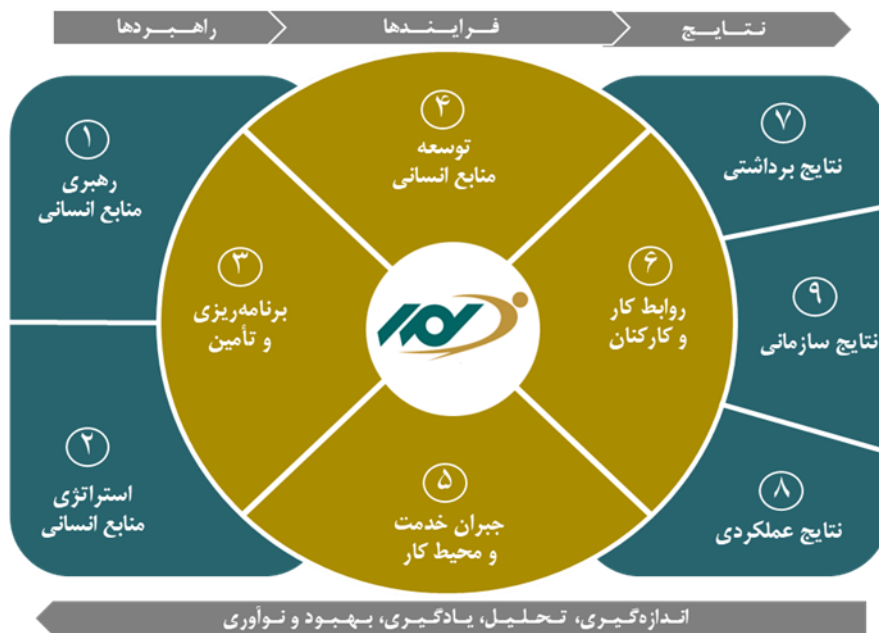


# مدل تعالی منابع انسانی

ویرایش ۱۴۰۱



**ISHRM-HR Excellence Model-1401**

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۰۶/۰۷



## فهرست

صفحه	عنوان
۴	مقدمه
۶	مفاهیم بنیادین
۱۱	معیارها
۱۲	معیار ۱- رهبری منابع انسانی
۱۵	معیار ۲- استراتژی منابع انسانی
۱۷	معیار ۳- برنامه‌ریزی و تأمین منابع انسانی
۲۰	معیار ۴- توسعه منابع انسانی
۲۲	معیار ۵- جبران خدمت و محیط کار
۲۴	معیار ۶- روابط کار و کارکنان
۲۶	معیار ۷- نتایج برداشتی کارکنان
۲۸	معیار ۸- نتایج عملکردی منابع انسانی
۳۲	معیار ۹- نتایج سازمانی
۳۴	ماتریس ارتباط مفاهیم بنیادین و معیارها
۳۵	ضرایب وزن معیارها و زیرمعیارها
۳۶	منطق ارزیابی
۳۸	ماتریس‌های امتیازدهی
۳۹	واژه‌نامه



در پیدایش مدل تعالی سازمانی ویرایش ۱۴۰۱، از دیدگاه‌ها و نظرات بسیاری از متخصصان، استادان، مدیران و صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی استفاده شده است، ضمن قدردانی از همه عزیزانی که با حضور در جلسات، کارگروه‌ها و پنل‌های تخصصی و بررسی و اظهار نظر در ارتباط با نسخه‌های اولیه مدل بر غنای محتوایی آن افزوده‌اند، انجمن مدیریت منابع انسانی ایران لازم می‌داند که از آقایان سیدمسعود همایونفر، حمیدرضا خدمتگزار، خلیل میرخانی، محسن صابری، محمد کارگر شورکی، صمد بابایی، و خانم سحر مهاجرانی که بیشترین تلاش را برای شکل‌گیری و تدوین مدل تعالی منابع انسانی ویرایش ۱۴۰۱ مبذول داشته‌اند، مراتب تقدیر و تشکر خود را بطور خاص ابراز دارد.

**انجمن مدیریت منابع انسانی ایران**

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر که با عنوان مدل تعالی منابع انسانی منتشر می‌شود، متعلق به انجمن مدیریت منابع انسانی ایران است. استفاده از محتوای مدل تعالی منابع انسانی با ذکر نام و مشخصات اثر بلامانع است.

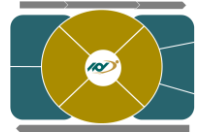


## مقدمه

امروزه سازمان‌ها با تحولات بزرگی مواجه هستند، روندهای جهانی ایجاب می‌کند که سازمان‌ها استراتژی‌ها و مدل‌های کسب و کار خود را با تحولات روزافزون همراه سازند. مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از مهمترین ابعاد مدیریتی سازمان‌ها، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارزش‌آفرینی برای سازمان و ذینفعان آن ایفا می‌کند. در عصر تحول و پیدایش و توسعه فناوری‌های نوین که دامنه تأثیرات آن‌ها حوزه کارکنان را بطور گسترده و فزاینده‌ای در بر می‌گیرد، نقش متخصصان منابع انسانی نیز دستخوش تحولی اساسی شده است و بیش از هر زمان دیگری آنها باید بر تقویت ارتباطات و اعتماد، توسعه فرهنگ، پرورش نیروی کار انعطاف‌پذیر و ارتقاء دلبستگی کارکنان متمرکز شوند.

انجمن مدیریت منابع انسانی ایران، نخستین ویرایش مدل تعالی منابع انسانی را در سال ۱۳۸۸ به جامعه مدیران کشور معرفی کرده است. این مدل دارای سه رکن اصلی است. مفاهیم بنیادین تعالی منابع انسانی تصویری روشن از ویژگی‌های یک سازمان متعالی را ارائه می‌کنند. معیارهای تعالی منابع انسانی از سازمان‌ها می‌خواهند تا برای عینیت بخشیدن به مفاهیم بنیادین، رویکردهای یکپارچه خود را همسو با استراتژی‌ها و در راستای دستیابی به اهداف و چشم‌انداز سازمان، طراحی کرده و به اجرا بگذارند. منطق ارزیابی در مدل تعالی منابع انسانی این امکان را در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد تا پس از اجرای رویکردها، میزان دستیابی به اهداف و نتایج مورد انتظار ذی‌نفعان را مورد ارزیابی قرار داده و نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود خود را شناسایی کنند و نسبت به تعریف برنامه‌های بهبود و اولویت‌بندی آنها اقدام نموده و با اجرای این برنامه‌ها در مسیر تعالی قرار گیرند.

این مدل، طی سال‌های گذشته مبنای ارزیابی سازمان‌های متقاضی جایزه تعالی منابع انسانی نیز قرار گرفته است و بر اساس نتایج حاصل از این ارزیابی‌ها، بهترین تجارب در حوزه مدیریت منابع انسانی شناسایی و به سایر سازمان‌های کشور معرفی شده است و سازمان‌های برتر نیز مورد تقدیر قرار گرفته‌اند. آموزش این مدل در سازمان‌ها، ضمن ایجاد هم‌زمانی و توسعه تفکر سیستمی، راهنمای جامعی نیز برای طراحی و استقرار نظام‌های مدیریت منابع انسانی، متناسب با شرایط اقتصادی و سطح بلوغ سازمان‌ها در همه حوزه‌های کسب و کار و در تمامی اندازه‌ها اعم از سازمان‌های بزرگ، متوسط و کوچک به‌شمار می‌رود. به این ترتیب با معرفی مدل تعالی منابع انسانی فضای یادگیری گسترده‌ای در سطح کشور ایجاد شده و توانسته است نقش مؤثری را در جهت توسعه نظام‌های مدیریتی در سازمان‌های کشورمان ایفا کند.



## مدل تعالی منابع انسانی - ویرایش ۱۴۰۱

مدل تعالی منابع انسانی ویرایش ۱۴۰۱، با توجه به تحولات به وجود آمده در عرصه دانش مدیریت و ظهور فناوری‌های نوین، تدوین شده است و اهدافی از قبیل همسویی با تحولات جهانی، تحولات محیط کسب و کار، توجه به انتظارات ذی‌نفعان و تأمین نیازهای آنها، در نظر داشتن مفاهیم نوین در رهبری سازمان‌ها، افزایش اثربخشی مدل برای ارزش‌آفرینی بیشتر در سازمان‌ها و قابلیت استفاده به‌عنوان چارچوبی جامع برای طراحی و اجرای نظام‌های مدیریت منابع انسانی، تکیه بر دانش و تجربیات ارزشمند کسب شده طی سال‌های گذشته و یادگیری از سایر مدل‌های معتبر، در تدوین ویرایش جدید مورد توجه قرار گرفته است.

به پاس نکوداشت تلاش‌های اثربخشی که به پیدایش این ویرایش انجامیده است، لازم می‌داند که مراتب تقدیر و تشکر خود را از حمایت همه‌جانبه اعضای هیئت مدیره انجمن و تمامی متخصصان، استادان، مدیران، ارزیابان و صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه اعضای کارگروه بازنگری مدل که در مراحل مختلف تدوین این ویرایش نقش مؤثر خود را ایفا کرده‌اند، ابراز دارد.

انجمن مدیریت منابع انسانی ایران با معرفی ویرایش جدید مدل تعالی منابع انسانی، گامی دیگر در جهت تحقق اهداف و رسالت‌های خود برداشته و امیدوار است نقش مؤثری را در ارتقاء نظام‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های کشورمان ایفا کند. بی‌شک استقرار این مدل در سازمان‌ها ارتقاء شایستگی‌ها و توانمندی‌های ارزشمندترین سرمایه‌های آنها را به همراه خواهد داشت. باور داریم که با استعانت از خداوند متعال و بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های منابع انسانی و نعمت‌های گسترده خداوندی است که سازمان‌ها به عملکرد عالی دست می‌یابند و با حرکت در مسیر تعالی، رشد و شکوفایی کشور عزیزمان را در تمامی عرصه‌ها رقم می‌زنند.

سید مسعود همایونفر

رئیس انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

۷ شهریور ماه ۱۴۰۱



## مفاهیم بنیادین

- ❖ رهبری آینده‌نگر و فرهنگ‌ساز
- ❖ ارزش‌آفرینی منابع انسانی
- ❖ تفکر سیستمی و مدیریت فرایندی
- ❖ یادگیری، نوآوری و تحول
- ❖ شایستگی و دل‌بستگی کارکنان
- ❖ مسئولیت اجتماعی و اخلاق حرفه‌ای
- ❖ نتایج پایدار در اکوسیستم منابع انسانی





## رهبری آینده‌نگر و فرهنگ‌ساز

### رهبران سازمان‌های متعالی،

- با درک تحولات اکو سیستم منابع انسانی و تمرکز بر آینده، سیاست‌های حوزه منابع انسانی را همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان تعیین می‌کنند،
- با حمایت از ایده‌های خلاق مبتنی بر تفکر ساختارشکنانه و استفاده از قابلیت‌های پویا و فناوری‌های نوین، ابتکارات منابع انسانی را تعریف و هدایت می‌کنند،
- شخصا در توسعه و بهبود فرهنگ و ارزش‌های سازمانی نقش فعال داشته و به عنوان الگوی رفتار و عملکرد مبتنی بر شایستگی، همواره الهام‌بخش و محرک کارکنان هستند،
- با توسعه سبک‌های رهبری اثربخش و مربی‌گری، جلب مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد محیط کار مطلوب، دلبستگی کارکنان را ارتقا می‌بخشند،
- فرهنگ پاسخگویی و شفافیت در قبال ذی‌نفعان را ترویج کرده و برای تصمیمات و عملکرد خود همواره پاسخگو هستند.

