

هدف مدل ۳۴۰۰۰

برندسازی منابع انسانی

استانداردسازی منابع انسانی

نهادینه‌سازی منابع انسانی

فلسفه زیربنایی و اصول اساسی حاکم بر مدل ۳۴۰۰۰

ارتباط مستقیم شایستگی های منابع انسانی به عملکرد تجاری و سودآوری ✓

لزوم تناسب شایستگی های منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمان و قابلیت اندازه گیری و قابلیت بهبود شایستگی ها ✓

مسئولیت سازمان برای زمینه سازی جهت توسعه منابع انسانی و شکوفایی انسان ها ✓

لزوم تعامل مستمر فرایندهای منابع انسانی و توسعه شایستگی های جدید به دلیل تغییر و تکامل مداوم شرایط ✓

مسئولیت اصلی مدیران عملیاتی (صفی) در بهبود شایستگی منابع انسانی (با راهنمایی مدیران منابع انسانی) ✓



ضرورت استقرار استاندارد ۳۴۰۰۰ در ایران

ارتباط قوی بین
عملکرد منابع انسانی و
عملکرد مالی

رقابت برای جذب
استعدادها با توجه
به روند اقتصاد
بدون نفت

لزوم وجود سیستم‌های
منابع انسانی یکپارچه و مکمل

۳۴۰۰۰ و مدل‌های تعالی منابع انسانی

متریک‌های استاندارد و
صورت‌های انسانی

ترسیم نقشه راه

جامعیت نسبت به همه مدل‌ها

بلوغ هفت مرحله‌ای

مدل ارزیابی، تحلیل و بهبود

فرایندها و نتایج

نرم‌های ملی و بین‌المللی



۳۴۰۰۰ و مدل‌های تعالی منابع انسانی

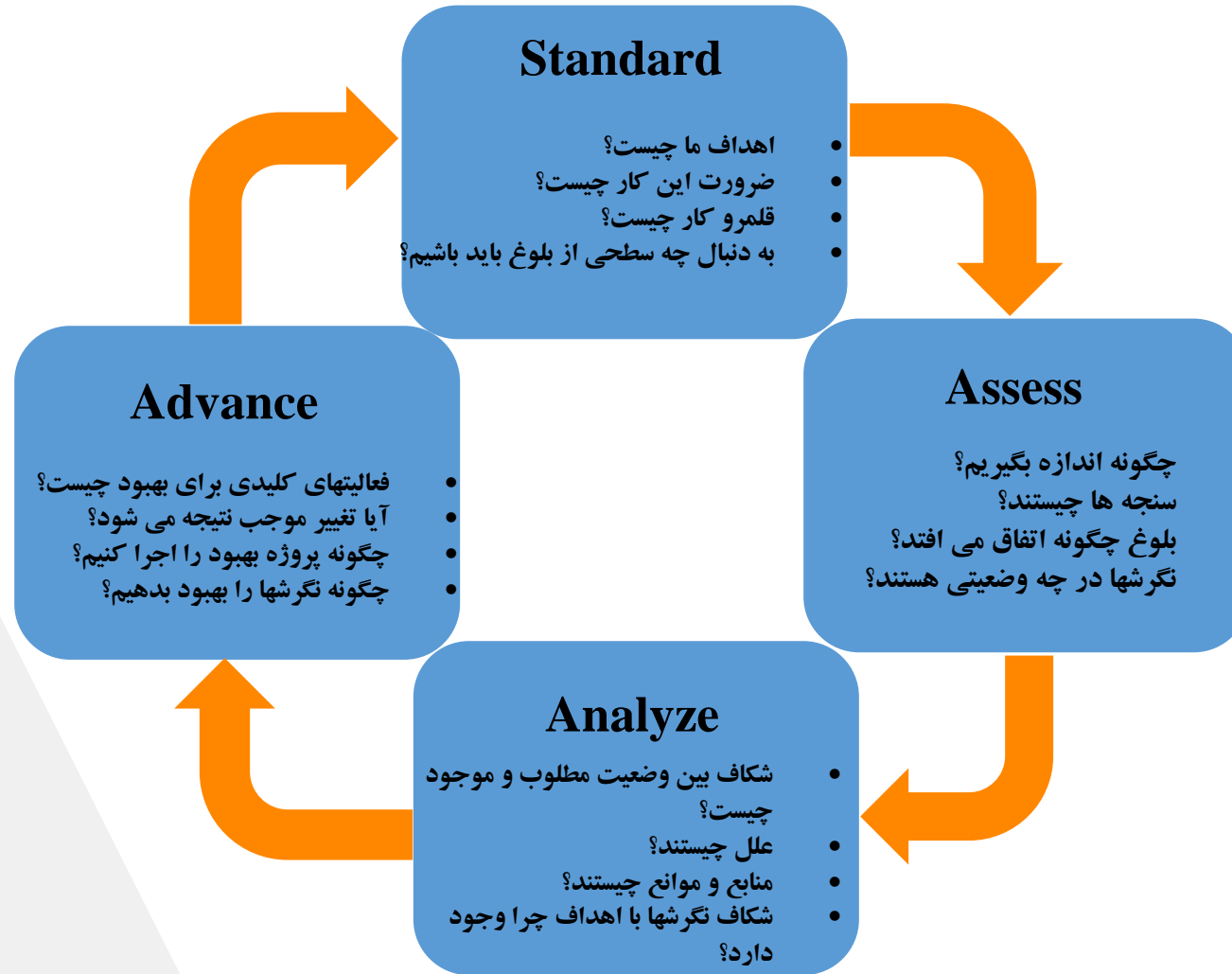
HR 34000:2020

(34000Award)

عملکرد مالی، سهم بازار، مزیت رقابتی، رضایت مشتری، کیفیت محصول، توسعه تکنولوژی، مسئولیت اجتماعی



منطق مدل ۳۴۰۰۰ (SAAA)



EFQM2020 and 34000-2020

جهت:

- هدف، چشم انداز و استراتژی
- رهبری و فرهنگ سازمانی

بلوغ سطح هفتم: متعالی

- رهبری و استراتژی منابع انسانی
 - اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی
- (EVC)

تعالی عملیاتی یا بلوغ در عمل

امتیاز سطح بلوغ (تعالی عملیاتی) فرایندهای منابع انسانی

سطح														۷. متعالی	
														۶. بهینه	
														۵. پیشرفته	
														۴. میانی	
														۳. مقدماتی	
														۲. مبتدی	
														۱. پراکنده	
۱۰۰۰	۱۰۰۰	۲۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۲۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۲۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۲۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۲۰۰۰	۲۰۰۰
۷۹۱	۷۹۱	۱۵۸۲	۷۹۱	۷۹۱	۱۵۸۲	۷۹۱	۷۹۱	۱۵۸۲	۷۹۱	۷۹۱	۱۵۸۲	۷۹۱	۷۹۱	۱۵۸۲	۱۵۸۲
۶۰۹	۶۰۹	۱۲۱۸	۶۰۹	۶۰۹	۱۲۱۸	۶۰۹	۶۰۹	۱۲۱۸	۶۰۹	۶۰۹	۱۲۱۸	۶۰۹	۶۰۹	۱۲۱۸	۱۲۱۸
۴۵۱	۴۵۱	۹۰۲	۴۵۱	۴۵۱	۹۰۲	۴۵۱	۴۵۱	۹۰۲	۴۵۱	۴۵۱	۹۰۲	۴۵۱	۴۵۱	۹۰۲	۹۰۲
۳۱۴	۳۱۴	۶۲۸	۳۱۴	۳۱۴	۶۲۸	۳۱۴	۳۱۴	۶۲۸	۳۱۴	۳۱۴	۶۲۸	۳۱۴	۳۱۴	۶۲۸	۶۲۸
۱۹۴	۱۹۴	۳۸۸	۱۹۴	۱۹۴	۳۸۸	۱۹۴	۱۹۴	۳۸۸	۱۹۴	۱۹۴	۳۸۸	۳۸۸	۳۸۸	۳۸۸	۳۸۸
۹۰	۹۰	۱۸۰	۹۰	۹۰	۱۸۰	۹۰	۹۰	۱۸۰	۹۰	۹۰	۱۸۰	۱۸۰	۱۸۰	۱۸۰	۱۸۰
طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی	تجزیه و تحلیل شغل و گریدینگ شغلی	برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و گریدینگ شاغل	روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی	مدیریت عملکرد کارکنان	مزایا و حقوق	آموزش، یادگیری و مدیریت دانش	مربی‌گری و متورینگ	تحلیل و توسعه شایستگی‌ها	تیم‌سازی و توانمندسازی	پیشنهادات و نوآوری مستمر	مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری	مدیریت اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی	رهبری و استراتژی منابع انسانی		
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴		

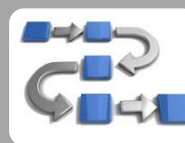
ساختار و معماری مدل ۳۴۰۰۰



نتایج سازمانی
و نگرش‌های
منابع انسانی



روش سنجش
سنجه‌ها
تایید



فرایندها
اهداف فرایندها
پیش‌نیاز هر فرایند
هفت مرحله فرایندها



سطوح بلوغ
پراکنده
مبتدی
مقدماتی
میانی
پیشرفته
بهبوده
متعالی

فرایندهای منابع انسانی

سطح بلوغ	شماره فرایند	عنوان فرایند	امتیاز
۷. متعالی	۱۴	رهبری و استراتژی منابع انسانی	۲۰۰۰
	۱۳	مدیریت اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی	۲۰۰۰
۶. بهینه	۱۲	مدیریت استعدادها و جانشین پروری	۲۰۰۰
	۱۱	پیشنهادات و نوآوری مستمر	۱۰۰۰
	۱۰	تیم سازی و توانمندسازی	۱۰۰۰
۵. پیشرفته	۹	تحلیل و توسعه شایستگی ها	۲۰۰۰
	۸	مربی گری و منتورینگ	۱۰۰۰
	۷	آموزش، یادگیری و مدیریت دانش	۱۰۰۰
	۶	حقوق، مزایا و پاداش	۲۰۰۰
۴. میانی	۵	مدیریت عملکرد کارکنان	۱۰۰۰
	۴	روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی	۱۰۰۰
۳. مقدماتی	۳	برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و گزینش شاغل	۲۰۰۰
	۲	تجزیه و تحلیل شغل و گزینش شغلی	۱۰۰۰
	۱	طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی	۱۰۰۰
۲. مبتدی	-	آغاز اقدامات یکپارچه و سیستماتیک منابع انسانی	۰
۱. پراکنده	-	اقدامات کاری پراکنده و بی ثبات	۰
		جمع امتیازات فرایندهای منابع انسانی	۲۰۰۰۰

نگرش‌های منابع انسانی

سطح بلوغ	شماره نگرش	نگرشهای منابع انسانی	امتیاز
۷. متعالی	۱۲	رفتارهای شهروندی سازمانی (OCB)	۱۰۰۰
	۱۱	نبود رفتارهای ضد شهروندی سازمانی (ACB)	۱۰۰۰
۶. بهینه	۱۰	هویت سازمانی (OI)	۱۰۰۰
	۹	حمایت سازمانی درک شده (POS)	۱۰۰۰
۵. پیشرفته	۸	اشتیاق سازمانی (EE)	۱۰۰۰
	۷	عجین شدن با شغل (JI)	۱۰۰۰
۴. میانی	۶	تعادل کار و زندگی (WLB)	۱۰۰۰
	۵	نبود اعتیاد به کار (W)	۱۰۰۰
	۴	بهداشت روانشناختی (PW)	۱۰۰۰
۳. مقدماتی	۳	ماندگاری (عدم تمایل به ترک خدمت) (TI/JE)	۱۰۰۰
	۲	تعهد سازمانی (OC)	۱۰۰۰
۲. مبتدی	۱	رضایت شغلی (JS)	۳۰۰۰
	-	اقدامات در جهت نظرسنجی های معتبر	۰
۱. پراکنده	-	نظرسنجی پراکنده و بی ثبات	۰
		جمع امتیازات نگرشهای منابع انسانی	۱۴۰۰۰

نحوه امتیازدهی

مرحله بلوغ	وضعیت بلوغ	امتیاز تجمعی بلوغ	درصد افزایش	حد اکثر امتیاز هر مرحله	بازه سطوح	بازه های مقادیر							مراحل بلوغ
						بندرت	برخی مواقع	گاهی	بعضی اوقات	بیشتر اوقات	اغلب	همیشه	
						بسیار کم	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	بسیار زیاد	
پراکنده	قرمز	۹۰	۱/۱۵	۹۰	۵۱	۳۹	۴۵	۵۲	۵۹	۶۸	۷۹	۹۰	۱
مبتدی	قرمز	۱۹۴	۱/۱۵	۱۰۴	۵۹	۴۵	۵۲	۵۹	۶۸	۷۹	۹۰	۱۰۴	۲
مقدماتی	زرد	۳۱۴	۱/۱۵	۱۲۰	۶۸	۵۲	۵۹	۶۸	۷۹	۹۰	۱۰۴	۱۲۰	۳
میانی	زرد	۴۵۱	۱/۱۵	۱۳۷	۷۸	۵۹	۶۸	۷۹	۹۰	۱۰۴	۱۲۰	۱۳۷	۴
پیشرفته	زرد	۶۰۹	۱/۱۵	۱۵۸	۹۰	۶۸	۷۹	۹۰	۱۰۴	۱۲۰	۱۳۷	۱۵۸	۵
بهینه	سبز	۷۹۱	۱/۱۵	۱۸۲	۱۰۳	۷۹	۹۰	۱۰۴	۱۲۰	۱۳۷	۱۵۸	۱۸۲	۶
متعالی	سبز	۱۰۰۰	۱/۱۵	۲۰۹	۱۱۹	۹۰	۱۰۴	۱۲۰	۱۳۷	۱۵۸	۱۸۲	۲۰۹	۷

منطق ۱۲۳

برای امتیازدهی به مراحل بلوغ، در صورتی که سازمانی از یک مرحله امتیاز «بسیار کم» بگیرد، ادامه ارزیابی متوقف می‌شود و از بقیه مراحل امتیازی اخذ نمی‌کند؛

چنانچه در دو مرحله بلوغ امتیاز «خیلی کم» بگیرد، ادامه ارزیابی متوقف می‌شود؛

و اگر در سه مرحله بلوغ امتیاز «کم» بگیرد، ارزیابی متوقف خواهد شد و از بقیه مراحل بلوغ امتیاز صفر منظور خواهد شد.

$۱ * ۲ * ۳ = ۶$: برای نیل به مرحله بلوغ ۶ و بالاتر داشتن حداقل یک سنج (متریکز) در هر فرایند ضروری است. یعنی در مرحله ۵ متریکز مورد توجه قرار می‌گیرد.

امتیاز نگرش‌های منابع انسانی

شماره	مرحله بلوغ	امتیاز	درصد	رنگ
۱	پراکنده	تا ۱۸۹	تا ۱۹ درصد	قرمز
۲	مبتدی یا انفعالی	تا ۲۵۰	تا ۲۵ درصد	قرمز
۳	مقدماتی یا واکنشی	تا ۳۲۹	تا ۳۳ درصد	زرد
۴	میانی یا فعال	تا ۴۳۵	تا ۴۳ درصد	زرد
۵	پیشرفته یا فوق فعال	تا ۵۷۴	تا ۵۷ درصد	زرد
۶	بهینه یا پیشرو	تا ۷۵۸	تا ۷۵ درصد	سبز
۷	متعالی یا جهانی	تا ۱۰۰۰	تا ۱۰۰ درصد	سبز

ملاحظات برای تفسیر بلوغ

روند بلوغ

روند گذشته بلوغ مهم است و باید از رشد منطقی برخوردار باشد، جهش های زیاد و توقف های طولانی قابل برانگیز است.

هرچند رشد مهم است، ولی فاصله تا هدف هم باید در تفسیر بلوغ مدنظر قرار گیرد.

نُرم بلوغ

وضعیت بلوغ در صنعت و در کل می تواند آگاهی خوبی به سیاستگذاران سازمان بدهد.

علت یابی بلوغ مساله حیاتی است. آیا اقدامات بهبود موجب بلوغ شده است یا امری تصادفی است؟ بلوغی مستمر خواهد بود که برآمده از اقدامات هدفمند باشد.

علل بلوغ

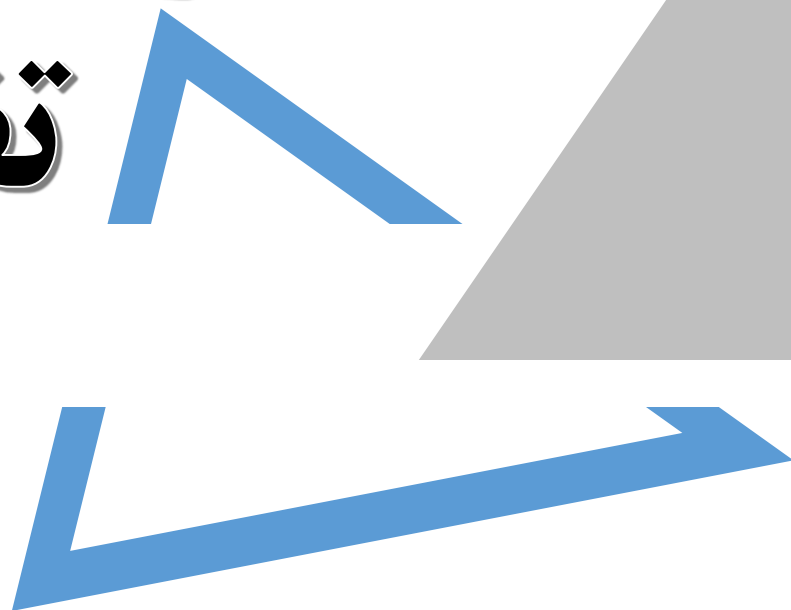
هدف بلوغ

منطق مراحل بلوغ

اقدامات پراکنده و بدون برنامه‌ریزی با تمرکز بر امور داخلی	پراکنده
برنامه‌های مقطعی و تقلیدی عمل کردن در پاسخ به وقایع محیطی	مبتدی یا انفعالی
اقدامات برنامه‌ریزی شده و بلندمدت	مقدماتی یا واکنشی
سیستمی سازی، الکترونیکی و دیجیتالی شدن منابع انسانی	میانی یا فعال
داده محوری، کمی سازی و توسعه دانش سازمانی با بهره‌گیری از به‌روش‌ها	پیشرفته یا فوق فعال
همسویی عمودی با استراتژی سازمان	بهینه یا پیشرو
مرجع صنعت، نهادینه سازی، بقا در مسیر تعالی سازمانی	متعالی یا جهانی



طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی



کلیات

پیش نیاز

- وجود استراتژی شرکت و برنامه عملیاتی بصورت مدون
- مشخص بودن تکنولوژی شرکت و تثبیت آن
- شناسایی الزامات محیط بیرونی و قانونی
- اساسنامه شرکت
- وجود آمارهای سه سال گذشته
- تعداد کارکنان در هر واحد
- تدوین نظرات ذی نفعان کلیدی در مورد ساختار مطلوب

اهداف

متناسب سازی ساختار شرکت و واحدها با استراتژی شرکت، الزامات محیطی، الزامات فنی و... و ایجاد اتفاق نظر بین مدیران و نیز استقرار ارتباطات بهنگام در کل سازمان تا اطلاعات تسهیم شده و هماهنگی بین افراد و واحدها بطور موثری انجام شود

تعریف

تیین روابط حاکم بر افراد و واحدها و روشن ساختن ارتباطات و هماهنگی بین واحدها و مشاغل

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۱: گزارش وضعیت فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

1. واحدهای هم سنخ در یک مجموعه واحد قرار دارند و موازی کاری بین واحدها به صورت موردی و در صورت بروز مشکل حل می شود.

1. خط مشی طراحی و مهندسی ساختار سازمانی مدون شده است؛
2. تا حدودی تناسب درونی و بیرونی ساختار سازمانی (IF&EF) مد نظر قرار می گیرد؛
3. ساختار از ائتلاف منابع جلوگیری می کند؛
4. مستندات نشان می دهد همسویی با منویات هیات مدیره (رویکرد بالا به پایین) و اقتضات واحدها (پایین به بالا) در طراحی ساختار رعایت می شود؛
5. شفافیت ساختاری موجب اعتماد بین واحدهاست.

بلوغ

اول

دوم

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۱: گزارش وضعیت فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ

1. رویه های استاندارد برای انجام کارها وجود دارد؛
2. همه دستورالعمل ها برای کارکنان بر اساس سطح دسترسی قابل رویت است؛
3. قانون ۱۰ - ۹۰ نسبت مدیر به غیر رعایت می شود تا ساختار سازمانی منطق نظارتی معقول داشته باشد؛
4. اصل ۷۰ - ۳۰ نسبت صف به ستاد رعایت می شود تا ساختار سازمانی منطق اقتصادی داشته باشد؛
5. تصمیمات سازمان در رأس هرم گرفته می شود.

سوم

1. از قابلیت HRIS برای مدیریت مؤثر ساختارهای تفصیلی استفاده می شود و مدیریت منابع انسانی دیجیتال محور کارهاست؛
2. توجه به مشروعیت برون سازمانی (قانون ۱۰ واحد متصل به مدیر عامل) در کنار کارایی درون سازمانی (حیطه نظارت بعلاوه ۵) در طراحی ساختار رعایت می شود؛
3. قانون ۸۰ - ۲۰ قدرت - کنترل مد نظر قرار گرفته و در هر دوره بازمهندسی، رضایت ۸۰ درصد ذی نفعان برای پیاده سازی موفق ساختار جدید رعایت می شود.

چهارم

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۱: گزارش وضعیت فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

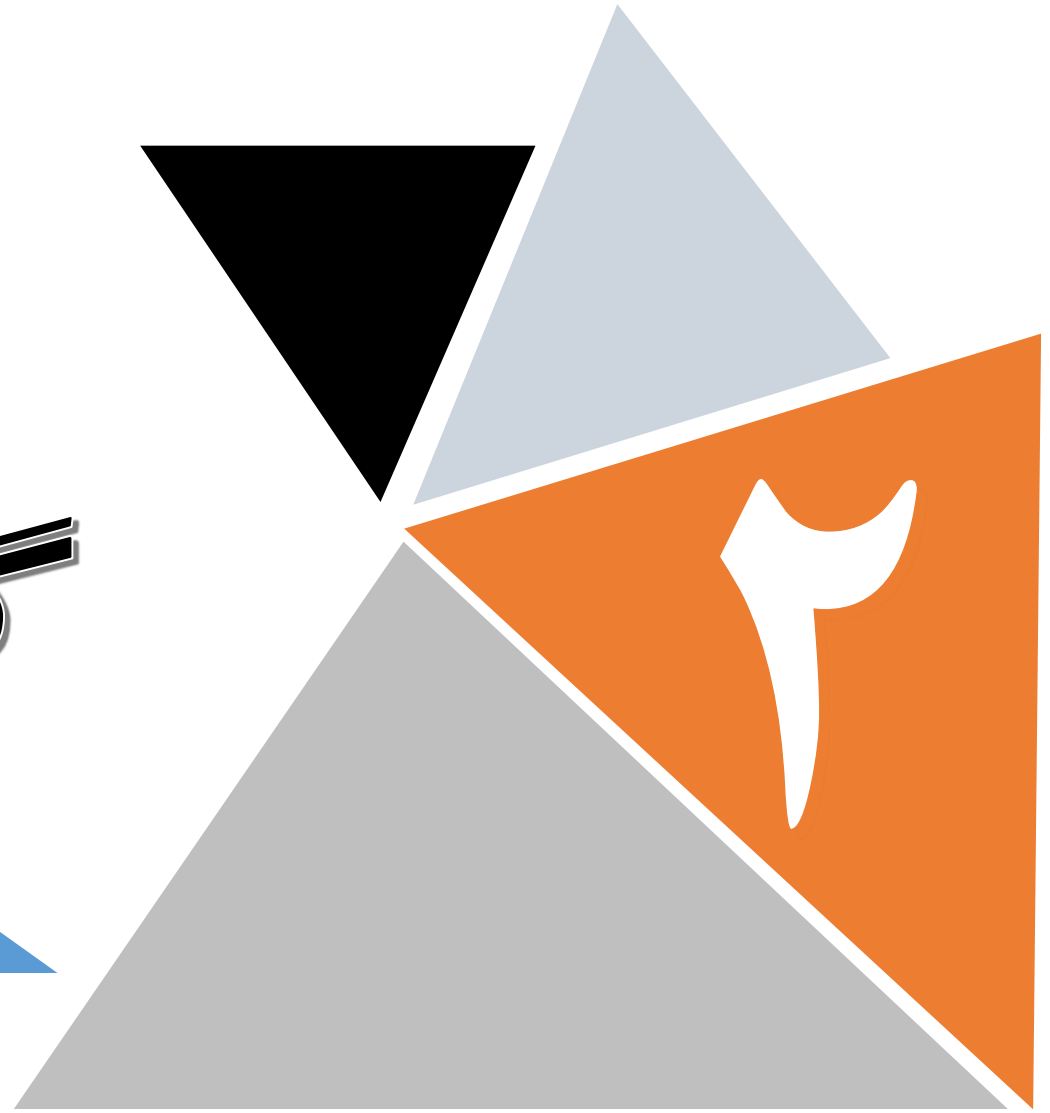
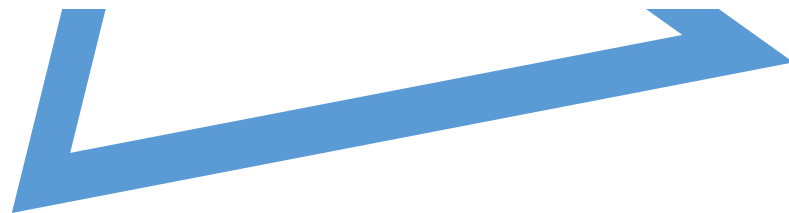
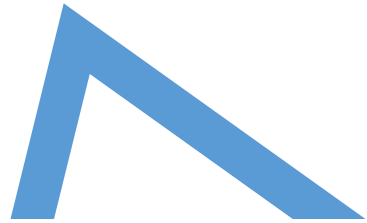
بلوغ	فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)
پنجم	<ol style="list-style-type: none"> 1. حداقل یکی از سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده‌های منابع انسانی تحلیل می‌شوند؛ 2. تعادل اثربخشی - کارایی رعایت می‌شود و واحدهای کارایی محور (مثل عملیات، امور اداری و کنترل کیفیت) به واحدهای اثربخشی محور (مثل بازاریابی و فروش، منابع انسانی، تحقیق و توسعه و استراتژی) گزارش می‌دهند و برعکس این اصل مشاهده نمی‌شود؛ 3. مقررات زاید در سازمان تولید نمی‌شود؛ 4. شاخص‌های مهم عملکرد (KPIs) فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی شناسایی و تعریف می‌شود؛ 5. اثربخشی فرایند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی بر اساس شاخص‌های مهم عملکرد (KPIs) سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد.
ششم	<ol style="list-style-type: none"> 1. همسویی ساختار سازمانی با استراتژیهای سازمان به صورت دوره‌ای سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد؛ 2. تعادل استقلال - کنترل وجود دارد و واحدهایی که در تعامل با مشتری هستند (مثل فروش) دارای استقلال بیشتری هستند و واحدهایی که دارای پتانسیل ریسک کلی هستند (مثل حسابداری، قراردادهای و منابع انسانی) بیشتر کنترل می‌شوند و در این واحدها متمرکز عمل می‌شود؛ 3. تعادل بلندمدت - کوتاه مدت برقرار است و واحدهایی که بر توسعه بلندمدت تمرکز دارند (مثل برندینگ، منابع انسانی، تحقیق و توسعه و استراتژی) به واحدهایی که به نتایج کوتاه مدت تاکید دارند (مثل عملیات، امور اداری و فروش) گزارش نمی‌دهند؛ 4. تعداد سمت‌ها در نمودار تفصیلی هر واحد مشخص و استاندارد است؛ 5. قابلیت سازمانی (چابکی، نوآوری و ...) در طراحی ساختار سازمانی لحاظ می‌شود؛ 6. تصمیمات متناسب با شرایط در همه سطوح اخذ می‌شود.
هفتم	<ol style="list-style-type: none"> 1. فرهنگ پشتیبان ساختار تخت و چابک نهادینه شده است؛ 2. لایه‌های ساختار متناسب است؛ 3. مشاغل حیاتی، کلیدی، محوری و ضروری در هر واحد مشخص و پذیرفته شده‌اند و همه ذی‌نفعان درک روشنی از این موضوع دارند؛ 4. بین واحدهای ساختار سازمانی و فرایندهای APQC تناسب منطقی برقرار شده است؛ 5. نسبت‌های ساختاری به طور مرتب سنجیده شده و بهبود می‌یابد؛ 6. همه سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده‌های منابع انسانی تحلیل (توصیفی، پیش‌بینی کننده و تجویزی) شده و در تصمیمات منابع انسانی بکار گرفته می‌شوند؛ 7. سازمان در زمینه طراحی ساختار کلان و تفصیلی، الگو و مرجع استاندارد صنعت شناخته می‌شود.

