

هفت گام تعالی منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی

روند ۵ ساله منابع انسانی در ایران مبتنی بر مدل ۳۴۰۰۰
گزارش ایلپا به مناسبت ۲۵ فروردین ۱۴۰۱؛ یازدهمین سال نکوداشت روز ملی منابع انسانی



شرکت مشاوره مدیریت ایلپا؛ تهران، بهار ۱۴۰۱
این گزارش توسط تیم شرکت ایلپا در ایران تهیه گردیده است و
لذا کلیه حقوق آن متعلق به شرکت ایلپا می‌باشد. استفاده از
مطالب گزارش تنها با ذکر منبع بلامانع است و لازم به ذکر است
ایلپا هیچ مسئولیتی در قبال استفاده از نتایج آن ندارد.

اطلاعات اولیه این گزارش متعلق به دبیرخانه مدل ۳۴۰۰۰
دانشکده مدیریت دانشگاه تهران است.



مخاطبان و اهداف گزارش

اهداف

- آشنایی با مدل ۳۴۰۰۰ و سطوح تعالی منابع انسانی در سازمان
- آشنایی با فرآیندهای استاندارد منابع انسانی و تاثیر آنها بر نگرشها و نتایج سازمانی
- آشنایی با روند کارآمد رشد منابع انسانی در سازمان به صورت یکپارچه
- ایجاد بینشی از وضعیت فرآیندها و نگرشهای منابع انسانی سازمانهای ایرانی در ۵ سال اخیر
- بهبود تصمیمات و برنامه‌ریزی مدیران در ایجاد زیرساختها و ساختار مناسب منابع انسانی
- آشنایی با ملزومات جذب، توسعه و نگهداشت منابع انسانی شایسته

مخاطبان

- مدیران استراتژیک، مدیران عامل و مدیران اجرایی سازمانها
- مدیران، برنامه‌ریزان و مجریان منابع انسانی در سازمانها
- منابع انسانی شاغل و جویای کار در سازمانهای دولتی و خصوصی
- علاقمندان به رشد و توسعه فردی در محل کار
- مشاوران، محققان، اساتید دانشگاهی و علاقمندان به حوزه مدیریت منابع انسانی
- قانون‌گذاران و مجریان کلان حوزه منابع انسانی در کشور
- سازمانها و پلتفرمهای فعال در زمینه کاریابی و انتشار آگهی‌های شغلی

خلاصه مدیریتی

چکیده نتایج حاصل شده در این گزارش در لیست زیر ارائه شده است.

- در سال ۱۴۰۰، ۲۰۷ سازمان مورد بررسی از کل ۲۰۰۰۰ امتیاز در بخش فرآیندهای منابع انسانی موفق به کسب ۵۸۱۲ امتیاز معادل با ۲۹.۱٪ شده‌اند.
- در سال ۱۴۰۰، در بخش نگرش‌های منابع انسانی از کل ۱۴۰۰۰ امتیاز، ۲۰۷ سازمان شرکت کننده در ارزیابی، ۸۴۶۹ امتیاز معادل با ۶۰.۵٪ کسب کرده‌اند.
- در ۵ سال گذشته، میانگین امتیاز فرآیندهای منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی با شیب اندکی صعودی بوده است.
- تغییر نگرش‌های منابع انسانی در هر یک از سطوح تعالی در طول ۵ سال گذشته بسیار اندک و در محدوده ۱-۳٪ است.
- رضایت شغلی از سال ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰، ۴٪ کاهش داشته است. این موضوع در زیربخش‌های رضایت از حقوق و مزایا با کاهش ۱۹٪ و رضایت از ارتقا با کاهش ۱۰٪ در بازه ۵ ساله به طور مشخصی نمایان است.
- تا کنون هیچ شرکتی به سطوح بلوغ بهینه و متعالی منابع انسانی دست نیافته است. همچنین در هر سال تنها کمتر از ۲ سازمان توانسته‌اند نشان سیمین استاندارد (وابسته به سطح بلوغ پیشرفته منابع انسانی) را دریافت کنند.

اندیشه جهانی، راه حل ایرانی

با استعانت از قادر متعال که انسان را با این همه شکوه و عظمت بر کائنات چیرگی بخشیده و بر خود می‌بالد که فتبارک الله احسن الخالقین. غایت همه نظریه‌ها و مدل‌های منابع انسانی این است که بهره‌وری و رضایت انسان‌ها در سازمان‌ها را افزایش دهند تا به اهداف سازمانی خود نائل شوند. از این رو سنجش این مساله و آگاهی مستمر از آن به مدیران سازمان‌ها در موفقیت سازمانی کمک شایانی می‌کند. بی‌تردید هیچ مدلی در کشور در دهه گذشته به اندازه مدل ۳۴۰۰۰ مورد توجه سازمان‌ها نبوده است و مدل ۳۴۰۰۰ با بهره‌گیری از اندیشه جهانی، راه حل ایرانی مناسبی برای سازمان‌ها فراهم کرده است. علاوه بر سنجش میزان تعالی عملیاتی یا بلوغ ۱۴ فرآیند منابع انسانی و سنجش ۱۰۶ سنججه منابع انسانی داده محور، ۱۲ متغیر نگرشی در مدل ۳۴۰۰۰ با مقیاس‌های استاندارد جهانی در قالب ۱۱۲ گویه*، مورد سنجش قرار می‌گیرند.

در این گزارش روند پنج ساله این فرآیندها و نگرش‌ها مد نظر قرار گرفته است که به سازمان‌ها در تنظیم سیاست‌های منابع انسانی کمک می‌کند. لازم به ذکر است که دانشگاه تهران این کار را در جهت مسئولیت اجتماعی خود به صورت رایگان برای همه سازمان‌های خصوصی، دولتی و تعاونی انجام می‌دهد. امید است تلاش‌های حرفه‌ای منابع انسانی روز به روز سازمان‌ها را انسانی‌تر سازد.



آرین قلی‌پور

استاد رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

معرفی مدل ۳۴۰۰۰

- هدف مدل ۳۴۰۰۰
- ساختار و منطق مدل ۳۴۰۰۰
- هفت شهر عشق عطار در مدل ۳۴۰۰۰
- مدل ۳۴۰۰۰ در یک نگاه
- فرآیندهای منابع انسانی
- نگرش‌های منابع انسانی
- جوایز و نشان‌های مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰

۸
۹
۱۰
۱۱
۱۲
۱۳
۱۴

سطح تعالی فرآیندهای منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی

- میانگین امتیاز هر یک از سطوح بلوغ فرآیندی در دوره ۵ ساله
- امتیاز سالانه هر یک از سطوح بلوغ فرآیندی
- امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ مقدماتی در دوره ۵ ساله
- امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ میانی در دوره ۵ ساله
- امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ پیشرفته در دوره ۵ ساله
- امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ بهینه در دوره ۵ ساله
- امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ متعالی در دوره ۵ ساله
- میانگین امتیاز فرآیندهای منابع انسانی در سال ۱۴۰۰

۱۶
۱۷
۱۸
۱۹
۲۰
۲۱
۲۲
۲۳

سطح تعالی نگرش‌های منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی

- میانگین امتیاز هر یک از سطوح بلوغ نگرشی در دوره ۵ ساله
- امتیاز سالانه هر یک از سطوح بلوغ نگرشی
- امتیاز هر نگرش سطح بلوغ مقدماتی در دوره ۵ ساله
- نگاهی عمیق‌تر به زیربخش‌های رضایت شغلی در ایران
- امتیاز هر نگرش سطح بلوغ میانی در دوره ۵ ساله
- امتیاز هر نگرش سطح بلوغ پیشرفته در دوره ۵ ساله
- امتیاز هر نگرش سطح بلوغ بهینه در دوره ۵ ساله
- امتیاز هر نگرش سطح بلوغ متعالی در دوره ۵ ساله
- میانگین امتیاز فرآیندهای منابع انسانی در سال ۱۴۰۰

۲۵
۲۶
۲۷
۲۸
۲۹
۳۰
۳۱
۳۲
۳۳

تناسب فرآیندها و نگرش‌های منابع انسانی

- امتیاز فرآیندها و نگرش‌های سرمایه انسانی در یک نگاه

۳۵

اهداء جوایز منابع انسانی سازمان‌های ایرانی

- وضعیت جایزه منابع انسانی در ۵ سال گذشته

۳۷

پیوست‌ها

- واژه‌نامه
- تعالی عملیاتی یا بلوغ در عمل
- نحوه امتیازدهی
- امتیاز نگرش‌های منابع انسانی

۴۰

۴۱

۴۲

۴۳

معرفی مدل ۳۴۰۰۰

اهداف، ساختار و چگونگی محاسبه امتیاز

- هدف مدل ۳۴۰۰۰
- ساختار و منطق مدل ۳۴۰۰۰
- هفت شهر عشق عطار در مدل ۳۴۰۰۰
- مدل ۳۴۰۰۰ در یک نگاه
- فرآیندهای منابع انسانی
- نگرش‌های منابع انسانی
- جوایز و نشان‌های مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰



هدف مدل ۳۴۰۰۰

اگر سودآوری و رشد را در هر سازمانی به عنوان یکی از اهداف استراتژیک آن سازمان فرض کنیم، بدون شک استفاده از منابع انسانی شایسته و شایستگی در منابع انسانی به عنوان زیربنا و پایه‌ی این اهداف خواهد بود.

هدف مدل ۳۴۰۰۰ که در سال ۲۰۱۰ به جامعه حرفه‌ای مدیریت منابع انسانی معرفی شده و تاکنون طی چند مرحله بهبود یافته، **هدایت سازمان‌های کشور در مسیری است که بتوانند با آسیب‌شناسی فرآیندها، نگرش‌ها و نتایج مدیریت منابع انسانی خود به حرکت در مسیر تعالی، استحکام و قدرت بخشند.** مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰ یک مدل تعالی بوده و به سبب ایجاد یکپارچگی و فراهم آوردن زمینه رشد منابع انسانی طراحی شده است. مدل ۳۴۰۰۰، در هفت سطح بلوغ وضعیت سازمان را ارزیابی کرده و به طور مستمر تعالی می‌بخشد.

اهداف مدل ۳۴۰۰۰



برای نهادینه‌سازی منابع انسانی لازم است اقداماتی انجام گیرد که به عنوان یک کل منسجم موجب ارزش افزایی شود.



بتوانیم فعالیت‌هایی که به صورت مشترک موجب تعالی می‌شود را در این حوزه طراحی کنیم.



برای برندسازی و ایجاد مزیت رقابتی در حوزه منابع انسانی لازم است که یک مدل تعالی داشته باشیم.

ساختار و منطق مدل ۳۴۰۰۰

مدل ۳۴۰۰۰، شامل ۱۴ فرآیند منابع انسانی و ۱۲ متغیر در حوزه نگرش‌های منابع انسانی است. فرآیندها ۲۰۰۰۰ امتیاز و نگرش‌ها ۱۴۰۰۰ امتیاز دارند که مجموعاً ۳۴۰۰۰ امتیاز را تشکیل می‌دهند. این موضوع منشا نام‌گذاری این مدل را نشان می‌دهد. دلیل نام ۳۴۰۰۰ در این مدل، در نظر گرفتن حداکثر امتیاز قابل کسب توسط سازمان‌ها تا ۳۴۰۰۰ امتیاز می‌باشد.

