسا، مسئولین و سرپرستان (ارزبابان عملکرد)	- التزام عملی به این شایستگی ها و تلاش در راستای توسعه و نهادینه سازی مصادیق رفتاری مرتبط با شایستگی ها در مجموعه تحت مسئولیت - ارزیابی مناسب و عادلانه شایستگی های رفتاری کارکنان بر اساس سیستم مدیریت عملکرد
کلیه کارکنان	- التزام و تعهد بر توسعه فردی خود و سایر همکاران مطابق با شایستگی های ذکر شده
مدیریت سرمایه انسانی	- ایجاد و به روزآوری مؤلفه های شایستگی عمومی کارکنان - پایش مؤلفه های شایستگی عمومی کارکنان در سیستم مدیریت عملکرد - طرح ریزی و اجرای برنامه های آموزشی و توسعه ای لازم در خصوص ارتقاء شایستگی های عمومی در کل سازمان - استفاده از مدل شایستگی در سایر زیرسیستم های منابع انسانی بنا به شرایط اقتضایی

## ۵- شرح فعالیت ها

### ۵-۱) کلیات

عملکرد برجسته هنگامی قابل دستیابی خواهد بود که افراد مناسب را برای نقش های کلیدی انتخاب کنیم. بدین لحاظ انتخاب مدیران اجرایی اگر صرفاً بر اساس تجربه و مهارت های فنی صورت گیرد گاهی نتایج ضعیفی در پی خواهد داشت. شایستگی ها در عملکرد کارکنان همانند DNA در انسان عمل می کنند. عناصر در برگیرنده شایستگی ها کمتر قابل مشاهده هستند، اما تا حد زیادی "رفتار ظاهری" را کنترل و هدایت

طبقه بندی سند	<input checked="" type="checkbox"/> فاقد طبقه بندی	<input type="checkbox"/> محرمانه	<input type="checkbox"/> خیلی محرمانه	<input type="checkbox"/> سری	<input type="checkbox"/> به کلی سری
---------------	--	----------------------------------	---------------------------------------	------------------------------	-------------------------------------

محل درج مهر	<b>شایستگی های عمومی مدیریتی - رفتاری کارکنان</b> <b>شرکت سوره</b>		 شرکت سوخت راکتورهای هسته ای Nuclear Reactors Fuel Co.
	S G WRU O 00000 HR 005	Rev:0	

می کنند. سازمان هایی که از شایستگی ها در انتخاب و توسعه افراد در نقش های کلیدی استفاده می کنند آسیب های بالقوه ناشی از به کارگیری نادرست را کاهش می دهند. لذا سازمان ها می توانند با انتخاب افراد مناسب برای نقش های کلیدی به عملکرد برجسته دست پیدا کنند. نتایج بررسی های شرکت مشاوره ای بین المللی "هی" (Hay group) نشان می دهد که نقش شایستگی ها در شناسایی و انتخاب افراد دارای عملکرد برجسته بسیار بالاست. به عبارت دیگر استفاده از مکانیزم های تشخیص شایستگی ها به جای صرفاً معیارهای فنی و تخصصی از وزن و دقت بالاتری در انتخاب کارکنان، مدیران و رهبران سازمانی برخوردار بوده که این امر در سایر تحقیقات به شکل تلویحی یا صریح بیان شده است.

## ۵-۲) نحوه تعیین و احصاء مدل شایستگی های عمومی کارکنان در شرکت سوره

در این سند به منظور تدوین مدل شایستگی های کارکنان در سطوح مختلف از رویکرد پیشنهادی راسول و کانزanas با عنوان " **قرض گرفتن و بومی کردن**" <sup>۲</sup> استفاده می شود. اساس و مبنای این رویکرد استفاده از تجربیات سازمان های دیگر در خصوص شایستگی های رفتاری، احصاء یک مدل مشخص و بومی به فراخور فرهنگ سازمانی موجود و در نهایت فراهم آوردن یک مبنای مناسب در ارزیابی عملکرد است. مراحل اصلی تدوین مدل شایستگی ها در شرکت سوره به شرح ذیل انجام می شود:

**گام اول:** تشکیل کارگروه یا تیم کارشناسی تعیین شایستگی ها؛ این تیم متشکل از خبرگان مدیریت سرمایه انسانی در بخش های: آموزش، توسعه فرهنگ و رفتار سازمانی، برنامه ریزی و مدیریت عملکرد است.