## ارزش‌آفرینی منابع انسانی

### سازمان‌های متعالی،

- به کارکنان خود نگرش سرمایه‌ای داشته و اهمیت سرمایه‌های انسانی را برای ارزش‌آفرینی درک می‌کنند،
- برای تحقق اهداف و استراتژی‌های منابع انسانی، شایستگی‌های حال و آینده مورد نیاز سازمان را توسعه داده و آنها را به مزیت رقابتی تبدیل می‌کنند،
- با توسعه و ترغیب کارکنان به ایده‌پردازی، خلاقیت و نوآوری و تبدیل آن به قابلیت‌های پویا، به ایجاد و تقویت کارآفرینی سازمانی اهتمام ورزیده و برای توسعه مدل‌های نوین کسب و کار تلاش می‌کنند،
- با همسوسازی اهداف فردی، تیمی و سازمانی از دانش و تجربه کارکنان در راستای خلق ارزش و دستیابی به نتایج پایدار بهره می‌گیرند،
- برای ارزش‌آفرینی و تحقق اهداف استراتژیک، همواره گوناگونی، توازن میان کار و زندگی، نیازها و انتظارات نسل‌ها و تفاوت‌های بین‌نسلی را مدیریت می‌کنند.



## تفکر سیستمی و مدیریت فرایندی

### سازمان‌های متعالی،

- باور دارند که تمامی بخش‌های سازمان به عنوان مجموعه‌ای منسجم، یکپارچه و در تعامل با یکدیگر عمل می‌کنند تا فلسفه وجودی و چشم‌انداز سازمان را محقق سازند،
- فرایندهای ساخت‌یافته منابع انسانی را بر پایه تفکر سیستمی و با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، طراحی کرده و به اجرا می‌گذارند،
- از وجود ارتباط هدفمند بین فرایندهای منابع انسانی و سایر فرایندهای سازمانی اطمینان حاصل می‌کنند و منابع لازم را بطور متوازن به آنها اختصاص می‌دهند،
- ریسک فرایندهای منابع انسانی را مدیریت کرده و با ایجاد چابکی لازم از ارزش‌آفرینی کلیه فعالیت‌ها برای سازمان، اطمینان می‌یابند،
- با ارزیابی فرایندهای منابع انسانی، پایش شاخص‌ها و دستاوردهای حاصل از اجرای آنها و تحلیل داده‌ها و اطلاعات کارکنان، از بهبود مداوم و وجود همسویی و یکپارچگی لازم برای تحقق اهداف و استراتژی‌ها اطمینان حاصل می‌کنند،
- ساختار منابع انسانی را برای تحقق اهداف و استراتژی‌های منابع انسانی متناسب با فرایندها طراحی کرده و به اجرا می‌گذارند.

## یادگیری، نوآوری و تحول

### سازمان‌های متعالی،

- فرهنگ یادگیری را با به‌کارگیری دانش و تجارب کارکنان، تحلیل عملکرد سازمان و الگوبرداری از تجارب موفق، توسعه داده و شایستگی‌های کارکنان خود را ارتقا می‌دهند،
- انگیزه‌های لازم را برای توسعه خلاقیت و نوآوری در جهت خلق ارزش و دستیابی به نتایج پایدار، در کارکنان خود ایجاد می‌کنند،
- یادگیری و نوآوری را از طریق توسعه تعامل و ارتباط بین افراد و تیم‌ها تقویت کرده و با بهره‌برداری از همه ظرفیت‌های اکوسیستم منابع انسانی، پایداری سازمان را تضمین می‌کنند،
- به‌منظور حمایت از کارکنان در مسیر تحول و پیشبرد نوآوری، نظام‌های قدردانی و جبران خدمت را با سایر نظام‌ها و فرایندهای مرتبط یکپارچه می‌کنند،
- با تحلیل ابروندها و پیش‌بینی و درک آینده، تحولات فناورانه و دیجیتال را شناسایی کرده و به‌کار می‌گیرند و فرایندهای منابع انسانی را متناسب با آنها توسعه داده و ارتقا می‌بخشند.





## شایستگی و دلبستگی کارکنان

### سازمان‌های متعالی،

- با هدف بهبود مستمر شایستگی‌ها و عملکرد فردی، تیمی و سازمانی، میزان دلبستگی کارکنان را ارزیابی کرده و نظام‌های انگیزشی را توسعه می‌دهند،
- با شناسایی، تعیین و توسعه شایستگی‌های لازم برای سطوح مختلف کارکنان، آن‌ها را به مزیت رقابتی سازمان تبدیل می‌کنند،
- با توانمندسازی گروه‌های مختلف کارکنان و تشویق رشد و توسعه فردی، به ایجاد مسیرهای شغلی مناسب، توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای و خلق قابلیت‌های جدید سازمانی می‌پردازند و رضایت شغلی و دلبستگی کارکنان را افزایش می‌دهند،
- تعهد و دلبستگی کارکنان را با مدیریت استعدادها و ظرفیت‌های موجود و مورد نیاز سازمان برای اجرای کلیه فرایندها، بهبود می‌دهند،
- برای نگرش‌ها و دیدگاه‌های گروه‌ها و نسل‌های مختلف کارکنان اهمیت قائل می‌شوند و از شیوه‌های نوین برای ارزیابی و اطمینان از اشتیاق کارکنان به کار و بهبود عملکرد استفاده می‌کنند.

## مسئولیت اجتماعی و اخلاق حرفه‌ای

### سازمان‌های متعالی،

- نیازها و انتظارات کارکنان، جامعه، محیط زیست و سایر ذی‌نفعان کلیدی را شناسایی کرده و با تعیین اولویت‌ها تلاش می‌کنند تا با طراحی و اجرای برنامه‌های منابع انسانی آنها را بطور متوازن برآورده سازند،
- اصول پایداری و ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی مسئولیت‌های اجتماعی خود را با استراتژی و فرایندهای منابع انسانی، یکپارچه می‌کنند،
- به رعایت قوانین و مقررات، رفتار اخلاقی، شفافیت و پاسخگویی در قبال عملکرد خود در برنامه‌های منابع انسانی پای‌بند بوده و برند کارفرمایی و خوشنامی سازمان را ارتقا می‌بخشند،
- اطمینان حاصل می‌کنند که کارکنان اصول اخلاقی و ارزش‌ها را رعایت می‌کنند و در برنامه‌های منابع انسانی، فرصت‌های برابر، عدالت، گوناگونی، شمول، حفظ کرامت انسانی و احترام به حقوق کارکنان را مورد توجه قرار می‌دهند،
- کارکنان خود را به مشارکت در برنامه‌های اجتماعی و بهبود محیط زیست و حفظ منافع نسل‌های آینده تشویق کرده و در مشارکت در امور جامعه پیشگام هستند،
- شایستگی‌های کارکنان خود را برای خلق ارزش در جهت منافع جامعه، ارزیابی و تحلیل کرده و در برنامه‌های توسعه کارکنان، آشنایی با اصول پایداری را مورد توجه قرار می‌دهند.



## نتایج پایدار در اکوسیستم منابع انسانی

### سازمان‌های متعالی،

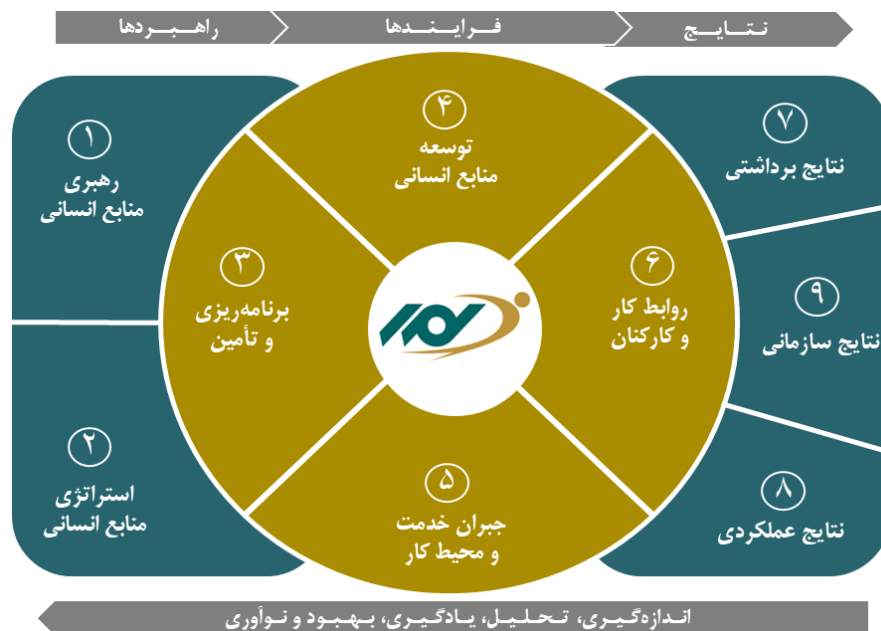
- اکوسیستم منابع انسانی را که در بر گیرنده همه عوامل تأثیرگذار بر حوزه منابع انسانی سازمان است، تحلیل کرده و آن را به‌خوبی می‌شناسند،
- برای دستیابی به نتایج پایدار، نیازها و انتظارات کارکنان و سایر ذی‌نفعان کلیدی را شناسایی و تحلیل می‌کنند و همسو با استراتژی سازمان، در تدوین استراتژی منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌دهند،
- تغییرات درون اکوسیستم منابع انسانی را رصد کرده و در برابر تغییرات محیطی، تاب‌آور هستند و روندهای رو به بهبود خود را در جهت خلق ارزش پایدار حفظ می‌کنند،
- برای تحقق استراتژی منابع انسانی و حفظ همسویی آن با اهداف استراتژیک سازمان، نتایج کلیدی و مجموعه‌ای متوازن از اهداف را تعریف، پایش و تحلیل کرده و از گزارش‌دهی شفاف به ذی‌نفعان کلیدی و نهادهای حاکمیتی مرتبط اطمینان حاصل می‌کنند،
- منابع، قابلیت‌ها، اهداف استراتژیک، شایستگی‌های کارکنان و مقایسه عملکرد خود با سازمان‌های دیگر را در هدف‌گذاری برنامه‌های منابع انسانی مدنظر قرار می‌دهند،
- سازوکارهای مناسبی را برای مدیریت ریسک‌های منابع انسانی و شناسایی و درک سناریوهای مرتبط به‌کار گرفته و اعتماد کارکنان و سایر ذی‌نفعان را جلب می‌کنند،
- برای پشتیبانی از نظام تصمیم‌گیری در سازمان، اطلاعات مرتبط با منابع انسانی را همراه با تحلیل آنها به‌موقع و دقیق، در اختیار رهبران سازمان قرار می‌دهند.





## معیارهای تعالی منابع انسانی

- معیار ۱- رهبری منابع انسانی
- معیار ۲- استراتژی منابع انسانی
- معیار ۳- برنامه‌ریزی و تأمین منابع انسانی
- معیار ۴- توسعه منابع انسانی
- معیار ۵- جبران خدمت و محیط کار
- معیار ۶- روابط کار و کارکنان
- معیار ۷- نتایج برداشتی کارکنان
- معیار ۸- نتایج عملکردی منابع انسانی
- معیار ۹- نتایج سازمانی





## معیار ۱

### رهبری منابع انسانی

رهبران منابع انسانی، در تدوین جهت‌گیری استراتژیک سازمان و استراتژی منابع انسانی و توسعه فرهنگ سازمانی مشارکت فعال دارند و در پای‌بندی به ارزش‌های سازمانی، با رفتار خود الگوی کارکنان هستند.

- ۱-الف) - رهبران منابع انسانی در تدوین جهت‌گیری استراتژیک سازمان و استراتژی منابع انسانی مشارکت فعال دارند.
- ۱-ب) - رهبران منابع انسانی در توسعه فرهنگ سازمانی نقش فعال دارند و با رفتار خود الگوی کارکنان هستند.
- ۱-ج) - رهبران منابع انسانی از جاری‌سازی استراتژی و برنامه‌های منابع انسانی اطمینان حاصل می‌کنند.
- ۱-د) - رهبران منابع انسانی نقش خود را برای ایجاد انگیزه و افزایش دلبستگی کارکنان ایفا می‌کنند.
- ۱-ه) - رهبران منابع انسانی تغییر و تحول سازمانی را مدیریت می‌کنند.

۱-الف) - رهبران منابع انسانی در تدوین جهت‌گیری استراتژیک سازمان و استراتژی منابع انسانی مشارکت فعال دارند.