روش سنجش با استفاده از مصاحبه، پرسشنامه، مشاهده و بررسی مستندات می‌باشد و تایید در سه سطح کارشناسی، مدیریتی و ارزیاب بیرونی صورت می‌گیرد.



هفت شهر عشق عطار در مدل ۳۴۰۰۰

گفت ما را هفت وادی در ره است چون گذشتی هفت وادی، درگه است
هست وادی طلب آغاز کار وادی عشق است از آن پس، بی کنار
پس سیم وادی است آن معرفت پس چهارم وادی استغنا صفت
هست پنجم وادی توحید پاک پس ششم وادی حیرت صعب‌ناک
هفتمین، وادی فقر است و فنا بعد از این روی روش نبود تو را
در کشش افقی، روش گم گرددت گر بود یک قطره قلزم گرددت

- عطار نیشابوری

* این مدل و ویژگی‌های هفتگانه آن، از ایده هفت شهر عشق عطار برگرفته شده است.

مدل ۳۴۰۰۰ در یک نگاه

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

نتایج

رفتارهای شهروندی، نبود رفتارهای ضد شهروندی سازمانی
هویت سازمانی، حمایت سازمانی درک شده
اشتقاق سازمانی، عجین شدن با شغل
تعادل کار و زندگی، نبود اعتیاد به کار، بهداشت روانشناختی
ماندگاری (عدم تمایل به ترک خدمت)، تعهد سازمانی، رضایت شغلی

متعالی

رهبری و استراتژی منابع انسانی
مدیریت اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی

بهینه

مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری
پیشنهادات و نوآوری مستمر
تیم‌سازی و توانمندسازی

پیشرفته

تحلیل و توسعه شایستگی‌ها
مربی‌گری و منتورینگ
آموزش، یادگیری و مدیریت دانش

میانی

حقوق، مزایا و پاداش
مدیریت عملکرد کارکنان
روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی

مقدماتی

برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و گزینش شاغل
تجزیه و تحلیل شغل و گزینش شغلی
طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی

مبتدی

آغاز اقدامات یکپارچه و سیستماتیک منابع انسانی

پراکنده

اقدامات کاری پراکنده و بی‌ثبات

توسعه فرآیندهای منابع انسانی
منجر به شکل‌گیری نگرش‌های منابع
انسانی در سازمان شده و تاثیری
مستقیم بر سودآوری و عملکرد
تجاری آن خواهد داشت.

HR ۳۴۰۰۰: ۲۰۲۱

فرآیندهای منابع انسانی

فرآیندهای منابع انسانی جایگاه ویژه‌ای در مدل ۳۴۰۰۰ دارد و ممیزی* این فرآیندها مستلزم چیرگی بر مدیریت منابع انسانی است. همانگونه که عنوان شد این فرآیندها ۱۴ مورد بوده و بلوغ آن‌ها باید به نتایج موثری برسد. بلوغ فرآیندها بدون نتایج دوامی نخواهد داشت.

تناسب فرآیندها و نگرش‌ها در مدل ۳۴۰۰۰ بسیار مهم است. نگرش‌های برآمده از فرآیندهای نابالغ را نمی‌توان به عنوان بلوغ مدیریت منابع انسانی سازمان محسوب کرد.

برای محاسبه امتیاز هر فرآیند، تیم ارزیاب بر اساس بازه‌های مقادیر در هفت سطح هر فرآیند، یکی از بازه‌ها را در هر سطح به تشخیص مصاحبه، متریکز*، مستندات و مشاهدات انتخاب می‌کند. بر اساس قانون وبر- فخر* برای محاسبه امتیاز فرآیند، ۷ عدد مربوط به ۷ سطح هر فرآیند با هم جمع می‌شود تا امتیاز هر فرآیند به دست آید.

امتیاز	عنوان فرآیند	شماره فرآیند	سطح بلوغ
۲۰۰۰ ۲۰۰۰	رهبری و استراتژی منابع انسانی مدیریت اخلاق، ارزش‌ها، فرهنگ سازمانی	۱۴ ۱۳	متعالی
۲۰۰۰ ۱۰۰۰ ۱۰۰۰	مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری پیشنهادات و نوآوری مستمر تیم‌سازی و توانمندسازی	۱۲ ۱۱ ۱۰	بهینه
۲۰۰۰ ۱۰۰۰ ۱۰۰۰	تحلیل و توسعه شایستگی‌ها مربی‌گری و منتورینگ آموزش، یادگیری و مدیریت دانش	۹ ۸ ۷	پیشرفته
۲۰۰۰ ۱۰۰۰ ۱۰۰۰	حقوق، مزایا و پاداش مدیریت عملکرد کارکنان روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی	۶ ۵ ۴	میانی
۲۰۰۰ ۱۰۰۰ ۱۰۰۰	برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و گزینش شاغل تجزیه و تحلیل شغل و گزینش شغلی طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی	۳ ۲ ۱	مقدماتی
-	آغاز اقدامات یکپارچه و سیستماتیک منابع انسانی	-	مبتدی
-	اقدامات کاری پراکنده و بی‌ثبات	-	پراکنده
۲۰۰۰۰	جمع امتیازات فرآیندهای منابع انسانی:		

نگرش‌های منابع انسانی

هر سطح بلوغ یک مرحله تکاملی است که سطحی از شایستگی‌ها را برای بهبود منابع انسانی سازمان ایجاد و نهادینه می‌کند. هر سطح شامل دو یا سه متغیر می‌شود که در صورت عملکرد بهینه فرآیندهای چهارده‌گانه منابع انسانی وضعیت آن‌ها در سازمان بهبود می‌یابد.

شاخص‌های نگرشی در بلوغ مدیریت منابع انسانی سازمان بسیار مهم هستند به همین جهت توصیه می‌شود سازمان‌ها حداقل سالی یک بار ۱۲ متغیر نگرش‌های منابع انسانی را اندازه‌گیری کنند.

برای ارزیابی و سنجش نگرش‌ها از پرسشنامه مدل ۳۴۰۰۰ استفاده می‌شود. این پرسشنامه شامل ۱۱۲ گویه به منظور سنجش نگرش منابع انسانی است.

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

جوایز و نشان‌های مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰

جایزه مدل ۳۴۰۰۰، مکانیزمی برای اطمینان حاصل کردن از سازگاری نوع و روش ممیزی ارائه می‌کند. برای به‌گزینی از سایر سازمان‌ها و مقایسه سازمان‌ها با یکدیگر، ارزیابی‌ها باید ابزار سنجش یکسان داشته باشند تا بتوان سازمان را با بقیه سازمان‌ها مقایسه کرد. تحقق سطح خاصی از بلوغ یا رضایت یک فرآیند باید در سازمان‌های مختلف معنای مشابهی داشته باشد. از این رو در جایزه مدل ۳۴۰۰۰ از روش امتیازی استفاده می‌شود و ارزیابی در هفت رتبه A، B، C، D، E، F و G انجام می‌شود.

جایزه مدل ۳۴۰۰۰ روش جامعی برای ممیزی و عارضه‌یابی است که می‌تواند برای بهبود فرآیندهای منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد. برای امتیازدهی به مراحل بلوغ، در صورتی که سازمانی از یک مرحله امتیاز «بسیار کم» بگیرد، ادامه ارزیابی متوقف می‌شود و از بقیه مراحل امتیازی اخذ نمی‌کند؛ چنانچه در دو مرحله بلوغ امتیاز «خیلی کم» بگیرد، ادامه ارزیابی متوقف می‌شود؛ و اگر در سه مرحله بلوغ امتیاز «کم» بگیرد، ارزیابی متوقف خواهد شد و در بقیه مراحل بلوغ امتیاز صفر منظور خواهد شد. $1 \times 2 \times 3 = 6$: برای نیل به مرحله بلوغ ۶ و بالاتر داشتن حداقل یک سنج (متریکز) در هر فرآیند ضروری است. یعنی در مرحله ۵ متریکز مورد توجه قرار می‌گیرد. در نهایت بر اساس دامنه امتیازات کسب شده جوایز اهدا می‌شوند.

متعالی

نشان زرین استاندارد در دو سطح A1 و A2

بهینه

نشان زرین استاندارد در دو سطح A3 و A4

پیشرفته

نشان سیمین استاندارد در چهار سطح B1، B2، B3 و B4

میانی

نشان برنزی استاندارد در چهار سطح C1، C2، C3 و C4

مقدماتی

نشان بلورین استاندارد در چهار سطح D1، D2، D3 و D4

مبتدی

نشان استاندارد E

پراکنده

مردود (F)

عدم ورود به جایزه (G)

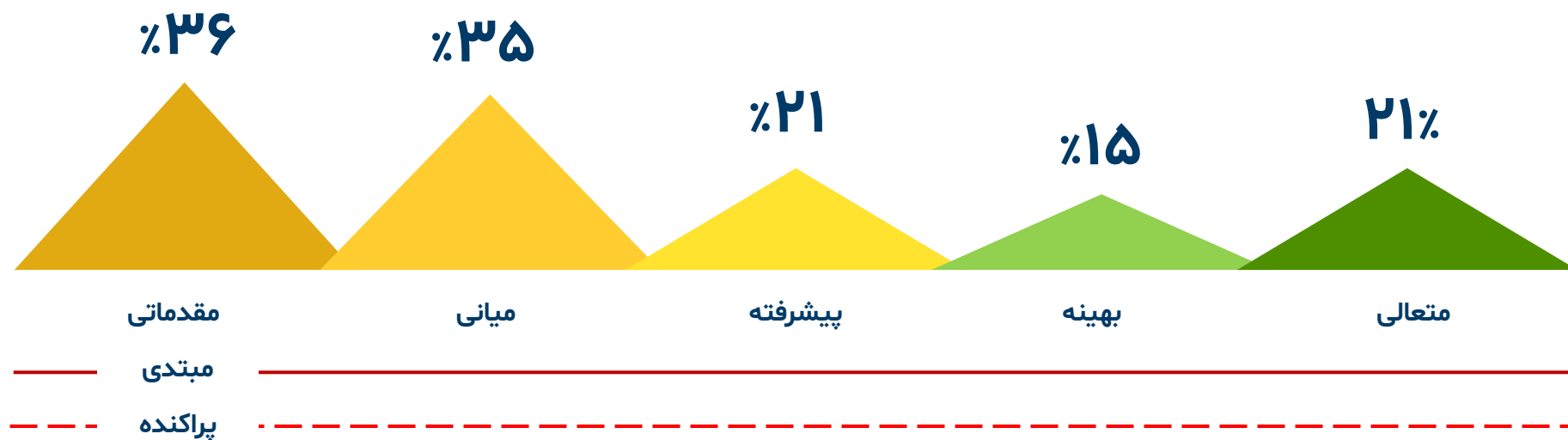


سطح تعالی فرآیندهای منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی

مقایسه سطح تعالی فرآیندها در ۵ سال گذشته

- میانگین امتیاز هر یک از سطوح بلوغ فرآیندی در دوره ۵ ساله
- امتیاز سالانه هر یک از سطوح بلوغ فرآیندی
- امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ مقدماتی در دوره ۵ ساله
- امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ میانی در دوره ۵ ساله
- امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ پیشرفته در دوره ۵ ساله
- امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ بهینه در دوره ۵ ساله
- امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ متعالی در دوره ۵ ساله
- میانگین امتیاز فرآیندهای منابع انسانی در سال ۱۴۰۰

