

# هفت گام تعلی منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی

روند ۷ ساله منابع انسانی در ایران مبتنی بر مدل ۳۴۰۰۰

گزارش ایلیا به مناسبت ۲۵ فروردین ۱۴۰۳؛ سیزدهمین سال نکوداشت روز ملی منابع انسانی



شرکت مشاوره مدیریت ایلیا؛ تهران، بهار ۱۴۰۳  
این گزارش توسط تیم شرکت ایلیا در ایران تهیه گردیده است و  
لذا کلیه حقوق آن متعلق به شرکت ایلیا می‌باشد. استفاده از  
مطلوب گزارش تنها با ذکر منبع بالاترین است و لازم به ذکر است  
ایلیا هیچ مسئولیتی در قبال استفاده از نتایج آن ندارد.

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



# تقدیر و تشکر

در اینجا لازم می دانیم از هلدينگ منابع انسانی سیمرغ به دلیل ایجاد زیر ساخت نظرسنجی‌های ملی قدردانی به عمل آوریم.



# 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 ۷ سال اخیر
- بهبود تصمیمات و برنامه‌ریزی مدیران در ایجاد زیرساخت‌ها و ساختار مناسب منابع انسانی
- آشنایی با ملزومات جذب، توسعه و نگهداری 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 ۱۴۰۲، ۷۲۱ سازمان تاکنون از سیمرغ، پانل سنجش نگرش دریافت کرده‌اند.
- در مجموع، از سال ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۲، نظرات بیش از ۱،۶۰۰،۰۰۰ نفر در ارزیابی نگرش‌های منابع انسانی جمع‌آوری و تحلیل شده است.
- سازمان‌های مورد بررسی در سال ۱۴۰۲، در بخش فرایندهای منابع انسانی از کل ۲۰۰۰۰ امتیاز موفق به کسب ۵۸۴۵ امتیاز معادل با٪۲۸/۹ شده‌اند.
- در سال ۱۴۰۲، در بخش نگرش‌های منابع انسانی از کل ۱۴۰۰۰ امتیاز، سازمان‌های شرکت کننده در ارزیابی، ۸۱۴۸ امتیاز معادل با٪۵۸/۲ کسب کرده‌اند.
- میانگین امتیاز تمام سطوح بلوغ نگرشی در دوره ۷ ساله منتهی به ۱۴۰۲ کاهش داشته است.
- رضایت شغلی از سال ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۲، ۷٪ کاهش داشته است. این موضوع در زیربخش‌های رضایت از حقوق و مزايا با کاهش ٪۲۴ و رضایت از ارتقا با کاهش ٪۱۵، در بازه ۷ ساله به طور مشخصی نمایان است.
- رضایت از نفس کار تنها زیر بعد رضایت شغلی است که در دوره ۷ ساله روند افزایشی داشته و در سال ۱۴۰۲ امتیاز ٪۷۷ را کسب کرده است.
- در ارزیابی سال ۱۴۰۲، برای اولین بار ۱ شرکت موفق به کسب نشان سیمین استاندارد B1 شده است.

# اندیشه جهانی، راه حل ایرانی

کشورمان روزهایی را سپری می‌کند که عینیت‌های مسلم اقتصادی به‌طور فزاینده طوفانی از نامیدی و مهاجرت را به منابع انسانی تحمیل می‌کند و آنها را به رفتن به کشورهای دیگر با حکمرانی نتیجه بخش‌تر سوق می‌دهد. به یقین از دست دادن نخبگان در هر حوزه‌ای بر راحتی قابل جبران نیست و سرمایه و زمان زیادی برای جانشینی آنها لازم است. از طرفی هیچ ملت دیگری، آبادی سرزمین ما و رشد و شکوفایی انسان‌های ایران زمین را در سر نمی‌پروراند و به‌طور طبیعی و عقلایی هر کشوری منافع ملی خود را بر منافع ملی ما مقدم می‌داند.

با الهام از امر الهی (فاستقم كما امرت)، ما باید بمانیم و کشورمان را بسازیم. در این روزهای غم انگیز، چاره‌ای جز ساخت کشور با دانش، مهارت و توانایی خودمان نداریم و ضرورت دارد با بهره‌گیری از تجربیات موفق جهانی بیش از پیش بر آبادانی کشور همت گماریم. شایستگی‌های بالقوه منابع انسانی کشور بسیار بالاست ولی در سطح سازمانی و ملی بالفعل نمی‌شود و برخی مواقع عامل اصلی عقب ماندگی و تلخکامی‌ها، ذهنیت مدیران ارشد سازمانهاست. یکی از نشانه‌های معتبر برای مدیران ارشد سازمان‌ها و کشور، نگرش‌های منابع انسانی است. روند هفت ساله منابع انسانی کشور نشان می‌دهد که با انتخاب مدیران شایسته‌تر، امکان امیدآفرینی و پیشرفت وجود دارد ولی باید توجه خاصی به پویایی‌های نگرشی و انگیزشی نسل جوان شود و از انتخاب و ارتقا مدیران ناشایسته و بی تجربه که مایه شرمساری نخبگان و حتی کارکنان است، اجتناب شود.

این گزارش که حاصل همکاری آکادمی سیمرغ، سیستم‌های منابع انسانی سیمرغ و شرکت مشاوره مدیریت ایلیا است، روند هفت ساله کشور در حوزه رضایت شغلی و یازده متغیر همبسته با آن بر اساس مدل ۳۴۰۰۰ را نشان می‌دهد. امید است این گزارش موجب تغییر کوچکی در ذهنیت مدیران برای توسعه کشور شده و روزنه‌های امید را در نسل جوان برانگیزاند.



آرین قلیپور

استاد رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

# فهرست

|    |  |   |
|----|--|---|
| ۳۶ | میانگین امتیاز فرآیندهای منابع انسانی در سال ۱۴۰۲      | ● |
| ۳۵ | امتیاز هر نگرش سطح بلوغ متعالی در دوره ۷ ساله          | ● |
| ۳۴ | امتیاز هر نگرش سطح بلوغ بهینه در دوره ۷ ساله           | ● |
| ۳۳ | امتیاز هر نگرش سطح بلوغ پیشرفته در دوره ۷ ساله         | ● |
| ۳۲ | امتیاز هر نگرش سطح بلوغ میانی در دوره ۷ ساله           | ● |
| ۳۱ | نگاهی عمیق‌تر به زیربخش‌های رضایت شغلی در ایران        | ● |
| ۳۰ | امتیاز هر نگرش سطح بلوغ مقدماتی در دوره ۷ ساله         | ● |
| ۲۹ | امتیاز سالانه هر یک از سطوح نگرشی در دوره ۷ ساله       | ● |
| ۲۸ | میانگین امتیاز هر یک از سطوح بلوغ نگرشی در دوره ۷ ساله | ● |
| ۴۴ | جداول امتیازدهی  | ● |
| ۴۳ | واژه‌نامه  | ● |
| ۴۰ | توزيع شرکت‌کنندگان ارزیابی منابع انسانی در هر سال      | ● |
| ۴۱ | وضعیت جایزه منابع انسانی در ۷ سال گذشته                | ● |
| ۴۲ | پیوست‌ها   | ● |
| ۳۸ | امتیاز فرآیندها و نگرش‌های منابع انسانی                | ● |
| ۳۷ | امتیاز فرآیندها و نگرش‌های سرمایه انسانی در یک نگاه    | ● |
| ۳۶ | اهداء جوایز منابع انسانی سازمان‌های ایرانی             | ● |
| ۴۰ | تووزیع شرکت‌کنندگان ارزیابی منابع انسانی در هر سال     | ● |
| ۴۱ | وضعیت جایزه منابع انسانی در ۷ سال گذشته                | ● |
| ۴۲ | پیوست‌ها   | ● |
| ۴۳ | واژه‌نامه  | ● |
| ۴۴ | جداول امتیازدهی  | ● |

|    |  |   |
|----|--|---|
| ۱۹ | میانگین امتیاز هر یک از سطوح بلوغ فرآیندی در دوره ۷ ساله | ● |
| ۲۰ | امتیاز سالانه هر یک از سطوح بلوغ فرآیندی                 | ● |
| ۲۱ | امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ مقدماتی در دوره ۷ ساله         | ● |
| ۲۲ | امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ میانی در دوره ۷ ساله           | ● |
| ۲۳ | امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ پیشرفته در دوره ۷ ساله         | ● |
| ۲۴ | امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ بهینه در دوره ۷ ساله           | ● |
| ۲۵ | امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ متعالی در دوره ۷ ساله          | ● |
| ۲۶ | میانگین امتیاز فرآیندهای منابع انسانی در سال ۱۴۰۲        | ● |

# ۳۴۰۰۰ مدل معرفی

اهداف، ساختار و چگونگی محاسبه امتیاز



# 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 ۲۰۱۵ 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 بخشنند**. 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

### نهادینه‌سازی منابع انسانی

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

### استانداردسازی منابع انسانی

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

### برندسازی منابع انسانی

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.

## Advance

- فعالیت‌های کلیدی برای بهبود چیست؟
- آیا تغییر موجب نتیجه می‌شود؟
- چگونه پژوهه بهبود را اجرا کنیم؟
- چگونه نگرش‌ها را بهبود بدهیم؟

## Standard

- اهداف ما چیست؟
- ضرورت این کار چیست؟
- قلمرو کار چیست؟
- به دنبال چه سطحی از بلوغ باید باشیم؟

## Analyse

- شکاف وضعیت مطلوب با موجود چیست؟
- علل چیستند؟
- منابع و موانع چیستند؟
- شکاف نگرش‌ها با اهداف چرا وجود دارد؟

## Assess

- چگونه اندازه بگیریم؟
- سنجه‌ها چیستند؟
- بلوغ چگونه اتفاق می‌افتد؟
- نگرش‌ها در چه وضعیتی هستند؟

## منطق مدل ۳۴۰۰۰ (SAAA)

در این مدل، فرآیندها و نگرش‌های مرتبط با کارکرد منابع انسانی در سازمان مورد ارزیابی قرار گرفته، در مقایسه با مدل تحلیل شده و سپس اقدامات بهبود مناسب با شرایط سازمان تجویز می‌شود.