**گام دوم:** جمع آوری داده ها شامل:

۱- بررسی ادبیات نظری، الزامات، اسناد و سوابق بالادستی و ابلاغیه های دولتی، توصیه های مقام معظم رهبری، همچنین اسناد و الزامات آژانس بین المللی انرژی اتمی؛

۲- بررسی مستندات داخلی شامل: نتایج و گزارش های نگرش سنجی، خروجی های مدیریت عملکرد و نتایج نمره فرهنگی در دو سال اخیر؛

۳- بررسی تجربیات و سوابق انجام شده و مدل های شایستگی در سازمان ها و شرکت های مشابه؛

۴- بررسی بانک شایستگی های عمومی ابلاغی از سوی انرژی اتمی؛

**گام سوم:** تدوین مدل اولیه شامل:


۱- تهیه فهرست اولیه عنوان شایستگی ها؛

۲- تعریف شایستگی ها و احصاء شاخص ها یا مصادیق رفتاری مربوطه؛

<sup>۱</sup> . Rothwell & Kanzenas

<sup>۲</sup> . Borrowed and Tailored Approach

صفحه ۱۶ از ۱۹	طبقه بندی سند <input checked="" type="checkbox"/> فاقد طبقه بندی <input type="checkbox"/> محرمانه <input type="checkbox"/> خیلی محرمانه <input type="checkbox"/> سری <input type="checkbox"/> به کلی سری
---------------	--

محل درج مهر	شایستگی های عمومی مدیریتی - رفتاری کارکنان		 شرکت سوخت راکتورهای هسته ای Nuclear Reactors Fuel Co.
	شرکت سوره	S G WRU O 00000 HR 005	Rev:0

**گام چهارم:** اقدامات نهایی سازی مؤلفه های مدل شامل: برگزاری جلسات کارشناسی، بحث و تبادل نظر در خصوص تدوین مدل جدید؛ تلفیق و یکپارچگی داده ها و تدوین پیش نویس مدل؛


**گام پنجم:** اقدامات نهایی سازی مصادیق رفتاری شامل: برگزاری جلسات کارشناسی، بحث و تبادل نظر در خصوص بازبینی و تعیین مصادیق و شاخص های رفتاری مدل با در نظر گرفتن الزامات، اهداف و مأموریت ها و ارزش های سازمان و همچنین گزارش های عارضه یابی داخلی؛

**گام ششم:** اخذ نظر مدیران، به عنوان خبرگان شرکت، در مورد مؤلفه های اصلی شایستگی و مصادیق مربوطه؛

**گام هفتم:** تدوین مدل نهایی، اعتباربخشی، اخذ تأیید مدیر عامل و ابلاغ به کارکنان؛


#### ۵-۳) شایستگی های عمومی و مصادیق

در جدول ذیل به شایستگی های عمومی و مصادیق رفتاری احصاء شده در ارتباط با سطوح مختلف شغلی موجود در شرکت اشاره می گردد:


محل درج مهر	شایستگی های عمومی مدیریتی - رفتاری کارکنان		 شرکت سوخت راکتورهای هسته ای Nuclear Reactors Fuel Co.
	شرکت سوره	Rev:0	
	S G WRU O 00000 HR 005		

عنوان شایستگی	تعریف	مصادیق	مدیران ارشد/مدیر عامل	مدیران	رؤسا و مسئولین	کارشناسان	سایر کارکنان
رهبری	نفوذ و تأثیرگذاری بر دیگران در جهت دستیابی به رسالت، چشم انداز و مأموریت های سازمان و همچنین نگرش مثبت نسبت به توسعه و رشد، پذیرش و هدایت تغییرات فنی، اجتماعی و فرهنگی در سازمان	برخورداری از دانش و توانایی انگیزش، قدردانی، نفوذ، تأثیرگذاری و هدایت افراد به سمت تحقق اهداف سازمانی	✓	✓	✓		
		توانایی جلب اعتماد و همکاری (مشارکت) کارکنان برای رسیدن به اهداف شرکت	✓	✓	✓		
		نگرش و توانایی التزام عملی به توسعه خود، دیگران و تسهیم دانش و آموزش های لازم به زیرمجموعه	✓	✓	✓		
		نگرش و توانایی التزام عملی به توسعه خود، اهتمام به فراگیری مطالب علمی، تخصصی و حرفه ای جهت رشد و توسعه شغلی و شخصیتی خود و افراد و اشتیاق به کسب معلومات جدید، راهنمایی همکاران				✓	✓
		برخورداری از نگرش و توانایی ایجاد تحول و تغییر در اداره کارها و افراد	✓	✓	✓		
		آشنایی با مهارت های حل تعارض و توانایی مواجهه مؤثر با موقعیت های متعارض و حل آن با بکارگیری روش های تریبخش میان فردی برای کاهش تنش بین افراد، در راستای تقویت فرهنگ تشریک مساعی	✓	✓	✓		
		توانایی بکارگیری استراتژی های رهبری مثبت مانند: ترغیب همدلی، سرمایه گذاری بر روی نقاط قوت افراد و ارتباطات مداوم حمایتی و پیگیری مشتاقانه مشکلات کارکنان زیرمجموعه	✓	✓	✓		
		توانایی درک شرایط اقتضایی و توانایی به کارگیری سبک مناسب رهبری برای هر شرایط	✓	✓			
		درک مسائل سیاسی و اجتماعی جاری اثرگذار بر تصمیم های سازمان، شناخت جایگاه سیاسی سازمان نسبت به سازمان های بیرونی مرتبط و توان پیش بینی رفتارهای سیاسی افرادی که بر تصمیم های سازمان اثرگذارند	✓	✓			