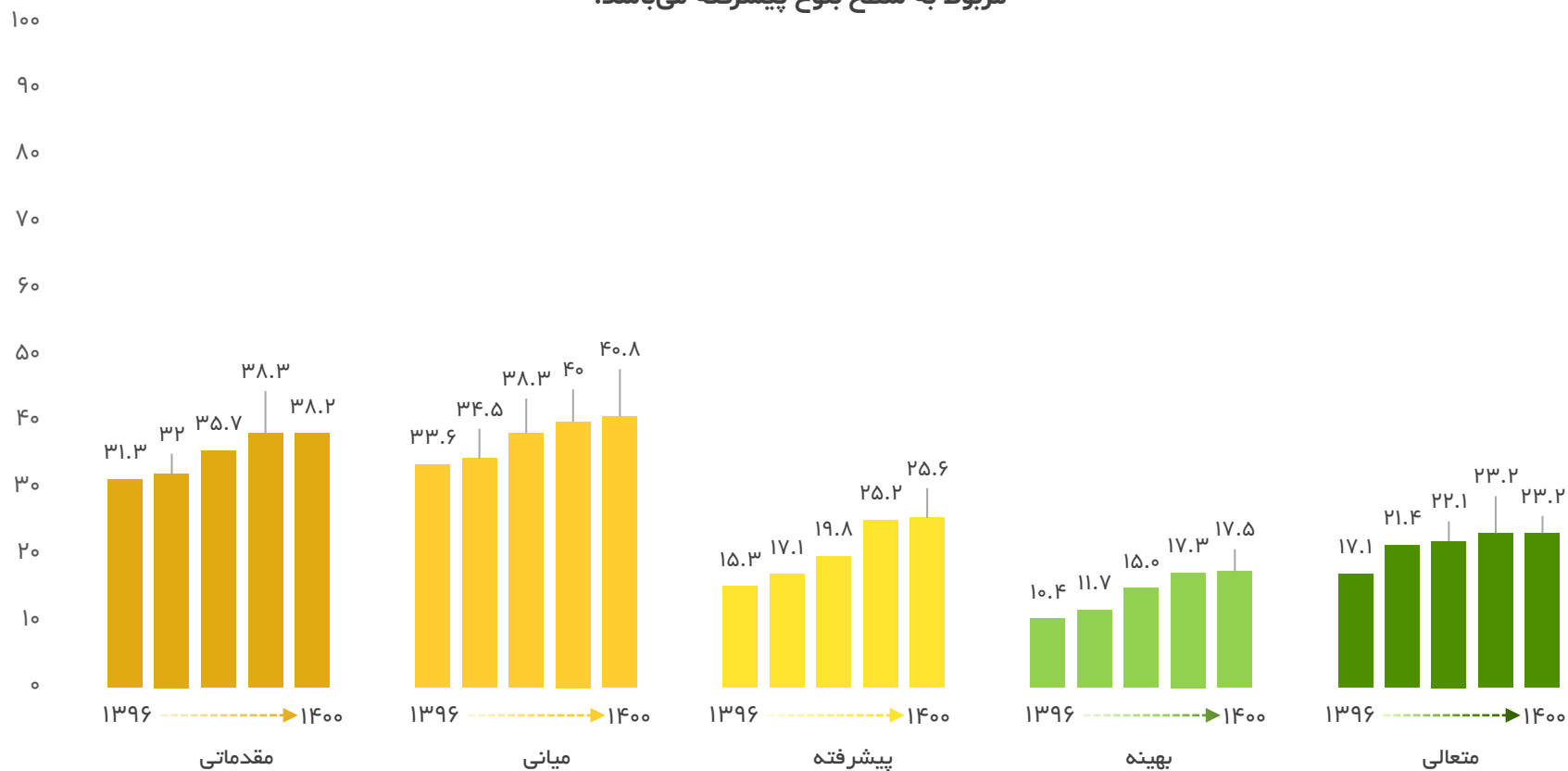
میانگین امتیاز هر یک از سطوح بلوغ فرآیندی در دوره ۵ ساله



در طول دوره ۵ ساله از سال ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰ میانگین بیشترین امتیاز مراحل بلوغ فرآیندی مربوط به سطح مقدماتی بوده است. بر اساس هدف مدل ۳۴۰۰۰ توسعه و رشد فرآیندها باید با رعایت ترتیب سطوح باشد. به این معنا که سازمان‌ها پس از اخذ امتیاز یک سطح به سطح بعدی می‌روند. با این حال، با توجه به روند امتیازها، فرآیندهای سطح متعالی بیش از سطح بهینه مورد توجه سازمان‌ها بوده‌اند و امتیاز بیشتری در این مرحله کسب شده است.

امتیاز سالانه هر یک از سطوح بلوغ فرآیندی

همه‌ی سطوح بلوغ در طی ۵ سال گذشته روند صعودی داشته‌اند. بیشترین افزایش امتیاز با تغییر ۱۰٪ نیز مربوط به سطح بلوغ پیشرفته می‌باشد.



امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ مقدماتی در دوره ۵ ساله

طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی

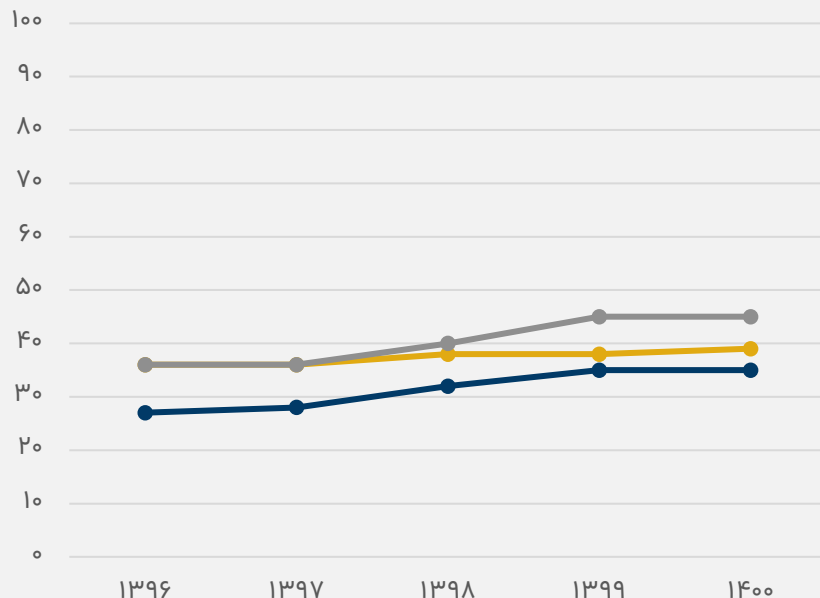
طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی شامل تبیین و توضیح روابط حاکم بر افراد و واحدها، روشن ساختن ارتباطات و هماهنگی بین واحدها و مشاغل و همچنین تعیین تعداد پستها در هر شغل می‌باشد. یکی از ملزومات این فرآیند وجود استراتژی سازمان و برنامه عملیاتی به صورت مدون است.

تجزیه و تحلیل شغل و گریدینگ شغلی

فرآیند تجزیه و تحلیل شغل و گریدینگ* شغلی، مطالعه، تجزیه و تحلیل شغل و تدوین شرح وظایف و شرایط احراز و گریدینگ مشاغل بر اساس معیارهای مشخص می‌باشد. از آنجاییکه کوچکترین عنصر هر سازمان شغل است، برای انجام موثر کارها در راستای استراتژی‌ها طی این فرآیند مشاغل استراتژیک و غیر استراتژیک شناسایی و تجزیه و تحلیل می‌شوند.

برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و گریدینگ شاغل

فرآیند برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و گریدینگ شاغل مرتبط با برنامه ریزی برای رشد هر فرد می‌باشد. این فرآیند منابع انسانی لازم برای تحقق اهداف و استراتژی‌ها را شناسایی، جذب و به کار می‌گیرد. گریدینگ شاغل نیز تخصیص گرید شخصی به تک تک افراد سازمان است که درصدی از حقوق و مزایای وی را تعیین می‌کند.



بیشترین امتیاز فرآیند طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی در طی ۵ سال گذشته (سال ۱۴۰۰)

۴۵%

امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ میانی در دوره ۵ ساله

● روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی

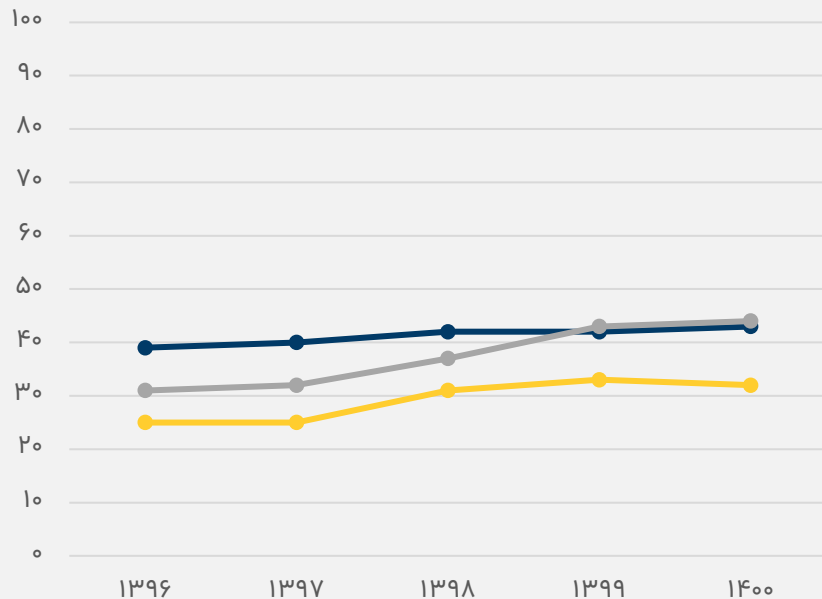
این فرآیند در راستای ایجاد نظام مشخص برای روابط کار و سلامت جامع کارکنان و استقرار و حفظ محیط کاری و شرایط کاری مناسب است. همچنین ابزارها و تجهیزات لازم را برای منابع انسانی فراهم می‌کند تا کارکنان در محیط مساعد و با تجهیزات مناسب به کار خود بپردازند و سلامت جامع منابع انسانی فراهم شود.

