



## بسمه تعالی

**بخشنامه به کلیه دستگاه‌های اجرایی مشمول ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری  
"نظام نامه تعالی مدیریت منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی"**

به منظور ارتقاء سطح کیفیت فرایند ها، روش ها و رویه های انجام کار و نتایج مدیریت منابع انسانی و افزایش میزان بهره وری نیروی انسانی دستگاه های اجرایی و همچنین استاندارد سازی فرایند های تخصصی مدیریت منابع انسانی "نظام نامه تعالی مدیریت منابع انسانی دستگاه های اجرایی" با اهداف عملیاتی زیر به گونه ای که در نظام نامه و پیوست های آن مشخص شده است، برای اجرا ابلاغ می گردد:

- ایجاد بستر مناسب برای کاربرست رویکرد یکپارچه و نظام مند تعالی مدیریت منابع انسانی در نظام اداری
- فراهم کردن زمینه تغییر رویکرد دستگاه های اجرایی از فرایند های اداری- اجرایی به سمت مدیریت اثربخش سرمایه انسانی
- ارزیابی سطح کیفیت و عملکرد نظام مدیریت منابع انسانی دستگاه های اجرایی
- آسیب شناسی و شناسایی نقاط قابل بهبود فرایند ها و خروجی های مدیریت منابع انسانی دستگاه های اجرایی
- شناسایی و معرفی دستگاه های اجرایی برتر در حوزه مدیریت منابع انسانی و ترویج درس آموخته های آنان
- مسئول راهبری، هدایت و نظارت بر اقدامات مربوط به تعالی مدیریت منابع انسانی بر اساس نظام نامه مذکور بر عهده شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه های اجرایی مشمول می باشد. دستگاه های اجرایی بر اساس ارزیابی درونی، وضعیت تعالی و بلوغ مدیریت منابع انسانی را بر مبنای آسیب شناسی وضعیت موجود، راهبردهای مورد نیاز را تدوین و به تصویب شورای مذکور می رسانند.
- دستگاه های اجرایی می توانند در صورت نیاز و ضرورت، با تصویب شورای راهبری توسعه مدیریت، بر اساس شرایط و الزامات قانونی یا فرایندی خود، مدل تعالی مدیریت منابع انسانی مقتضی را طراحی یا از سایر مدل های تعالی مدیریت منابع انسانی مناسب استفاده نمایند.



معاون رئیس جمهور

و

رئیس سازمان

ریاست جمهوری

سازمان اداری و استخدامی کشور

۲۲۲۹۶

شماره نامه:

۱۴۰۰/۰۴/۲۶

تاریخ نامه:

دارد

پیوست:

به منظور حفظ یکپارچگی و اعتبار ارزیابی، فرایند ارزیابی تعالی دستگاه های اجرایی بر اساس "نظام نامه تعالی مدیریت منابع انسانی دستگاه های اجرایی" پیوست این بخشنامه انجام می گیرد. دستگاه های اجرایی که تمایل به شرکت در فرایند ارزیابی سالانه که توسط سازمان انجام می گیرد دارند باید از مدل، ابعاد و شاخص های مندرج در نظام نامه مذکور استفاده نمایند.

جمشید انصاری



## نظام نامه تعالی مدیریت منابع انسانی دستگاه های اجرایی

معاونت سرمایه انسانی

تابستان ۱۴۰۰

# فهرست مطالب

## مقدمه

## تعاریف و اصطلاحات

### بخش اول: مدل تعالی مدیریت منابع انسانی دستگاه های اجرایی

مدل تعالی مدیریت منابع انسانی

اصول بنیادین

جهت دهنده ها (توانمند سازها)

فرایندهای مدیریت منابع انسانی

نتایج منابع انسانی و سازمانی

### بخش دوم: استقرار مدل تعالی مدیریت منابع انسانی

ارکان راهبری مدل

آموزش و فرهنگ سازی

اجرای مدل تعالی در دستگاه های اجرایی

ارزیابی تعالی دستگاه های اجرایی

منابع انسانی یکی از سرمایه‌های مهم و تأثیرگذار در اثربخشی اهداف و مأموریت‌های دستگاه‌های اجرایی است، به طوری که تعالی و سرآمدی منابع انسانی در کنار سایر عوامل به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده تعالی سازمانی به شمار می‌رود. به خاطر رقابت شدید شرکت‌های خصوصی، در فضای دولتی و عمومی رقابت برای جذب منابع انسانی نخبه فشرده‌تر می‌شود، از طرف دیگر هر قدر دانش و تکنولوژی سازمان پیچیده‌تر و پیشرفته‌تر می‌شود، جذب منابع انسانی و بویژه کارکنان دانشی اهمیت بیشتری می‌یابد. به طور کلی می‌توان اینگونه نتیجه گرفت برای اینکه بتوان در صحنه رقابت با بقیه سازمان‌ها موفق شد باید در صحنه شناسایی، جذب، توسعه، انگیزش و نگهداری و جانشین‌پروری منابع انسانی تلاش کرد. بدین منظور دستگاه‌های اجرایی باید از سازوکار مناسبی استفاده کنند تا در راستای استراتژیهای سازمان، منابع انسانی خود را هدایت کنند.

مدل تعالی مدیریت منابع انسانی، سازوکار مناسب و مدلی برای ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی است تا تصویر روشن و اطلاعات کمی و کیفی مناسب، معتبر، سیستماتیک و یکپارچه از وضعیت تعالی منابع انسانی و عملکرد حوزه مدیریت منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی را نشان دهد. این مدل کمک می‌کند تا تصمیمات و سیاست‌گذاری‌های حوزه مدیریت منابع انسانی، به ارتقاء سطح تعالی نظام مدیریت منابع انسانی دستگاه‌های دولتی بینجامد و برای دستگاه‌های اجرایی روشن کند که تا چه میزان در جهت بالابردن سطح سرآمدی و تعالی منابع انسانی خود برنامه‌ریزی و اقدام مؤثر و اثربخشی را اعمال نموده‌اند.

در سطح کلان مدل تعالی مدیریت منابع انسانی، زمینه ارزیابی و سنجش این مهم را برای سازمان اداری و استخدامی کشور فراهم خواهد نمود تا در اتخاذ تصمیمات و سیاست‌های مناسب در سطح ملی و دستگاهی و همچنین ارزیابی مستمر از عملکرد نظام مدیریت منابع انسانی دستگاه‌ها و شناخت نقاط قوت و ضعف و تعیین حوزه‌های بهبود و توسعه مدیریت منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی یاری نماید.

دستگاه‌های اجرایی بخش دولتی و عمومی سهم بزرگی در مدیریت امور کشور بر عهده دارند و لازم است از مدل‌های کارآمد در حوزه مدیریت منابع انسانی استفاده کنند و با بومی‌سازی مدل‌های جهان، از مدل مناسب برای مدیریت مؤثر منابع انسانی در این سازمان‌ها بهره‌گیرند. در بسیاری از کشورهای جهان، بخش عمومی همگام با نهضت مدیریت دولتی نوین با تأکید بر اتخاذ رویکردهای مشابه بخش خصوصی با هدف بهبود پاسخگویی و کیفیت خدمات، به پیاده‌سازی مدل‌های مدیریت منابع انسانی و بومی‌سازی آن روی آورده است. از این جهت مدل تعالی مدیریت منابع انسانی با بهره‌گیری از جوایز و

مدلهای بین المللی و ملی در مطالعات تطبیقی در حوزه ملی و بخش دولتی (۳۶ جایزه و مدل مرتبط)، برای سازمانهای دولتی و عمومی طراحی شده و امید می رود با چرخه سنجش - تحلیل - بهبود یکپارچه به تعالی وضعیت منابع انسانی کشور منجر شود.

## ۲- تعاریف واژگان و اختصارات

**سازمان:** سازمان اداری و استخدامی کشور که در این نظام نامه به اختصار سازمان نامیده می شود.

**دستگاه های اجرایی:** تمامی دستگاه های اجرایی مشمول ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری

**تعالی مدیریت منابع انسانی:** مدل سیستماتیک و یکپارچه که به دستگاه اجرایی کمک می کند تا همه جهت سازها، فرایندها، نتایج و نگرشهای منابع انسانی را به صورت متعادل و منسجم بهبود بخشد.

**اصول بنیادین:** اصول حاکم بر تعالی مدیریت منابع انسانی دستگاه اجرایی که برگرفته از اسناد و قوانین بالادستی است و همچون چتری حاکم بر مدل است.

**جهت دهنده ها:** مولفه های موثر و پیش برنده فرایندهای منابع انسانی است که وجود و تکامل آنها موجب تعالی عملیاتی فرایندهای منابع انسانی می شوند.

**فرایندهای منابع انسانی:** فرایندهای منابع انسانی شامل مجموعه ای از اقدامات هماهنگ و هم افزا در داخل عملیات منابع انسانی هستند که به نتایج منابع انسانی منجر می شوند.

**نتایج منابع انسانی:** نتایج منابع انسانی به سنجه های منابع انسانی اشاره دارد که محاسبه و ترسیم روند آنها امکان مدیریت منابع انسانی داده محور و مبتنی بر شواهد را برای اعتلای مدیریت منابع انسانی دستگاه اجرایی فراهم می کند.

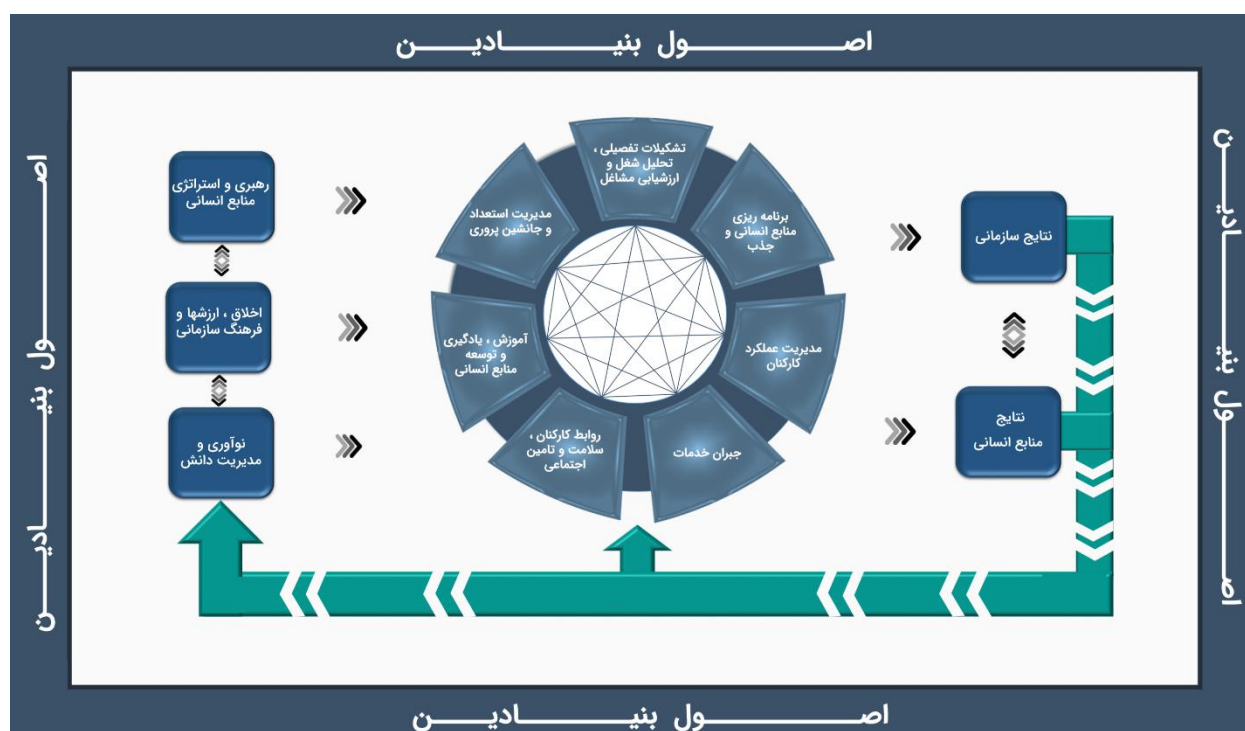
**نگرش منابع انسانی:** نگرشهای کارکنان جهت گیری نسبتا پایدار به وضعیت منابع انسانی دستگاه اجرایی است که با مقیاس های استاندارد سنجیده می شود و زمینه ارائه بازخور به فرایندها و جهت دهنده های منابع انسانی را فراهم می کند.

**سطوح تعالی عملیاتی (بلوغ):** سطوح بلوغ شامل هفت مرحله پراکنده، مبتدی، مقدماتی، میانی، پیشرفته، بهینه و متعالی است.

## بخش اول: مدل تعالی مدیریت منابع انسانی دستگاه های اجرایی

### ۳- مدل تعالی مدیریت منابع انسانی

۳-۱- مدل تعالی مدیریت منابع انسانی دارای ۳ جهت دهنده، ۷ فرایند، ۴۹ نتیجه عینی و ۱۰ نتیجه نگرشی می باشد که در چهارچوب ۷ اصل بنیادین در شکل زیر به تصویر کشیده شده است.



شکل شماره ۱: مدل تعالی منابع انسانی

۳-۲- **اصول بنیادین:** اصول بنیادین و مفروضات اصلی به نوعی مسیر کلی را برای دستگاههای اجرایی مشخص می کند و به عنوان اصول و خطوط راهنما عمل می کند. یکی از مباحث بسیار مهم در بحث تعالی، اصول جهت دهنده و حاکم بر تعالی است. این اصول ضمن نگاه جهانی و حکمرانی خوب، بر اساس اسناد بالا دستی (سیاستهای کلی نظام اداری، قانون مدیریت خدمات کشوری، مصوبات شورای عالی اداری قوانین برنامه پنجم و ششم توسعه و نظام نامه ها و آیین نامه های اجرایی مربوطه مثل مدیریت فرهنگ، مدیریت دانش) تهیه شده است. اصول بنیادین مدل شامل: اخلاق محوری، چابکی و انعطاف پذیری، شفافیت و سلامت، عدالت محوری و همه گیری، مشارکت، پاسخگویی و قانون مداری می باشد.

**اخلاق محوری:** اخلاق در بخش دولتی به این فرض بنیادین که مدیران دولتی بعنوان وکیل مردم هستند اشاره دارد. به بیان دیگر، در همه تصمیمات و اقدامات سازمان های دولتی توجیهات و ملاحظات اخلاقی باید روشن شود. حاکمیت اخلاق به معنای حاکمیت موضوعاتی مانند اعتماد، احترام، عدالت، برابری و شفافیت در بخش دولتی است. انتظار می رود این اصل در بخش جهت دهنده ها بویژه رهبری و استراتژی و اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی نمایان شود.

**چابکی و انعطاف پذیری:** به توانایی سازمان ها به پاسخگویی سریع و به موقع به تغییرات پیچیده و پویا اشاره دارد. در واقع ظرفیت سازمان برای شناسایی و پاسخگویی فعال به چالش های سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیکی و جلوگیری به موقع و صحیح از وقوع بحران به چابکی یعنی پیش بینی روندهای اجتماعی، اقتصادی، محیطی و انطباق صحیح با آنها و حرکت صحیح و به موقع منابع در پاسخ به تغییر اولویتها در جهت افزایش کارایی و اثربخشی بخش دولتی. انتظار می رود این اصل در بخش جهت دهنده ها بویژه رهبری و استراتژی و نوآوری و مدیریت دانش نمایان شود.

**شفافیت و سلامت:** به معنای این است که تصمیمات اخذ شده و اجرا شده از قوانین و مقررات پیروی کنند. اطلاعات منابع انسانی باید عادلانه و مستقیم در اختیار کسانیکه تحت تاثیر آن تصمیمات هستند قرار بگیرد و اطلاعات کافی باید به روشی قابل فهم از طریق رسانه های جمعی مناسب ارائه شود. شهروندان باید قادر باشند که کار ادارات دولتی در حوزه منابع انسانی را نظارت کنند و ابزارهایی برای نظارت بر فرایند خط مشی گذاری در دسترس داشته باشند و با روشی روشن و قابل فهم با قوانین بکار رفته در رویه های اداری آشنا شوند. شفافیت بر این اصل استوار است عامه مردم دارای حق عمومی برای آگاهی هستند و شفافیت مکانیزمی برای احقاق این حق است. انتظار می رود این اصل در بخش فرایندها در هر کدام از ۷ فرایند نمایان شود.

**عدالت محوری و همه گیری (جامعیت):** شمولیت، اقلیتها، تنوع و برخوردی از فرصتهای برابر، عدالت در پرداخت، ارتقا و توسعه انسانی در همه زمینه هاست و به معنای اطمینان از توانمندی همه افراد جامعه برای حقوق اداری یکسان است. همه گیری نیز به تضمین اینکه همه اعضای آن جامعه احساس می کنند که در آن سهمی دارند و از بطن جامعه حذف نشده اند بستگی دارد. این امر نیازمند این است که همه گروهها از فرصت برای بهبود یا حفظ رفاهشان برخوردار باشند. انتظار می رود این اصل در بخش جهت دهنده ها در هر کدام از سه جهت دهنده و در بخش فرایندها در هر کدام از ۷ فرایند نمایان شود و در بخش نتایج و نگرشها نیز خود را نشان دهد.

**مشارکت:** مشارکت کارکنان یکی از شالوده های بنیادین حکمرانی خوب است. مشارکت کنندگان باید بتوانند به صورت مستقیم یا از طریق نمایندگی های مشروع مشارکت آگاهانه و سازمان یافته در مدیریت منابع انسانی دستگاه اجرایی را داشته باشند. انتظار می رود این اصل در بخش جهت دهنده ها در هر کدام از سه جهت دهنده و در بخش فرایندها در هر کدام از ۷ فرایند نمایان شود.

**پاسخگویی:** پاسخگویی به معنای خدمت رسانی به کارکنان در زمان مناسب می باشد. حاکمیت خوب در حوزه منابع انسانی به فرایندهایی نیاز دارد که تلاش می کنند به همه کارکنان در چارچوب زمانی معقول خدمت کند. انتظار می رود این اصل در بخش فرایندها در هر کدام از ۷ فرایند نمایان شود.

**قانون مداری:** حکمرانی خوب به چارچوب های قانونی منصفانه ای نیاز دارد که به صورت بی طرف نیز اجرا می شود. آن همچنین نیازمند حمایت کامل از حقوق انسانی به ویژه اقلیت ها می باشد. اجرای



منصفانه قوانین نیازمند یک سیستم منابع انسانی هوشمند و منصف است. انتظار می رود این اصل در بخش فرایندها در هر کدام از ۷ فرایند نمایان شود.

**۳-۳- جهت دهنده ها:** جهت دهنده ها موجب شکل دهی توانمندیها برای استقرار فرایندهای منابع انسانی می شوند. جهت دهنده ها همزمان موجب شکل گیری نتایج منابع انسانی و نتایج سازمانی نیز می شوند و در مدل ۶۰۰۰ امتیاز دارند.

**رهبری و استراتژی منابع انسانی:** شعاع اهمیت منابع انسانی در یک سازمان با نگاه رهبران رقم می خورد. مدیران ارشد مسئول اصلی منابع انسانی هستند و استراتژی منابع انسانی در عمل، ترجمان افکار مدیران ارشد است. منابع انسانی یک سازمان، شریک استراتژیک آن سازمان است. هدف از این فرایند اطمینان از این است که همه فعالیت های صورت گرفته در منابع انسانی، رفتارها و اقدامات مورد نیاز برای تحقق اهداف و استراتژی های دستگاه اجرایی را در کارکنان ایجاد کند. همسو کردن استراتژی های منابع انسانی با استراتژیهای دستگاه اجرایی مستلزم تبدیل منابع انسانی به اهرم تحقق استراتژی هاست. در بالاترین سطح منابع انسانی باید همه فرایندهای منابع انسانی به صورت عمودی با استراتژیهای کلان سازمان و به صورت افقی با همدیگر همسویی داشته باشند.

**اخلاق و ارزشها و فرهنگ سازمانی:** نهادینه کردن اخلاق، ارزشها، اصول و ارزشهای حاکم در دستگاه اجرایی در رفتار کلیه کارکنان با محوریت اخلاق (اصل بنیادین اخلاق محوری) به عنوان یک زیرساخت برای سایر اقدامات می باشد. فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ارزش ها و عقاید مشترک بین اعضای سازمان درباره عملیات سازمان و فلسفه وجودی سازمان است که باید بر مبنای ارزش ها و اصول اخلاقی حاکم در بخش دولتی بنا نهاده شود.

**نوآوری و مدیریت دانش:** شناسایی و ارزیابی نوآوری در اقدامات منابع انسانی و تکنولوژی منجر به بهبود کاری در همه فعالیت ها می شود. مدیریت موثر دانش انباشته سازمان، نوآوری را تشویق می کند و خلق دانش جدید را تسهیل می کند. بهره گیری از ابزارهای مختلف مانند سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی (جمع آوری، حفظ، پردازش و تحلیل اطلاعات منابع انسانی و به روز رسانی آنها با بکارگیری تکنولوژی اطلاعات) کارایی و بهره وری در فرایندهای منابع انسانی را بالا می برد.

**۳-۴- فرایندها:** فرایندهای منابع انسانی دستگاه اجرایی شامل همه اقدامات منابع انسانی از (حتی قبل از ورود) حین ورود فرد به خدمت تا لحظه خروج از خدمت را شامل می شود و دارای ۱۴۰۰۰ امتیاز است.

**تشکیلات تفصیلی، تحلیل شغل و ارزشیابی مشاغل:** هدف این فرایند، استقرار ارتباطات بهنگام در کل سازمان است تا اطلاعات تسهیم شده و هماهنگی بین افراد و واحدها به عنوان اصلی ترین رکن برای سهولت کار در دستگاه اجرایی بطور موثری انجام شود. این فرایند زمینه خوبی برای تسهیم و به اشتراک گذاری اطلاعات و جریان روان کارها را در راستای اصل چابکی و انعطاف پذیری فراهم می کند. علاوه براین، در این فرایند، وظایف

و مسئولیت های هر شغل و شرایط احراز مورد نیاز برای انجام آن شناسایی می شود تا خروجی آن به عنوان یک سند محوری در سایر فعالیت ها مورد استفاده قرار گیرد. بر مبنای وظایف، مسئولیتها، اختیارات و ویژگی های شناسایی شده شغل، ارزش نسبی هریک از مشاغل در سازمان تعیین می شود.

**برنامه ریزی منابع انسانی و جذب:** هدف از برنامه ریزی منابع انسانی، هماهنگ کردن فعالیت های منابع انسانی با نیاز های حال و آینده دستگاه اجرایی است. برنامه ریزی منابع انسانی، کمیت و کیفیت منابع انسانی لازم برای تحقق اهداف و استراتژی های دستگاه اجرایی را شناسایی می کند تا با ابزارهای متناسب با قوانین و مقررات بخش دولتی به برطرف کردن مازاد و کمبود نیرو در دستگاهها با کمترین میزان ریسک و نیز با توجه به ارزش های حاکم بر بخش دولتی (مانند بی طرفی، برابری اجتماعی، امنیت، کیفیت زندگی) پردازد. همچنین در این فرایند، رویه ها و ابزارهای لازم برای استخدام نیروهای حائز شرایط با توجه به الزامات قانونی و نیز اصولی مانند شفافیت، عدالت محوری و همه گیری و اخلاق تدوین می شود. افراد پس از ورود با هدف توسعه مسیر حرفه ای، کسب اطمینان از ایجاد فرصت های رشد و ترقی برای منابع انسانی هستند تا با توسعه شایستگی ها به اهداف مسیر حرفه ای و سیر کارکنان برسند.