# مدل ۳۴۰۰۰ در یک نگاه

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



# فرآیندهای منابع انسانی

| امتیاز | عنوان فرآیند                                  | شماره فرآیند | سطح بلوغ |
|--------|---|--------------|----------|
| ۲۰۰۰   | رهبری و استراتژی منابع انسانی                 | ۱۴           | متعالی   |
| ۲۰۰۰   | مدیریت اخلاق، ارزش‌ها، فرهنگ سازمانی          | ۱۳           |          |
| ۲۰۰۰   | مدیریت استعدادها و جانشین پروری               | ۱۲           | بهینه    |
| ۱۰۰۰   | پیشنهادات و نوآوری مستمر                      | ۱۱           |          |
| ۱۰۰۰   | تیمسازی و توانمندسازی                         | ۱۰           |          |
| ۲۰۰۰   | تحلیل و توسعه شایستگی‌ها                      | ۹            | پیشرفته  |
| ۱۰۰۰   | مربی‌گری و منتوريونگ                          | ۸            |          |
| ۱۰۰۰   | آموزش، یادگیری و مدیریت دانش                  | ۷            |          |
| ۲۰۰۰   | حقوق، مزایا و پاداش                           | ۶            | میانی    |
| ۱۰۰۰   | مدیریت عملکرد کارکنان                         | ۵            |          |
| ۱۰۰۰   | روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی           | ۴            |          |
| ۲۰۰۰   | برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و گریدینگ شاغل  | ۳            | مقدماتی  |
| ۱۰۰۰   | تجزیه و تحلیل شغل و گریدینگ شغلی              | ۲            |          |
| ۱۰۰۰   | طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی            | ۱            |          |
| -      | آغاز اقدامات یکپارچه و سیستماتیک منابع انسانی | -            | مبتدی    |
| -      | اقدامات کاری پراکنده و بی‌ثبات                | -            | پراکنده  |
| ۲۰۰۰۰  | جمع امتیازات 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 مقداری در هفت سطح هر فرآیند، یکی از بازه‌ها را در هر سطح به تشخیص مصاحبه، متريکز\*، مستندات و مشاهدات انتخاب می‌کند. بر اساس قانون وبر- فخر\* برای محاسبه امتیاز فرآیند، ۷ عدد مریبوط به ۷ سطح هر فرآیند با هم جمع می‌شود تا امتیاز هر فرآیند به دست آید.

# نگرش‌های منابع انسانی

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

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.

شناخت‌های 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 ۱۱۲ ۳۴۰۰۰ استفاده می‌شود. این پرسشنامه شامل گویه به منظور سنجش نگرش منابع انسانی است.

# جوایز و نشانهای مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰

|   |                   |
|---|-------------------|
| نیازمند استاندارد در دو سطح A1 و A2           | متعالی            |
| نیازمند استاندارد در دو سطح A3 و A4           | بهینه             |
| نیازمند استاندارد در چهار سطح B1، B2، B3 و B4 | پیشرفته           |
| نیازمند استاندارد در چهار سطح C1، C2، C3 و C4 | میانی             |
| نیازمند استاندارد در چهار سطح D1، D2، D3 و D4 | مقدماتی           |
| نیازمند استاندارد E                           | مبتدی             |
| مردود (F)                                     | پراکنده           |
| (G)   | عدم ورود به جایزه |

جوایزه 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 این‌رو در جایزه مدل ۳۴۰۰۰ از روش امتیازی استفاده می‌شود و ارزیابی در هفت رتبه A، B، C، D، E، F و G انجام می‌شود.

جوایزه 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.  $۱*۲*۳=۶$  : برای نیل به مرحله بلوغ ۶ و بالاتر داشتن حداقل یک سنجه (متريکز) در هر فرآيند ضروري است. يعني در مرحله ۵ متريکز مورد توجه قرار می‌گيرد. در نهايit بر اساس دامنه امتيازات كسب شده جوايز اهدا می‌شوند.

## دلایل نامگذاری روز ۲۵ فروردین ماه به عنوان روز ملی منابع انسانی:

به منظور ملی سازی، نهادینه سازی، استانداردسازی، برنديسازی و حرفه‌ای سازی منابع انسانی در سازمانها، برای اولین بار در کشور، در سال ۱۳۹۱ در مدل ۳۴۰۰۰ روز ملی منابع انسانی پیشنهاد و به سازمان‌ها ارائه شد و بتدریج مدنظر سازمانها قرار گرفت و امید است که مورد توجه همه مردم ایران و فرهنگ عمومی ایران زمین قرار گیرد.

دلیل اصلی انتخاب این روز به عنوان روز ملی مدیریت منابع انسانی در مدل ۳۴۰۰۰ این است که اساساً این مدل و ویژگی‌های هفتگانه آن، از ایده هفت شهر عشق عطار برگرفته شده است. در تقویم رسمی کشور، ۲۵ فروردین سالروز بزرگداشت مقام شیخ فریدالدین ابوحامد محمد عطار نیشابوری، عارف و شاعر و نظریه‌پرداز تعالی هفت مرحله‌ای (هفت وادی سلوک) در تصوف: ۱. طلب، ۲. عشق، ۳. معرفت، ۴. استغنا، ۵. توحید، ۶. حیرت و ۷. فنا) نامگذاری شده است. از این جهت شکوفایی و تعالی انسان در سازمان، که هدف اصلی مدل ۳۴۰۰۰ است ایجاب می‌کرد که این روز همزمان به عنوان روز ملی منابع انسانی نامگذاری شود.

در مدل ۳۴۰۰۰، هفت ویژگی از جنس عدد مقدس هفت وجود دارد:

۱. هفت مولفه در معماری مدل؛
۲. هفت مرحله بلوغ در مدل؛
۳. هفت مرحله بلوغ در هر فرایند؛
۴. هفت اقدام در هر مرحله؛
۵. هفت مرحله بلوغ در نگرش‌ها؛
۶. هفت نتیجه سازمانی؛
۷. هفت بازه مقادیر در امتیازدهی.

یکی از دلایل نامگذاری روز ۲۵ ماه، به عدد ۲۵ در استاندارد ۳۴۰۰۰ برمی‌گردد. در استاندارد ۳۴۰۰۰، عدد ۲۵ جایگاه خاصی دارد. گریدهای شغلی در این استاندارد ۲۵ گرید سه ارزشی، گریدهای شخصی ۲۵ گرید سه حالتی، گریدهای عملکردی ۲۵ گرید، فوق العاده پست‌های حیاتی و کلیدی ۲۵ عدد، فوق العاده جذب و استعداد ۲۵ امتیاز متمایز، فوق العاده منطقه و ویژه ۲۵ حالت و فوق العاده نقش ۲۵ عدد می‌باشد.

\*منبع: کتاب مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی - چاپ پانزدهم - صفحات ۲۲-۱۸

## دلایل نامگذاری روز ۱۴۲۵ فروردین ماه به عنوان روز ملی منابع انسانی:

علاوه بر نهادیه‌سازی‌نمایدین با مراسم و رویدادهای روز ملی منابع انسانی، ۲۵ فروردین چند ویژگی کارکردی هم برای منابع انسانی دارد که عبارتند از: شروع سال شمسی و برنامه‌ریزی برای تحول و بهبود به عنوان شریک استراتژیک سازمان و شروع توافقنامه‌های عملکردی (سازمانی - واحدی- فردی) در هفته آخر فروردین ماه، نیروی طبیعی فروردین برای تحول انسانی، قدرت فرهنگی اجتماعی فروردین برای آغاز حرکت و تکریم منزلت منابع انسانی در توسعه جامعه انسانی به عنوان هدف نه ابزار.

یک ویژگی نامگذاری روز منابع انسانی با وجود بودن روزهای مصوب در تقویم رسمی برای مشاغل همچون روز کارگر، روز معلم، روز پرستار، روز پرشک، روز دندانپزشک، روز کارمند، روز مهندس، روز مرد، روز زن، روز دختر، روز جوان، روز پاسدار، روز جانباز، روز ماما، روز سالمدن، روز دانشجو، روز کتابدار؛ این است که روز ملی منابع انسانی شامل همه این موارد می‌شود و کل جمعیت فعال شاغل را در بر می‌گیردو به نوعی وحدت در عین کثرت است. در عین کثرت در همه مشاغل، همه ذاتا انسانند و در خلقت مشترکند.

یک دیگر از مکانیزم‌های نهادیه‌سازی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها جایزه علمی عطای است که هر سال به بهترین آثار ملی و بین‌المللی (کتاب، مقاله، اختراع، ایده، تکنولوژی) در حوزه رفتار سازمانی، روانشناسی صنعتی- سازمانی و مدیریت منابع انسانی اهدا می‌شود. ارزش نشان ملی عطای ۳۴۰۰۰ دلار می‌باشد که در ۲۵ فروردین، روز ملی منابع انسانی با پشتیبانی سازمان‌ها به افراد یا تیم‌های برنده اهدا می‌شود. همچنین مدیرانی که بتوانند در حوزه منابع انسانی سازمان‌ها، اقدامات اجرایی شگرف انجام داده و تاثیر ملی داشته باشند، می‌توانند برای دریافت این جایزه اقدام کنند. دولت نیز می‌تواند از این نشان ملی برای تقدیر از لیاقت مدیران برجسته در حوزه منابع انسانی بهره گیرد.