● مدیریت عملکرد کارکنان

فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان عبارت است از برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد کارکنان، ارائه بازخورهای عملکرد به منظور توسعه منابع انسانی، ارائه مشوق‌ها و مکانیزم‌های مادی و معنوی برای حمایت و افزایش انگیزه در افراد و تیم‌ها. همچنین هماهنگی و همسو کردن عملکرد افراد و واحدها با عملکرد سازمان و اهداف عملکردی از دیگر کارکردهای این فرآیند می‌باشد.

● حقوق، مزایا و پاداش

فرآیند جبران خدمات به معنای ایجاد نظام مشخص برای پرداخت حقوق و مزایای انگیزاننده، شفاف و عادلانه می‌باشد. 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 دوره‌ای بازنگری شده و در راستای استراتژی‌های سازمان قرار می‌گیرد.



افزایش امتیاز فرآیند روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی در طول دوره ۵ ساله

۱۳%

امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ پیشرفته در دوره ۵ ساله

آموزش، یادگیری و مدیریت دانش

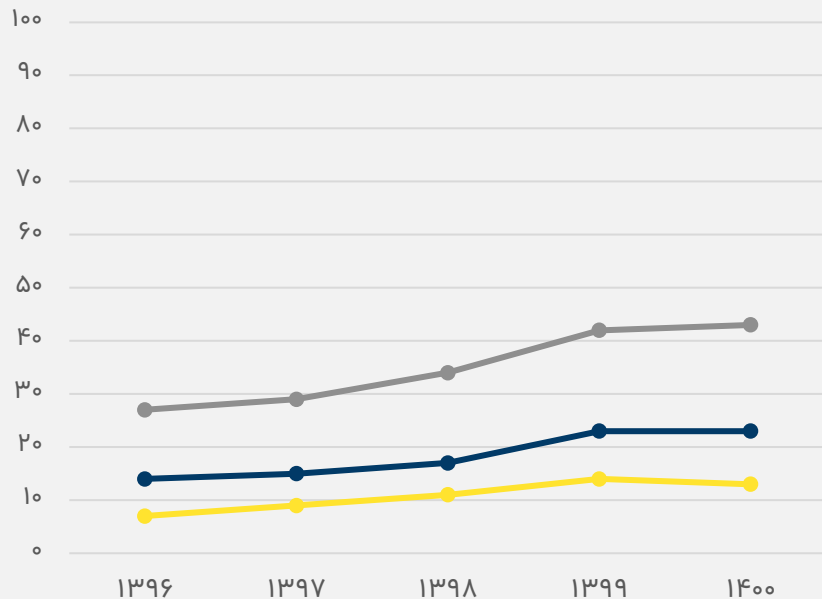
فرآیند آموزش، یادگیری و مدیریت دانش به معنای آموزش دانش و مهارت‌های جدید به کارکنان و بهبود مستمر شایستگی‌های آن‌ها است. یکی از اهداف این فرآیند توسعه کارکنان و کسب دانش و مهارت‌های جدید برای حل مسائل سازمان است. همچنین شناسایی شکاف بین مهارت‌های موجود و مهارت‌های مورد نیاز سازمان به منظور برنامه‌ریزی جهت رفع آن و در راستای ارتقا کیفیت منابع انسانی سازمان از دیگر اهداف این فرآیند می‌باشد.

مربی‌گری و منتورینگ

فرآیند مربی‌گری و منتورینگ به معنای هدایت کارکنان کم تجربه و داوطلبین رشد به سمت یادگیری دانش و مهارت‌های پیشرفته‌تر است و در این راستا یکی از اهداف این فرآیند انتقال درس‌ها و تجارب آموخته‌شده به افراد و تیم‌های دیگر و نهادینه‌سازی فعالیت‌های منتورینگ در سازمان می‌باشد.

تحلیل و توسعه شایستگی‌ها

فرآیند تحلیل توسعه شایستگی‌های افراد مرتبط با شناسایی دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای انجام فعالیت‌های سازمان است. این شایستگی‌ها مبنای لازم برای اقدامات توسعه‌ای منابع انسانی را فراهم می‌کنند. هدف از توسعه شایستگی، ارتقا مستمر شایستگی‌های منابع انسانی برای انجام کارها و پذیرش مسئولیت‌ها است.



بیشترین امتیاز فرآیند آموزش، یادگیری و مدیریت دانش در سازمان‌ها در طی ۵ سال گذشته (سال ۱۴۰۰)

۴۳%

امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ بهینه در دوره ۵ ساله

● تیم‌سازی و توانمندسازی

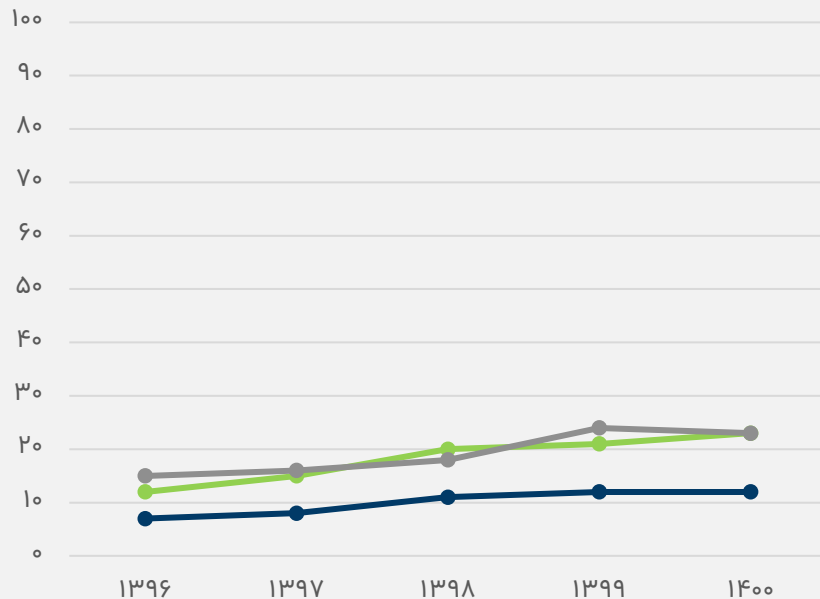
تیم کاری مجموعه افرادیست که با همکاری همدیگر برای تصمیم‌گیری جمعی فعالیت‌های مشخصی را انجام می‌دهند. در فرآیند تیم‌سازی، برای نیل به اهداف تیمی، نقش‌هایی بین اعضای تیم توزیع می‌شود. فرآیند توانمندسازی نیز در راستای ایجاد ساز و کارهایی برای رشد توانایی‌های کارکنان و افزایش ارزش فرد برای سازمان می‌باشد. توانمندسازی در صدد تفویض اختیار به منظور ایجاد توانمندسازی روانشناختی در تیم است.

● پیشنهادات و نوآوری مستمر

فرآیند نظام پیشنهادات برای ظهور ایده‌های خلاق کارکنان استفاده می‌شود و چنانچه به صورت مستمر استفاده شود می‌تواند موجب ساخت قابلیت سازمانی شود. شناسایی، ارزیابی و بهبود مستمر محصولات، فرآیندها و تکنولوژی‌ها و روش‌های انجام کار منجر به بهبود کاری در فعالیت‌ها می‌شود.

● مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری

فرآیند مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری، شناسایی، پرورش و توسعه استعدادها و نخبگان به منظور دستیابی به مزیت رقابتی در صنعت شناسایی مشاغل و پست‌های کلیدی سازمان و همچنین پرورش افراد مناسب برای این مشاغل است. تعریف روش‌های جانشین‌پروری در سازمان و نهادینه‌سازی اقدامات مربوطه یکی از اهداف این فرآیند می‌باشد.



میانگین امتیاز فرآیند مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری از سال ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰

۱۰%

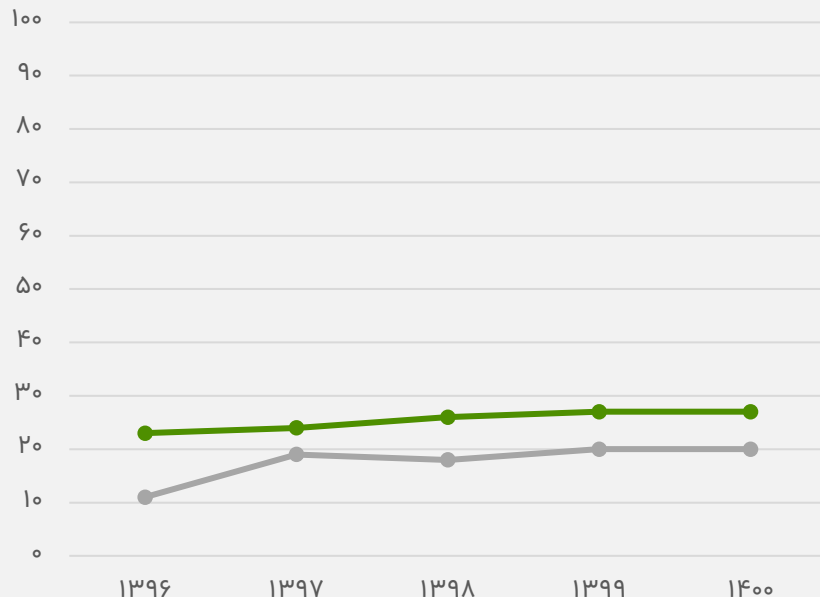
امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ متعالی در دوره ۵ ساله

● مدیریت اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی

فرآیند مدیریت اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، 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 است. یکی از اهداف این فرآیند نهادینه‌سازی و پیاده‌سازی اخلاق و ارزش‌ها در سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب می‌باشد.

● رهبری و استراتژی منابع انسانی

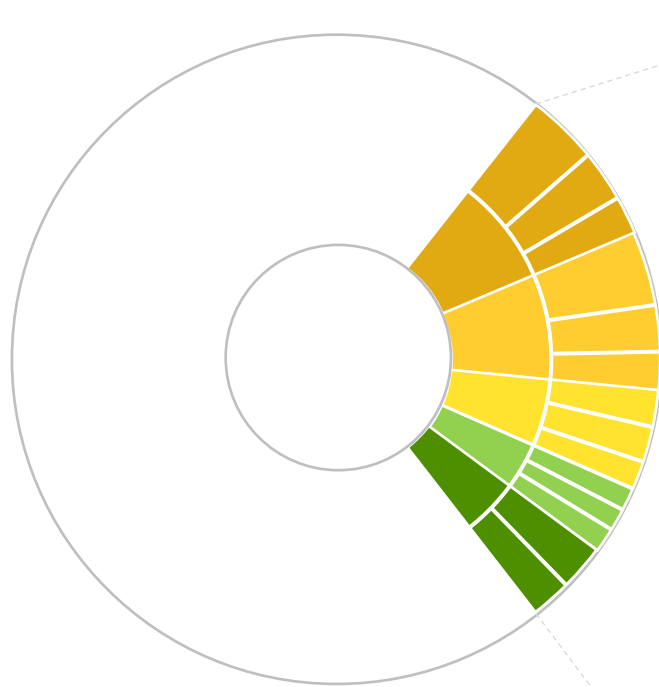
در این فرآیند تلاش می‌شود منابع انسانی شریک استراتژیک سازمان باشد و اقدامات منابع انسانی در همه واحدها، در راستای استراتژی سازمان قرار می‌گیرد. هدف این فرآیند همسو کردن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان است. در این راستا باید با مکانیزم‌هایی منابع انسانی اهرم تحقق استراتژی‌های سازمان شود.