متریکز برای تحلیل منابع انسانی

ردیف	عنوان سنجه / شاخص	نحوه سنجش	استاندارد
۱	نسبت حیطة نظارت مستقیم	تعداد پستهای مدیریتی / تعداد پستهای غیر مدیریتی = SC	حداقل ۵
۲	نسبت کارکنان صف به کل کارکنان	$LSR = 100 \times (\text{تعداد کل کارکنان} / \text{تعداد کارکنان صفی})$	حداقل ۷۰ درصد
۳	نسبت مدیر به کل کارکنان	$MGR = 100 \times (\text{تعداد کل کارکنان} / \text{تعداد مدیران})$	حداکثر ۱۰ درصد
۴	تعداد گزارش دهی مستقیم به مدیر عامل	تعداد پستهای متصل مستقیم به مدیر عامل = TC	حداکثر ۱۰
۵	درصد مشاغل بلا تصدی	$PWCR = 100 \times (\text{تعداد پستهای مصوب} / \text{تعدادهای پستهای بلا تصدی})$	حداکثر ۵ درصد
۶	تعداد لایه‌های سازمانی	تعداد لایه از مدیر عامل تا آخرین سطح = OLN	حداکثر ۵



تحليل شغل و گريدينگ شغلي



کلیات

پیش نیاز

- استراتژی مصوب
- ساختار کلان مصوب
- ساختار تفصیلی واحدها
- مشخص بودن تعداد سمت های هر شغل در هر واحد

اهداف

- آگاهی شاغل از وظایف و اختیارات و مسولیتها و سنجش ارزش هر شغل برای سازمان و ایجاد برابری درونی و بیرونی در کل سازمان در مقایسه با صنعت

تعریف

مطالعه و تجزیه و تحلیل شغل و تدوین شرح وظایف و شرایط احراز و گریدینگ مشاغل براساس معیارهای مشخص

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۲: گزارش وضعیت فرایند تحلیل شغل و گریدینگ شغلی

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ

- اول
1. واحد منابع انسانی شرح مشاغل و شرایط احراز را در صورت ضرورت و متناسب با شرایط به صورت پراکنده تهیه می کند؛
 2. با تغییرات و تحولات ساختاری و شرایط کار، شرح شغل و شرایط احراز بازنگری می شود.

- دوم
1. شرح شغل و شرایط احراز همه مشاغل توسط واحد منابع انسانی تهیه شده و در اختیار همه کارکنان قرار گرفته است؛
 2. راهنمای تهیه شرح مشاغل موجود است و نقش و مسئولیت واحدهای متولی مشخص است؛
 3. طبقه بندی مشاغل به صورت ابتدایی در سازمان انجام شده است؛
 4. شرح مشاغل مصوب با فعالیتهای جاری کارکنان منطبق است؛
 5. امکانات هلد دسک برای راهنمایی مدیران و کارکنان و پاسخگویی برای نیازهای آنان ایجاد شده است؛
 6. دسته بندی از مشاغل به طور کلی برای پرداخت صورت گرفته است.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۲: گزارش وضعیت فرایند تحلیل شغل و گریدینگ شغلی

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ	
سوم	<ol style="list-style-type: none"> 1. همه وظایف جاری، دوره‌ای، اختیارات، مسئولیت‌ها، معیار ارزیابی عملکرد، کوشش‌ها و شرایط کاری و شرایط احراز(دانش، تجربه، مهارتها، تواناییها) در شرح شغل گنجانده شده است؛ 2. شرح شغل و نیمرخ شغلی به صورت دوره‌ای و مستمر بازنگری می‌شود؛ 3. شایستگیهای شغلی شناسایی شده و در شرح مشاغل موجود است؛ 4. سلف سرویس اطلاعات منابع انسانی متناسب با نیازهای کارکنان و مدیران در اختیار همه قرار می‌گیرد؛ 5. دستورالعمل گریدینگ شغلی مصوب شده است؛ 6. کمیته ارزشیابی مشاغل به طور دوره ای تشکیل می‌شود؛ 7. مدل‌های گریدینگ همچون هی، مرسر و G20 برای گریدینگ شغلی بکار می‌رود.
چهارم	<ol style="list-style-type: none"> 1. از قابلیت HRIS و منابع انسانی دیجیتال برای انجام و بهینه‌سازی طراحی شغل، شرح مشاغل و گریدینگ شغلی استفاده می‌شود؛ 2. شرح مشاغل بر اساس نظر مصاحبه متصدی، نظر مافوق، منابع بین‌المللی و نظرات خبرگان به طور مرتب مورد بازنگری قرار می‌گیرد؛ 3. در شرح مشاغل، مضامین استراتژی گنجانده شده است؛ 4. خانواده‌های شغلی شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند؛ 5. دستورالعمل دسته بندی مشاغل استراتژیک مشخص شده است؛ 6. نمودارهای تفصیلی برای همه مشاغل و پست‌های کلیدی موجود است؛ 7. معیارهای گریدینگ شغلی در همه شرح مشاغل موجود است.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۲: گزارش وضعیت فرایند تحلیل شغل و گریدینگ شغلی

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ	پنجم	ششم	هفتم
	<ol style="list-style-type: none"> 1. حداقل یکی از سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده‌های منابع انسانی تحلیل می‌شوند؛ 2. گرید شغلی همه مشاغل و تعداد سمت هر کدام در نمودارهای تفصیلی گنجانده شده است؛ 3. در صورت لزوم از کارسنجی برای تجزیه و تحلیل شغل و تعیین تعداد سمت برای برنامه ریزی منابع انسانی استفاده می‌شود؛ 4. معیارهای مشاغل حیاتی، کلیدی، محوری و ضروری شناسایی شده است؛ 5. همه کارکنان از معیارها و نحوه گریدینگ مطلع هستند؛ 6. شاخص‌های مهم عملکرد (KPIs) برای تحلیل شغل و گریدینگ شغلی شناسایی و تعریف می‌شود؛ 7. اثربخشی اقدامات سازمان در حوزه تحلیل شغل و گریدینگ شغلی بر اساس شاخص‌های مهم عملکرد (KPIs) سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. همسویی استراتژیک طراحی شغل، شرح مشاغل و گریدینگ شغلی با استراتژیهای سازمان به طور سالیانه سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد؛ 2. مشاغل حیاتی، کلیدی، محوری و ضروری توسط همه کارکنان پذیرفته شده است؛ 3. واحد متولی بروزرسانی شرح مشاغل مشخص شده است؛ 4. نقشه ارتباط بین مشاغل به منظور ارتقا عمودی و جانشین پروری مشخص شده است؛ 5. گرید شغلی بر اساس معیارهای گریدینگ شغلی توسط متخصصین بیرونی تأیید می‌شود؛ 6. جبران خدمات با گریدینگ شغلی مرتبط است؛ 7. در شرح مشاغل مضامین استراتژیهای سازمان گنجانده شده است و وضعیت مشاغل بر اساس استراتژیهای سازمان به طور مرتب بررسی می‌شود. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. فرهنگ پشتیبان برای بروزرسانی شرح مشاغل و رعایت گریدینگ شغلی نهادینه شده است؛ 2. کارکنان از وضعیت گریدهای سازمان و ارتقا عمودی احساس عدالت دارند؛ 3. وضعیت توزیع گریدهای شغلی سازمان نرمال است؛ 4. دستورالعمل گریدینگ شغلی و گرید شغلی همه مشاغل مشخص و در اختیار همه کارکنان است؛ 5. مدیران واحدها (غیر منابع انسانی) در فرایند تجزیه و تحلیل شغل فعالیت موثر دارند؛ 6. همه سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده‌های آن تحلیل (توصیفی، پیش بینی کننده و تجویزی) شده و در تصمیمات منابع انسانی بکار گرفته می‌شوند؛ 7. سازمان در زمینه فرایند تحلیل شغل و گریدینگ شغلی الگو و مرجع استاندارد صنعت شناخته شده و زبانزد است.

متریکز برای تحلیل منابع انسانی

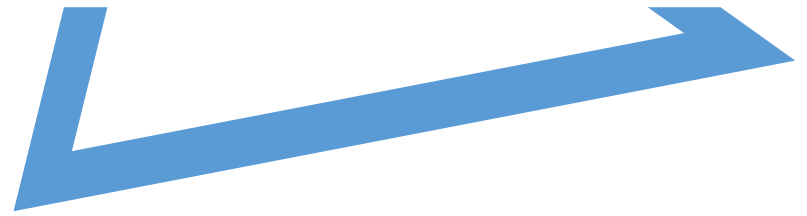
ردیف	عنوان سنجه / شاخص	نحوه سنجش	استاندارد
۱	نرمال بودن توزیع گریدهای شغلی	تعداد پستهای کل سازمان / تعداد پستهای هر رده شغلی = SCR	توزیع نرمال
۲	ضریب نفوذ شرح شغل	آگاهی کارکنان از شرح شغل بر اساس نظر سنجی = JDP	حداقل ۹۰ درصد
۳	درصد تطبیق کارکنان با شرایط احراز مصوب	شرایط احراز مصوب با شرایط شاغلین = PPF	حداقل ۹۰ درصد
۴	نسبت ارتقا عمودی	$100 * (\text{تعداد کل کارکنان} / \text{تعداد ارتقا در گرید شغلی}) = \text{VPR}$	حداقل ۵ درصد



برنامه ریزی

منابع انسانی، جذب

و گریذ ینگ شاغل



کلیات

پیش نیاز

- شرح مشاغل و شرایط احراز مدون
- تعریف شایستگیهای هر شغل در شرح مشاغل
- ساختار تفصیلی مصوب هر واحد
- اطلاعات پرسنلی کامل برای همه کارکنان
- برنامه استراتژیک سازمان و منابع انسانی
- آگاهی از برنامه‌های توسعه‌ای آتی
- آگاهی از نیازهای منابع انسانی هر واحد

اهداف

برنامه ریزی موثر برای جذب افراد شایسته و تعیین مسیر حرفه ای شاغل از لحظه ورود تا پایان خدمت؛ هماهنگ کردن فعالیتهای منابع انسانی با نیازهای حال و آینده سازمان به گونه ای که در هر لحظه، سازمان منابع انسانی مناسب و با کیفیتی را به تعداد لازم در اختیار داشته باشد.

تعریف

برنامه ریزی برای جذب افراد مناسب برای مشاغل و ترسیم مسیر رشد هر فرد. برنامه ریزی منابع انسانی، منابع انسانی لازم برای تحقق اهداف و استراتژی ها را شناسایی، جذب و به کار می گیرد، گریدینگ شاغل، تخصیص گرید شخصی به تک تک افراد سازمان است که درصدی از حقوق و مزایای وی را تعیین می کند.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۳: گزارش وضعیت فرایند برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و گریدینگ شاغل

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ	
اول	<ol style="list-style-type: none"> 1. واحد منابع انسانی به صورت موردی و بنا به درخواست هر واحد و بدون برنامه ریزی قبلی اقدامات پراکنده را برای جذب افراد انجام می دهد و گرید شخصی وجود ندارد؛ 2. اطلاعات و آمار عمومی افراد در زمینه منابع انسانی موجود است و روشی برای جمع آوری اطلاعات کارکنان وجود دارد ولی بروز نبوده و استاندارد نیست؛ 3. آمار و اطلاعات کارکنان و سوابق فردی در سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی به صورت استاندارد وجود دارد؛ 4. فرایند جمع آوری اطلاعات استاندارد و بروز است؛ 5. گزارشات سوابق کارکنان برای تحلیل روندها و اقدامات بهبود عملیات منابع انسانی مورد استفاده قرار می گیرد. 6. گرید شخصی بر اساس سلیقه مافوق تعیین می شود.
دوم	<ol style="list-style-type: none"> 1. نمودار تفصیلی هر واحد و شرح وظایف شغل مشخص است؛ 2. بر اساس شرایط احراز و بر اساس مصاحبه مافوق جابجایی داخلی یا جذب از بیرون انجام می گیرد؛ 3. مصاحبه خروج تقریباً وجود ندارد و تعدیل به صورت یک فرایند منظم مدیریت نمی شود؛ 4. شرح مشاغل، شرایط احراز و پروفایل شایستگی در اختیار تیم مصاحبه (منابع انسانی و مدیران صفی) قرار می گیرد؛ 5. بانک داوطلبان ساده ای تهیه شده است؛ 6. یک سیستم اطلاعاتی اولیه برای اطلاعات پایه ای منابع انسانی موجود است؛ 7. جابجایی داخلی، نظام خاصی دارد.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۳: گزارش وضعیت فرایند برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و گریدینگ شاغل

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ	
سوم	<ol style="list-style-type: none"> 1. جایگزینی پست‌ها، برنامه کوتاه‌مدت مدونی دارد ولی جانشین‌پروری صورت نمی‌گیرد؛ 2. گریدینگ شخصی بر اساس نظر واحدها انجام می‌شود؛ 3. بر آورد ساده ای از منابع انسانی مورد نیاز برای مشاغل و واحدها انجام می‌شود؛ 4. اطلاعات معتبر و قابل اعتماد از کارکنان و اطلاعات پیشرفت مسیر حرفه‌ای همه کارکنان به طور استاندارد در سیستم منابع انسانی موجود است؛ 5. واحد منابع انسانی، اطلاعات استراتژیک منابع انسانی (نرخ خروج، میانگین پرداخت، سرانه آموزش، میانگین امتیاز ارزیابی، هزینه‌های جذب و ...) را در اختیار مدیران ارشد قرار می‌دهد؛ 6. اعلان شغلی، مصاحبه‌های منظم و ساختار یافته، کارمندیابی برنامه‌ریزی شده، آنبوردینگ، ریبوردینگ و جامعه‌پذیری اولیه افراد جدید الاستخدام، برنامه ریزی جایگزینی و تعدیل پنج ساله و مصاحبه‌های خروج بر اساس دستورالعمل مصوب انجام می‌شود؛ 7. دستورالعمل مشخصی برای گریدینگ شخصی به تصویب مدیریت رسیده است.
چهارم	<ol style="list-style-type: none"> 1. از قابلیت HRIS و منابع انسانی دیجیتال برای بهینه‌سازی جذب و برنامه‌ریزی استفاده می‌شود؛ 2. روش‌هایی تخصصی برای مصاحبه‌های حرفه‌ای توسط مدیران آموزش‌دیده، برندسازی کارفرما، برنامه بلندمدت جذب و بکارگماری، برنامه جایگزینی مدون، کارمندیابی الکترونیک(داخلی و خارجی)، سیاستهای روش تعدیل، آفبوردینگ و مصاحبه‌های خروج، گریدهای شخصی بکار گرفته شده و به طور مرتب مورد تحلیل قرار می‌گیرند؛ 3. در موادی مانند مسیر حرفه‌ای، برنامه‌های توسعه‌ای و مشاوره به کارکنان ابزارهای الکترونیکی تعاملی ایجاد شده است؛ 4. با استفاده از تکنیک‌های داده‌کاوی از اطلاعات منابع انسانی در جهت بهبود سازمان استفاده می‌شود؛ 5. سیستم اطلاعات منابع انسانی مبتنی بر وب علاوه بر اینترنت وجود دارد و برخی از فرایندهای منابع انسانی را پشتیبانی می‌کند؛ 6. دستورالعمل مدون برنامه‌ریزی و جذب، برنامه مدون تصویرسازی و برند سازی کارفرما، تحلیل منظم بازار کار، حضور در مکان‌های هدفمند برای کارمندیابی، سنجش اثربخشی کانال‌های کارمندیابی، آموزش مصاحبه شایستگی‌محور، گرید شخصی و نمودارهای رشد حرفه‌ای منظم، برنامه اولیه جانشینی و توسعه مدیران بکارگرفته می‌شود و همه این موارد در مقایسه با رقبا و بهترین روشها، به طور مرتب پایش و بهبود می‌یابد؛ 7. داده‌های حاصل از خروج موجب بهبود در فرایندهای کاری می‌شود.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۳: گزارش وضعیت فرایند برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و گریدینگ شاغل

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ	فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)
پنجم	<ol style="list-style-type: none"> 1. حداقل یکی از سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده های منابع انسانی تحلیل می شوند؛ 2. شاخص های مهم عملکرد (KPIs) برای برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و گریدینگ شاغل شناسایی و تعریف شده است؛ 3. اثربخشی هر کدام از اقدامات برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و گریدینگ شاغل بر اساس شاخص های مهم عملکرد (KPIs) سنجیده و تحلیل شده و بهبود می یابد؛ 4. تیم برنامه ریزی و جذب حرفه ای و کانون ارزیابی و جذب در سازمان مورد استفاده قرار می گیرد؛ 5. همه کانالهای اینترنتی برای کارمندیابی مهیاست؛ 6. نمودارهای رشد به همه کارکنان آموزش داده می شود؛ 7. برای افراد تعدیل شده فرایند حمایتی وجود دارد.
ششم	<ol style="list-style-type: none"> 1. همسویی فرایند برنامه ریزی، جذب و گریدینگ شخصی با استراتژیهای سازمان به طور سالیانه سنجیده، تحلیل شده و بهبود می یابد؛ 2. نسبت انتخاب دوازده برای مشاغل کارشناسی رعایت می شود؛ 3. گرید شخصی همه کارکنان در همه سطوح در هر دوره دو ساله بررسی و به افراد حائز شرایط، گرید شخصی جدید اهدا می شود؛ 4. از نظرات مشتریان در مورد معیارهای جذب کارکنان جدید استفاده می شود؛ 5. از مکانیزم ارتقا خشک برای پیشرفت در مسیر حرفه ای استفاده می شود.
هفتم	<ol style="list-style-type: none"> 1. فرهنگ تعالی و شایسته سالاری (گرید شخصی) در سازمان ایجاد شده است؛ 2. اطلاعات داخلی نشانگر اثربخشی فرایند برنامه ریزی و جذب و گریدینگ شخصی هستند و معیارها و ضرایب نمودارهای ارتقا عمودی و افقی مشخص بوده و در سازمان نصب شده است؛ 3. همه مدیران ارشد آموزشهای لازم را دیده و در این فرایند مشارکت دارند؛ 4. ذی نفعان درونی و بیرونی این فرایند را کاملاً درک کرده و در جهت تحقق اهداف کوتاه مدت و بلندمدت کسب و کار مشارکت دارند؛ 5. همه سنجه های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده های آن تحلیل (توصیفی، پیش بینی کننده و تجویزی) شده و در تصمیمات منابع انسانی بکار گرفته می شوند؛ 6. در نظر سنجی های بیرونی، سازمان به عنوان کارفرمای منتخب، الگو و مرجع استاندارد در فرایند برنامه ریزی، جذب و مسیر حرفه ای مشهور است.

متریکز برای تحلیل منابع انسانی

ردیف	عنوان سنجه / شاخص	نحوه سنجش	استاندارد
۱	نسبت انتخاب در استخدام	تعداد کل منابع انسانی مورد تقاضای واحدها / تعداد کل داوطلبان شغلی = SR	حداقل ۱۲
۲	نسبت استخدام درونی	۱۰۰ * (تعداد کل استخدام / تعداد استخدام درونی) = RSR	حداکثر ۱۰ درصد
۳	فرخ اخراج	۱۰۰ * (تعداد کل کارکنان / تعداد اخراج) = TR	حداکثر ۵ درصد
۴	نسبت استخدام خالص	۱۰۰ * (تعداد اخراج / تعداد استخدام از بیرون) = NHR	حداقل ۱۰۰ درصد
۵	نسبت ارتقا افقی	۱۰۰ * (تعداد کل کارکنان / تعداد ارتقا در گرید شخصی) = HPR	حداقل ۱۰ درصد
۶	نسبت استخدام بیرونی	۱۰۰ * (تعداد کل استخدام / تعداد استخدام از بیرون) = HER	حداقل ۶۰ درصد

متریکز برای تحلیل منابع انسانی

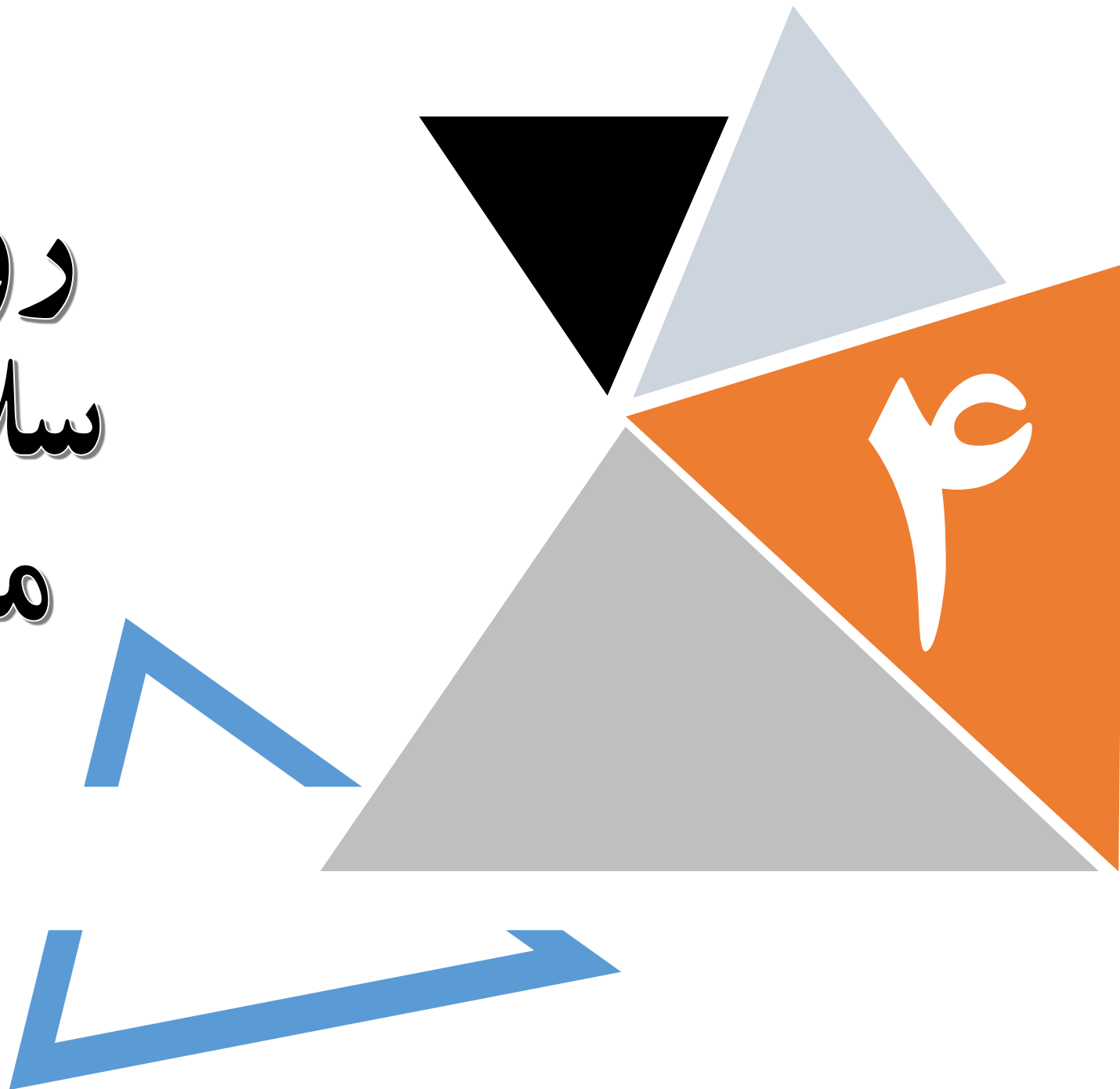
ردیف	عنوان سنجه / شاخص	نحوه سنجش	استاندارد
۷	هزینه هر استخدام	تعداد افراد استخدام شده / کل هزینه استخدامی = CPH	حداکثر سه برابر گرید ۱
۸	نسبت کارکنان منابع انسانی به کل کارکنان	تعداد کل کارکنان / تعداد کارکنان منابع انسانی = HRR	حداکثر ۱ درصد
۹	میانگین سنی کارکنان	تعداد کل کارکنان / مجموع سن کارکنان = AA	۴۰ به اضافه منهای ۵
۱۰	ریسک همکاران بازنشسته در ۵ سال آتی	$100 * (\text{تعداد کل کارکنان} / \text{تعداد بازنشسته در ۵ سال آتی}) = AR$	حداکثر ۲۵ درصد
۱۱	نرخ خروج ۹۰ روز اول استخدام	$100 * (\text{تعداد کل استخدام جدید} / \text{تعداد خروج ۹۰ روز}) = NTR$	حداکثر ۱۰ درصد
۱۲	قدرت برند کارفرما	تعداد پستهای اعلامی / تعداد رزومه‌های دریافتی = EBS	حداقل ۲۰
۱۳	زمان پاسخ	روز اعلام نتیجه - روز دریافت رزومه = CPH	حداکثر ۳۰ روز

متریکز برای تحلیل منابع انسانی

استاندارد	نحوه سنجش	عنوان سنجه / شاخص	ردیف
حداقل ۸۰ درصد	$100 * (\text{میانگین عملکرد کل کارکنان} / \text{میانگین عملکرد افراد جدید استخدام})$ NCPR=	وضعیت عملکرد افراد جدید استخدام	۱۴
حداکثر ۳۰ روز	تاریخ پر شدن پست - تاریخ خالی شدن پست = TTF	زمان پر کردن شغل بالاتصدی	۱۵
حداکثر ۲۰ درصد	$100 * (\text{تعداد داوطلبان برای مصاحبه} / \text{تعداد پذیرفته شدگان})$ AR=	نرخ پذیرش برای مصاحبه	۱۶
حداقل ۳۰ درصد	$100 * (\text{تعداد کل کارکنان} / \text{تعداد زنان و معلولین و دوزبانه ها})$ DI=	شاخص تنوع	۱۷
حداقل ۷ سال در سن ۳۰	تعداد کل مدیران / مجموع سنوات مدیران در پست های مدیریتی سازمان = MSR	نرخ ثبات مدیران	۱۸
حداقل ۱۰ سال در سن ۳۰	تعداد کارکنان / سنوات کارکنان در سازمان = TR	نسبت تصدی	۱۹



روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی



کلیات

پیش نیاز

- حمایت مدیریت ارشد
- تدارک منابع مالی و فیزیکی
- ایجاد واحد مسئول برای HSE

اهداف

نیل به نقطه بروز حوادث (جسمی، عاطفی و روحی) صفر در محیط کار

تعریف

ایجاد نظام مشخص برای روابط کار و سلامت جامع کارکنان و استقرار و حفظ محیط کاری و شرایط کاری مناسب است که ابزارها و تجهیزات لازم را برای منابع انسانی فراهم می کند تا کارکنان در محیط مساعد و با تجهیزات مناسب به کار خود پردازند و سلامت جامع (فیزیکی، فیزیولوژی، روانشناختی و روحی) فراهم شود.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۴: گزارش وضعیت فرایند روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ

1. از قوانین کشوری (قانون کار و خدمات کشوری) تبعیت می‌شود؛
2. روشی برای ارتباط با مدیریت ارشد وجود ندارد؛
3. برنامه‌ریزی برای جلوگیری از تکرار حوادث پرخطر انجام می‌شود؛
4. اطلاعات اولیه از سلامت کارکنان و آمار حوادث در دسترس است؛
5. ارتباطات صرفاً از کانالهای رسمی است؛
6. شوراهای کارگری وجود دارد؛
7. الزامات قانونی HSE به همه اطلاع‌رسانی شده است.

اول

1. تبادل اطلاعات اولیه بین مدیریت و کارکنان وجود دارد؛
2. مدیریت از حقوق کارکنان آگاه است و به روش مقبول آن را محقق می‌سازد؛
3. شرکت یک سیاست و کمیته HSE دارد و به طور سالانه وضعیت سلامت و ایمنی ممیزی می‌شود؛
4. همه کارکنان واحدهای عملیاتی و ستادی آموزش‌های کامل HSE را می‌بینند؛
5. گفتگوی آزاد رسمی و غیررسمی بین واحدها وجود دارد؛
6. روابط کارفرما و کارکنان، از حالت مقابله‌ای به صورت مبادله‌ای درآمده است؛
7. سیاست روابط کار و صنعتی تدوین شده است که نقش و مسئولیت همه واحدها در آن مشخص شده است.