محل درج مهر	شایستگی های عمومی مدیریتی - رفتاری کارکنان		 شرکت سوخت راکتورهای هسته ای Nuclear Reactors Fuel Co.
	شرکت سوره	S G WRU O 00000 HR 005	Rev:0


عنوان شایستگی	تعریف	مصادیق	مدیران ارشد / مدیر عامل	مدیران	رؤسا و مسئولین	کارشناسان	سایر کارکنان
تصمیم گیری	توانایی ریشه یابی مشکلات و شناسایی راه کارها همچنین توانایی تشخیص بهترین راه حل جهت حل مسائل	توانایی شناخت صحیح مسأله از طریق بررسی سناریوهای متنوع احتمالی	√	√	√		
		توانایی در نظر گرفتن هزینه ها و منافع اقدامات بالقوه برای انتخاب بهترین حالت	√	√	√	√	√
		تفکر انتقادی: استفاده از دلیل و منطق برای تعیین نقاط ضعف و قوت راه حل های جایگزین، نتایج و رویکردهای متفاوت برای مسائل	√	√	√	√	√
		قاطعیت، ریسک پذیری و تحمل ابهام در اخذ تصمیم های مهم	√	√	√		
		توانایی استفاده از قضاوت منطقی و شهودی در تصمیم	√	√	√		
		دارا بودن دیدگاه کل نگر و سیستمی در سازمان، نگاه یکپارچه به فرآیندها و تلاش در جهت رسیدن به اهداف نهایی، پرهیز از بهینه سازی بخشی	√	√	√		
		توانایی ارزیابی گزینه های مختلف در تصمیم های کاری، استفاده از رویکرد تجزیه و تحلیل در حل مسائل کاری و ارائه اطلاعات مفید و مرتبط جهت اخذ تصمیم ها توسط بالادستی ها (تصمیم گیری و تصمیم سازی)			√	√	√

محل درج مهر	<b>شایستگی های عمومی مدیریتی - رفتاری کارکنان</b> <b>شرکت سوره</b>		 شرکت سوخت راکتورهای هسته ای Nuclear Reactors Fuel Co.
	S G WRU O 00000 HR 005	Rev:0	


عنوان شایستگی	تعریف	مصادیق	مدیران ارشد / مدیر عامل	مدیران	رؤسا و مسئولین	کارشناسان	سایر کارکنان
مهارت های ارتباطی اثربخش	توانایی انتقال مؤثر اطلاعات، مفاهیم و بیان افکار براساس شرایط و اقتضائات	برخورداری از مهارت های برقراری ارتباطات میان فردی: شنود مؤثر، فهم و درک مناسب نظرات دیگران، برقراری روابط توأم با احترام با سایرین و توانایی بیان کردن قابل فهم اطلاعات، معانی و ایده ها برای دیگران	√	√	√	√	√
		بکارگیری حداکثر احتیاط و ملاحظه درخصوص به کار گیری اطلاعات دارای حساسیت بالا و توجه به ریسک بالقوه نتایج حاصل از بکارگیری نامناسب اطلاعات	√	√	√	√	√
		آشنایی با اجزاء مختلف ارتباطات اثربخش در سازمان برای تمام سطوح	√	√	√		
		توانایی برقراری ارتباط و مذاکره منطقی و متقاعد سازی با ارائه ادله واقع بینانه (برد-برد) با نسل های مختلف سنی کارکنان و سطوح هم رده	√	√	√		
		با زبان بدن و معانی آن آشنا باشد	√	√	√		
		توانایی رایزنی مناسب با مافوق ها و اطلاع رسانی دستورات و تصمیمات، بگونه ای که یک درک کلی از اطلاعات و پذیرش تصمیم ها در کارکنان ایجاد شود		√	√		
		درک و بیان مناسب شفاهی و نوشتاری		√	√	√	√
		گزیده گویی و استفاده مناسب از زبان فنی و برخورداری از دامنه وسیع واژگان		√	√	√	
		دارا بودن نگرش، دانش و توانایی ایجاد ارتباطات باز از طریق تسهیم ایده ها، اطلاعات، سیاست ها و رویه ها و برنامه ریزی در راستای کاهش موانع ارتباطی در بین بخش های سازمان	√				
		توانایی ایجاد و اداره شبکه های اطلاعاتی و ارتباطی با کارکنان و تلاش در راستای حفظ و ارتقاء آن	√				

محل درج مهر	شایستگی های عمومی مدیریتی - رفتاری کارکنان		 شرکت سوخت راکتورهای هسته ای Nuclear Reactors Fuel Co.
	شرکت سوره	Rev:0	
	S G WRU O 00000 HR 005		