میانگین امتیاز فرآیند رهبری و استراتژی
منابع انسانی در سال‌های گذشته

۲۵%

میانگین امتیاز فرآیندهای منابع انسانی در سال ۱۴۰۰



۲۹,۱%

امتیاز کسب شده در بخش فرآیندهای منابع انسانی

امتیاز فرآیندهای سطح میانی بیشترین امتیاز کسب شده در سال ۱۴۰۰ و برابر با ۸,۱٪ از امتیاز کل است.



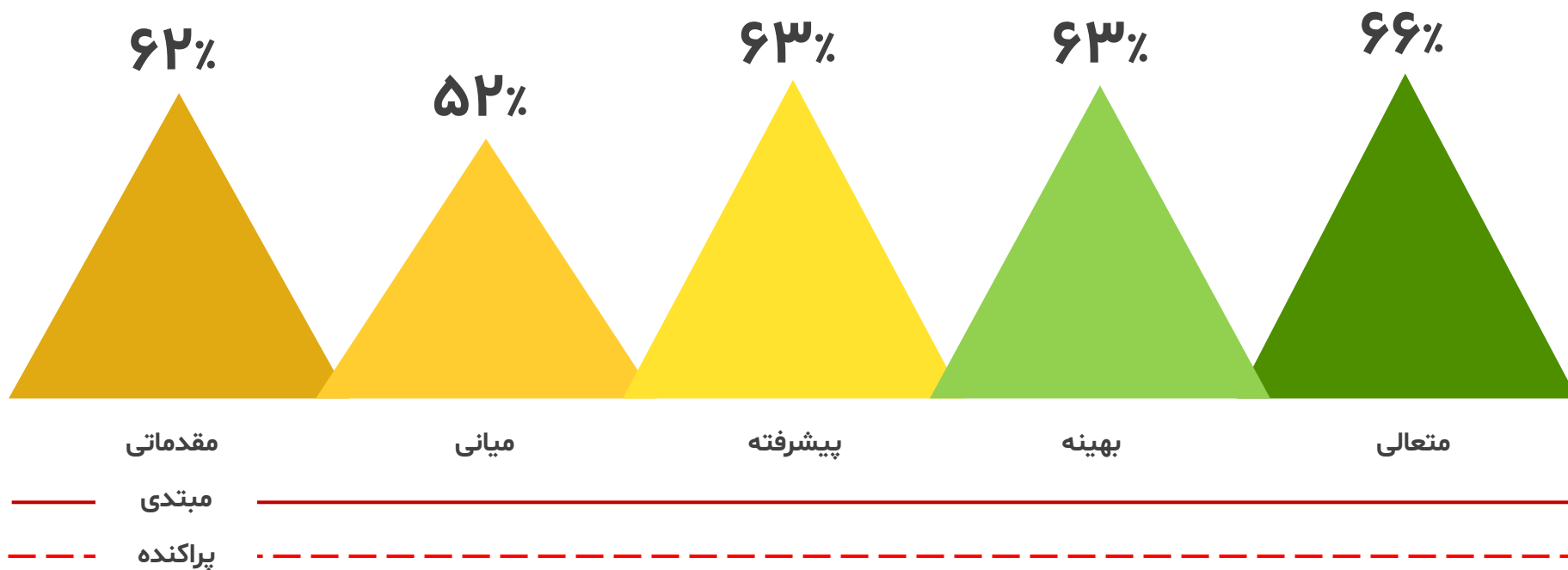
سطح تعالی نگرش‌های منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی

مقایسه سطح تعالی نگرش‌ها در ۵ سال گذشته

- میانگین امتیاز هر یک از سطوح بلوغ نگرشی در دوره ۵ ساله
- امتیاز سالانه هر یک از سطوح بلوغ نگرشی
- امتیاز هر نگرش سطح بلوغ مقدماتی در دوره ۵ ساله
- نگاهی عمیق‌تر به زیربخش‌های رضایت شغلی در ایران
- امتیاز هر نگرش سطح بلوغ میانی در دوره ۵ ساله
- امتیاز هر نگرش سطح بلوغ پیشرفته در دوره ۵ ساله
- امتیاز هر نگرش سطح بلوغ بهینه در دوره ۵ ساله
- امتیاز هر نگرش سطح بلوغ متعالی در دوره ۵ ساله
- میانگین امتیاز فرآیندهای منابع انسانی در سال ۱۴۰۰



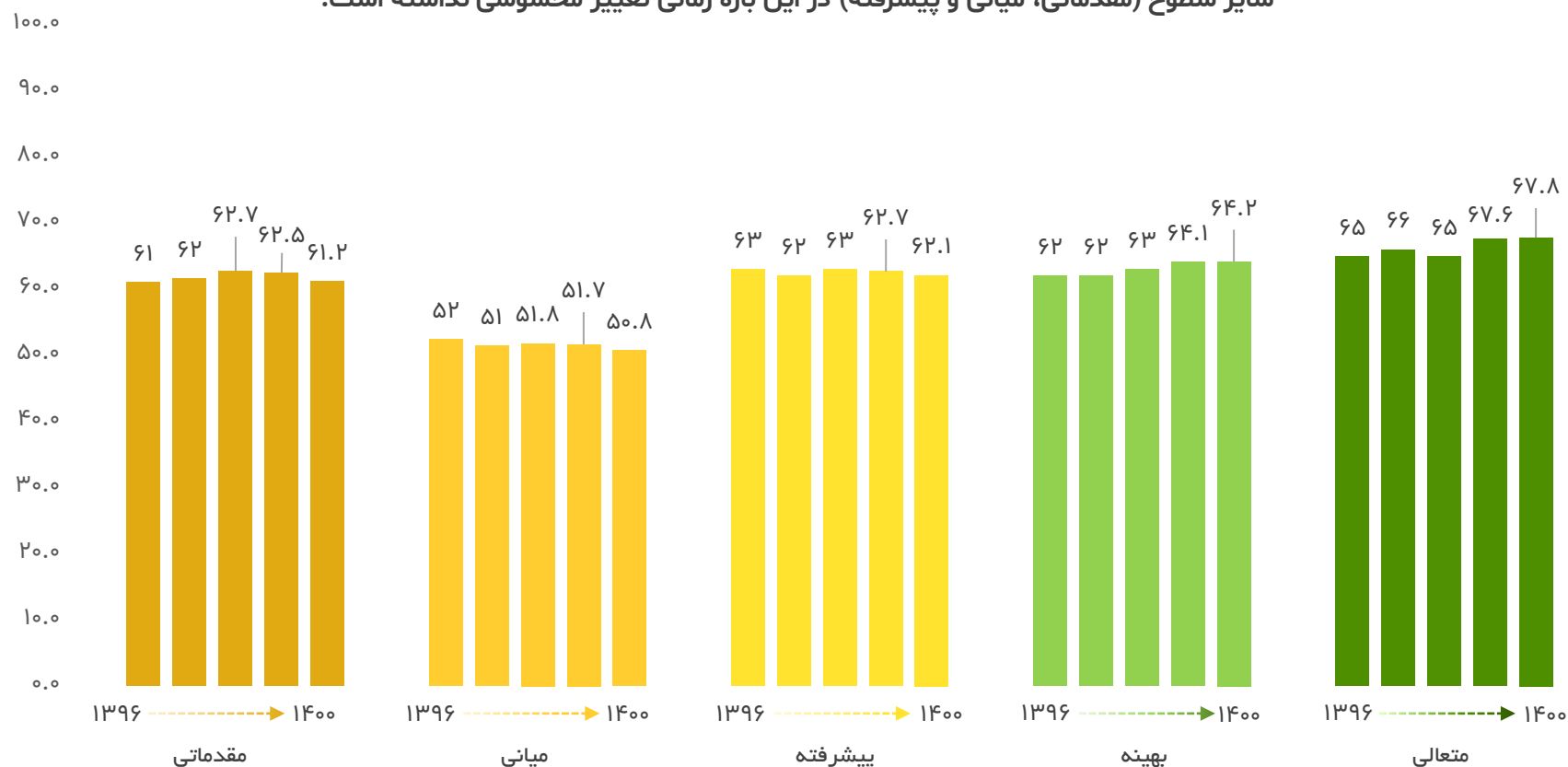
میانگین امتیاز هر یک از سطوح بلوغ نگرشی در دوره ۵ ساله



در طول دوره ۵ ساله از سال ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰ کمترین امتیاز مراحل بلوغ نگرش‌های منابع انسانی مربوط به سطح میانی بوده است. وضعیت سازمان‌ها در سطوح مقدماتی، پیشرفته، بهینه و متعالی نزدیک به هم و به طور میانگین در بازه ۶۰ تا ۷۰ درصد است.

امتیاز سالانه هر یک از سطوح بلوغ نگرشی

امتیاز دو سطح بلوغ بهینه و متعالی در ۵ سال گذشته روندی رو به رشد را تجربه کرده است. امتیاز در سایر سطوح (مقدماتی، میانی و پیشرفته) در این بازه زمانی تغییر محسوسی نداشته است.



امتیاز هر نگرش سطح بلوغ مقدماتی در دوره ۵ ساله

رضایت شغلی

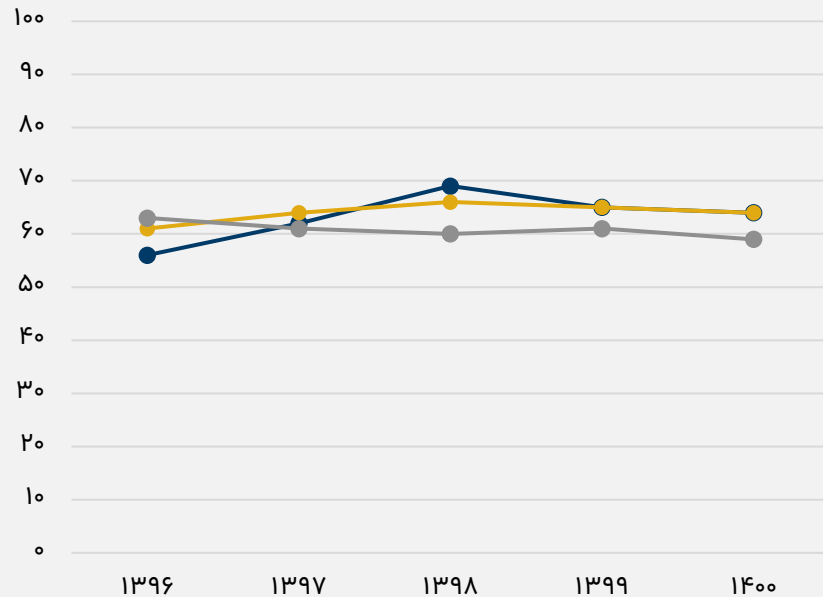
رضایت شغلی بیانگر این است که فرد تا چه اندازه کار خود را دوست دارد. بنابراین رضایت شغلی عبارتست از ارزیابی شخص در مورد شغل خودش و اینکه در یک ارزیابی کلی آیا فرد احساس مثبتی به عوامل شغلی خود دارد یا نه. این ارزیابی شامل ویژگی‌های شغلی ادراک شده، احساسات کاری و محیط کاری می‌شود.