دوم

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۴: گزارش وضعیت فرایند روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ	
سوم	<ol style="list-style-type: none"> 1. فرایند ارتباطات به گونه ایست که اطلاعات به موقع برای همه واحدها فراهم می شود؛ 2. دسترسی کارکنان به دستورالعمل های HSE به طور مرتب بررسی می شود؛ 3. وضعیت HSE، نگرش کارکنان به HSE و اثربخشی آموزش های HSE به طور مرتب سنجش، و روند آنها تحلیل می شود؛ 4. فعالیتهایی برای جلوگیری از غیبت بیش از حد به خاطر بیماری انجام می شود؛ 5. مدیریت منابع انسانی روابط داخلی و خارجی را به طور فعالانه مدیریت می کند؛ 6. در هفته آخر فروردین به مناسبت روز مدیریت منابع انسانی (۲۵ فروردین)، به عنوان رویداد خاص منابع انسانی، مراسمی در سازمان برگزار می شود و صورتهای منابع انسانی منتهی به ۲۵ فروردین تحلیل می شود؛ 7. نظرسنجی از کارکنان و سایر ذی نفعان به طور منظم انجام می شود.
چهارم	<ol style="list-style-type: none"> 1. از قابلیت HRIS برای بهینه سازی سلامت و امنیت کارکنان استفاده می شود و در سایه استفاده از HRIS و منابع انسانی دیجیتال امکان گزارش گیری لحظه ای (Real time) وجود دارد؛ 2. دستورالعمل های منابع انسانی در اختیار همه کارکنان قرار گرفته است؛ 3. آمار و داده های HSE به طور مرتب تحلیل می شود و تحلیل ریسک HSE در مناطق پرخطر به طور سالانه انجام می شود؛ 4. وضعیت ارگونومی به طور منظم سنجیده شده و تا دوره بعد اقدامات بهبود صورت می گیرد؛ 5. مدیریت منابع انسانی بهترین روشهای روابط داخلی و خارجی را به کار می گیرد و روشهای متنوع برای ارتباطات (رسمی، غیررسمی، شبکه های اجتماعی و ...) وجود دارد؛ 6. اقدامات اصلاحی بر اساس نظرسنجی های کارکنان و سایر ذی نفعان صورت می گیرد؛ 7. ارتباطات سازنده با دانشگاهها، رسانه ها و سازمانهای غیرانتفاعی وجود دارد.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۴: گزارش وضعیت فرایند روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ	فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)
پنجم	1. حداقل یکی از سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است و داده‌های منابع انسانی تحلیل می‌شوند؛
	2. تعداد تماس‌های ناموفق (تلفن، نامه، ایمیل و ...) با سازمان بسیار کم است؛
	3. سیستمی برای استقرار کامل استانداردهای سلامت، ایمنی و بهداشت وجود دارد؛
	4. آموزش‌های کامل HSE ممیزی می‌شود، نتایج وضعیت HSE به طور مرتب در اختیار مدیریت قرار می‌گیرد؛
	5. شاخص‌های مهم عملکرد (KPI) برای روابط کار و سلامت شناسایی و تعریف شده است؛
	6. اثربخشی اقدامات روابط کار و سلامت بر اساس شاخص‌های مهم عملکرد (KPIs) سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد؛
	7. جو باز ارتباطات در سازمان وجود دارد؛ متولی وجود دارد که مالک ارتباطات درون سازمانی است.
ششم	1. همسویی استراتژیک روابط کار و سلامت منابع انسانی با استراتژیهای سازمان به طور سالیانه تحلیل شده و بهبود می‌یابد؛
	2. مدیریت به نتایج HSE بسیار حساس است و در جلسات هفتگی نتایج را بررسی می‌کند؛
	3. مدیریت سبز برقرار است و استفاده از کاغذ به حداقل ممکن کاهش یافته است و چک‌آپ‌های لازم برای سلامت به طور منظم صورت می‌گیرد؛
	4. برنامه تعالی سازمانی در زمینه HSE وجود دارد و مذاکرات منظم با مدیریت برای بهبود وضعیت HSE صورت می‌گیرد؛
	5. به طور مرتب مشارکت همه مدیران و کارکنان ممیزی می‌شود و همکاری بین واحدهای مختلف وجود دارد و همه به منافع همه واحدها می‌اندیشند؛
	6. بودجه لازم برای اقدامات ارگونومی و مدیریت تجربه کارکنان، تجربه دیجیتال کارکنان و طراحی تجربه به طور سالیانه در نظر گرفته می‌شود؛ اعتیاد به کار و تضاد کار و خانواده مدیریت می‌شود؛
	7. واحد منابع انسانی در روابط بیرونی بسیار فعال است و مسئولیتهای اجتماعی لازم را انجام می‌دهد.
هفتم	1. فرهنگ ارتباطات مؤثر و سلامت جامع (جسمی، روانی و روحی) حکمفرماست؛
	2. وضعیت HSE به طور مرتب با سازمان‌های مشابه مقایسه و برنامه بهبود تنظیم و اجرا می‌شود و اطلاعات سلامت و بهداشت روانشناختی همه کارکنان در سیستم HRIS وجود دارد و به طور منظم پایش می‌شود؛
	3. رفتارهای ضدشهروندی مدیریت می‌شود و رفتارهای شهروندی نهادینه شده است؛
	4. روابط بازنشستگی همچون بازنشستگی مرحله‌ای و طرح مشارکت تعریف شده وجود دارد؛
	5. وضعیت متعالی HSE مزیت رقابتی به بار آورده و سازمان در جامعه به عنوان شهروند مسئول شناخته می‌شود؛
	6. همه سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است و میزان حادثه صفر، میزان غیبت زیر پنج درصد و میزان سلامت نود و پنج درصد تحقق یافته است؛ و داده‌های این فرایند تحلیل (توصیفی، پیش‌بینی کننده و تجویزی) شده و در تصمیمات منابع انسانی بکار گرفته می‌شوند؛
	7. سازمان در زمینه روابط داخلی و خارجی و سلامت جامع منابع انسانی، الگو و مرجع استاندارد صنعت شناخته شده و زبانزد است و مدیریت منابع انسانی سبز نهادینه شده است؛

متریکز برای تحلیل منابع انسانی

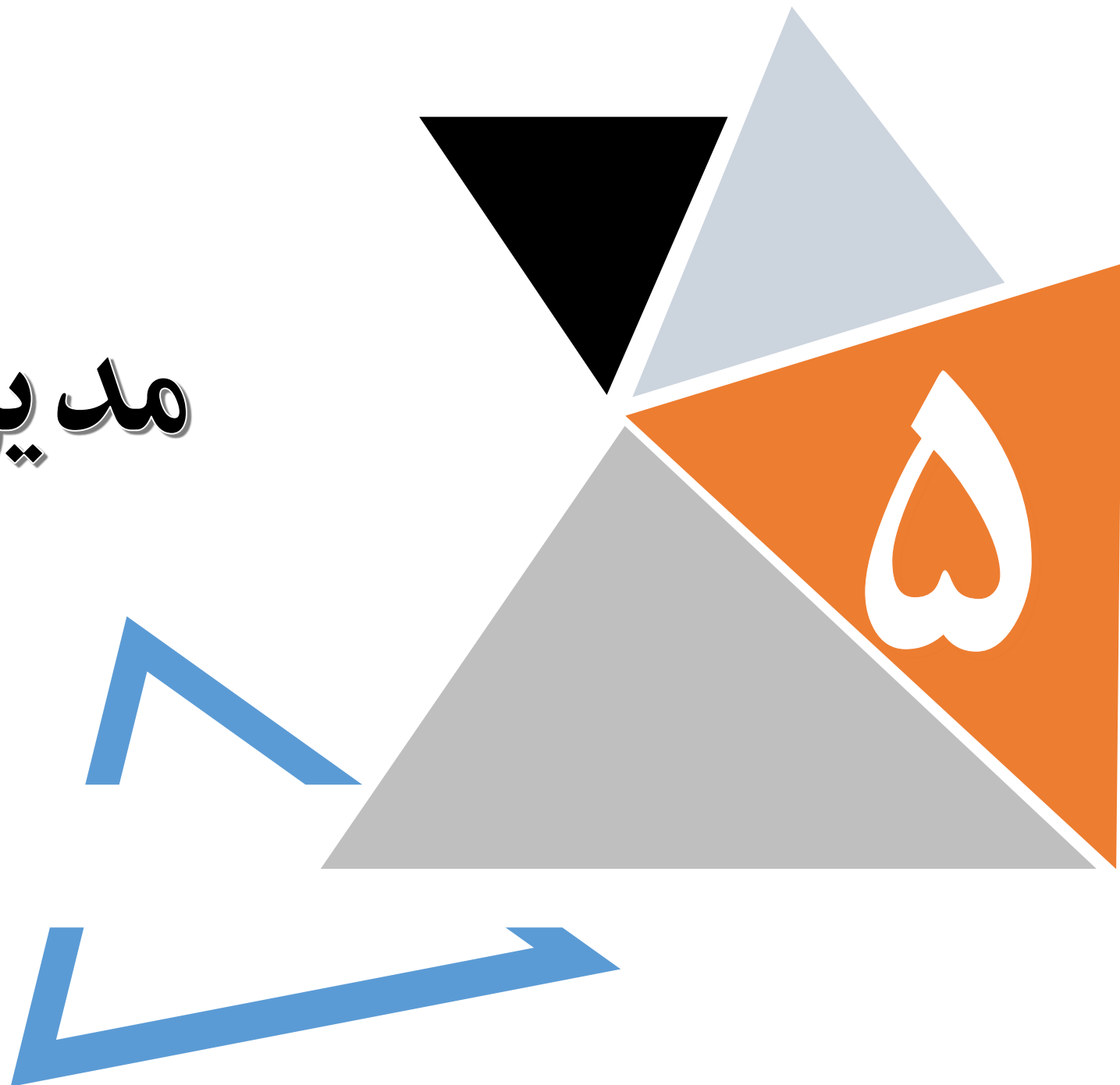
ردیف	عنوان سنجش / شاخص	نحوه سنجش	استاندارد
۱	سرانه هزینه سلامت	تعداد کل کارکنان / هزینه‌های سلامت = HCR	حداقل برابر پایه گرید ۱
۲	نرخ شکایات درونی	$100 * (\text{تعداد کل کارکنان} / \text{تعداد شکایات درونی مکتوب}) = GR$	حداکثر ۵ درصد
۳	نرخ شکایات بیرونی	$100 * (\text{تعداد کل کارکنان} / \text{تعداد شکایات بیرونی مکتوب}) = ECF$	حداکثر ۵ درصد
۴	نرخ زمان از دست رفته در حوادث	$100 * (\text{ساعات کاری ماهانه} / \text{ساعات از دست رفته}) = LTIR$	حداکثر ۳ درصد
۵	نرخ حوادث	$100 * (\text{تعداد کارکنان} / \text{تعداد کارکنان حادثه دیده در سال}) = IR$	حداکثر ۱ درصد
۶	سرانه پیشگیری از حوادث	تعداد کارکنان / هزینه بهداشت و ایمنی = IPER	حداقل برابر پایه گرید ۱

متریکز برای تحلیل منابع انسانی

استاندارد	نحوه سنجش	عنوان سنجش / شاخص	ردیف
کمتر از ۵ درصد	$AR = (176 \text{ یا } 192 \text{ یا } 220 / \text{میانگین ساعات غیبت}) * 100$	نرخ غیبت ماهانه	۷
حداکثر برابر پایه گرید ۱	تعداد کارکنان / هزینه‌های حقوقی LC=	سرانه هزینه‌های حقوقی	۸
حداقل ۵۰ درصد	نتایج پیمایش سالیانه RS=	رضایت همکاران بازنشسته	۹
کمتر از ۵ درصد	$DLR = (176 \text{ یا } 192 \text{ یا } 220 / \text{میانگین ساعات مرخصی استعلاجی کارکنان}) * 100$	نسبت مرخصی استعلاجی ماهانه	۱۰
۱۰۰ درصد	$ECR = (100 * \text{تعداد کل شکایات} / \text{تعداد شکایات حل شده} \text{مختومه})$	نسبت رسیدگی به شکایات	۱۱



مدیریت عملکرد کارکنان



کلیات

پیش نیاز

- استراتژی مصوب و اهداف سازمانی مدون
- برنامه عملیاتی سالانه برای سازمان و واحدها
- تدارک منابع انسانی و مالی و فیزیکی
- کدهای رفتاری
- مدل شایستگی برای مشاغل
- گریدینگ شاغل
- حمایت مدیریت ارشد
- مشارکت همه کارکنان
- فرم های ارزیابی عملکرد
- مشخص کردن مسئول عملکرد در سازمان

اهداف

افزایش عملکرد و بهره وری کارکنان و استقرار اهداف و معیارهایی برای همه فعالیتها، که هم در سطح فردی و هم در سطح واحد صورت می گیرد. اندازه گیری عملکرد موجود و مقایسه آن با اهداف عملکرد به منظور ارتقاء عملکرد فرد، واحد و در نهایت سازمان. تقویت انگیزه های کارکنان و سایر ویژگی های مثبت منابع انسانی، بهبود بهره وری و هویت سازمانی و کاهش نرخ ترک خدمت نخبگان. همسویی عملکرد افراد، واحدها و سازمان و نهادینه سازی مدیریت عملکرد در سراسر سازمان به منظور افزایش بهره وری کل سازمان.

تعریف

برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد کارکنان و ارائه بازخورهای عملکرد به منظور توسعه منابع انسانی ارائه مشوقهای مادی و معنوی به رفتارها، مهارتها و عملکرد مطلوب و تدوین مکانیزم های مادی و معنوی برای حمایت از افراد و تیم ها و افزایش انگیزه و بهبود روحیه آنها. هماهنگی و همسو کردن عملکرد افراد و واحدها با عملکرد سازمان و اهداف عملکردی.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۵: گزارش وضعیت فرایند مدیریت عملکرد کارکنان

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ	
اول	<ol style="list-style-type: none"> 1. فرم‌های ابتدایی برای ارزیابی عملکرد وجود دارد و پرداخت‌های تشویقی به کارکنان به صورت موردی انجام می‌شود؛ 2. یک دستورالعمل ابتدایی برای مشوق‌های مالی وجود دارد؛ 3. عملکرد افراد به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت مرتبط نشده است.
دوم	<ol style="list-style-type: none"> 1. فرم‌های ارزیابی عملکرد مدون برای مدیران، کارشناسان، تکنسین‌ها، کارمندان و کارگران به طور مجزا تهیه شده و به طور سالیانه ارزیابی انجام می‌شود و نتایج به پاداش مرتبط است؛ 2. فرایند ارزیابی عملکرد بر توسعه فردی متمرکز است و به صورت شش ماهه انجام می‌شود؛ 3. دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارکنان مدون است ولی بدون توجه با اهداف سازمان است؛ 4. پاداش‌ها و مشوق‌های غیر مالی در کنار مشوق‌های مالی و متناسب با شرایط و سطوح کارکنان تعریف می‌شود؛ 5. فرم‌های خاص برای همه خانواده‌های شغلی وجود دارد و هر شش ماه یکبار ارزیابی انجام می‌شود؛ 6. عملکرد افراد، واحدها و سازمان بصورت جداگانه بصورت کیفی ارزیابی می‌شود؛ 7. واحد منابع انسانی رسماً متولی فرایند ارزیابی عملکرد، پاداش و سپاسگزاری است.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۵: گزارش وضعیت فرایند مدیریت عملکرد کارکنان

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ	فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)
سوم	<ol style="list-style-type: none"> 1. شاخص‌های ارزیابی عملکرد به صورت شفاف و مرتبط برای کلیه مشاغل و همه سطوح تعریف می‌شود و به همه افراد اطلاع‌رسانی می‌شود؛ 2. نحوه ارزیابی عملکرد و تأثیر آن در سایر فرایندها به همه آموزش داده می‌شود؛ 3. روشی برای قدردانی و پاداش تیمی به صورت مالی و غیرمالی ایجاد شده است؛ 4. اهداف عملکرد به صورت SMART یا HARD تنظیم می‌شوند و ارتباط کامل بین عملکرد و پاداش افراد وجود دارد؛ 5. عملکرد سازمان و همه واحدهای صفی و ستادی بصورت کمی ارزیابی می‌شود؛ 6. نظرسنجی شش ماهه از اثربخشی سیستم پاداش به عمل می‌آید؛ 7. سیستم پاداش و سپاسگزاری کاملاً همسو با فرایند مدیریت عملکرد فردی و تیمی است.
چهارم	<ol style="list-style-type: none"> 1. از قابلیت HRIS برای مدیریت کارآمد توافقنامه عملکرد، فرم‌های ارزیابی و کارنامه عملکرد استفاده می‌شود و در سایه استفاده از HRIS و منابع انسانی دیجیتال امکان بازخور مستمر وجود دارد؛ 2. از سیستم‌های اطلاعاتی برای مدیریت عملکرد کارکنان (بر اساس استاندارد ملی مدیریت عملکرد کارکنان) استفاده می‌شود؛ 3. دستورالعمل پاداش و سپاسگزاری به طور شفاف در اختیار همه کارکنان قرار می‌گیرد؛ 4. برنامه مدونی برای پاداش فردی و تیمی بر اساس عملکرد وجود دارد؛ 5. مدیریت عملکرد (برنامه‌ریزی، ارزیابی و بهبود) در کلیه سطوح سازمان جاری است و بازخور (۹۰، ۱۸۰، ۲۷۰، ۳۶۰، ۵۴۰ درجه) متناسب با شغل فرد به طور مستمر به وی ارائه می‌شود؛ 6. مدیران غیر منابع انسانی مسئولیت مدیریت عملکرد و پاداش را پذیرفته‌اند؛ 7. کالیبراسیون ارزیابان انجام می‌شود.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۵: گزارش وضعیت فرایند مدیریت عملکرد کارکنان

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

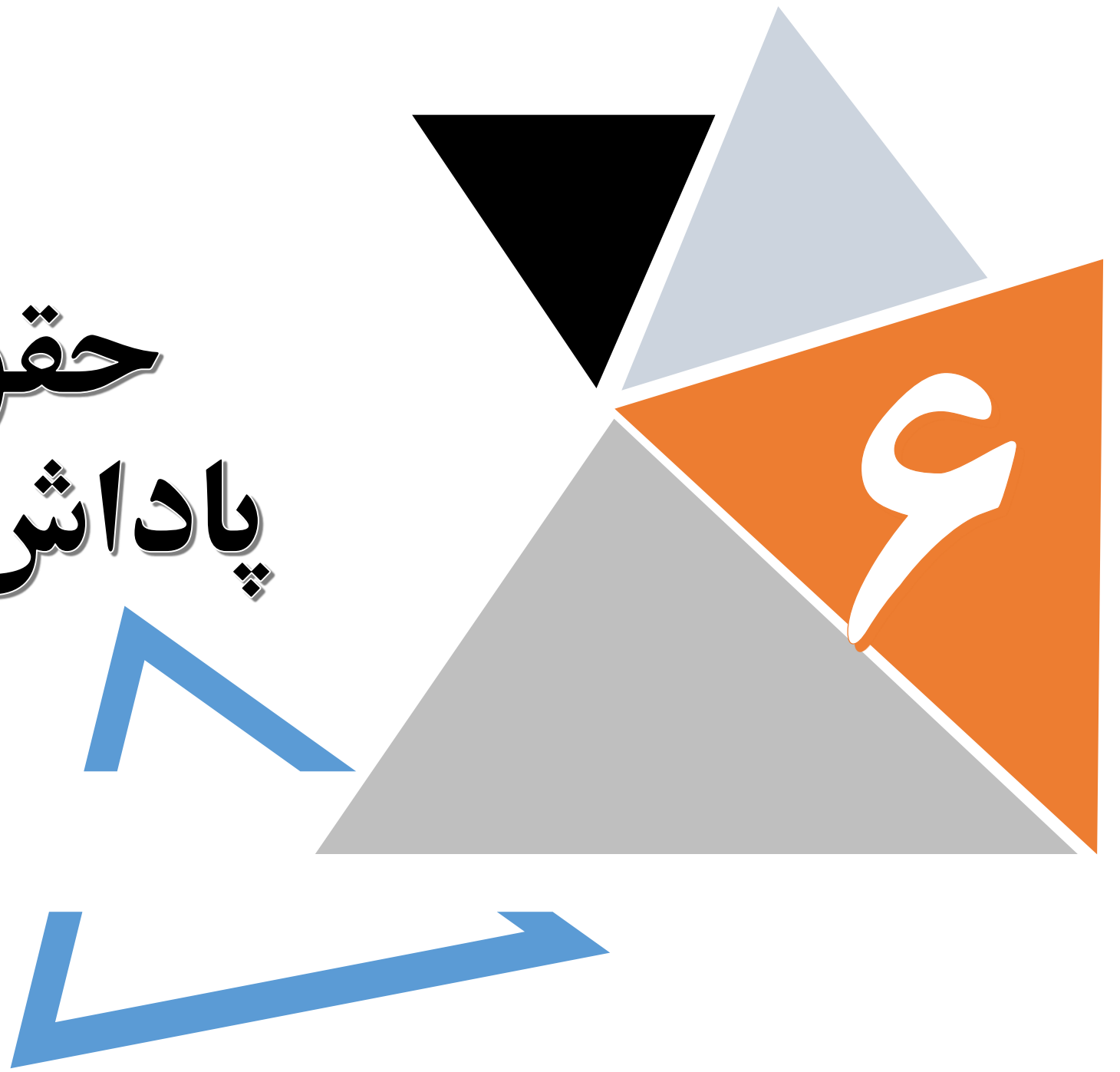
بلوغ			
پنجم	<ol style="list-style-type: none"> 1. حداقل یکی از سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده‌های منابع انسانی تحلیل می‌شوند؛ 2. اثربخشی اقدامات این فرایند بر اساس شاخص‌های مهم عملکرد (KPIs) شناسایی و تعریف شده است؛ 3. اثربخشی اقدامات مدیریت عملکرد و پاداش بر اساس شاخص‌های مهم عملکرد (KPI) سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد؛ 4. فرایند مدیریت عملکرد کارکنان کاملاً با اهداف کسب و کار همسو است و خروجی‌های مدیریت عملکرد تحلیل می‌شود و برای پاداش و حقوق و مزایا استفاده می‌شود؛ 5. مدل یکپارچه همسوسازی عملکرد فرد - واحد - سازمان ایجاد شده و همه از آنها اطلاع دارند؛ 6. استانداردها و معیارها و سنجه‌های عملکردی کمی برای تک تک افراد و واحدها شناسایی و به همه اعلام می‌گردد؛ 7. موفقیت‌های عملکردی موجب پاداش‌های موردی می‌شود. 		
	ششم	<ol style="list-style-type: none"> 1. همسویی استراتژیک بین مدیریت عملکرد کارکنان با استراتژیهای سازمان به طور سالیانه سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد؛ 2. ارتباط بین فرایند مدیریت عملکرد کارکنان با آموزش و توسعه، مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری، پاداش، حقوق و مزایا، کارمندیابی و جذب کاملاً برقرار است؛ 3. اهداف عملکردی کوتاه‌مدت و بلندمدت و شاخص‌های دستیابی به این اهداف برای همه کارکنان و همه واحدها تدوین می‌شود؛ 4. سهم هر فرد در عملکرد واحد و سهم هر واحد در عملکرد سازمان کاملاً مشخص است و پاداش مالی و غیر مالی بر اساس عملکرد فردی، واحدی و سازمان به صورت ادواری پرداخت می‌شود؛ 5. سیاست‌های پاداش و سپاسگزاری بر اساس اطلاعات، نظر سنجی‌ها و بهینه‌کاو‌ها به طور مرتب بازنگری می‌شود و بر اساس عملکرد، رفتارها، مهارت‌ها و ارزش‌هاست؛ 6. فرایند مدیریت عملکرد کارکنان با مدل‌های شایستگی و اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ (EVC) مرتبط است؛ 7. همسویی عملکرد فرد - واحد - سازمان هر سه ماه یکبار ارزیابی می‌شود. 	
		هفتم	<ol style="list-style-type: none"> 1. فرهنگ پشتیبان عملکرد بالا ایجاد شده است؛ 2. اثربخشی مدیریت عملکرد کارکنان هر سال تحلیل و مورد بهبود قرار می‌گیرد؛ 3. عملکرد واحدها در راستای اهداف کل سازمان جهت داده می‌شود و ارتباط اهداف فردی با اهداف واحدی و اهداف سازمانی رصد می‌شود؛ 4. مدیریت عملکرد موجب توانمندی فرد و توانایی فرد موجب شکل‌گیری قابلیت‌های سازمانی می‌شود؛ 5. بازخورهای ذی‌نفعان بیانگر این است که فرایند مدیریت عملکرد کارکنان و پاداش موجب کسب مزیت رقابتی شده است؛ 6. مدل سه سطحی (سازمانی، واحدی و فردی) و سه بعدی (رفتاری، شایستگی و نتیجه‌ای) مدیریت عملکرد با توزیع پویای هدفمند استقرار یافته است؛ 7. همه سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده‌های منابع انسانی تحلیل (توصیفی، پیش‌بینی‌کننده و تجویزی) شده و در تصمیمات منابع انسانی بکار گرفته می‌شوند؛ 8. سازمان در زمینه مدیریت عملکرد کارکنان مرجع و استاندارد صنعت است.

متریکز برای تحلیل منابع انسانی

ردیف	عنوان سنجه / شاخص	نحوه سنجش	استاندارد
۱	نسبت پرداخت بر اساس عملکرد	$100 * \text{میزان جبران خدمات} / \text{میزان پرداخت بر اساس عملکرد} = \text{PBPR}$	حداقل ۲۵ درصد
۲	تفاوت پرداخت بر اساس عملکرد	$100 * \text{میانگین پرداخت افراد با عملکرد پایین} / \text{میانگین پرداخت افراد با عملکرد بالا} = \text{PBPD}$	حداقل ۲۰۰ درصد
۳	میانگین امتیاز ارزیابی عملکرد	$100 * \text{تعداد ارزیابی شوندگان} / \text{مجموع امتیاز کل ارزیابی شوندگان} = \text{PAA}$	حداقل ۶۰ درصد
۴	نرخ ارزیابی	$100 * \text{تعداد کل کارکنان} / \text{تعداد کارکنان دارای ارزیابی} = \text{SER}$	حداقل ۹۰ درصد
۵	نرخ خود ارزیابی	$100 * \text{تعداد کل کارکنان} / \text{تعداد کارکنان دارای خودارزیابی} = \text{SER}$	حداقل ۹۰ درصد
۶	نسبت کارکنان با عملکرد بالا	$\text{تعداد کل کارکنان} / \text{تعداد کارکنان با عملکرد بالا} = \text{HPR}$	حداقل ۶۰ درصد
۷	نرخ ارزیابی بموقع	$100 * \text{تعداد فرم‌های تکمیل شده} / \text{تعداد فرم‌های تکمیل شده بموقع} = \text{PRCR}$	حداقل ۹۰ درصد
۸	نرخ کارکنان عملکرد E	$100 * \text{تعداد کل کارکنان} / \text{تعداد کارکنان بدون عملکرد و بدقلق} = \text{PER}$	حداکثر ۵ درصد



حقوق، مزایا و پاداش (جبران خدمات)



کلیات

پیش نیاز

- گریدینگ شغلی
- گریدینگ شخصی
- سیستم ارزیابی عملکرد
- حمایت مدیریت ارشد
- تدارک منابع مالی و فیزیکی

اهداف

ایجاد احساس عدالت و تقویت انگیزه و افزایش بهره وری کارکنان.
فراهم کردن حقوق و مزایا بر مبنای نقش آفرینی و ارزش آفرینی هر کدام از افراد در تحقق اهداف سازمان

تعریف

ایجاد نظام مشخص برای پرداخت حقوق و مزایای انگیزاننده، شفاف و عادلانه. فرایند حقوق و مزایا به استقرار سیستم عادلانه و مناسب جهت جبران خدمات و انگیزش افراد برای انجام کارها و تحقق اهداف اشاره دارد که بطور دوره ای بازنگری شده و در راستای استراتژی های سازمان قرار می گیرد.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۶: گزارش وضعیت فرایند حقوق، مزایا و پاداش (جبران خدمات)

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ

- اول
1. مستندات مشخصی در زمینه حقوق و مزایا وجود ندارد؛
 2. جبران خدمات مطابق با حداقل‌های قوانین کشوری صورت می‌گیرد و فقط رعایت قانون و قدرت چانه‌زنی ملاک عمل است.