این زیر معیار می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- شناخت و درک تحولات آینده و اکوسیستم منابع انسانی شامل فضای حاکم بر بازار کار و محیط کسب و کار،
- مشارکت فعال در تدوین جهت‌گیری استراتژیک سازمان شامل فلسفه وجودی، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی،
- مشارکت فعال در تدوین استراتژی منابع انسانی همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان،
- در نظر گرفتن نیازها و انتظارات کارکنان، جامعه و سایر ذی‌نفعان کلیدی در تدوین استراتژی منابع انسانی،
- اطمینان از مدیریت ریسک، پاسخگویی و رعایت اصول توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی در استراتژی و برنامه‌های منابع انسانی.

۱-ب) - رهبران منابع انسانی در توسعه فرهنگ سازمانی نقش فعال دارند و با رفتار خود الگوی کارکنان هستند.

این زیر معیار می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- آسیب‌شناسی و درک فرهنگ سازمانی و هدایت آن در راستای جهت‌گیری استراتژیک سازمان و استراتژی منابع انسانی،
- برنامه‌ریزی برای توسعه فرهنگ سازمانی همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان و استراتژی منابع انسانی،



## مدل تعالی منابع انسانی - ویرایش ۱۴۰۱

- ترویج ارزش‌های سازمانی با رفتار خود به‌عنوان الگو و تبدیل ارزش‌ها به هنجارها و رفتارهای مطلوب در سازمان،
- همسو کردن برنامه‌های منابع انسانی با ارزش‌های سازمانی و اطمینان از پای‌بندی کارکنان به این ارزش‌ها،
- تشویق و تقدیر از کارکنان برای رعایت ارزش‌های سازمانی و مشارکت فعال در برنامه‌های توسعه فرهنگ سازمانی به منظور افزایش اشتیاق و دلبستگی آنان.

### ۱-ج) - رهبران منابع انسانی از جاری‌سازی استراتژی و برنامه‌های منابع انسانی اطمینان حاصل می‌کنند.

این زیر معیار می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- حصول اطمینان از طراحی و اجرای نظام‌های یکپارچه منابع انسانی در پشتیبانی از استراتژی منابع انسانی،
- اطلاع‌رسانی به کارکنان و ذی‌نفعان کلیدی و آگاه‌سازی آنان از استراتژی و برنامه‌های منابع انسانی،
- اطمینان از توسعه صلاحیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان برای جاری‌سازی استراتژی منابع انسانی و تحقق جهت‌گیری استراتژیک سازمان،
- حصول اطمینان از بکارگیری فناوری‌های نوین در اجرای برنامه‌های منابع انسانی و چابک‌سازی فرایندها،
- اطمینان از بهره‌برداری قابلیت‌های پویا و همه‌ظرفیت‌ها، استعدادها و شایستگی‌های کارکنان و جانشین‌پروری برای دستیابی به دستاوردهای منابع انسانی و نتایج پایدار.

### ۱-د) - رهبران منابع انسانی نقش خود را برای ایجاد انگیزه و افزایش دلبستگی کارکنان ایفا می‌کنند.

این زیر معیار می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- توسعه مهارت‌ها و سبک‌های رهبری و بهبود رفتارهای خود و کارکنان همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان و تحقق دستاوردهای منابع انسانی،
- تعامل مؤثر با کارکنان و ایفای نقش مربی به منظور شناسایی، درک، پیش‌بینی و پاسخگویی به نیازها و انتظارات متفاوت و در حال تغییر آنان،
- الهام‌بخشی، تشویق و توانمند کردن کارکنان در تمام سطوح برای هم‌افزایی، پذیرش مسئولیت، پاسخگویی و مشارکت در تصمیم‌گیری،
- اطمینان از بکارگیری شیوه‌های نوین و ارائه ارزش‌های پیشنهادی برای ایجاد انگیزه و ارتقاء سطح رضایت، تعهد، دلبستگی و تجربه کارکنان،
- حمایت و تشویق کارکنان به مشارکت داوطلبانه در امور جامعه و برنامه‌های مرتبط با ایفای مسئولیت‌های اجتماعی سازمان.



### ۱-ه) - رهبران منابع انسانی تغییر و تحول سازمانی را مدیریت می کنند.

این زیر معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

- درک اهمیت نوآوری، تفکر ساختار شکنانه، تغییر و تحول برای تحقق جهت گیری استراتژیک و برنامه های منابع انسانی،
- توسعه یادگیری سازمانی و شناسایی فرصت های تغییر و تحول براساس هوشمندی سازمانی، تحلیل داده ها، تحول دیجیتال و پیش بینی و درک تحولات آینده در فضای درونی و بیرونی سازمان،
- طرح ریزی و هدایت برنامه های تغییر و تحول و چابک سازی ساختار و فرایندهای منابع انسانی مبتنی بر فناوری های نوین و توسعه فرهنگ سازمانی برای حمایت از برنامه ها و اتخاذ تصمیمات بر اساس واقعیت های سازمان،
- جلب مشارکت کارکنان و اطمینان از تعهد، انگیزه و انعطاف پذیری آنان برای پذیرش تغییر و تحول در سازمان،
- رعایت اصول توسعه پایدار با مشارکت و همکاری ذی نفعان کلیدی در برنامه های تغییر و تحول و بازآفرینی فرایندهای منابع انسانی،
- اختصاص ظرفیت ها و شایستگی های کارکنان به طور متوازن برای انجام فعالیت های جاری و پیشبرد برنامه های تحول.





## معیار ۲

### استراتژی منابع انسانی

سازمان‌های متعالی استراتژی منابع انسانی خود را با درک اکوسیستم منابع انسانی و با تاکید بر اصول پایداری، در راستای جهت‌گیری استراتژیک سازمان تدوین کرده و از طریق استراتژی‌های کارکردی و برنامه‌های عملیاتی بلندمدت و کوتاه‌مدت منابع انسانی به اجرا می‌گذارند.

- ۲-الف) - اکوسیستم منابع انسانی، انتظارات ذی‌نفعان و قابلیت‌های سازمان شناسایی، تحلیل و درک می‌شود.
- ۲-ب) - استراتژی منابع انسانی و استراتژی‌های کارکردی آن همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان تدوین می‌شود.
- ۲-ج) - مدیریت عملکرد استراتژیک منابع انسانی برای برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی و بازنگری استراتژی‌ها، طراحی و اجرا می‌شود.

۲-الف) - اکوسیستم منابع انسانی، انتظارات ذی‌نفعان و قابلیت‌های سازمان شناسایی، تحلیل و درک می‌شود.

این زیر معیار می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- درک اکوسیستم منابع انسانی و تحلیل عوامل تأثیرگذار بر حوزه منابع انسانی سازمان در محیط‌های درونی و بیرونی،
- درک تحولات فرهنگی، اقتصادی، فناوری و قانونی و تحلیل داده‌ها، ابررونده‌های جهانی و روندهای تأثیرگذار بر حوزه منابع انسانی،
- شناسایی و تحلیل نیازها و انتظارات حال و آینده ذی‌نفعان حوزه منابع انسانی،
- تحلیل منابع و قابلیت‌های سازمان با توجه به شایستگی‌ها، استعدادها و توانایی‌های نوآورانه کارکنان و قابلیت‌های پویا و مکمل،
- شناسایی، تحلیل و درک چالش‌ها و پدیده‌های نوظهور ناشی از تحولات فناورانه و دیجیتال در ارتباط با آینده کار و فرایندهای نوین منابع انسانی.

۲-ب) - استراتژی منابع انسانی و استراتژی‌های کارکردی آن همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان تدوین می‌شود.

این زیر معیار می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- تدوین استراتژی منابع انسانی و تعیین اهداف استراتژیک همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان و با توجه به اصول پایداری،
- تدوین استراتژی‌های کارکردی برای پشتیبانی از استراتژی منابع انسانی و در راستای تحقق اهداف استراتژیک،
- بکارگیری تفکر خلاق و بینش‌های نوآورانه و مشارکت دادن کارکنان در شناسایی عدم قطعیت‌ها، سناریوهای آینده و تدوین استراتژی‌ها،
- طراحی و تدوین اقدامات استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی بلندمدت و کوتاه‌مدت بر اساس استراتژی‌های کارکردی و مبتنی بر فناوری‌های نوین،
- تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت برای تحقق برنامه‌ها و اهداف استراتژیک منابع انسانی.



۲-ج) - مدیریت عملکرد استراتژیک منابع انسانی برای برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی و بازنگری استراتژی‌ها، طراحی و اجرا می‌شود.

این زیر معیار می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- برقراری ارتباط با کارکنان و سایر ذی‌نفعان مرتبط برای آگاه‌سازی و ایجاد درک مشترک از استراتژی و اهداف استراتژیک منابع انسانی،
- بکارگیری روش‌های متنوع و نوآورانه برای جلب مشارکت و حمایت سطوح مختلف کارکنان در شکل‌گیری و اجرای استراتژی‌ها و ارتقاء دلبستگی آنان،
- اطمینان از همسویی ساختار سازمانی با استراتژی منابع انسانی و برنامه‌های عملیاتی،
- طراحی و برنامه‌ریزی برای اقدامات استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی بلندمدت و کوتاه‌مدت به منظور تحقق استراتژی منابع انسانی،
- برنامه‌ریزی و تخصیص متوازن و به‌موقع منابع مورد نیاز اعم از مالی، انسانی، دانشی و فناوری برای اجرای اقدامات استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی منابع انسانی،
- ارزیابی عملکرد استراتژیک، پیش و تحلیل شاخص‌های کلیدی عملکرد و میزان تحقق اهداف، بازنگری و به‌روزرسانی استراتژی‌ها، اقدامات استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی.







## معیار ۳

### برنامه ریزی و تأمین منابع انسانی

سازمان‌های متعالی فرآیند برنامه‌ریزی و تأمین منابع انسانی و ساختار سازمانی را همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان و در پشتیبانی از استراتژی منابع انسانی طراحی کرده و به اجرا می‌گذارند.

- ۳-الف) - برنامه‌ریزی برای برآورد منابع انسانی مورد نیاز سازمان انجام می‌شود.
- ۳-ب) - فرآیندهای جذب، انتخاب و استخدام طراحی و استقرار می‌یابد.
- ۳-ج) - فرآیند جامعه‌پذیری و بکارگماری کارکنان طراحی و استقرار می‌یابد.
- ۳-د) - فرصت‌های پیشرفت شغلی برای کارکنان برنامه‌ریزی و مدیریت می‌شود.
- ۳-ه) - نیاز آینده سازمان به مدیران و مشاغل کلیدی برآورده می‌شود.

### ۳-الف) - برنامه‌ریزی برای برآورد منابع انسانی مورد نیاز سازمان انجام می‌شود.

این زیر معیار می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- طراحی و توسعه ساختار سازمانی همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان و بر اساس درک اکوسیستم منابع انسانی و پیش‌بینی تحولات آینده،
- تحلیل مشاغل و طراحی و به‌روزرآوری شناسنامه مشاغل، شامل تعریف مشاغل نو و تبیین ارتباطات بین مشاغل و شایستگی‌های لازم،
- تعیین کمی و کیفی کارکنان مورد نیاز حال و آینده سازمان بر اساس تقاضای واحدهای سازمانی، روند نقل و انتقالات، خروج، برنامه‌های توسعه کسب و کار، تناسب شغل و شاغل و تحلیل داده‌ها.

### ۳-ب) - فرآیندهای جذب، انتخاب و استخدام طراحی و استقرار می‌یابد.

این زیر معیار می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- منبع‌یابی، برقراری ارتباط و شناسایی فرصت‌ها در اکوسیستم منابع انسانی با هدف تأمین و جذب افراد باصلاحیت،



### مدل تعالی منابع انسانی - ویرایش ۱۴۰۱

- ایجاد فرصت های برابر مبتنی بر گوناگونی و شمول برای شناسایی، جذب، انتخاب و استخدام افراد باصلاحیت از درون و بیرون سازمان،
- تعیین معیارهای انتخاب بر اساس شایستگی های عمومی و اختصاصی مشاغل، فرهنگ و ارزش های سازمانی و ویژگی های مورد نیاز مشاغل و پست های سازمانی، طرح ها و برنامه های توسعه،
- استفاده از فناوری های نوین و روش های متنوع، هوشمند و نوآورانه در جذب، انتخاب و استخدام برای اطمینان از احراز شایستگی ها بر اساس معیارهای تعیین شده.