تدبیر مناسب دیگر، تدوین صورت‌های انسانی در آخر هر سال انسانی، منتهی به ۲۵ فروردین است که مبنای برنامه‌های واحد منابع انسانی برای هر سال باشد. همچون صورت‌های مالی که در هر سال مالی تهیه می‌شود، می‌توان صورت‌های انسانی هر سال را تهیه کرد. بر اساس سنجه‌های استاندارد ۳۴۰۰۰ که مدیریت منابع انسانی داده محور را عملی می‌سازد؛ می‌توان صورت‌های انسانی را تهیه و در اختیار تصمیم‌گیران و مدیران ارشد سازمان قرار داد.

\*منبع: کتاب مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی - چاپ پانزدهم - صفحات ۲۲-۱۸

# 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 صعب ناک  
هفتمین، وادی فقر است و فنا بعد از این روی روش نبود تو را  
در کشش افتی، روش گم گرددت گر بود یک قطره قلزم گرددت

- عطار نیشابوری

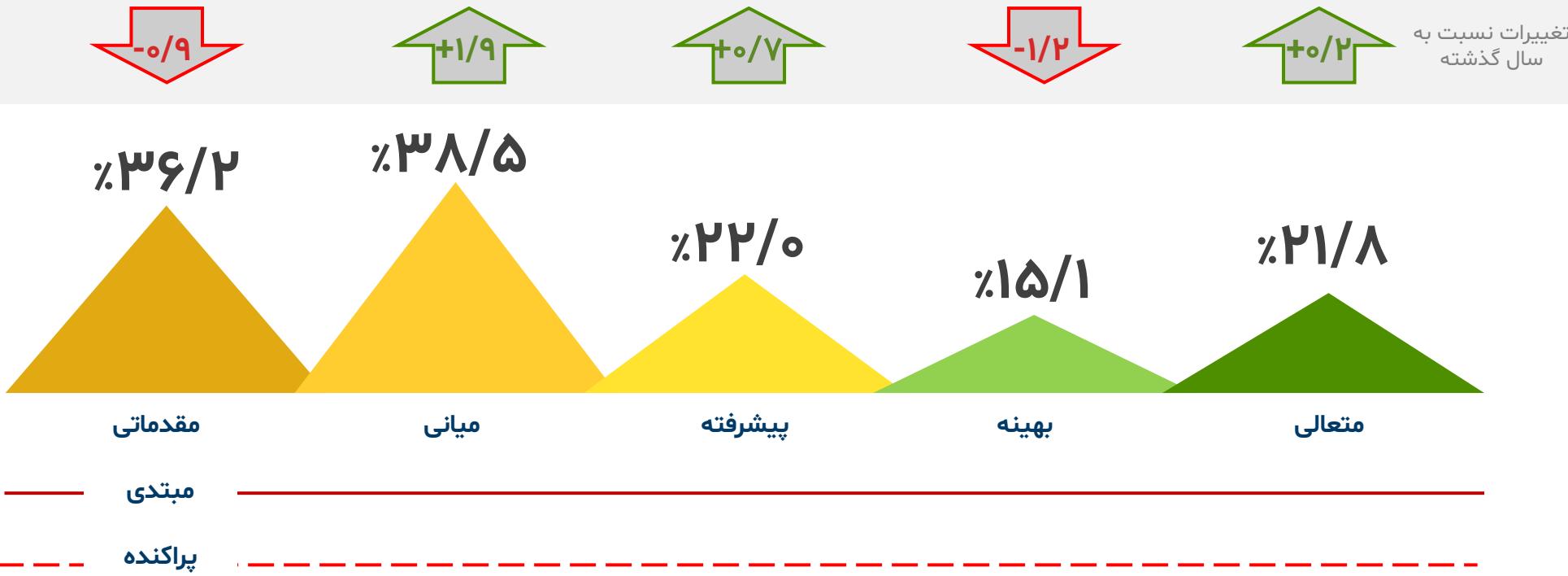
\* این مدل و ویژگی‌های هفتگانه آن، از ایده هفت شهر عشق عطار برگرفته شده است.

# سطح تعالی فرآیندهای منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی

مقایسه سطح تعالی فرآیندها در ۷ سال گذشته



# میانگین امتیاز هر یک از سطوح بلوغ فرآیندی در دوره ۷ ساله



پس از افزودن امتیازهای کسب شده توسط سازمانها در سال ۱۴۰۲، میانگین امتیازهای سطوح بلوغ میانی، پیشرفته و متعالی افزایش و میانگین سطوح بلوغ مقدماتی و بهینه کاهش یافته است.

بیشترین تغییر در سطح بلوغ میانی رخ داده که بیانگر افزایش تمرکز سازمانها بر فرایندهای این مرحله بلوغ می باشد.

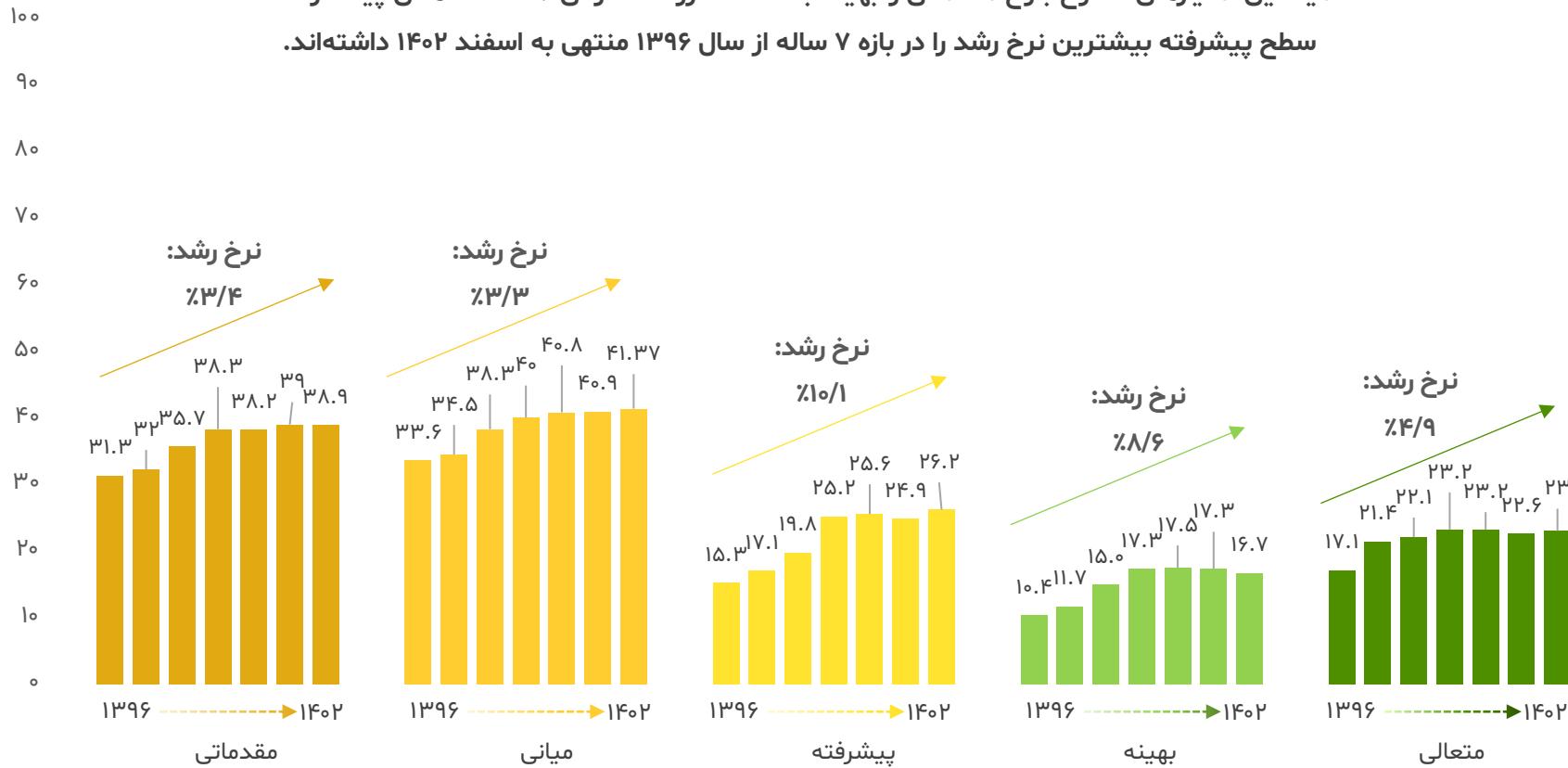
برخلاف سالهای قبل، در طول دوره ۷ ساله از سال ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۲ میانگین بیشترین امتیاز مراحل بلوغ فرآیندی مربوط به سطح میانی است.