- دوم
1. دستورالعمل مدونی برای جبران خدمات وجود دارد؛
 2. قدردانی از افراد موردی و اتفاقی است؛
 3. برای تعدادی از مشاغل حیاتی و کلیدی مسؤلیتهایی تعریف شده است که در تعیین حقوق و مزایا استفاده می‌شود؛
 4. فرایند حقوق و مزایا تا حدودی به گریدینگ شغلی متصل است و بخشی از حقوق و مزایا بر این اساس پرداخت می‌شود؛
 5. برنامه ریزی سالیانه برای جبران خدمات وجود دارد؛
 6. سیاست پرداخت اضافه کاری، مأموریت به داخل و خارج از کشور و تعطیلات کاری تدوین شده و در عمل رعایت می‌شود؛
 7. اثربخشی جبران خدمات به صورت موردی ارزیابی و پایش می‌شود.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۶: گزارش وضعیت فرایند حقوق، مزایا و پاداش (جبران خدمات)

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ

1. حقوق و مزایا بموقع (آخر هر ماه) پرداخت می شود؛
2. گریدینگ شغل برای همه مشاغل در همه واحدها پیاده شده است؛
3. اطلاعات بازار کار رصد می شود و در تعیین میزان افزایش حقوق و مزایا مؤثر است؛
4. سیاستهای حقوق و مزایا مشخص است و برای افزایش سالیانه اجرا می شود؛
5. بودجه حقوق و مزایا تعیین و متناسب با درآمد و سود سازمان تحلیل می شود؛
6. در جبران خدمات مدیران، مشوقهای بلندمدت لحاظ می شود؛
7. میزان افزایش حقوق و مزایا بر اساس اطلاعات بازار صورت می گیرد.

سوم

1. از قابلیت HRIS و منابع انسانی دیجیتال برای مدیریت مؤثر حقوق و مزایا و گزارشات مرتبط استفاده می شود؛
2. گریدینگ شغل و شاغل برای همه مشاغل و شاغلین به فرایند حقوق متصل است؛
3. سیستم های اطلاعاتی برای پشتیبانی حقوق و مزایا وجود دارد؛
4. بخشی از میزان حقوق و مزایا بر اساس خروجی فرایند ارزیابی عملکرد پرداخت می شود؛
5. بخشی از حقوق و مزایا بر اساس گریدینگ شغل و شاغل پرداخت می شود که دستورالعمل آن به صورت شفاف در اختیار همه کارکنان قرار گرفته است؛
6. به صورت ادواری در مورد حقوق و مزایا نظر سنجی می شود؛
7. مزایا به طور مستمر پرداخت می شود و در عین حال رقابتی و مقرون به صرفه است.

چهارم

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۶: گزارش وضعیت فرایند حقوق، مزایا و پاداش (جبران خدمات)

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ

1. حداقل یکی از سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده‌های منابع انسانی تحلیل می‌شوند؛
2. ضریب اهمیت مشاغل (حیاتی، کلیدی، محوری و ضروی) متناسب با وضعیت کسب و کار در حقوق و مزایا دخیل است؛
3. شاخص‌های مهم عملکرد (KPIs) برای حقوق و مزایا شناسایی و تعریف شده است؛
4. اثربخشی اقدامات حقوق و مزایا بر اساس شاخص‌های مهم عملکرد (KPIs) سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد؛
5. گریدینگ مشاغل به صورت ادواری بازنگری می‌شود؛
6. گرید شخصی به صورت دوره‌ای انجام و در ارتقا افقی و حقوق و مزایا دخیل است؛ واحد منابع انسانی متولی فرایند حقوق و مزایا است؛
7. گزارشهای تحلیلی حقوق و مزایا (نظیر داشبورد) برای مدیریت تهیه می‌شود.

پنجم

1. همسویی استراتژیک حقوق و مزایا با استراتژیهای سازمان به طور سالیانه سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد؛
2. فرایند حقوق و مزایا بر اساس نیازهای حال و آینده کسب و کار بازطراحی می‌شود؛
3. حقوق و مزایا به طور مرتب بر اساس نظرسنجی‌های ادواری و اطلاعات بیرونی بهبود می‌یابد؛
4. مشوقهای بلندمدت مثل وام، سهام و مشارکت معین (DC) وجود دارد؛
5. سیستم اطلاعاتی گزارشی از حقوق و مزایایی فرد به صورت مستمر به وی ارائه می‌کند؛
6. نتایج اثربخشی فرایند حقوق و مزایا ثابت می‌کند که حقوق و مزایا به تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند؛
7. نرخ خروج کارکنان به دلیل حقوق و مزایا تحلیل شده و موجب بهبود می‌شود.

ششم

1. فرهنگ پشتیبان حقوق و مزایا و رعایت عدالت درونی و بیرونی نهادینه شده است؛
2. ادراک برابری درونی و بیرونی وجود دارد و نرخ خروج استعدادها زیر ۵ درصد است؛
3. فرایند حقوق و مزایای سازمان موجب برندسازی، مزیت رقابتی و تعالی در کسب و کار می‌شود؛
4. مدل جامع جبران خدمات (مثل 4P) در سازمان اجرا شده است؛
5. شواهد حاکی از این است که حقوق و مزایا موجب انگیزش و نگهداری نخبگان و افراد با عملکرد بالا و مدیریت مؤثر تجربه کارکنان می‌شود؛
6. همه سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده‌های منابع انسانی تحلیل (توصیفی، پیش‌بینی کننده و تجویزی) شده و در تصمیمات منابع انسانی بکار گرفته می‌شوند؛
7. سازمان در زمینه فرایند حقوق و مزایا الگو و مرجع استاندارد صنعت شناخته شده و زبانزد است.

هفتم

متریکز برای تحلیل منابع انسانی

ردیف	عنوان سنجش / شاخص	نحوه سنجش	استاندارد
۱	درآمد به ازای هر نفر	تعداد کل کارکنان / کل درآمد عملیاتی = RPE	حداقل ۹ برابر پایه گرید ۱
۲	سود کل به ازای هر نفر	تعداد کل کارکنان / سود کل = PPE	حداقل ۵ برابر پایه گرید ۱
۳	سرانه هزینه منابع انسانی	تعداد کل کارکنان / حقوق و مزایا و آموزش و بیمه و مالیات = HRC	حداقل ۳ برابر پایه گرید ۱
۴	میزان کل حقوق و مزایا به درآمد عملیاتی	۱۰۰ * درآمد عملیاتی / حقوق و مزایا = CPR	حداکثر ۲۰ درصد
۵	میزان کل حقوق و مزایا به کل هزینه	۱۰۰ * هزینه کل / حقوق و مزایا = CPE	حداکثر ۲۰ درصد
۶	مزایای بازنشستگی به ازای هر فرد	تعداد بازنشسته ها / هزینه بازنشستگی = RBR	حداقل ۳ برابر پایه گرید ۱

متریکز برای تحلیل منابع انسانی

ردیف	عنوان سنجش / شاخص	نحوه سنجش	استاندارد
۷	نرخ انعطاف زمانی	$100 * \text{کل ساعت کاری روزانه} / \text{ساعت شناور} = \text{SFR}$	حداقل ۲۰ درصد
۸	نسبت هزینه اضافه کار	$100 * \text{کل هزینه حقوق و مزایا} / \text{هزینه اضافه کاری} = \text{OR}$	حداکثر ۱۰ درصد
۹	مزایای انتخابی به ازای هر فرد	$100 * \text{سراجه مزایا} / \text{مبلغ مزایای قابل انتخاب} = \text{OPE}$	حداقل ۳۰ درصد
۱۰	نرخ جبران خدمات بازار	$100 * \text{جبران خدمات قابل مقایسه بازار} / \text{هزینه جبران خدمات} = \text{MCR}$	حداقل ۹۰ درصد
۱۱	نسبت تحلیل مصاحبه‌های خروج	$100 * \text{تعداد ترک خدمت} / \text{تعداد مصاحبه خروج} = \text{TI}$	حداقل ۸۰ درصد
۱۲	سراجه برنامه‌های تفریحی	$100 * \text{کل هزینه حقوق و مزایا} / \text{هزینه برنامه‌های رفاهی} = \text{WR}$	حداقل ۱۰ درصد



آموزش، یادگیری و تسهیم دانش



کلیات

پیش نیاز

- شرح مشاغل و شرایط احراز مدون
- نتایج ارزیابی عملکرد
- تدارک منابع مالی، انسانی و فیزیکی لازم
- حمایت مدیریت ارشد
- فرهنگ سازمان یادگیرنده
- اطلاعات سوابق آموزشی کارکنان

اهداف

توسعه کارکنان و کسب دانش و مهارت‌های جدید برای حل مسایل سازمان. حصول اطمینان از این امر که همه منابع انسانی سازمان مهارت‌های لازم را برای انجام کارها داشته و فرصت‌های رشد و توسعه در حوزه‌های مرتبط برای آنها فراهم می‌شود. شناسایی شکاف بین مهارت‌های موجود و مهارت‌های لازم و برنامه ریزی جهت رفع آن به منظور ارتقا کیفیت منابع انسانی سازمان.

تعریف

آموزش دانش و مهارت‌های جدید به کارکنان و ایجاد و بهبود مستمر شایستگی‌ها

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۷: گزارش وضعیت فرایند آموزش، یادگیری و مدیریت دانش

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ

1. آموزش کارکنان به صورت پراکنده و اتفاقی است و بر مهارتهای فنی و تخصصی پایه تأکید دارد.

اول

1. آموزشهای عمومی بدون توجه به نیازهای کسب و کار و مزیت رقابتی انجام می شود؛
2. آموزشهای کمی بر اساس شایستگیهای فنی یا مهارتهای خاص برای برخی از کارکنان انجام می شود؛
3. دستورالعمل آموزش وجود دارد ولی ساختار یافته اجرا نمی شود؛
4. اقدامات ابتدایی برای مرتبط ساختن آموزش و توسعه کارکنان با نتایج ارزیابی عملکرد صورت می گیرد.

دوم

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۷: گزارش وضعیت فرایند آموزش، یادگیری و مدیریت دانش

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ

1. برنامه‌ریزی، نیازسنجی و اجرای آموزشی به طور مداوم انجام می‌شود؛
2. سوابق آموزشی و توسعه‌ای همه کارکنان نگهداری می‌شود؛
3. دوره‌های سیستماتیک برای کارکنان تازه استخدام شده، برگزار می‌شود.

سوم

1. از قابلیت HRIS و منابع انسانی دیجیتال برای بهینه‌سازی ارزیابی دوره‌ها، مدرسان و تسهیم دانش استفاده می‌شود؛
2. سرانه آموزش بالای ۵۰ ساعت است؛
3. سنجش اثربخشی رضایت شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی متداول است ولی بندرت موجب اقدام اصلاحی می‌شود؛
4. از پروفایل شایستگی برای آموزش و توسعه کارکنان استفاده می‌شود؛
5. ابزارها و بانکهای اطلاعاتی برای اجرای فرایند آموزش (ثبت نام، درخواست دوره، شناسایی منابع معتبر آموزشی، شناسایی مدرسان خارجی و داخلی، ارزیابی و ...) موجود می‌باشد.

چهارم

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۷: گزارش وضعیت فرایند آموزش، یادگیری و مدیریت دانش

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

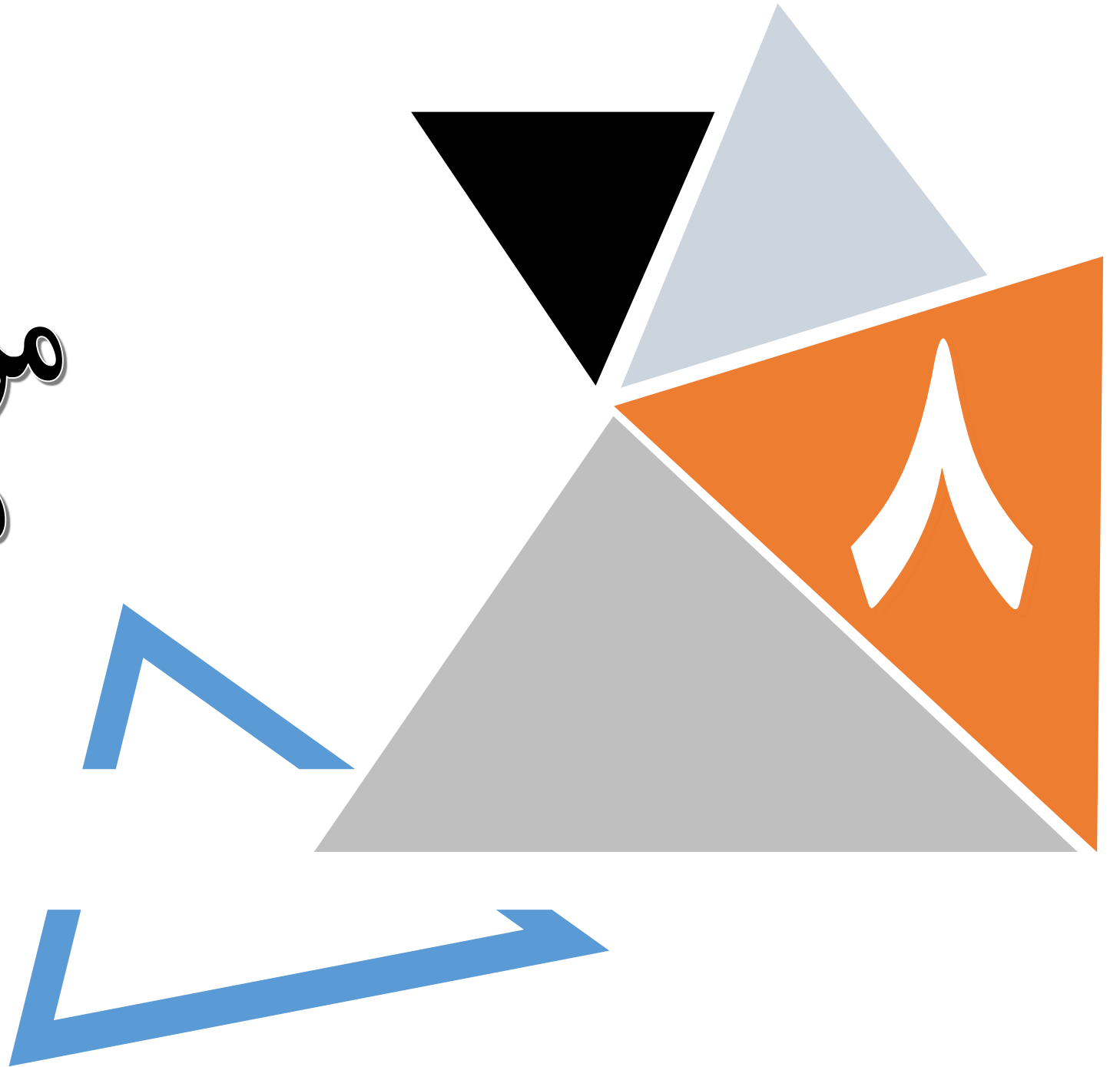
بلوغ	فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)
پنجم	<ol style="list-style-type: none"> 1. حداقل یکی از سنج‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده‌های منابع انسانی تحلیل می‌شوند؛ 2. شبکه‌ای از مدرسان داخلی ایجاد شده و فرصتهای یادگیری و تسهیم دانش و تجربه در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد؛ 3. علاوه بر دوره‌های آموزشی، یادگیری حین کار، مربی‌گری و منتورینگ مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ 4. ارزیابی اثربخشی آموزشی در برنامه‌های بهبود بکار گرفته می‌شود؛ 5. شاخص‌های مهم عملکرد (KPIs) برای آموزش، یادگیری و تسهیم دانش شناسایی و تعریف شده است؛ 6. اثربخشی اقدامات آموزش، یادگیری و تسهیم دانش بر اساس شاخص‌های مهم عملکرد (KPIs) سنجیده و تحلیل شده و به طور مستمر بهبود می‌یابد؛ 7. سنجش اثربخشی یادگیری برای همه دوره‌های آموزشی انجام می‌شود.
ششم	<ol style="list-style-type: none"> 1. همسویی استراتژیک آموزش، یادگیری و تسهیم دانش با استراتژیهای سازمان به طور سالیانه سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد؛ 2. سنجش اثربخشی رفتاری دوره‌های آموزشی برای همه دوره‌ها انجام می‌شود؛ 3. قابلیت اشتغال کارکنان برای مشاغل آتی سازمان، از طریق آموزش و برنامه‌های توسعه ایجاد می‌شود؛ 4. آموزش و تسهیم دانش به فرایند ارتقا افقی و جبران خدمات متصل شده است؛ 5. آموزش مسأله‌مدار است؛ 6. مدیریت، منتورینگ را به صورت فعال به عنوان نوعی تسهیم دانش پذیرفته است.
هفتم	<ol style="list-style-type: none"> 1. فرهنگ یادگیری، یاددهی و تسهیم دانش در سراسر سازمان ایجاد شده و فرهنگ تعالی سازمانی خلق شده است؛ 2. برنامه‌های طرح توسعه فردی (IDP) برای کارکنان حیاتی و کلیدی اجرا می‌شود؛ 3. برنامه‌های آموزش و توسعه به روش‌های مختلف با مسیر حرفه‌ای و نمودارهای رشد (G-Curve) مرتبط است؛ 4. از بازی سازی (گیمیفیکیشن) و هنر در آموزش و یادگیری استفاده می‌شود؛ 5. نرخ بازگشت برای برخی دوره‌های آموزشی و توسعه‌ای به صورت کمی محاسبه و تحلیل می‌شود؛ 6. همه سنج‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده‌های منابع انسانی تحلیل (توصیفی، پیش‌بینی‌کننده و تجویزی) شده و در تصمیمات منابع انسانی بکار گرفته می‌شوند؛ 7. سازمان در زمینه آموزش، یادگیری و تسهیم دانش به عنوان الگو و مرجع استاندارد برای بقیه سازمانها شناخته می‌شود.

متریکز برای تحلیل منابع انسانی

ردیف	عنوان سنجه / شاخص	نحوه سنجش	استاندارد
۱	سرانه آموزش	تعداد کل کارکنان / کل ساعات آموزش = TH	حداقل ۴۰ ساعت
۲	سرانه سرمایه ای آموزش	تعداد کارکنان / هزینه آموزش = ATS	حداقل حقوق سال
۳	نرخ نفوذ برنامه های آموزشی	تعداد کل کارکنان / تعداد مشارکت کنندگان = TPR * ۱۰۰	حداقل ۸۰ درصد
۴	نرخ هزینه آموزش	کل جبران خدمات / هزینه آموزش = TER * ۱۰۰	حداقل ۱۰ درصد
۵	نرخ طرح توسعه فردی	تعداد کل کارکنان / کارکنان دارای طرح = IDPR * ۱۰۰	حداقل ۶۰ درصد
۶	نرخ تسهیم دانش	ساعات تدریس مدرسان درونی / کل ساعات آموزش = KSR * ۱۰۰	حداقل ۱۰ درصد



مربیگری و منتورینگ



کلیات

پیش‌نیاز

- تعیین مسئول در سازمان و واحدها برای فعالیت‌های منتورینگ
- حمایت مدیریت
- تدارک منابع انسانی، مالی و فیزیکی لازم
- تدارک مهارت‌ها و تکنیک‌های لازم مثل گوش دادن موثر، ارتباطات، حل مساله و حل تعارض

اهداف

- انتقال درس‌ها و تجارب آموخته‌شده به افراد و تیم‌های دیگر و نهادهای سازنده فعالیت‌های منتورینگ در سازمان، کاهش تعدا خطاها و کاهش دوباره کاری‌ها، کاهش زمان مورد نیاز برای رسیدن به بهره‌وری کامل کارکنان

تعریف

- هدایت کارکنان کم‌تجربه و داوطلبین رشد به سمت یادگیری دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های پیشرفته‌تر

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۸: گزارش وضعیت فرایند مربی گری و منتورینگ

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ

1. فعالیتهای مربی گری و منتورینگ با رویکرد انتقال تجارب و دانش آشکار بصورت پراکنده و غیر رسمی به روش استاد-شاگردی انجام می شود؛
2. برنامه های مربی گری و منتورینگ در برخی واحدهای عملیاتی انجام می شود.

اول

1. واحد منابع انسانی به عنوان متولی مربی گری و منتورینگ مشخص شده است؛
2. دستورالعمل و برنامه مربی گری تدوین و تصویب شده و به صورت رسمی برای افراد تازه استخدام اجرا می شود؛
3. آمادگی سازمان برای اجرای منتورینگ رسمی مورد ارزیابی قرار می گیرد؛
4. سازمان پیش نیازهای لازم برای اجرای منتورینگ از جمله شایستگی متورها را فراهم می کند.
5. دستورالعمل و برنامه منتورینگ تدوین و تصویب شده و در مقیاس محدود، متورها و متی ها شناسایی می شوند.

دوم

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۸: گزارش وضعیت فرایند مربی‌گری و منتورینگ

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ	
سوم	<ol style="list-style-type: none"> 1. برنامه‌های آموزشی با هدف تبیین نقش مدیران در مقام مربی / منتور بر گزار می‌شود؛ 2. مبناهایی که براساس نتایج آن قرار است مربی‌گری و منتورینگ صورت پذیرد، اعتبار لازم و کافی را دارد (نتایج کانون ارزیابی، نتایج ارزیابی ۳۶۰ درجه و ...) 3. برنامه‌های مربی‌گری و منتورینگ در سطح کل سازمان مبنای قرار می‌گیرد و همه از آن آگاهی دارند؛ 4. بین برنامه‌های مربی‌گری و منتورینگ با فرایندهای توسعه منابع انسانی (مثل برنامه‌های جانشینی، مسیر حرفه‌ای، آموزش‌های تخصصی) و جبران خدمات، یکپارچگی وجود دارد.
چهارم	<ol style="list-style-type: none"> 1. از توانمندیهای HRIS و DHR برای بهینه‌سازی اجرای برنامه‌های مربی‌گری و منتورینگ استفاده می‌شود؛ 2. واحد منابع انسانی جاری شدن فرایند یادگیری دو حلقه‌ای در اثر برنامه‌های مربی‌گری و منتورینگ را ارزیابی می‌کند؛ 3. امکان استفاده از مربی و منتورهای حرفه‌ای در راستای اهداف آموزشی و توسعه‌ای فراهم شده است؛ 4. اهداف مورد انتظار از مربی‌گری و منتورینگ، شایستگی‌های مربی - مراجع و منتور - متنی خاص سازمان، نقش‌ها و مسئولیت‌های مربی - منتور، توافقنامه مربی‌گری - منتورینگ، تعهدات مربی - مراجع و منتور - متنی، چگونگی انتخاب، توالی جلسات، تعهدات و مکانیسم‌های حمایتی سازمان در فرایند مربی‌گری - منتورینگ، روش نظارت بر روابط مربی‌گری - منتورینگ، دوره‌های مورد انتظار و نحوه تعامل مربی - مراجع و منتور - متنی مشخص شده است؛ 5. از مربی - مراجع و منتور - متنی بازخور گرفته می‌شود، فعالیت‌های مربی‌گری - منتورینگ ارزیابی شده و مشاورانی برای راهنمایی مربیان و منتورهای داخلی در دسترسند؛ 6. مربیان - منتورها بر مبنای معیارهای مشخص مانند خودآگاهی، تعهد به یادگیری مستمر خود و دیگران، تعهد به توسعه دیگران، تعهد به توسعه مهارت‌ها، مهارت‌های ارتباطی، دانش و تجربه توانایی توسعه عملکرد دیگران، توانایی حمایت شخصی انتخاب می‌شوند؛ 7. سازمان تمهیدات لازم برای آشنایی مربیان - منتورها با صنعت و سازمان موردنظر را می‌اندیشد تا آنها فهم خوبی در این زمینه داشته باشند.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۸: گزارش وضعیت فرایند مربی گری و منتورینگ

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

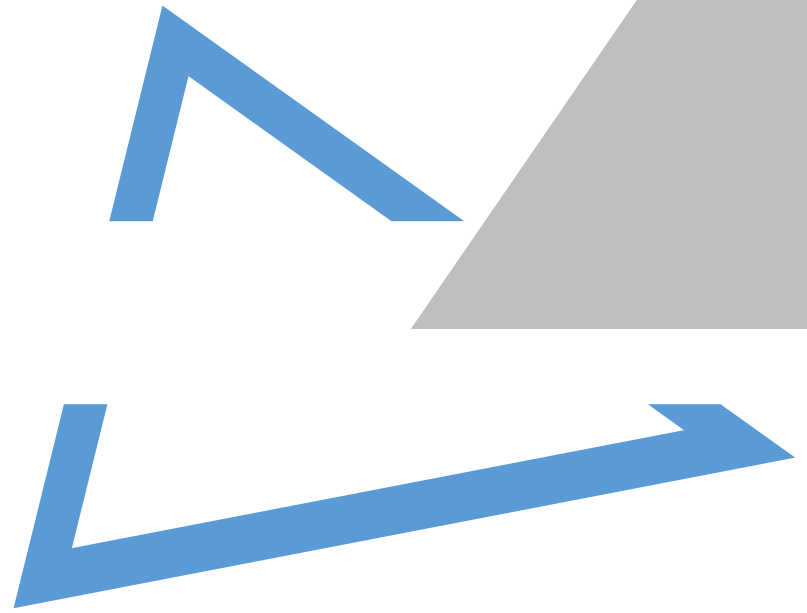
بلوغ			
پنجم	<ol style="list-style-type: none"> 1. حداقل یکی از سنج‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده‌های منابع انسانی تحلیل می‌شوند؛ 2. در انتخاب منتور و منتهی، فاصله سنی، پیشینه مشترک، تناسب شخصیتی، تفاوت‌های فرهنگی و میزان سابقه بررسی و ارزیابی می‌گردد؛ 3. شاخص‌های مهم عملکرد (KPIs) برای مربی گری و منتورینگ شناسایی و تعریف شده است؛ 4. اثربخشی اقدامات مربی گری و منتورینگ بر اساس شاخص‌های مهم عملکرد (KPIs) سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد؛ 5. برنامه‌های منتورینگ انفرادی و گروهی متناسب با شرایط مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ 6. از روش‌های مجازی علاوه بر روش‌های حضوری به‌منظور تسهیل ارتباط مستمر منتور و منتهی استفاده می‌شود؛ 7. جلسات به‌صورت منظم و با توالی حساب شده (از کم به زیاد) برگزار می‌شود؛ 		
	ششم	<ol style="list-style-type: none"> 1. همسویی بین اهداف منتورینگ و استراتژیهای کسب و کار برقرار است و به‌طور مرتب پایش شده و بهبود می‌یابد؛ 2. منتورها و منتهی‌هایی که موفق بوده‌اند، با پاداش‌های مالی (پاداش و مزایای نقدی) و غیر مالی (قدر دانی در جلسات و روزنامه و پیک داخلی و ...) به‌صورت شایسته مورد تقدیر قرار می‌گیرند؛ 3. روابط دوره‌ای و همچنین رابطه مبتنی بر وقایع وجود دارد؛ 4. با رعایت محدودیت‌ها، منتهی در انتخاب منتور مورد نظر خود دخالت دارد؛ 5. در صورت لزوم از تیم منتورینگ استفاده می‌شود؛ 6. رفتارها، مدیریت زمان، خود مدیریتی، همدلی، مهارت‌های بین شخصی و قدرت تصمیم‌گیری مدیران سنجیده می‌شود؛ 7. مزایای منتورینگ (برای منتور، منتهی و سازمان) اعلام می‌شود و از این طریق کل سازمان به منتورینگ اعتقاد پیدا کرده‌اند. 	
		هفتم	<ol style="list-style-type: none"> 1. فرهنگ پشتیبان مربی گری / منتورینگ نهادینه شده است و دانش ضمنی هم منتقل می‌شود؛ 2. پیشرفت منتهی‌ها به‌طور منظم بر اساس اهداف و انتظارات از قبل تعیین شده است؛ 3. سازمان به انتظاراتی که از قبل برای منتورینگ مشخص شده بود، جامه عمل می‌پوشاند؛ 4. یک سیستم مدیریت دانش حاکم است و تجربیات موفق و ناموفق کل سازمان را در این مورد به‌عنوان درس آموخته مستند کرده است؛ 5. سازمان برنامه‌های حساب شده‌ای برای پرورش و توسعه مربی و منتور داخلی دارد و مربیان و منتورها دارای صلاحیت‌های بین‌المللی و تجربه پرورش یافته‌اند؛ 6. همه سنج‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده‌های منابع انسانی تحلیل (توصیفی، پیش‌بینی‌کننده و تجویزی) شده و در تصمیمات منابع انسانی بکار گرفته می‌شوند؛ 7. سازمان در حوزه مربی گری و منتورینگ، نمونه برتر در سطح صنعت شناخته می‌شود و الگو و مرجع استاندارد برای صنعت و بقیه سازمانها است.