### ۳-ج) - فرآیند جامعه پذیری و بکارگماری کارکنان طراحی و استقرار می یابد.

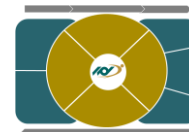
*این زیر معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:*

- طراحی و اجرای فرآیند جامعه پذیری کارکنان متناسب با سطوح مختلف سازمانی و با استفاده از نظام های ارتباطی مبتنی بر فناوری های نوین و روش های نوآورانه،
- بکارگیری روش هایی برای حضور مؤثر افراد در سازمان در فرایندهای بکارگماری یا جابجایی از قبیل کسب آموزش های لازم، شناخت و درک اهداف و فرهنگ سازمانی، آگاهی از مقررات و فرایندهای مرتبط، دسترسی به کانال های ارتباطی، داشتن مجوزها و شناخت بخش های مختلف سازمان،
- ارائه ارزش های پیشنهادی برای ایجاد تجربه خوشایند کارکنان در مراحل آغاز به کار و ایجاد انگیزه های لازم در آنها به منظور مشارکت فعالانه در تحقق اهداف سازمان.

### ۳-د) - فرصت های پیشرفت شغلی برای کارکنان برنامه ریزی و مدیریت می شود.

*این زیر معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:*

- تعیین معیارهای منصفانه و شفاف برای ارتقاء و پیشرفت کارکنان همسو با عملکرد آتی توافق شده در سطح فردی و تیمی و در راستای افزایش دلبستگی کارکنان،
- طرح ریزی کارراهه و فرصت های پیشرفت شغلی با مشارکت مدیران مرتبط برای سطوح مختلف کارکنان و با استفاده از روش هایی مانند غنی سازی شغلی، توسعه شغلی، ارتقاء عمودی و افقی و گردش شغلی،
- طرح ریزی و اجرای برنامه هایی برای توانمندسازی سرپرستان و مدیران مستقیم به منظور مشارکت آنها در پیشرفت کارراهه شغلی کارکنان با استفاده از روش هایی مانند هدایت، مشاوره، منتورینگ و مربی گری،
- ارائه بازخوردها و پاسخ دهی چابک به کارکنان برای فراهم کردن فرصت تحقق برنامه توسعه فردی و ارتقاء شایستگی های مورد نیاز مسیر شغلی مبتنی بر ارزیابی عملکرد و تحلیل نتایج.



۳-ه) - نیاز آینده سازمان به مدیران و مشاغل کلیدی برآورده می‌شود.

این زیر معیار می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- برآورد و تعیین نیازهای آینده سازمان به مدیران، مشاغل و کارکنان کلیدی مبتنی بر جهت‌گیری استراتژیک و ارزیابی عملکرد سازمان،
- تعیین شایستگی‌های مدیران و کارکنان کلیدی همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان و با هدف تسهیل بهبود، نوآوری، تغییر و تحول در سازمان،
- ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان کلیدی سازمان و سنجش دوره‌ای شایستگی‌های آنان،
- ارائه گزارش‌های بازخورد و طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه شایستگی‌های مدیران و کارکنان کلیدی سازمان،
- برنامه ریزی و اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری مدیران و کارکنان کلیدی سازمان مبتنی بر شایستگی‌ها، تفاوت‌های بین‌نسلی، استعدادها و ظرفیت‌های موجود.





## معیار ۴

### توسعه منابع انسانی

سازمان های متعالی به منظور ارتقاء سطح شایستگی های کارکنان، ایجاد انگیزه و توسعه عملکرد آنان در جهت خلق ارزش و دستیابی به نتایج پایدار سازمانی، فرهنگ یادگیری را توسعه داده و دانش و آموزش را با استفاده از فناوری های نوین مدیریت می کنند.

۴-الف) - دانش سازمان همسو با جهت گیری استراتژیک سازمان، با استفاده از فناوری های نوین به منظور تحقق اهداف سازمانی مدیریت می شود.

۴-ب) - آموزش و یادگیری در سطح فردی، تیمی و سازمانی، همسو با جهت گیری استراتژیک سازمان، به منظور ارتقاء شایستگی ها و توانایی های نوآورانه کارکنان مدیریت می شود.

۴-ج) - عملکرد کارکنان در راستای تحقق اهداف سازمانی، با همسوسازی اهداف فردی، تیمی و سازمانی و مشارکت ذی نفعان مرتبط برای دستیابی به عملکرد عالی، مدیریت می شود.

۴-الف) - دانش سازمان همسو با جهت گیری استراتژیک سازمان مدیریت می شود و فناوری های نوین منابع انسانی در طراحی و اجرای فرایندها بکار گرفته می شوند .

این زیر معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

- شناسایی و تحلیل وضعیت موجود سرمایه فکری و نیازمندی های دانشی با توجه به شایستگی ها و تحولات حال و آینده سازمان،
- تدوین استراتژی و برنامه های مرتبط با مدیریت دانش در جهت خلق، نوآوری و ارتقای دانش سازمان،
- به کارگیری روش های هوشمندانه برای تسهیم و استفاده از دانش سازمانی مانند انجمن های خبرگی، تورهای یادگیری و شبکه های دانشی به منظور پیشینه سازی عملکرد فردی، تیمی و سازمانی،
- ارزیابی ریسک های دانشی و مدیریت امنیت داده ها و اطلاعات و حفاظت از دارایی های فکری و دانش سازمانی،
- توسعه استفاده از فناوری های نوین مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات، فناوری های مبتنی بر اینترنت، سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی در راستای تحقق اهداف و ارزش آفرینی برای سازمان.

۴-ب) - آموزش و یادگیری در سطح فردی، تیمی و سازمانی، همسو با جهت گیری استراتژیک سازمان، به منظور ارتقاء شایستگی ها و توانایی های نوآورانه کارکنان مدیریت می شود.

این زیر معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

- شناخت و تحلیل وضعیت موجود منابع انسانی از نظر سبک های یادگیری، صلاحیت ها و شایستگی ها و تطابق آن با مشاغل و قابلیت های مورد نیاز آینده سازمان و طراحی و توسعه نظام آموزشی،



## مدل تعالی منابع انسانی - ویرایش ۱۴۰۱

- نیازسنجی آموزش و یادگیری متناسب با مشاغل، سطوح سازمانی، سطوح فراگیران و شایستگی‌های مورد نیاز حال و آینده سازمان با مشارکت مدیران و کارکنان،
- برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزش و یادگیری در سطح فردی، تیمی و سازمانی با بهره‌گیری از فناوری‌ها و روش‌های نوین یادگیری و توسعه فردی از قبیل کارآموزی، کارورزی و آموزش‌های حین کار،
- طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه بینش، دانش و مهارت‌های مدیریتی و پرورش جانشینان مدیران و عناصر کلیدی سازمان،
- سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزش و یادگیری و استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی برای بهینه‌سازی ارزیابی دوره‌ها، مدرسان و مؤسسات آموزشی.

### ۴-ج) عملکرد کارکنان در راستای تحقق اهداف سازمانی، با همسو سازی اهداف فردی، تیمی و سازمانی و مشارکت ذی‌نفعان مرتبط برای دستیابی به عملکرد عالی مدیریت می‌شود.

این زیر معیار می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- تعیین اهداف عملکردی سازمانی، تیمی و فردی همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان با مشارکت کارکنان مرتبط و ایجاد یکپارچگی بین آن‌ها،
- طراحی برنامه‌ها و تعیین شاخص‌های مورد نیاز به منظور اندازه‌گیری عملکرد کارکنان،
- آموزش و توانمندسازی ارزیابی‌کننده‌ها و ارزیابی‌شونده‌ها و ارزشیابی عملکرد کارکنان با استفاده از روش‌ها و فناوری‌های نوین ارزشیابی متناسب با گوناگونی مشاغل، گروه‌ها و نسل‌های مختلف کارکنان،
- ارایه بازخورد عملکرد به ارزیابی‌شونده‌ها و طراحی و اجرای برنامه‌های مشاوره، هدایت، منتورینگ و مربی‌گری برای توسعه عملکرد کارکنان بر اساس بازخوردها و نتایج ارزشیابی‌ها،
- به‌کارگیری روش‌های هوشمندانه و تشویقی به منظور ایجاد درک نیاز به تغییر در کارکنان و شناسایی فرصت‌های توسعه فردی،
- در اختیار قرار دادن ابزارها، شایستگی‌ها، اطلاعات، بازخورد ارزشیابی شایستگی‌ها و اختیارات لازم برای ارتقاء عملکرد و توسعه توانمندی‌های نوآورانه توسط کارکنان،
- تحلیل نتایج ارزشیابی عملکرد و استفاده از آن در سایر فرایندهای مرتبط منابع انسانی مانند ارتقاء، جانشین‌پروری، جبران خدمت، آموزش و توسعه، جابجایی و خروج خدمت.





## معیار ۵

### جبران خدمت و محیط کار

سازمان‌های متعالی نظام جبران خدمت و پاداش، مزایای رفاهی و نگهداشت را متناسب با درک و تحلیل نیازها و تحولات حال و آینده و در جهت ارتقاء دلبستگی و انگیزش کارکنان طراحی کرده و به اجرا می‌گذارند و محیط کار سالم، ایمن و مطلوبی را برای کارکنان ایجاد می‌کنند.

- ۵-الف) - نظام پرداخت ثابت به کارکنان، همسو با استراتژی منابع انسانی طراحی شده و به اجرا گذاشته می‌شود.
- ۵-ب) - نظام پرداخت متغیر و پاداش‌ها مبتنی بر عملکرد، و مزایا و تسهیلات رفاهی متناسب با انتظارات و مطلوبیت گروه‌های مختلف طراحی و اجرا می‌شود.
- ۵-ج) - محیط کار سالم، ایمن و با نشاط، همراه با فضای مطلوب سازمانی و رعایت اصول پایداری، ایجاد می‌شود.

۵-الف) - نظام پرداخت ثابت به کارکنان، همسو با استراتژی منابع انسانی طراحی شده و به اجرا گذاشته می‌شود.

این زیر معیار می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- شناخت و درک عوامل تأثیرگذار بر نظام پرداخت ثابت با تحلیل اکوسیستم منابع انسانی و در نظر گرفتن قوانین و مقررات، شرایط بازار کار، رقبا، صنعت، پویایی و نوع کار با بهره‌گیری از تحلیل داده‌ها،
- طراحی و پیاده‌سازی نظام پرداخت ثابت همسو با استراتژی منابع انسانی و مبتنی بر عدالت درونی و بیرونی برای گروه‌های مختلف شاغلین و با توجه به ارتقاء برند کارفرمایی،
- ارزشیابی شغل و شاغل و رتبه‌بندی و به روزرسانی آن و اطمینان از تناسب سطوح مختلف پرداخت متناسب با شایستگی، وظائف، مسئولیت‌ها، اختیارات و مخاطرات شغلی،
- به‌روزرسانی و بهینه‌سازی طرح‌های متنوع پرداخت ثابت متناسب با تحولات بازار کار و تنوع قراردادهای خدمات،
- به‌کارگیری فناوری‌های نوین و سیستم‌های یکپارچه اطلاعاتی در ارتباط با نظام جبران خدمت.

۵-ب) - نظام پرداخت متغیر و پاداش‌ها مبتنی بر عملکرد و مزایا و تسهیلات رفاهی متناسب با انتظارات و مطلوبیت گروه‌های مختلف طراحی و اجرا می‌شود.