# امتیاز سالانه هر یک از سطوح بلوغ فرآیندی

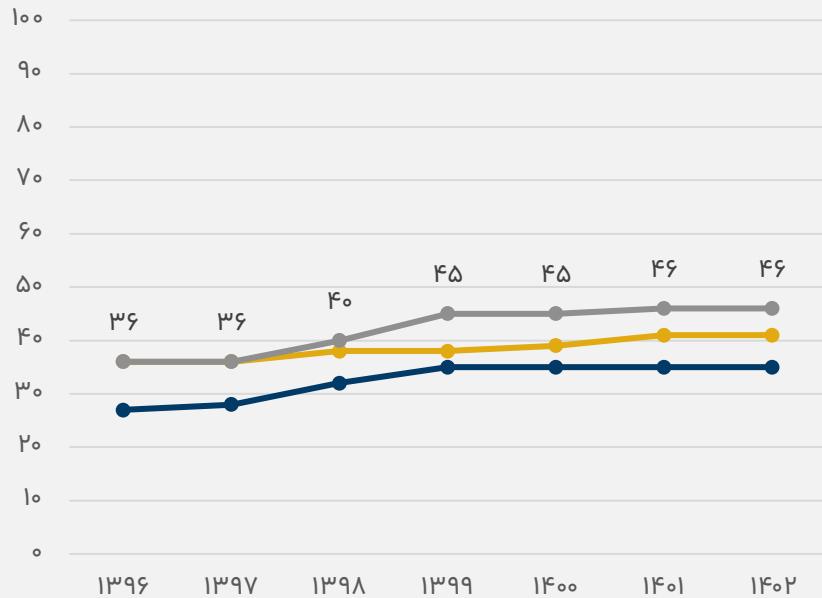
روند صعودی سطوح بلوغ میانی، پیشرفته و متعالی در طی ۷ سال گذشته نمایان است.

میانگین امتیازهای سطوح بلوغ مقدماتی و بهینه با شکست روند صعودی ۶ ساله، کاهش پیدا کردند.

سطح پیشرفته بیشترین نرخ رشد را در بازه ۷ ساله از سال ۱۳۹۶ متمیز به اسفند ۱۴۰۲ داشته‌اند.



# امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ مقدماتی در دوره ۷ ساله



پس از روند صعودی در سال‌های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۹، امتیازات هر ۳ فرآیند سطح بلوغ مقدماتی **نسبتاً ثابت** مانده است. این امر ممکن است بیانگر عدم تمرکز سازمان‌ها برای ارتقا بیشتر فرآیندهای مذکور باشد.

## ● 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 ملزمات این فرآیند وجود استراتژی سازمان و برنامه عملیاتی به صورت مدون است.

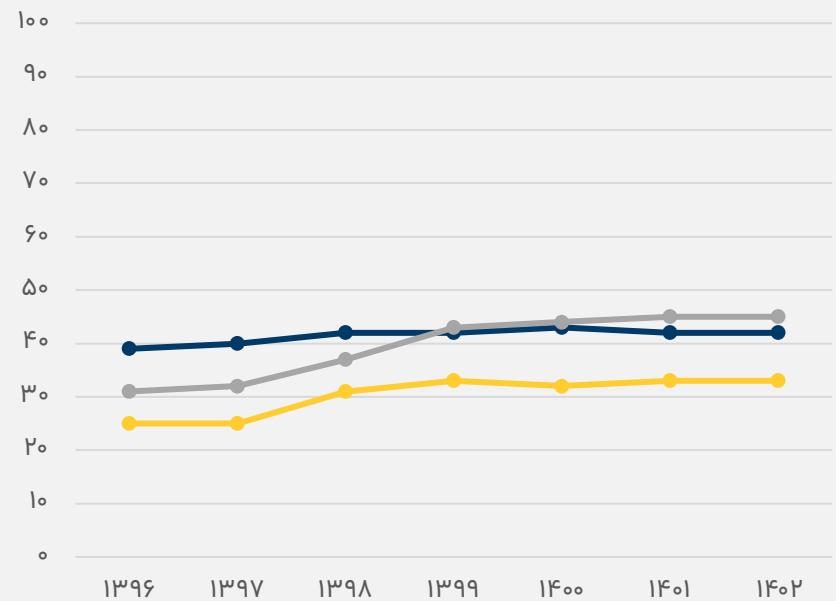
## ● تجزیه و تحلیل شغل و گریدینگ شغلی

فرآیند تجزیه و تحلیل شغل و گریدینگ\* شغلی، مطالعه، تجزیه و تحلیل شغل و تدوین شرح وظایف و شرایط احرار 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 برنامه‌ریزی 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.

# امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ میانی در دوره ۷ ساله



نتایج حاصل از ارزیابی دوره ۷ ساله منتهی به سال ۱۴۰۲ حاکی از **همگرایی ۲ نگرش حقوق، مزايا و پاداش و روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی است.**

## ● 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.

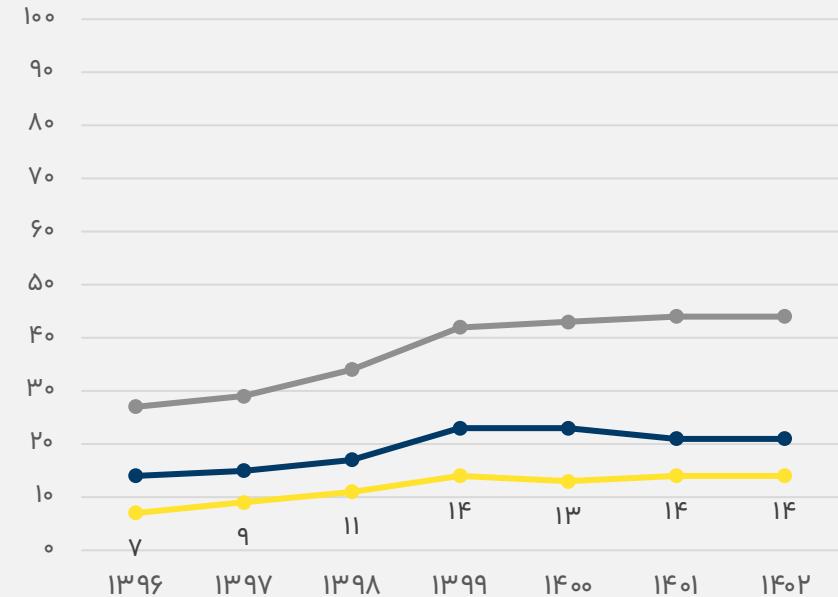
## ● مدیریت عملکرد کارکنان

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، مزايا و پاداش

فرآیند جبران خدمات به معنای ایجاد نظام مشخص برای پرداخت حقوق و مزاياي انگيزاننده، شفاف و عادلانه می‌باشد. فرآیند حقوق و مزايا 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 می‌گيرد.

# امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ پیشرفته در دوره ۷ ساله



بیشترین امتیاز فرآیند مربیگری و منتورینگ در سازمانها در طی ۷ سال گذشته با اینحال باز هم کمترین امتیاز کسب شده میان فرآیندهای سطح بلوغ پیشرفته است.

%۱۴

## ● 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.

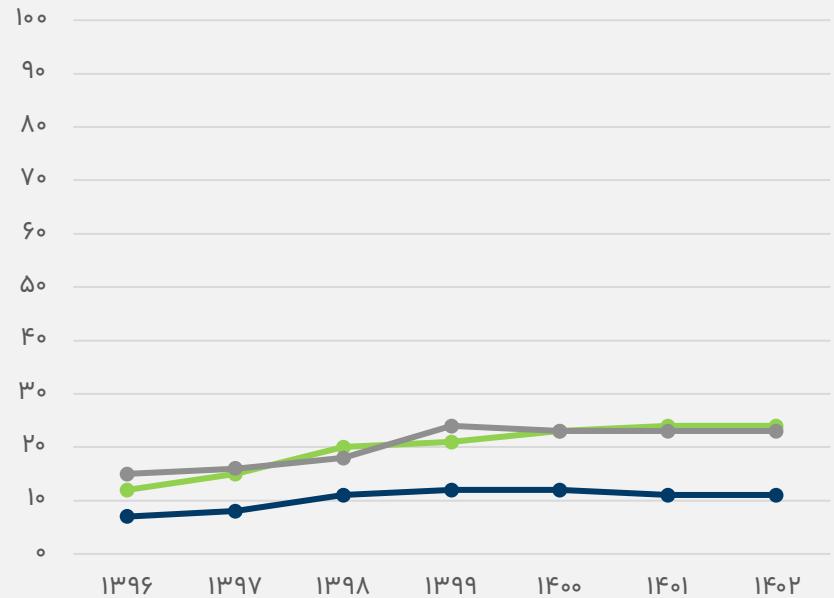
## ● مربیگری و منتورینگ

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.

# امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ بهینه در دوره ۷ ساله



**روند ثابت** امتیازات کسب شده در نگرش مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری، بیانگر عملکرد نسبتاً موفق سازمان‌ها در شرایط رقابتی و بحران کمبود نیروی انسانی سال‌های اخیر (۱۳۹۹ تا ۱۴۰۲) می‌باشد.

## ● 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 روانشناسختی 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.