تعهد سازمانی

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

ماندگاری

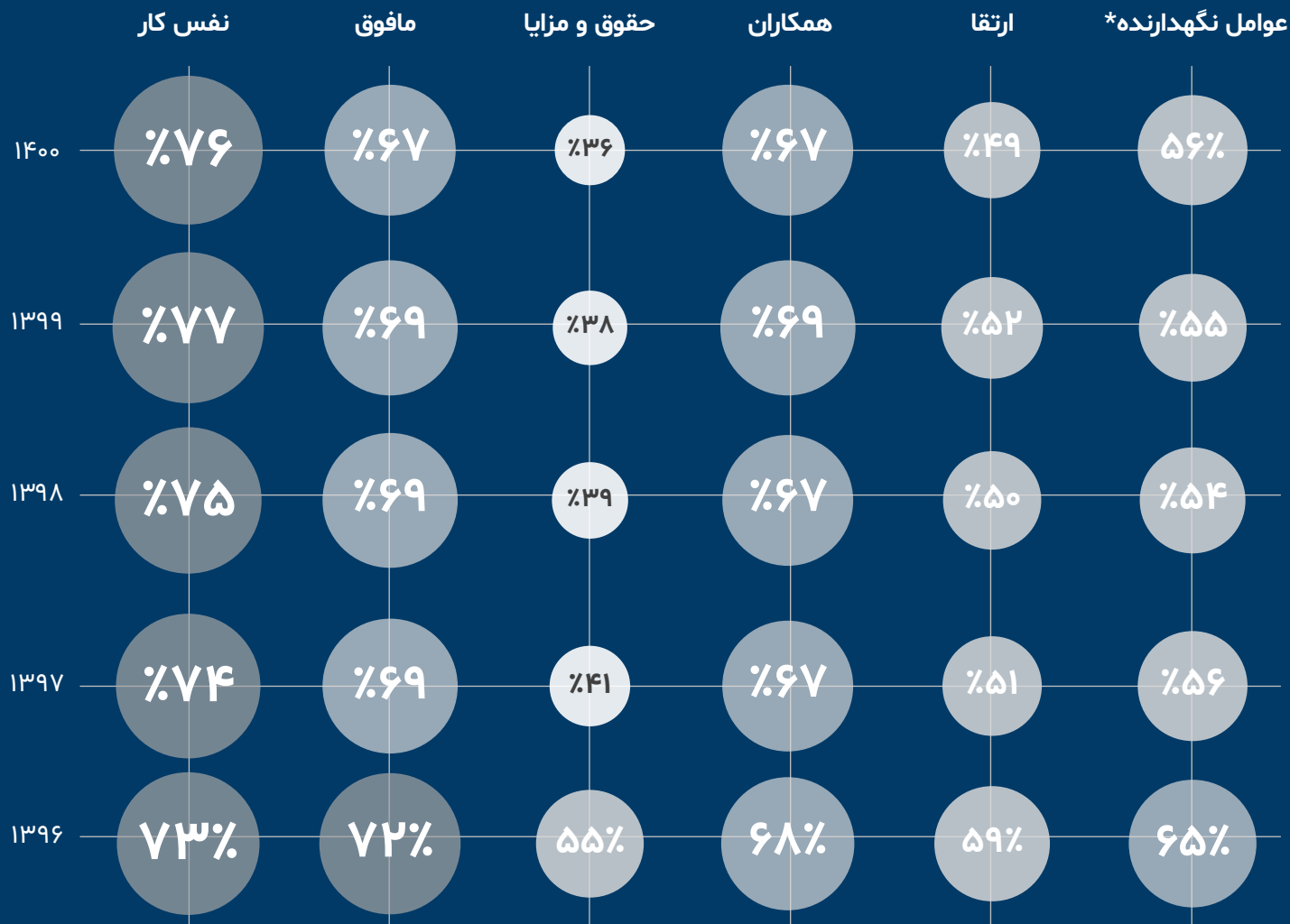
تمایل به ترک خدمت به خروج دائمی فرد از سازمان اشاره دارد. منظور ما از خروج در اینجا خروج ناشی از کوچک کردن اندازه سازمان، بیماری، اخراج و بازنشستگی نیست. بلکه خروجی است که اثر بدی بر سازمان دارد. متغیر ماندگاری، عدم تمایل به ترک خدمت را می‌سنجد.



کمترین سطح رضایت شغلی در طی ۵ سال گذشته (سال ۱۴۰۰)

۵۹%

نگاهی عمیق‌تر به زیربخش‌های رضایت شغلی در ایران



رضایت شغلی از بررسی رضایت همکاران در ۶ زیربخش مقابل حاصل می‌شود.

رضایت از نفس کار دارای بالاترین امتیاز و رضایت از حقوق و دستمزد دارای پایین‌ترین امتیاز در مقایسه با سایر زیربخش‌های رضایت شغلی است. این در حالی است که رضایت از حقوق و مزایا در طی ۵ سال گذشته، روند نزولی نیز داشته است.

امتیاز هر نگرش سطح بلوغ میانی در دوره ۵ ساله

● بهداشت روانشناختی

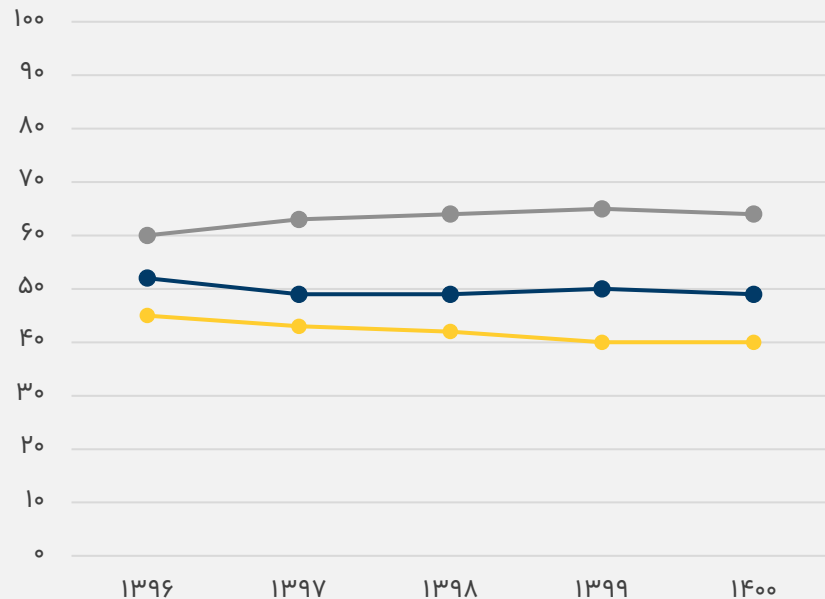
بطور کلی استرس یک واکنش تطبیقی به یک عامل محیطی (بیرونی) است که پیامدهای فیزیولوژیکی، رفتاری، شناختی و روانشناختی زیادی در پی دارد. استرس بسیار کم به بی‌تفاوتی، بی‌حوصلگی و بی‌انگیزگی منجر می‌شود و استرس بسیار زیاد نیز موجب وحشت از تصمیم‌گیری و اتلاف انرژی می‌شود. بهداشت روانشناختی سطح متعادل استرس را در کارکنان می‌سنجد.

● نبود اعتیاد به کار

معتادان به کار افرادی هستند که نیاز به کار در آن‌ها به حدی زیاد و افراطی است که ممکن است خطری جدی برای سلامتی، شادی فردی، روابط درون‌فردی و وظایف و نقش‌های اجتماعی آن‌ها به وجود آورد. اعتیاد بالا به کار به معنای تلقی از کار به عنوان وسیله‌ای برای فرار از مسئولیت‌های بیرونی و نه یک وظیفه ارضاکننده می‌باشد.

● تعادل کار و زندگی

تضاد کار و خانواده شکلی از تضاد بین نقشی است، که فشارهای نقشی از حوزه‌های کاری با وظایف خانواده ناسازگارند. تضاد کار-خانواده در سه بعد تضاد مبتنی بر زمان، تضاد مبتنی بر رفتار و تضاد مبتنی بر فشار و مسئولیت قابل تعریف است.



افزایش سطح بهداشت روانشناختی
کاهش سطح نبود اعتیاد به کار

۵%

از ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۹

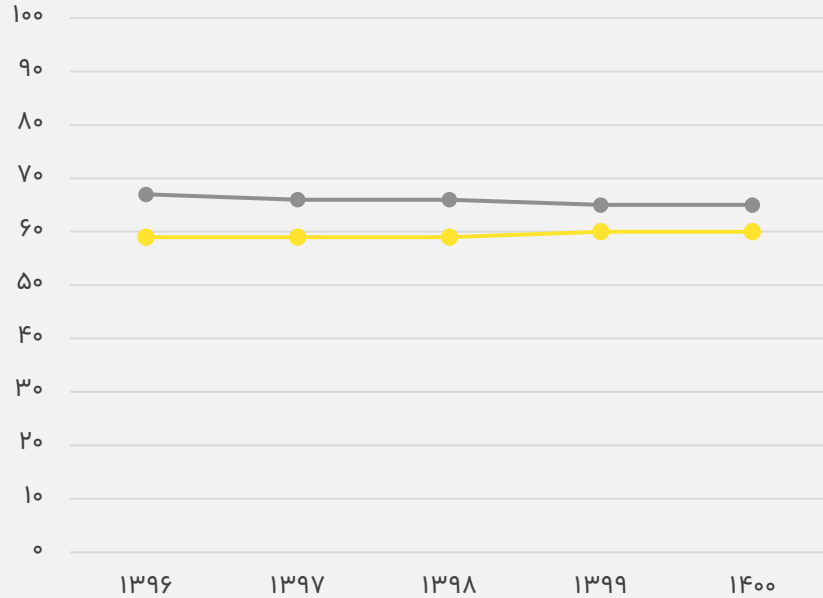
امتیاز هر نگرش سطح بلوغ پیشرفته در دوره ۵ ساله

● عجین شدن با شغل

عجین شدن با شغل درجه‌ای است که فرد به صورت ذهنی، شناختی و روانشناختی مشغول شغلش شده و در آن غرق می‌شود و علاقه و اهمیت خاصی برای شغلش قائل می‌شود. عجین شدن با شغل با هویت شغلی در ارتباط است، فرد عجین شده معمولاً شغلش را معرف خودش می‌داند. این افراد تلاش زیادی برای تحقق اهداف سازمان انجام می‌دهند.