عنوان شایستگی	تعریف	مصادیق	مدیران ارشد / مدیر عامل	مدیران	رؤسا و مسئولین	کارشناسان	سایر کارکنان
تفکر استراتژیک	توانایی درک رسالت سازمان و همسو سازی منابع در جهت دستیابی به چشم انداز و مأموریت های بلند مدت سازمانی	آشنایی و درک اهداف و مأموریت های سازمان	✓	✓	✓	✓	✓
		درک استراتژی ها، تعریف اهداف و در نظر گرفتن گزینه ها و راه حل ها برای رسیدن به اهداف و چشم اندازها	✓	✓			
		توانایی تبدیل استراتژی ها به برنامه ها و اهداف عملیاتی و پایش برنامه ها در جهت رسیدن به استراتژی ها		✓	✓		
		توانایی اتخاذ خط مشی و تحلیل موضوعات از ابعاد مختلف با توجه به استراتژی های سازمان و درک برنامه های بلندمدت آن و در نظر گرفتن گزینه ها و راه حل های جایگزین برای رسیدن به اهداف و چشم اندازها	✓				
		آینده نگرو توانا در شناسایی فرصت ها و تهدیدها، ضعف ها و قوت های سازمان و حوزه مربوطه	✓	✓			
		توانایی پیاده سازی استراتژی های تعیین شده و ارزیابی و نظارت بر پیاده سازی استراتژی ها با در نظر گرفتن منابع مورد نیاز	✓	✓			

محل درج مهر	شایستگی های عمومی مدیریتی - رفتاری کارکنان		 شرکت سوخت راکتورهای هسته ای Nuclear Reactors Fuel Co.
	شرکت سوره	Rev:0	
S G WRU O 00000 HR 005			


عنوان شایستگی	تعریف	مصادیق	مدیران ارشد / مدیر عامل	مدیران	رؤسا و مسئولین	کارشناسان	سایر کارکنان
قانون مداری و اخلاق مداری	آشنایی، تعهد و التزام عملی و احترام به قوانین و ارزش های اسلامی و سازمانی، برخورداری از روحیه خدمت گذاری و رعایت عدالت	صداقت پایبندی به ارزش های اسلامی	✓	✓	✓	✓	✓
		گرایش به خدمت یا تلاش مؤثر برای ارائه خدمت و کمک به دیگران	✓	✓	✓	✓	✓
		حسن رفتار و حفظ شئون نظم و انضباط و آراستگی و پوشش مناسب در محیط کار	✓	✓	✓	✓	✓
		نشان دادن حسن خلق و حفظ کرامت انسانی افراد زیر مجموعه	✓	✓	✓	✓	✓
		تعهد و التزام به رعایت مصرف بهینه انرژی و منابع سازمان	✓	✓	✓	✓	✓
		ارجحیت دادن منافع سازمان بر منافع شخصی	✓	✓	✓	✓	✓
		پرهیز از رفتار و گفتار تضعیف کننده در محیط	✓	✓	✓	✓	✓
		رفتار عادلانه و پرهیز از تبعیض	✓	✓	✓	✓	✓
		امانت داری و حفظ اسرار کارکنان و همکاران	✓	✓	✓	✓	✓
		آگاهی از قوانین و مقررات و پایبندی به آن	✓	✓	✓	✓	✓
عنوان شایستگی	تعریف	مصادیق	مدیران ارشد / مدیر عامل	مدیران	رؤسا و مسئولین	کارشناسان	سایر کارکنان
مدیریت عملکرد	برنامه ریزی مناسب، مقایسه عملکرد افراد با اهداف و	توانایی هدف گذاری و برنامه ریزی عملکرد مؤثر	✓	✓	✓		
		آمادگی برای توجه و تلاش در موضوع بازخورد	✓	✓	✓		
		توانایی ارزیابی عملکرد در سطح فرد و سازمان	✓				
		توانایی ارزیابی عملکرد در سطح فرد		✓	✓		

محل درج مهر	شایستگی های عمومی مدیریتی - رفتاری کارکنان		 شرکت سوخت راکتورهای هسته ای Nuclear Reactors Fuel Co.
	شرکت سوره	S G WRU O 00000 HR 005	Rev:0