**مدیریت عملکرد کارکنان:** هدف از این فرایند، حفظ و یا بهبود عملکرد کارکنان با استفاده از فرایندهای برنامه ریزی عملکرد، مربی گری، ارزیابی و ارائه بازخور دائم است. مدیریت عملکرد، استقرار اهداف و معیارهایی برای همه فعالیتهاست که هم در سطح فردی و هم در سطح واحد صورت می گیرد. در این فرایند اهداف مدون دستگاه اجرایی به اهداف واحدها و اهداف واحدها به اهداف فردی شکسته می شود تا از همسویی فعالیتهای کارکنان با اهداف کلان دستگاه اطمینان حاصل شود

**جبران خدمات:** هدف این فرایند، فراهم کردن حقوق و مزایا بر مبنای نقش آفرینی و ارزش آفرینی هر کدام از افراد در تحقق اهداف سازمان و نیز تدوین مکانیزم های مادی و معنوی برای حمایت از کارکنان و تیم ها و افزایش انگیزه و بهبود روحیه آنها در چارچوب قوانین دولتی است. این فرایند سیستم عادلانه و مناسبی را جهت انگیزش افراد برای انجام کارها و تحقق اهداف مستقر کرده و بطور دوره ای آن را بازنگری نموده و در راستای استراتژی های نظام اداری و دستگاه اجرایی قرار می دهد.

**روابط کارکنان، سلامت و تامین اجتماعی:** هدف این فرایند، استقرار و حفظ محیط کاری و شرایط کاری مناسب است که امکانات لازم را برای منابع انسانی فراهم می کند تا کارکنان در محیط مساعد و در فضایی مبتنی بر احترام و اخلاق به کار خود پردازند و سلامت جامع (فیزیکی، فیزیولوژی، روانشناختی و روحی) فراهم شود. در این فرایند ضمن

تضمین رعایت حقوق قانونی کارکنان، از حفظ و بهبود کیفیت زندگی کاری و حرفه ای کارکنان اطمینان حاصل می شود.

**آموزش، یادگیری و توسعه منابع انسانی:** در این فرایند پس از تحلیل شایستگی ها به منظور شناسایی دانش، مهارت و توانایی های لازم برای انجام فعالیتهای دستگاه اجرایی و تحلیل شکاف بین شایستگی های موجود و شایستگیهای مورد نیاز، اقداماتی برای حصول اطمینان از این امر که کلیه کارکنان و مدیران سازمان شایستگی های لازم برای انجام کارها را دارند انجام شده و فرصت های رشد و توسعه در حوزه های مرتبط برای آنها فراهم می شود. هدف از این فرایند، ارتقاء مستمر شایستگی های منابع انسانی برای انجام کارها و پذیرش مسئولیت هاست و در این راه از ابزارهای متعددی مانند آموزش، کانون ارزیابی، مربی گری و منتورینگ( انتقال دانش و تجربه از افراد کارآموده به بقیه افراد و گروه های کاری در زمینه شایستگی های منابع انسانی) بهره می گیرد.

**مدیریت استعدادها و جانشین پروری:** هدف از این فرایند شناسایی استعدادهای سازمان برای تصدی مشاغل استراتژیک و حفظ و رشد آنهاست. جانشین پروری، ایجاد مخزنی برای شناسایی افراد موثر در سازمان و پرورش آنها برای مشاغل استراتژیک سازمان است. در این فرایند با توانمند سازی کارکنان( فنی و روانشناختی)، سرمایه گذاری روی افراد و تیم ها و دادن مسئولیت و تفویض اختیار به آنها در راستای انجام موثر کارها از نگهداشت نیروهای چند مهارتی برای پاسخگویی به نیازهای متغیر محیطی در راستای جابگی و انعطاف پذیری سازمان اطمینان حاصل می شود.

**۴ نتایج:** نتایج شامل نتایج سازمانی، نتایج منابع انسانی (سنجه ها) و نگرشهای منابع انسانی می شود. نتایج و پیامدهای سازمانی شامل هفت مورد کارایی دستگاه اجرایی، خوشنامی و تصویر سازمانی و مسئولیت اجتماعی، سلامت اداری، تکریم ارباب رجوع، مکانیزمهای الکترونیک، نتیجه گرایی و بازآفرینی خدمات دولتی و کیفیت و ارزش آفرینی خدمات دولتی می شوند. انتظار می رود بلوغ فرایندها و نتایج منابع انسانی به تحقق این نتایج منجر شود. نتایج منابع انسانی شامل سنجه های منابع انسانی است که در کاربرگ نتایج منابع انسانی ۴۹ سنجه آمده است و ۲۰۰۰ امتیاز دارد. نگرشهای منابع انسانی شامل ۱۰ نگرش زیر است که ۱۲۰۰۰ امتیاز دارد:

(۱) **رضایت شغلی:** 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. رضایت شغلی شامل رضایت از نفس کار، پرداخت، ارتقاء، همکاران و سرپرستی می شود.

(۲) **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 عاطفی، هنجاری و مستمر است.

(۳) **ماندگاری:** ماندگاری و 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 می‌شود. بر خلاف رضایت شغلی و بهره‌وری که افزایش آن هدف مدیران است، ترک خدمت باید کاهش یابد.

(۴) **بهداشت روانشناختی:** بهداشت روانشناختی شامل ۵ مولفه پذیرش خود، روابط مثبت با دیگران، استقلال، تسلط محیطی و هدف در زندگی می‌باشد. نبود بهداشت روانشناختی و وجود استرس برای کارکنان مخرب است. 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. استرس بسیار کم به بی‌تفاوتی، بی‌حوصلگی، بی‌حالی و بی‌انگیزگی منجر می‌شود و استرس بسیار زیاد نیز موجب وحشت از تصمیم‌گیری و اتلاف انرژی می‌شود.

(۵) **تعادل کار و زندگی:** ایجاد تعادل کار و زندگی و جلوگیری از تضاد کار و زندگی بسیار مهم است. تضاد کار و زندگی، شکلی از تضاد بین نقشی است، که فشارهای نقشی از حوزه‌های کاری با وظایف خانواده ناسازگارند. به این ترتیب سه بعد برای تضاد کار-خانواده قابل شناسایی است: ۱- تضاد مبتنی بر زمان: به زمانی که روی فعالیت‌های یک نقش صرف می‌شود و مانع از انجام وظیفه در مسئولیت‌های نقش دیگر می‌شود، اطلاق می‌شود. ۲- تضاد مبتنی بر رفتار: هنگامی رخ می‌دهد که رفتار در یک نقش نمی‌تواند سازگار با الگوهای رفتاری در نقش دیگر تنظیم شود. ۳- تضاد مبتنی بر فشار و محدودیت: هنگامی رخ می‌دهد که فشارهای ناشی از یک نقش موجب اختلال در نقش دیگر می‌شود.

(۶) **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.

۷) **اشتیاق و 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. یک کارمند پیوند یافته با کار، کسی است که کاملاً با کارش عجین شده، و برای کارش انرژی و 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.

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

۹) **هویت سازمانی:** یعنی پیوند احساسی-شناختی بین تعریف سازمان و تعریف خود و به عبارت دیگر یعنی ادغام خود و سازمان. وقتی فرد هویت خودش را به اعتقادات، اهداف و فعالیت‌های یک سازمان گره می‌زند، هویت سازمانی پیدا می‌کند.

۱۰) **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.

## **بخش دوم: نحوه استقرار مدل تعالی مدیریت منابع انسانی**

### **۴-ارکان راهبری مدل**

به منظور استقرار، راهبری، ارزیابی و نظارت بر مدل تعالی مدیریت منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی ارکان و ساختارهای زیر استقرار می‌یابند.

#### **۱-۴- کمیته راهبری مدل**

کمیته راهبری مدل به منظور هدایت و برنامه ریزی کلان اجرای مدل تعالی مدیریت منابع انسانی در سازمان با شرح وظایف و ترکیب زیر تشکیل می‌شود:

#### **شرح وظایف:**

۱- تایید نهایی نتایج ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی

۲- بررسی و تایید دستورالعمل‌ها و فرایندهای تعالی مدیریت منابع انسانی

۳- بررسی پیشنهادات و راهکارهای پیشنهادی کارگروه فنی و تایید آن

#### ترکیب اعضا:

۱. معاون سرمایه انسانی سازمان بعنوان رئیس کمیته
۲. روسای امور معاونت سرمایه انسانی
۳. مشاور معاون سرمایه انسانی بعنوان دبیر کمیته
۴. سه نفر از معاونین توسعه مدیریت و سرمایه انسانی دستگاه های اجرایی به انتخاب رئیس کمیته
۵. دو نفر از صاحب نظران علمی و تجربی در حوزه منابع انسانی

#### ۲-۴- کارگروه فنی و ارزیابی

کمیته فنی و ارزیابی مدل به منظور ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی دستگاه های اجرایی براساس فرایندهای نظام نامه و همچنین بررسی نقاط ضعف و پیشنهاد برای بهبود فرایند، معیارهای ارزیابی و سایر ابعاد مدل با شرح وظایف و اعضاء زیر در سازمان تشکیل می شود:

#### شرح وظایف:

- ۱- مدیریت فرایند ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی دستگاه های اجرایی
- ۲- تعیین سطوح بلوغ و تعالی عملیاتی دستگاه های اجرایی بر اساس ارزیابی
- ۳- تهیه و تدوین دستورالعمل ها و راهنماهای فنی و کارشناسی مدل تعالی مدیریت منابع انسانی
- ۴- تهیه و پیشنهاد برنامه های آموزشی و فرهنگ سازی مدل تعالی مدیریت منابع انسانی
- ۵- آسیب شناسی و شناسایی نقاط قابل بهبود مدل و فرایندهای اجرایی آن
- ۶- ارائه مشاوره های فنی و تخصصی به دستگاه های اجرایی

#### ترکیب اعضا:

۱. دبیر کمیته راهبری بعنوان مسئول کارگروه
۲. روسای امور یا معاونین امور های معاونت سرمایه انسانی
۳. سه نفر از مدیران منابع انسانی دستگاه های اجرایی به انتخاب رئیس کمیته راهبری
۴. سه نفر از صاحب نظران تجربی و دانشگاهی مرتبط

#### ۲-۵- دبیرخانه مدل تعالی

ساختار اجرایی مدل تعالی مدیریت منابع انسانی در سازمان، دبیرخانه مدل تعالی خواهد بود که مسئولیت تمامی امور اجرایی و هماهنگی را برعهده دارد. دبیرخانه مدل تعالی در حوزه معاونت سرمایه انسانی

سازمان تشکیل می شود. وظایف دبیرخانه به صورت متناظر در دستگاه های اجرایی در واحدهای سازمانی مسئول امور منابع انسانی است.

### **وظایف دبیرخانه:**

۱. طراحی و اجرای فرایندهای اجرایی مورد عمل در ارزیابی تعالی
۲. اطلاع رسانی رویدادهای مهم مربوط به مدل و ارزیابی
۳. اجرای برنامه های آموزشی و توجیهی برای ذینفعان مدل
۴. امور فرهنگ سازی و توسعه فرهنگ تعالی منابع انسانی در دستگاه های اجرایی
۵. انجام امور اجرایی ارزیابی های تعالی دستگاه های اجرایی
۶. مدیریت ارتباطات و هماهنگی های بین کمیته ها و کارگروه ها و سایر ذینفعان

### **۵- آموزش و فرهنگ سازی**

به منظور تسهیل فرایند تعالی مدیریت منابع انسانی در دستگاه های اجرایی برنامه های آموزشی و توسعه ای برای مدیران، کارشناسان، ارزیابان و سایر دست اندرکاران طراحی و اجرا می شود.

۵-۱- برنامه های آموزشی و توسعه ای مرتبط با مدل توسط کارگروه طراحی و پس از تایید کمیته راهبری مدل اجرا خواهد شد. آموزش ها شامل آموزش های کارشناسان و مدیران منابع انسانی دستگاه های اجرایی، آموزش ارزیابان مدل تعالی، آموزش توجیهی و عمومی کارکنان و مدیران مرتبط می باشد. برنامه های آموزشی مرتبط با سه گروه پیوست می باشد.

### **۶- اجرای مدل تعالی مدیریت منابع انسانی**

۶-۱- دستگاه های اجرایی به منظور بهبود و ارتقاء کیفیت فرایند و نتایج منابع انسانی موظفند بر اساس نظام نامه و پیوست های آن اقدامات ذیل را انجام دهند و گزارشات لازم را به سازمان ارسال نمایند.

- خود ارزیابی و شناخت وضعیت موجود کیفیت مدیریت منابع انسانی و سطح تعالی
- آسیب شناسی و شناسایی نقاط قابل بهبود
- طراحی و تدوین برنامه های عملیاتی بهبود تعالی
- اجرای برنامه های بهبود و ارزیابی یافته ها

۶-۲- کارگروه فنی موظف است تجربیات موفق و ناموفق دستگاه های اجرایی در خصوص تعالی مدیریت منابع انسانی را با همکاری دستگاه های اجرایی مدون و در اختیار سایر دستگاه های اجرایی بعنوان درس آموخته قرار دهند.

## ۷-ارزیابی سطح تعالی دستگاه های اجرایی

۷-۱-ارزیابی سطح تعالی مدیریت منابع انسانی دستگاه های اجرایی توسط سازمان سالانه انجام می گیرد. دستگاه های اجرایی بر اساس سطح آمادگی خود به صورت داوطلبانه می توانند در فرایند ارزیابی شرکت نمایند. فرایند و شاخص های ارزیابی بر اساس مدل ارزیابی پیوست انجام می شود.

۷-۲- دبیرخانه موظف است مقدمات فرایند ارزیابی تعالی را به صورت الکترونیکی و در صورت نیاز میدانی فراهم نماید.

۷-۳- دبیرخانه موظف است به طور سالیانه نتایج ارزیابی سطوح تعالی در سطح دستگاه های اجرایی و نظام اداری به طرق مقتضی منتشر می کند.

۷-۴- از دستگاه های اجرایی که در سطوح بالای تعالی مدیریت منابع انسانی قرار می گیرند و یا تلاش درخوری برای بهبود سطح تعالی خود انجام می دهند بر اساس فرایندی که کمیته راهبری تهیه می نماید تقدیر بعمل خواهد آمد و در ارزیابی های سالانه عملکرد دستگاه اجرایی لحاظ خواهد شد.





# مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی دستگاه های اجرایی

معاونت سرمایه انسانی

تابستان ۱۴۰۰

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### سطوح تعالی منابع انسانی دستگاه اجرایی

بر اساس مدل تعالی مدیریت منابع انسانی دستگاه های اجرایی ۳ جهت دهنده، ۷ فرایند، ۴۹ سنج و ۱۰ نگرش برای ارزیابی فرایندها، نتایج و نگرشهای منابع انسانی دستگاههای اجرایی طراحی شده است که به طور سیستماتیک همه فرایندها را به صورت یکپارچه شامل می شود. این جهت دهنده ها و فرایندها در ۷ مرحله، تعالی منابع انسانی دستگاه اجرایی را نشان می دهد. در مدل، مرحله صفر، تطبیقی یا پراکنده، مبتدی یا بخشی، مقدماتی یا برنامه ریزی، میانی یا سیستمی، پیشرفته یا کمی شده، بهینه یا استراتژیک و متعالی پیش بینی شده است.

سطح تعالی	سطح تعالی جهت دهنده ها			سطح تعالی فرایندها							سطح تعالی	سطح تعالی	تاثیر تعالی	
۷. متعالی														
۶. بهینه														
۵. پیشرفته														
۴. میانی														
۳. مقدماتی														
۲. مبتدی														
۱. پراکنده														
	نوآوری و مدیریت دانش	اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی	رهبری و استراتژی منابع انسانی	مدیریت استعداد، جانشین- پروری	آموزش، یادگیری و توسعه	روابط کارکنان و سلامت	جبران خدمات	مدیریت عملکرد کارکنان	برنامه ریزی منابع انسانی و جذب	تشکیلات، تفصیلی، تحلیل و شغل و ارزشیابی مشاغل	نگرشهای کارکنان	سنجه های منابع انسانی		
	۳	۲	۱	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۱۰	۴۹		

شکل شماره ۲: سطح تعالی منابع انسانی

**سطح اول؛ صفر، تطبیقی یا پراکنده:** در این مرحله اقدامات خاصی انجام نمی شود مگر اقداماتی که جزئی، بدون هدف و ناسازگار با یکدیگر هستند و بیشتر آنها با هدف بهبود در جهت دهنده ها، فرآیند یا نتیجه انجام نمی شوند و جنبه نمایشی دارند. سیاست و برنامه مشخصی برای آن جهت دهنده، فرآیند یا نتیجه تعریف نشده است.

**سطح دوم؛ مبتدی یا بخشی:** در این مرحله، برنامه ها و اقداماتی در دست انجام می باشد ولی هیچ توالی منطقی و نظامندی بین آنها وجود ندارد، و اهداف آنها مشخص و همراستا (در جهت بهبود در جهت دهنده، فرآیند یا نتیجه) نمی باشند. همچنین هر آنچه انجام می شود، غالباً به صورت برنامه های مجزا از هم باقی می ماند و اجرایی نمی شود. واحد منابع انسانی، صرفاً متولی برنامه ها و اقدامات منابع انسانی می باشد و غالباً این برنامه ها و اقدامات از سوی واحدهای دیگر مورد پذیرش نیست.

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

**سطح سوم؛ مقدماتی یا برنامه ریزی شده:** در این مرحله برای ایجاد و بهبود در یک جهت دهنده، فرآیند یا نتیجه، اهدافی تعیین شده و برنامه و اقداماتی مشخص برای تحقق آنها تعریف شده است. مدیران واحدهای مختلف در جهت تعیین اهداف و برنامه ریزی های مربوط به آن جهت دهنده، فرآیند یا نتیجه، مشارکت داده می شوند.

**سطح چهارم؛ میانی یا سیستمی:** در این مرحله بین اقدامات منابع انسانی در یک حوزه با اقدامات منابع انسانی در حوزه های دیگر ارتباط، سازگاری و همراستایی افقی وجود دارد. کارکنان و مدیران واحدها در ایجاد و بهبود جهت دهنده، فرآیند یا نتیجه نقش موثری دارند. توالی بین اقدامات و فرآیندها مشخص شده است. برنامه ریزی ها در یک جهت دهنده، فرآیند یا نتیجه با نگاه کلان و در ارتباط با بهبود برنامه ریزی شده و منظم در سایر جهت دهندهها، فرآیندها یا نتایج صورت می گیرد. در واقع اقداماتی که در سطوح پایین تر صورت می گیرند، مبنایی برای انجام اقدامات سطوح بالاتر هستند.

**سطح پنجم؛ پیشرفته یا کمی شده:** در این مرحله اهداف مشخص شده و برای هر کدام از اقدامات به صورت قابل اندازه گیری و سنجش در می آید به طوری که می توان میزان موفقیت در تحقق اهداف مشخص شده را تعیین نمود. در واقع اقدامات منابع انسانی به صورت کمی تعریف و مدیریت می شوند. قابلیت و شایستگی سازمان در آن جهت دهنده، فرآیند یا نتیجه، به شکل قابل اندازه گیری در می آید.

**سطح ششم؛ بهینه یا استراتژیک:** در این مرحله اقدامات منابع انسانی در راستای مأموریت، چشم انداز، ارزش ها، استراتژی ها و اهداف سازمان، سازمان دهی می شوند و برای تحقق آنها شکل می گیرند. واحد منابع انسانی شریک استراتژیک سازمان شناخته می شود. اهمیت آن جهت دهنده، فرآیند یا نتیجه برای مدیران ارشد قابل درک و مشخص می باشد. شاخص های فرآیند نیز با توجه به شرایط و تغییرات در اهداف کلان سازمان، تغییر داده می شوند. در این مرحله برنامه ها و اقدامات برای بهبود در آن جهت دهنده، فرآیند یا نتیجه، با توجه به نتایج بدست آمده از اندازه گیری شاخص ها، تعیین و به روز می گردد. مدیران همه واحدهای سازمان در بهبود آن جهت دهنده، فرآیند یا نتیجه نقش دارند.

**سطح هفتم؛ متعالی:** در این سطح، برنامه و اقدامات مربوط به جهت دهنده، فرآیند یا نتیجه کاملاً مطابق با شاخص ها و استانداردهای مشخص شده است. سنجش اقدامات انجام شده برای اصلاح و بهبود به طور مستمر و برنامه ریزی شده (در بازه های زمانی مشخص) انجام می شود. در همه واحدهای سازمان، آن جهت دهنده، فرآیند یا نتیجه به صورت موفق پیاده سازی شده است و آنچه انجام می شود، تعیین و تعریف اقدامات بهبود دهنده (با توجه به سنجش های مستمر) و به روز کننده آن است و در این راستا همکاری دوجانبه بین واحدها و واحد منابع انسانی وجود دارد. این جهت دهنده، فرآیند یا نتیجه سازمان می تواند برای سایر سازمان ها، الگویی مناسب و کامل شناخته شود.

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### بازه های مقادیر

برای ارزیابی سطح تعالی وضعیت منابع انسانی دستگاه اجرایی، بازه های مقادیر به صورت زیر است. لازم به ذکر است که این مدل مبتنی بر شواهد است و ارزیابی صرفاً بر اساس مستندات صورت نمی گیرد. برخی از گویه ها ممکن است از منظر زمانی، بلوغ را بسنجند و از این جهت از طیف هرگز تا همیشه استفاده می شود. برخی از گویه ها حالت کیفیت یا کمیت را می سنجد و از این رو از طیف بسیار کم تا بسیار زیاد مورد استفاده قرار می گیرد و برخی از گویه ها حالت بلی یا خیر داشته و از این رو صفر یا یک به آن تخصیص می یابد.

بازه های مقادیر						
همیشه	اغلب	بیشتر مواقع	برخی مواقع	گاهی	بندرت	هرگز
۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
بسیار زیاد	زیاد	نسبتاً زیاد	متوسط	نسبتاً کم	کم	بسیار کم
۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
بلی						خیر
۶						۰

شکل شماره ۳: بازه های مقادیر برای ارزیابی بلوغ

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### کاربرگهای جهت دهنده های منابع انسانی

در اینجا جهت دهنده های منابع انسانی در هفت مرحله بلوغ ترسیم شده است. در هر مرحله نیز هفت اقدام وجود دارد که دستگاه اجرایی باید برای استقرار مدل تعالی، آنها را عملیاتی کند.

### رهبری و استراتژی منابع انسانی

تعریف، اهداف، پیش نیازها و مفاهیم اساسی جهت دهنده رهبری و استراتژی منابع انسانی به شرح زیر است:

<b>تعریف:</b> در این جهت دهنده تلاش می شود منابع انسانی شریک استراتژیک سازمان باشد و همه اقدامات منابع انسانی در همه واحدها، در راستای استراتژی سازمان قرار می گیرد.
<b>اهداف:</b> هدف این فرآیند همسو کردن اولیه استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های سازمان است. در سازمان های موفق، منابع انسانی شریک استراتژیک سازمان است و باید با مکانیزم هایی، منابع انسانی اهرم تحقق استراتژی ها شود.
<b>پیش نیازها:</b> تدوین چشم انداز و اطلاع رسانی به همه کارکنان، تعیین مأموریت و آگاهی همه کارکنان از آن، تدوین اهداف کلان و اطلاع رسانی به همه، تدوین استراتژی و بازنگری دوره ای آن، شرکت مستمر متولیان استراتژی در جلسات بازنگری استراتژی، وجود دستورالعمل مدون برای مدیریت ریسک، تعیین مسئول مشخص برای حسابرسی و مدیریت ریسک منابع انسانی، تدارک منابع مالی، منابع انسانی و منابع فیزیکی لازم، حمایت مدیریت ارشد.
<b>مفاهیم اساسی:</b> توسعه رهبری، تدوین چشم انداز، مأموریت و ارزش ها، شریک استراتژیک سازمان، حسابرسی و ریسک منابع انسانی، اجرای استراتژی های منابع انسانی، همسویی استراتژیک عمودی، همسویی استراتژیک افقی و منابع انسانی هوشمند و یکپارچه.