متریکز برای تحلیل منابع انسانی

ردیف	عنوان سنجه / شاخص	نحوه سنجش	استاندارد
۱	داوطلب مربی گری	$CCR = 100 * \text{تعداد کل کارکنان} / \text{تعداد داوطلبان برای مربی شدن}$	حداقل ۱۰ درصد
۲	داوطلب منتورینگ	$MCR = 100 * \text{تعداد کل کارکنان} / \text{تعداد داوطلبان برای منتور شدن}$	حداقل ۱۰ درصد
۳	میانگین امتیاز عملکرد کوچی / متی	$CR = 100 * \text{میانگین امتیاز عملکرد کل سازمان} / \text{میانگین امتیاز عملکرد کوچی ها، متی ها}$	حداقل ۷۰ درصد
۴	نسبت نفوذ مربی گری و منتورینگ	$MPR = 100 * \text{تعداد کل کارکنان} / \text{تعداد مربی، منتور مشارکت کننده در فرایند مربی گری و منتورینگ}$	حداقل ۱۰ درصد



تحلیل و توسعه شایستگی ها



کلیات

پیش نیاز

- مدل شایستگی سازمان
- دسته بندی خانواده شغلی
- مستندات حوزه عملیاتی سازمان
- اطلاعات مربوط به مشاغل و شرایط کار

اهداف

توسعه شایستگیهای افراد در راستای شایستگیهای محوری سازمان. هدف از توسعه شایستگی، ارتقاء مستمر شایستگی های منابع انسانی برای انجام کارها و پذیرش مسئولیت هاست. افراد به خاطر توسعه شخصی، از فرصتهای توسعه شایستگی استفاده می کنند و زمینه لازم برای رشد منابع انسانی سازمان و قابلیت اشتغال آنها فراهم می شود

تعریف

شناسایی دانش، مهارت و توانایی های لازم برای انجام فعالیتهای سازمان است. این شایستگی ها مبنای لازم را برای اقدامات توسعه ای منابع انسانی فراهم می کند

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۹: گزارش وضعیت فرایند تحلیل و توسعه شایستگی‌ها

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ

1. شرایط احراز و شرایط کلی مشاغل مشخص است ولی هنوز شایستگی‌های تخصصی شغل‌ها شناسایی نشده است؛
2. شایستگی‌ها به صورت پراکنده و موردی شناسایی شده است ولی هنوز به صورت یکپارچه و نظام‌مند نیست.

اول

1. از شایستگی‌ها به صورت موردی در فرایندهای مختلف منابع انسانی استفاده می‌شود؛
2. شایستگی‌های مدیریتی و فنی - تخصصی برای پست‌های سازمانی وجود دارد؛
3. شرایط کار، شرایط شغلی و شرایط احراز همه مشاغل شناسایی می‌شود؛
4. دستورالعمل و روش اجرایی توسعه شایستگی تدوین شده است؛
5. شایستگی‌های عمومی سازمان شناسایی شده و یک پروفایل شایستگی عمومی برای سازمان تدوین شده است.

دوم

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۹: گزارش وضعیت فرایند تحلیل و توسعه شایستگی‌ها

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ	
سوم	<ol style="list-style-type: none"> 1. شایستگی‌های فنی و مدیریتی برای تک‌تک مشاغل شناسایی شده و جذب و توسعه بر مبنای این پروفایل انجام می‌پذیرد؛ 2. شایستگی‌ها از طریق بنچمارک و همچنین با مصاحبه با سطوح مختلف سازمان تدوین شده و در ارتباط با اهداف و استراتژی‌های کلان است؛ 3. شایستگی‌ها و ابعاد مختلف آن و رفتارهای مرتبط با هر شایستگی شناسایی شده و در اختیار همه قرار گرفته است؛ 4. مدل سیستماتیک برای شناسایی شایستگی‌های مدیریتی و فنی - تخصصی وجود دارد و به طور مرتب تحلیل و بازنگری می‌شود.
چهارم	<ol style="list-style-type: none"> 1. از توانمندیهای HRIS و DHR برای بروزرسانی بانک شایستگی‌های همه مشاغل استفاده می‌شود؛ 2. شایستگی‌های محوری بر اساس چشم انداز، مأموریت و استراتژی‌ها استخراج شده است؛ 3. مدل شایستگی بر اساس شایستگی‌های محوری سازمان برای خانواده‌های شغلی (مدیریتی و تخصصی) طراحی شده است؛ 4. از نظرات مشتریان در تدوین مدل شایستگی استفاده می‌شود؛ 5. مشاغل کلیدی و استراتژیک و غیر استراتژیک سازمان شناسایی می‌شود؛ 6. پروفایل شایستگی برای کارکنان تهیه شده است، به نحوی که پتانسیل‌های آنها در چارچوب شایستگی‌های مورد انتظار سازمان مشخص شده و قابل گزارش‌گیری است؛ 7. مصادیق رفتاری همه شایستگی‌ها مشخص شده است.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۹: گزارش وضعیت فرایند تحلیل و توسعه شایستگی‌ها

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ	فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)
پنجم	<ol style="list-style-type: none"> 1. حداقل یکی از سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده‌های منابع انسانی تحلیل می‌شوند؛ 2. کانون ارزیابی نقش مهمی در جذب، ارتقا و توسعه بر اساس مدل‌های شایستگی ایفا می‌کند؛ 3. شایستگی‌های حال و آینده سازمان در استخدام و توسعه کارکنان مد نظر قرار می‌گیرد؛ 4. سطوح شایستگی به صورت سیستماتیک برای کارکنان کلیدی تعریف شده و شرایط نیل به این سطوح مهیاست؛ 5. ملاحظات اخلاقی که باید توسط ارزیابان به هنگام بررسی شایستگی‌ها مدنظر قرار گیرد، تعریف شده است؛ 6. شاخص‌های مهم عملکرد (KPIs) برای توسعه شایستگی‌ها، شناسایی و تعریف شده است؛ 7. اثربخشی مدل‌های شایستگی همه مشاغل بر اساس شاخص‌های مهم عملکرد (KPIs) سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد.
ششم	<ol style="list-style-type: none"> 1. همسویی استراتژیک بین شایستگی‌های منابع انسانی با شایستگی‌های محوری و استراتژی‌های سازمان به طور سالیانه سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد؛ 2. همه فرایندهای منابع انسانی از شایستگی‌ها ورودی معناداری دریافت می‌کنند؛ 3. به صورت مستمر پروفایل شایستگی به روز می‌شود؛ 4. به صورت مستمر شکاف شایستگی‌ها شناسایی شده و برنامه‌های اصلاحی برای آن اجرا می‌شود؛ 5. شواهد روشنی مبنی بر استفاده از شایستگی‌ها در کارمندیابی، جذب، آموزش و ... وجود دارد؛ 6. طرح توسعه فردی برای همه تدوین شده و توسعه شایستگی‌ها در آن لحاظ شده است؛ 7. شایستگی‌های همه کارکنان با استراتژی و نیازهای کسب و کار همسو است.
هفتم	<ol style="list-style-type: none"> 1. فرهنگ شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌سالاری حاکم شده است؛ 2. گزارشات بازخور حاصل از کانون ارزیابی موجب اقدامات بهبود می‌شود؛ 3. فرایندهای مبتنی بر شایستگی منجر به بهبود بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و ... شده است؛ 4. کاربرد شایستگی‌ها موجب بهبود سودآوری و ارزش آفرینی در سازمان شده است؛ 5. شایستگی‌های همه کارکنان بر اساس شایستگی‌های محوری سازمان، تعریف و ایجاد می‌شود و به طور مستمر بهبود می‌یابد؛ 6. همه سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده‌های منابع انسانی تحلیل (توصیفی، پیش‌بینی‌کننده و تجویزی) شده و در تصمیمات منابع انسانی بکار گرفته می‌شوند؛ 7. سازمان در حوزه تحلیل و توسعه شایستگی‌ها به عنوان تجربه برتر در صنعت شناخته می‌شود و مرجع استاندارد برای بقیه سازمانها است.

متریکز برای تحلیل منابع انسانی

ردیف	عنوان سنجش / شاخص	نحوه سنجش	استاندارد
۱	نرخ شایستگی مشاغل حیاتی و کلیدی	$CR = 100 \times \text{نامزدهای مدیریتی شرکت کننده در کانون} / \text{افراد پذیرفته شده}$	حداقل ۷۰ درصد
۲	نرخ نفوذ شایستگی	$CPR = 100 \times \text{تعداد کل کارکنان} / \text{افراد شرکت کننده در کانون}$	حداقل ۳۰ درصد
۳	نرخ پروفایل شایستگی	$CPR = 100 \times \text{تعداد کل کارکنان} / \text{تعداد کارکنان دارای پروفایل}$	حداقل ۷۰ درصد
۴	نرخ رضایت کارکنان حیاتی و کلیدی	نتایج پیمایش تعداد کارکنان حیاتی و کلیدی $AB(ABSR)$	حداقل ۸۵ درصد
۵	نرخ خروج کارکنان حیاتی و کلیدی	$(AB)CPR = 100 \times \text{تعداد کارکنان حیاتی و کلیدی} / \text{تعداد خروجی کارکنان حیاتی و کلیدی}$	حداکثر ۱۵ درصد



تیم سازی و توانمند سازی



کلیات

پیش‌نیاز

- طراحی ساختار و مقررات مناسب برای تیم‌های کاری
- تعیین مسئول مشخص برای هماهنگی تیم‌های کاری در کل سازمان
- یکپارچه‌سازی توسعه تیم‌ها با برنامه استراتژیک منابع انسانی
- تدارک منابع انسانی، تجهیزات ارتباطی، اداری و مالی
- ایجاد مهارت کار کردن به روش تیمی
- آموزش مهارت‌های مسئولیت‌پذیری
- ارزیابی عملکرد
- برنامه مسیر پیشرفت حرفه‌ای

اهداف

تعریف فرایندها و نقشها برای تشویق کار تیمی، تفویض اختیار به تیم‌های توانمند و نهادینه‌سازی همکاری و عملکرد تیمی؛ افزایش سرعت و دقت در کارهایی که نیاز به تخصص و مهارت‌های مختلف دارد؛ ایجاد احساس خودتعیین‌کنندگی، اعتماد، رشد و ارزشمندی در همه کارکنان سازمان؛ سرمایه‌گذاری روی افراد و تیم‌ها و دادن مسئولیت و تفویض اختیار به آنها در راستای انجام موثر کارها؛ افزایش بهره‌وری و هویت‌شغلی در کارکنان

تعریف

تیم کاری مجموعه از افرادیست که با همکاری همدیگر برای تصمیم‌گیری جمعی فعالیت‌های مشخصی را انجام می‌دهند و طی فرایند تیم‌سازی جهت نیل به اهداف تیمی، نقش‌هایی بین اعضای تیم توزیع می‌شود. با کار کردن در تیم‌ها، کارکنان سازمان رشد پیدا کرده و بویژه در تیم‌های خودگردان توانمند می‌شوند. توانمندسازی ایجاد ساز و کارهایی برای بهبود و رشد توانایی‌های کارکنان و افزایش ارزش فرد برای سازمان می‌باشد. توانمندسازی در صدد تفویض اختیار و مسئولیت به افراد و تیم‌ها به منظور ایجاد احساس توانمندسازی روانشناختی در کارکنان است.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۱۰: گزارش وضعیت فرایند تیم‌سازی و توانمندسازی

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ

1. بر اثر فشارهای کاری یا تقاضاهای بیرونی، کمیته‌ها و تیم‌های خاصی به صورت پراکنده و به طور موقت شکل می‌گیرند و اختیار چندانی هم ندارند.

اول

1. هر تیم کاری مجموعه معین از وظایف وابسته به هم را براساس فرایندهای سازمان انجام می‌دهد؛
2. شایستگی‌های لازم برای تیم‌های کاری شناسایی شده و در اعضای تیم ایجاد می‌شود؛
3. تفویض اختیار به افراد خاص در سازمان انجام می‌شود؛
4. سازمان عضویت افراد در جمع‌های متنوع (Community) به منظور تصمیم‌سازی را تشویق می‌کند؛
5. از تیم‌های کاری در زمینه مذاکره، طوفان مغزی، حل مسأله و حل تعارض‌ها استفاده می‌شود؛
6. نقش‌ها، اهداف، مرزها، فعالیت‌های محوله، مسئولیت‌ها و منابع هر تیم در دستورالعمل مدون کار تیمی مشخص است؛
7. دستورالعمل مدونی برای اختیارات هر واحد تدوین شده ولی اثربخشی آن ارزیابی نمی‌شود.

دوم

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۱۰: گزارش وضعیت فرایند تیم سازی و توانمندسازی

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ	
سوم	<ol style="list-style-type: none"> 1. تعهدات عملکردی تیم، برنامه زمانی و بودجه و منابع مورد نیاز مورد ارزیابی قرار می گیرد؛ 2. تیم های کاری غیر ضروری با یک برنامه ریزی منظم، منحل شده و اعضای آنها، برای تیم های دیگر آماده می شوند و درس های آموخته شده، مستند می شود؛ 3. برخی از تیم ها (کمیته یا شوراها) نقش تصمیم سازی مهمی را بر عهده دارند و اختیارات به آنها تفویض شده است؛ 4. مدیران وظایف بزرگ را به وظایف ساده تقسیم کرده و برای ایجاد حس موفقیت به کارکنان یا تیم ها واگذار می کنند و به تدریج وظایف بزرگتر را تفویض می کنند.
چهارم	<ol style="list-style-type: none"> 1. از قابلیت HRIS و DHR برای بهینه سازی تیم سازی و توانمندسازی استفاده می شود؛ 2. برخی از تیم های کاری اختیار تصمیم گیری دارند و عملکرد تیم های کاری با عملکرد واحد و سازمان هم راستا شده و شاخص های کمی سنجش عملکرد تیمی مورد ارزیابی قرار می گیرد؛ 3. جبران خدمات تیمی در سراسر سازمان جاری شده است؛ 4. کارکنان بیش از نیمی از مشکلات را حل می کنند و مدیران وقت آزاد بیشتری برای مسائل نو و غیر روزمره دارند؛ 5. از تفویض اختیار معکوس (پایین به بالا) خودداری می شود و از زیردستان خواسته می شود که به جای درخواست کمک یا رهنمود، راه حل پیشنهاد نمایند؛ 6. اقدامات لازم برای ظرفیت سازی در مدیران و کارکنان برای استفاده از ابزارهای دیجیتال انجام می شود؛ 7. سیستم های منابع انسانی به صورت اپلیکیشن روی ابزارهای هوشمند مدیران و کارکنان قابل استفاده است.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۱۰: گزارش وضعیت فرایند تیم سازی و توانمندسازی

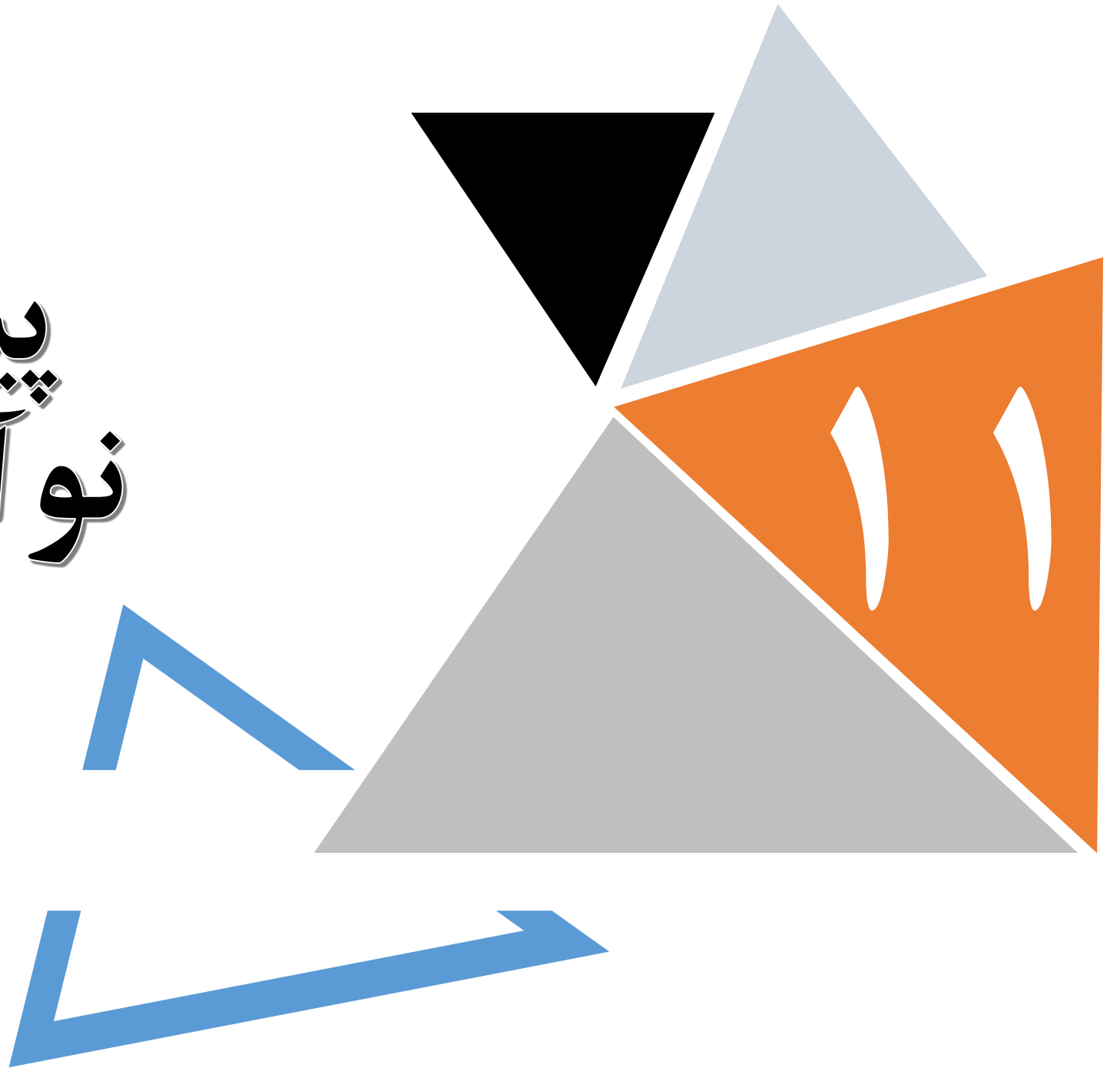
فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ	فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)
پنجم	<ol style="list-style-type: none"> 1. حداقل یکی از سنجه های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده های منابع انسانی تحلیل می شوند؛ 2. تیم های خودگردان در سازمان ایجاد شده است که همه فعالیت های استخدام، پاداش، اخراج و بودجه بندی خود را انجام می دهند؛ 3. کارکنان و کارشناسان به اندازه مدیران در انتخاب منابع لازم برای انجام کار (حق تخصیص منابع) حق تصمیم گیری دارند و در این زمینه دستورالعمل مدونی وجود دارد؛ 4. شاخص های مهم عملکرد (KPIs) برای فعالیتهای تیم سازی و توانمندسازی شناسایی و تعریف شده است؛ 5. اثربخشی اقدامات این فرایند بر اساس شاخص های مهم عملکرد (KPIs) سنجیده و تحلیل شده و بهبود می یابد.
ششم	<ol style="list-style-type: none"> 1. همسویی استراتژیک این فرایند با استراتژیهای سازمان به طور سالیانه تحلیل شده و بهبود می یابد؛ 2. کارکنان و کارشناسان به اندازه مدیران به اطلاعات واحد خود دسترسی دارند. 3. احساس خود اثربخشی (شایستگی شخصی)، احساس انتخاب، توان اثرگذاری، معنی داری، ارزشمندی و احساس اعتماد و امنیت کارکنان بصورت سالیانه ارزیابی و نتایج آن بررسی و روند کلی تحلیل می شود.
هفتم	<ol style="list-style-type: none"> 1. فرهنگ تیم سازی و توانمندسازی در سازمان نهادینه شده و مورد حمایت مدیریت است؛ 2. رهبری اشتراکی در شرایط مقتضی متداول است؛ 3. اکثر مدیران سازمان، کارشناسان قبلی سازمان بوده اند و براساس فرایند توانمندسازی، در رده های مدیریتی مشغول به فعالیت هستند؛ 4. کارکنان سازمان در کنار مدیران اختیار تصمیم گیری دارند؛ 5. همه سنجه های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده های منابع انسانی تحلیل (توصیفی، پیش بینی کننده و تجویزی) شده و در تصمیمات منابع انسانی بکار گرفته می شوند؛ 6. سازمان در حوزه تیم سازی و توانمندسازی مرجع استاندارد صنعت است.

متریکز برای تحلیل منابع انسانی

ردیف	عنوان سنجه / شاخص	نحوه سنجش	استاندارد
۱	نسبت ساختار تیمی	$100 * \text{تعداد واحدهای سازمان} / \text{تعداد واحدهای دو لایه ای} = \text{TSR}$	حداقل ۲۰ درصد
۲	درصد زنان در گریدهای مدیریتی	$100 * \text{تعداد کل مدیران} / \text{تعداد زنان در گریدهای مدیریتی} = \text{FMG}$	حداقل ۱۰ درصد
۳	نسبت تصمیمات	$100 * \text{تعداد کل تصمیمات اجرا شده} / \text{تعداد تصمیمات تیمی اخذ شده} = \text{TDM}$	حداقل ۲۰ درصد
۴	نسبت پاداش تیمی	$100 * \text{مبلغ کل} / \text{مبلغ پاداش تیمی} = \text{TC}$	حداقل ۲۰ درصد

پیشنهادات و نوآوری مستمر



کلیات

پیش نیاز

- تدوین سیاست‌های مدون برای بهبود
- تعیین مسئول برای بهبود و نوآوری
- تدارک منابع مالی، منابع انسانی و فیزیکی لازم
- حمایت مدیر ارشد و حضور در جلسات کمیته پیشنهادات
- آموزش مهارت‌های نوآوری به کارکنان

اهداف

- ایجاد سازوکارهای حمایت از بهبود مستمر و نوآوری و توسعه فرایندها و تکنولوژی‌های جدید و نهادینه‌سازی نوآوری در سازمان

تعریف

نظام پیشنهادات برای ظهور ایده‌های خلاق کارکنان استفاده می‌شود و می‌تواند موجب ساخت قابلیت سازمانی شود. بهبود مستمر محصولات، فرایندها و تکنولوژی‌ها و روشهای انجام کار. شناسایی و ارزیابی بهبود و نوآوری در اقدامات منابع انسانی و تکنولوژی که منجر به بهبود کاری در فعالیت‌ها می‌شود.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۱۱: گزارش وضعیت فرایند پیشنهادات و نوآوری مستمر

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ

اول

1. تمرکز نوآوری بر رشد در عملیات اصلی سازمان است؛
2. به برخی از نوآوری‌ها و اقدامات بهبود، پاداش داده می‌شود؛
3. نوآوری متمرکز بر عملیات اصلی، بصورت کلی در برابر مشکلات، شوکها و فشارهای محیط بیرونی انجام می‌شود.

دوم

1. برای نوآوری، بودجه تخصیص داده می‌شود؛
2. کمیته و دبیرخانه نوآوری و نظام پیشنهادات تشکیل شده است؛
3. دبیران هر واحد مشخص شده‌اند؛
4. فرایندهای دریافت، بررسی و اجرای پیشنهاد مشخص شده است؛
5. افراد و گروه‌های کاری به منظور بهبود مستمر عملکرد و نوآوری، توانمند می‌شوند و مهارت‌های جدید به آنها آموخته می‌شود؛
6. سازمان زمینه‌های نوآوری را به صورت فراخوان برای کل کارکنان اعلان عمومی می‌کند.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۱۱: گزارش وضعیت فرایند پیشنهادات و نوآوری مستمر

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ	فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)
سوم	<ol style="list-style-type: none"> 1. جلسات هم‌اندیشی همراه با خلاقیت گروهی و سرگرمی متداول است؛ 2. بهبودهای کایزنی در زمینه ایده‌های خلاقانه کارکنان تشویق می‌شود؛ 3. پاداش‌های متنوع، و متناسب با موضوع پیشنهادات جاری است؛ 4. فرایند نوآوری به صورت آگاهانه طراحی شده است؛ 5. اقدامات لازم برای امنیت اطلاعات فراهم شده است؛ 6. اطلاعات جامع داخلی و جهانی منابع انسانی در اختیار مدیریت قرار می‌گیرد؛ 7. برنامه مدونی برای ایجاد روحیه نوآوری و خلاقیت برای همه افراد سازمان وجود دارد.
چهارم	<ol style="list-style-type: none"> 1. از توانمندیهای HRIS و DHR برای مدیریت سیستم پیشنهادات و نوآوری استفاده می‌شود و به طور مرتب HRIS سازمان با نوآوری و ایجاد ابزارهای جدید، بهبود می‌یابد؛ 2. کارکنان به عنوان منبع بهره‌وری تلقی می‌شوند؛ 3. مدیریت ارشد به صورت مستمر از نوآوری حمایت می‌کند؛ 4. بودجه مناسبی برای آموزشهای خلاقیت و نوآوری تخصیص می‌یابد؛ 5. کمیته نظام نوآوری و پیشنهادات بسیار فعال است؛ 6. زمانی برای خواندن مجلات تخصصی، شرکت در سمینارهای مرتبط و استفاده از مشاوران تخصصی برای کارکنان حرفه‌ای فراهم است؛ 7. نظام پیشنهادات در شرکت مستقر است و متولیان مشخص و شناخته‌ای شده‌ای دارد.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۱۱: گزارش وضعیت فرایند پیشنهادات و نوآوری مستمر

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ	فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)
پنجم	<ol style="list-style-type: none"> 1. حداقل یکی از سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده‌های منابع انسانی تحلیل می‌شوند؛ 2. فرهنگ پذیرش شکست وجود دارد و خلاقیت را تشویق می‌کند؛ 3. نوآوری تیمی برای جذب ایده‌های کارکنان جریان دارد؛ 4. برای پیشنهادات ارائه شده، تحلیل هزینه و منفعت صورت می‌گیرد و ریسک‌های بالقوه شناسایی می‌گردد؛ 5. شاخص‌های مهم عملکرد (KPIs) برای نوآوری و ایده‌پردازی شناسایی و تعریف شده است؛ 6. اثربخشی فعالیتهای مشوق نوآوری و خلاقیت بر اساس شاخص‌های مهم عملکرد (KPIs) سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد؛ 7. روش‌های آموخته شده از اجرای ایده‌ها، مستند می‌شود؛ 8. سیستم منابع انسانی هوشمند و یکپارچه بوده و به بقیه سیستم‌های سازمان متصل است.
ششم	<ol style="list-style-type: none"> 1. همسویی ایده‌های نوآورانه با استراتژیهای سازمان به طور سالیانه سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد؛ 2. حداقل یک سالن به اتاق فکر یا اندیشه و بحث آزاد برای تشویق خلاقیت تجهیز شده است؛ 3. سازمان ریسک اجرایی پیشنهادات کارکنان را پذیرفته و هزینه‌های شکست ایده‌ها را تحمل می‌کند و به صورت آزمایشی، ایده‌ها را ایجاد و اجرا می‌کنند؛ 4. روشهای ترویج نوآوری در سازمان جاری است؛ 5. مرخصی نوآوری برای کارکنان نخبه به تشخیص خودشان فراهم است؛ 6. هم ایده‌های موفق و هم ایده‌های شکست خورده با مکانیزم‌های متنوعی مورد تشویق قرار می‌گیرند؛ 7. مدیریت دانش یکپارچه در سطح سازمان وجود دارد.
هفتم	<ol style="list-style-type: none"> 1. فرهنگ پشتیبانی از خلاقیت، نوآوری و بهبود در سراسر سازمان ایجاد شده است؛ 2. کارکنان به عنوان منبع ایده تلقی می‌شوند؛ 3. گزارش سالیانه از فواید نوآوری و پیشنهادات (بهره‌وری، سودآوری، رضایت مشتری، بهبود فرایند) برای کلیه کارکنان ارائه می‌شود؛ 4. مدیریت تغییرات صورت می‌گیرد و مقاومت در برابر اجرای پیشنهادات مدیریت می‌شود؛ 5. سرانه ایده‌ها و پیشنهادات ارائه شده و اجرا شده در سازمان در سال بالای یک است؛ 6. همه سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده‌های منابع انسانی تحلیل (توصیفی، پیش بینی کننده و تجویزی) شده و در تصمیمات منابع انسانی بکار گرفته می‌شوند؛ 7. سازمان در زمینه پیشنهادات و نوآوری مستمر مرجع استاندارد در صنعت شناخته می‌شود.