استخراج مغایرت ها در جهت بهبود وضع موجود		✓	✓	✓	توانایی تعیین و تحلیل علل انحرافات احتمالی و شکاف های عملکردی زیرمجموعه	
		✓	✓	✓	توانایی تدوین برنامه اقدام اصلاحی	
		✓	✓	✓	مدیریت زمان: برخورداری از دانش و توانایی اولویت بندی اهداف و برنامه ریزی جهت دستیابی به آن ها به گونه ای که از به تأخیر افتادن کارها جلوگیری نماید	
عنوان شایستگی	تعریف	مصادیق	مدیران ارشد / مدیر عامل	رؤسا و مسئولین	کارشناسان	سایر کارکنان
ایمنی،سلامت و محیط زیست (HSE)	آگاهی و درک ریسک ها و خطرات مرتبط با کار و محیط کار، تعهد نسبت به رعایت اصول ایمنی و تلاش و مشارکت در راستای ترویج و تقویت یک فرهنگ ایمنی قوی در محیط کار	درک الزامات HSE و آشنایی باخطرات حوزه های وظیفه ای و کاری مربوط به خود که انتظار می رود برای انجام کامل وظایف محوله نیاز باشد		✓	✓	✓
		آمادگی و توانایی برقراری هماهنگی و تعامل بین بخش های مرتبط با HSE و مستند سازی سیستم مدیریت به صورت قابل کنترل، شفاف و قابل دسترسی	✓			
		آمادگی و توانایی در راستای توسعه ارزش های سازمانی و انتظارات رفتاری کارکنان در حوزه HSE از طریق تصمیم ها و عدم مصالحه در خصوص الزامات مربوطه	✓	✓	✓	
		آمادگی و توانایی در راستای برقراری ارتباطات روشن، تشویق و حمایت کارکنان برای نشان دادن تعهد در راستای ارتقاء عملکرد HSE	✓	✓		
		آمادگی و توانایی جهت تشویق، حمایت و مشارکت کارکنان زیرمجموعه در نیل به اهداف و پیشبرد عملکرد HSE	✓	✓	✓	
		آمادگی و توانایی در خصوص جستجو و بررسی فعال اطلاعات در خصوص ارزیابی عملکرد HSE حوزه مسئولیت خود	✓	✓	✓	
		توانایی نظارت بر انجام فعالیت های واحد مطابق با دستورالعمل ها و الزامات HSE	✓	✓		

محل درج مهر	شایستگی های عمومی مدیریتی - رفتاری کارکنان		 شرکت سوخت راکتورهای هسته ای Nuclear Reactors Fuel Co.
	شرکت سوره	Rev:0	
	S G WRU O 00000 HR 005		

		√	√		توانایی پیگیری و اهتمام در راستای افزایش سطح آگاهی و رفع نیازهای آموزشی کارکنان در حوزه الزامات HSE		
		√	√		آمادگی و اقدام در خصوص حصول اطمینان از ارائه گزارش مشکلات و خطرات ایمنی و تشویق کارکنان به پرسشگری و یادگیری از حوادث		
√	√	√			آمادگی و برخورداری از نگرش مثبت در راستای تقویت و حفظ فرهنگ قوی ایمنی و مشارکت در شناسایی خطرات و ارزیابی ریسک واحد		
√	√	√			پاسخگویی در خصوص طرز تفکر و رفتار خود نسبت به الزامات HSE		
√	√	√			برخورداری از نگرش و توانایی گزارش خودجوش حوادث در سریعترین زمان ممکن		
√	√				برخورداری از نگرش، مهارت و توانایی استفاده از تجهیزات حفاظت فردی متناسب با نوع فعالیت وانجام فعالیتها مطابق دستورالعمل های ایمنی واحد		
√	√	√			آمادگی برای مشارکت فعال در زمینه های مرتبط با آموزش و یادگیری الزامات HSE		
عنوان شایستگی	تعریف	مصادیق				پذیرش مسئولیت تصمیمات و نتایج آن، همچنین دارا بودن حس وظیفه شناسی و پاسخگویی	مسئولیت پذیری و پاسخگویی
		رؤسا و مسئولین	مدیران	مدیران ارشد / مدیر عامل	سایر کارکنان		
		√	√	√			
		√	√	√			
		√	√	√			
√	√	√	√				
√	√	√	√				
√	√	√	√				
		√	√	√		درقبال وظایف و مسئولیت های مدیریتی به ذینفعان پاسخگو است	پذیرش مسئولیت تصمیمات و نتایج آن، همچنین دارا بودن حس وظیفه شناسی و پاسخگویی
		√	√	√		پیامد تصمیمات خود را می پذیرد و به علل و عوامل بیرونی استناد نمی کند	
		√	√	√		پذیرش نقص و پیامدهای تصمیمات و التزام به رفع و جبران آن	
√	√	√	√			حس وظیفه شناسی و پیگیری دلسوزانه امور محوله و پذیرش اشتباهات و خطای خود	
√	√	√	√			آمادگی برای برعهده گرفتن مسئولیت جدید	
√	√	√	√			چالشگر، پرکار و فعال: با انرژی و خودانگیخته، وظایف خود را هر چند دشوار انجام می دهد	

محل درج مهر	شایستگی های عمومی مدیریتی - رفتاری کارکنان		 شرکت سوخت راکتورهای هسته ای Nuclear Reactors Fuel Co.
	شرکت سوره	S G WRU O 00000 HR 005	Rev:0