● اشتیاق سازمانی

اشتیاق یا 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 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. اشتیاق سازمانی با رضایت شغلی رابطه مثبت و با نارضایتی شغلی رابطه منفی دارد.



میانگین اشتیاق سازمانی در ۵ سال گذشته **۵۹%**

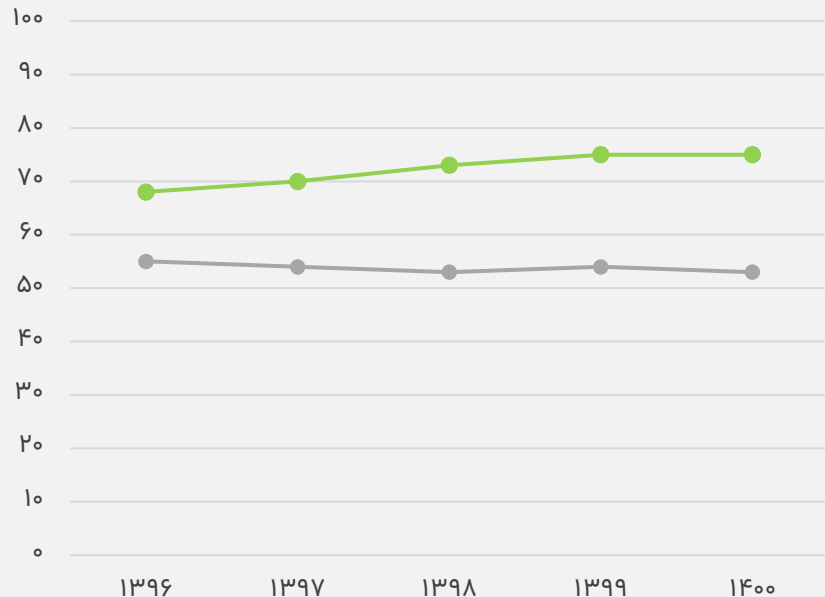
امتیاز هر نگرش سطح بلوغ بهینه در دوره ۵ ساله

● حمایت سازمانی درک شده

حمایت سازمانی درک 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.

● هویت سازمانی

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.



افزایش سطح هویت سازمانی

۷%

از ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰

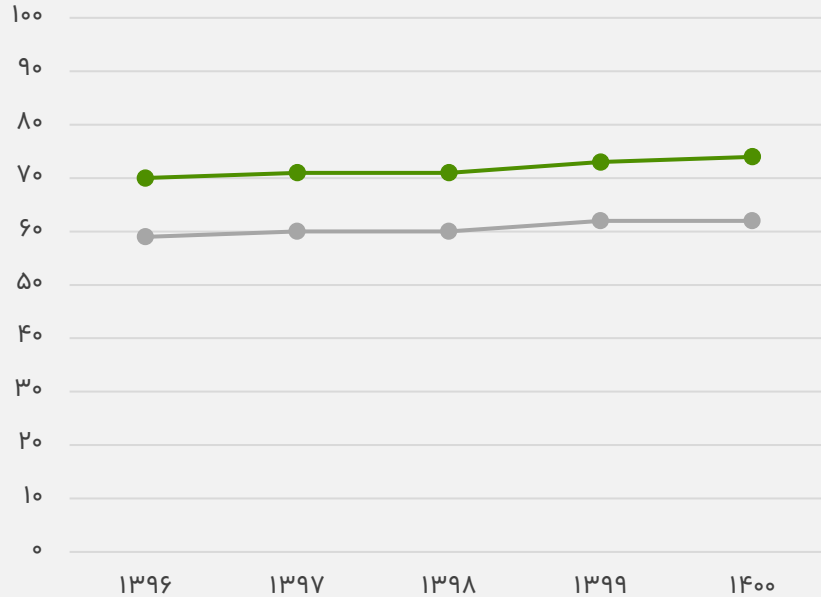
امتیاز هر نگرش سطح بلوغ متعالی در دوره ۵ ساله

● نبود رفتارهای ضد شهروندی سازمانی

رفتارهای ضد شهروندی طیف گسترده‌ای از واکنش‌ها نظیر خرابکاری، دزدی، انتقام‌جویی، نزاع، پرخاشگری و حتی شوخی را در بر می‌گیرند. به طور کلی رفتارهای غیر مولد رفتارهایی هستند که به سازمان یا اعضای آن آسیب می‌زنند. رفتارهای ضد شهروندی دارای ابعادی شامل لجبازی و خودسری، کینه‌توزی، مقاومت در برابر اقتدار، پرخاشگری و طفره‌رفتن از کار است.

● رفتارهای شهروندی سازمانی

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



افزایش سطح رفتارهای شهروندی

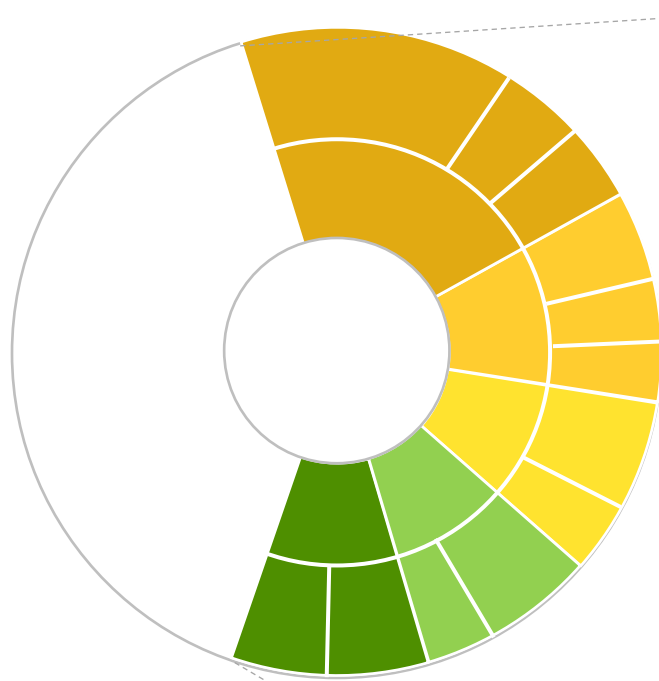
۴٪

از ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰

افزایش سطح رفتارهای ضد شهروندی

۳٪

میانگین امتیاز نگرش‌های منابع انسانی در سال ۱۴۰۰



۶۰/۵٪

امتیاز کسب‌شده در بخش نگرش‌های منابع انسانی

حدود ۲۲٪ از امتیاز کسب‌شده مربوط به نگرش‌های سطح مقدماتی، ۱۱٪ مربوط به نگرش‌های سطح میانی و کمتر از ۱۰٪ در هر یک از سطوح پیشرفته، بهینه و متعالی بوده است.

مقدماتی	تعهد سازمانی، ۴.۶۰	میانی	
	رضایت شغلی، ۱۲.۷۱	بهداشت روانشناختی، ۴.۵۸	نبود اعتیاد به کار، ۲.۸۴
متعالی	رفتارهای شهروندی سازمانی، ۵.۲۹	ماندگاری، ۴.۵۵	تبادل کار و زندگی، ۳.۴۸
	نبود رفتارهای ضد شهروندی سازمانی، ۴.۴۰	بهینه	پیشرفته
	حمایت سازمانی درک شده، ۳.۷۶	هویت سازمانی، ۵.۴۱	عجین شدن با شغل، ۴.۶۲
			اشتیاق سازمانی، ۴.۲۶

تناسب فرآیندها و نگرش‌های منابع انسانی

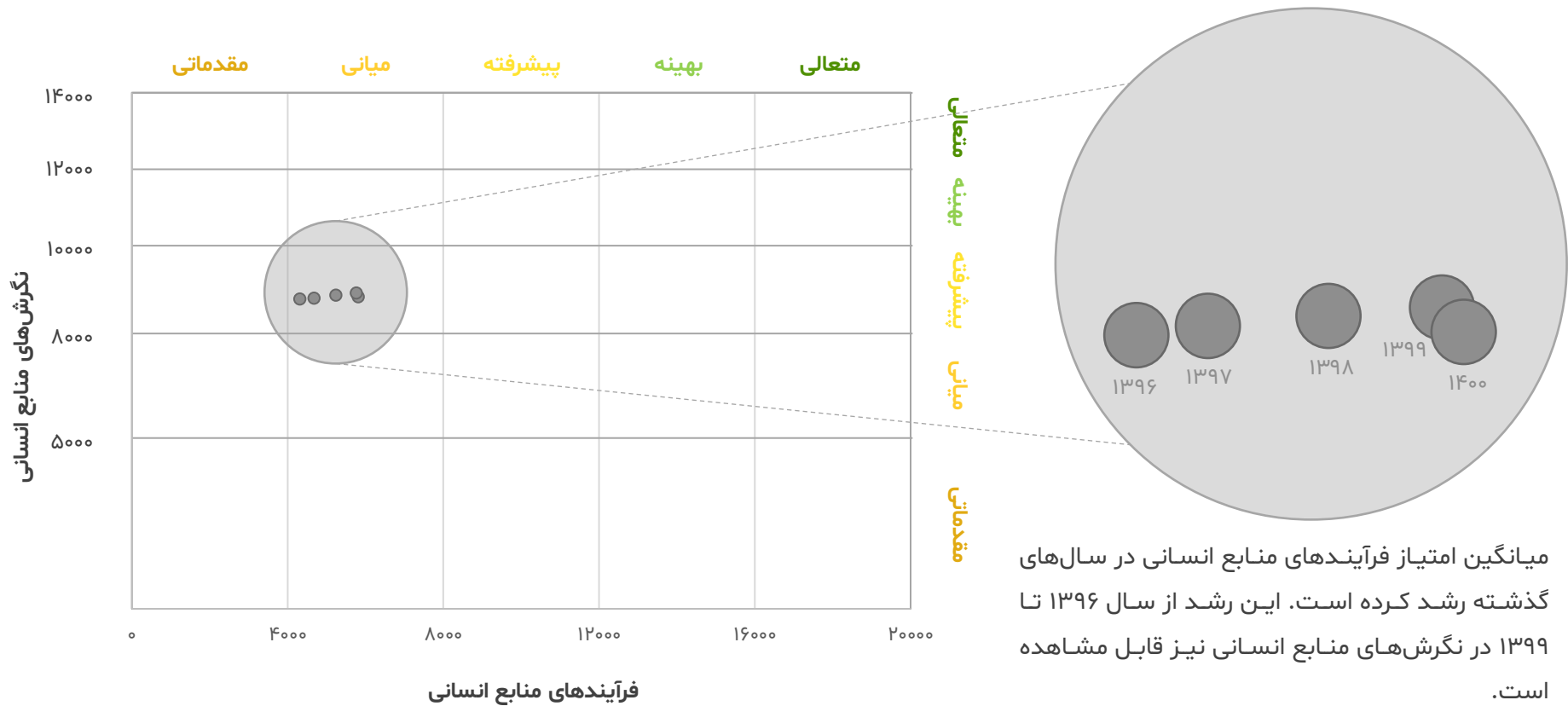
سطح تعالی فرآیندها و نگرش‌ها در ۵ سال گذشته

- امتیاز فرآیندها و نگرش‌های سرمایه انسانی در یک نگاه



امتیاز فرآیندها و نگرش‌های منابع انسانی در یک نگاه

میانگین امتیاز فرآیندها و نگرش‌های منابع انسانی برای تمامی سازمان‌های مورد بررسی در ۵ سال گذشته در شکل زیر آورده شده است. فرآیندهای منابع انسانی به طور میانگین در سطح بلوغ میانی و نگرش‌های منابع انسانی به طور میانگین در سطح بلوغ پیشرفته قرار گرفته‌اند.