این زیر معیار می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- شناخت و درک عوامل تأثیرگذار بر نظام پرداخت متغیر و پاداش‌ها با استفاده از تحلیل داده‌ها و اطلاعات مرتبط،
- طراحی و اجرای نظام پرداخت متغیر و پاداش‌ها مبتنی بر عملکرد کارکنان و رعایت یکپارچگی با فرایندهای مرتبط مانند مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه، دانش، مشارکت و کسب موفقیت‌ها و ارتقاء شایستگی‌ها،



## مدل تعالی منابع انسانی - ویرایش ۱۴۰۱

- بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در پرداخت‌های متغیر و پاداش‌ها و رعایت تناسب با سطوح شغلی و انتظارات شاغلین،
- طراحی و اجرای برنامه‌های رفاهی، مزایا، تسهیلات و طرح‌های نگهداشت متناسب با انتظارات و مطلوبیت گروه‌های مختلف مشاغل و برند کارفرمایی،
- طراحی و اجرای روش‌های متنوع مراقبت و قدردانی متناسب با سطوح تلاش کارکنان و تفاوت‌های بین‌نسلی.

### ۵-ج - محیط کار سالم، ایمن و با نشاط، همراه با فضای مطلوب سازمانی و حفظ محیط زیست، ایجاد می‌شود.

این زیر معیار می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- تحلیل علل حوادث، آسیب‌ها، بیماری‌های شغلی، ریسک‌های مؤثر بر سختی مشاغل و شرایط خاص شاغلین و محیط کار،
- طراحی و اجرای نظام سلامت و ایمنی محیط کار همسو با استراتژی منابع انسانی و با بهره‌گیری از شیوه‌های نوین و فناورانه،
- طراحی و اجرای برنامه‌های پیش سلامت جسمی و روانی، بیمه، توسعه بهداشت، ایمنی و ارگونومی و ایجاد محیط کار مطلوب،
- شناسایی و اطمینان از حذف عوامل ایجاد فشار روانی مانند جو ناسالم محیط کار، اعمال خشونت، تبعیض و ناهنجاری‌های رفتاری،
- مدیریت ریسک‌ها و مخاطرات از طریق پیش‌بینی و مدیریت بحران‌ها و بهره‌گیری از نظام‌های اطلاعاتی و عملیاتی، منابع و تجهیزات، تخصص‌ها و توانمندی‌ها،
- مشارکت فعال کارکنان در برنامه‌های توسعه سلامت، ایمنی و حفظ محیط زیست، همراه با آموزش، اطلاع‌رسانی، مشاوره و قدردانی از کسب موفقیت‌ها.





## معیار ۶

### روابط کار و کارکنان

سازمان‌های متعالی روابط کار را مدیریت کرده و فرایندها و کانال‌های ارتباطی کارکنان و ذی‌نفعان مرتبط را برای توسعه فرهنگ سازمانی و مشارکت کارکنان در نظام تصمیم‌گیری، همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان و متناسب با نیازهای ارتباطی حال و آینده، طراحی کرده و به اجرا می‌گذارند.

۶- الف) - برنامه‌ها و کانال‌های ارتباطی برای برقراری ارتباطات سازمانی و ایجاد فضای گفتمان به‌منظور توسعه فرهنگ سازمانی و افزایش دلبستگی کارکنان مدیریت می‌شود.

۶- ب) - مشارکت کارکنان توسعه می‌یابد و برنامه‌هایی برای اعتماد آفرینی، توانمندسازی کارکنان و تفویض اختیار طراحی و اجرا می‌شود.

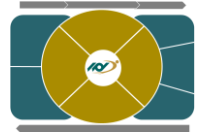
۶- ج) - روابط کار، پاسخگویی در قبال ذی‌نفعان، مشارکت در امور اجتماعی، رعایت ارزش‌ها و ترویج اخلاق سازمانی با توجه به اصول پایداری مدیریت می‌شود.

۶- الف) - برنامه‌ها و کانال‌های ارتباطی برای برقراری ارتباطات سازمانی و ایجاد فضای گفتمان به‌منظور توسعه فرهنگ سازمانی و افزایش دلبستگی کارکنان مدیریت می‌شود.

این زیر معیار می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- شناسایی و تحلیل نیازهای ارتباطی گروه‌های مختلف کارکنان و ذی‌نفعان مرتبط و تعیین اولویت نیازهای ارتباطی،
- توسعه برنامه‌های ارتباطی و بکارگیری کانال‌های ارتباطی متنوع همسو با استراتژی منابع انسانی و استفاده از فناوری‌های نوین با در نظر گرفتن تفاوت‌های بین‌نسلی،
- توسعه فرهنگ سازمانی با ایجاد فضای گفتمان و برقراری ارتباطات دوسویه با ذی‌نفعان مرتبط و بین سطوح مختلف سازمان،
- ترویج کار تیمی و ایجاد تیم‌های بین واحدی و جلسات مدیران و کارکنان،
- اجرای برنامه‌های نوآورانه برای توسعه و تسهیل ارتباط بین سطوح مختلف کارکنان با هدف تسهیم دانش، افزایش انگیزه، ارتقاء دلبستگی و ایجاد تجربه خوشایند برای کارکنان در چرخه عمر همکاری آنها با سازمان.





## مدل تعالی منابع انسانی - ویرایش ۱۴۰۱

۶-ب) مشارکت کارکنان توسعه می‌یابد و برنامه‌هایی برای اعتمادآفرینی، توانمندسازی کارکنان و تفویض اختیار، طراحی و اجرا می‌شود.

این زیر معیار می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- شناسایی و درک زمینه‌های ظهور خلاقیت و ایده‌های نوآورانه کارکنان و هدایت آن به سمت نیازهای حال و آینده سازمان،
- توسعه مشارکت کارکنان با طراحی و اجرای برنامه‌هایی از قبیل نظام پیشنهادها، اتاق‌های فکر، تشکیل تیم‌های خودگردان و حل خلاق مسائل، حلقه‌های کیفیت و کمیته‌ها و گروه‌های تخصصی برای استفاده از خلاقیت و ایده‌های نوآورانه کارکنان،
- توانمندسازی کارکنان و تفویض اختیار به آنان به منظور افزایش انگیزه، چابک‌سازی و دستیابی به عملکرد عالی،
- طراحی و اجرای برنامه‌هایی برای جلب مشارکت خانواده‌ها، بازنشستگان و سایر ذی‌نفعان مرتبط و برقراری ارتباط مؤثر به منظور تسهیم دانش و تجربیات و مشارکت دادن آنها در تحقق برنامه‌ها و اهداف سازمان،
- شناسایی، تقدیر و تشویق کارکنان خلاق و نوآور و استفاده از توانمندی آنها در جهت کارآفرینی سازمانی.

۶-ج) روابط کار، پاسخگویی در قبال ذی‌نفعان، مشارکت در امور اجتماعی، رعایت ارزش‌ها و ترویج اخلاق سازمانی با توجه به اصول پایداری مدیریت می‌شود.

این زیر معیار می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- آگاه کردن کارکنان از قوانین و مقررات مرتبط با روابط کار و مدیریت تعارضات و تخلفات، پاسخ به پرسش‌ها، رعایت انضباط و رسیدگی به شکایات،
- طراحی و اجرای برنامه‌هایی برای ایفای نقش مسئولیت اجتماعی سازمان و ترغیب کارکنان به کار داوطلبانه و مشارکت در امور جامعه،
- تحلیل وضع موجود تصویر سازمان و شناسایی و درک عوامل مؤثر بر آن و طراحی و اجرای برنامه‌هایی برای بهبود تصویر سازمان، خوشنامی و برند کارفرمایی،
- ارتقاء تجربه کارکنان و افزایش دلبستگی آنان از طریق طراحی و اجرای برنامه‌هایی برای بهبود درک آنان از پشتیبانی سازمانی، ایجاد توازن بین کار و زندگی و بهره‌گیری از شیوه‌های نوین کار.
- آگاه کردن کارکنان از اصول اخلاق سازمانی، درستی، پاسخگویی و شفافیت و طراحی و اجرای برنامه‌هایی برای ترغیب و تشویق آنان به رعایت ارزش‌ها و پای‌بندی به اخلاق حرفه‌ای،
- ارتباط با نهادهای اجتماعی، علمی و تخصصی و گزارش‌دهی برنامه‌های مرتبط با اصول پایداری و دستاوردهای حاصل از آن به ذی‌نفعان.





## معیار ۷

### نتایج برداشتی کارکنان

سازمان‌های تعالی با استفاده از روش‌های متنوعی نظیر نظرسنجی، گروه‌های کانونی، مصاحبه‌های طرح‌ریزی شده نسبت به سنجش و تحلیل نگرش‌ها و برداشت‌های کارکنان خود در حوزه منابع انسانی اقدام می‌کنند.

۷-الف) - برداشت‌های کارکنان در ارتباط با رضایت شغلی با استفاده از روش‌های متنوع، اندازه‌گیری و تحلیل می‌شود.  
۷-ب) - برداشت‌های کارکنان در ارتباط با تعهد و دلبستگی سازمانی با استفاده از روش‌های متنوع، اندازه‌گیری و تحلیل می‌شود.

۷-الف) - برداشت‌های کارکنان در ارتباط با رضایت شغلی با استفاده از روش‌های متنوع، اندازه‌گیری و تحلیل می‌شود.

نتایج برداشتی رضایت شغلی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- حقوق و دستمزد
- شرایط فیزیکی کار
- نوع و موقعیت شغل
- فرصت‌های پیشرفت و توسعه شغلی
- سبک رهبری، مدیریت، سرپرستی
- مشارکت
- روابط همکاری و کار تیمی
- ارتباطات و جو سازمانی
- احترام
- درک چشم‌انداز، ارزش‌ها و استراتژی‌ها
- یادگیری و انتقال تجارب
- امنیت شغلی
- امور رفاهی، امتیازات و مزایا
- شناسایی و قدردانی
- اضطراب و استرس
- آزادی عمل و اختیار
- فرصت‌های برابر و گوناگونی



- کارراهه شغلی
- تأمین و جامعه‌پذیری
- آموزش و توسعه
- رضایت از خدمات و امور منابع انسانی
- پشتیبانی سازمانی
- رفتارهای شهروندی

۷-ب) - برداشتهای کارکنان در ارتباط با تعهد و دلبستگی سازمانی با استفاده از روش‌های متنوع، اندازه‌گیری و تحلیل می‌شود.

نتایج برداشتهای تعهد و دلبستگی سازمانی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- همسوئی اهداف فردی و سازمانی
- تلاش و مشارکت فعال در سازمان
- تمایل به عضویت و ماندگاری
- توصیه به دیگران
- مسئولیت‌پذیری داوطلبانه
- ترجیح منافع سازمانی بر منافع فردی





## معیار ۸

### نتایج عملکردی منابع انسانی

سازمان‌های متعالی، به منظور تحقق اهداف و برنامه‌های استراتژیک حوزه منابع انسانی، نتایج کلیدی فرآیندهای منابع انسانی را پایش کرده و شاخص‌های عملکردی این فرایندها را اندازه‌گیری و تحلیل می‌کنند.

- ۸-الف) - شاخص‌های عملکردی برنامه‌ریزی و تأمین منابع انسانی اندازه‌گیری و تحلیل می‌شود.
- ۸-ب) - شاخص‌های عملکردی توسعه منابع انسانی اندازه‌گیری و تحلیل می‌شود.
- ۸-ج) - شاخص‌های عملکردی جبران خدمت و محیط کار اندازه‌گیری و تحلیل می‌شود.
- ۸-د) - شاخص‌های عملکردی روابط کار و کارکنان اندازه‌گیری و تحلیل می‌شود.

۸-الف) - شاخص‌های عملکردی برنامه‌ریزی و تأمین منابع انسانی اندازه‌گیری و تحلیل می‌شود.

شاخص‌های عملکردی برنامه‌ریزی و تأمین منابع انسانی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- منابع تأمین نیروی کار،
- کانال‌های ارتباطی با تأمین‌کنندگان،
- تحقق برنامه جذب و تأمین،
- به‌روز رسانی مشاغل،
- شایستگی‌های کارکنان،
- فرآیندهای مکانیزه شده،
- جامعه‌پذیری،
- هدایت، مشاوره، منتورینگ و مربی‌گری،
- غنی‌سازی شغلی، توسعه شغلی، ارتقاء عمودی و افقی و گردش شغلی،
- توسعه فردی،
- برنامه‌های منتج از ارزیابی عملکرد،
- جانشین‌پروری،
- جابجایی و تغییر مدیران براساس گوناگونی و نسل‌های جدید کار،
- کارکنان دانشی،
- جذب کارکنان نوآور و خلاق.