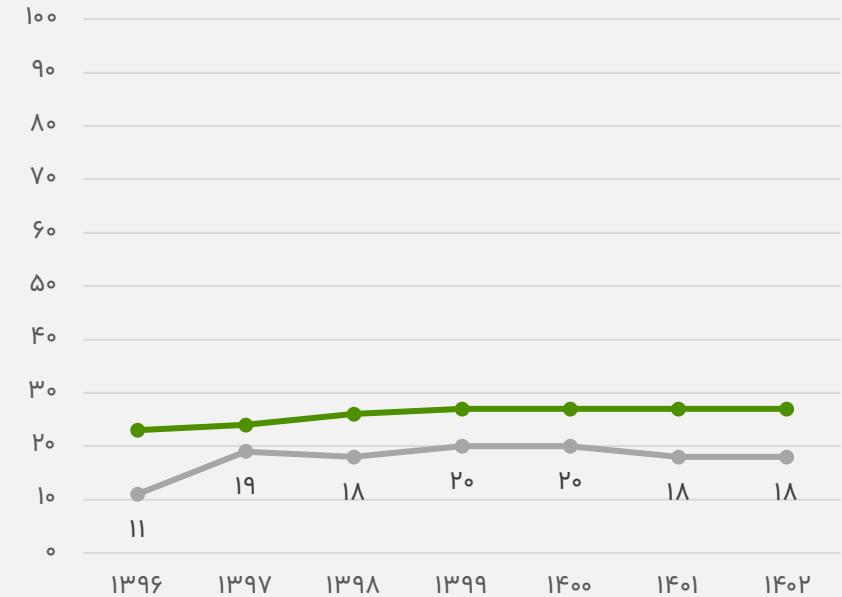
# امتیاز هر فرآیند سطح بلوغ متعالی در دوره ۷ ساله

## ● 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

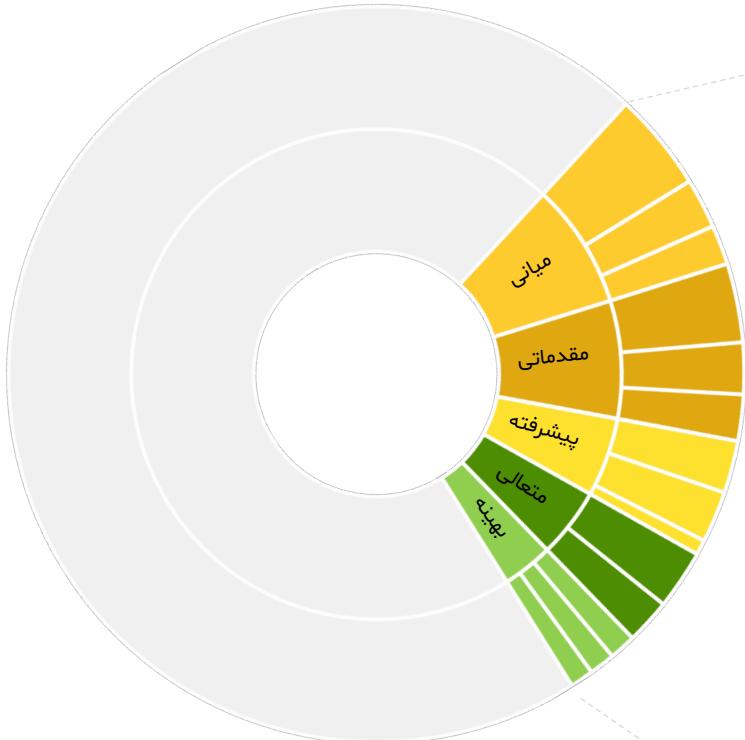
در این فرآیند تلاش می‌شود منابع انسانی شریک استراتژیک سازمان باشد و اقدامات منابع انسانی در همه واحدها، در راستای استراتژی سازمان قرار می‌گیرد. هدف این فرآیند همسو کردن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان است. در این راستا باید با مکانیزم‌هایی منابع انسانی اهرم تحقق استراتژی‌های سازمان شود.



نرخ رشد فرآیند مدیریت اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی در طول دوره ۷ ساله منتهی به سال ۱۴۰۲ می‌باشد.

٪۹

# میانگین امتیاز فرآیندهای منابع انسانی در سال ۱۴۰۲



٪۳۹/۲

امتیاز کسب شده در بخش فرآیندهای منابع انسانی

امتیاز فرآیندهای سطح میانی با ۲۸٪ بیشترین و فرآیندهای سطح بهینه با ۴۱٪ کمترین امتیاز کسب شده در سال ۱۴۰۲ از کل امتیاز کسب شده است.

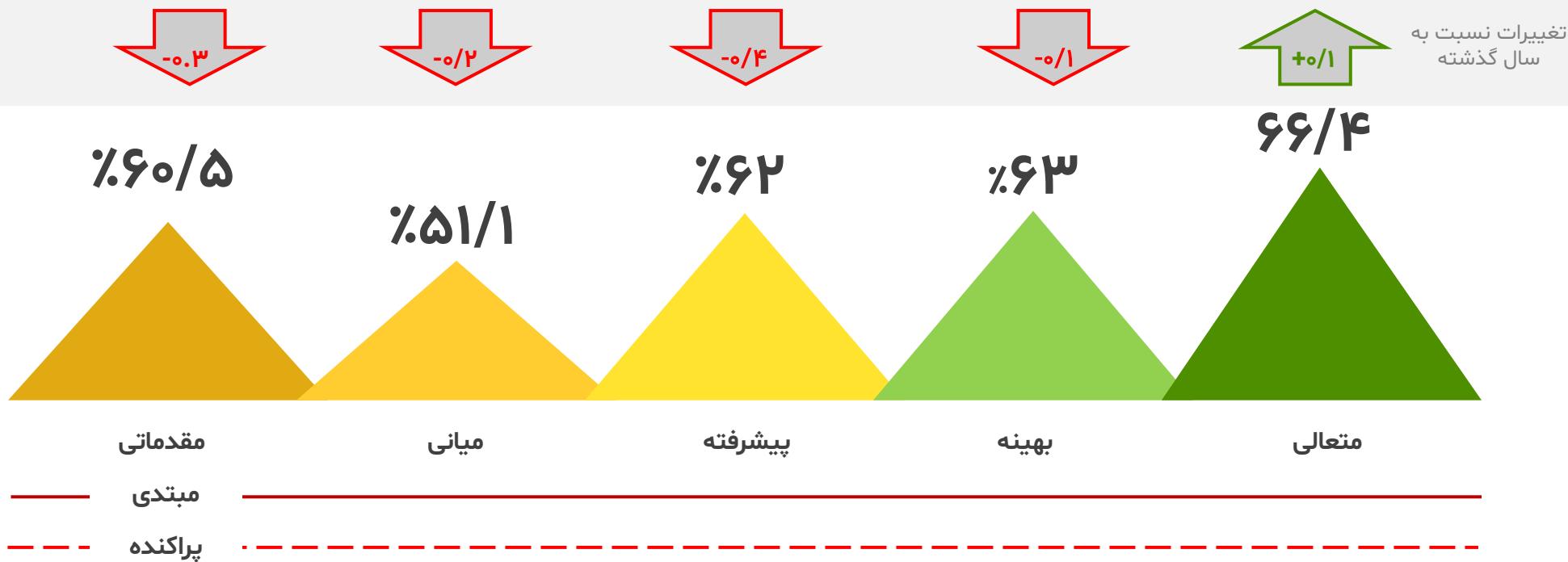


A photograph showing a group of approximately 20 people in a conference room. They are seated in rows, facing towards the right side of the frame. The individuals are dressed in professional attire, such as suits and blazers. The room has dark wood paneling on the walls and red chairs. A large, semi-transparent graphic element is overlaid on the right side of the image, consisting of a white triangle pointing left and a white rounded rectangle above it.

# سطح تعالی نگرش‌های منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی

مقایسه سطح تعالی نگرش‌ها در ۷ سال گذشته

# میانگین امتیاز هر یک از سطوح بلوغ نگرشی در دوره ۷ ساله



پس از محاسبه میانگی امتیاز سطوح نگرشی در طول دوره ۷ ساله از سال ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۲، میانگین امتیاز تمام سطوح به غیر از سطح متعالی نسبت به سال گذشته کاهش یافته است.

کمترین امتیاز مراحل بلوغ نگرش‌های منابع انسانی مربوط به سطح میانی و بیشترین میزان کاهش برای نگرش‌های سطح بلوغ پیشرفته بوده است

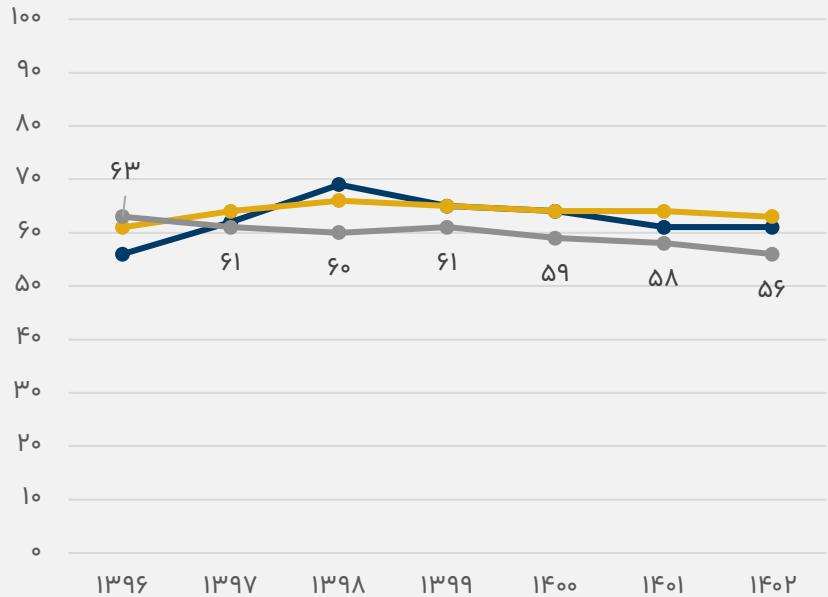
# امتیاز سالانه هر یک از سطوح بلوغ نگرشی

امتیاز ۳ سطح بلوغ نگرشی مقدماتی، میانی و پیشرفته در دوره ۷ ساله از سال ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۲ منفی بوده و روند کاهش داشته است. با وجود افزایش امتیاز انک بعضی سطوح در سال ۱۴۰۲، همچنان هیچ یک از سطوح بلوغ نزدیک بالاترین امتیازی که تا کنون کسب کردہ‌اند نشده‌اند.