میانگین امتیاز فرآیندهای منابع انسانی در سال‌های گذشته رشد کرده است. این رشد از سال ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۹ در نگرش‌های منابع انسانی نیز قابل مشاهده است.



جایزه ملی منابع انسانی

توزیع جوایز در ۵ سال گذشته

• وضعیت جایزه منابع انسانی در ۵ سال گذشته

وضعیت جایزه منابع انسانی در ۵ سال گذشته

- به طور کلی در میان شرکتهایی که به مرحله ارزیابی وارد شده‌اند، بیش‌ترین جایزه دریافت شده، نشان بلورین استاندارد سطح D4 بوده است.
- کمتر از ۲ شرکت در هر سال موفق به دریافت جوایز مربوط به نشان سیمین استاندارد شده‌اند.
- تاکنون هیچ شرکتی نشان زرین استاندارد را دریافت نکرده است و از دیدگاه بلوغ سازمانی به سطوح بهینه و متعالی دست نیافته است.

عدم ورود	نشان استاندارد																		
	مردود	E	D4	D3	D2	D1	C4	C3	C2	C1	B4	B3	B2	B1	A4	A3	A2		A1
۲	۱۱	۳۲	۴۱	۳۶	۱۸	۱۷	۱۴	۱۹	۱۱	۵	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۴۰۰
۵	۶	۳	۷	۲۱	۱۷	۹	۱۲	۱۷	۸	۳	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱۳۹۹
۱۴	۲۳	۲۳	۱۹	۲۷	۱۶	۲۱	۱۱	۱۴	۵	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۳۹۸
۱۹	۲۶	۱۷	۲۵	۲۳	۱۲	۱۸	۹	۷	۳	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۳۹۷
۲۴	۲۹	۱۵	۲۵	۲۲	۱۳	۱۷	۵	۲	۳	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۳۹۶

* تعداد شرکت‌های مورد ارزیابی برای جایزه ملی منابع انسانی از سال ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰ به ترتیب ۱۵۷، ۱۶۲، ۱۷۴، ۱۰۹ و ۲۰۷ عدد بوده است.

سازمان‌ها گرایش ویژه‌ای به ارتقا بهره‌وری، عملکرد و سودآوری با محوریت منابع انسانی پیدا کرده‌اند و جنبه‌ای از حرکت و توسعه در کشور هویدا شده است.



پیوست‌ها

جداول امتیازدهی و سطوح بلوغ

- واژه‌نامه
- تعالی عملیاتی یا بلوغ در عمل
- نحوه امتیازدهی
- امتیاز نگرش‌های منابع انسانی

ممیزی: به فعالیت‌هایی نظیر بازرسی و ارزیابی یک فرآیند یا یک سیستم کیفی به منظور حصول اطمینان از انطباق آن‌ها با الزامات و استانداردها اطلاق می‌گردد. یکی از مهم‌ترین وجوه تمایز ممیزی با بازرسی و یا ارزیابی آن است که ممیزی بر طبق برنامه‌ریزی و با اعلام قبلی انجام می‌گردد.

گویه: منظور از «گویه» همان پرسشی است که در پرسشنامه یا مصاحبه مطرح می‌شود و با استفاده از آن می‌توان مقدار متغیر را بدست آورد.

متریکز: معادل انگلیسی واژه سنجه می‌باشد. شاخص‌ها زمانی به کار می‌روند که تعدادی عامل یا عملکرد برای ارزیابی وجود داشته باشد. این شاخص‌ها تا زمانی که مورد پایش و ارزیابی قرار نگرفته‌اند شاخص هستند و چنانچه مورد آزمون قرار گیرند می‌توان به آن‌ها سنجه گفت.

قانون وبر-فخنر: قانون وبر-فخنر یک رابطه کمی بین اندازه یک محرک جسمی و نحوه درک آن توسط فرد برقرار می‌کند. این قانون در ابتدا توسط ارنست هاینریش وبر پیشنهاد شد (۱۷۹۵-۱۸۷۸) و بعداً توسط گوستاو تئودور فخنر (۱۸۰۱-۱۸۸۷)، به شکل امروزی آن درآمد.

گریدینگ: به معنای رتبه‌دهی و درجه‌بندی است. گریدینگ شاغل و گریدینگ مشاغل به معنای اختصاص دادن یک نمره یا امتیاز به هر فرد و یا شغل می‌باشد.

عوامل نگهدارنده: فردریک هرزبرگ روانشناسی بود که در سال ۱۹۷۵ تئوری دو عاملی بهداشتی-انگیزشی را ارائه نمود. تئوری هرزبرگ یک مجموعه از عواملی که منجر به عدم رضایت شغلی می‌شود را مشخص نموده است و این عوامل را بهداشت یا نگهدارنده معرفی می‌کند. این عوامل عبارتند از: حقوق، مقام، شرایط کاری، سرپرستی، خط مشی‌ها، مدیریت سازمان، روابط متقابل افراد و این عوامل مستقیماً با فعالیت کاری افراد ارتباطی ندارند، اما وقتی کیفیت آن‌ها کاهش می‌یابد، باعث نارضایتی کارکنان می‌گردد.

تعالی عملیاتی یا بلوغ در عمل

سطح	امتیاز سطح بلوغ (تعالی عملیاتی) فرآیندهای منابع انسانی													
	۲۰۰۰	۲۰۰۰	۲۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۲۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۲۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۲۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰
متعالی	۲۰۰۰	۲۰۰۰	۲۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۲۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۲۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۲۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰
بهبود یافته	۱۵۸۲	۱۵۸۲	۱۵۸۲	۷۹۱	۷۹۱	۱۵۸۲	۷۹۱	۷۹۱	۱۵۸۲	۷۹۱	۷۹۱	۱۵۸۲	۷۹۱	۷۹۱
پیشرفته	۱۲۱۸	۱۲۱۸	۱۲۱۸	۶۰۹	۶۰۹	۱۲۱۸	۶۰۹	۶۰۹	۱۲۱۸	۶۰۹	۶۰۹	۱۲۱۸	۶۰۹	۶۰۹
میان	۹۰۲	۹۰۲	۹۰۲	۴۵۱	۴۵۱	۹۰۲	۴۵۱	۴۵۱	۹۰۲	۴۵۱	۴۵۱	۹۰۲	۴۵۱	۴۵۱
مقدماتی	۶۲۸	۶۲۸	۶۲۸	۳۱۴	۳۱۴	۶۲۸	۳۱۴	۳۱۴	۶۲۸	۳۱۴	۳۱۴	۶۲۸	۳۱۴	۳۱۴
مبتدی	۳۸۸	۳۸۸	۳۸۸	۱۹۴	۱۹۴	۳۸۸	۱۹۴	۱۹۴	۳۸۸	۱۹۴	۱۹۴	۳۸۸	۱۹۴	۱۹۴
پراکنده	۱۸۰	۱۸۰	۱۸۰	۹۰	۹۰	۱۸۰	۹۰	۹۰	۱۸۰	۹۰	۹۰	۱۸۰	۹۰	۹۰
طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی														۹۰
تجزیه و تحلیل شغل و گریدینگ شغلی														۹۰
برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و گریدینگ شاغل														۱۸۰
روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی														۹۰
مدیریت عملکرد کارکنان														۹۰
حقوق، مزایا و پاداش														۱۸۰
آموزش، یادگیری و مدیریت دانش														۹۰
مربی‌گری و منتورینگ														۹۰
تحلیل و توسعه شایستگی‌ها														۱۸۰
تیم سازی و توانمند سازی														۹۰
پیشنهادات و نوآوری مستمر														۹۰
مدیریت استعدادها و جانشین پروری														۱۸۰
مدیریت اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی														۱۸۰
رهبری و استراتژی منابع انسانی														۱۸۰

نحوه امتیازدهی

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

امتیاز نگرش‌های منابع انسانی

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



شرکت ایلیا،

مجموعه‌ای پیشرو در عرصه مشاوره مدیریت در ایران

شرکت مشاوره مدیریت ایلیا با تجربه ۱۳ سال فعالیت و همکاری با شرکت‌های معتبر ایرانی و بین‌المللی به ارائه خدمات حرفه‌ای مشاوره، پژوهش و آموزش در عرصه مدیریت می‌پردازد.

- + ارتقای سطح رهبری سازمانی و عملکرد هیئت مدیره
- + تدوین و تبیین استراتژی رشد و نوآوری
- + راه اندازی، توسعه، و تحول پایدار کسب‌وکار
- + تحلیل داده، اطلاعات و تهیه گزارش‌های متنوع
- + توسعه منابع انسانی و سرمایه‌های انسانی
- + ارتقا اثرگذاری اجتماعی سازمان‌ها و سایر نهادها

باور مجموعه ایلیا بر آن است که یک شرکت مشاوره مدیریت نظام‌مند و حرفه‌ای می‌تواند برای کشورمان ایران ارزش‌آفرین باشد و با داشتن نیت، فرهنگ و تیمی منسجم در مسیر تحقق آن گام برمی‌دارد. این موضوع مهم‌ترین وجه تمایز ایلیا است.

از سوی دیگر ایلیا، مشاور توانمند را فراتر از یک راهنمای صرف می‌داند و برای تحقق اهداف و نتایج در کنار کارفرمایان ارزشمند خود قرار می‌گیرد.

یکی از خدمات شرکت مشاوره مدیریت ایلیا تهیه و انتشار طیف متنوعی از گزارش‌های تحلیلی و مدیریتی حرفه‌ای است و افتخار آن را داشته است تا در کنار دبیرخانه مدل ۳۴۰۰۰ دانشکده مدیریت دانشگاه تهران به تدوین و انتشار این گزارش بپردازد. با این امید که در گسترش دانش و تجربه در جامعه حرفه‌ای منابع انسانی کشور عزیزمان ایران اثرگذار باشد.



آدرس: بلوار نلسون ماندلا (جردن)، بن بست پیروز، پلاک ۳، طبقه اول

تلفن: +۹۸ ۲۱۸۸۶۵۱۷۲۹

ایمیل: office@ilia-corporation.com

وبسایت: ilia-corporation.com