#### ۸-ب) - شاخص‌های عملکردی توسعه منابع انسانی اندازه‌گیری و تحلیل می‌شود.

شاخص‌های عملکردی توسعه منابع انسانی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- سرانه آموزش،
- سرانه سرمایه‌ای آموزش،
- اثربخشی آموزش،
- نرخ آموزش،
- نفوذ برنامه‌های آموزشی،
- هزینه آموزش،
- دستیابی به اهداف فردی، تیمی و سازمانی،
- مشکلات حل شده از طریق به‌کارگیری سیستم مدیریت دانش،
- مشارکت کارکنان در افزایش موارد ثبت شده در سیستم مدیریت دانش،
- نرخ تسهیم دانش،
- دارایی‌های فکری،
- فناوری‌های به‌کارگرفته شده،
- توسعه خلاقیت و نوآوری در کارکنان،
- بهبود عملکرد،
- کارکنان دارای توافق‌نامه عملکرد،
- ارایه بازخورد نتایج ارزیابی عملکرد،
- آموزش‌های مبتنی بر نتایج ارزیابی عملکرد،
- نرخ خودارزیابی،
- نسبت کارکنان با عملکرد بالا،
- انطباق عملکرد منابع انسانی با عملکرد سازمانی (ضریب انطباق)،
- تفاوت پرداخت بر اساس عملکرد،
- داوطلبان مربی‌گری و منتورینگ.

#### ۸-ج) - شاخص‌های عملکردی جبران خدمت و محیط کار اندازه‌گیری و تحلیل می‌شود.

شاخص‌های عملکردی جبران خدمت و محیط کار می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- نسبت پرداخت رقابتی در مقایسه با بازار،
- متوسط افزایش دستمزد سالانه،
- هزینه کل نیروی کار به درآمد،
- شاخص هزینه رقابتی نیروی کار هزینه جبران خدمت،
- دامنه پرداخت حقوق ثابت،
- سهم هزینه ثابت نیروی کار از قیمت تمام شده،
- سرانه هزینه ثابت نیروی کار،



- افزایش حقوق اعمال شده نسبت به الزامات قانونی،
- تغییرات هزینه در عوامل تعیین کننده مشاغل و رتبه بندی شاغلین،
- عدالت درونی (نسبت برابری مزد در مشاغل مشابه)،
- نسبت هزینه های متغیر به کل هزینه های نیروی کار،
- نسبت پرداخت مبتنی بر عملکرد،
- میزان سهمیم شدن کارکنان از سود،
- سرانه پاداش و مزایا،
- دامنه نرخ پاداش،
- پاداش نوآوری،
- پاداش مشارکت،
- درصد پرداخت ها و مشوق های غیرنقدی،
- نسبت مزایا و هزینه های رفاهی،
- مزایای ویژه نگهداشت،
- سرانه های بیمه، درمان و امور رفاهی و تفریحی،
- سرانه سلامت،
- سرانه رفاهی - ورزشی،
- ضریب ایمنی دستگاه ها،
- ضریب شدت حادثه،
- ضریب تکرار حادثه،
- روزهای بدون حادثه،
- ضریب افراد در معرض عوامل زیان آور،
- ساعات از دست رفته کار،
- ریسک محیط کار،
- میزان مشارکت کارکنان در برنامه های سازمان،
- دستاوردهای مشارکت در امور جامعه و مسئولیت اجتماعی.

#### ۸-د) - شاخص های عملکردی روابط کار و کارکنان اندازه گیری و تحلیل می شود.

شاخص های عملکردی روابط کار و کارکنان می تواند شامل موارد زیر باشد:

- اثربخشی کانال های ارتباطی
- نرخ بهره برداری کانال های مختلف
- درصد شکایات رسیدگی شده
- میزان سرمایه گذاری در فناوری های ارتباطی کارکنان
- بازگشت سرمایه طرح های مشارکت کارکنان
- نسبت تعداد نظرسنجی های سریع به کل نظرسنجی های کارکنان
- نرخ توصیه همکاران



- نرخ پاسخگویی به نظرسنجی‌های ادواری
- کارهای تیمی
- شاخص برترین‌ها
- سرانه همکاری تیمی کارکنان
- نرخ مشارکت کارکنان
- درصد پذیرش پیشنهادهای
- میزان صرفه‌جویی یا درآمد ناشی از نظام‌های مشارکتی و نوآوری کارکنان
- نرخ فعالیت‌های مسئولیت پذیرانه
- کار داوطلبانه کارکنان
- صرفه‌جویی / دستاوردهای کمی حاصل از عملکرد کارکنان در مدیریت انرژی و محیط زیست
- سرانه خطاها و جرائم سازمانی
- سرانه تشویق / تنبیه کارکنان ناشی از اجرای آئین‌نامه انضباط کار
- دستاوردهای اخلاقی کارکنان
- گزارش مسئولیت اجتماعی و پایداری





## معیار ۹

### نتایج سازمانی

سازمان‌های متعالی با یکپارچه‌سازی رویکردهای منابع انسانی با سایر رویکردهای سازمانی و اجرای نظام‌مند آن‌ها همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان، دستاوردها و اهداف استراتژیک خود را محقق می‌سازند.

- ۹-الف) - دستاوردهای استراتژیک مالی و غیرمالی سازمان محقق می‌شود.
- ۹-ب) - اهداف عملکردی فرایندهای کلیدی سازمان محقق می‌شود.
- ۹-ج) - نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی سازمان برآورده می‌شود.

۹-الف) - دستاوردهای استراتژیک مالی و غیرمالی سازمان محقق می‌شود.

این زیر معیار می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- تولید محصولات و خدمات،
- فروش،
- صادرات،
- سودآوری،
- ارزش سهام،
- ارزش دارایی‌ها،
- عملکرد بودجه،
- سرمایه‌گذاری‌ها،
- سهم بازار،
- بهره‌وری.

۹-ب) - اهداف عملکردی فرایندهای کلیدی سازمان محقق می‌شود.

این زیر معیار می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- کیفیت محصولات و خدمات،
- نوآوری در محصولات و خدمات،
- چرخه زمانی محصولات و خدمات،
- فناوری‌های جدید،





- ارزش‌های پیشنهادی،
- میزان ضایعات،
- میزان دوباره کاری،
- میزان برگشت از فروش،
- نتایج زیست محیطی،
- نتایج مدیریت انرژی.

#### ۹-ج) - نیازها و انتظارات ذی نفعان کلیدی سازمان برآورده می‌شود.

این زیر معیار می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- رضایت مشتریان،
- وفاداری مشتریان،
- بررسی و تحلیل صدای مشتریان،
- جایگاه برند سازمان،
- خوشنامی و تصویر سازمانی،
- رضایت سهامداران و مالکان،
- رضایت شرکا و تأمین‌کنندگان،
- ایفای نقش‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی،
- پاسخ‌گویی در برابر جامعه،
- تقدیرنامه‌ها، جوایز و گواهینامه‌های حرفه‌ای،
- حمایت از بنیادهای خیریه و سازمان‌های مردم‌نهاد،
- همکاری با تشکل‌ها و مجامع حرفه‌ای،
- ارتباط با مسئولین محلی و دولتی،
- تسهیم دانش سازمانی برای مشارکت در رفع چالش‌های اجتماعی.

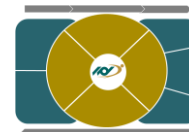




## ماتریس ارتباط بین مفاهیم بنیادین و معیارها

ارتباط بین مفاهیم بنیادین، معیارها و زیرمعیارها در مدل تعالی منابع انسانی - ویرایش ۱۴۰۱																			
مفاهیم بنیادین	۱- رهبری منابع انسانی			۲- استراتژی منابع انسانی			۳- برنامه‌ریزی و تأمین منابع انسانی			۴- توسعه منابع انسانی			۵- جبران خدمت و محیط کار			۶- روابط کار و کارکنان			
	الف	ب	ج	د	هـ	الف	ب	ج	د	هـ	الف	ب	ج	د	هـ	الف	ب	ج	
رهبری آینده‌نگر و فرهنگ‌ساز	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ارزش‌آفرینی منابع انسانی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
تفکر سیستمی و مدیریت فرایندی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
یادگیری، نوآوری و تحول	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
شایستگی و دلبستگی کارکنان	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
مسئولیت اجتماعی و اخلاق حرفه‌ای	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
نتایج پایدار در اکوسیستم منابع انسانی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



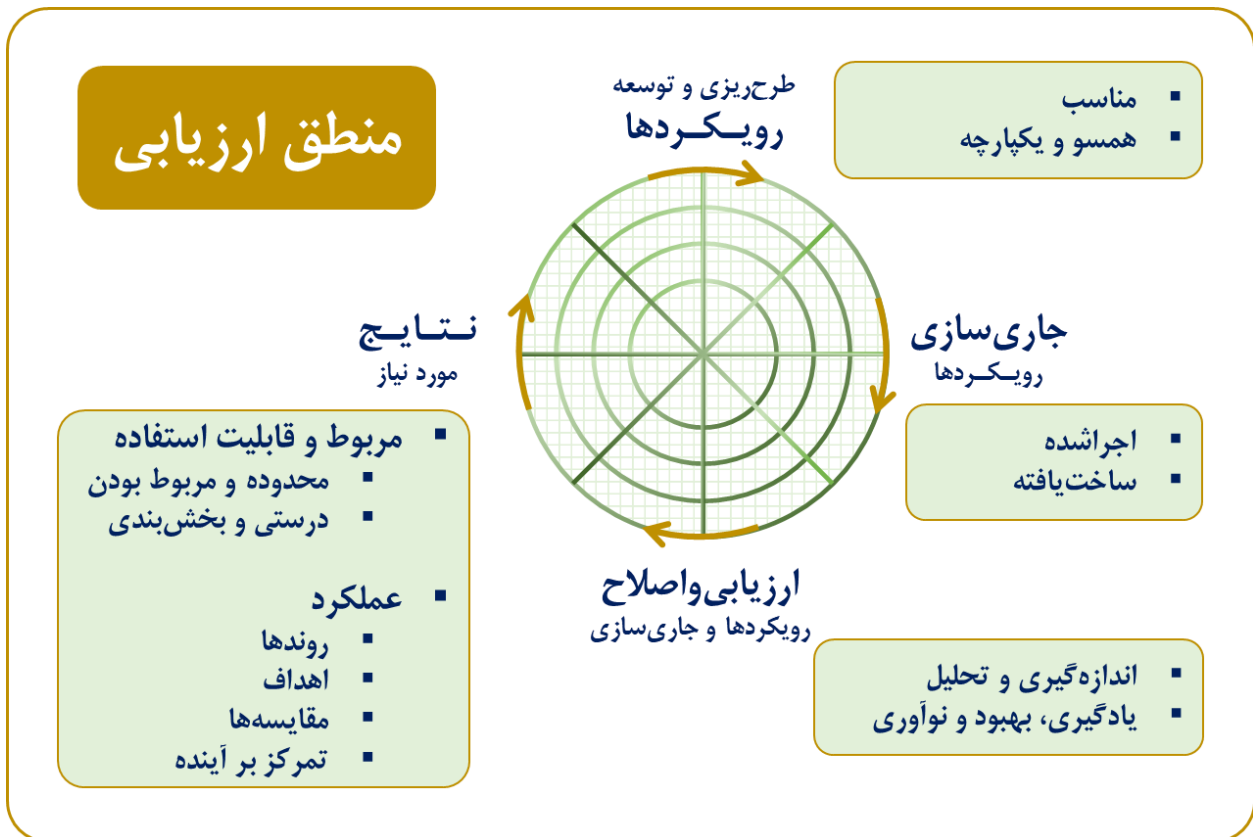
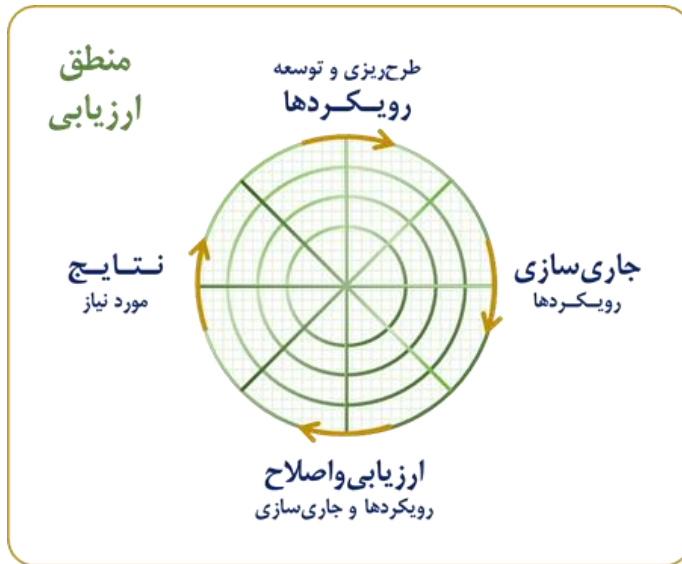