متریکز برای تحلیل منابع انسانی

ردیف	عنوان سنجه / شاخص	نحوه سنجش	استاندارد
۱	سراجه پیشنهاد کارکنان	$SR = 100 * \text{تعداد کارکنان} / \text{تعداد پیشنهادات}$	حداقل ۱
۲	سراجه نوآوری سازمان	$SR = 100 * \text{تعداد نوآوری صنعت} / \text{تعداد نوآوری سازمان}$	حداقل ۵ درصد
۳	نسبت پاداش نوآوری	$IR = 100 * \text{کل پاداش تخصیص یافته} / \text{مبلغ پاداش نوآوری}$	حداقل ۱۵ درصد
۴	نسبت اجرای پیشنهادات	$SER = 100 * \text{تعداد پیشنهادات ارائه شده} / \text{تعداد پیشنهادات اجرا شده}$	حداقل ۵۰ درصد



مدیریت استعدادها و جانشین پروری



کلیات

پیش نیاز

- سیاست مدون برای مدیریت استعداد
- مشاغل استراتژیک (حیاتی و کلیدی)
- تدارک منابع انسانی، مالی و فیزیکی
- توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای متولیان
- برند کارفرمایی
- ساختار سازمانی کلان و تفصیلی
- شناسایی افراد پاره وقت، موقت و نزدیک
- بازنگشتگی
- تعیین متولی برای جانشین پروری در کل سازمان
- تعیین متولی در هر واحد برای فعالیت‌های جانشین پروری
- اطلاعات پرسنلی کامل از همه کارکنان
- مستندات فرایند برنامه ریزی منابع انسانی

اهداف

جذب، حفظ و توسعه استعدادها و افراد با عملکرد بالا در سازمان.
تعریف روش‌ها و مکانیزم‌های جانشین پروری در سازمان و نهادینه‌سازی اقدامات جانشین پروری در سازمان
افزایش نرخ انتصاب و ارتقا از درون حفظ سرمایه‌های کلیدی در سازمان
افزایش نرخ بازگشت سرمایه گذاری روی افراد

تعریف

شناسایی، پرورش و توسعه استعدادها و نخبگان به منظور دستیابی به مزیت رقابتی در صنعت شناسایی مشاغل و پست‌های کلیدی سازمان و پرورش افراد مناسب برای این مشاغل

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۱۲: گزارش وضعیت فرایند مدیریت استعدادها و جانشین پروری

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ

1. دستورالعمل اولیه‌ای برای هدایت فعالیت‌های جانشین پروری تدوین شده است؛
2. افراد مستعد برای مشاغل استراتژیک (حیاتی و کلیدی) به صورت موردی و در صورت نیاز به انتخاب جانشین شناسایی می‌شوند.

اول

1. مشاغل و پست‌های حیاتی و کلیدی در حوزه فنی - تخصصی و مدیریتی به طور کلی به افراد با عملکرد بالا و شایسته تعلق می‌گیرد؛
2. شاخص‌های شناسایی مشاغل و پست‌های حیاتی و کلیدی در حوزه فنی - تخصصی و مدیریتی مشخص شده و در سازمان پذیرفته شده است؛
3. فهرست افراد با عملکرد بالا و شایسته به طور مرتب (شش ماه یکبار) تهیه می‌شود.

دوم

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۱۲: گزارش وضعیت فرایند مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ	
سوم	<ol style="list-style-type: none"> 1. مشاغل و پست‌های حیاتی و کلیدی متناسب با استراتژی‌های سازمان بازنگری می‌شوند؛ 2. یک پروفایل شایستگی برای جذب استعدادها تدوین شده است؛ 3. شایستگی افراد به روش بازخور رسمی، کانون ارزیابی، ارزیابی مربیان و ارزیابی مراکز حرفه‌ای، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد؛ 4. در کانون ارزیابی، استعدادها شناسایی شده، تحت مربی‌گری قرار می‌گیرند و باشگاه ویژه‌ای (خزانه استعداد / باشگاه نخبگان) برای توسعه وجود دارد.
چهارم	<ol style="list-style-type: none"> 1. از توانمندیهای HRIS و DHR برای بهینه‌سازی مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری استفاده می‌شود؛ 2. نقشهای کلیدی (مدیران ارشد، مدیر منابع انسانی و خود فرد) در جانشین‌پروری شناسایی شده و با هم در تعامل مستمرند (هر فصل حداقل یک جلسه)؛ 3. مسیر حرفه‌ای استعدادها مشخص است و در اکثر مشاغل حیاتی و کلیدی، اعضای باشگاه نخبگان گمارده شده‌اند و به طور ماهیانه با مدیران ارشد جلسه دارند؛ 4. به طور مرتب از افراد مشارکت‌کننده در مورد فرایند مدیریت استعدادها بازخور گرفته می‌شود؛ 5. مدیران ارشد سازمان تعامل نزدیکی با باشگاه نخبگان دارند و آنها را متناسب با نیازمندیهای کاری برای مشاغل حیاتی و کلیدی آماده می‌کنند.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۱۲: گزارش وضعیت فرایند مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

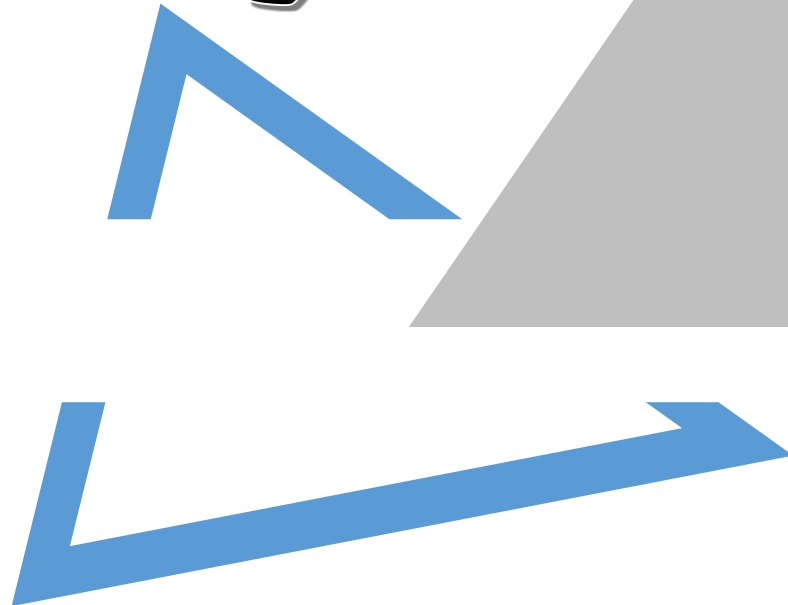
بلوغ	
پنجم	<ol style="list-style-type: none"> 1. حداقل یکی از سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده‌های منابع انسانی تحلیل می‌شوند؛ 2. نیازمندیهای کاری مشاغل حیاتی و کلیدی از طریق روشهایی همچون نمودار سازمانی، بحران در روند کارها، مدیران، شرح مشاغل و مدل شایستگی شناسایی می‌شود؛ 3. شاخص‌های مهم عملکرد (KPIs) برای مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری شناسایی و تعریف شده است؛ 4. اثربخشی مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری بر اساس شاخص‌های مهم عملکرد (KPIs) سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد؛ 5. برنامه مدون برای افراد منتخب با مشارکت آنها وجود دارد و براساس مسیرهای جانشینی هر کدام، توسعه لازم صورت می‌گیرد؛ 6. هر کدام از مدیران ارشد به طور رسمی، منتور حداقل یک نفر از اعضای باشگاه نخبگان هستند؛ 7. برنامه نخبه‌یابی، نخبه‌داری و نخبه‌پروری به طور سیستماتیک اجرا و به طور سالانه پیشرفت را اندازه‌گیری می‌کنند.
ششم	<ol style="list-style-type: none"> 1. همسویی استراتژیک این فرایند با استراتژیهای سازمان به طور سالیانه سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد؛ 2. عملکرد افراد با توجه به برنامه توسعه فردی هر کدام، ارزیابی می‌شود و اقدامات اصلاحی در زمینه زمان و محتوا صورت می‌گیرد؛ 3. اقدامات منابع انسانی مجزایی مختص باشگاه نخبگان طراحی و اجرا می‌شود و اعضای باشگاه نخبگان دارای مسیر حرفه‌ای پویا بوده و در نقشها و مشاغل حیاتی و کلیدی به کار گمارده می‌شوند؛ 4. بیش از نیمی از مشاغل مدیریتی توسط اعضای باشگاه نخبگان اشغال شده است.
هفتم	<ol style="list-style-type: none"> 1. فرهنگ نخبه‌یابی، نخبه‌پروری و نخبه‌داری نهادینه شده است؛ 2. همه نیازهای شایستگی‌های محوری نخبگان پاسخ داده می‌شود؛ 3. در باشگاه نخبگان برای همه پست‌های حیاتی و کلیدی حداقل سه نفر شناسایی شده است و کانون ارزیابی به طور مرتب نفرات با عملکرد بالا را شناسایی و به باشگاه معرفی می‌کند؛ 4. فرایند مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری به طور مرتب بر اساس نیازهای کسب و کار بازنگری و بهبود می‌یابد؛ 5. برنامه‌های مدون توسعه رهبری برای باشگاه نخبگان وجود دارد تا نیازهای آینده سازمان و کسب و کار را شناسایی و برآورده سازند؛ 6. همه سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده‌های منابع انسانی تحلیل (توصیفی، پیش‌بینی‌کننده و تجویزی) شده و در تصمیمات منابع انسانی بکار گرفته می‌شوند؛ 7. سازمان در فرایند مدیریت استعداد و جانشین‌پروری برای بقیه سازمان‌ها به عنوان الگو و مرجع استاندارد شناخته می‌شود.

متریکز برای تحلیل منابع انسانی

ردیف	عنوان سنجه / شاخص	نحوه سنجش	استاندارد
۱	نرخ خروج کارکنان با عملکرد بالا	$100 * \text{تعداد کل کارکنان} / \text{تعداد خروج کارکنان با عملکرد بالا}$ HPTR=	حداکثر ۵ درصد
۲	نرخ رشد مخزن جانشینان	$100 * \text{تعداد جانشینان سالهای قبل} / \text{تعداد جانشینان یکسال}$ SPGR =	حداقل ۱۰۵ درصد
۳	نرخ ارتقا	$100 * \text{تعداد کل کارکنان} / \text{تعداد ارتقا عمودی و افقی}$ PR =	حداقل ۵ درصد
۴	نسبت نفوذ برنامه جانشینی	$100 * \text{کل مشاغل حیاتی و کلیدی} / \text{تعداد مشاغل پر شده با برنامه جانشین پروری}$ SPPR=	حداقل ۵۰ درصد
۵	درصد ارتقا درونی به پست مدیریتی	$100 * \text{تعداد کل مدیران} / \text{تعداد ارتقا از درون}$ IPR=	حداقل ۸۰ درصد
۶	وسعت جانشین پروری	$100 * \text{تعداد مشاغل حیاتی و کلیدی} / \text{تعداد جانشین آماده}$ SB=	حداقل ۸۰ درصد
۷	عمق جانشین پروری	$100 * \text{تعداد افراد وارد شده به برنامه جانشین پروری} / \text{تعداد جانشین آماده}$ SB=	حداقل ۸۰ درصد
۸	توان رهبران آینده	$100 * \text{تعداد کل کارکنان} / \text{تعداد کارکنان دارای آمادگی برای پذیرش مدیریت ارشد}$ HPTR=	حداقل ۷ درصد



مدیریت اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی



کلیات

پیش نیاز

- تدارک منابع مالی، منابع انسانی و فیزیکی لازم
- حمایت مدیر عامل
- حمایت مدیران ارشد

اهداف

نهادینه سازی و پیاده سازی اخلاق و ارزش‌ها در سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب. مدیریت موثر فرهنگ و ارزش‌ها به منظور نهادینه کردن اصول و ارزش‌های مدنظر در رفتار کارکنان، انسجام درونی بین کارکنان و ایجاد تصویر بیرونی مثبت به منظور جذب استعدادهای و سرمایه گذاران

تعریف

تدوین منشور اخلاقی و کدهای رفتاری، شناسایی ارزش‌های مطلوب و ساخت فرهنگ سازمانی مطلوب و کارآمد به منظور افزایش عملکرد و ایجاد بهترین مکان کاری و توسعه تصویر بیرونی مثبت از سازمان.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۱۳: گزارش وضعیت فرایند مدیریت اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی (EVC)

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ

1. مفاد قانونی بیشتر از مضامین اخلاقی برای شکل‌دهی رفتار به کار می‌رود؛
2. مستندات ابتدایی در زمینه ارزشها و اخلاق در سازمان وجود دارد؛
3. ارزش‌های مشترک شناسایی و مصوب شده و همه کارکنان از آنها اطلاع دارند، ولی درک مشترکی از ارزشها وجود ندارد؛
4. نظرات، بازخورها و شکایات ذی‌نفعان بطور پراکنده جمع‌آوری می‌شود؛
5. مدیران در جلسات به صورت کلی در مورد اخلاقیات و ارزشها صحبت می‌کنند.

اول

1. اقدامات اصلاحی از منظر حساسیت اخلاقی در جهت عادلانه کردن حقوق، مزایا و پاداش و بهبود انگیزش کارکنان صورت گرفته است.
2. منشور اخلاقی با هدف هدایت کارکنان به سوی آنچه رفتار اخلاقی مطلوب است، با مشارکت فعال مدیران و کارکنان تدوین شده و در دسترس تمامی کارکنان قرار گرفته است؛
3. سند جامع اخلاقی شرکت پس از تصویب مدیریت به همه کارکنان ابلاغ شده است؛
4. مدیران در تدوین کدهای کرداری و رفتاری مشارکت فعال دارند و همه کارکنان به کدها دسترسی دارند؛
5. با توجه به کارکردهای منابع انسانی از جمله مدیریت استعدادها و جذب افراد متعهد به اصول اخلاقی، آموزش در راستای رشد رفتارهای اخلاقی و حفظ و نگهداشت مدیران و کارکنان پایبند به مسائل اخلاقی، جو اخلاقی در سازمان شکل گرفته و به افزایش رفتارهای مثبت کارکنان منجر شده است؛
6. تمامی کارکنان آموزش‌های اخلاق و ارزشها را گذرانده‌اند و حداقل ۶۰٪ آنها قابل قبول ارزیابی شده‌اند.

دوم

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۱۳: گزارش وضعیت فرایند مدیریت اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی (EVC)

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ	فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)
سوم	<ol style="list-style-type: none"> 1. شرکت دارای منشور اخلاقی، بیانیه ارزش‌ها و کدهای رفتاری می‌باشد؛ 2. با هدف افزایش هوش اخلاقی مدیران، تمامی مدیران سازمان آموزش‌های EVC را گذرانده‌اند و بیش از ۷۰٪ آنها قابل قبول ارزیابی شده‌اند؛ به این معنی که قادر به درک و شناخت EVC بوده، توانایی آنها در مواجهه با مسائل اخلاقی افزایش یافته، در تصمیم‌گیری‌ها و قضاوت‌ها درست عمل می‌کنند و تشویق به رفتارهای اخلاقی شده‌اند؛ 3. برای باقی مدیران، برنامه‌های بهبود کوتاه مدت تعریف شده است؛ 4. اعتماد حاکم بر روابط میان افراد، موجب تقویت EVC شده و در قالب کنش‌های اخلاقی متجلی شده است؛ 5. پاداش‌های مالی و نیز سایر مزایای غیرمالی نظیر ارتقاء و برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی به افراد با استعداد و مدیران و کارکنان با عملکرد بالا (که نقش به‌سزایی در بهبود هنجارهای اخلاقی دارد) انجام می‌شود؛ 6. همه کارکنان به صورت مستمر مشارکت فعال در بهبود فرهنگ سازمانی و ایجاد جو اخلاقی در سازمان دارند؛ 7. برای کارکنان برنامه‌های بهبود کوتاه مدت تعریف شده است.
چهارم	<ol style="list-style-type: none"> 1. از توانمندیهای HRIS و DHR برای افزایش اثربخشی EVC استفاده می‌شود و فرهنگ پشتیبان برای همکاری همه واحدها برای تکمیل بموقع اطلاعات نهادینه شده است؛ 2. شرکت دارای واحدی بنام اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی (EVC) در حوزه منابع انسانی می‌باشد؛ 3. با استفاده از کانال‌های رسمی سازمان، نظرات، بازخورها و شکایات ذی‌نفعان را بطور مستمر جمع‌آوری می‌کند؛ 4. باور به نقش متمایز اخلاق در خلق موفقیت بلندمدت برای سازمان شکل گرفته است؛ 5. از همسویی فرایندهای منابع انسانی با EVC اطمینان حاصل شده و اصلاحات لازم در آنها اعمال گردیده است؛ 6. منشور اخلاقی، ارزش‌های مصوب و کدهای کرداری رفتاری به‌طور دوره‌ای بازنگری می‌شوند؛ 7. دست‌کم یک بار در سال نگرش و ادراک کارکنان و بازخور وضعیت اخلاقی ارزشی سازمان به صورت علمی دریافت شده، بررسی شده و عارضه‌های موجود مورد مطالعه و مذاقه قرار می‌گیرند.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۱۳: گزارش وضعیت فرایند مدیریت اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی (EVC)

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ	فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)
پنجم	<ol style="list-style-type: none"> 1. حداقل یکی از سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده‌های منابع انسانی تحلیل می‌شوند؛ 2. شاخص‌های مهم عملکرد (KPIs) برای معیارهای اخلاقی، ارزشی و فرهنگی شناسایی و تعریف شده است؛ 3. اثربخشی اقدامات EVC بر اساس شاخص‌های مهم عملکرد (KPIs) سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد؛ 4. رفتار اخلاقی جزو هنجارهای سازمان است و افراد به راحتی و بدون واکنش‌های اخلاقی را بیان می‌کنند و مورد حمایت واقع می‌شوند. 5. معنویت در سطح فردی توسعه یافته است؛ 6. مدیران در کلاسهای EVC مشارکت فعال دارند؛ 7. همه فرایندها، اقدامات و تصمیم‌گیری‌ها از ارزش‌های سازمانی پشتیبانی کرده و مبتنی بر اخلاق حرفه‌ای هستند؛
ششم	<ol style="list-style-type: none"> 1. همسویی استراتژیک بین EVC با استراتژیهای سازمان به طور سالیانه سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد؛ 2. سازمان به جایگاهی دست‌یافته است که ذی‌نفعان باور دارند در هر شرایطی مطابق اهداف و وعده‌هایش عمل می‌کند، از ارزش‌های خود عدول نمی‌کند و موجب حساس شدن و افزایش آگاهی مدیران و کارکنان نسبت به اهمیت موضوعات اخلاقی و ارزشی شده است؛ 3. مکانیزم‌های جاری‌سازی EVC (هنری، آموزشی و کدها و ...) در سطح کل شرکت به کار گرفته شده و مشهود است؛ 4. در ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان، به رفتارهای اخلاقی توجه می‌شود و از ارزیابی عملکرد به عنوان ابزاری برای تشویق رفتارهای اخلاقی کارکنان استفاده می‌شود؛ 5. مدیران در قبال مسئولیت‌های اخلاقی خود بطور کامل پاسخگو هستند؛ 6. کنترل دقیق، مستمر و در سطح کل سازمان جهت حصول اطمینان از جاری‌سازی اخلاق و ارزشها توسط مدیریت صورت می‌پذیرد؛ 7. مسئولیت در برابر محیط ریست وجود دارد و مدیریت منابع انسانی سبز محور امور قرار گرفته است.
هفتم	<ol style="list-style-type: none"> 1. معنویت در سطح واحدها و گروه‌ها و کل توسعه یافته است و فرهنگ اخلاقی و معنویت کاری در سازمان حکمفرما شده است؛ 2. مظاهر رسمی سازمانی به گونه‌ای هم‌راستا و هماهنگ طراحی شده‌اند و از طریق حواس پنجگانه توسط ذی‌نفعان ادراک می‌شوند؛ 3. اخلاق به صورتی پایدار در فرهنگ سازمانی جای گرفته و به عنوان یکی از منابع مزیت رقابتی سازمان تلقی می‌شود، تصویری مثبت از سازمان خلق کرده است و تأثیر آن در کارکردهای مثبت در جهت منافع سازمان نظیر اعتماد، وفاداری مشتریان و ... مشهود است؛ 4. متولیان EVC (کارگردان، دستیار کارگردان و رابطین EVC) در شرکت مستقر شده و جلسات دوره‌ای دارند؛ 5. سازمان در حوزه تحقیقات EVC سرمایه‌گذاری می‌کند؛ 6. سازمان با تدابیری همچون نظرسنجی در مورد بهترین مکان برای کار کردن و یا بهترین محیط کاری برای بانوان و مادران، سعی در بهبود مستمر جو سازمانی دارد؛ 7. همه سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده‌های منابع انسانی تحلیل (توصیفی، پیش‌بینی کننده و تجویزی) شده و در تصمیمات منابع انسانی بکار گرفته می‌شوند؛ 8. سازمان در حوزه پیاده‌سازی و پایبندی به اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی (EVC) الگو و مرجع استاندارد بقیه سازمانها و جامعه است.

متریکز برای تحلیل منابع انسانی

ردیف	عنوان سنجه / شاخص	نحوه سنجش	استاندارد
۱	نرخ ممیزی اخلاق سالیانه	نتایج نظر سنجی سالیانه = EVCR	بیش از ۵۰ درصد
۲	تعداد شکایات	تعداد کل کارکنان / تعداد شکایات = RR	کمتر از ۵ درصد
۳	ضریب نفوذ EVC	۱۰۰ * کل مشاغل سازمانی / مشاغل فاقد موانع برای زنان و اقلیت ها = EVCP	بیش از ۸۰ درصد
۴	نسبت هزینه‌های حقوقی سازمان	۱۰۰ * هزینه‌های سازمان / هزینه‌های ادعا = RR	کمتر از ۱ درصد
۵	نسبت بودجه مسئولیت اجتماعی	۱۰۰ * کل بودجه سازمان / بودجه مسئولیت اجتماعی = SRB	بیش از ۱ درصد



رهبری و استراتژی منابع انسانی



کلیات

پیش نیاز

- تدوین چشم انداز شرکت و اطلاع رسانی به کارکنان
- تعیین مأموریت شرکت و آگاهی همه کارکنان از آن
- تدوین اهداف کلان شرکت و اطلاع رسانی به همه
- تدوین استراتژی شرکت و بازنگری دوره ای آن
- شرکت مستمر متولیان استراتژی در جلسات بازنگری استراتژی

اهداف

همسو کردن اولیه استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های سازمان در سازمان های موفق، منابع انسانی شریک استراتژیک سازمان است و باید با مکانیزم هایی، منابع انسانی اهرم تحقق استراتژی ها شود.

تعریف

منابع انسانی شریک استراتژیک سازمان است و اقدامات منابع انسانی در همه واحدها، در راستای استراتژی سازمان قرار می گیرد.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۱۴: گزارش وضعیت فرایند رهبری و استراتژی منابع انسانی

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ	
اول	<ol style="list-style-type: none"> 1. برنامه‌های منابع انسانی کوتاه مدت و انفعالی است؛ 2. اهداف منابع انسانی مشخص نیست؛ 3. برنامه‌ها و اقدامات منابع انسانی بدون ارتباط با استراتژی‌های کسب و کار، بر اساس مشکلات و مسایل روزمره انجام می‌شود؛ 4. یک رویکرد سیلو به بحث مدیریت ریسک وجود دارد و به صورت پراکنده در مورد برخی فرایندها و نگرش‌های منابع انسانی توسط واحدهای مختلف سازمان اقدام به شناسایی ریسک شده است؛ 5. حسابرسی قانونی فرآیندهای منابع انسانی انجام می‌گیرد؛ 6. دستورالعمل مدیریت ریسک منابع انسانی تدوین شده است؛ 7. رهبران سازمان تصور می‌کنند که اقدامات منابع انسانی، مدهای زودگذر و بی‌فایده هستند.
دوم	<ol style="list-style-type: none"> 1. چشم انداز، مأموریت و ارزشهای سازمان تدوین یافته، ترسیم شده و در تابلوها، سایت و مکانهای اطلاع‌رسانی نصب شده است؛ 2. واحد منابع انسانی در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت سازمان، تنها در برخی از موارد مرتبط به منابع انسانی مشارکت دارد؛ 3. منابع انسانی در برخی موارد خاص در برنامه‌ریزی استراتژیک دخالت دارد؛ 4. داده‌های فرایندهای کاری و منابع انسانی جمع‌آوری می‌شود ولی منظم و سیستماتیک نیست؛ 5. شاخص‌های جامع کمی و کیفی تحلیل ریسک نظیر تناوب وقوع ریسک در گذشته، پیش‌بینی متخصصین از احتمال وقوع ریسک، پیامدهای مالی، ایمنی، شهرت و اعتبار و پیامدهای قانونی ریسک تدوین شده است و رویکرد نظام‌مندی برای تعیین اولویت ریسک‌ها وجود دارد؛ 6. مدیریت منابع انسانی تلاشهایی را برای هماهنگ‌سازی اقدامات و فعالیتهای منابع انسانی با استراتژی کسب و کار انجام می‌دهد؛ 7. رهبران سازمان معتقدند که اقدامات منابع انسانی موجب اطلاق وقت و کندی کارها می‌شود.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۱۴: گزارش وضعیت فرایند رهبری و استراتژی منابع انسانی

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ	
سوم	<ol style="list-style-type: none"> 1. اهداف کلان منابع انسانی برای پنج سال آینده مشخص شده است؛ 2. وضعیت مطلوب فرایندها و ویژگی‌های منابع انسانی متناسب با استراتژی کسب و کار روشن شده است؛ 3. فرایندهای منابع انسانی به صورت افقی با هم همسو هستند و فرایند شناسایی ریسک‌ها در مورد فرایندها و نگرش‌های منابع انسانی انجام می‌شود؛ 4. ارزش افزوده منابع انسانی برای سازمان به صورت ابتدایی مشخص است؛ 5. برنامه‌ریزی میان‌مدت برای برخی فعالیتهای منابع انسانی انجام می‌شود؛ 6. برخی گزارشات تحلیلی در مورد نقاط قوت و ضعف منابع انسانی تهیه می‌شود و استراتژی‌های مختلف مواجهه با ریسک‌های منابع انسانی نظیر متحمل شدن، حذف ریسک، متنوع ساختن و انتقال ریسک شناسایی شده است؛ 7. برخی از رهبران سازمانی به مدیران و کارشناسان منابع انسانی و موضوعات منابع انسانی وقت اختصاص می‌دهند ولی حمایت جدی نمی‌کنند.
چهارم	<ol style="list-style-type: none"> 1. از توانمندیهای HRIS و DHR برای تدوین و اجرای استراتژیهای منابع انسانی استفاده می‌شود و از مدیران و کارکنان در مورد اثربخشی HRIS و DHR نظرسنجی می‌شود؛ 2. منابع انسانی بخشی از تیم استراتژیک سازمان است و در نشست‌های منظم با مدیریت شرکت می‌کند؛ 3. وضعیت موجود ویژگی‌های منابع انسانی شناسایی شده و برنامه‌های بهبود بر اساس نظرات ذی‌نفعان تعریف می‌شود؛ 4. فرایندهای منابع انسانی به صورت عمودی با استراتژیهای کسب و کار همسو هستند و طرح مواجهه با ریسک تدوین شده و با توجه به اولویتهای به دست آمده و تحلیل هزینه-منفعت استراتژی‌ها، استراتژی مواجهه مناسب برای هر ریسک در نظر گرفته می‌شود؛ 5. برنامه‌های عملیاتی ۵ ساله بر اساس برنامه استراتژیک منابع انسانی تدوین شده و به صورت سالیانه اجرا و مورد بازنگری و کنترل قرار می‌گیرد؛ 6. منابع انسانی شریک استراتژیک سازمان است و برای سازمان خلق ارزش می‌کند؛ 7. رهبران سازمانی در مورد منابع انسانی حرفهای خوب و سازنده ای می‌زنند ولی همه حرفها را به عمل تبدیل نمی‌کنند.