وضعیت تعالی عملیاتی جهت دهنده رهبری و استراتژی منابع انسانی در هفت مرحله بلوغ به شرح زیر است:

کاربرگ شماره ۱: رهبری و استراتژی منابع انسانی									
سطح	ردیف	اقدامات منابع انسانی لازم					امتیاز		
	۱.	برنامه های رهبری متناسب با خواسته مدیریت ارشد گاهگاهی انجام می شود؛					۰	۱	۶
	۲.	برنامه های منابع انسانی کوتاه مدت و انفعالی است؛					۰	۱	۶
	۳.	اهداف منابع انسانی مشخص نیست؛					۰	۱	۶
	۴.	برنامه ها و اقدامات منابع انسانی بدون ارتباط با استراتژی های سازمان، بر اساس مشکلات و مسایل روزمره انجام می شود؛					۰	۱	۶
	۵.	مدیران میانی و عملیاتی در برنامه ریزی های بلندمدت سازمان، تنها در برخی از موارد مشارکت دارند؛					۰	۱	۶
	۶.	رهبران سازمان تصور می کنند که اقدامات منابع انسانی، مدهای زودگذر و بی فایده هستند؛					۰	۱	۶
	۷.	به صورت پراکنده در مورد برخی فرایندها و تکرش های منابع انسانی توسط واحدهای مختلف سازمان اقدام به شناسایی ریسک شده است.					۰	۱	۶
دوم	۸.	رهبران سازمان معتقدند که اقدامات منابع انسانی موجب اتلاف وقت و کندی کارها می شود؛					۰	۱	۶
	۹.	چشم انداز، مأموریت و ارزشهای سازمان تدوین یافته، ترسیم شده و در تابلوها، سایت و مکانهای اطلاع رسانی نصب شده است؛					۰	۱	۶

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### کاربرگ شماره ۱: رهبری و استراتژی منابع انسانی

سطح	ردیف	اقدامات منابع انسانی لازم					امتیاز						
سوم	۱۰	منابع انسانی در برخی موارد خاص برنامه‌ریزی استراتژیک دخالت دارد؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۱۱	مدیریت منابع انسانی تلاشایی را برای هماهنگ‌سازی اقدامات و فعالیتهای منابع انسانی با استراتژی سازمان انجام می‌دهد؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۱۲	سنجه منابع انسانی اولیه، مثل مشخصات جمعیت شناختی، شناسایی شده و سنجیده می‌شود؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۱۳	دستورالعمل مدیریت ریسک منابع انسانی تدوین شده، وظایف واحدهای مختلف و شخص مسئول مدیریت ریسک منابع انسانی مشخص شده و به صورت موردی اجرایی شده است؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۱۴	دسته‌بندی مشخصی برای شناسایی ریسک‌های منابع انسانی وجود دارد و فرایند شناسایی ریسک‌ها در مورد فرایندها و نگرش‌های منابع انسانی انجام می‌شود.					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۱۵	برخی از رهبران سازمانی به مدیران و کارشناسان منابع انسانی و موضوعات منابع انسانی وقت اختصاص می‌دهند ولی حمایت جدی نمی‌کنند؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۱۶	اهداف کلان منابع انسانی برای پنج سال آینده مشخص شده است و برنامه‌ریزی میان‌مدت برای برخی فعالیتهای منابع انسانی انجام می‌شود؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۱۷	وضعیت مطلوب فرایندها و ویژگی‌های منابع انسانی متناسب با استراتژی سازمان روشن شده است؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۱۸	وضعیت موجود ویژگی‌های منابع انسانی شناسایی شده و برنامه‌های بهبود بر اساس نظرات ذی‌نفعان تعریف می‌شود؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۱۹	ارزش افزوده منابع انسانی برای سازمان به صورت ابتدایی مشخص است؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۲۰	برخی گزارشات تحلیلی در مورد نقاط قوت و ضعف منابع انسانی تهیه می‌شود؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۲۱	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.					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۲۲	رهبران سازمانی در مورد منابع انسانی حرف‌های خوب و سازنده‌ای می‌زنند ولی همه حرف‌ها را به عمل تبدیل نمی‌کنند؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۲۳	منابع انسانی بخشی از تیم استراتژیک سازمان است و در نشست‌های منظم با مدیریت شرکت می‌کند؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
چهارم	۲۴	فرایندهای منابع انسانی به صورت افقی با هم همسو هستند؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۲۵	همه فرایندهای منابع انسانی به صورت عمودی با استراتژی‌های سازمان همسوسازی شده است؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۲۶	سنجه (متریکز) منابع انسانی همه فرایندها شناسایی شده و حسابرسی قانونی و به‌روشنی انجام می‌شود؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۲۷	شیوه سنجش ریسک‌های شناسایی شده با توجه به شاخص‌های تحلیل مشخص شده است و رویکرد نظام‌مندی برای تعیین اولویت ریسک‌ها وجود دارد؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۲۸	از قابلیت HRIS برای محاسبه ریسک منابع انسانی و استراتژیهای منابع انسانی استفاده می‌شود. سیستم منابع انسانی هوشمند و یکپارچه بوده و به بقیه سیستم‌های سازمان متصل است و با استفاده از تکنیک‌های داده‌کاوی از اطلاعات منابع انسانی در جهت بهبود سازمان استفاده می‌شود؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۲۹	حداقل یکی از سنجه‌های(متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۳۰	برنامه‌های عملیاتی ۵ ساله بر اساس برنامه استراتژیک منابع انسانی تدوین شده و به صورت سالیانه اجرا و مورد بازنگری و کنترل قرار می‌گیرد؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۳۱	ارتباط منابع انسانی با همه مدیران برقرار است و منابع انسانی بر فعالیتهای اصلی سازمان مسلط است و منابع انسانی شریک استراتژیک سازمان است و برای سازمان خلق ارزش می‌کند؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۳۲	فعالیتهای منابع انسانی متناسب با مشاغل استراتژیک(حیاتی و کلیدی) و غیراستراتژیک (محوری و ضروری) جاری شده است؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۳۳	اقدامات مشخص شده در طرح مواجهه با ریسک به صورت منظم پایش می‌شود و محدوده تمایل سازمان به ریسک مشخص شده و در مورد نگهداشت ریسک باقی‌مانده یا بازنگری طرح تصمیم‌گیری می‌شود؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
پنجم	۳۴	شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) برای حسابرسی و ریسک منابع انسانی و خروجیهای مورد انتظار از استراتژیهای منابع انسانی شناسایی و تعریف شده است؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۳۵	اثربخشی اقدامات حسابرسی و ریسک منابع انسانی و اثربخشی استراتژیهای منابع انسانی بر اساس شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد.					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۳۶	رهبران سازمان به صورت جدی اقدامات منابع انسانی را پیگیری می‌کنند؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۳۷	برنامه‌های منظم توسعه رهبری در سازمان اجرا و بر اساس سنجش اثربخشی آنها، بهبود می‌یابد و رهبری اشتراکی در شرایط مقتضی متداول است؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۳۸	الگوبرداری منظم از سازمانهای درون و بیرون بخش مورد فعالیت انجام می‌شود؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۳۹	شکاف بین وضعیت مطلوب فرایندها و ویژگی‌های منابع انسانی با وضعیت موجود با برنامه‌های بهبود منظم کاهش می‌یابد؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۴۰	رویکرد متعادل ساختن و بهینه‌سازی ریسک در سازمان جاری است و به اتخاذ ریسک‌های صحیح به اندازه اجتناب از ریسک‌های غلط بها داده می‌شود؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	ششم	۴۱	رهبران سازمان به صورت جدی اقدامات منابع انسانی را پیگیری می‌کنند؛					۰	۱	۲	۳	۴	۵

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### کاربرگ شماره ۱: رهبری و استراتژی منابع انسانی

سطح	ردیف	اقدامات منابع انسانی لازم	امتیاز
	۴۱.	کارکنان سازمان از استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی آگاهی دارند؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۲.	همسویی استراتژیک این جهت دهنده با استراتژیهای سازمان به طور سالیانه سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد.	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۳.	فرهنگ پشتیبان حساسی و ریسک و برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی نهادینه شده است و رهبران الگوی عملی اهمیت دادن به منابع انسانی هستند؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۴.	اقدامات منابع انسانی برای هر برنامه مشخص شده و همه کارکنان از آن مطلع هستند؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۵.	سناریوهای منابع انسانی متفاوت بر اساس استراتژیهای دستگاه اجرایی به طور منظم ترسیم و رصد می‌شود؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
هفتم	۴۶.	استراتژی و برنامه‌های عملیاتی ۵ ساله و سالیانه به صورت مستند در واحدها موجود است و به طور مستمر مورد بازنگری قرار می‌گیرد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۷.	فرایند حساسی متریک‌ها و مدیریت ریسک منابع انسانی به صورت منظم پایش و بازنگری شده و در صورت لزوم اقدامات اصلاحی در مورد آن به عمل می‌آید و همه سنجه‌های (متریک) منابع انسانی در این جهت دهنده در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۸.	استراتژیهای منابع انسانی موجب ایجاد نتایج موثر در بخش مورد فعالیت شده است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۹.	دستگاه اجرایی در حوزه رهبری، استراتژی منابع انسانی و ریسک، الگو و مرجع استاندارد بقیه سازمانها است.	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶

### اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی (EVC)

تعریف، اهداف، پیش‌نیازها و مفاهیم اساسی جهت دهنده اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی (EVC) به شرح زیر است:

<p><b>تعریف:</b> 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.</p>
<p><b>اهداف:</b> نهادینه سازی و پیاده سازی اخلاق و ارزش‌ها در سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب. اخلاق، ارزش‌ها و مؤلفه‌های فرهنگی، مسئله بسیار مهمی در مدیریت مؤثر منابع انسانی است. هدف از این فرآیند، مدیریت مؤثر فرهنگ و ارزش‌ها به منظور نهادینه کردن اصول و ارزش‌های مدنظر در رفتار کلیه کارکنان، انسجام درونی بین کارکنان و ایجاد تصویر بیرونی مثبت به منظور جذب استعدادهاست.</p>
<p><b>پیش‌نیازها:</b> استراتژی سازمان، تدارک منابع مالی، منابع انسانی و فیزیکی لازم، حمایت مدیرعامل، حمایت مدیران ارشد.</p>
<p><b>مفاهیم اساسی:</b> سند جامع اخلاقی سازمان، منشور اخلاقی، ارزش‌های مصوب، کدهای کرداری رفتاری، واحد اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی، استقرار فرهنگ اخلاقی و معنوی در سازمان، تجلی اخلاق و ارزش‌ها در مظاهر رسمی سازمان، آموزش اخلاق و ارزش‌های سازمانی به مدیران و کارکنان، اخلاق به عنوان مزیت سازمان، نهادینه سازی.</p>

وضعیت تعالی عملیاتی جهت دهنده اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی (EVC) در هفت مرحله بلوغ به شرح زیر است:

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### کاربرگ شماره ۲: اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی (EVC)

سطح	ردیف	اقدامات منابع انسانی لازم					امتیاز						
دوم	۱.	مفاد قانونی بیشتر از مضامین اخلاقی برای شکل دهی رفتار به کار می رود؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۲.	مستندات ابتدایی در زمینه ارزشها و اخلاق در سازمان وجود دارد؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۳.	مدیران در جلسات به صورت کلی در مورد اخلاقیات و ارزشها صحبت می کنند؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۴.	برخی مواقع در مورد رفتار مطلوب در راستای فرهنگ سازمانی بخشنامه هایی صادر می شود؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۵.	در مورد حقوق مردم و ارباب رجوع پرسشنامه هایی به افراد داده می شود و برخی مواقع نتایج آنها تحلیل می شود؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۶.	برخی مواقع رعایت موازین اخلاق اسلامی و اداری و سوگندنامه بدو ورود به افراد یادآوری می شود؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۷.	رضایت مردم از عملکرد کارمندان، در ارتقاء، انتصاب و تمدید قراردادهای استخدامی و بهره مندی از سایر امتیازات استخدامی و اعمال تشویقات و تنبیهات لحاظ می شود؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۸.	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؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۹.	ارزشهای مشترک شناسایی و مصوب شده و همه کارکنان از آنها اطلاع دارند، ولی درک مشترکی از ارزشها وجود ندارد؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۱۰.	اقدامات اصلاحی از منظر حساسیت اخلاقی در جهت عادلانه کردن حقوق، مزایا و پاداش و بهبود انگیزش کارکنان صورت گرفته است؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۱۱.	اخذ رشوه و سواستفاده از مقام اداری، استفاده از هرگونه امتیاز، تسهیلات، حق مشاوره، هدیه و موارد مشابه در مقابل انجام وظایف اداری و وظایف مرتبط با شغل توسط کارمندان دستگاههای اجرایی در تمام سطوح از افراد حقیقی و حقوقی ضد ارزش محسوب می شود و با آن برخورد می شود؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۱۲.	مدیران و سرپرستان بلافصل، مسئول نظارت و کنترل و حفظ روابط سالم کارمندان خود در انجام وظایف محوله هستند و در مورد عملکرد آنان پاسخگو می باشند؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۱۳.	در صورت تخلفاتی نظیر رشوه و یا سواستفاده کارمندان، علاوه بر برخورد با کارمندان خاطی، با مدیران و سرپرستان کارمندان (حسب مورد) نیز که در کشف تخلف یا جرایم اهمال نموده باشند، برخورد می شود؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۱۴.	ممنوعیت تصدی بیش از یک پست سازمانی برای کلیه کارمندان دولت، رعایت می شود؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
سوم	۱۵.	دستگاه اجرایی، دارای کدهای رفتاری می باشد و استانداردهای رفتاری، گفتاری و ظاهری برای تمامی مشاغل به ویژه مشاغل (تکپهنا، مسئول دفتر و ...) که مستقیم با مراجعه کنندگان و شهروندان در ارتباط هستند، تعیین شده است؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۱۶.	دستگاه اجرایی، نظرات، بازخوردها و شکایات ذی نفعان را بطور پراکنده جمع آوری می کند؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۱۷.	برای کارکنان برنامه های بهبود کوتاه مدت تعریف شده است؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۱۸.	دستگاه اجرایی، دارای متولی بنام اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی (EVC) و مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی می باشد؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۱۹.	سند جامع اخلاقی دستگاه اجرایی پس از تصویب مدیریت به همه کارکنان ابلاغ شده است؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۲۰.	با هدف افزایش هوش اخلاقی مدیران، تمامی مدیران سازمان آموزش های EVC را گذرانده اند و بیش از ۷۰٪ آنها قابل قبول ارزیابی شده اند؛ به این معنی که قادر به درک و شناخت EVC بوده، توانایی آنها در مواجهه با مسائل اخلاقی افزایش یافته، در تصمیم گیری ها و قضاوت ها درست عمل می کنند و تشویق به رفتارهای اخلاقی شده اند؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۲۱.	مواردی همچون روحیه خدمت گذاری به مردم، برخورداری از وجدان کاری، رعایت انضباط اجتماعی، روحیه ی تفکر صرفه جویی، روحیه ی تفکر ساده زیستی، روحیه ی تفکر حفظ بیت المال و روحیه ی گشاده رویی ارزش محسوب می شود؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۲۲.	تمامی کارکنان آموزش های اخلاق و ارزشها را گذرانده اند و حداقل ۶۰٪ آنها قابل قبول ارزیابی شده اند؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۲۳.	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 پاینده به مسائل اخلاقی، جو اخلاقی در سازمان شکل گرفته و به افزایش رفتارهای مثبت کارکنان منجر شده است؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۲۴.	با استفاده از کانال های رسمی سازمان، نظرات، بازخوردها و شکایات ذی نفعان را بطور مستمر جمع آوری می کند؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
چهارم	۲۵.	مدیران در تدوین کدهای کرداری و رفتاری مشارکت فعال دارند و همه کارکنان به کدها دسترسی دارند؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۲۶.	مواردی همچون رعایت کرامت انسانی، توجه به سرمایه انسانی و اجتماعی، رعایت اخلاق اداری و منشور اخلاقی ارزش محسوب می شود؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۲۷.	از همسویی فرایندهای منابع انسانی با EVC اطمینان حاصل شده و اصلاحات لازم در آنها اعمال گردیده است؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۲۸.	از توانمندیهای HRIS برای افزایش اثربخشی EVC استفاده می شود.					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۲۹.	حداقل یکی از سبجهای (متریکی) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۳۰.	پاداش های مالی و نیز سایر مزایای غیرمالی نظیر ارتقاء و برنامه ریزی مسیر پیشرفت شغلی به افراد با استعداد و مدیران و کارکنان با عملکرد بالا (که نقش به سزایی در بهبود هنجارهای اخلاقی دارد) اختصاص می یابد؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۳۱.	اعتماد حاکم بر روابط میان افراد، موجب تقویت EVC شده و در قالب کنش های اخلاقی متجلی شده است؛					۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
پنجم													



## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### کاربرگ شماره ۲: اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی (EVC)

امتیاز							اقدامات منابع انسانی لازم	ردیف	سطح
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	دست کم یک بار در سال تکرش و ادراک کارکنان و بازخور وضعیت اخلاقی ارزشی سازمان به صورت علمی دریافت شده، بررسی شده و عارضه های موجود مورد مطالعه و مذاقه قرار می گیرند؛	۳۲	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	کارکنان و مدیران در برنامه های EVC مشارکت فعال دارند و منشور اخلاقی، ارزش های مصوب و کدهای کرداری و رفتاری به طور دوره ای بازنگری می شوند؛	۳۳	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	رفتار اخلاقی جزو هنجارهای سازمان است و افراد به راحتی و بدون واهمه مغایرت های اخلاقی را بیان می کنند و مورد حمایت واقع می شوند؛	۳۴	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	شاخص های کلیدی عملکرد (KPIs) برای معیارهای اخلاقی، ارزشی و فرهنگی شناسایی و تعریف شده و اثربخشی اقدامات EVC بر اساس شاخص های کلیدی عملکرد سنجیده و تحلیل شده و بهبود می یابد؛	۳۵	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	معنویت در سطح فردی توسعه یافته است و همه کارکنان به صورت مستمر مشارکت فعال در بهبود فرهنگ سازمانی و ایجاد جو اخلاقی در سازمان دارند؛	۳۶	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	همه فرایندها، اقدامات و تصمیم گیری ها از ارزش های سازمانی پشتیبانی کرده و مبتنی بر اخلاق حرفه ای هستند؛	۳۷	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سازمان به جایگاهی دست یافته است که ذی نفعان باور دارند در هر شرایطی مطابق اهداف و وعده هایش عمل می کند، از ارزش های خود عدول نمی کند و موجب حساس شدن و افزایش آگاهی مدیران و کارکنان نسبت به اهمیت موضوعات اخلاقی و ارزشی شده است؛	۳۸	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	مکانیزم های جاری سازی EVC (هنری، آموزشی و کدها و ...) در سطح کل سازمان به کار گرفته شده و مشهود است؛	۳۹	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	در ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان، به رفتارهای اخلاقی توجه می شود و از ارزیابی عملکرد به عنوان ابزاری برای تشویق رفتارهای اخلاقی کارکنان استفاده می شود؛	۴۰	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	مدیران در قبال مسئولیت های اخلاقی خود بطور کامل پاسخگو هستند و کنترل دقیق، مستمر و در سطح کل سازمان جهت حصول اطمینان از جاری سازی اخلاق و ارزشها توسط مدیریت صورت می پذیرد؛	۴۱	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	همسویی استراتژیک بین EVC با استراتژیهای سازمان به طور سالیانه سنجیده و تحلیل شده و بهبود می یابد.	۴۲	هفتم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	معنویت در سطح واحدها و گروه ها توسعه یافته است و فرهنگ اخلاقی و معنویت کاری در سازمان درونی شده است؛	۴۳	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	مظاهر رسمی سازمانی به گونه ای همراستا و هماهنگ طراحی شده اند و از طریق حواس پنجگانه توسط ذینفعان ادراک می شوند؛	۴۴	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	اخلاق به صورتی پایدار در فرهنگ سازمانی جای گرفته و به عنوان یکی از منابع مزیت سازمان تلقی می شود، تصویری مثبت از سازمان خلق کرده است و تأثیر آن در کارکردهای مثبت در جهت منافع سازمان نظیر اعتماد، رضایت ارباب رجوع و ... مشهود است؛	۴۵	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	متولیان EVC (کارگردان، دستیار کارگردان و رابطین EVC) در دستگاه اجرایی مستقر شده و جلسات دوره ای دارند؛	۴۶	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	همه سنجه های (متریکز) منابع انسانی در این جهت دهنده، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است؛	۴۷	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	معنویت در سطح سازمانی توسعه یافته است و سازمان در حوزه تحقیقات EVC سرمایه گذاری می کند؛	۴۸	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	دستگاه اجرایی در حوزه پیاده سازی و پای بندی به اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی (EVC) الگو و مرجع استاندارد بقیه سازمانها و جامعه است.	۴۹	

### نوآوری و مدیریت دانش

تعریف، اهداف، پیش نیازها و مفاهیم اساسی جهت دهنده نوآوری و مدیریت دانش به شرح زیر است:

**تعریف:** نوآوری و مدیریت دانش برای ظهور ایده های خلاق کارکنان استفاده می شود و چنانچه به طور مؤثر استفاده شود می تواند موجب ساخت قابلیت سازمانی شود. بهبود مستمر محصولات، فرآیندها و تکنولوژی ها و روش های انجام کار. شناسایی و ارزیابی بهبود و نوآوری در اقدامات منابع انسانی و تکنولوژی که منجر به بهبود کاری در همه فعالیت ها می شود. جمع آوری، حفظ و پردازش و تحلیل اطلاعات منابع انسانی و به روز رسانی آن ها با بکارگیری تکنولوژی اطلاعات به منظور افزایش کارایی و بهره وری فرآیندهای منابع انسانی.

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

**اهداف:** ایجاد سازوکارهای حمایت از بهبود مستمر و نوآوری و توسعه فرآیندها و تکنولوژی های جدید و نهادینه سازی نوآوری در سازمان. ارائه اطلاعات به موقع و معتبر به مدیران و کارکنان متناسب با نیازهای اطلاعاتی آنان. ایجاد یک سیستم جامع اطلاعات منابع انسانی معتبر و اثربخش برای تصمیم سازی و کمک به مدیران برای تصمیم گیری

**پیش نیازها:** تدوین سیاست های مدون برای بهبود، تعیین مسئول مشخص برای بهبود و نوآوری، تدارک منابع مالی، منابع انسانی و فیزیکی لازم، حمایت مدیریت ارشد و حضور در جلسات کمیته پیشنهادات، آموزش مهارت های نوآوری و مدیریت دانش به کارکنان. تدوین سیاست مدون برای مدیریت دانش و نیازهای اطلاعاتی و تسهیم اطلاعات. وجود تجهیزات و نرم افزارهای لازم، تدارک منابع انسانی، مالی و فیزیکی، توسعه مهارت های برنامه نویسی و نرم افزاری.