	تعهد و پیگیری دلسوزانه امور محوله و تعهد به رفع نواقص	آمادگی و برخورداری از روحیه حمایت و همکاری همکاران خود در سازمان به منظور ایفای موفق نقش توانایی ارائه دیدگاه ها و نظرات کارشناسی به مافوق ها جهت اخذ تصمیمات توانایی انجام صحیح کارها به موقع و با کمترین نظارت و پیگیری از سوی دیگران				✓	✓	✓	✓
						✓	✓	✓	✓
						✓	✓		
عنوان شایستگی	تعریف	مصادیق				مدیران ارشد / مدیر عامل	مدیران	رؤسا و مسئولین	سایر کارکنان
روحیه مشارکت و کار تیمی	کار با دیگران شامل توافق با دیگران، درک احساسات، نگرش ها و خواسته های دیگران و، مشارکت فعال در فرآیند گروه و تیم های کاری	روحیه جمع گرایی: حمایت و تشویق کارها و تصمیمات گروهی، توانایی تیم سازی و مدیریت تیم ها				✓	✓	✓	
		برخوردار از روحیه انتقاد پذیری بالا				✓	✓	✓	✓
		برخوردار از دیدگاه مشارکت، مشورت و نگرش حمایتی از ایده های نو				✓	✓	✓	
		حمایت و تشویق کارهای گروهی تیم سازی و مدیریت تیم ها				✓	✓	✓	
		نگرش و توانایی همکاری و هماهنگی با دیگران در انجام امور و پرهیز از نگاه صنفی به بخش یا واحد				✓	✓	✓	✓
		حضور فعال در جلسات و کارگروه ها و عضو موثر و مکملی برای کارهای گروهی باشد				✓	✓	✓	✓
		برخوردار از روحیه به اشتراک گذاری اطلاعات مرتبط با افراد یا بخش های دیگر				✓	✓	✓	✓
		حمایت و تبعیت از تصمیمات تیم یا سرپرست						✓	✓
		وظیفه شناسی و حساسیت به نیازهای سایر اعضای گروه و برخورداری از توانایی درک اجتماعی دیگران						✓	✓
		توانایی ارائه نظرات واقعی در کارهای جمعی و گروهی						✓	✓

محل درج مهر	شایستگی های عمومی مدیریتی - رفتاری کارکنان		 شرکت سوخت راکتورهای هسته ای Nuclear Reactors Fuel Co.
	شرکت سوره	Rev:0	
	S G WRU O 00000 HR 005		

## ۵-۴) شایستگی های عمومی - رفتاری مسئولین دفاتر

ردیف	عنوان شایستگی	تعاریف / مصادیق
۱	امور اداری	برخوردار از دانش، روش ها و سیستم های اداری و دفتری نظیر نامه نگاری، اداره فایل ها، مدارک، تند نویسی، بازنویسی، طراحی فرم ها
۲	درک شفاهی	توانایی گوش دادن و فهم اطلاعات و نظرات شفاهی با کلمات و جملات
۳	درک نوشتاری	توانایی خواندن و درک اطلاعات مکتوب
۴	بیان شفاهی	شیوایی بیان: توانایی به وضوح سخن گفتن و تبادل و انتقال اطلاعات و نظرات با صحبت کردن به طوری که دیگران آن را درک کنند
۵	بیان نوشتاری	توانایی تبادل و انتقال اطلاعات و نظرات با نوشتن به طوری که دیگران آن را درک کنند
۶	قانون مداری و اخلاق مداری	شامل کلیه مصادیق مصادیق ذکر شده در جدول فوق (مرتبط با این مؤلفه شایستگی) می باشد
۷	مدیریت زمان	مدیریت کردن زمان خود و دیگران: اهداف را مطابق اهمیتی که دارند فهرست می کند. تصویری روشن از کارهای مهم دارد، برای دستیابی به آنها مطابق اولویتشان برنامه ریزی می کند و از به تأخیر افتادن کارها جلوگیری می نماید
۸	همکاری و هماهنگی	توانایی برقراری رابطه مبتنی بر احترام و درک متقابل با مقامات بالادست، همکاران و افراد تحت سرپرستی و سازماندهی مناسب منابع - دریافت نظرات و ایجاد هماهنگی های لازم با سایر واحدها و افراد درگیر - توانایی انطباق اقدامات و فعالیت ها با منابع موجود و فعالیت های دیگر بخش ها - توانایی هماهنگی جلسات
۹	مسئولیت پذیری و پاسخگویی	شامل کلیه مصادیق مصادیق ذکر شده در جدول فوق (مرتبط با این مؤلفه شایستگی) می باشد
۱۰	اطلاع رسانی	فرد درباره برنامه ها، سیاست ها، فعالیت ها و نتایج اقدامات، اطلاعات لازم را به نحوی مطلوب و مؤثر به ذی نفعان ارائه می دهد
۱۱	توانایی کار با رایانه	توانایی کار با سخت افزار و نرم افزارهای مورد نیاز جهت انجام امور محوله و توانایی به کارگیری آن ها در عمل
۱۲	توانایی دسته بندی اشیا و اطلاعات	توانایی نظم دادن و چیدن اشیاء یا اطلاعات بر اساس الگویی خاص مانند قانون یا مجموعه ای از قوانین خاص مثل الگوهای اعداد، حروف الفبا، تصاویر یا عملیات ریاضی به عنوان مثال دسته بندی مناسب فایل های کامپیوتری به منظور دسترسی سریع و آسان، چیدمان منظم پوشه ها و اسناد کاری، ابزار مورد نیاز و ... بر اساس منطق درست
۱۳	نظم و انضباط	وقت شناسی و برخوردار از نظم و انضباط در انجام فعالیت ها (مانند حضور به موقع، مستندسازی بهنگام فعالیت های لازم و ...).