مراحل بلوغ: فرامین منابع انسانی

کاربرگ شماره ۱۴: گزارش وضعیت فرایند رهبری و استراتژی منابع انسانی

فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)

بلوغ	فرامین منابع انسانی (اقدامات لازم در این فرایند)
پنجم	1. حداقل یکی از سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده‌های منابع انسانی تحلیل می‌شوند؛
	2. همه فرایندهای منابع انسانی به صورت افقی و عمودی با هم همسوسازی شده است؛
	3. شکافهای اصلی بین وضعیت مطلوب فرایندها و ویژگیهای منابع انسانی با وضعیت موجود ترسیم و تحلیل می‌شود؛
	4. شاخص‌های مهم عملکرد (KPIs) و خروجیهای مورد انتظار از استراتژیهای منابع انسانی شناسایی و تعریف شده است؛
	5. اثربخشی استراتژیهای منابع انسانی بر اساس شاخص‌های مهم عملکرد (KPIs) سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد؛
	6. فعالیتهای منابع انسانی متناسب با مشاغل استراتژیک (حیاتی و کلیدی) و غیراستراتژیک (محوری و ضروری) جاری شده است؛
	7. ارتباط منابع انسانی با همه مدیران برقرار است و منابع انسانی بر کسب و کار اصلی سازمان مسلط است.
ششم	1. همسویی استراتژیهای منابع انسانی با استراتژیهای سازمان به طور سالیانه سنجیده و تحلیل شده و بازنگری می‌شود؛
	2. الگوپردازی منظم از سازمانهای درون و بیرون صنعت انجام می‌شود؛
	3. شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب فرایندها و ویژگی‌های منابع انسانی با برنامه‌های بهبود منظم کاهش می‌یابد؛
	4. اقدامات مشخص شده در طرح مواجهه با ریسک به صورت منظم پایش می‌شود؛ محدوده تمایل سازمان به ریسک مشخص شده و در مورد نگهداشت ریسک باقی‌مانده یا بازنگری طرح تصمیم‌گیری می‌شود؛
	5. رویکرد متعادل ساختن و بهینه‌سازی ریسک در سازمان جاری است و به اتخاذ ریسک‌های صحیح به اندازه اجتناب از ریسک‌های غلط بها داده می‌شود؛ به عبارت دیگر، مفهوم بازده مورد انتظار در اتخاذ ریسک مورد توجه قرار گرفته و عواید سازمان در صورت پذیرش درجه بالاتری از ریسک مدنظر قرار می‌گیرد؛
	6. استراتژی و برنامه‌های عملیاتی ۵ ساله و سالیانه به صورت مستند در واحدها موجود است و به طور مستمر مورد بازنگری قرار می‌گیرد؛
	7. رهبران سازمانی به صورت جدی اقدامات منابع انسانی را پیگیری می‌کنند.
هفتم	1. فرهنگ حساسی و ریسک در سازمان نهادینه شده است؛ فرهنگ پشتیبان برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی نهادینه شده است و رهبران الگوی عملی اهمیت دادن به منابع انسانی هستند؛
	2. کارکنان سازمان از استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی آگاهی کامل دارند؛
	3. اقدامات منابع انسانی برای هر برنامه مشخص شده و همه کارکنان از آن مطلع هستند؛
	4. سناریوهای منابع انسانی متفاوت بر اساس استراتژیهای کسب و کار به طور منظم ترسیم و رصد می‌شود؛
	5. استراتژیهای منابع انسانی موجب ایجاد مزیت رقابتی در صنعت شده است؛
	6. همه سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده و داده‌های منابع انسانی تحلیل (توصیفی، پیش‌بینی‌کننده و تجویزی) شده و در تصمیمات منابع انسانی بکار گرفته می‌شوند؛
	7. سازمان در حوزه طراحی و پیاده‌سازی رهبری و استراتژی منابع انسانی، الگو و مرجع استاندارد بقیه سازمانها است.

متریکز برای تحلیل منابع انسانی

ردیف	عنوان سنجه / شاخص	نحوه سنجش	استاندارد
۱	نسبت مشاغل استراتژیک	$100 * \text{تعداد کل مشاغل} / \text{تعداد مشاغل استراتژیک (حیاتی و کلیدی)}$ SJ=	۲۰ درصد
۲	نسبت شایستگی منابع انسانی به شایستگی محوری	$100 * \text{شایستگی محوری} / \text{میزان شایستگی منابع انسانی موجود}$ CCR=	حداقل ۸۰ درصد
۳	ریسک برند کارفرمایی	$100 * \text{میانگین صنعت} / \text{میانگین نتایج نگرش های منابع انسانی سازمان}$ SR=	حداقل ۱
۴	ریسک قانونی	$100 * \text{تعداد حضور در دادگاه} / \text{تعداد اخذ رای مثبت}$ SR=	۱۰۰ درصد
۵	نسبت درآمد به هزینه	$100 * \text{نسبت درآمد به هزینه صنعت} / \text{نسبت درآمد به هزینه سازمان}$ SR =	حداقل ۱۰۵ درصد
۶	رضایت مشتریان درونی	نتایج پیمایش میزان رضایت واحدها از منابع انسانی ICS=	حداقل ۶۰ درصد

سنجه‌های (متریکز) نگرش‌های منابع انسانی

ردیف	عنوان سنجه / شاخص	نحوه سنجش	استاندارد
۱	رضایت شغلی	نتایج نظرسنجی سالیانه=JSI	حداقل ۵۰ درصد
۲	تعهد سازمانی	نتایج نظرسنجی سالیانه=OCI	حداقل ۵۰ درصد
۳	ماندگاری (عدم تمایل به ترک خدمت)	نتایج نظرسنجی سالیانه=TI	حداقل ۵۰ درصد
۴	بهداشت روان‌شناختی	نتایج نظرسنجی سالیانه=PWI	حداقل ۵۰ درصد
۵	نبود اعتیاد به کار	نتایج نظرسنجی سالیانه=WI	حداقل ۵۰ درصد
۶	تعادل کار و خانواده	نتایج نظرسنجی سالیانه=WFBI	حداقل ۵۰ درصد
۷	عجین شدن با شغل	نتایج نظرسنجی سالیانه=JII	حداقل ۵۰ درصد
۸	اشتیاق سازمانی	نتایج نظرسنجی سالیانه=JEI	حداقل ۵۰ درصد
۹	حمایت سازمانی درک شده	نتایج نظرسنجی سالیانه=POSI	حداقل ۵۰ درصد
۱۰	هویت سازمانی	نتایج نظرسنجی سالیانه=OII	حداقل ۵۰ درصد
۱۱	نبود رفتارهای ضد شهروندی سازمانی	نتایج نظرسنجی سالیانه=ACBI	حداقل ۵۰ درصد
۱۲	رفتارهای شهروندی سازمانی	نتایج نظرسنجی سالیانه=OCBI	حداقل ۵۰ درصد
-	نرخ مشارکت	تعداد پرسشنامه توزیع شده / تعداد پرسشنامه تکمیل شده =RR	حداقل ۳۳ درصد

مرحله اول: طراحی مدل سنجش مدل نظری تحقیق: (استاندارد ۳۴۰۰۰)



رضایت شغلی

تعریف

رضایت شغلی بیانگر این است که فرد تا چه اندازه کار خود را دوست دارد. بنابراین رضایت شغلی عبارتست از ارزیابی شخص در مورد شغل خودش و اینکه در یک ارزیابی کلی آیا فرد احساس مثبتی به عوامل شغلی خود دارد یا نه. این ارزیابی شامل ویژگیهای شغلی ادراک شده، احساسات کاری و محیط کاری می شود.

ابعاد

رضایت شغلی شامل رضایت از نفس کار، پرداخت، ارتقاء، همکاران و سرپرستی می شود.

آثار مثبت و منفی رضایت شغلی

آثار مثبت رضایت شغلی	آثار عدم رضایت شغلی
۲. تعهد سازمانی بالا	۲. تعهد سازمانی پایین
۳. تمایل به ترک خدمت کم	۳. تمایل به ترک خدمت زیاد
۴. استرس و سلامت و بهداشت روانشناختی کم	۴. استرس و سلامت و بهداشت روانشناختی زیاد
۵. اعتیاد به کار کم	۵. اعتیاد به کار زیاد
۶. تضاد کار- خانواده کم	۶. تضاد کار- خانواده زیاد
۷. عجین شدن با شغل بالا	۷. عجین شدن با شغل پایین
۸. پیوند سازمانی قوی	۸. پیوند سازمانی ضعیف
۹. حمایت سازمانی درک شده زیاد	۹. حمایت سازمانی درک شده کم
۱۰. هویت سازمانی بالا	۱۰. هویت سازمانی پایین
۱۱. رفتارهای ضد شهروندی سازمانی کم	۱۱. رفتارهای ضد شهروندی سازمانی زیاد
۱۲. رفتارهای شهروندی سازمانی زیاد	۱۲. رفتارهای شهروندی سازمانی کم

تعهد و وفاداری سازمانی

تعهد سازمانی

به نگرش کلی فرد به سازمان به عنوان یک کل دلالت دارد. تعهد سازمانی در برگیرنده پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل به تلاش برای سازمان و قصد ادامه عضویت در سازمان و وفاداری به آن می‌باشد.

تعهد سازمانی

شامل سه مؤلفه شناختی، عاطفی و رفتاری است.

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی با رضایت شغلی رابطه مثبت و با نارضایتی شغلی رابطه منفی دارد.

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی با غیبت و ترک خدمت رابطه معکوس دارد و با بهره‌وری رابطه مثبت دارد.

عدم تمایل به ترک خدمت

به خروج دائمی فرد از سازمان اشاره دارد. منظور ما از خروج در اینجا خروج ناشی از کوچک کردن اندازه سازمان، بیماری، اخراج و بازنشستگی نیست. بلکه خروجی است که اثر بدی بر سازمان دارد.

ترک خدمت

یا جابجایی هر گونه خروج دائمی داوطلبانه و غیرداوطلبانه از سازمان را شامل می شود. بر خلاف رضایت شغلی و بهره‌وری که افزایش آن هدف مدیران است، ترک خدمت باید کاهش یابد. ترک خدمت بالا یک نوع بیماری سازمانی است که باید توسط پزشکان سازمانی مورد معالجه قرار گیرد.

ترک خدمت

با رضایت شغلی رابطه منفی و با نارضایتی شغلی رابطه مثبت دارد.

ترک خدمت

سلامت و بهداشت روانشناختی

سلامت و
بهداشت
روانشناختی

بطور کلی استرس یک واکنش تطبیقی به یک عامل محیطی (بیرونی) است که پیامدهای فیزیولوژیکی، رفتاری، شناختی و روانشناختی زیادی برای هر فرد خاص در پی داشته و فرد را از حالت نرمال خارج می‌کند.

سلامت و
بهداشت
روانشناختی

استرس بسیار کم به بی تفاوتی، بی حوصلگی، بیحالی و بی‌انگیزگی منجر می‌شود و استرس بسیار زیاد نیز موجب وحشت از تصمیم‌گیری و اتلاف انرژی می‌شود. براساس قانون یرسون، استرس فقط در محدوده نقطه بهینه، کارکردی است و خارج از این محدوده اثر مخربی بر عملکرد دارد.

سلامت و
بهداشت
روانشناختی

استرس با رضایت شغلی رابطه منفی و با نارضایتی شغلی رابطه مثبت دارد.

عدم اعتیاد به کار

معتادان به کار افرادی هستند که نیاز به کار در آنها به حدی زیاد و افراطی است که ممکن است خطری جدی برای سلامتی، شادی فردی، روابط درون فردی و وظایف و نقشهای اجتماعی آنها بوجود آورد؛ چرا که تعهد غیر معقولی به کار بیش از حد دارند و زمان بسیار زیادی را به به فعالیت های کاری اختصاص می دهند.

اعتیاد به کار

با پرکار بودن متفاوت است، افراد پرکار، کار را به عنوان یک وظیفه ارضا کننده می دانند ولی معتادان به کار، کار را به عنوان وسیله ای برای فرار از مسئولیت های بیرونی است

اعتیاد به کار

با رضایت شغلی رابطه منفی و با نارضایتی شغلی رابطه مثبت دارد.

اعتیاد به کار

تعادل کار و زندگی

تضاد کار و خانواده

شکلی از تضاد بین نقشی است، که فشارهای نقشی از حوزه های کاری با وظایف خانواده ناسازگارند. به این ترتیب سه بعد برای تضاد کار-خانواده قابل شناسایی است:

تضاد مبتنی بر زمان

به زمانی که روی فعالیت های یک نقش صرف می شود و مانع از انجام وظیفه در مسئولیت های نقش دیگر می شود، اطلاق می شود.

تضاد مبتنی بر رفتار

هنگامی رخ می دهد که رفتار در یک نقش نمی تواند سازگار با الگوهای رفتاری در نقش دیگر تنظیم شود.

تضاد مبتنی بر فشار و محدودیت

هنگامی رخ می دهد که فشارهای ناشی از یک نقش موجب اختلال در نقش دیگر می شود.

تضاد کار و خانواده

با رضایت شغلی رابطه منفی و با نارضایتی شغلی رابطه مثبت دارد

عجین شدن با شغل

عجین شدن با شغل

درجه‌ای است که فرد به صورت ذهنی، شناختی و روانشناختی مشغول شغلش شده و در آن غرق می‌شود و علاقه و اهمیت خاصی برای شغلش قائل می‌شود.

عجین شدن با شغل

با هویت شغلی در ارتباط است، فرد عجین شده معمولاً شغلش را معرف خودش می‌داند. این افراد تلاش‌های زیادی برای تحقق اهداف سازمان انجام می‌دهند.

عجین شدن با شغل

با رضایت شغلی رابطه مثبت و با نارضایتی شغلی رابطه منفی دارد.

پیوند سازمانی

پیوند سازمانی

مفهومی است که معمولاً به تلاش داوطلبانه اطلاق می‌شود؛ بدین معنا که وقتی کارکنان امکان انتخاب داشته باشند، به طریقی عمل کنند که منافع سازمان افزایش یابد.

پیوند سازمانی

یک کارمند پیوند یافته با کار، کسی است که کاملاً با کارش عجین شده، و برای کارش انگیزه بالایی داشته باشد. چنین کارکنانی اشتیاق شدیدی نسبت به کارشان دارند، تحرک و خلاقیت ایجاد می‌کنند، و احساس می‌کنند مشارکتشان، به پیشرفت سازمان کمک می‌کند.

پیوند سازمانی

با رضایت شغلی رابطه مثبت و با نارضایتی شغلی رابطه منفی دارد.

حمایت سازمانی ادراک شده

حمایت سازمانی

ادراک شده ارزش قائل است، اشاره دارد. مبنای این ادراکات در کارکنان نحوه تخصیص منابع در سازمان است. حمایت سازمانی ادراک شده به اعتقاد کارکنان در رابطه با میزانی که سازمان برای مشارکت، سلامتی و رفاه آن ها

حمایت سازمانی

با رضایت شغلی رابطه مثبت و با نارضایتی شغلی رابطه منفی دارد.

ادراک شده

هویت سازمانی

۱۰

هویت سازمانی

یعنی پیوند احساسی-شناختی بین تعریف سازمان و تعریف خود و به عبارت دیگر یعنی ادغام خود و سازمان.

هویت سازمانی

وقتی فرد هویت خودش را به اعتقادات، اهداف و فعالیت‌های یک سازمان گره می‌زند، هویت سازمانی پیدا می‌کند.

هویت سازمانی

با رضایت شغلی رابطه مثبت و با نارضایتی شغلی رابطه منفی دارد.

رفتارهای ضد شهروندی

رفتارهای ضد شهروندی

طیف گسترده‌ای از واکنش‌ها نظیر خرابکاری، دزدی، انتقامجویی، نزاع، پرخاشگری و حتی شوخی را در بر می‌گیرند. به طور کلی رفتارهای غیر مولد رفتارهایی هستند که به سازمان یا اعضای آن آسیب می‌زنند.

ابعاد رفتارهای ضد شهروندی

لجبازی و خودسری
مقاومت در برابر اقتدار
طفره رفتن از کار

کینه توزی
پرخاشگری

رفتارهای ضد شهروندی

با رضایت شغلی رابطه منفی و با نارضایتی شغلی رابطه مثبت دارد.

رفتار شهروندی سازمانی

رفتارهای شهروندی سازمانی

رفتارهای داوطلبانه‌ای هستند که جزو وظایف رسمی فرد در سازمان محسوب نمی‌شوند و سازمان بابت آنها پاداشی به فرد نمی‌دهد ولی وجود این رفتارها در عملکرد سازمان مؤثر است.

رفتارهای شهروندی سازمانی

با رضایت شغلی رابطه مثبت و با نارضایتی شغلی رابطه منفی دارد.

شاخص تفسیر نتایج

متغیرها:

۷۰ درصد به بالا (۷۰۰-۱۰۰۰): سبز
۵۰ درصد تا ۷۰ درصد (۵۰۰-۷۰۰): زرد
زیر ۵۰ درصد (تا ۵۰۰): قرمز

زیر ۵۰	۵۰-۷۰	۷۰-۱۰۰
قرمز	زرد	سبز

نگرش های کارکنان

ردیف	موج منابع انسانی	شرح	درصد میانگین
۱	بهره وری منابع انسانی (موج اول)	رضایت شغلی	۶۷
۱-۱		رضایت از نفس کار	۷۴
۱-۲		رضایت از مافوق	۷۳
۱-۳		رضایت از حقوق و مزایا	۵۴
۱-۴		رضایت از همکاران	۷۱
۱-۵		رضایت از ارتقاء و انتصاب	۶۳
۱-۶		عوامل نارضایتی (عوامل نگهدارنده)	۶۵
۲		تعهد و وفاداری سازمانی	۷۰
۳		تمایل به ترک خدمت	۴۷
۴		سلامت فردی و آرامش خانوادگی (موج دوم)	سلامت و بهداشت روانشناختی
۵	اعتیاد به کار		۷۲
۶	تضاد کار و خانواده		۶۴
۷	همسو سازی اهداف فرد و سازمان (موج سوم)	عجین شدن با شغل	۶۹
۸		پیوند فرد و سازمان	۶۶
۹		حمایت سازمانی ادراک شده	۶۲
۱۰	تصویر سازمانی و مشتری مداری (موج چهارم)	هویت و تعلق سازمانی	۷۵
۱۱		رفتارهای ضد شهروندی	۵۱
۱۲		رفتارهای شهروندی سازمانی	۷۵

نتایج کلی

ردیف	موج منابع انسانی	شرح	درصد میانگین	درصد قابل قبول	امتیاز ۱۴۰۰۰	وضعیت
۱	بهره وری منابع انسانی (موج اول)	رضایت شغلی	۶۷	۵۰ درصد به بالا	۲۰۱۰	زرد
۱-۱		رضایت از نفس کار	۷۴	۵۰ درصد به بالا	۷۴۰	سبز
۱-۲		رضایت از مافوق	۷۳	۵۰ درصد به بالا	۷۳۰	سبز
۱-۳		رضایت از حقوق و مزایا	۵۴	۵۰ درصد به بالا	۵۴۰	زرد
۱-۴		رضایت از همکاران	۷۱	۵۰ درصد به بالا	۷۱۰	سبز
۱-۵		رضایت از ارتقاء و انتصاب	۶۳	۵۰ درصد به بالا	۶۳۰	زرد
۱-۶	عوامل نارضایتی	۶۵	۵۰ درصد به بالا	۶۵۰	زرد	
۲	سلامت فردی و آرامش خانوادگی (موج دوم)	تعهد و وفاداری سازمانی	۷۰	۵۰ درصد به بالا	۷۰۰	زرد
۳		تمایل به ترک خدمت	۴۷	۵۰ درصد به بالا	۵۳۰	زرد
۴		سلامت و بهداشت روانی	۶۶	۵۰ درصد به بالا	۶۶۰	زرد
۵	همسوسازی اهداف فرد و سازمان (موج سوم)	اعتماد به کار	۷۲	۵۰ درصد به بالا	۲۸۰	قرمز
۶		تضاد کار و خانواده	۶۴	۵۰ درصد به بالا	۳۶۰	قرمز
۷		عجین شدن با شغل	۶۹	۵۰ درصد به بالا	۶۹۰	زرد
۸	تصور سازمانی و مشتری مداری (موج چهارم)	پیوند فرد و سازمان	۶۶	۵۰ درصد به بالا	۶۶۰	زرد
۹		حمایت سازمانی ادراک شده	۶۲	۵۰ درصد به بالا	۶۲۰	زرد
۱۰		هویت و تعلق سازمانی	۷۵	۵۰ درصد به بالا	۷۵۰	سبز
۱۱		رفتارهای ضد شهروندی	۵۱	۵۰ درصد به بالا	۴۹۰	قرمز
۱۲		رفتارهای شهروندی سازمانی	۷۵	۵۰ درصد به بالا	۷۵۰	سبز
				امتیاز از ۱۴۰۰۰	۸۵۰۰	

راهکارهای بهبود

بر اساس وضعیت های قرمز (دو متغیر)، زرد (هفت متغیر) و همچنین سه متغیر سبز توصیه می شود پروژه های بهبود زیر مد نظر قرار گیرد:

۱- برای عبور از وضعیت قرمز و استقرار در وضعیت زرد پیشنهادات زیر ارائه می گردد:
۱-۱: طراحی سیستم جامع سلامت (HSSEE) و تعادل کار-خانواده (تضاد کار و خانواده اعتیاد به کار، سلامت و بهداشت روانی)؛
۱-۲: توجه به عوامل نگهدارنده و بازبینی دستورالعمل مزایای جانبی (اضافه کار و ...); (تضاد کار و خانواده، اعتیاد به کار)؛

۲- برای عبور از وضعیت زرد و استقرار در وضعیت سبز پیشنهادات زیر ارائه می گردد:
۱-۲: طراحی سیستم گریدینگ شاغل، طرح توسعه فردی (IDP) و دستورالعمل ارتقاء (رضایت از ارتقاء و انتصاب)؛
۲-۲: طراحی سیستم حقوق و مزایای شبدری (مزد گرید شغلی، مزد گرید شخصی، مزد عملکردی). (رضایت از حقوق و مزایا)
۲-۳: طراحی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان و شاخص های موفقیت و عملکرد (تمایل به ترک خدمت، تعهد و وفاداری سازمانی)؛
۲-۴: توانمند سازی و جانشین پروی جهت توسعه منابع انسانی (رضایت از ارتقاء و انتصاب، حمایت سازمانی ادراک شده)؛
۲-۵: جاری سازی انتظارات از افراد و افزایش شفافیت با تدوین و توزیع منشور اخلاقی و کدهای کرداری (رفتارهای ضد شهودی، پیوند فرد و سازمان)؛

۳- برای حفظ وضعیت سبز پیشنهادات زیر ارائه می گردد:
۱-۳: طراحی سیستم منتورینگ (رضایت از مافوق)؛
۲-۳: تدارک امور رفاهی، اردوها، بازیها و تفریحات سازمانی (رضایت از همکاران)؛
۳-۳: تدوین دستورالعمل تفویض اختیارات و سیستم پیشنهادات (رضایت از نفس کار، عجزین شدن با شغل)؛
۳-۴: حضور موثر در رسانه ها و نمایشگاهها (هویت و تعلق سازمانی، رفتارهای شهودی سازمانی)

نرم ملی ایران؛ فرایندها در سال ۱۳۹۶

در اینجا روند سه ساله فرایندهای منابع انسانی در کشور برای مطالعه روند بهبود وضعیت مدیریت منابع انسانی در کشور ارائه می شود.

جدول شماره 1: امتیازات فرایندهای منابع انسانی در سال 1396

سطح بلوغ	شماره فرایند	عنوان فرآیند	امتیاز	وضعیت ایران
7. متعالی	14	رهبری و استراتژی منابع انسانی	2000	461 23 درصد
	13	مدیریت اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی	2000	224 11 درصد
6. بهینه	12	مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری	2000	149 7 درصد
	11	پیشنهادات و نوآوری مستمر	1000	118 12 درصد
	10	تیم‌سازی و توانمندسازی	1000	148 15 درصد
5. پیشرفته	9	تحلیل و توسعه شایستگی‌ها	2000	272 14 درصد
	8	مربی‌گری و منتورینگ	1000	65 7 درصد
	7	آموزش، یادگیری و مدیریت دانش	1000	273 27 درصد
4. میانی	6	حقوق و مزایا	2000	781 39 درصد
	5	مدیریت عملکرد کارکنان	1000	249 25 درصد
	4	روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی	1000	314 31 درصد
3. مقدماتی	3	برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و گزینش شاغل	2000	534 27 درصد
	2	تجزیه و تحلیل شغل و گزینش شغلی	1000	359 36 درصد
	1	طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی	1000	360 36 درصد
2. مبتدی	-	آغاز اقدامات یکپارچه و سیستماتیک منابع انسانی	-	-
1. پراکنده	-	اقدامات کاری پراکنده و بی‌ثبات	-	-
		جمع امتیازات فرایندهای منابع انسانی	20/000	4307 22 درصد

این امتیازات مربوط به ۱۵۷ سازمان و شرکت در کشور است.

نرم ملی ایران؛ فرایندها در سال ۱۳۹۷

جدول شماره 2: امتیازات فرایندهای منابع انسانی در سال 1397

وضعیت ایران	امتیاز	عنوان فرآیند	شماره فرآیند	سطح بلوغ
24 درصد	472	2000	14	7. متعالی
19 درصد	384	2000	13	
8 درصد	158	2000	12	6. بهینه
15 درصد	148	1000	11	
16 درصد	161	1000	10	
15 درصد	304	2000	9	5. پیشرفته
9 درصد	87	1000	8	
29 درصد	291	1000	7	
40 درصد	805	2000	6	4. میانی
25 درصد	252	1000	5	
32 درصد	322	1000	4	
28 درصد	564	2000	3	3. مقدماتی
36 درصد	361	1000	2	
36 درصد	363	1000	1	
-	-	-	-	2. مبتدی
-	-	-	-	1. پراکنده
23 درصد	4672	20/000		جمع امتیازات فرایندهای منابع انسانی

این امتیازات مربوط به ۱۶۲ سازمان و شرکت در کشور است.

نرم ملی ایران؛ فرایندها در سال ۱۳۹۸

جدول شماره 3: امتیازات فرایندهای منابع انسانی در سال 1398

وضعیت ایران	امتیاز	عنوان فرآیند	شماره فرایند	سطح بلوغ
26 درصد	517	2000	14	7. متعالی
18 درصد	365	2000	13	
11 درصد	214	2000	12	6. بهینه
20 درصد	201	1000	11	
18 درصد	184	1000	10	
17 درصد	343	2000	9	5. پیشرفته
11 درصد	110	1000	8	
34 درصد	338	1000	7	
42 درصد	852	2000	6	4. میانی
31 درصد	309	1000	5	
37 درصد	371	1000	4	
32 درصد	644	2000	3	3. مقدماتی
38 درصد	381	1000	2	
40 درصد	403	1000	1	
-	-	-	-	2. مبتدی
-	-	-	-	1. پراکنده
26 درصد	5232	20/000		جمع امتیازات فرایندهای منابع انسانی

این امتیازات مربوط به ۱۷۴ سازمان و شرکت در کشور است.

نرم ملی ایران؛ فرایندها در سال ۱۳۹۹

جدول شماره ۴: امتیازات فرایندهای منابع انسانی در سال ۱۳۹۹

وضعیت ایران	امتیاز	عنوان فرآیند	شماره فرایند	سطح بلوغ
۲۷ درصد	۵۳۷	۲۰۰۰	۱۴	۷. متعالی
۲۰ درصد	۳۹۲	۲۰۰۰	۱۳	
۱۲ درصد	۲۴۳	۲۰۰۰	۱۲	۶. بهینه
۲۱ درصد	۲۱۱	۱۰۰۰	۱۱	
۲۴ درصد	۲۳۹	۱۰۰۰	۱۰	
۲۳ درصد	۴۵۱	۲۰۰۰	۹	۵. پیشرفته
۱۴ درصد	۱۳۶	۱۰۰۰	۸	
۴۲ درصد	۴۲۱	۱۰۰۰	۷	
۴۲ درصد	۸۴۱	۲۰۰۰	۶	۴. میانی
۳۳ درصد	۳۳۲	۱۰۰۰	۵	
۴۳ درصد	۴۲۸	۱۰۰۰	۴	
۳۵ درصد	۶۹۶	۲۰۰۰	۳	۳. مقدماتی
۳۸ درصد	۳۸۳	۱۰۰۰	۲	
۴۵ درصد	۴۵۳	۱۰۰۰	۱	
-	-	-	-	۲. مبتدی
-	-	-	-	۱. پراکنده
۲۹ درصد	۵۷۶۴	۲۰/۰۰۰		جمع امتیازات فرایندهای منابع انسانی

این امتیازات مربوط به ۱۰۹ سازمان و شرکت در کشور است.