**مفاهیم اساسی:** خلق دانش سازمانی، سیستم مدیریت دانش، سیستم جامع اطلاعات منابع انسانی مبتنی بر وب، کمیته نظام نوآوری و پیشنهادات، همسویی ایده های نوآورانه و مدیریت دانش با استراتژیهای سازمان، مرخصی نوآوری برای کارکنان نخبه.

وضعیت تعالی عملیاتی جهت دهنده نوآوری و مدیریت دانش در هفت مرحله بلوغ به شرح زیر است:

### کاربرگ شماره ۳: نوآوری و مدیریت دانش

امتیاز							اقدامات منابع انسانی لازم	ردیف	سطح
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	به برخی از نوآوری ها و اقدامات بهبود، پاداش داده می شود؛	۱.	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	انتقال تجارب و دانش آشکار بصورت پراکنده و غیر رسمی به روش استاد- شاگردی انجام می شود؛	۲.	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	اشتراک دانش مهم است ولی مکانیزم خاصی ندارد؛	۳.	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	فرصتهای تسهیم دانش و تجربه در اختیار کارکنان قرار می گیرد؛	۴.	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	خلاقیت و نوآوری به صورت موردی بکار گرفته می شود؛	۵.	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	نوآوری بصورت کلی در برابر مشکلات، شوکها و فشارهای محیط بیرونی انجام می شود.	۶.	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سیستم های الکترونیکی منابع انسانی، یکپارچه بوده و همدیگر را پشتیبانی می کنند و استفاده از کاغذ برای پشتیبانی سیستم الکترونیکی به صورت موازی وجود ندارد؛	۷.	دوم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	برای نوآوری، بودجه تخصیص داده می شود؛	۸.	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	کمیته و دبیرخانه نوآوری و نظام پیشنهادات تشکیل شده است؛	۹.	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	در این سازمان اشتراک دانش مهم است، تسهیم / اشتراک دانش، ترویج می شود و مکانیزم اجرایی مشخصی دارد؛	۱۰.	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	دبیر پیشنهادات دستگاه اجرایی مشخص شده است؛	۱۱.	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	فرایندهای دریافت، بررسی و اجرای پیشنهاد مشخص شده است؛ اقدامات لازم برای امنیت اطلاعات فراهم شده است و سیستم جامع اطلاعات منابع انسانی در اینترنت وجود دارد؛	۱۲.	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	افراد و گروه های کاری برحسب مقتضیات واحد خود، به منظور بهبود مستمر عملکرد و نوآوری، توانمند می شوند و مهارت های جدید به آنها آموخته می شود؛	۱۳.	سوم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سازمان زمینه های نوآوری را به صورت فراخوان برای کل کارکنان اعلان عمومی می کند.	۱۴.	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	جلسات هم اندیشی همراه با خلاقیت گروهی و سرگرمی متداول است و بهبودهای کایزنی در زمینه ایده های خلاقانه کارکنان تشویق می شود؛	۱۵.	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	اقدامات لازم برای ظرفیت سازی در مدیران و کارکنان برای استفاده از ابزارهای دیجیتال انجام می شود و سلف سرویس اطلاعات منابع انسانی متناسب با نیازهای کارکنان و مدیران در اختیار همه قرار می گیرد؛	۱۶.	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	پاداش های متنوع، و متناسب با موضوع پیشنهادات جاری است؛	۱۷.	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	خلق دانش سازمانی یک ارزش محسوب می شود و فرایند نوآوری به صورت آگاهانه طراحی شده است؛	۱۸.	

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### کاربرگ شماره ۳: نوآوری و مدیریت دانش

سطح	ردیف	اقدامات منابع انسانی لازم	امتیاز
چهارم	۱۹.	فرایند واحدهای خدمات رسانی الکترونیکی توسط شهروندان قابل رصد و پیگیری است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۲۰.	از ابزارهای مدیریت دانش مثل انجمن خبرگی، نقشه دانش، کافه دانش و داستان سرائی استفاده می شود؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۲۱.	برنامه مدونی برای ایجاد روحیه نوآوری و خلاقیت برای همه افراد سازمان وجود دارد.	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۲۲.	مدیریت منابع انسانی دیجیتال در سطح سازمان مد نظر قرار می گیرد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۲۳.	مدیریت ارشد به صورت مستمر از نوآوری حمایت می کند و بودجه مناسبی برای آموزشهای خلاقیت و نوآوری تخصیص می یابد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۲۴.	سلف سرویس اطلاعاتی برای مدیران و کارکنان وجود دارد و سیستم های منابع انسانی به صورت اپلیکیشن روی ابزارهای هوشمند مدیران و کارکنان قابل استفاده است و مدیران متناسب با سطح دسترسی، می توانند داشبوردهای منابع انسانی را رصد کنند؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۲۵.	زمانی برای خواندن مجلات تخصصی، شرکت در سمینارهای مرتبط و استفاده از مشاوران تخصصی برای کارکنان حرفه ای فراهم است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۲۶.	فرهنگ پذیرش شکست وجود دارد و خلاقیت را تشویق می کند؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
پنجم	۲۷.	نوآوری تیمی برای جذب ایده های کارکنان جریان دارد و در زمینه مدیریت دانش، رویدادهای با اهمیتی در سازمان در طول سال برگزار می شود؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۲۸.	از توانمندیهای HRIS برای مدیریت دانش، سیستم پیشنهادات و نوآوری استفاده می شود و از مدیران و کارکنان در مورد اثربخشی HRIS نظرسنجی می شود و در سایه استفاده از HRIS امکان گزارش گیری لحظه ای (Real time) وجود دارد.	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۲۹.	فرایندهای منابع انسانی به هم مرتبط است و ورودی و خروجی معتبری به هم می دهند و سیستم اطلاعات منابع انسانی مبتنی بر وب علاوه بر اینترنت وجود دارد و برخی از فرایندهای منابع انسانی را پشتیبانی می کند؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۰.	نظام پیشنهادات در دستگاه مستقر است و متولیان مشخص و شناخته ای شده ای دارد و کمیته نظام نوآوری و پیشنهادات بسیار فعال است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۱.	برای پیشنهادات ارائه شده، تحلیل هزینه و منفعت صورت می گیرد و ریسک های بالقوه شناسایی می گردد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۲.	شاخص های کلیدی عملکرد (KPIs) برای نوآوری و ایده پردازی شناسایی و تعریف شده و اثربخشی فعالیتهای مشوق نوآوری و خلاقیت بر اساس شاخص های کلیدی عملکرد (KPIs) سنجیده و تحلیل شده و بهبود می یابد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۳.	روش های آموخته شده از اجرای ایده ها، مستند می شود؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۴.	هم ایده های موفق و هم ایده های شکست خورده با مکانیزم های متنوعی مورد تشویق قرار می گیرند؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
ششم	۳۵.	به طور مرتب HRIS سازمان با نوآوری و ایجاد ابزارهای جدید، بهبود می یابد و مدیریت دانش یکپارچه در سطح سازمان وجود دارد.	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۶.	حداقل یک سال به اتفاق فکر یا اندیشه و بحث آزاد برای تشویق خلاقیت تجهیز شده است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۷.	سازمان ریسک اجرایی پیشنهادات کارکنان را پذیرفته و هزینه های شکست ایده ها را تحمل می کند و به صورت آزمایشی، ایده ها را ایجاد و اجرا می کنند؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۸.	روشای ترویج نوآوری در سازمان جاری است و اشتراک دانش اهمیت دارد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۹.	کارکنان به عنوان منبع ایده تلقی می شوند و خلق دانش تشویق می شود و مالکیت معنوی همه ی دانش ها به نام تولیدکنندگان آن ها ثبت می شود؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۰.	مروحي نوآوری برای کارکنان نخبه به تشخیص خودشان فراهم است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۱.	مدیریت دانش یکپارچه در سطح سازمان موجب عملکرد بهتر می شود؛ واحد منابع انسانی، اطلاعات استراتژیک منابع انسانی (نرخ خروج، میانگین پرداخت، سرانه آموزش، میانگین امتیاز ارزیابی، هزینه های جذب و ...) را در اختیار مدیران ارشد قرار می دهد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۲.	همسویی ایده های نوآورانه و مدیریت دانش با استراتژی های سازمان به طور سالیانه سنجیده و تحلیل شده و بهبود می یابد.	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
هفتم	۴۳.	فرهنگ پشتیبانی از خلاقیت، نوآوری و بهبود در سراسر سازمان ایجاد شده است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۴.	گزارش سالیانه از فواید نوآوری و پیشنهادات (بهره وری، کیفیت خدمات دولتی، رضایت ارباب رجوع، بهبود فرایند) برای کلیه کارکنان ارائه می شود؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۵.	مدیریت تغییرات صورت می گیرد و مقاومت در برابر اجرای پیشنهادات مدیریت می شود و مدیریت ارشد سازمان به مدیریت دانش به عنوان نظام بهبود تدریجی می نگرد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۶.	همه سنجه های (متریکز) منابع انسانی در این جهت دهنده، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۷.	یک سیستم مدیریت دانش حاکم است و تجربیات موفق و ناموفق کل سازمان را در این مورد به عنوان درس آموخته مستند کرده است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۸.	سرانه ایده ها و پیشنهادات ارائه شده و اجرا شده و تجربه های نوشته شده توسط مدیران و کارکنان و نرخ مشارکت کارکنان در نظام مدیریت دانش در سازمان در سال مناسب است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۹.	سازمان در زمینه پیشنهادات و نوآوری مستمر مرجع استاندارد در بخش مورد فعالیت شناخته می شود.	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### کاربرگهای فرایندهای منابع انسانی

در اینجا ۷ فرایند منابع انسانی در هفت مرحله بلوغ ترسیم می شوند. در هر مرحله نیز هفت اقدام وجود دارد که دستگاه اجرایی باید برای استقرار مدل تعالی، آنها را عملیاتی کند.

### تشکیلات تفصیلی، تحلیل شغل و ارزشیابی مشاغل

تعریف، اهداف، پیش نیازها و مفاهیم اساسی فرایند تشکیلات تفصیلی، تحلیل شغل و ارزشیابی مشاغل به شرح زیر است:

<p><b>تعریف:</b> توضیح روابط حاکم بر افراد و واحدها و روشن ساختن ارتباطات و هماهنگی بین واحدها و مشاغل و تعیین تعداد پست ها در هر شغل. مطالعه و تجزیه و تحلیل شغل و تدوین شرح وظایف و شرایط احراز و گریدینگ مشاغل براساس معیارهای مشخص. از آنجاییکه کوچکترین عنصر هر سازمان شغل است، برای انجام مؤثر کارها در راستای استراتژی ها طی این فرآیند مشاغل استراتژیک و غیراستراتژیک شناسایی و تجزیه و تحلیل می شوند و گریدینگ شغل و طبقه بندی مشاغل صورت می گیرد.</p>
<p><b>اهداف:</b> هدف این فرآیند، متناسب سازی ساختار سازمان و واحدها با استراتژی سازمان، الزامات محیطی، الزامات فنی و... و ایجاد اتفاق نظر بین مدیران و نیز استقرار ارتباطات بهنگام در کل سازمان است تا اطلاعات تسهیم شده و هماهنگی بین افراد و واحدها بطور مؤثری انجام شود. آگاهی شاغل از وظایف و اختیارات و مسئولیت ها و سنجش ارزش هر شغل برای سازمان و ایجاد برابری درونی و بیرونی در کل سازمان در مقایسه با بخش مورد فعالیت.</p>
<p><b>پیش نیازها:</b> وجود استراتژی سازمان و برنامه عملیاتی بصورت مدون، مشخص بودن تکنولوژی و تثبیت آن، شناسایی الزامات محیط بیرونی و قانون، وجود اساسنامه، وجود آمارهای سه سال گذشته تعداد کارکنان در هر واحد، تدوین نظرات ذی نفعان کلیدی در مورد ساختار مطلوب، وجود ساختار کلان مصوب، وجود ساختار تفصیلی واحدها، مشخص بودن تعداد سمت های هر شغل در هر واحد.</p>
<p><b>مفاهیم اساسی:</b> تشکیلات تفصیلی، پستهای سازمانی، سطوح سازمانی، تعداد پست های مدیریتی، تعداد مشاوران در سطوح مختلف، شرح شغل، شرایط احراز شغل، ارزشیابی و طبقه بندی مشاغل، شناسایی مشاغل استراتژیک و غیر استراتژیک، عناوین مشاغل، نسبت صف به ستاد، نسبت های پست های مدیریتی به پست های غیر مدیریتی و حیطه نظارت.</p>

وضعیت تعالی عملیاتی فرایند تشکیلات تفصیلی، تحلیل شغل و ارزشیابی مشاغل در هفت مرحله بلوغ به شرح زیر است:

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### کاربرگ شماره ۴: فرایند تشکیلات تفصیلی، تحلیل شغل و ارزشیابی مشاغل

سطح						ردیف	اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند		امتیاز
اول	۱	تشکیلات تفصیلی دستگاه اجرایی متناسب با ضوابط و مقررات تهیه شده است.	۶	۰	۰	۰			
	۲	تشکیلات تفصیلی دستگاه اجرایی به تصویب مرجع ذیصلاح رسیده است. برای همه مشاغل مندرج در ساختار تفصیلی مصوب، شرح شغل وجود دارد.	۶	۰	۰	۰			
	۳	سقف پستهای سازمانی با رعایت راهبردهای قانون مدیریت خدمات کشوری و با پیشنهاد دستگاه و تایید سازمان به تصویب رسیده است.	۶	۰	۰	۰			
	۴	سطوح سازمانی دستگاه اجرایی بر اساس قانون متناسب است. تعداد پست های مدیریتی (معاون، مدیر کل، رئیس و عناوین مشابه) دستگاه اجرایی مطابق قانون است.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۵	قوانین و مقررات در تعیین تعداد مشاوران در سطوح مختلف رعایت شده است. واحدهای سازمانی دستگاه بر اساس تقسیمات کشوری متناسب است.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۶	شرح مشاغل عمومی برای هر شغل در اختیار شاغلین قرار گرفته است.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۷	عناوین مشاغل اختصاصی دستگاه، شناسایی و احصاء شده است. مشاغل اختصاصی دستگاه به صورت دقیق و مشخص، تعریف شده است. شرح وظایف مشاغل اختصاصی به صورت کامل تدوین شده است.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
دوم	۸	تشکیلات و پستهای سازمانی مصوب بر اساس برنامه های پنجساله متناسب با سیاستها و احکام برنامه جدید مورد بازنگری می گیرد.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۹	همه کارمندان رسمی و پیمانی دستگاه اجرایی، دارای پست سازمانی مصوب هستند و دستگاه فاقد پست سازمانی بانام است.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۱۰	حداکثر ده درصد پستهای سازمانی مصوب، در بکارگیری افراد به صورت کار معین یا ساعتی رعایت شده است و مجموع نیروهای رسمی، پیمانی، قرارداد کار معین بیشتر از تعدادهای پست های سازمانی مصوب نمی باشد.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۱۱	تعداد پست ها در هر شغل در نمودار تفصیلی هر واحد و گروه کاری مشخص است. واحدها و گروههای کاری هم سنخ در یک مجموعه واحد قرار دارند و موازی کاری بین آنها وجود ندارد.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۱۲	خط مشی طراحی تشکیلات تفصیلی مدون شده و تناسب بیرونی تشکیلات (EF) و تناسب درونی تشکیلات (IF) مد نظر قرار می گیرد.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۱۳	راهنمای تهیه شرح مشاغل موجود است و نقش و مسئولیت واحدهای متولی مشخص است. همه وظایف جاری، دوره ای، اختیارات، مسئولیت ها، معیار ارزیابی عملکرد، کوشش ها و شرایط کاری در شرح شغل گنجانده شده است.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۱۴	همه شرایط احراز (دانش، تجربه، مهارتها، توانائیا) در شرح شغل مشخص شده است. شرایط احراز شامل تحصیلات و سابقه لازم برای مشاغل اختصاصی تعیین شده است. انطباق بین شرح مشاغل اختصاصی با فعالیتهای جاری کارکنان تا حدودی مد نظر قرار می گیرد. با تغییرات رشته های تحصیلی و شرایط کار و دستگاه، شرایط احراز بازنگری می شود. با تغییرات و تحولات ساختاری و ماهیت و شرایط کار، عنوان، تعریف و یا شرح شغل بازنگری می شود.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
سوم	۱۵	رویه های مشخص و استاندارد برای انجام کارها و هماهنگی بین پست ها وجود دارد.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۱۶	همسویی ساختار و تشکیلات تفصیلی با استراتژی (رویکرد بالا به پایین) رعایت می شود. اقتضانات واحدها (رویکرد پایین به بالا) در طراحی ساختار و تشکیلات تفصیلی رعایت می شود.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۱۷	در طراحی تشکیلات تفصیلی، فرایندهای کاری مدنظر قرار می گیرد. مقررات تشکیلاتی زاید در سازمان تولید نمی شود.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۱۸	پدیده تورم-رکود تشکیلات تفصیلی (تورم پست در یک واحد و کمبود پست در واحدی دیگر) وجود ندارد	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۱۹	سنجه و دستورالعمل ارزشیابی شغلی تدوین شده، خانواده های شغلی شناسایی و دسته بندی شده اند و ارزشیابی مشاغل اختصاصی به صورت دوره ای انجام می شود.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۲۰	عناوین مشاغل مطابق با استانداردهای معتبر تهیه شده است. شرح مشاغل مصوب با فعالیتهای جاری کارکنان کاملاً منطبق است. شرح مشاغل در اختیار همه کارکنان قرار گرفته و همه کارکنان از شرح مشاغل مصوب خود مطلع هستند.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۲۱	شایستگیهای عمومی شناسایی شده و در شرایط احراز مشاغل موجود است. شایستگیهای تخصصی مشاغل اختصاصی شناسایی شده است.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
چهارم	۲۲	نسبت صف به ستاد رعایت می شود تا تشکیلات تفصیلی منطق اقتصادی داشته باشد.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۲۳	نسبت پستهای مدیریتی به غیر مدیریتی رعایت شده است.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۲۴	توجه به مشروعیت برون سازمانی در طراحی تشکیلات تفصیلی رعایت می شود. توجه به کارایی درون سازمانی (حیطه نظارت حداقل ۵) در طراحی تشکیلات تفصیلی رعایت می شود.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۲۵	اصل ۸۰ - ۲۰ قدرت - کنترل مد نظر قرار گرفته و در هر دوره بازمهندسی، رضایت ۸۰ درصد ذی نفعان برای پیاده سازی موفق تشکیلات تفصیلی جدید رعایت می شود.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۲۶	سازوکارهای تشکیلاتی برای تیم های کاری و کمیته های موقت متناسب با نیازمندیها، در دستگاه تعبیه شده است.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۲۷	شرح مشاغل بر اساس نظر مصاحبه متصدی، نظر مافوق، منابع بین المللی و نظرات خبرگان تهیه می شود. گرید شغلی بر اساس معیارهای گریدینگ شغلی توسط متخصصین درونی تأیید می شود و طبقات شغلی دستگاه اجرایی بر اساس ارزشیابی شغل احصاء شده است.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۲۸	از قابلیت های HRIS برای مدیریت مؤثر تشکیلات تفصیلی و انجام و بهینه سازی شرح مشاغل و گریدینگ شغلی استفاده می شود.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۲۹	حداقل یکی از سنجه های (متریکز) تشکیلات تفصیلی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است.	۶	۰	۱	۲	۳	۴	۵

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### کاربرگ شماره ۴: فرایند تشکیلات تفصیلی، تحلیل شغل و ارزشیابی مشاغل

سطح	ردیف	اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند															امتیاز								
پنجم	۳۰	تعادل اثربخشی-کارایی رعایت می شود و واحدهای کارایی محور به واحدهای اثربخشی محور گزارش می دهند و برعکس این مشاهده نمی شود.																	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۳۱	در صورت نیاز از کارسنجی برای تجزیه و تحلیل شغل و تعیین تعداد سمت برای برنامه ریزی منابع انسانی استفاده می شود.																	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۳۲	از لحاظ رسمیت، ساختار متناسب طراحی شده است و پاسخگوی نیاز دستگاه است. نمودارهای تفصیلی برای همه مشاغل و پست های کلیدی موجود است و گرید شغلی همه مشاغل و تعداد سمت هر کدام در نمودارهای تفصیلی گنجانده شده است.																	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۳۳	شاخص های کلیدی عملکرد (KPIs) فرایند تشکیلات تفصیلی و تحلیل شغل و گریدینگ شغلی شناسایی و تعریف می شود.																	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۳۴	اثربخشی فرایند طراحی تشکیلات تفصیلی بر اساس شاخص های کلیدی عملکرد (KPIs) سنجیده و تحلیل شده و بهبود می یابد.																	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
ششم	۳۵	دستورالعمل دسته بندی مشاغل استراتژیک مشخص شده است و معیارهای پست های حیاتی، کلیدی، محوری و ضروری شناسایی شده و همه کارکنان از معیارها مطلع هستند.																	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۳۶	تعادل استقلال - کنترل وجود دارد و واحدهایی که در تعامل با ارباب رجوع هستند دارای استقلال بیشتری هستند																	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۳۷	واحدهایی که دارای پتانسیل ریسک کلی هستند، بیشتر کنترل می شوند و در این واحدها متمرکز عمل می شود؛																	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۳۸	تعادل بلندمدت- کوتاه مدت برقرار است و واحدهایی نتایج کوتاه مدت دارند به واحدهایی که بر توسعه بلندمدت تمرکز دارند، گزارش می دهند.																	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۳۹	تشکیلات تفصیلی، انعطاف لازم در پاسخ به محیط را دارد. نقشه ارتباط بین مشاغل به منظور ارتقا عمودی و جانشین پروری مشخص شده است.																	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
هفتم	۴۰	ارتباط بین مشاغل استراتژیک (حیاتی و کلیدی) با استراتژیها روشن است. پست های حیاتی، کلیدی، محوری و ضروری توسط همه کارکنان پذیرفته شده است. وضعیت توزیع گریدهای شغلی سازمان نرمال است.																	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۴۱	لایه های تشکیلات تفصیلی متناسب و چابک است و به محیط سریع پاسخ می دهد.																	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۴۲	همسویی ساختار سازمانی با استراتژیهای سازمان به صورت دوره ای سنجیده و تحلیل شده و بهبود می یابد؛ در شرح مشاغل مضامین ماموریت سازمان گنجانده شده و وضعیت مشاغل بر اساس ماموریت و استراتژیهای سازمان به طور مرتب بررسی می شود.																	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۴۳	همه سنجه های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است؛																	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۴۴	فرهنگ سازمانی متناسب تشکیلات تخت و چابک نهادینه شده است؛ فرهنگ پشتیبان برای بروزرسانی شرح مشاغل و رعایت گریدینگ شغلی نهادینه شده است.																	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۴۵	تصمیمات متناسب با شرایط در همه سطوح دستگاه اجرایی اخذ می شود و عدم تمرکز در تصمیم گیری وجود دارد؛																	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۴۶	پست های حیاتی، کلیدی، محوری و ضروری در هر واحد مشخص و پذیرفته شده اند و همه ذی نفعان درک روشنی از این موضوع دارند؛																	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۴۷	نسبت های ساختاری به طور مرتب سنجیده شده و بهبود می یابد؛ جریان خدمات با گریدینگ شغلی مرتبط است. کارکنان از وضعیت گریدهای سازمان و ارتقا عمودی احساس عدالت دارند.																	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۴۸	سازمان در زمینه تشکیلات تفصیلی، تحلیل شغل و گریدینگ شغلی الگو و مرجع شناخته می شود؛																	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
	۴۹	از منظر مسئولیت اجتماعی، جامعه و ذی نفعان بیرونی، تشکیلات تفصیلی و عدالت درونی دستگاه رصد می شود و متناسب با آن تغییر می یابد.																	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶

### برنامه ریزی منابع انسانی و جذب

تعریف، اهداف، پیش نیازها و مفاهیم اساسی فرایند برنامه ریزی منابع انسانی و جذب به شرح زیر است:

**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 بکار می گیرد.



## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

**اهداف:** برنامه ریزی مؤثر برای جذب افراد شایسته و تعیین مسیر حرفه ای شاغل از لحظه ی ورود تا پایان خدمت. هدف از برنامه ریزی منابع انسانی، هماهنگ کردن فعالیت های منابع انسانی با نیازهای حال و آینده سازمان است به گونه ای که در هر لحظه، سازمان منابع انسانی مناسب و با کیفیتی را در اختیار داشته باشد.