محل درج مهر	شایستگی های عمومی مدیریتی - رفتاری کارکنان		 شرکت سوخت راکتورهای هسته ای Nuclear Reactors Fuel Co.
	شرکت سوره	S G WRU O 00000 HR 005	Rev:0

#### ۵-۵) ارزیابی شایستگی های عمومی مدیریتی - رفتاری کارکنان شرکت سوره

مطابق با روش اجرایی توسعه و بهبود فرهنگ سازمانی با کد S G PRC O 00000 HR 001 یکی از شاخص های مکمل در ارزیابی وضعیت فرهنگ سازمانی موجود، درصد تحقق شایستگی های رفتاری کارکنان بر اساس خروجی های سیستم مدیریت عملکرد است. ارزیابی شایستگی های ذکر شده در این سند نیز مطابق با روش اجرایی مدیریت عملکرد با کد S G PRC O 00000 HR 003 پس از ثبت مصادیق در نرم افزار مربوطه صورت می پذیرد. عنوان شاخص مورد بررسی "درصد بهبود عملکرد کارکنان از منظر مؤلفه های رفتاری" است که در هر دوره با میزان هدف گذاری شده (معمولاً  $\leq 70\%$  حد پذیرش) مقایسه خواهد شد. نتایج حاصل از ارزیابی شایستگی های رفتاری در فرم "گزارش پایش فرایندهای سیستم مدیریت" با کد S G FRM O 00000 QA 044 ثبت می شود. در صورت عدم تحقق میزان هدف گذاری شده فرم "اعلام عدم انطباق" با کد S G FRM O 00000 QA 051 توسط واحد توسعه فرهنگ و رفتار سازمانی به انضمام ذکر پیشنهادات و اقدامات اولیه تکمیل خواهد شد.

#### ۶- الزامات و ملاحظات ایمنی، بهداشت، محیط زیست و امنیت

##### ۶-۱) الزامات ایمنی

این دستورالعمل، ریسک ها و جنبه های خود را مطابق با روش اجرایی مدیریت ریسک و جنبه ها با کد: S G PRC O00000 IS 003 شناسائی و نسبت به کنترل آنها، اقدام می نماید.

##### ۶-۲) الزامات بهداشتی


این دستورالعمل، الزامات بهداشتی را خود را مطابق با روش اجرایی پایش محیط کار و کنترل سلامت کارکنان با کد: S G PR C 000000 OM 001 شناسائی و نسبت به کنترل آنها، اقدام می نماید.

##### ۶-۳) الزامات محیط زیست

این دستورالعمل، الزامات محیط زیستی را مطابق با روش اجرایی پایش محیط زیست و کنترل عملیات پسمانداری با کد S G PRC 000000 WM 001 شناسائی و نسبت به کنترل آنها، اقدام می نماید.

##### ۶-۴) الزامات امنیتی

این دستورالعمل، الزامات امنیتی را مطابق با روش اجرایی استقرار الزامات امنیت هسته ای با کد: S G PR C O 00000 QA 016 شناسائی و نسبت به کنترل آنها، اقدام می نماید.

محل درج مهر	شایستگی های عمومی مدیریتی - رفتاری کارکنان		 شرکت سوخت راکتورهای هسته ای Nuclear Reactors Fuel Co.
	شرکت سوره	S G WRU O 00000 HR 005	Rev:0