نرم ملی ایران؛ فرایندها در سال ۱۴۰۰

وضعیت ایران	امتیاز	عنوان فرآیند	شماره فرآیند	سطح بلوغ
۲۷ درصد	۵۳۴	۲۰۰۰	رهبری و استراتژی منابع انسانی	۷. متعالی
۲۰ درصد	۳۹۵	۲۰۰۰	مدیریت اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی	
۱۲ درصد	۲۳۹	۲۰۰۰	مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری	۶. بهینه
۲۳ درصد	۲۳۳	۱۰۰۰	پیشنهادات و نوآوری مستمر	
۲۳ درصد	۲۲۸	۱۰۰۰	تیم‌سازی و توانمندسازی	
۲۳ درصد	۴۶۵	۲۰۰۰	تحلیل و توسعه شایستگی‌ها	۵. پیشرفته
۱۳ درصد	۱۲۶	۱۰۰۰	مربی‌گری و منتورینگ	
۴۳ درصد	۴۳۱	۱۰۰۰	آموزش، یادگیری و مدیریت دانش	
۴۳ درصد	۸۶۳	۲۰۰۰	حقوق و مزایا	۴. میانی
۳۲ درصد	۳۲۴	۱۰۰۰	مدیریت عملکرد کارکنان	
۴۴ درصد	۴۴۶	۱۰۰۰	روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی	
۳۵ درصد	۶۹۱	۲۰۰۰	برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و گزینش شاغل	۳. مقدماتی
۳۹ درصد	۳۸۹	۱۰۰۰	تجزیه و تحلیل شغل و گزینش شغلی	
۴۵ درصد	۴۴۸	۱۰۰۰	طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی	
-	-	-	آغاز اقدامات یکپارچه و سیستماتیک منابع انسانی	۲. مبتدی
-	-	-	اقدامات کاری پراکنده و بی‌ثبات	۱. پراکنده
۲۹ درصد	۵۸۱۲	۲۰۰۰۰	جمع امتیازات فرایندهای منابع انسانی	

این امتیازات مربوط به ۲۰۷ سازمان و شرکت در کشور است.

نرم ملی ایران؛ نگرشها در سال ۱۳۹۶

جدول شماره 4: امتیازات نگرشهای منابع انسانی در سال 1396

وضعیت ایران		امتیاز	نگرشهای منابع انسانی	تمرکز	شماره نگرش	سطح بلوغ
70 درصد	704	1000	رفتارهای شهروندی سازمانی (OCB)	توسعه سرمایه انسانی و ایجاد مزیت رقابتی	12	7. متعالی
59 درصد	589	1000	نبود رفتارهای ضد شهروندی سازمانی (ACB)		11	
68 درصد	682	1000	هویت سازمانی (OI)	ایجاد برند کارفرمایی	10	6. بهینه
55 درصد	549	1000	حمایت سازمانی درک شده (POS)		9	
59 درصد	593	1000	اشتیاق سازمانی (EE)	توزیع قدرت در سازمان	8	5. پیشرفته
67 درصد	666	1000	عجین شدن با شغل (JI)		7	
52 درصد	519	1000	تعادل کار و زندگی (WLB)	توسعه سلامت جامع کارکنان و رشد حرفه ای	6	4. میانی
45 درصد	451	1000	نبود اعتماد به کار (W)		5	
60 درصد	602	1000	بهداشت روانشناختی (PW)		4	
56 درصد	555	1000	ماندگاری (عدم تمایل به ترک خدمت) (TI/JE)	افزایش بهره وری منابع انسانی	3	3. مقدماتی
61 درصد	610	1000	تعهد سازمانی (OC)		2	
63 درصد	1890	3000	رضایت شغلی (JS)		1	
-	-	-	اقدامات در جهت شروع نظرسنجی های معتبر	-	-	2. مبتدی
-	-	-	نظرسنجی پراکنده و بی ثبات و غیر معتبر	-	-	1. پراکنده
60 درصد	8410	14/000	جمع امتیازات نگرشهای منابع انسانی			

وضعیت ایران از ۱۵۷ سازمان در سال ۱۳۹۶ بر اساس نظر ۲۰۱۴۵۸ نفر می باشد.

نرم ملی ایران؛ رضایت شغلی در سال ۱۳۹۶

به دلیل اهمیت زیاد رضایت شغلی زیربخشهای آن نیز برای سازمانها مهم است و در سال ۱۳۹۶ نرم ملی به صورت زیر است:

جدول شماره 5: وضعیت ابعاد رضایت شغلی کشور در سال 1396

73 درصد	رضایت از نفس کار
72 درصد	رضایت از مافوق
55 درصد	رضایت از حقوق و مزایا
68 درصد	رضایت از همکاران
59 درصد	رضایت از ارتقا
65 درصد	رضایت از عوامل نگهدارنده
63 درصد	رضایت شغلی (JS)

وضعیت ایران از ۱۵۷ سازمان در سال ۱۳۹۶ بر اساس نظر ۲۰۱۴۵۸ نفر می باشد.

نرم ملی ایران؛ نگرشها در سال ۱۳۹۷

جدول شماره 6: امتیازات نگرشهای منابع انسانی در سال 1397

وضعیت ایران		امتیاز	نگرشهای منابع انسانی	تمرکز	شماره نگرش	سطح بلوغ
71 درصد	716	1000	رفتارهای شهروندی سازمانی (OCB)	توسعه سرمایه انسانی و ایجاد مزیت رقابتی	12	7. متعالی
60 درصد	601	1000	نبود رفتارهای ضد شهروندی سازمانی (ACB)		11	
70 درصد	705	1000	هویت سازمانی (OI)	ایجاد برند کارفرمایی	10	6. بهینه
54 درصد	539	1000	حمایت سازمانی درک شده (POS)		9	
59 درصد	589	1000	اشتیاق سازمانی (EE)	توزیع قدرت در سازمان	8	5. پیشرفته
66 درصد	658	1000	عجین شدن با شغل (JI)		7	
49 درصد	487	1000	تبادل کار و زندگی (WLB)	توسعه سلامت جامع کارکنان و رشد حرفه ای	6	4. میانی
43 درصد	428	1000	نبود اعتیاد به کار (W)		5	
63 درصد	627	1000	بهداشت روانشناختی (PW)		4	
62 درصد	619	1000	ماندگاری (عدم تمایل به ترک خدمت) (TI/JE)	افزایش بهره وری منابع انسانی	3	3. مقدماتی
64 درصد	638	1000	تعهد سازمانی (OC)		2	
61 درصد	1824	3000	رضایت شغلی (JS)		1	
-	-	-	اقدامات در جهت شروع نظرسنجی های معتبر	-	-	2. مبتدی
-	-	-	نظرسنجی پراکنده و بی ثبات و غیر معتبر	-	-	1. پراکنده
60 درصد	8431	14/000	جمع امتیازات نگرشهای منابع انسانی			

وضعیت ایران از ۱۶۲ سازمان در سال ۱۳۹۷ بر اساس نظر ۲۱۳۷۲۱ نفر می باشد.

نرم ملی ایران؛ رضایت شغلی در سال ۱۳۹۷

به دلیل اهمیت زیاد رضایت شغلی زیربخشهای آن نیز برای سازمانها مهم است و در سال ۱۳۹۷ نرم ملی به صورت زیر است:

جدول شماره ۷: وضعیت ابعاد رضایت شغلی کشور در سال ۱۳۹۷

رضایت از نفس کار	74 درصد
رضایت از مافوق	69 درصد
رضایت از حقوق و مزایا	41 درصد
رضایت از همکاران	67 درصد
رضایت از ارتقا	51 درصد
رضایت از عوامل نگهدارنده	56 درصد
رضایت شغلی (JS)	61 درصد

نرم ملی ایران؛ نگرشها در سال ۱۳۹۸

جدول شماره ۸: امتیازات نگرشهای منابع انسانی در سال ۱۳۹۸

وضعیت ایران		امتیاز	نگرشهای منابع انسانی	تمرکز	شماره نگرش	سطح بلوغ
71 درصد	709	1000	رفتارهای شهروندی سازمانی (OCB)	توسعه سرمایه انسانی و ایجاد مزیت رقابتی	12	7. متعالی
60 درصد	597	1000	نبود رفتارهای ضد شهروندی سازمانی (ACB)		11	
73 درصد	734	1000	هویت سازمانی (OI)	ایجاد برند کارفرمایی	10	6. بهینه
53 درصد	528	1000	حمایت سازمانی درک شده (POS)		9	
59 درصد	593	1000	اشتیاق سازمانی (EE)	توزیع قدرت در سازمان	8	5. پیشرفته
66 درصد	661	1000	عجین شدن با شغل (JI)		7	
49 درصد	491	1000	تبادل کار و زندگی (WLB)	توسعه سلامت جامع کارکنان و رشد حرفه ای	6	4. میانی
42 درصد	421	1000	نبود اعتماد به کار (W)		5	
64 درصد	642	1000	بهداشت روانشناختی (PW)		4	
69 درصد	686	1000	ماندگاری (عدم تمایل به ترک خدمت) (TI/JE)	افزایش بهره وری منابع انسانی	3	3. مقدماتی
66 درصد	664	1000	تعهد سازمانی (OC)		2	
60 درصد	1787	3000	رضایت شغلی (JS)		1	
-	-	-	اقدامات در جهت شروع نظرسنجی های معتبر	-	-	2. مبتدی
-	-	-	نظرسنجی پراکنده و بی ثبات و غیر معتبر	-	-	1. پراکنده
61 درصد	8513	14/000	جمع امتیازات نگرشهای منابع انسانی			

وضعیت ایران از ۱۷۴ سازمان در سال ۱۳۹۸ بر اساس نظر ۲۲۴۵۳۶ نفر می باشد.

نرم ملی ایران؛ رضایت شغلی در سال ۱۳۹۸

به دلیل اهمیت زیاد رضایت شغلی زیربخشهای آن نیز برای سازمانها مهم است و در سال ۱۳۹۸ نرم ملی به صورت زیر است:

جدول شماره 9: وضعیت ابعاد رضایت شغلی کشور در سال 1398

رضایت از نفس کار	75 درصد
رضایت از مافوق	69 درصد
رضایت از حقوق و مزایا	39 درصد
رضایت از همکاران	67 درصد
رضایت از ارتقا	50 درصد
رضایت از عوامل نگهدارنده	54 درصد
رضایت شغلی (JS)	60 درصد

نرم ملی ایران؛ نگرشها در سال ۱۳۹۹

جدول شماره ۶-۸: امتیازات نگرشهای منابع انسانی در سال ۱۳۹۹

وضعیت ایران		امتیاز	نگرشهای منابع انسانی	تمرکز	شماره نگرش	سطح بلوغ
۷۳ درصد	۷۳۱	۱۰۰۰	رفتارهای شهروندی سازمانی (OCB)	توسعه سرمایه انسانی و ایجاد مزیت رقابتی	۱۲	۷. متعالی
۶۲ درصد	۶۲۱	۱۰۰۰	نبود رفتارهای ضد شهروندی سازمانی (ACB)		۱۱	
۷۵ درصد	۷۴۷	۱۰۰۰	هویت سازمانی (OI)	ایجاد برند کارفرمایی	۱۰	۶. بهینه
۵۴ درصد	۵۳۵	۱۰۰۰	حمایت سازمانی درک شده (POS)		۹	
۶۰ درصد	۶۰۳	۱۰۰۰	اشتیاق سازمانی (EE)	توزیع قدرت در سازمان	۸	۵. پیشرفته
۶۵ درصد	۶۵۱	۱۰۰۰	عجین شدن با شغل (JI)		۷	
۵۰ درصد	۵۰۱	۱۰۰۰	تبادل کار و زندگی (WLB)	توسعه سلامت جامع کارکنان و رشد حرفه ای	۶	۴. میانی
۴۰ درصد	۴۰۱	۱۰۰۰	نبود اعتیاد به کار (W)		۵	
۶۵ درصد	۶۵۱	۱۰۰۰	بهداشت روانشناختی (PW)		۴	
۶۵ درصد	۶۵۳	۱۰۰۰	ماندگاری (عدم تمایل به ترک خدمت) (TI/JE)	افزایش بهره وری منابع انسانی	۳	۳. مقدماتی
۶۵ درصد	۶۵۲	۱۰۰۰	تعهد سازمانی (OC)		۲	
۶۱ درصد	۱۸۲۱	۳۰۰۰	رضایت شغلی (JS)		۱	
-	-	-	اقدامات در جهت شروع نظرسنجی های معتبر	-	-	۲. مبتدی
-	-	-	نظرسنجی پراکنده و بی ثبات و غیر معتبر	-	-	۱. پراکنده
۶۱ درصد	۸۵۶۷	۱۴/۰۰۰	جمع امتیازات نگرشهای منابع انسانی			

وضعیت ایران از ۱۰۹ سازمان در سال ۱۳۹۹ بر اساس نظر ۱۹۷۶۷۸ نفر می باشد.

نرم ملی ایران؛ رضایت شغلی در سال ۱۳۹۹

به دلیل اهمیت زیاد رضایت شغلی زیربخشهای آن نیز برای سازمانها مهم است و در سال ۱۳۹۹ نرم ملی به صورت زیر است:

جدول شماره ۶-۹: وضعیت ابعاد رضایت شغلی کشور در سال ۱۳۹۹

رضایت از نفس کار	۷۷ درصد
رضایت از مافوق	۶۹ درصد
رضایت از حقوق و مزایا	۳۸ درصد
رضایت از همکاران	۶۹ درصد
رضایت از ارتقا	۵۲ درصد
رضایت از عوامل نگهدارنده	۵۵ درصد
رضایت شغلی (JS)	۶۱ درصد

وضعیت ایران از ۱۰۹ سازمان در سال ۱۳۹۹ بر اساس نظر ۱۹۷۶۷۸ نفر می باشد.

نرم ملی ایران؛ نگرشها در سال ۱۴۰۰

سطح بلوغ	شماره نگرش	تمرکز	نگرشهای منابع انسانی	امتیاز	وضعیت ایران
۷. متعالی	۱۲	توسعه سرمایه انسانی و ایجاد مزیت رقابتی	رفتارهای شهروندی سازمانی (OCB)	۱۰۰۰	۷۴۱
	۱۱		نبود رفتارهای ضد شهروندی سازمانی (ACB)	۱۰۰۰	۶۱۶
۶. بهینه	۱۰	ایجاد برند کارفرمایی	هویت سازمانی (OI)	۱۰۰۰	۷۵۷
	۹		حمایت سازمانی درک شده (POS)	۱۰۰۰	۵۲۷
۵. پیشرفته	۸	توزیع قدرت در سازمان	اشتیاق سازمانی (EE)	۱۰۰۰	۵۹۶
	۷		عجین شدن با شغل (JI)	۱۰۰۰	۶۴۷
۴. میانی	۶	توسعه سلامت جامع کارکنان و رشد حرفه ای	تعادل کار و زندگی (WLB)	۱۰۰۰	۴۸۷
	۵		نبود اعتیاد به کار (W)	۱۰۰۰	۳۹۷
	۴		بهداشت روانشناختی (PW)	۱۰۰۰	۶۴۱
۳. مقدماتی	۳	افزایش بهره وری منابع انسانی	ماندگاری (عدم تمایل به ترک خدمت) (TI/JE)	۱۰۰۰	۶۳۷
	۲		تعهد سازمانی (OC)	۱۰۰۰	۶۴۴
	۱		رضایت شغلی (JS)	۳۰۰۰	۱۷۷۹
۲. مبتدی	-	-	اقدامات در جهت شروع نظرسنجی های معتبر	-	-
۱. پراکنده	-	-	نظرسنجی پراکنده و بی ثبات و غیر معتبر	-	-
			جمع امتیازات نگرشهای منابع انسانی	۱۴۰۰۰	۸۴۶۹

وضعیت ایران از ۲۰۷ سازمان در سال ۱۴۰۰ بر اساس نظر ۳۰۱۸۳۷ نفر می باشد.

نرم ملی ایران؛ رضایت شغلی در سال ۱۴۰۰

به دلیل اهمیت زیاد رضایت شغلی زیربخشهای آن نیز برای سازمانها مهم است و در سال ۱۴۰۰ نرم ملی به صورت زیر است:

۷۶ درصد	رضایت از نفس کار
۶۷ درصد	رضایت از مافوق
۳۶ درصد	رضایت از حقوق و مزایا
۶۷ درصد	رضایت از همکاران
۴۹ درصد	رضایت از ارتقا
۵۶ درصد	رضایت از عوامل نگهدارنده
۵۹ درصد	رضایت شغلی (JS)

گزارش صورت‌های انسانی



گزارش صورتهای انسانی

شناسه گزارش: صورتهای انسانی (HR Statements) ۱۴۰۰

نام شرکت:	
مدیر عامل:	
مدیر منابع انسانی:	
تاریخ تهیه گزارش:	

گزارش صورتهای انسانی

گزارش صورتهای انسانی شرکت بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰

در قالب جداول زیر ارائه می شود:

۱. طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی

Total Organizational Positions	تعداد پستهای سازمانی در چارت مصوب هیات مدیره = TOP	تعداد پست سازمانی
Total Outsourcing Manpower	تعداد پستهای سازمانی برون سپاری شده = TOM	تعداد پست سازمانی پیمانکاری
Total Headcount	تعداد همه نفرات موجود در فصل جاری = TH	تعداد کل نفرات موجود
Top Chart	تعداد پستهای متصل مستقیم به مدیر عامل = TC	تعداد واحدهای متصل به مدیر عامل
Organizational Layer Number	تعداد لایه از مدیر عامل تا آخرین سطح = OLN	تعداد لایه های سازمانی
Span of Control Ratio	تعداد پستهای مدیریتی / تعداد پستهای غیر مدیریتی = SCR	میانگین حیطه نظارت

تحلیل توصیفی:

تحلیل پیش بینی:

تحلیل تجویزی:

۲. تجزیه و تحلیل شغل و گریدینگ شغلی

Job Description Penetration	آگاهی کارکنان از شرح شغل بر اساس نظر سنجی = JDP	تعداد شرح مشاغل ابلاغ شده
Position Person Fitness	شرایط احراز مصوب با شرایط شاغلین = PPF	درصد تطبیق کارکنان با شرایط احراز
Normal Distribution of Grades	تعداد پستههای کل سازمان / تعداد پستههای هر رده شغلی = NDG	توزیع گریدهای شغلی شرکت

تحلیل توصیفی:

تحلیل پیش بینی:

تحلیل تجویزی:

۳. برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و گریدینگ شاغل

<p>Selection Ratio/Candidates Per Hire</p>	<p>تعداد کل منابع انسانی مورد تقاضای واحدها / تعداد کل داوطلبان شغلی = SR</p>	<p>نسبت انتخاب در استخدام</p>
<p>Manager Stability Ratio</p>	<p>تعداد کل مدیران / مجموع سنوات مدیران در پست های مدیریتی سازمان = MSR</p>	<p>نرخ ثبات مدیران</p>
<p>Horizontal Promotion Rate</p>	<p>HPR = $100 * (\text{تعداد کل کارکنان} / \text{تعداد ارتقا در گرید شخصی})$</p>	<p>نسبت ارتقا افقی</p>

تحلیل توصیفی:

تحلیل پیش بینی:

تحلیل تجویزی:

۴. روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی

Healthcare Costs per Employee	تعداد کل کارکنان / هزینه‌های سلامت = HCR	سزانه هزینه سلامت
Incident Ratio	$IR = 100 \times (\text{تعداد کارکنان} / \text{تعداد کارکنان حادثه دیده در سال})$	نرخ حوادث
Average Complain Resolution	$ACR = 100 \times (\text{تعداد شکایات حل شده} / \text{تعداد شکایات})$	نسبت رسیدگی به شکایات

تحلیل توصیفی:

تحلیل پیش بینی:

تحلیل تجویزی:

۵. مدیریت عملکرد کارکنان

Performance Based Pay Ratio	$PBP = 100 \times \text{میزان جبران خدمات} / \text{میزان پرداخت بر اساس عملکرد}$	نسبت پرداخت بر اساس عملکرد
Appraisal Rate	$AR = 100 \times \text{تعداد کل کارکنان} / \text{تعداد کارکنان دارای ارزیابی}$	نرخ ارزیابی
Performance Appraisal Average	$PAA = 100 \times \text{تعداد ارزیابی شوندگان} / \text{مجموع امتیاز کل ارزیابی شوندگان}$	میانگین امتیاز ارزیابی عملکرد

تحلیل توصیفی:

تحلیل پیش بینی:

تحلیل تجویزی:

۶. حقوق، مزایا و پاداش

Human Resource Cost	HRC= تعداد کل کارکنان / حقوق و مزایا و آموزش و بیمه	سرنانه هزینه منابع انسانی
Overtime Cost	OR= ۱۰۰* کل هزینه حقوق و مزایا / هزینه اضافه کاری	نرخ هزینه اضافه کار
Compensation Per Revenue	CPR= ۱۰۰* درآمد عملیاتی / حقوق و مزایا	میزان حقوق به کل درآمد عملیاتی

تحلیل توصیفی:

تحلیل پیش بینی:

تحلیل تجویزی:

۷. آموزش، یادگیری و مدیریت دانش

Training Hour Per Employee	تعداد کل کارکنان / کل ساعات آموزش = THE	سرايه زمانی آموزش
Training Cost Per Employee	تعداد کارکنان / هزينه آموزش = TCE	سرايه سرمايه ای آموزش
Training Penetration Rate	تعداد مشارکت کنندگان / تعداد کل کارکنان * ۱۰۰ = TPR	نرخ عدالت آموزشی

تحليل توصيفی:

تحليل پيش بينی:

تحليل تجویزی:

۱. مربی گری و منتورینگ

Coaching Candidate Rate	CCR= ۱۰۰*تعداد کل کارکنان / تعداد داوطلبان برای مربی شدن	نسبت داوطلب مربی گری
Mentoring Candidate Rate	MCR= ۱۰۰*تعداد کل کارکنان / تعداد داوطلبان برای منتور شدن	نسبت داوطلب منتورینگ
Mentees Performance Rate	MPR= ۱۰۰*میانگین امتیاز عملکرد کل سازمان / میانگین امتیاز عملکرد کوچی ها، متی ها	نسبت امتیاز عملکرد متی

تحلیل توصیفی:

تحلیل پیش بینی:

تحلیل تجویزی:

۹. تحلیل و توسعه شایستگی ها

Competency Profile Rate	$CPR = 100 * \text{تعداد کل کارکنان} / \text{تعداد کارکنان دارای پروفایل}$	نرخ پروفایل شایستگی
A(B) Players Satisfaction	نتایج پیمایش تعداد کارکنان حیاتی و کلیدی $A(B)PR =$	نرخ رضایت کارکنان حیاتی و کلیدی
AB Players Turnover	$(A(B)PT = 100 * \text{تعداد کارکنان حیاتی و کلیدی (AB)} / \text{تعداد خروجی کارکنان حیاتی و کلیدی}$	نرخ خروج کارکنان حیاتی و کلیدی

تحلیل توصیفی:

تحلیل پیش بینی:

تحلیل تجویزی:

۱۰. تیم سازی و توانمندسازی

Team based Structure Rate	$TSR = 100 * \text{تعداد واحدهای سازمان} / \text{تعداد واحدهای دو لایه ای}$	نسبت ساختار تیمی
Team Decision Making	$TDM = 100 * \text{تعداد کل تصمیمات اجرا شده} / \text{تعداد تصمیمات تیمی اخذ شده}$	نسبت تصمیمات تیمی
Team based Rewards	$TR = 100 * \text{مبلغ کل} / \text{مبلغ پاداش تیمی}$	نسبت پاداش تیمی

تحلیل توصیفی:

تحلیل پیش بینی:

تحلیل تجویزی:

۱۱. پیشنهادات و نوآوری مستمر

Suggestion per Employee	$SE = ۱۰۰ * \text{تعداد کارکنان} / \text{تعداد پیشنهادات}$	سرايه پیشنهاد کارکنان
Innovation in Industry	$II = ۱۰۰ * \text{تعداد نوآوری صنعت} / \text{تعداد نوآوری سازمان}$	نرخ نوآوری سازمان
Execution Per Suggestion	$ES = ۱۰۰ * \text{تعداد پیشنهادات ارائه شده} / \text{تعداد پیشنهادات اجرا شده}$	نسبت اجرای پیشنهادات

تحليل توصيفی:

تحليل پيش بينی:

تحليل تجویزی:

۱۲. مدیریت استعدادها و جانشین پروری

Succession Planning Breadth	$SB = 100 \times \text{تعداد مشاغل حیاتی و کلیدی} / \text{تعداد جانشین آماده}$	وسعت جانشین پروری
Succession Planning Depth	$SD = 100 \times \text{تعداد افراد وارد شده به برنامه جانشین پروری} / \text{تعداد جانشین آماده}$	عمق جانشین پروری
Promotion Rate Time	$PRT = 100 \times \text{تعداد کل کارکنان} / \text{تعداد ارتقا عمودی و افقی}$	نرخ ارتقا

تحلیل توصیفی:

تحلیل پیش بینی:

تحلیل تجویزی:

۱۳. مدیریت اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی

Internal and External Complaint per Employee	IECE= تعداد کل کارکنان / تعداد شکایات	نسبت شکایات
EVC Penetration	EVCP= ۱۰۰* کل مشاغل سازمانی / مشاغل فاقد موانع برای زنان و اقلیت ها	ضریب نفوذ EVC
Social Responsibility Ratio	SRR= ۱۰۰* کل بودجه سازمان / بودجه مسئولیت اجتماعی	نسبت بودجه مسئولیت اجتماعی

تحلیل توصیفی:

تحلیل پیش بینی:

تحلیل تجویزی:

۱۴. رهبری و استراتژی منابع انسانی

Strategic Jobs Ratio	$SJ = 100 \times \text{تعداد کل مشاغل} / \text{تعداد مشاغل استراتژیک (حیاتی و کلیدی)}$	نسبت مشاغل حیاتی و کلیدی
Legal Risk	$LR = 100 \times \text{تعداد حضور در دادگاه} / \text{تعداد اخذ رای مثبت}$	ریسک قانونی
Total Revenue per Costs	$TRC = 100 \times \text{نسبت درآمد به هزینه صنعت} / \text{نسبت درآمد به هزینه سازمان}$	نسبت درآمد به هزینه

تحلیل توصیفی:

تحلیل پیش بینی:

تحلیل تجویزی:

۱۵. نگرش‌های منابع انسانی سالانه

Organization Citizenship Behavior	نتایج نظرسنجی سالیانه OCBI=	۱۲. رفتارهای شهروندی سازمانی
Anti-citizenship Behavior	نتایج نظرسنجی سالیانه ACBI=	۱۱. نبود رفتارهای ضد شهروندی سازمانی
Organization Identity	نتایج نظرسنجی سالیانه OII=	۱۰. هویت سازمانی
Perceived Organization Support	نتایج نظرسنجی سالیانه POSI=	۹. حمایت سازمانی درک شده
Employee Engagement	نتایج نظرسنجی سالیانه JEI=	۸. اشتیاق سازمانی
Job Involvement	نتایج نظرسنجی سالیانه JII=	۷. عجین شدن با شغل
Work Family Balance	نتایج نظرسنجی سالیانه WFBI=	۶. تعادل کار و زندگی
Lack Of Workaholism	نتایج نظرسنجی سالیانه LWI=	۵. نبود اعتیاد به کار
Psychological Wellbeing	نتایج نظرسنجی سالیانه PWI=	۴. بهداشت روانشناختی
Turnover Intention	نتایج نظرسنجی سالیانه TII=	۳. ماندگاری (عدم تمایل به ترک خدمت)
Organization Commitment	نتایج نظرسنجی سالیانه OCI=	۲. تعهد سازمانی
Job Satisfaction	نتایج نظرسنجی سالیانه JSI=	۱. رضایت شغلی

تحلیل توصیفی:

تحلیل پیش بینی:

تحلیل تجویزی:

نتیجه گیری و پیشنهادات

تحلیل توصیفی:

تحلیل پیش بینی:

تحلیل تجویزی:



با سپاس از توجه و همراهی شما