**پیش نیازها:** وجود شرح مشاغل و شرایط احراز مدون، وجود اطلاعات پرسنلی کامل برای همه کارکنان، وجود برنامه استراتژیک سازمان و منابع انسانی، آگاهی از برنامه های توسعه ای آتی، آگاهی از نیازهای منابع انسانی هر واحد.

**مفاهیم اساسی:** سند برنامه منابع انسانی، برنامه مدون تصویرسازی و برند سازی کارفرما، تحلیل منظم بازار کار، کانال های کارمندیابی مؤثر، گزیدینگ شاغل و نمودارهای رشد حرفه ای منظم، وجود برنامه جانشینی و توسعه مدیران، کانون ارزیابی و جذب، نسبت انتخاب، مصاحبه خروج، مدیریت تعدیل نیروهای قراردادی، شناسایی نیروهای مازاد و غیرمتناسب و اقدامات لازم جهت کاهش این نیروها.

وضعیت تعالی عملیاتی فرایند برنامه ریزی منابع انسانی و جذب در هفت مرحله بلوغ به شرح زیر است:

کاربرگ شماره ۵: فرایند برنامه ریزی منابع انسانی و جذب											
سطح	ردیف	اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند						امتیاز			
اول	۱.	ورود به خدمت افرادی که داوطلب استخدام می باشند براساس مجوزهای صادره و تشکیلات مصوب انجام می شود.						۶	۰	۰	۰
	۲.	شرایط عمومی استخدام همچون سن، تابعیت، وضعیت خدمت وظیفه، سلامت جسمانی، حسن سابقه و التزام به قانون اساسی و قوانین و مقررات گزینش رعایت می شود.						۶	۰	۰	۰
	۳.	به کار گیری موقت افراد با رعایت قوانین و مقررات مربوطه صورت می گیرد.						۶	۰	۰	۰
	۴.	استخدام رسمی برای تصدی پستهای ثابت در مشاغل حاکمیتی و استخدام پیمانی برای تصدی پستهای سازمانی و برای مدت معین رعایت می شود.						۶	۰	۱	۰
	۵.	کسانی که شرایط ورود به استخدام رسمی را کسب می نمایند قبل از ورود به خدمت رسمی یک دوره آزمایشی را که مدت آن سه سال می باشد طی می کنند و در صورت احراز شرایط از بدو خدمت جزء کارمندان رسمی منظور می شوند.						۶	۰	۱	۰
	۶.	نیروهای شرکتی (شرکتها و موسسات غیر دولتی) برای انجام وظایف و فعالیتهای پستهای سازمانی دستگاه بکار گرفته نمی شوند.						۶	۰	۱	۰
	۷.	جایجایی داخلی و جذب از بیرون برای تامین منابع انسانی نظام خاصی دارد.						۶	۰	۱	۰
دوم	۸.	سند برنامه منابع انسانی بر اساس پست های مصوب تهیه شده است.						۶	۰	۱	۰
	۹.	در تمدید قرار داد کارمندان پیمانی؛ استمرار پست سازمانی کارمندان، کسب نتایج مطلوب عملکردی و رفتاری و رضایت مردم و ارباب رجوع، توسعه فردی و ارتقاء سطح دانش و تخصص در زمینه شغل مورد تصدی رعایت می شود.						۶	۰	۱	۰
	۱۰.	در صورت عدم تمدید قرار داد با کارمندان پیمانی مطابق قوانین و مقررات مربوط رفتار می شود.						۶	۰	۱	۰
	۱۱.	در جذب کارکنان، مراتب شایستگی و برابری فرصتها (تنوع، قومیتها، اقلیتها) رعایت می شود و نشر عمومی آگهی استخدام برای کارکنان رسمی و پیمانی رعایت می شود.						۶	۰	۱	۰
	۱۲.	در بکارگیری نیروهای قراردادی از سازکارهایی نظیر نشر عمومی و ایجاد فضای رقابتی و رعایت اصول شایسته گزینی استفاده می شود.						۶	۰	۱	۰
	۱۳.	به کار گیری افراد در دستگاه از طریق پذیرفته شدن در آزمون علمی و تخصصی و مصاحبه صورت می گیرد.						۶	۰	۱	۰
	۱۴.	استخدام در مشاغل تخصصی و کارشناسی پس از احراز شایستگی داوطلبان در مهارتهای پایه و عمومی فناوری اطلاعات صورت می گیرد.						۶	۰	۱	۰
سوم	۱۵.	در تبدیل افراد پیمانی به رسمی سازوکارهای متناسب بر اساس مدل شایستگی وجود دارد و بکارگرفته شده است.						۶	۰	۱	۰
	۱۶.	افراد قراردادی بکار گرفته شده متناسب با نیاز دستگاه اجرایی بکار گرفته می شود و پس از تحقق نیاز رابطه قراردادی حذف می شود.						۶	۰	۱	۰
	۱۷.	آزمون کتبی فراگیر دانش نظری داوطلب را به درستی اندازه می گیرد و آزمون بر اساس نیازهای شغلی بوده و استاندارد است.						۶	۰	۱	۰

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### کاربرگ شماره ۵: فرایند برنامه ریزی منابع انسانی و جذب

سطح	ردیف	اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند										امتیاز						
چهارم	۱۸.	در مصاحبه های استخدامی پس از قبولی در آزمون کتبی، مهارت، توانایی و ابعاد روانشناختی سنجیده می شود.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۱۹.	شرح مشاغل، شرایط احراز و پروفایل شایستگی در اختیار تیم مصاحبه (منابع انسانی و مدیران صفی) قرار می گیرد.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۲۰.	مدیران آموزشهای لازم را برای مصاحبه های تخصصی و حرفه ای دیده اند.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۲۱.	بانک داوطلبان ساده ای تهیه شده است و برای انتخاب طراحان سوال و مصاحبه کنندگان، معیارها و استانداردهای مشخصی دارد.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۲۲.	سند برنامه منابع انسانی بر اساس مدلهای پیش بینی متناسب تهیه شده است و جایگزینی پست ها، برنامه مدونی دارد.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۲۳.	در سند برنامه منابع انسانی، برای مشاغل استراتژیک (حیاتی و کلیدی) جانشین پروری در نظر گرفته شده است.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۲۴.	اعلان شغلی، مصاحبه های منظم و ساختار یافته، کارمندیایی برنامه ریزی شده، جامعه پذیری اولیه افراد جدید استخدام، برنامه ریزی جایگزینی و تعدیل پنج ساله و مصاحبه های خروج بر اساس دستورالعمل مصوب انجام می شود.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۲۵.	برای جامعه پذیری افراد جدید استخدام، برنامه مشخص و هدفمندی (سوگندنامه، منشور اخلاقی، برنامه معرفی سازمان و مدیران) وجود دارد و در سه سال گذشته اجرا شده است.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
پنجم	۲۶.	در تعیین گرید شخصی قانون رعایت می شود نه سلیقه مافوق و روش مستند و مشخصی برای گریدینگ شخصی به تصویب دستگاه اجرایی رسیده است.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۲۷.	مصاحبه خروج وجود دارد و تعدیل نیروهای قراردادی به صورت یک فرایند منظم مدیریت می شود و نیروهای مازاد و غیرمتناسب شناسایی و اقدامات لازم جهت کاهش این نیروها صورت می گیرد.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۲۸.	از قابلیت HRIS برای بهینه سازی جذب و برنامه ریزی استفاده می شود و اطلاعات پیشرفت مسیر حرفه ای همه کارکنان به طور استاندارد در سیستم منابع انسانی موجود است؛										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۲۹.	حداقل یکی از سنجه های (متریکی) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۳۰.	در سند برنامه منابع انسانی رشته ها و سطوح تحصیلات متناسب با مشاغل تحلیل و در نظر گرفته شده است.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۳۱.	در سند برنامه منابع انسانی نسبت افراد قراردادی به پست های مصوب (حداکثر ده درصد) در نظر گرفته شده است و میزان بکارگیری نیروهای بازنشسته به صفر رسیده است.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۳۲.	برندسازی کارفرما، برنامه بلند مدت جذب و بکارگماری، برنامه جایگزینی مدون، کارمندیایی الکترونیک (داخلی و خارجی)، سیاستهای روش تعدیل، مصاحبه های خروج، گریدهای شخصی بکار گرفته شده و به طور مرتب مورد تحلیل قرار می گیرند.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۳۳.	سازوکار مدون برنامه ریزی و جذب و برند سازی کارفرما، تحلیل منظم بازار کار، سنجش اثربخشی کانال های کارمندیایی بکارگرفته می شود؛										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
ششم	۳۴.	شاخص های کلیدی عملکرد (KPIs) برای برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و گریدینگ شاغل شناسایی و تعریف شده است و اثربخشی هر کدام از اقدامات برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و گریدینگ شاغل بر اساس شاخص های کلیدی عملکرد (KPIs) سنجیده و تحلیل شده و بهبود می یابد.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۳۵.	تیم برنامه ریزی و جذب حرفه ای و کانون ارزیابی و جذب در سازمان مورد استفاده قرار می گیرد.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۳۶.	برای افراد تعدیل شده قراردادی، فرایند حمایتی وجود دارد و داده های حاصل از خروج موجب بهبود در فرایندهای کاری می شود.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۳۷.	نسبت انتخاب مناسب برای جذب مشاغل کارشناسی رعایت می شود.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۳۸.	سازوکار مدون جانشینی و توسعه مدیران بکارگرفته می شود و در مقایسه با سازمانها و بهترین روشها، به طور مرتب پایش و بهبود می یابد.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۳۹.	از روشهای دقیق برنامه ریزی منابع انسانی مثل سناریو نویسی، شبیه سازی و تحلیل روند در سند برنامه منابع انسانی استفاده می شود و ترکیب منابع انسانی متوازن و متناسب با نیازهای حال و آینده دستگاه اجرایی است و سند برنامه بلندمدت منابع انسانی دستگاه بر اساس آینده پژوهی مشخص است.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۴۰.	همه مدیران ارشد آموزشهای لازم را دیده و در فرایند جذب و گریدینگ شخصی مشارکت دارند.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۴۱.	سازمان در نگاه ذی نفعان بیرونی، برند کارفرمایی بالایی دارد و داوطلبان جذب از شایستگی های بالایی برخوردارند.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
هفتم	۴۲.	اثربخشی فرایند برنامه ریزی، جذب و گریدینگ شخصی همسو با استراتژیهای سازمان به طور سالیانه سنجیده، تحلیل شده و بهبود می یابد.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۴۳.	همه سنجه های (متریکی) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۴۴.	فرهنگ شایسته سالاری و تعالی در سازمان نهادینه شده است.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۴۵.	تحلیل وضعیت منابع انسانی نشانگر اثربخشی فرایند برنامه ریزی، جذب و گریدینگ شخصی بوده و نتایج ارزیابی عملکرد افراد جدیدالاستخدام و نرخ خروج افراد جدید استخدام، اثربخشی این فرایند را تایید می کند.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۴۶.	معیارها و ضرایب نمودارهای رشد در مسیر حرفه ای (گریدینگ شاغل در همان زمان استخدام) مشخص بوده و با کانال مناسب به اطلاع همه کارکنان می رسد.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
	۴۷.	ذی نفعان درونی و بیرونی فرایند برنامه ریزی و جذب را کاملاً درک کرده و در جهت تحقق اهداف کوتاه مدت و بلندمدت سازمان مشارکت دارند و بازه زمانی فرایند جذب از نظر داوطلبان مناسب است و به همه شکایات سازمان در خصوص فرایند جذب و استخدام رسیدگی می شود.										۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰



## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### کاربرگ شماره ۵: فرایند برنامه ریزی منابع انسانی و جذب

امتیاز							اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند	ردیف	سطح
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	در نظر سنجی‌های بیرونی، دستگاه به عنوان کارفرمای منتخب، الگو و مرجع استاندارد در فرایند برنامه‌ریزی، جذب و مسیر حرفه‌ای مشهور است.	۴۸	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	از منظر جامعه و ذی‌نفعان بیرونی، برنامه ریزی و جذب دستگاه رصد می‌شود و متناسب با آن مدیریت می‌یابد.	۴۹	

### مدیریت عملکرد کارکنان

تعریف، اهداف، پیش‌نیازها و مفاهیم اساسی فرایند مدیریت عملکرد کارکنان به شرح زیر است:

**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 مکانیزم‌های مادی و معنوی برای حمایت از افراد و تیم‌ها و افزایش انگیزه و بهبود روحیه آن‌ها. هماهنگی و همسو کردن عملکرد افراد و واحدها با عملکرد سازمان و اهداف عملکردی.

**اهداف:** افزایش عملکرد و بهره‌وری کارکنان و استقرار اهداف و معیارهایی برای همه فعالیت‌ها که هم‌درسطح فردی و هم‌درسطح واحد صورت می‌گیرد. اندازه‌گیری عملکرد موجود و مقایسه آن با اهداف عملکرد به منظور ارتقاء عملکرد فرد، واحدها و در نهایت سازمان. تقویت انگیزه‌های کارکنان و سایر ویژگی‌های مثبت منابع انسانی، بهبود بهره‌وری 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 بهره‌وری کل سازمان.

**پیش‌نیازها:** وجود استراتژی مصوب اهداف سازمانی مدون، وجود برنامه عملیاتی سالیانه برای سازمان و واحدها، تدارک منابع انسانی و مالی و فیزیکی، وجود کدهای کرداری و رفتاری، وجود مدل شایستگی برای مشاغل، گریدینگ شاغل، حمایت مدیریت ارشد، مشارکت همه کارکنان، فرم‌های ارزیابی عملکرد، مشخص کردن مسئول عملکرد در سازمان.

**مفاهیم اساسی:** مدل یکپارچه همسوسازی عملکرد فرد- واحد - سازمان، فرم‌های ارزیابی عملکرد مدون، فرایند ارزیابی عملکرد با تمرکز بر توسعه فردی، برنامه مدون برای پاداش فردی و تیمی بر اساس عملکرد، سیستم پاداش و سپاسگزاری همسو با فرایند مدیریت عملکرد فردی و تیمی، همسویی استراتژیک بین عملکرد و پاداش با استراتژیهای سازمان، پاداش مالی و غیر مالی بر اساس عملکرد فردی، واحدی و سازمان بر اساس اهداف سازمان.

وضعیت تعالی عملیاتی فرایند مدیریت عملکرد کارکنان در هفت مرحله بلوغ به شرح زیر است:

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### کاربرگ شماره ۶: فرایند مدیریت عملکرد کارکنان

سطح	ردیف	اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند	امتیاز
دوم	۱.	فرم‌های ابتدایی برای ارزیابی عملکرد وجود دارد و پرداخت‌های تشویقی به کارکنان به صورت موردی انجام می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲.	فرم‌های ارزیابی عملکرد مدون برای مدیران و کارکنان به طور مجزا تهیه شده و به طور سالیانه ارزیابی انجام می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳.	یک دستورالعمل ابتدایی برای مشوق‌های مالی وجود دارد؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۴.	فرایند ارزیابی عملکرد بر توسعه فردی متمرکز است و به صورت دوره ای انجام می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۵.	دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارکنان مدون است ولی بدون توجه با اهداف سازمان است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۶.	عملکرد افراد به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت مرتبط نشده است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۷.	پاداش‌ها و مشوق‌های غیر مالی در کنار مشوق‌های مالی و متناسب با شرایط و سطوح کارکنان تعریف می‌شود.	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۸.	شاخص‌های ارزیابی عملکرد به صورت شفاف و مرتبط برای کلیه مشاغل و همه سطوح تعریف می‌شود و به همه افراد اطلاع‌رسانی می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۹.	نحوه ارزیابی عملکرد و تأثیر آن در سایر فرایندها به همه آموزش داده می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۰.	روشی برای قدردانی و پاداش تیمی به صورت مالی و غیرمالی ایجاد شده است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۱.	مدیریت عملکرد (برنامه‌ریزی، ارزیابی و بهبود) در کلیه سطوح سازمان جاری است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۲.	بازخور متناسب با عملکرد فرد به طور مستمر به وی تویط مافوق ارائه می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۳.	فرم‌های خاص برای همه خانواده‌های شغلی وجود دارد و به صورت دوره ای ارزیابی انجام می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۴.	سازوکار پاداش و سپاسگزاری به طور شفاف در اختیار همه کارکنان قرار می‌گیرد؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
سوم	۱۵.	برنامه مدونی برای پاداش فردی و تیمی بر اساس عملکرد وجود دارد؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۶.	مدیران غیر منابع انسانی مسئولیت مدیریت عملکرد و پاداش را پذیرفته‌اند؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۷.	کالیبراسیون ارزیابان انجام می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۸.	فرایند مدیریت عملکرد کارکنان کاملاً با اهداف سازمان همسو است و خروجی‌های مدیریت عملکرد تحلیل می‌شود و برای پاداش و حقوق و مزایا استفاده می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۹.	عملکرد سازمان و همه واحدهای صفی و ستادی بصورت کمی ارزیابی می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۰.	بازخور (۹۰، ۱۸۰، ۲۷۰، ۳۶۰ درجه) متناسب با شغل فرد به طور مستمر به وی ارائه می‌شود و موفقیت‌های عملکردی موجب پاداشهای موردی می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۱.	واحد منابع انسانی رسماً متولی فرایند ارزیابی عملکرد، پاداش و سپاسگزاری است.	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
چهارم	۲۲.	اهداف عملکرد به صورت SMART یا HARD تنظیم می‌شوند و تفاهم بین مدیران و کارکنان در این زمینه حاصل می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۳.	اثربخشی اقدامات مدیریت عملکرد کارکنان بر اساس شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) شناسایی، سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۴.	عملکرد افراد، واحدها و سازمان بصورت جداگانه بصورت کیفی ارزیابی می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۵.	نظرسنجی دوره ای از اثربخشی سیستم پاداش به عمل می‌آید؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۶.	سیستم پاداش و سپاسگزاری کاملاً همسو با فرایند مدیریت عملکرد فردی و تیمی است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۷.	از سیستم‌های اطلاعاتی برای مدیریت عملکرد سه سطحی (فرد - واحد - سازمان) استفاده می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۸.	از قابلیت HRIS برای مدیریت کارآمد توافقنامه عملکرد، فرم‌های ارزیابی و کارنامه عملکرد استفاده می‌شود.	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۹.	حداقل یکی از سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
پنجم	۳۰.	ارتباط بین فرایند مدیریت عملکرد کارکنان با آموزش و توسعه، مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری، پاداش، حقوق و مزایا، کارمندیابی و جذب کاملاً برقرار است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۱.	اهداف عملکردی کوتاه‌مدت و بلندمدت و شاخص‌های دستیابی به این اهداف برای همه کارکنان و همه واحدها تدوین می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۲.	مدل یکپارچه همسوسازی عملکرد فرد - واحد - سازمان ایجاد شده و همه از آنها اطلاع دارند؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۳.	استانداردها و معیارها و سنجه‌های عملکردی کمی برای تک تک افراد و واحدها شناسایی و به همه اعلام می‌گردد؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۴.	سهم هر فرد در عملکرد واحد و سهم هر واحد در عملکرد سازمان کاملاً مشخص می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۵.	سیاست‌های پاداش و سپاسگزاری بر اساس اطلاعات، نظرسنجی‌ها و بهینه‌کاو‌ها به طور مرتب بازنگری می‌شود و بر اساس عملکرد، رفتارها، مهارتها و ارزش‌هاست.	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۶.	اهداف هر واحد و اهداف عملکردی هر فرد به صورت ادواری تعیین می‌گردد؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
ششم	۳۷.	فرایند مدیریت عملکرد کارکنان با مدل‌های شایستگی و اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ (EVC) مرتبط است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۸.	اثربخشی سنجش درست همسویی عملکرد فرد با واحد هر سال تحلیل و مورد بهبود قرار می‌گیرد؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۹.	عملکرد واحدها در راستای اهداف کل سازمان جهت داده می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۴۰.	پاداش فردی و واحدی بر اساس اهداف سازمان طراحی می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۴۱.	مدیریت عملکرد موجب توانمندی فرد و توانایی فرد موجب شکل‌گیری قابلیت‌های سازمانی می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### کاربرگ شماره ۶: فرایند مدیریت عملکرد کارکنان

سطح	ردیف	اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند	امتیاز
	۴۲	همسویی استراتژیک بین عملکرد کارکنان و مأموریت دستگاه اجرایی به طور سالیانه سنجیده و تحلیل شده و بهبود می یابد.	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
هفتم	۴۳	فرهنگ با عملکرد بالا ایجاد شده است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۴	ارتباط اهداف فردی با اهداف واحدی و اهداف واحدی با اهداف سازمانی رصد می شود؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۵	پاداش مالی و غیر مالی بر اساس عملکرد فردی، واحدی و سازمان پرداخت می شود؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۶	همه سندهای (متریکی) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۷	همسویی عملکرد فرد - واحد - سازمان حداقل هر سال یکبار مد نظر قرار می گیرد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۸	بازخورهای ذی نفعان بیانگر این است که فرایند مدیریت عملکرد کارکنان و پاداش موجب کسب مزیت شده است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۹	سازمان در زمینه مدیریت عملکرد کارکنان مرجع و استاندارد بخش مورد فعالیت است.	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶

### جبران خدمات

تعریف، اهداف، پیش نیازها و مفاهیم اساسی فرایند جبران خدمات به شرح زیر است:

<p><b>تعریف:</b> ایجاد نظام مشخص برای پرداخت حقوق و مزایای انگیزاننده، شفاف و عادلانه. فرآیند 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.</p>
<p><b>اهداف:</b> ایجاد احساس عدالت و تقویت انگیزه و افزایش بهره وری کارکنان. هدف این فرآیند، فراهم کردن حقوق و مزایا بر مبنای نقش آفرینی و ارزش آفرینی هر کدام از افراد در تحقق اهداف سازمان است.</p>
<p><b>پیش نیازها:</b> وجود گریدینگ شغلی، وجود گریدینگ شخصی، وجود سیستم ارزیابی عملکرد، حمایت مدیریت ارشد، تدارک منابع مالی و فیزیکی.</p>
<p><b>مفاهیم اساسی:</b> مدل جامع جبران خدمات، جذب و حفظ نخبگان در سیستم پرداخت، حقوق ثابت و فوق العاده ها مطابق با قانون مدیریت خدمات کشوری، سیاست پرداخت اضافه کاری، مأموریت به داخل و خارج از کشور، تعطیلات کاری، پرداخت بر اساس بودجه مصوب سالیانه، همسویی استراتژیک حقوق و مزایا با استراتژیهای دستگاه اجرایی. برابری درونی و بیرونی، نرخ خروج استعدادهای، حقوق و مزایا، عوامل غیر مادی در سیستم پرداخت.</p>