## ضرایب وزن معیارها و زیرمعیارها

ضرایب وزن معیارها و زیرمعیارهای مدل تعالی منابع انسانی- ویرایش ۱۴۰۱					
زیرمعیارها		معیارها			
۲۰	الف	۱۰۰	۱- رهبری منابع انسانی	۱۸۰	راهبردها
۲۰	ب				
۲۰	ج				
۲۰	د				
۲۰	ه				
۲۵	الف	۸۰	۲- استراتژی منابع انسانی		
۲۵	ب				
۳۰	ج				
۳۰	الف	۱۲۵	۳- برنامه‌ریزی و تأمین منابع انسانی		
۳۰	ب				
۲۰	ج				
۲۵	د				
۲۰	ه				
۳۰	الف	۱۲۰	۴- توسعه منابع انسانی	۴۲۰	فرایندها
۴۵	ب				
۴۵	ج				
۳۰	الف	۱۰۰	۵- جبران خدمت و محیط کار		
۳۵	ب				
۳۵	ج				
۲۵	الف	۷۵	۶- روابط کار و کارکنان		
۲۵	ب				
۲۵	ج				
۱۰۰	الف	۱۵۰	۷- نتایج برداشتی کارکنان		
۵۰	ب				
۳۰	الف	۱۰۰	۸- نتایج عملکردی منابع انسانی	۴۰۰	نتایج
۳۰	ب				
۲۰	ج				
۲۰	د				
۵۰	الف	۱۵۰	۹- منایج سازمانی		
۵۰	ب				
۵۰	ج				
۱۰۰۰		۱۰۰۰	جمع کل	۱۰۰۰	



## منطق ارزیابی





## جدول‌های منطق ارزیابی

منطق ارزیابی برای تحلیل توانمندسازها		
عنصر	ویژگی	توضیحات
رویکرد	مناسب	<ul style="list-style-type: none"> <li>رویکردها دارای منطق شفاف هستند.</li> <li>رویکردها دارای فرایندهای تعریف شده‌اند.</li> <li>رویکردها متناسب با آینده سازمان طراحی شده‌اند.</li> <li>رویکردها بر نیازهای ذی‌نفعان متمرکزند.</li> </ul>
	همسو و یکپارچه	<ul style="list-style-type: none"> <li>رویکردها، استراتژی را پشتیبانی می‌کنند.</li> <li>رویکردها با سایر رویکردهای مرتبط یکپارچه هستند.</li> </ul>
جاری سازی	اجرا شده	<ul style="list-style-type: none"> <li>رویکردها به موقع و به‌طور اثربخش در نواحی مربوطه اجرا می‌شوند.</li> </ul>
	ساخت یافته	<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامه و تمهیدات لازم برای جاری سازی رویکردها، پیش‌بینی و فراهم شده‌است.</li> <li>انعطاف‌پذیری و توانایی انطباق با تغییرات در اجرای رویکردها وجود دارد.</li> </ul>
ارزیابی و اصلاح	اندازه گیری و تحلیل	<ul style="list-style-type: none"> <li>شاخص‌های مناسبی برای اندازه‌گیری اثربخشی و کارایی رویکردها و جاری سازی آن‌ها انتخاب شده‌است.</li> <li>شاخص‌های انتخاب شده به‌طور منظم اندازه‌گیری و تحلیل شده و به اشتراک گذاشته می‌شوند.</li> </ul>
	یادگیری، بهبود و نوآوری	<ul style="list-style-type: none"> <li>از بینش حاصل از تحلیل شاخص‌ها و روندهای نوپدید و یافته‌های یادگیری، بهینه‌کاو و خلاقیت برای شناسایی فرصت‌های بهبود و نوآوری استفاده می‌شود.</li> <li>فرصت‌های بهبود و نوآوری ارزیابی و اولویت‌بندی شده و به اجرا گذاشته می‌شوند.</li> </ul>

منطق ارزیابی برای تحلیل نتایج		
عنصر	ویژگی	توضیحات
مربوط و قابلیت استفاده	محدوده و مربوط بودن	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجموعه‌ای از نتایج که با استراتژی و رویکردها مرتبط هستند به‌طور شفاف شناسایی و ارائه شده‌اند.</li> <li>مجموعه نتایج منتخب در طول زمان بازنگری شده و بهبود می‌یابند.</li> <li>مجموعه‌ای از شاخص‌های به‌هم‌پیوسته تعریف شده‌اند و ارتباط آنها با هم درک شده‌است.</li> <li>مهمترین نتایج به‌عنوان نتایج کلیدی شناسایی شده‌اند.</li> </ul>
	درستی و بخش بندی	<ul style="list-style-type: none"> <li>نتایج، به موقع جمع‌آوری و گزارش شده‌اند و صحیح و قابل اعتماد هستند.</li> <li>نتایج به‌طور مناسبی بخش‌بندی شده‌اند و با فراهم کردن بینش معنی‌دار، از بهبود عملکرد و تحول پشتیبانی می‌کنند.</li> </ul>
عملکرد	روندها	<ul style="list-style-type: none"> <li>روندهای مثبت یا عملکرد خوب پایدار، نشان‌دهنده بهبود برای یک دوره حداقل سه ساله وجود دارد.</li> </ul>
	اهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>برای نتایج کلیدی، اهداف مناسبی در راستای استراتژی تعیین شده‌است.</li> <li>اهداف تعیین شده با عملکرد سازگار هستند.</li> </ul>
	مقایسه‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>برای نتایج کلیدی، در راستای استراتژی مقایسه‌های بیرونی مرتبط و مناسبی به‌منظور نشان دادن موقعیت عملکرد انجام شده‌است.</li> <li>مقایسه‌ها وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهند.</li> </ul>
	تمرکز بر آینده	<ul style="list-style-type: none"> <li>بین نتایج بدست آمده و رویکردها رابطه علی برقرار است.</li> <li>پیش‌ران‌های عملکرد برجسته در آینده برپایه تحلیل روابط علی، مجموعه داده‌ها، الگوهای عملکردی و شاخص‌های پیش‌بینی‌کننده درک شده‌اند.</li> </ul>





## واژه‌نامه

### ۱- ابروندها Megatrends

ابروندها موضوعاتی عموماً مرتبط با تغییرات فناوری، اشتغال، روابط بین الملل، مسائل زیست محیطی و سایر عوامل مؤثر بر کسب و کار هستند که انتظار می‌رود یا پیش‌بینی می‌شود که در سال‌های آینده، تأثیرات گسترده‌ای داشته باشند و سازمان‌ها صرف‌نظر از اندازه، حوزه فعالیت، خصوصی و یا عمومی بودن، باید آنها را مورد توجه قرار دهند.

### ۲- اتاق فکر Think Tank

گروهی از افراد که همفکری، هدایت، سیاست‌سازی، تصمیم‌سازی، ارزیابی ریسک، تولید ایده، مطالعات میان‌رشته‌ای و تفکر و تأمل قبل از تصمیم‌گیری را برعهده داشته و از طریق جمع‌اندیشی و اندیشه‌ورزی، ایده‌پردازی نموده و توصیه‌های مرتبط با وجوه مختلف تصمیم را در سازمان ارائه می‌کنند.

### ۳- ارتباطات Communication

ارتباط‌های جاری چند سویه بوده که طی آن دو یا چند نفر به تبادل افکار، نظریات، احساسات و حقایق می‌پردازند و از طریق به‌کاربردن علائم و پیام‌هایی که معنایش برای آنها قابل درک است، اقدام به برقراری ارتباط می‌کنند.

### ۴- ارزش پیشنهادی کارکنان Employee Value Proposition

ارزش پیشنهادی کارکنان، مجموعه‌ای از پشتیبانی، تقدیر و ارزش‌ها است که کارفرما برای دستیابی به بالاترین پتانسیل در کار، به کارکنان خود ارائه می‌کند.

### ۵- ارزیابی ریسک Risk Assessment

فرآیند کلی شناسایی، تحلیل و ارزیابی ریسک (تأثیر عدم قطعیت بر سطوح مختلف اهداف و انتظارات سازمان که می‌تواند به تهدید یا فرصت تبدیل شود) است که به طور منظم و تکرار شونده و با مشارکت ذی‌نفعان و در نظر گرفتن دیدگاه آنان اجرا می‌شود.

### ۶- استعداد Talent

توانایی برجسته و مبرز برای انجام خوب و مطلوب کاری مشخص که معمولاً از طریق دانش، مهارت و نگرش و یا تلاش، هزینه، تجربه و هوش حاصل می‌شود.

### ۷- اشتیاق Enthusiasm

اشتیاق به معنی شور، شوق، هیجان و علاقه در انجام امور است و در کارکنان متعهد و با دلبستگی سازمانی بالا به‌عنوان یک ویژگی رفتاری متمایز، شناخته می‌شود.



## ۸- اصول پایداری Principles Of Sustainability

نگرش یکپارچه به عوامل اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی در به کارگیری زنجیره ارزش، توسعه و اجرای استراتژی‌ها و فرایندهای کسب و کار سازمان که بر اساس آن بتوان رویکردهایی را اتخاذ و اجرا نمود که ضمن ثروت آفرینی و حفظ محیط زیست، به توسعه جامعه کمک نماید. اصول پایداری، می‌تواند شامل شفافیت و پاسخگویی به ذی‌نفعان، فراتر رفتن از تعهدات قانونی و حقوقی، احترام به هنجارهای بین‌المللی در رفتار، احترام به حقوق بشر، رفتار اخلاقی، فعالیت‌های داوطلبانه و بشردوستانه و فراتر رفتن از الزامات زیست محیطی باشد.

## ۹- اعتماد آفرینی Trust Building

ایجاد فضای اطمینان مبتنی بر صداقت و وثوق بین افراد و گروه‌های مختلف کارکنان در محیط کار.

## ۱۰- اکوسیستم Ecosystem

اکوسیستم سازمان، شبکه‌ای از تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، مشتریان، رقبا، نهادهای دولتی و اجتماعی و سایر ذی‌نفعان و نیز عوامل تأثیرگذاری از قبیل سیاست‌های دولت، ساختار اقتصادی، تعاملات و معاهده‌های منطقه‌ای و بین‌المللی و ابروندها مانند اقتصاد اشتراکی، کمبود منابع، گرم شدن زمین، فناوری‌های نوظهور را در بر می‌گیرد و هر کدام از این‌ها بر دیگری اثرگذار است. بدین ترتیب یک رابطه دائماً در حال تکامل ایجاد می‌شود که مانند اکوسیستم بیولوژیکی، همه بازیگران آن باید برای بقاء، منطف و سازگار باشند.

## ۱۱- اکوسیستم منابع انسانی HR Ecosystem

اکوسیستم منابع انسانی از عناصری چون فرایندها، کارکنان، واحدهای سازمانی، تشکیلات، مقررات، مشتریان، تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان بیشتر، سهامداران، انجمن‌ها، اتحادیه‌های کارگری، نهادهای دولتی و نیمه دولتی، و سایر بخش‌های ذی‌نفع خارج از سازمان در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی تشکیل می‌شود.