# امتیاز هر نگرش سطح بلوغ مقدماتی در دوره ۷ ساله

## ● رضایت شغلی



کمترین امتیاز کسب شده نگرش رضایت شغلی در دوره ۷ ساله ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۲ می‌باشد.

%۵۶

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.

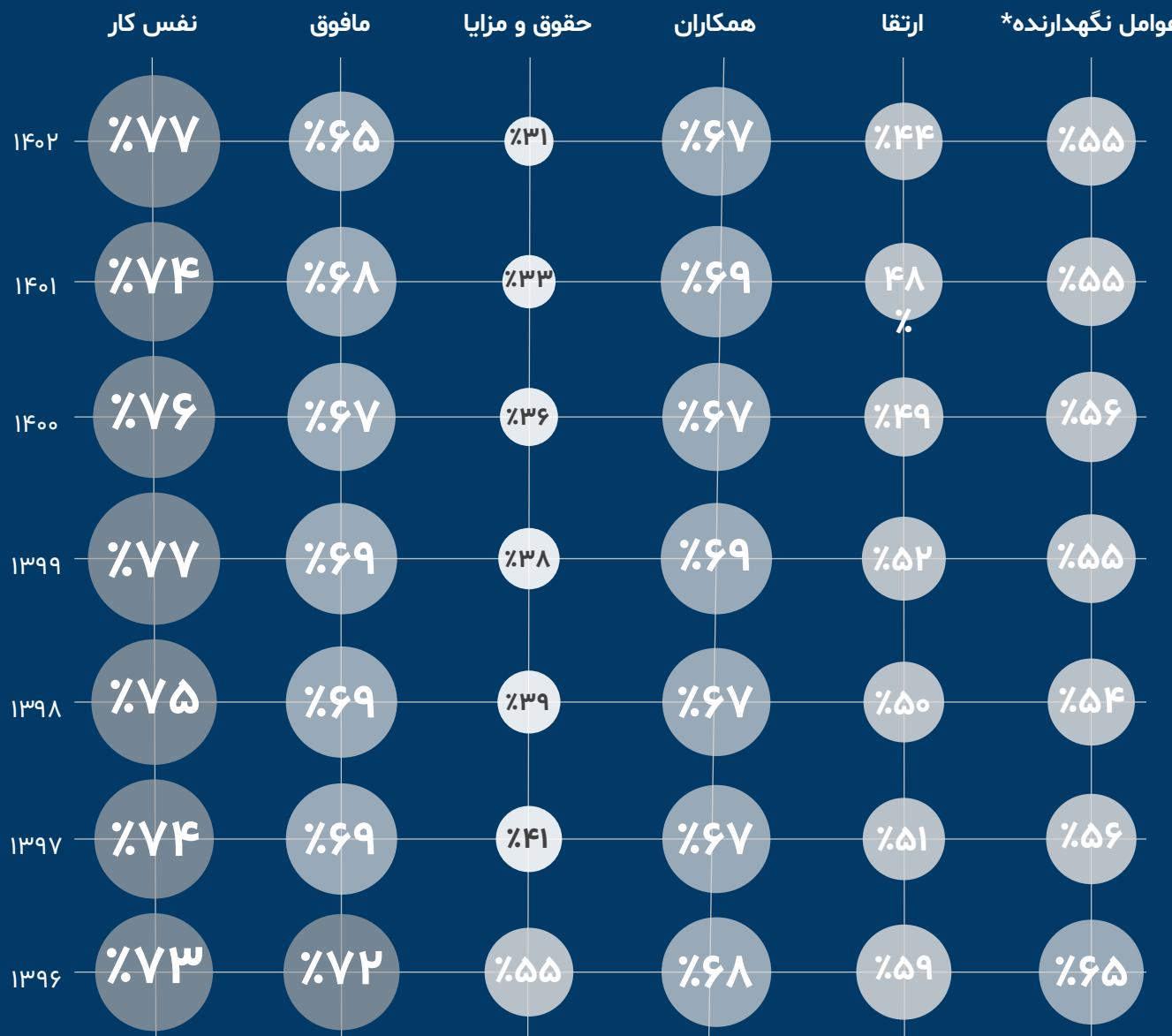
## ● تعهد سازمانی

تعهد سازمانی به نگرش کلی فرد به سازمان به عنوان یک کل دلالت دارد. تعهد سازمانی در برگیرنده 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.

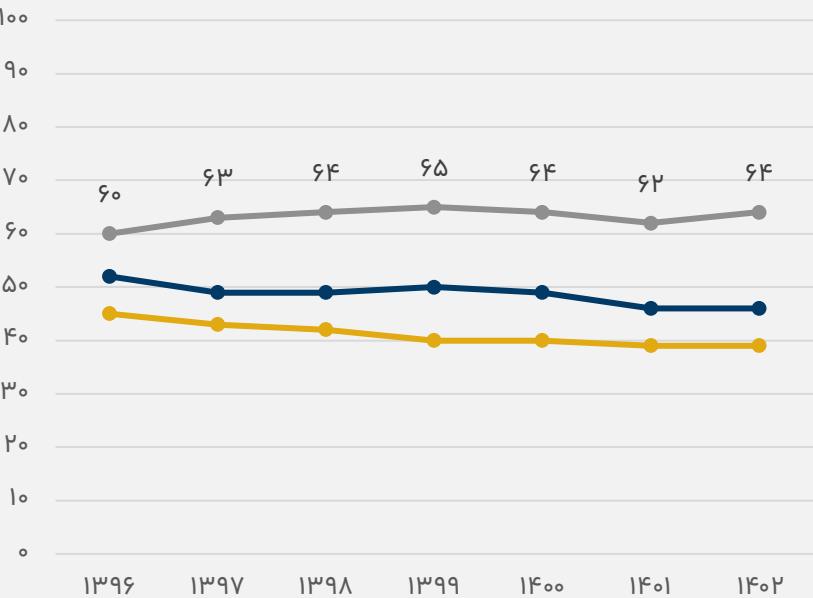
# نگاهی عمیق‌تر به زیربخش‌های رضایت‌شغلی در ایران



رضایت شغلی از بررسی رضایت در ۶ زیربخش مقابله حاصل می‌شود.

در سال ۱۴۰۲ همچون سال‌های گذشته، 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 مزايا در سال ۱۴۰۲ نیز، به روند نزولی ۷ ساله خود ادامه داده است.

# امتیاز هر نگرش سطح بلوغ میانی در دوره ۷ ساله



پس از ۲ سال روند کاهشی نگرش بهداشت روانشناختی افزایش معناداری داشته است.

٪۶۴

## ● 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 ائتلاف انرژی می‌شود. بهداشت روانشناختی سطح متعادل استرس را در کارکنان می‌سنجد.

## ● نبود اعتیاد به کار

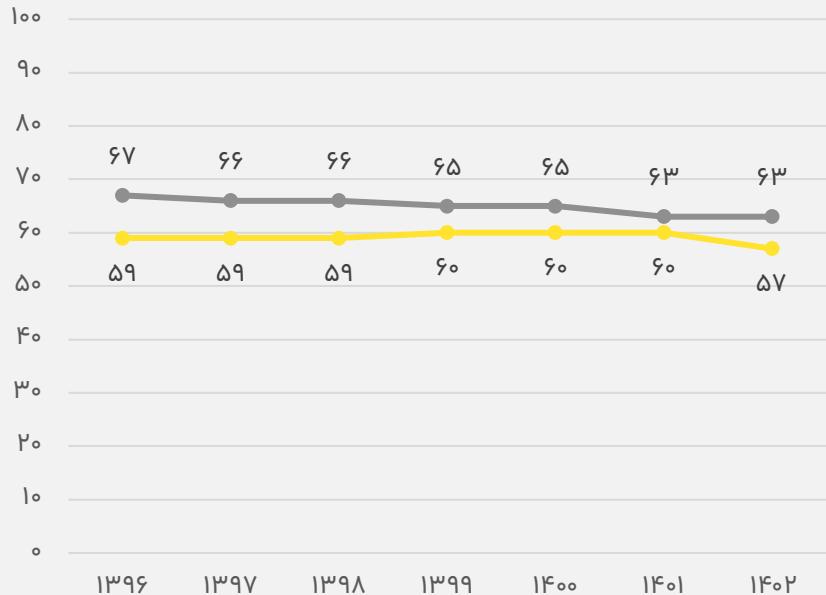
معتادان به کار افرادی هستند که نیاز به کار در آنها به حدی زیاد و افراطی است که ممکن است خطری جدی برای سلامتی، شادی فردی، روابط درونفردی و وظایف و نقش‌های اجتماعی آنها به وجود آورد. اعتیاد بالا به کار به معنای تلقی از کار به عنوان وسیله‌ای برای فرار از مسئولیت‌های بیرونی و نه یک وظیفه ارضی‌کننده می‌باشد.

## ● 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.

# امتیاز هر نگرش سطح بلوغ پیشرفته در دوره ۷ ساله

## ● عجین شدن با شغل



کمترین امتیاز کسب شده نگرش اشتیاق سازمانی در دوره ۷ ساله ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۲ میباشد.