وضعیت تعالی عملیاتی فرایند جبران خدمات در هفت مرحله بلوغ به شرح زیر است:

### کاربرگ شماره ۷: فرایند جبران خدمات

سطح	ردیف	اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند	امتیاز
	۱	پرداخت حقوق ثابت با رعایت قانون مدیریت خدمات کشوری صورت می گیرد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۲	فوق العاده ها بر اساس قانون مدیریت خدمات کشوری، پرداخت می شود؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳	برخی مواقع از کارکنان، به طور اتفاقی قدردانی می شود؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### کاربرگ شماره ۷: فرایند جبران خدمات

سطح	ردیف	اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند	امتیاز
دوم	۴.	کارکنان به طور کلی از عوامل پرداخت اطلاع دارند؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۵.	حقوق و مزایا بموقع پرداخت می شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۶.	سیاست پرداخت اضافه کاری، مأموریت به داخل و خارج از کشور و تعطیلات کاری مشخص است و در عمل رعایت می شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۷.	پرداخت بر اساس بودجه مصوب سالیانه انجام می شود.	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۸.	دستورالعمل مدون جبران خدمات در اختیار همه کارکنان قرار دارد؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۹.	برای تعدادی از مشاغل حیاتی و کلیدی مسئولیتهایی تعریف شده است که در تعیین حقوق و مزایا استفاده می شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۰.	فرایند حقوق و مزایا به طبقه بندی مشاغل متصل است و بخشی از حقوق و مزایا بر این اساس پرداخت می شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۱.	سیاستهای حقوق و مزایا مشخص است و برای افزایش سالیانه اجرا می شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۲.	برنامه ریزی سالیانه برای جبران خدمات وجود دارد؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۳.	حقوق و مزایای دستگاه اجرایی از شفافیت لازم برخوردار است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۴.	اثر بخشی جبران خدمات به صورت موردی ارزیابی و پایش می شود.	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۵.	طبقه بندی شغلی برای همه مشاغل در همه واحدهای دستگاه اجرایی به طور شفاف پیاده شده است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۶.	اطلاعات بازار کار رصد می شود و در تعیین میزان افزایش حقوق و مزایا مؤثر است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۷.	در شرایط خاص، در مورد رضایت از حقوق و مزایا از کارکنان نظر سنجی می شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
سوم	۱۸.	بخشی از میزان حقوق و مزایا (مشوقهای کوتاه مدت) بر اساس خروجی فرایند ارزیابی عملکرد پرداخت می شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۹.	سازوکار کل جبران خدمات به صورت شفاف در اختیار همه کارکنان قرار گرفته است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۰.	جبران خدمات موجب انگیزش کارکنان می شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۱.	بودجه حقوق و مزایا تعیین و متناسب با بودجه و شرایط دستگاه اجرایی تحلیل می شود.	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۲.	در میزان افزایش مشوقهای کوتاه مدت، اطلاعات بازار تحلیل می شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۳.	واحد منابع انسانی متولی فرایند حقوق و مزایا است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
چهارم	۲۴.	به صورت ادواری در مورد حقوق و مزایا از کارکنان نظر سنجی می شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۵.	مزایای متنوع به طور مستمر پرداخت می شود و در عین حال رقابتی و مقرون به صرفه است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۶.	سیستم های اطلاعاتی برای پشتیبانی حقوق و مزایا وجود دارد؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۷.	مشوقهای بلندمدت مثل وام و مشارکت معین (DC) وجود دارد؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۸.	از قابلیت HRIS برای مدیریت مؤثر حقوق و مزایا و گزارشات مرتبط استفاده می شود.	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۹.	حداقل یکی از سنجه های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
پنجم	۳۰.	ضرب اهمیت پستهای سازمانی (حیاتی، کلیدی، محوری و ضروری) متناسب با وضعیت دستگاه اجرایی در جبران خدمات دخیل است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۱.	شاخص های کلیدی عملکرد (KPIs) برای حقوق و مزایا شناسایی و تعریف شده است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۲.	مکانیزمی برای جذب و حفظ نخبگان در سیستم پرداخت دیده شده است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۳.	اثر بخشی اقدامات حقوق و مزایا بر اساس شاخص های کلیدی عملکرد (KPIs) سنجیده و تحلیل شده و بهبود می یابد؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۴.	گرید شخصی در راستای مسیر حرفه ای، به صورت دوره ای انجام و در ارتقا آفتی و حقوق و مزایا دخیل است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۵.	گزارشهای تحلیلی حقوق و مزایا (نظیر داشبورد) برای مدیریت دستگاه اجرایی تهیه می شود.	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
ششم	۳۶.	مشوق های کوتاه مدت و بلندمدت، بر اساس نیازهای حال و آینده دستگاه اجرایی بازطراحی می شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۷.	عوامل غیر مادی در کنار عوامل مادی در سیستم پرداخت وجود دارد؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۸.	نحوه پرداخت حقوق و مزایا، با رعایت مفاد قانون، به طور مرتب بر اساس نظرسنجی های ادواری و اطلاعات بیرونی بهبود می یابد؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۹.	مدل جامع جبران خدمات (مثل 4P: شغل، شاغل، عملکرد و عضویت) در دستگاه اجرایی، مد نظر قرار گرفته است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۴۰.	شواهد حاکی از این است که حقوق و مزایا موجب انگیزش و نگهداری نخبگان و افراد با عملکرد بالا و مدیریت مؤثر تجربه کارکنان می شود و نرخ خروج کارکنان به دلیل حقوق و مزایا تحلیل شده و برای اقدامات بهبود، استفاده می شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۴۱.	سیستم اطلاعاتی گزارشی از حقوق و مزایایی فرد به صورت مستمر به مدیریت ارایه می کند؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
هفتم	۴۲.	همسویی استراتژیک حقوق و مزایا با استراتژیهای دستگاه اجرایی به طور سالیانه سنجیده و تحلیل شده و بهبود می یابد.	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۴۳.	فرهنگ پشتیبان حقوق و مزایا و رعایت عدالت درونی و بیرونی نهادینه شده است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۴۴.	نتایج اثر بخشی فرایند حقوق و مزایا ثابت می کند که حقوق و مزایا به تحقق اهداف دستگاه اجرایی کمک می کند؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۴۵.	برابری درونی (داخل دستگاه اجرایی) و بیرونی (بخش مورد فعالیت) وجود دارد و نرخ خروج استعدادهای زیر ۵ درصد است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۴۶.	همه سنجه های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۴۷.	فرایند حقوق و مزایای دستگاه اجرایی موجب برندسازی و خوشنامی دستگاه می شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### کاربرگ شماره ۷: فرایند جبران خدمات

سطح	ردیف	اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند	امتیاز
	۴۸	از منظر جامعه و ذی نفعان بیرونی، ساختار پرداخت دستگاه رصد می شود و متناسب با آن مدیریت می یابد.	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۹	دستگاه اجرایی در زمینه مدیریت حقوق و مزایا، الگو و مرجع استاندارد در دولت شناخته شده و زیانزد است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶

### روابط کارکنان، سلامت و تامین اجتماعی

تعریف، اهداف، پیش نیازها و مفاهیم اساسی فرایند روابط کارکنان، سلامت و تامین اجتماعی به شرح زیر است:

<p><b>تعریف:</b> 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، فیزیولوژیکی، روانشناختی و روحی) فراهم شود.</p>
<p><b>اهداف:</b> نیل به نقطه بروز حوادث (جسمی، عاطفی و روحی) صفر در محیط کار و تضمین آتیه کارکنان دولت.</p>
<p><b>پیش نیازها:</b> حمایت مدیریت ارشد، تدارک منابع مالی و فیزیکی، ایجاد واحد مسئول برای سلامت.</p>
<p><b>مفاهیم اساسی:</b> تدوین سیاست روابط کارکنان، کمیته سلامت، دستورالعمل سلامت، آموزش های کامل سلامت جامع، شوراهای کارکنان، مدیریت سبز، ارگونومی، روابط بازنشستگی، اطلاعات سلامت و بهداشت روانشناختی همه کارکنان، مسئولیت اجتماعی، مدیریت رفتارهای ضدشهروندی و نهادهای سازی رفتارهای شهروندی، اطلاع رسانی عمومی رخدادهای مهم برای کارکنان، خدمات شهروندان به صورت الکترونیکی، روابط داخلی و خارجی و سلامت جامع منابع انسانی و بزرگداشت روز منابع انسانی.</p>

وضعیت تعالی عملیاتی فرایند روابط کارکنان، سلامت و تامین اجتماعی در هفت مرحله بلوغ به شرح زیر است:

### کاربرگ شماره ۸: فرایند روابط کارکنان، سلامت و تامین اجتماعی

سطح	ردیف	اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند	امتیاز
	۱	از قوانین کشوری (قانون کار و خدمات کشوری) تبعیت می شود؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۲	روش ساده ای (مثل صندوق) برای ارتباط با مدیریت وجود دارد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳	برنامه ریزی برای جلوگیری از تکرار حوادث پرخطر انجام می شود؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴	مکانیزمی همچون شوراهای کارکنان یا شورای بانوان برای ارتباط با مدیریت وجود دارد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۵	تبادل اطلاعات اولیه بین مدیریت و کارکنان صورت می گیرد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۶	ارتباطات اغلب از کانالهای رسمی است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۷	اطلاعات عمومی کارکنان دستگاه اجرایی، در زمینه منابع انسانی و اطلاعات اولیه از سلامت کارکنان و آمار حوادث در دسترس است.	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
دوم	۸	مدیریت از حقوق کارکنان آگاه است و به روش مقبول آن را محقق می سازد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۹	دستگاه یک کمیته سلامت دارد و به طور سالانه وضعیت سلامت و ایمنی ممیزی می شود؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۱۰	همه کارکنان واحدهای عملیاتی و ستادی آموزش های کامل سلامت را می بینند؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۱۱	گفتگوی آزاد رسمی و غیررسمی بین واحدها وجود دارد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### کاربرگ شماره ۸: فرایند روابط کارکنان، سلامت و تامین اجتماعی

سطح	ردیف	اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند	امتیاز
سوم	۱۲.	روابط دستگاه و کارکنان، از حالت مقابله‌ای به صورت مبادله‌ای درآمده است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۳.	روشی برای جمع‌آوری اطلاعات سلامت کارکنان وجود دارد ولی بروز نبوده و استاندارد نیست؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۴.	پرونده سلامت جامع همه کارکنان دستگاه اجرایی، الکترونیکی است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۵.	سیاست روابط کارکنان تدوین شده است که نقش و مسئولیت همه واحدها در آن مشخص شده است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۶.	فرایند ارتباطات به گونه ایست که اطلاعات به موقع برای همه واحدها فراهم می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۷.	دسترسی کارکنان به دستورالعمل‌های سلامت به طور مرتب بررسی می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۸.	وضعیت سلامت، تکرش کارکنان به سلامت و اثربخشی آموزش‌های سلامت به طور مرتب سنجش، و روند آنها تحلیل می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۹.	مدیریت منابع انسانی روابط داخلی و خارجی را به طور فعالانه مدیریت می‌کند؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۰.	در هفته آخر فروردین به مناسبت روز مدیریت منابع انسانی (۲۵ فروردین) و یا روز کارمند در هفته دولت به عنوان رویداد خاص منابع انسانی، مراسمی در سازمان برگزار می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۱.	فعالیت‌های پیشگیرانه و بهداشتی برای جلوگیری از غیبت بیش از حد به خاطر بیماری انجام می‌شود.	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
چهارم	۲۲.	نظرسنجی از کارکنان و سایر ذینفعان به طور منظم در مورد وضعیت دستگاه اجرایی انجام می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۳.	دستورالعمل‌های منابع انسانی در اختیار همه کارکنان قرار گرفته است و همه دستورالعمل‌ها برای کارکنان بر اساس سطح دسترسی قابل رویت است؛ عدم استفاده از کاغذ ارزش محسوب می‌شود؛ مدیریت منابع انسانی سبز برقرار است و استفاده از کاغذ به حداقل ممکن کاهش یافته است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۴.	آمار و اطلاعات کارکنان و سوابق فردی در سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی به صورت استاندارد وجود دارد؛ گزارشات سوابق کارکنان برای تحلیل روندها و اقدامات بهبود عملیات منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۵.	کارکنان به اعتبار، صحت و محرمانگی سیستم منابع انسانی، اعتماد دارند و آمار و داده‌های سلامت به طور مرتب تحلیل می‌شود؛ تحلیل ریسک سلامت در مناطق پرخطر به طور سالانه انجام می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۶.	آموزش‌های لازم آمادگی برای دوران بازنگشتگی ارائه می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۷.	مدیریت منابع انسانی بهترین روش‌های روابط داخلی و خارجی را به کار می‌گیرد؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۸.	از قابلیت HRIS برای بهینه‌سازی سلامت و امنیت کارکنان استفاده می‌شود.	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۹.	حداقل یکی از سنجش‌های (متریک) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
پنجم	۳۰.	روشهای متنوع برای ارتباطات (رسمی، غیررسمی، شبکه‌های اجتماعی و ...) وجود دارد؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۱.	اقدامات اصلاحی بر اساس نظرسنجی‌های کارکنان و سایر ذینفعان صورت می‌گیرد؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۲.	ارتباطات سازنده با دانشگاهها، رسانه‌ها و سازمانهای غیرانتفاعی وجود دارد؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۳.	تعداد تماس‌های ناموفق (تلفن، نامه، ایمیل و ...) با مدیران بسیار کم است و برخی از خدمات الکترونیکی به کارکنان به صورت ۲۴/۷ انجام می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۴.	نتایج وضعیت سلامت به طور مرتب در اختیار مدیریت قرار می‌گیرد؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۵.	شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) برای روابط کارکنان و سلامت شناسایی و تعریف شده است و اثربخشی اقدامات آن بر اساس شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد.	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
ششم	۳۶.	مدیریت منابع انسانی، مدیریت را در روابط داخلی و خارجی فعال می‌کند و جو باز ارتباطات در سازمان وجود دارد و متولی وجود دارد که مالک ارتباطات درون سازمانی است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۷.	مدیریت به نتایج سلامت بسیار حساس است و در جلسات هفتگی نتایج را بررسی می‌کند و وضعیت سلامت به طور مرتب با سازمانهای مشابه مقایسه و برنامه بهبود تنظیم و اجرا می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۸.	به طور مرتب مشارکت همه مدیران و کارکنان ممیزی می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۹.	بودجه لازم برای اقدامات ارگونومی به طور سالیانه در نظر گرفته می‌شود و اعتیاد به کار و تضاد کار و خانواده مدیریت می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۴۰.	واحد منابع انسانی در روابط بیرونی بسیار فعال است و مسئولیتهای اجتماعی لازم را انجام می‌دهد؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۴۱.	اطلاعات سلامت و بهداشت روانشناختی همه کارکنان به طور منظم پایش می‌شود و چک‌آپ‌های لازم برای سلامت به طور منظم صورت می‌گیرد؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۴۲.	همسویی استراتژیک این فرایند با استراتژیهای سازمان به طور سالیانه تحلیل شده و بهبود می‌یابد.	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۴۳.	فرهنگ ارتباطات مؤثر و سلامت جامع (جسمی، روانی و روحی) حکفرماست؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
هفتم	۴۴.	رفتارهای ضدشهروندی مدیریت می‌شود و رفتارهای شهروندی نهادینه شده است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۴۵.	وضعیت متعالی سلامت مزیت به بار آورده و سازمان در جامعه به عنوان شهروند مسئول شناخته می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۴۶.	همه سنجش‌های (متریک) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۴۷.	هر گونه رخداد مهم سازمان، پیش از اطلاع‌رسانی عمومی به اطلاع کارکنان رسانده می‌شود؛	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰



## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### کاربرگ شماره ۸: فرایند روابط کارکنان، سلامت و تامین اجتماعی

امتیاز							ردیف	سطح
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۸	روابط بازنشستگی همچون بازنشستگی مرحله‌ای و طرح مشارکت تعریف شده در موارد خاص وجود دارد؛
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۹	سازمان در زمینه روابط داخلی و خارجی و سلامت جامع منابع انسانی، الگو و مرجع استاندارد بخش مورد فعالیت شناخته شده و زبانزد است.

### آموزش، یادگیری و توسعه منابع انسانی

تعریف، اهداف، پیش نیازها و مفاهیم اساسی فرایند آموزش، یادگیری و توسعه منابع انسانی به شرح زیر است:

<p><b>تعریف:</b> آموزش دانش و مهارت های جدید به کارکنان و ایجاد و بهبود مستمر شایستگی ها. شناسایی دانش، مهارت و توانایی های لازم برای انجام فعالیت های سازمان است. این شایستگی ها مبنای لازم را برای اقدامات توسعه ای منابع انسانی فراهم می کند. هدایت کارکنان کم تجربه و داوطلبین رشد به سمت یادگیری دانش، مهارت ها و توانایی های پیشرفته تر.</p>
<p><b>اهداف:</b> توسعه کارکنان و کسب دانش و مهارت های جدید برای حل مسائل سازمان، حصول اطمینان از این امر که همه ی منابع انسانی سازمان مهارت های لازم را برای انجام کارها داشته و فرصت های رشد و توسعه در حوزه های مرتبط برای آن ها فراهم می شود. شناسایی شکاف بین مهارت های موجود و مهارت های لازم و برنامه ریزی جهت رفع آن به منظور ارتقا کیفیت منابع انسانی سازمان. توسعه شایستگی های افراد در راستای شایستگی های محوری سازمان. هدف از توسعه شایستگی، ارتقاء مستمر شایستگی های منابع انسانی برای انجام کارها و پذیرش مسئولیت هاست. افراد بخاطر توسعه شخصی خود، از فرصت های توسعه شایستگی استفاده می کنند و بدین ترتیب زمینه لازم برای رشد منابع انسانی سازمان و قابلیت اشتغال آن ها فراهم می شود. انتقال درس ها و تجارب آموخته شده به افراد و تیم های دیگر و نهادینه سازی فعالیت های منتورینگ در سازمان، کاهش تعداد خطاها و کاهش دوباره کاری ها، کاهش زمان مورد نیاز برای رسیدن به بهره وری کامل کارکنان.</p>
<p><b>پیش نیازها:</b> 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. مدل شایستگی سازمان، دسته بندی خانواده شغلی، وجود مستندات حوزه عملیاتی سازمان، اطلاعات مربوط به مشاغل و شرایط کار. تعیین مسئول مشخص در سازمان و اولویت بندی واحدها برای فعالیت های مربی گری و منتورینگ، حمایت مدیریت، تدارک منابع انسانی و فیزیکی لازم، تدارک مهارت ها و تکنیک های لازم مثل گوش دادن مؤثر، ارتباطات، حل مسئله و حل تعارض.</p>

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

**مفاهیم اساسی:** مدل سیستماتیک شناسایی شایستگی های فنی و مدیریتی، مدل شایستگی، همسویی استراتژیک بین شایستگی های منابع انسانی با شایستگی های محوری سازمان، ابزارها و بانکهای اطلاعاتی برای اجرای فرایند آموزش و دوره های آموزشی، برنامه طرح توسعه فردی، کانون ارزیابی، سطوح شایستگی برای کارکنان حیاتی، برنامه های متورینگ فردی و تیمی.

وضعیت تعالی عملیاتی فرایند آموزش، یادگیری و توسعه منابع انسانی در هفت مرحله بلوغ به شرح زیر است:

کاربرگ شماره ۹: فرایند آموزش، یادگیری و توسعه منابع انسانی												
سطح	ردیف	اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند										
اول	۱.	برنامه آموزشی سالانه براساس نظرسنجی تهیه می شود؛										
	۲.	آموزش ها براساس بودجه و منابع مالی اجرا می گردد؛										
	۳.	اکثر آموزش ها از طریق روش های سخنرانی و غیر کاربردی است؛										
	۴.	ارزیابی آموزش در سطح اولیه واکنش و یادگیری آموزش انجام می شود؛										
	۵.	دستورالعمل های آموزش به صورت کلی وجود دارد؛										
	۶.	آموزش های مدیران به ندرت اجرا می شوند؛										
	۷.	اغلب آموزش های عمومی بدون توجه به نیازهای تخصصی سازمان و شغل طراحی و اجرا می شود.										
دوم	۸.	نیازهای آموزشی سالانه شناسایی می شود و معمولاً ترکیبی از نظرسنجی و دیدگاه خبرگان شغل می باشد؛										
	۹.	برخی از نیازهای سازمانی و تخصصی مرتبط شناسایی و به صورت موردی طراحی و اجرا می شوند؛										
	۱۰.	سرايه آموزش برای کارکنان و مدیران رعایت می شود؛										
	۱۱.	نیازسنجی آموزشی مشاغل بر مبنای شغل انجام و مدون شده است؛										
	۱۲.	بودجه اختصاصی برای آموزش برآورد و در نظر گرفته می شود؛										
	۱۳.	روش های کارگاهی و کاربردی در برگزاری آموزش ها استفاده می شوند؛										
	۱۴.	اثربخشی آموزشی در سطح اول، دوم و سوم برای برخی آموزش ها انجام می شود.										
سوم	۱۵.	نیازسنجی آموزشی در سطوح سه گانه سازمان، شغل و فرد انجام شده است؛										
	۱۶.	برنامه سالانه سازمان براساس نیازهای آموزشی تنظیم و تصویب می گردد و برنامه های آموزشی براساس تقویم آموزشی اجرا می گردد؛										
	۱۷.	از روش های متنوع برای اجرا آموزش ها براساس ماهیت دوره استفاده می شود؛										
	۱۸.	آموزش های مدیران در اکثر مواقع اجرا می گردد؛										
	۱۹.	اثربخشی آموزش برای همه سطوح انجام می گیرد و نتایج آن ارائه می شود؛										
	۲۰.	از ابزارها و روش های نوین و فناورانه برای یادگیری و توسعه استفاده می شود.										
	۲۱.	از قابلیت HRIS برای بهینه سازی ارزیابی دوره ها، مدرسان، روزرسانی بانک شایستگی های همه مشاغل بهینه سازی مربی گری و متورینگ تیم سازی و جهت دهنده های استفاده می شود.										
چهارم	۲۲.	نظام آموزش کارکنان با دیگر نظام های منابع انسانی به صورت یکپارچه تعریف شده است؛										
	۲۳.	آموزش در انتصاب و ارتقا کارکنان و مدیران مؤثر است؛										
	۲۴.	نتایج آموزش به صورت سازمانی و فردی تفسیر و ارزیابی می شود و پاداش داده می شود؛										
	۲۵.	از برخی روش های توسعه (مثل مشاوره، کانون ارزیابی، مربی گرید، متورینگ) برای توسعه مدیران استفاده می شود؛										
	۲۶.	برنامه آموزشی و توسعه ای افراد (IDP) تهیه و براساس آن آموزش ها اجرا می شود؛										
	۲۷.	کانون ارزیابی نقش مهمی در جذب، ارتقا و توسعه بر اساس مدل های شایستگی ایفا می کند و مصادیق رفتاری همه شایستگی ها مشخص شده است و شایستگی های حال و آینده سازمان در استخدام و توسعه کارکنان مد نظر قرار می گیرد؛										
	۲۸.	فرآیندها و ساختار سازمانی حوزه های آموزش، مدل شایستگی و توسعه طراحی و اجرایی شده است.										
پنجم	۲۹.	حداقل یکی از سنج های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است؛										
	۳۰.	ارزیابی شایستگی های مدیران و کارکنان براساس روش های ارزیابی انجام می شود؛										
	۳۱.	شایستگی های مدیران در سطوح مختلف تعریف شده است و نیازهای آموزشی و توسعه ای مدیران براساس ارزیابی شایستگی ها تعیین می شود؛										



## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### کاربرگ شماره ۹: فرایند آموزش، یادگیری و توسعه منابع انسانی

سطح	ردیف	اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند	امتیاز
ششم	۳۲	برنامه توسعه مدیران براساس شایستگی و نیازهای تعیین شده تنظیم و اجرا می شود؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۳	همه ارتقاها و انتصابات مدیران براساس ارزیابی و توسعه شایستگی انجام می شود؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۴	برنامه کوچینگ و منتورینگ به روشهای متنوع در برخی از بخش های سازمان اجرا می شود؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۵	سامانه های کامل و دقیق برای مدیریت و اجرای برنامه های آموزشی و توسعه ای طراحی و استقرار داده شده است و شاخص های کلیدی عملکرد (KPIs) برای آموزش، یادگیری، مربی گری و منتورینگ شناسایی و تعریف شده و اثربخشی اقدامات این فرایند بر اساس شاخص های کلیدی عملکرد سنجیده و تحلیل شده و بهبود می یابد.	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۶	سازمان برنامه های حساب شده ای برای پرورش و توسعه متور داخلی دارد و متورهای خبره ای پرورش یافته اند و از این طریق کل سازمان به منتورینگ اعتقاد پیدا کرده اند؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۷	شواهد روشنی مبنی بر استفاده از شایستگی ها در کارمندیایی، جذب، آموزش و ... وجود دارد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۸	استراتژی آموزش و توسعه سازمانی تهیه و تنظیم شده است و با استراتژی های سازمان همسو می باشد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۹	برنامه های آموزشی و توسعه ای سالانه دستگاه براساس استراتژی آموزش و توسعه تنظیم می شود و همسویی استراتژیک بین شایستگی های منابع انسانی با شایستگی های محوری سازمان به طور سالیانه سنجیده و تحلیل شده و بهبود می یابد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۰	میزان تاثیر برنامه ها بر استراتژی ها و اهداف سازمانی ارزیابی و سنجش می شود؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۱	مدیران و رهبران سازمان در سطوح مختلف در تدوین استراتژی ها و برنامه های آموزش و توسعه مشارکت دارند؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
هفتم	۴۲	همرستایی بین آموزش و توسعه، جانشین پروری و مدیریت استعداد در سازمان وجود دارد.	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۳	فرهنگ یادگیری و یاددهی و توسعه فردی در سراسر سازمان وجود دارد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۴	تاثیر یادگیری و توسعه بر نسبت ROI محاسبه و نشان داده می شود.	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۵	همه سنجه های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۶	توسعه شایستگی های کارکنان و مدیران موجب کاهش هزینه ها، افزایش بهره وری، رضایت ارباب رجوع و بهبود کیفیت خدمات شده است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۷	عدالت، شایسته گزینی و شایسته پروری در سازمان مستقر است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۸	آموزش، توسعه و یادگیری شریک استراتژیک سازمان محسوب می شود و مدیران و کارکنان بر نقش آن ایمان دارند؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۹	سازمان در حوزه تحلیل و توسعه شایستگی ها، آموزش، یادگیری و توسعه به عنوان تجربه برتر در بخش مورد فعالیت شناخته می شود و مرجع استاندارد برای بقیه سازمانها است.	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶

### مدیریت استعداد و جانشین پروری

تعریف، اهداف، پیش نیازها و مفاهیم اساسی فرایند مدیریت استعداد و جانشین پروری به شرح زیر است:

**تعریف:** شناسایی، پرورش و توسعه استعداد ها و نخبگان، شناسایی مشاغل و پست های کلیدی سازمان و پرورش افراد مناسب برای این مشاغل. جهت دهنده ای ایجاد سازو کارهایی برای بهبود و رشد توانایی های کارکنان و افزایش ارزش فرد برای سازمان می باشد. جهت دهنده ای درصدد تفویض اختیار و مسئولیت به افراد و تیم ها به منظور ایجاد احساس جهت دهنده ای روانشناختی در کارکنان است.

**اهداف:** جذب، حفظ و توسعه استعداد ها و افراد با عملکرد بالا در سازمان. تعریف روش ها و مکانیزم های جانشین پروری در سازمان و نهادینه سازی اقدامات جانشین پروری در سازمان، افزایش نرخ انتصاب و ارتقاء از درون، حفظ سرمایه های کلیدی در سازمان، افزایش نرخ بازگشت سرمایه گذاری روی افراد. تفویض اختیار به

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

تیم های توانمند و نهادینه سازی همکاری و عملکرد تیمی؛ افزایش سرعت و دقت در کارهایی که نیاز به تخصص و مهارت های مختلف دارد؛ ایجاد احساس خود تعیین کنندگی، اعتماد، رشد و ارزشمندی در همه کارکنان سازمان؛ سرمایه گذاری روی افراد و تیم ها و دادن مسئولیت تفویض اختیار به آن ها در راستای انجام مؤثر کارها؛ افزایش بهره وری و هویت شغلی در کارکنان است.

**پیش نیازها:** تدوین سیاست مدون برای مدیریت استعداد، شناسایی مشاغل استراتژیک و کلیدی، تدارک منابع انسانی، مالی و فیزیکی، توسعه مهارت ها و توانایی های لازم برای متولیان مدیریت استعداد، برند کارفرما وجود ساختار سازمانی کلان و تفصیلی، شناسایی افراد پاره وقت، موقت و نزدیک بازنشتگی، تعیین متولی برای جانشین پروری در کل سازمان، تعیین متولی در هر واحد برای فعالیت های جانشین پروری، وجود اطلاعات پرسنلی کامل از همه کارکنان (شامل اطلاعات مربوط به رشته تحصیلی، تجربیات، سوابق آموزشی، مهارت ها، نمرات ارزیابی عملکرد)، وجود مستندات فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی. طراحی ساختار و مقررات مناسب برای تیم های کاری، تعیین مسئول مشخص برای هماهنگی تیم های کاری در کل سازمان. یکپارچه سازی توسعه تیم ها با برنامه استراتژیک منابع انسانی، تدارک منابع انسانی، تجهیزات ارتباطی، اداری و مالی، ایجاد مهارت کارکردن به روش تیمی، آموزش مهارت های مسئولیت پذیری، ارزیابی عملکرد، برنامه مسیر پیشرفت حرفه ای.

**مفاهیم اساسی:** شناسایی مشاغل کلیدی، توسعه رهبری، مدل شایستگی، کانون ارزیابی، خزانه استعداد و باشگاه نخبگان، تیم های کاری، کانون های ارزیابی، پروفایل شایستگی برای جذب استعدادها، ارزیابی شایستگی های فردی و مسیر حرفه ای استعدادها.

وضعیت تعالی عملیاتی فرایند مدیریت استعداد و جانشین پروری در هفت مرحله بلوغ به شرح زیر است:

کاربرگ شماره ۱۰: فرایند مدیریت استعداد و جانشین پروری										
امتیاز						اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند				ردیف
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶				
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	دستورالعمل اولیه ای برای هدایت فعالیت های استعدادها و جانشین پروری تدوین شده است؛			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	شاخص های شناسایی پست های حیاتی و کلیدی در حوزه فنی - تخصصی و مدیریتی به صورت دقیق مشخص نیست؛			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	بر اثر فشارهای کاری یا تقاضاهای بیرونی، کمیته های خاصی از نخبگان به صورت پراکنده و موقت شکل می گیرند ولی اختیار چندانی هم ندارند؛			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	تیم ها و کمیته های مشکل از نخبگان سازمان متناسب با نیاز تشکیل می شود و در مواردی حق تصمیم سازی و تصمیم گیری دارند؛			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	شایستگی های لازم برای تیم های کاری شناسایی شده و در اعضای تیم ایجاد می شود؛			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	تفویض اختیار به برخی از استعدادها در سازمان انجام می شود؛			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	افراد نخبه برای پست های استراتژیک (حیاتی و کلیدی) به صورت موردی و در صورت نیاز به انتخاب جانشین شناسایی می شوند.			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	پست های حیاتی و کلیدی در حوزه فنی - تخصصی و مدیریتی به طور کلی به افراد با عملکرد بالا و شایسته تعلق می گیرد؛			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	تفویض اختیار استعداد و نخبگان هر کدام از واحدها متناسب با تخصص صورت می گیرد؛			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سازمان عضویت افراد در جمع های متنوع (Community) به منظور تصمیم سازی را تشویق می کند؛			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	از تیم های نخبه در زمینه مذاکره، طوفان مغزی، حل مساله و حل تعارض ها استفاده می شود؛			

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### کاربرگ شماره ۱۰: فرایند مدیریت استعداد و جانشین پروری

سطح	ردیف	اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند	امتیاز
سوم	۱۲.	نقش ها، اهداف، مرزها، فعالیت‌های محوله، مسئولیت‌ها و منابع هر تیم در دستورالعمل مدون کار تیمی مشخص است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۱۳.	دستورالعمل مدونی برای اختیارات هر واحد تدوین شده ولی اثربخشی آن ارزیابی نمی‌شود؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۱۴.	فهرست افراد با عملکرد بالا و شایسته به طور مرتب (شش ماه یکبار) تهیه می‌شود.	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۱۵.	شاخص‌های شناسایی مشاغل و پست‌های حیاتی و کلیدی در حوزه فنی - تخصصی و مدیریتی مشخص شده است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۱۶.	یک پروفایل شایستگی برای جذب استعدادهای تدوین شده است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۱۷.	شایستگی استعدادهای به روش بازخور رسمی، کانون ارزیابی، ارزیابی مریان و ارزیابی مراکز حرفه ای، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۱۸.	تعهدات عملکردی تیم، برنامه زمانی و بودجه و منابع مورد نیاز مورد ارزیابی قرار می‌گیرد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۱۹.	تیم‌های کاری غیر ضروری با یک برنامه‌ریزی منظم، منحل شده و اعضای آنها، برای تیم‌های دیگر آماده می‌شوند و درس‌های آموخته شده، مستند می‌شود؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۲۰.	برخی از تیم‌ها (کمیت به شوراها) نقش تصمیم‌سازی مهمی را بر عهده دارند و اختیارات به آنها تفویض شده است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۲۱.	مدیران وظایف بزرگ را به وظایف ساده تقسیم کرده و برای ایجاد حس موفقیت به کارکنان یا تیم‌های نخبه واگذار می‌کنند و به تدریج وظایف بزرگتر را تفویض می‌کنند.	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
چهارم	۲۲.	در کانون ارزیابی، استعدادهای شناسایی شده، تحت مربی‌گری قرار می‌گیرند و باشگاه ویژه‌ای (خزانه استعداد / باشگاه نخبگان) برای توسعه وجود دارد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۲۳.	نقشهای کلیدی (مدیران ارشد، مدیر منابع انسانی و خود فرد) در جانشین پروری شناسایی شده و با هم در تعامل مستمرند(هر فصل حداقل یک جلسه)؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۲۴.	مسیر حرفه‌ای استعدادهای مشخص است و در اکثر مشاغل حیاتی و کلیدی، اعضای باشگاه نخبگان گمارده شده اند و به طور ماهیانه با مدیران ارشد جلسه دارند؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۲۵.	برخی از تیم‌های کاری اختیار تصمیم‌گیری دارند و عملکرد تیم‌های کاری با عملکرد واحد و سازمان هم‌راستا شده و شاخص‌های کمی سنجش عملکرد تیمی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۲۶.	از تفویض اختیار معکوس (پایین به بالا) خودداری می‌شود و از استعدادهای خواسته می‌شود که به جای درخواست کمک یا راهنمود، راه حل پیشنهاد نمایند؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۲۷.	کارکنان بیش از نیمی از مشکلات را حل می‌کنند و مدیران وقت آزاد بیشتری برای مسائل نو و غیر روزمره دارند؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۲۸.	از توانمندیهای HRIS برای بهینه‌سازی مدیریت استعدادها و جانشین پروری استفاده می‌شود.	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۲۹.	حداقل یکی از سنجش‌های (متریکی) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۰.	تیم‌های خودگردان در سازمان ایجاد شده است که همه فعالیت‌های استخدام، پاداش، اخراج و بودجه‌بندی خود را انجام می‌دهند؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۱.	نیازمندیهای کاری پستهای حیاتی و کلیدی از طریق روشهایی همچون نمودار سازمانی، بحران در روند کارها، مدیران، شرح مشاغل و مدل شایستگی شناسایی می‌شود؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
پنجم	۳۲.	به طور مرتب از افراد مشارکت‌کننده در مورد فرایند مدیریت استعدادها بازخور گرفته می‌شود و مدیران ارشد سازمان تعامل نزدیکی با باشگاه نخبگان دارند و آنها را متناسب با نیازمندیهای کاری برای مشاغل حیاتی و کلیدی آماده می‌کنند؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۳.	شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) برای مدیریت استعدادها و جانشین پروری شناسایی و تعریف شده است و اثربخشی مدیریت استعدادها و جانشین پروری بر اساس شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۴.	برنامه مدون برای افراد منتخب با مشارکت آنها وجود دارد و براساس مسیرهای جانشینی هر کدام، توسعه لازم صورت می‌گیرد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۵.	هر کدام از مدیران ارشد به طور رسمی، متور حداقل یک نفر از اعضای باشگاه نخبگان هستند و برنامه نخبه‌یابی، نخبه‌داری و نخبه پروری به طور سیستماتیک اجرا و به طور سالانه پیشرفت را اندازه‌گیری می‌کنند.	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۶.	عملکرد افراد با توجه به برنامه توسعه فردی هر کدام، ارزیابی می‌شود و اقدامات اصلاحی در زمینه زمان و محتوا صورت می‌گیرد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۷.	کارشناسان به اندازه مدیران در انتخاب منابع لازم برای انجام کار (حق تخصیص منابع) حق تصمیم‌گیری دارند و در این زمینه دستورالعمل مدونی وجود دارد؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۸.	اقدامات منابع انسانی مجزایی مختص باشگاه نخبگان طراحی و اجرا می‌شود و اعضای باشگاه نخبگان دارای مسیر حرفه‌ای پویا بوده و در نقشها و پستهای حیاتی و کلیدی به کار گمارده می‌شوند؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۳۹.	اکثر مدیران سازمان، کارشناسان قبلی سازمان بوده‌اند و براساس فرایند توانمندی‌سازی، در رده‌های مدیریتی مشغول به فعالیت هستند؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۰.	کارشناسان به اندازه مدیران به اطلاعات مرتبط واحد خود دسترسی دارند و کارکنان سازمان در کنار مدیران اختیار تصمیم‌گیری دارند؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۱.	احساس خود اثربخشی (شایستگی شخصی)، احساس انتخاب، توان اثرگذاری، معنی‌داری، ارزشمندی و احساس اعتماد و امنیت کارکنان بصورت سالیانه ارزیابی و نتایج آن بررسی و روند کلی تحلیل می‌شود؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
ششم	۴۲.	همسویی استراتژیک این فرایند با استراتژیهای سازمان به طور سالیانه سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد.	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶
	۴۳.	فرهنگ نخبه‌یابی، نخبه پروری و نخبه‌داری نهادینه شده است؛	۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### کاربرگ شماره ۱۰: فرایند مدیریت استعداد و جانشین پروری

امتیاز							اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند	ردیف	سطح
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	در باشگاه نخبگان برای همه پست‌های حیاتی و کلیدی حداقل سه نفر شناسایی شده است و کانون ارزیابی به طور مرتب نقرات با عملکرد بالا را شناسایی و به باشگاه معرفی می‌کند؛	۴۴	هفتم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	بیش از نیمی از مشاغل مدیریتی توسط اعضای با تجربه باشگاه نخبگان اشغال شده است؛	۴۵	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	همه سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است؛	۴۶	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	فرایند مدیریت استعدادها و جانشین پروری به طور مرتب بر اساس نیازهای سازمان بازنگری و بهبود می‌یابد؛	۴۷	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	برنامه‌های مدون توسعه رهبری برای باشگاه نخبگان وجود دارد تا نیازهای آینده سازمان و بخش مورد فعالیت را شناسایی و برآورده سازند؛	۴۸	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سازمان در فرایند مدیریت استعداد و جانشین پروری برای بقیه سازمان‌ها به عنوان الگو و مرجع استاندارد شناخته می‌شود.	۴۹	

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### نتایج منابع انسانی

نتایج منابع انسانی که مبتنی بر منابع انسانی داده محور است، به شرح سنجه های زیر است:

کاربرگ شماره ۱۱: نتایج منابع انسانی												
سطح	ردی ف	اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند										امتیاز
دوم	۱.	نسبت کارکنان صف به کل کارکنان: تعداد کارکنان در واحدهای اصلی به کل کارکنان.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲.	گزارش جمعیت شناختی: آمار سه ماهه از سن، جنسیت، سابقه، تحصیلات و مشاغل.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳.	نرخ ارزیابی: تعداد کارکنان دارای فرم ارزیابی به کل کارکنان.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۴.	نسبت برنامه تفریحی: نسبت بودجه برنامه های تفریحی کارکنان به کل بودجه جبران خدمات.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۵.	سرايه هزینه سلامت: نسبت بودجه برنامه های بهداشت و سلامت و درمان کارکنان به کل بودجه منابع انسانی.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۶.	سرايه آموزش به ساعت: کل ساعات آموزش به کل کارکنان.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۷.	نرخ رشد مخزن جانشینان: تعداد جانشینان در سال جاری نسبت به سال قبل.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۸.	ضرب نفوذ شرح شغل: تعداد شرح مشاغل ابلاغ شده به کل مشاغل و کل کارکنان.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۹.	نرخ خروج شش ماه اول استخدام: تعداد کارکنان مستعفی به کل کارکنان استخدام شده در شش ماه اول.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۰.	نرخ خودارزیابی: تعداد کارکنان دارای فرم خودارزیابی به کل کارکنان.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۱.	نسبت تحلیل مصاحبه های خروج: مصاحبه های خروج تحلیل شده به کل کارکنان ترک خدمت کرده.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۲.	سرايه پیشگیرانه حوادث و بیماری ها: نسبت بودجه برنامه های سلامت پیشگیرانه کارکنان به کل بودجه منابع انسانی.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۳.	سرايه آموزش به هزینه: کل بودجه آموزش به کل کارکنان.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۴.	نرخ ارتقا: تعداد کارکنان ارتقا یافته به کل ارتقاها در یکسال.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
سوم	۱۵.	نرمال بودن توزیع گروه های شغلی: توزیع گروههای شغلی به صورت توزیع نرمال.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۶.	نسبت ارتقا افقی: تعداد کارکنانی که به صورت افقی ارتقا یافته اند به کل ارتقاها در یکسال.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۷.	میانگین امتیاز ارزیابی عملکرد منابع مختلف ارزیابی: میانگین منابع متعدد ارزیابی و داشتن واریانس مناسب.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۸.	نسبت هزینه اضافه کاری: نسبت بودجه اضافه کاری به کل بودجه جبران خدمات.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۱۹.	نرخ غیبت ماهانه: تعداد کارکنان دارای غیبت به کل کارکنان.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۰.	نرخ نفوذ برنامه های آموزشی: تعداد کارکنان شرکت کننده در برنامه های آموزشی به کل کارکنان.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۱.	درصد ارتقای درونی به پست مدیریتی: تعداد کارکنان ارتقا یافته به پستهای مدیریتی به کل ارتقاها در مدیریتی در یکسال.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
چهارم	۲۲.	نسبت مدیران به کل کارکنان: نسبت پستهای مدیریتی به کل پستهای سازمانی.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۳.	نرخ ثبات مدیران: میانگین حضور مدیران در یک پست مدیریتی.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۴.	نرخ ارزیابی و بازخور بموقع: تعداد کارکنان بازخور داده شده در یک دوره ارزیابی پس از دو هفته بعد از ارزیابی.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۵.	میزان کل حقوق و مزایا به کل هزینه: بودجه جبران خدمات به کل هزینه های سازمان.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۶.	سرايه هزینه های حقوقی: میزان هزینه های حقوقی به کل کارکنان.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۷.	نرخ طرح توسعه فردی: تعداد کارکنان دارای طرح توسعه فردی مصوب به کل کارکنان.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۸.	توان رهبران آینده: تعداد کارکنان دارای آمادگی برای پذیرش مدیریت ارشد نسبت به کل کارکنان.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۲۹.	درصد تطبیق کارکنان با شرایط احراز مصوب: تعداد کارکنان دارای شرایط احراز منطبق به کل کارکنان.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
پنجم	۳۰.	قدرت برند کارفرمای سازمان: تعداد داوطلبان شغلی به تعداد استخدام.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۱.	نسبت کارکنان با عملکرد بالا: تعداد کارکنان با عملکرد بالا به کل کارکنان.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۲.	سرايه هزینه منابع انسانی: میزان کل هزینه سالانه هر نفر به کل دستگاههای اجرایی موضوع ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۳.	نسبت مرخصی استعلاجی ماهانه: ساعات مرخصی استعلاجی کارکنان به کل ساعات کاری.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۴.	نرخ نفوذ شایستگی: تعداد خانواده های شغلی دارای مدل شایستگی به کل خانواده های شغلی دستگاه اجرایی.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۵.	وسعت جانشین پروری: تعداد جانشینان آماده نسبت به تعداد کل پست های حیاتی و کلیدی.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
ششم	۳۶.	نسبت حیطه نظارت: میانگین تعداد کارکنان مستقیم زیر نظر یک مدیر.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۷.	شاخص تنوع: تعداد زنان و اقلیت های استخدام شده در دستگاه اجرایی به کل کارکنان.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۸.	تفاوت پرداخت براساس عملکرد: میزان بالاترین پرداخت بر اساس عملکرد نسبت به پایین ترین پرداخت.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۳۹.	نرخ انعطاف زمانی: میزان ساعات کار شناور در نظر گرفته شده برای کارکنان نسبت به کل ساعت کاری.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰
	۴۰.	نرخ شکایت درونی: میزان شکایت کارکنان دستگاه اجرایی نسبت به کل کارکنان.										۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۰

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

کاربرگ شماره ۱۱: نتایج منابع انسانی												
امتیاز							اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند					ردی ف
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	نسبت نفوذ مربی گری و منتورینگ: تعداد کارکنان دارای مربی یا منتور نسبت به کل کارکنان.					۴۱.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	عمق جانشین پروری: تعداد جانشین آماده نسبت به تعداد افراد وارد شده به برنامه جانشین پروری.					۴۲.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	تعداد لایه های سازمانی: تعداد لایه های دستگاه اجرایی از نفر اول دستگاه اجرایی تا رده آخر.					۴۳.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	نسبت انتخاب: تعداد کارکنان وارد شده به فرآیند مصاحبه به ازای هر پست بلا تصدی نیازمند شاغل.					۴۴.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	نسبت پرداخت براساس عملکرد: میزان پرداخت بر اساس عملکرد نسبت به کل پرداخت ها به هر نفر.					۴۵.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	مزایا و مشوق های انتخابی به ازای هر فرد: میزان مزایای قابل انتخاب نسبت به کل مزایا.					۴۶.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	نرخ شکایت بیرونی: تعداد شکایات بیرونی صورت گرفته از دستگاه اجرایی در یک سال نسبت به کل مراجعین به دستگاه.					۴۷.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	نرخ تسهیم دانش: ساعات تدریس مدرسان درونی نسبت به کل ساعات آموزش.					۴۸.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	نسبت نفوذ برنامه های جانشینی: تعداد مشاغل پرشده با برنامه جانشین پروری نسبت به کل پستهای حیاتی و کلیدی.					۴۹.