## ۷- منابع و مأخذ

- ۱-۷) نقشه مهندسی فرهنگی کشور؛ (۱۳۹۲)، دبیر خانه شورای عالی انقلاب فرهنگی
- ۲-۷) دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی های عمومی مدیران حرفه ای در بخش نامه سازمان اداری و استخدامی کشور به شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۰۱۱/۰۴ (این سند پیرو مصوبات شماره ۲۰۶/۹۳/۱۱۸۵۱ و ۵۷۹۰۹۵ شورای عالی اداری به کلیه دستگاه های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری ابلاغ شد).
- ۳-۷) بانک شایستگی های عمومی، ابلاغیه معاونت توسعه سرمایه انسانی شرکت انرژی نوین با موضوع: سند محتوایی شناسنامه شغل به شماره ۹۸/۴/۴۷۱۹، مورخ ۹۸/۰۴/۰۱.
- ۴-۷) توصیه های مقام معظم رهبری (دامت باری)، بیانیه گام دوم انقلاب در حوزه اخلاق، به مناسبت چهلمین سالگرد پیروزی انقلاب اسلامی، ۹۷/۱۱/۲۲.
- ۵-۷) مولفه های ارزشی سازمان در سیستم مدیریت یکپارچه شرکت سوره
- ۶-۷) گزارش های نمره فرهنگی شرکت و گزارش های نگرش سنجی کارکنان شرکت سوره
- 7-7) Rothwell, William J.; & Kanzenas. (1999): Competency identification, modelling and assessment in the USA. In International Journal of Training and Development 3 (2).
- 7-8) IAEA-Leadership and Management for safety; 2016
- 7-9) IAEA- TECDOC-1170, "Systemetic Approach to Training"; 2000
- 7-10) IAEA-The Competency Framework: "A guide for IAEA Managers and staff"
- 7-11) IAEA- Nuclear Engineering Education; A Competence Based Approached to Curricula Development; 2014
- 7-12) IAEA-Safety Reports Series No.20; 2001
- 7-13) Achieving excellence in human performance in the nuclear industry through leadership, education and training : C. R. Clark , A. Kazennov , A. Kossilov , T. Mazour , J. Yoder
- 7-14) IAEA, A systematic approach to human performance improvement in NPPs: Training Solutions; 2001.
- 7-15) IAEA; 2009, The Management System for Nuclear Installations, safety guide, NO: GS-G-3.5, p: 87.
- 7-16) European Nuclear Energy Leadership Academy (ENELA).
- 7-17) Training the staff of the regulatory body for nuclear facilities: A competency framework

## ۸- مستندات مرتبط

- ۲-۸) روش اجرایی توسعه و بهبود فرهنگ سازمانی: S G PRC O 00000 HR 001
- ۲-۸) روش اجرایی مدیریت عملکرد: S G PRC O 00000 HR 003
- ۳-۸) با روش اجرایی مدیریت ریسک و جنبه ها با کد: S G PRC O00000 IS 003

صفحه ۱۸ از ۱۹	<input type="checkbox"/> به کلی سری <input type="checkbox"/> سری <input type="checkbox"/> خیلی محرمانه <input type="checkbox"/> محرمانه <input checked="" type="checkbox"/> فاقد طبقه بندی            طبقه بندی سند
---------------	---

محل درج مهر	شایستگی های عمومی مدیریتی - رفتاری کارکنان		 شرکت سوخت راکتورهای هسته ای Nuclear Reactors Fuel Co.
	S G WRU O 00000 HR 005	Rev:0	

۸-۴) روش اجرایی پایش محیط کار و کنترل سلامت کارکنان با کد: S G PR C O00000 OM 001

۸-۵) روش اجرایی پایش محیط زیست و کنترل عملیات پسمانداری با کد S G PRC O 00000 WM 001

۸-۶) روش اجرایی استقرار الزامات امنیت هسته ای با کد: S G PR C O 00000 QA 016

## ۹- جدول کنترل سوابق

بایگانی راکد					بایگانی فعال					کد مربوطه	عنوان سابقه
مسئول	مدت نگهداری	محل نگهداری	الکترونیک	مکتوب	مسئول	مدت نگهداری	محل نگهداری	الکترونیک	مکتوب		
رئیس توسعه فرهنگ و رفتار سازمانی	۲ سال	توسعه فرهنگ و رفتار سازمانی	<input checked="" type="checkbox"/>		رئیس فرهنگ و رفتار سازمانی	۲ سال	توسعه فرهنگ و رفتار سازمانی	<input checked="" type="checkbox"/>		.....	امتیازات خروجی مدیریت عملکرد در مورد شایستگی - های رفتاری
رئیس توسعه فرهنگ و رفتار سازمانی	۲ سال	توسعه فرهنگ و رفتار سازمانی		<input checked="" type="checkbox"/>	رئیس فرهنگ و رفتار سازمانی	۲ سال	توسعه فرهنگ و رفتار سازمانی		<input checked="" type="checkbox"/>	S G FRM O 00000 QA 044	گزارش پایش فرایندهای سیستم مدیریت
رئیس توسعه فرهنگ و رفتار سازمانی	۲ سال	توسعه فرهنگ و رفتار سازمانی				۲ سال	توسعه فرهنگ و رفتار سازمانی		<input checked="" type="checkbox"/>	S G FRM O 00000 QA 051	فرم اعلام عدم انطباق

## ۱۰- پیوست

ندارد