٪۵۷

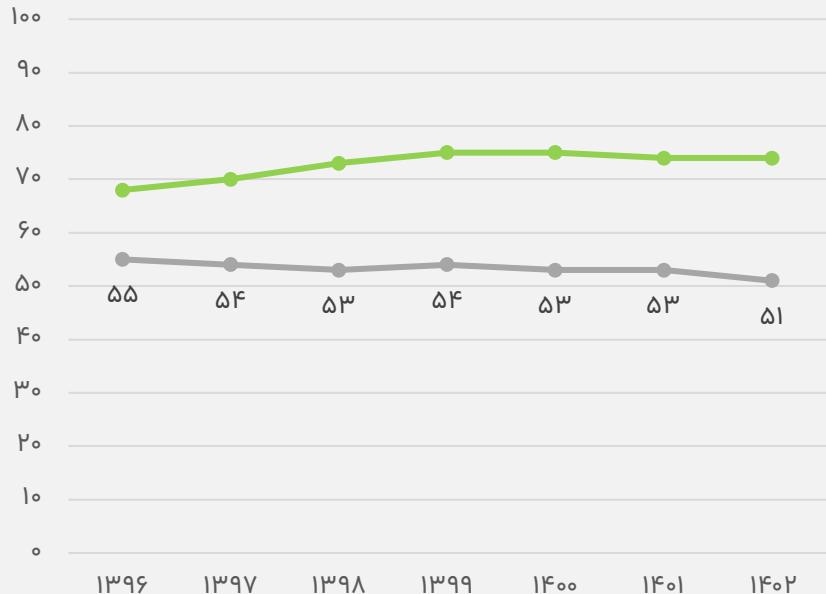
ungein شدن با شغل درجه‌ای است که فرد به صورت ذهنی، شناختی و روانشناسی مشغول شغلش شده و در آن غرق می‌شود و علاقه و اهمیت خاصی برای شغلش قائل می‌شود. عجین شدن با شغل با هویت شغلی در ارتباط است، فرد عجین شده معمولاً شغلش را معرف خودش می‌داند. این افراد تلاش زیادی برای تحقق اهداف سازمان انجام می‌دهند.

## ● 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، تحرك 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.

# امتیاز هر نگرش سطح بلوغ بهینه در دوره ۷ ساله

## ● حمایت سازمانی درک شده



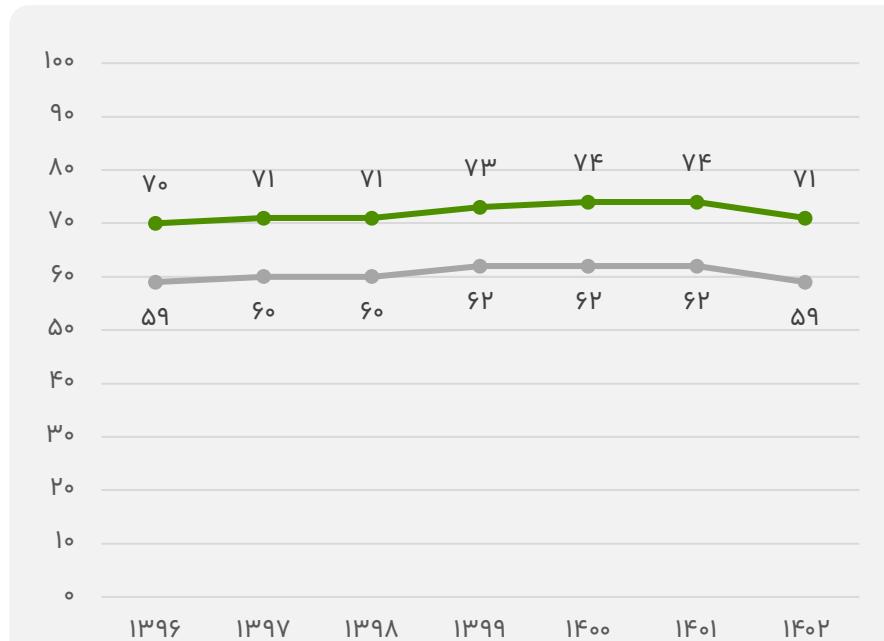
حمایت سازمانی درک شده به اعتقاد کارکنان در رابطه با میزانی که سازمان برای مشارکت، سلامتی و رفاه آن‌ها ارزش قائل است، اشاره دارد. مبنای این ادراکات در کارکنان نحوه تخصیص منابع در سازمان است.

## ● 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.

پس از طی **روند ثابت** امتیازات کسب شده در نگرش حمایت سازمانی درک شده، در سال ۱۴۰۲ ارزیابی‌ها بیانگر کاهش این شاخص هستند.

# امتیاز هر نگرش سطح بلوغ متعالی در دوره ۷ ساله



کاهش سطح رفتارهای شهروندی

٪-۳

از ۱۴۰۱ تا ۱۴۰۲

کاهش سطح رفتارهای ضد شهروندی

٪-۳

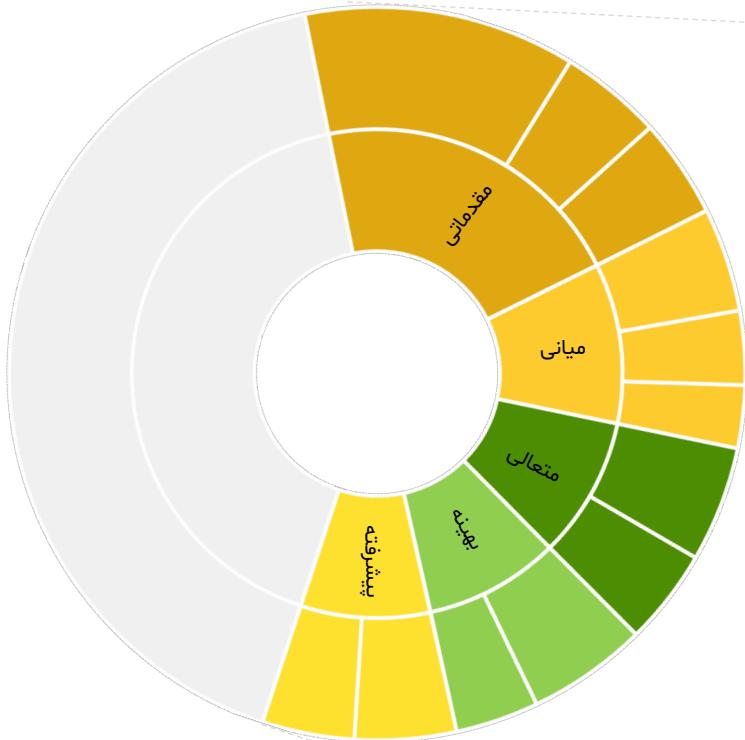
## ● نبود رفتارهای ضد شهروندی سازمانی

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

## ● رفتارهای شهروندی سازمانی

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

# میانگین امتیاز نگرش‌های منابع انسانی در سال ۱۴۰۲



امتیاز کسب شده در بخش نگرش‌های منابع انسانی

امتیاز نگرش‌های سطح مقدماتی بیشترین امتیاز کسب شده در سال ۱۴۰۲ و برابر با ۲۰/۸٪ از کل امتیاز کسب شده است.

|  |  |
|--|--|
| <b>مقدماتی</b>                                 | <b>متعالی</b>                                |
| رضایت شغلی (JS) ۲۰.۵۰%                         | نیود رفتارهای ضد شهروندی سازمانی (ACB) ۷.۳۰% |
| تعهد سازمانی (OC) ۷.۷۰%                        | بهبینه                                       |
| ماندگاری (عدم تمايل به ترک خدمت) (TI/JE) ۷.۵۰% | هویت سازمانی (OI) ۹.۱۰%                      |
| میانی  | پیشرفته                                      |
| بهداشت (PW) ۷.۸۰%                              | تعادل کار و زندگی (WLB) ۵.۶۰%                |
| روانشناسی (JL) ۷.۷۰%                           | نیود اعتیاد به کار (W) ۴.۸۰%                 |
| اشتیاق سازمانی (EE) ۷.۰۰%                      | عجین شدن با شغل                              |



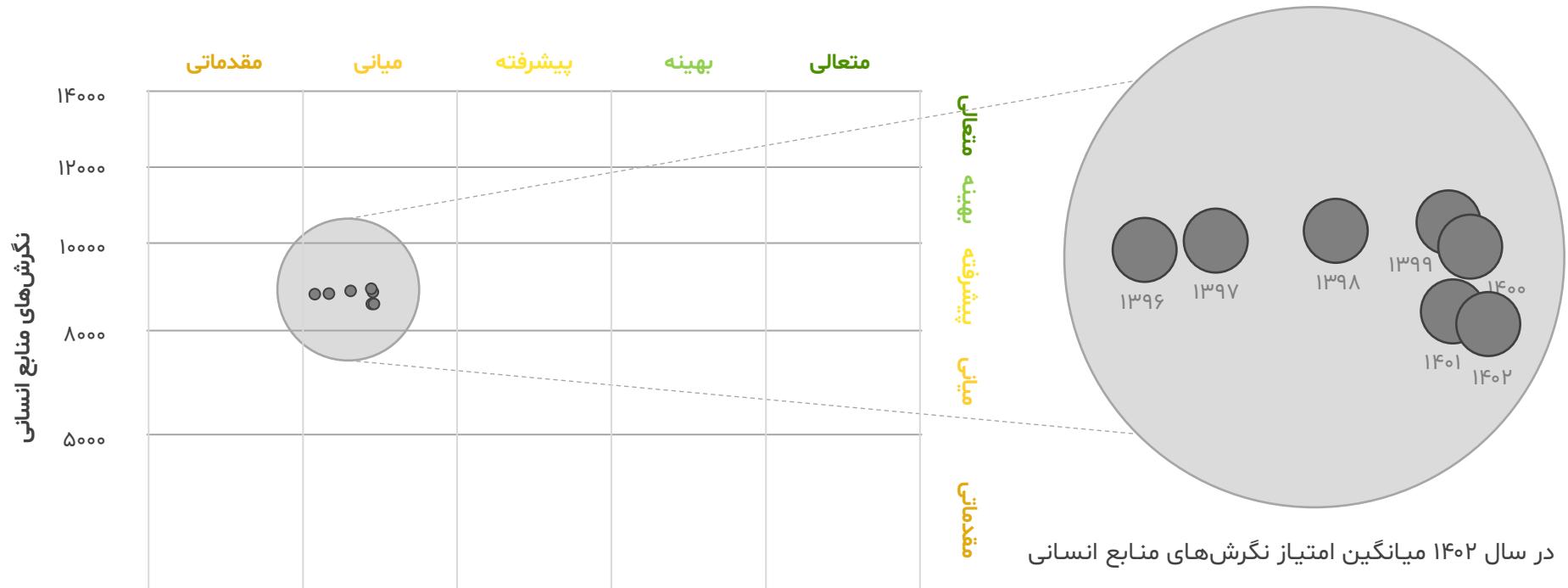
# تناسب فرایندها و نگرش‌های منابع انسانی

سطح تعالی فرایندها و نگرش‌ها در ۷ سال گذشته



# امتیاز فرآیندها و نگرش‌های منابع انسانی در یک نگاه

میانگین امتیاز فرآیندها و نگرش‌های منابع انسانی برای تمامی سازمان‌های مورد بررسی در ۷ 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 پیشرفته قرار گرفته‌اند.