### سطح تعالی نتایج منابع انسانی

جدول شماره ۱: سطح تعالی نتایج منابع انسانی

سطح	مرحله بلوغ	امتیاز	درصد	رنگ
۱	پراکنده یا بی تفاوت	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	بهبوده یا پیشرو	تا ۷۵۸	تا ۷۵ درصد	سبز
۷	متعالی یا جهانی	تا ۱۰۰۰	تا ۱۰۰ درصد	سبز

### نتایج سازمانی

این سنجه های منابع انسانی باید کارکنان را در جهت تحقق نتایج سازمانی سوق دهند. نتایج سازمانی در این مدل حالت جهت دهنده و راهنما دارند و متناسب با دستگاههای اجرایی؛ نتایج و پیامدهای سازمانی شامل هفت مورد کارایی دستگاه اجرایی، خوشنمایی و تصویر سازمانی و مسئولیت اجتماعی، سلامت اداری، رضایت و تکریم ارباب رجوع، مکانیزمهای الکترونیک، نتیجه گرایی و بازآفرینی خدمات دولتی و کیفیت و ارزش آفرینی خدمات دولتی می شوند.

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### نگرشهای منابع انسانی

همانگونه که مستحضرید کیفیت خدمات عمومی و دولتی مرهون کارکنان راضی، مشتاق و متعهد است. یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌های دولتی و عمومی ایجاد رضایت در شهروندان از طریق ارائه خدمات مناسب است. تردیدی نیست که یکی از اهرم‌های کلیدی ایجاد رضایت اجتماعی، داشتن منابع انسانی راضی و توانمند با نگرشهای مثبت است.

نگرش‌های شغلی کارکنان در استاندارد ۳۴۰۰۰ از متغیرهای رضایت شغلی (JS) ۱-۳۳ (رضایت از نفس کار ۱-۴، رضایت از مافوق ۵-۱۱، رضایت از حقوق ۱۲-۱۷، رضایت از همکاران ۱۸-۲۲، رضایت از ارتقا ۲۳-۲۸، رضایت از عوامل نگهدارنده ۲۹-۳۳)، تعهد سازمانی (OC) ۳۴ تا ۴۲، ماندگاری - عدم تمایل به ترک خدمت - (TI) ۴۳ تا ۴۶، بهداشت روانشناختی (PW) ۴۷ تا ۵۵، تعادل کار و زندگی (WLB) ۵۶ تا ۶۲، عجین شدن با شغل / پیوندکاری (JI) ۶۳ تا ۶۹، اشتیاق و پیوند سازمانی (OE) ۷۰ تا ۸۱، حمایت سازمانی ادراک شده (POS) ۸۲ تا ۸۷، هویت سازمانی (OI) ۸۸ تا ۹۳، رفتارهای شهروندی (OCB) ۹۴ تا ۹۹ تشکیل شده است.

خواهشمند است بدون ذکر نام، پس از تکمیل پرسشنامه، آن را به کارشناسان منابع انسانی سازمان، عودت فرمایید. بدیهی است پاسخ‌های شما کاملاً محرمانه تلقی می‌شود. لازم به ذکر است که تکمیل این پرسشنامه به ۱۰ تا ۲۵ دقیقه زمان نیاز دارد. پیشاپیش از همکاری شما سپاسگزاریم.

با تشکر مدیریت منابع انسانی

### بخش اول

سن: زیر ۲۵ سال ☐ ۲۶-۳۳ سال ☐ ۳۴-۴۱ سال ☐ ۴۲-۴۹ سال ☐ بیشتر از ۴۹ سال ☐ جنسیت: زن ☐ مرد ☐

سابقه کار: کمتر از ۵ سال ☐ ۵-۱۰ سال ☐ ۱۱-۱۵ سال ☐ ۱۶-۲۰ سال ☐ ۲۱ سال به بالا ☐

سابقه کار در محل خدمت فعلی: کمتر از ۵ سال ☐ ۵-۱۰ سال ☐ ۱۱-۱۵ سال ☐ ۱۶-۲۰ سال ☐ ۲۱ سال به بالا ☐

میزان تحصیلات: زیر دیپلم ☐ دیپلم ☐ کاردانی ☐ کارشناسی ☐ کارشناسی ارشد ☐ دکتری و بالاتر ☐

پست سازمانی فعلی: کارگر ☐ کارور یا اپراتور ☐ کاردان/ تکنسین ☐ کارشناس ☐ کارشناس ارشد ☐ کارشناس مسئول ☐ رئیس ☐ مدیر ☐ سایر ..... ☐

### بخش دوم

ردیف	سوال	کاملاً موافقم	موافقم	تا حدودی موافقم	تا حدودی مخالفم	مخالفم	کاملاً مخالفم
۱.	کار من تلاش برانگیز و خشنود کننده است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲.	کار من کاری مفید و سودمند برای جامعه است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳.	کار من کار معمولی، ساده و غیر جذاب است و به همین دلیل برایم خیلی جالب نیست (R).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۴.	کار من کاری کسل کننده و خسته کننده است (R).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵.	هر وقت بخوام می‌توانم به سرپرستم (مافوقم) رجوع کنم و او همیشه در دسترس است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶.	سرپرستم برای انجام کار با من مشورت می‌کند و در حیطه کاری به من آزادی عمل می‌دهد.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷.	سرپرستم کار خوب را تحسین و تشویق می‌کند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۸.	سرپرستم فردی صمیمی و خوش قلب است و آداب معاشرت را رعایت و حرمت زیردستان را نگه می‌دارد.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۹.	سرپرستم در جریان مسائل و اوضاع واحد خود قرار دارد و در کارش خبره، ماهر و باهوش است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۰.	سرپرستم فردی کم حوصله، آزاردهنده، یکدنده، لجباز، عصبانی و تند مزاج نیست.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۱.	سرپرستم وقتی کاری را به من می‌سپارد آن را به روشنی شرح می‌دهد.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۲.	حقوق ماهیانه‌ام کمتر از استحقاق من بوده و غیر منصفانه است (R).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۳.	حقوق ماهیانه‌ام متناسب با تلاش و زحمت من نیست (R).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۴.	حقوق دریافتی‌ام برای پرداخت مخارج عادی زندگیم کافیست.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۵.	حقوق ماهیانه‌ام با توجه به بودجه و امکانات سازمانم، سهم عادلانه‌ای است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

ردیف	سوال	کاملاً موافقم	موافقم	تا حدودی موافقم	تا حدودی مخالفم	مخالفم	کاملاً مخالفم
۱۶.	حقوق و مزایای دریافتی من به خوبی سازمان‌های مشابه می‌باشد.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۷.	سازمانم دارای سیستم پرداخت خوبی برای کارکنان می‌باشد و منافع کافی به کارکنان می‌رساند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۸.	همکارانم احساس مسئولیت دارند و فعال و سخت‌کوش هستند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۹.	همکارانم افرادی پرحرف، مزاحم، ناسازگار، ستیزه‌جو، کج خلق و تنگ نظرند (R).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۰.	همکارانم انسان‌های بلندنظر، باگذشت، امین، رازنگهدار، وفادار و مورد اعتمادند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۱.	همکارانم افرادی تنبل و کم کار، کسل کننده و غیر صمیمی هستند (R).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۲.	همکارانم مشوق هستند و در من انگیزه کار ایجاد می‌کنند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۳.	شغلم موجب افزایش دانش و تخصص من می‌شود.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۴.	در شغل من ترفیعات و ارتقاء را بر حسب قابلیت و توانایی کارکنان به آنان می‌دهند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۵.	خط مشی و سیاستهای ارتقا و انتصاب عادلانه و منصفانه است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۶.	جایگاه شغلی‌ام متناسب با شایستگی‌ها و قابلیت‌هایم نیست (R).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۷.	اگر کارکنان به خوبی به وظایفشان عمل کنند ترفیعات به طور منظم داده می‌شود.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۸.	در شغل من امکان پیشرفت، رشد و ترفیع نسبتاً مطلوب است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۹.	فضای کار و اتاق کاری من مناسب است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳۰.	محیط کاری من، از نظر سر و صدا مناسب است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳۱.	تجهیزات اداری (میز، صندلی و لوازم و ...) در حد مناسبی است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳۲.	محیط کاری من، از نور و تهویه مناسبی برخوردار است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳۳.	ساختمان مورد استفاده (آسانسور، راهروها، فضای رستوران و ...) از کیفیت مناسبی برخوردار است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳۴.	احساس وابستگی عاطفی نسبت به سازمانم، دارم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳۵.	بسیار خوشحال می‌شوم تا مابقی عمر شغلی خودم را در این سازمان بگذرانم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳۶.	در حال حاضر، سازمانم را ترک نمی‌کنم، چراکه نسبت به افراد درون آن احساس تعلق دارم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳۷.	در حال حاضر ترک این سازمان، مشکلات خانوادگی زیادی در زندگی‌ام ایجاد می‌نماید.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳۸.	ترک این سازمان در شرایط فعلی از لحاظ اقتصادی برایم بسیار پرهزینه می‌باشد.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳۹.	اگر سازمانم را ترک کنم، شغل دیگری پیدا نمی‌کنم و منافع و مزایای زیادی را از دست می‌دهم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۴۰.	احساس تکلیف اخلاقی می‌کنم که در سازمانم بمانم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۴۱.	اگر یک شغل بهتر در سازمانی دیگر به من پیشنهاد شود، احساس می‌کنم درست نیست که آن را بپذیرم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۴۲.	به نظر من وفاداری به سازمانم، یک ارزش است و رفتن از این سازمان به سازمانی دیگر کار درستی نیست.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۴۳.	بعضی وقتها به فکر کار کردن در سازمان‌های دیگر می‌افتم (R).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۴۴.	در ۱۲ ماه گذشته به صفحات فرصت‌های شغلی روزنامه‌ها و سایت‌ها نگاه کرده‌ام (R).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۴۵.	قصد دارم از امروز فقط به مدت ۱ سال در این سازمان کار کنم و بعد اینجا را ترک می‌کنم (R).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۴۶.	یقین دارم که سازمان محل خدمتم را هیچ وقت ترک نخواهم کرد.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۴۷.	در شش ماه گذشته سرحال بوده و کاملاً احساس بهبودی و تندرستی می‌کنم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

ردیف	سوال	کاملاً موافقم	موافقم	تا حدودی موافقم	تا حدودی مخالفم	مخالفم	کاملاً مخالفم
۴۸	در شش ماه گذشته احساس ضعف، بی حالی و بی رمقی، بیماری و مریض حالی نداشته‌ام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۴۹	در ماه‌های اخیر بر اثر نگرانی و دلشوره مشکل خواب زدگی یا مشکل به خواب رفتن نداشته‌ام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵۰	در ماه‌های اخیر احساس نکرده‌ام که تحت استرس و فشار قرار دارم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵۱	در شش ماه گذشته کارهایم را به خوبی انجام داده و از کیفیت و نحوه انجام کارهایم خشنود بوده‌ام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵۲	تصمیم‌هایی که اخیراً گرفته‌ام به گونه‌ای بوده است که احساس مفید بودن، شایستگی و لیاقت بکنم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵۳	در این اواخر از فعالیت‌های روزانه‌ام لذت می‌برم و افکاری حاکی از بی‌ارزش بودن را تجربه نکرده‌ام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵۴	در این اواخر احساس کرده‌ام که حوصله، شوق و علاقه لازم را جهت انجام کارها ندارم (R).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵۵	در ماه‌های اخیر احساس می‌کنم افکار منفی و نومید کننده به ذهن من خطور نمی‌کند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵۶	بعد از کار به اندازه ای خسته می‌شوم که نمی‌توانم کاری برای خانواده ام انجام دهم (R).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵۷	ساعات کار من به گونه ای است که نمی‌توانم وقت کافی برای زندگی صرف کنم (R).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵۸	وقتی از سر کار به خانه بر می‌گردم، انرژی زیادی برای انجام کار در خانه دارم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵۹	مسئولیت خانوادگی ام به گونه ای است که می‌توانم کار را به نحو احسن انجام دهم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶۰	ساعات کاری من مناسب است و زمان مفیدی برای اعضای خانواده ام صرف می‌کنم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶۱	وقتی از سر کار برمی‌گردم به دلیل خستگی، نقشهای زندگی را خوب ایفا نمی‌کنم (R).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶۲	استرس در کار و مشکلات کاری، تمرکز مرا در زندگی به هم نمی‌زند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶۳	قبلاً خیلی به کارم اهمیت می‌دادم ولی در حال حاضر چیزهای دیگری برای من مهم شده‌اند (R).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶۴	من تا زمانی در سر کار می‌مانم که آن را تمام کنم، حتی اگر در آن ساعت پولی به من پرداخت نشود.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶۵	هنگامیکه، مشغول به کار می‌شوم، گذشت زمان را حس نمی‌کنم و آنچه که در پیرامونم رخ می‌دهد را فراموش می‌کنم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶۶	بهترین رضایت زندگی من از شغلم ناشی می‌شود و در کار خود غرق هستم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶۷	حضور در صبح زود در سر کار بهترین حالت برای من است و دوست دارم سریع‌تر در محل کار حاضر شوم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶۸	معمولاً کمی زود به سر کار می‌روم تا همه چیز را آماده کنم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶۹	من با شغلم زندگی می‌کنم و هنگامیکه به سختی کار می‌کنم، خوشحالم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷۰	انتظاراتی که در سازمان از من می‌رود را به خوبی می‌دانم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷۱	همه منابع و تجهیزات لازم برای انجام کارها به درستی را دارم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷۲	هر روز در محیط کاری فرصت انجام کارها به نحو احسن را دارم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷۳	در هفته گذشته برای انجام کار خوب، از من به شکلی قدردانی شده است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷۴	ما فوق مستقیم من و برخی از همکاران مراقب من هستند و به من اهمیت می‌دهند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷۵	در سازمان افرادی هستند که مرا برای توسعه خودم تشویق می‌کنند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷۶	به نظر می‌آید نظرات من برای سازمان مهم است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷۷	هدف سازمان این است که احساس کنم شغل مهمی دارم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷۸	همکارانم و زیردستانم به انجام کار با کیفیت متعهد هستند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷۹	یک دوست صمیمی در محیط کارم دارم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

ردیف	سوال	کاملاً موافقم	موافقم	تا حدودی موافقم	تا حدودی مخالفم	مخالفم	کاملاً مخالفم
۸۰	در شش ماه گذشته به منظور پیشرفتم با من صحبت هایی شده است.	۵□	۴□	۳□	۲□	۱□	۰□
۸۱	در سال گذشته فرصتهای رشد و یادگیری خوبی در کارم داشتم.	۵□	۴□	۳□	۲□	۱□	۰□
۸۲	سازمانم واقعا مراقب سلامتی و آرامش من هست.	۵□	۴□	۳□	۲□	۱□	۰□
۸۳	اهداف و ارزش های من برای سازمانم اهمیت دارد.	۵□	۴□	۳□	۲□	۱□	۰□
۸۴	اگر نیاز به کمک خاصی داشته باشم، روی سازمانم حساب می کنم.	۵□	۴□	۳□	۲□	۱□	۰□
۸۵	سازمانم در حین بروز مشکلات شخصی، مرا یاری می کند.	۵□	۴□	۳□	۲□	۱□	۰□
۸۶	سازمانم اشتباهات سهوی مرا می بخشد.	۵□	۴□	۳□	۲□	۱□	۰□
۸۷	سازمانم از من فقط به عنوان ابزار استفاده می کند(R).	۵□	۴□	۳□	۲□	۱□	۰□
۸۸	من موفقیت های سازمانم را موفقیت خودم می دانم.	۵□	۴□	۳□	۲□	۱□	۰□
۸۹	ارزش های من و ارزش های سازمانم، بسیار مشابه هستند.	۵□	۴□	۳□	۲□	۱□	۰□
۹۰	هنگامی که کسی یا رسانه ای از سازمانم تعریف می کند، مانند این است که مرا مورد تمجید قرار داده است.	۵□	۴□	۳□	۲□	۱□	۰□
۹۱	عضو این سازمان بودن، مایه مباهات و افتخار من بوده و به خوبی بیانگر پایگاه اجتماعی من است.	۵□	۴□	۳□	۲□	۱□	۰□
۹۲	من نسبت به سرنوشت سازمانم حساسم و خیلی علاقمندم بدانم دیگران در مورد آن چه فکری می کنند.	۵□	۴□	۳□	۲□	۱□	۰□
۹۳	من سازمانم را در قالب خانواده بزرگی که به آن احساس تعلق دارم توصیف می کنم.	۵□	۴□	۳□	۲□	۱□	۰□
۹۴	بیشتر به جنبه های مثبت شغلم توجه می کنم تا جنبه های منفی آن.	۵□	۴□	۳□	۲□	۱□	۰□
۹۵	فعالیت هایی خارج از حیطه وظایفم انجام می دهم که به بهبود تصویر بیرونی سازمانم کمک می کند.	۵□	۴□	۳□	۲□	۱□	۰□
۹۶	کارکنان سعی می کنند تا از بروز مشکلات در رابطه با همکاران جلوگیری کنند.	۵□	۴□	۳□	۲□	۱□	۰□
۹۷	به درخواست های ارباب رجوع، سریع پاسخ می دهم.	۵□	۴□	۳□	۲□	۱□	۰□
۹۸	مشتاقانه تمایل دارم تا وقتم را در اختیار همکارانم قرار دهم و به همکارانم کمک کنم.	۵□	۴□	۳□	۲□	۱□	۰□
۹۹	همکاران به درخواست برای ارائه اطلاعات و گزارشات، سریعاً پاسخ می دهند.	۵□	۴□	۳□	۲□	۱□	۰□

### سطح تعالی یا بلوغ عملیاتی نگرشها

جدول شماره ۲: سطح تعالی نگرشها

سطح	مرحله بلوغ	امتیاز	درصد	رنگ
۱	صفر یا 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

### نحوه امتیازدهی

امتیاز جهت دهنده ها ۶۰۰۰، امتیاز فرایندهای هفتگانه ۱۴۰۰۰ امتیاز و امتیاز نگرشهای دهگانه ۱۲۰۰۰ امتیاز و نتایج منابع انسانی ۲۰۰۰ امتیاز می باشد. جمع امتیاز ۳۴۰۰۰ امتیاز می باشد.

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

جدول شماره ۳: امتیاز جهت دهنده ها، فرایندهای و نگرشهای مدل تعالی منابع انسانی

شماره	جهت دهنده ها و فرآیندهای منابع انسانی	امتیاز	امتیاز کل
۱	رهبری و استراتژی منابع انسانی	۲۰۰۰	۶۰۰۰
۲	اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی	۲۰۰۰	
۳	نوآوری و مدیریت دانش	۲۰۰۰	
۴	تشکیلات تفصیلی، تحلیل شغل و ارزشیابی مشاغل	۲۰۰۰	۱۴۰۰۰
۵	برنامه ریزی منابع انسانی و جذب	۲۰۰۰	
۶	مدیریت عملکرد کارکنان	۲۰۰۰	
۷	جبران خدمات	۲۰۰۰	
۸	روابط کارکنان، سلامت و تامین اجتماعی	۲۰۰۰	
۹	آموزش، یادگیری و توسعه منابع انسانی	۲۰۰۰	
۱۰	مدیریت استعداد و جانشین پروری	۲۰۰۰	
۱۱	رفتارهای شهروندی سازمانی	۱۰۰۰	۱۴۰۰۰
۱۲	هویت سازمانی	۱۰۰۰	
۱۳	حمایت سازمانی ادراک شده	۱۰۰۰	
۱۴	اشتیاق و پیوند سازمانی	۱۰۰۰	
۱۵	عجین شدن با شغل	۱۰۰۰	
۱۶	تعادل کار و زندگی	۱۰۰۰	
۱۷	بهداشت روانشناختی	۱۰۰۰	
۱۸	ماندگاری (عدم تمایل به ترک خدمت)	۱۰۰۰	
۱۹	تعهد سازمانی	۱۰۰۰	
۲۰	رضایت شغلی	۳۰۰۰	
۲۱	نتایج منابع انسانی	۲۰۰۰	
	جمع	۳۴۰۰۰	۳۴۰۰۰

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

## سطوح تعالی عملیاتی یا بلوغ

نحوه امتیاز دهی در هفت مرحله تعالی عملیاتی یا بلوغ در شکل زیر نشان داده شده است. هر چقدر اقدامات مشروح در کاربرگها در دستگاه اجرایی پیاده شده باشد، امتیاز بیشتری به آن جهت دهنده یا فرایند منابع انسانی تعلق می گیرد.

[illegible]

شکل شماره ۴: امتیاز سطح تعالی عملیاتی (بلوغ) جهت دهنده ها و فرایندهای منابع انسانی

دو سطح اول و دوم با رنگ قرمز نشان داده می شود و به این معنی است که دستگاه اجرایی در این زمینه وضعیت مناسبی ندارد. سه سطح سوم، چهارم و پنجم با رنگ زرد نمایش داده شده اند و منظور از آن، اینست که وضعیت دستگاه اجرایی در پیاده سازی اقدامات منابع انسانی در وضعیت نسبتاً قابل قبولی است ولی نیازمند بهبود است. سطح ششم و هفتم با رنگ زرد ترسیم شده اند و نشانگر این است که دستگاه اجرایی در این زمینه وضعیت مناسب و قابل قبولی دارد.

در شکل زیر وضعیت تعالی نگرشهای منابع انسانی نشان داده شده است. ده نگرش منابع انسانی در هفت مرحله بلوغ نشان داده است که متناسب با بلوغ امتیاز بالاتری را به خود اختصاص می دهد.

[illegible]

شکل شماره ۵: امتیاز سطح تعالی یا بلوغ نگرشهای منابع انسانی

## مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی

### ضریب امتیازات

مدل تعالی منابع انسانی به گونه ای طراحی شده است که اقدامات در سطوح بالاتر مهمتر و در عین حال اجرای آنها سخت تر است و از اینرو به بهبود وضعیت مدیریت منابع انسانی کمک بیشتری می کند. بدین ترتیب باید از امتیاز بالاتری برخوردار باشند. با بهره گیری از قانون وبر - فخر، اعداد کاربرگها در سطوح بالاتر از امتیاز بیشتری برخوردارند؛ این وضعیت در جدول زیر ملاحظه می شود.

جدول شماره ۴: ضریب امتیازات سطوح تعالی

امتیاز اکتسابی در کاربرگ							امتیاز اکتسابی در مدل							
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سطح اول	۷۸	۹۰	۱۰۴	۱۱۸	۱۳۶	۱۵۸	۱۸۰
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سطح دوم	۹۰	۱۰۴	۱۱۸	۱۳۶	۱۵۸	۱۸۰	۲۰۸
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سطح سوم	۱۰۴	۱۱۸	۱۳۶	۱۵۸	۱۸۰	۲۰۸	۲۴۰
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سطح چهارم	۱۱۸	۱۳۶	۱۵۸	۱۸۰	۲۰۸	۲۴۰	۲۷۴
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سطح پنجم	۱۳۶	۱۵۸	۱۸۰	۲۰۸	۲۴۰	۲۷۴	۳۱۶
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سطح ششم	۱۵۸	۱۸۰	۲۰۸	۲۴۰	۲۷۴	۳۱۶	۳۶۴
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سطح هفتم	۱۸۰	۲۰۸	۲۴۰	۲۷۴	۳۱۶	۳۶۴	۴۱۸