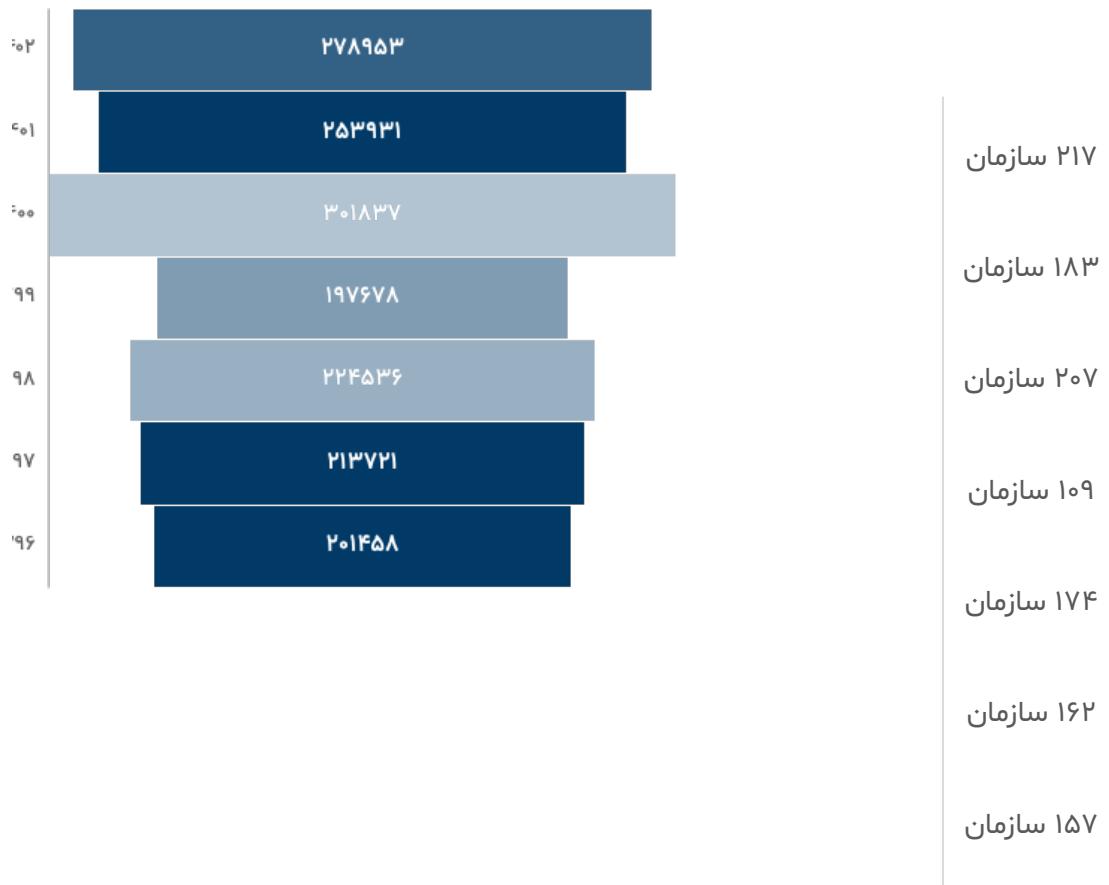
در سال ۱۴۰۲ میانگین امتیاز نگرش‌های منابع انسانی به روند نزولی سه ساله ادامه دادند این کاهش در سال‌های ۱۴۰۱، ۱۴۰۰ نیز قابل مشاهده است. با اینحال فرآیندهای منابع انسانی با شکست این روند، با اختلاف اندک بیشترین امتیاز در طول دوره ۷ ساله را کسب کردند.

# جایزه ملی منابع انسانی

توزيع جوایز در ۷ سال گذشته



# توزيع شرکت‌کنندگان ارزیابی منابع انسانی در هر سال



گزارش حاضر، حاصل جمعآوری و

تحلیل داده‌های منابع انسانی

**۷۲۱ سازمان**

در ارزیابی منابع انسانی و

سنجدش نگرش‌های منابع انسانی

**۱،۶۷۲،۱۱۴ کارمند**

در طول ۷ سال گذشته می‌باشد.

# وضعیت جایزه منابع انسانی در ۷ 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.
- در سال ۱۴۰۲ برای اولین بار، یک شرکت موفق به دریافت نشان سیمین استاندارد B1 با بیش از ۷۰٪ میزان انطباق شده است. تا قبل از سال ۱۴۰۲، در هر سال کمتر از ۳ شرکت موفق به دریافت جوایز مربوط به نشان سیمین استاندارد شده‌اند ولی در سال ۱۴۰۲، این عدد به ۵ شرکت رسیده است.

| ردیف<br>ورود | مردود | نشان استاندارد |    |    |    | نشان بلورین استاندارد |    |    |    | نشان برنزین استاندارد |    |    |    | نشان سیمین استاندارد |    |    |    | نشان زرین استاندارد |      |  |  |  |
|--------------|-------|----------------|----|----|----|-----------------------|----|----|----|-----------------------|----|----|----|----------------------|----|----|----|---------------------|------|--|--|--|
|              |       | E              | D4 | D3 | D2 | D1                    | C4 | C3 | C2 | C1                    | B4 | B3 | B2 | B1                   | A4 | A3 | A2 | A1                  |      |  |  |  |
| ۷            | ۲۰    | ۲۹             | ۳۶ | ۳۱ | ۲۱ | ۲۲                    | ۱۴ | ۱۷ | ۱۰ | ۸                     | ۴  | ۰  | ۰  | ۱                    | ۰  | ۰  | ۰  | ۰                   | ۱۴۰۲ |  |  |  |
| ۶            | ۱۸    | ۲۸             | ۳۳ | ۲۷ | ۱۳ | ۱۴                    | ۱۳ | ۱۵ | ۹  | ۴                     | ۳  | ۰  | ۰  | ۰                    | ۰  | ۰  | ۰  | ۰                   | ۱۴۰۱ |  |  |  |
| 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 ۱۴۰۲ به ترتیب ۱۵۷، ۱۰۹، ۱۷۴، ۱۶۲، ۲۰۷، ۱۸۳ و ۲۱۷ عدد بوده است.

## پیوست‌ها

جداول امتیازدهی و سطوح بلوغ



# واژه‌نامه

**می‌گردد.**: 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.

**متربیکز:** 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 محرك جسمی و نحوه درک آن توسط فرد برقرار می‌کند. این قانون در ابتدا توسط ارنست هاینریش وبر پیشنهاد شد (۱۸۷۸-۱۷۹۵) و بعداً توسط گوستاو تئودور فخنر (۱۸۸۷-۱۸۰۱)، 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

# نحوه امتیازدهی

| مرحله بلوغ | وضعیت بلوغ | امتیاز تجمعی بلوغ | درصد افزایش | حداکثر امتیاز هر مرحله | بازه سطوح | بازه های مقادیر |              |        |            |             |              |              | مرحله بلوغ |
|------------|------------|-------------------|-------------|------------------------|-----------|-----------------|--------------|--------|------------|-------------|--------------|--------------|------------|
|            |            |                   |             |                        |           | بندرت           | برخی موقع    | گاهی   | بعضی اوقات | بیشتر اوقات | غلب          | همیشه        |            |
|            |            |                   |             |                        |           | بسیار کم        | خیلی کم      | کم     | متوسط      | زياد        | خیلی زیاد    | بسیار زیاد   |            |
|            |            |                   |             |                        |           | کاملا مخالفم    | بسیار مخالفم | مخالفم | بینابین    | موافقم      | بسیار موافقم | کاملا 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

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



آدرس: خیابان قائم مقام فراهانی، میدان طومانیان  
(شعاع)، خیابان خدری، پلاک پنج، طبقه نهم  
تلفن: +۹۸ ۲۱۵۲۱۸۹۹۰۱  
ایمیل: [office@ilia.co](mailto:office@ilia.co)  
وبسایت: [ilia.co](http://ilia.co)

## شرکت ایلیا،

### مجموعه‌ای پیشرو در عرصه مشاوره مدیریت در ایران

شرکت مشاوره مدیریت ایلیا با تجربه ۱۶ سال فعالیت و همکاری با شرکت‌های معترض 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 منتنوع
- + توسعه منابع انسانی و سرمایه‌های انسانی
- + ارتقا اثربخشی 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 تمايز ایلیا است.

از سوی دیگر ایلیا، مشاور توانمند را فراخواز از یک راهنمای صرف می‌داند و برای تحقیق 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 دانشکدان 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.