## ۱۲- برداشت Perception

طرز فکر، نگرش ذهنی، احساس و ادراک افراد نسبت به موضوعی خاص است.

## ۱۳- برنامه‌ریزی سناریوها Scenarios Planning

برنامه‌ریزی سناریو روشی برای کنترل عوامل غیرقابل پیش‌بینی محیط کار پیچیده امروزی بوده و رویکردهای مختلف و آینده‌های ممکن را ترسیم و شرایط سازمان را در مواجهه با آنها تبیین می‌کند. برنامه‌ریزی سناریو بخشی از فرایند مدیریت استراتژیک سازمان‌ها تلقی می‌شود.

## ۱۴- برنامه‌های تحول Transformation plans

برنامه‌های تحول، مجموعه‌ای از طرح‌ها و پروژه‌هایی هستند که خارج از فعالیت‌های عملیاتی روزمره سازمان، برای اجرای تغییرات اساسی در سیستم‌ها، فرایندها، افراد و فناوری‌ها با هدف انتقال سازمان از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب، طراحی و اجرا می‌شوند.

## ۵- برند کارفرمایی Employer Brand

ذهنیت و هویت درباره یک شرکت که در ذهن افراد و ذی‌نفعان نقش بسته یا همان برداشت، شهرت و محبوبیت کارفرما به عنوان محل کار مطلوب است. برند کارفرمایی، در واقع قصه‌ای در خصوص فرهنگ و ارزش‌ها در هر بنگاه است که برای افراد روایت می‌شود. برای ایجاد یک برند کارفرمایی قوی باید جهت‌گیری‌ها و توانمندی‌های مناسبی را به کار گرفت.





### ۱۶- بهینه کاوی Benchmarking

مقایسه نظام‌مند رویکردها با دیگر سازمان‌های مرتبط است به‌گونه‌ای که بینش به دست آمده از این طریق، به سازمان کمک می‌کند تا برای بهبود عملکرد خود اقداماتی را انجام دهد.

### ۱۷- پاسخگوئی Responsiveness

آمادگی برای پاسخ دادن در ارتباط با تصمیمات و اقدامات، به ارکان حاکم سازمان، مراجع قانونی و ذی‌نفعان سازمان است.

### ۱۸- پشتیبانی سازمانی Organizational Support

پشتیبانی سازمانی درک شده، برداشت کارکنان از توجه کارفرما به امور رفاهی و انصاف، حمایت و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، شرایط کاری و ارزش‌گذاری سازمان به مشارکت آنها است.

### ۱۹- تاب‌آوری Resilience

تاب‌آوری، توانایی سازگاری با شرایط جدید و تغییرات و ادامه راه در مواجهه با ناملازمات، چالش‌های درونی و بیرونی و داشتن انعطاف لازم برای بازگشتن به حال تعادل است.

### ۲۰- تجربه کارکنان Employees Experience

مجموعه‌ای از خاطرات، عواطف، احساسات و برداشت‌هایی است که کارکنان از تعامل با سازمان در طول دوره همکاری خود کسب می‌کنند و در ذهن آنان نقش می‌بندد و در دل‌بستگی آنان به سازمان می‌تواند مؤثر باشد.

### ۲۱- تحلیلیگری داده‌ها Data Analytics

فرآیندی است جهت پالایش و ارزیابی داده با استفاده از ابزارها، روش‌ها و فنون آماری، ریاضیات، علوم کامپیوتر، به‌کارگیری هوش تجاری و پردازش، جهت ایجاد بینش تازه و کامل در مورد سؤال یا مشکلی معین به منظور استخراج و ارائه اطلاعات مفید جهت کمک به تصمیم‌گیری بهتر در کسب و کار.

### ۲۲- تحول Transformation

تحول، به معنای فرآیند تغییر اساسی در سیستم‌ها، فرایندها، افراد و فناوری‌ها برای دستیابی به پیشرفت‌های قابل‌سنجش در کارایی و اثربخشی آنها و رضایت ذی‌نفعان است.

### ۲۳- تحول دیجیتال Digital Transformation

استفاده از فناوری برای بهبود اساسی عملکرد و تحقق اهداف سازمان است. تحول دیجیتال بیش از آنکه چالشی فناورانه برای سازمان‌ها باشد، چالشی انسانی با تغییرات عمیق در فرهنگ، مدل‌های کسب و کار، فعالیت‌های سازمانی، فرآیندها و شایستگی‌ها است و سازمان را قادر می‌سازد تا با استفاده از مزایای اهرمی فناوری‌های جدید و تلفیق آنها، خدمات و محصولات با ارزش بالاتری را ارائه کند.

### ۲۴- تصویر سازمانی Organizational Image

تصویر سازمانی نگاه و برداشت افراد پیرامون سازمان از هویت سازمان است که طرز تلقی و رفتارهای آنها را شکل می‌دهد. چهره و سیمای سازمان نزد افراد، از اهمیت بسیاری برخوردار است و معرف پیامد تمامی فعالیت‌های سازمان در دوران حیات آن است.



**۲۵- تعهد سازمانی Organizational Commitment**

یک شاخص ترکیبی که نشان دهنده برداشت کارکنان و عواطف آنها نسبت به سازمان و اهداف آن بوده و در صورت‌های متعددی نظیر تعهد عاطفی، تعهد اخلاقی، تعهد ارتباطی و ... بازشناسی می‌شود. تعهد سازمانی یکی از عوامل اصلی ماندگاری کارکنان شایسته در سازمان‌های امروزی است.

**۲۶- تغییر Change**

تغییر، به معنای ایجاد بهبود و اصلاح کردن فعالیت‌های سازمان است. این بهبودها می‌توانند محدود، بزرگ و یا تدریجی باشند.

**۲۷- تفاوت‌های بین نسلی Generational Differences**

تعارض بین نسلی اختلاف در باورها، ارزش‌ها و هنجارهای میان نسل‌های مختلف است.

**۲۸- تفکر ساختارشکنانه Disruptive Thinking**

تفکر ساختارشکنانه رها شدن از بندهای تفکرات متداول، به دست آوردن نگرشی جدید، بزرگ و متفاوت و دیدن پدیده‌ها از زوایای دیگر است..

**۲۹- توازن کار و زندگی Work-Life Balance**

ایجاد وضعیت متعادلی است که در آن، سازمان و فرد برای پرداختن به هر دو گروه خواسته‌های شغلی و خواسته‌های زندگی شخصی کارکنان، اولویت قائل می‌شوند و به این ترتیب کارکنان ضمن داشتن احساس خوبی از مسیر شغلی و زندگی شخصی خود، به درک معنای واقعی از زندگی دست می‌یابند.

**۳۰- توسعه پایدار Sustainable Development**

توسعه پایدار توسعه‌ای است که نیازهای حال حاضر را تأمین کند بدون اینکه توانایی نسل‌های آینده در تأمین نیازهای خود را به خطر بیندازد.

**۳۱- تیم‌های خودگردان Autonomous Teams**

گروهی رسمی متشکل از کارکنانی است که مدیر نداشته و مسئولیت کامل یک فرایند کاری یا قسمتی از آن را به عهده دارند. هدف اصلی تیم‌های خودگردان بهبود عملکرد از طریق مشارکت کارکنان در تأمین نیازهای مشتری و سایر ذی‌نفعان است. این تیم‌ها در بسیاری از سازمان‌ها برای مدیریت پروژه‌های پیچیده که شامل تحقیقات، طراحی و بهبود فرآیندها هستند، بطور مؤثر عمل می‌کنند .

**۳۲- جهت‌گیری استراتژیک Strategic Direction**

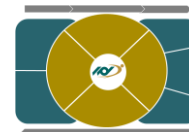
جهت‌گیری استراتژیک به اصول راهنمایی گفته می‌شود که به طور مستقیم بر فعالیت‌های سازمان تأثیر می‌گذارند و سبب بروز رفتارهایی در سازمان می‌شوند که عملکرد را تقویت کرده و بقای آن را تداوم می‌بخشند. جهت‌گیری استراتژیک شامل فلسفه وجودی، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان است.

**۳۳- چابکی Agility**

چابکی به معنای توان واکنش اثربخش به محیط متغیر و غیر قابل پیش‌بینی و همچنین توانایی سازمان در تغییر جهت‌گیری یا تمرکز در پاسخ به فرصت یا تهدیدی نوظهور به شیوه‌ای به‌موقع و مؤثر است.

**۳۴- چشم‌انداز Vision**

چشم‌انداز تصویری است از آنچه که سازمان می‌خواهد در نهایت به آن دست یابد. چشم‌انداز، توصیفی آرمانی از سازمان است و آینده مورد نظر آن را بیان می‌کند. این بیانیه همسو با فلسفه وجودی، مبنایی برای استراتژی و راهنمایی شفاف برای اقدامات فعلی و آینده سازمان است.



### ۳۵- خوشنامی سازمانی Organizational Reputation

خوشنامی و اعتبار سازمانی شاخصی مهم در پیش‌بینی موفقیت سازمانی در آینده است و برداشت عمومی نسبت به مواردی چون شهرت، وفاداری مشتری، حمایت ذی‌نفعان، نرخ تکرار خرید و دستاوردهای مالی بر آن تأثیرگذار است.

### ۳۶- داده‌ها Data

داده‌ها مواد خام بالقوه معنی‌داری هستند که در راستای شناخت و فهم هر مفهوم مادی یا غیر مادی، به واسطه روش‌های پژوهشی و با استفاده از ابزارهای شناختی به دست می‌آیند. داده‌ها شرح مقدماتی از یک پدیده، اتفاق، فعالیت یا تعاملات است که ثبت، دسته‌بندی و ذخیره شده اما سازماندهی نشده و برای منظور مشخصی آماده نشده‌اند. داده‌ها عناصر اصلی تشکیل دهنده اطلاعات هستند.

### ۳۷- دانش Knowledge

دانش مجموعه دانستنی‌ها و آگاهی از یک واقعیت یا وضعیت خاص است که یادگرفتنی و آموختنی است و برای انجام عملی باید آنها را آموزش دید.

### ۳۸- دلبستگی کارکنان People Engagement

دلبستگی کارکنان (تعلق خاطر کاری) نگرش و احساسی در میان کارکنان سازمان است که موجب علاقه‌مندی و انگیزش کاری و تلاش داوطلبانه آنان می‌شود. تعلق خاطر کارکنان عاملی اساسی در تعیین اثربخشی، نوآوری سازمانی و رقابت‌پذیری سازمان به حساب می‌آید.

### ۳۹- دوسوتوانی Ambidexterity

توانایی و بینشی جدید در مدیران و کارکنان کلیدی برای مواجهه با تغییرات در آینده به کمک بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود و دستیابی به دانش جدید مورد نیاز در آینده است تا بتوانند هر چه بهتر از موقعیت‌های استراتژیک موجود و فرصت‌های نوآورانه استفاده و بهره‌برداری کنند.

### ۴۰- ذی‌نفعان Stakeholders

ذی‌نفعان، افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی هستند که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به یک سازمان علاقه داشته، در آن منافع دارند، بر آن تأثیر گذاشته و یا از آن تأثیر می‌پذیرند. مثال‌هایی از ذی‌نفعان بیرونی مالکان، نهادهای بالادستی، مشتریان، تأمین‌کنندگان، همکاران تجاری، سازمان‌های دولتی و نمایندگان جامعه و مثال‌هایی از ذی‌نفعان درونی نیز کارکنان یا گروه‌های کارکنان هستند.

### ۴۱- ذی‌نفعان کلیدی Key Stakeholders

ذی‌نفعانی هستند که بر فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی سازمان و دستاوردهای استراتژیک آن تأثیر می‌گذارند، یا از آنها تأثیر می‌پذیرند و درخواست‌هایی از سازمان دارند که با اهمیت و لازم‌الاجرا تلقی می‌شوند.

### ۴۲- رابطه علی Causal Relationship

رابطه علی به ارتباط بین یک متغیر مستقل و تأثیر آن بر متغیر دیگر اطلاق می‌شود بگونه‌ای که منجر به تغییراتی در آن شده یا باعث بروز رویدادی دیگر شود. این مفهوم رابطه میان توانمندسازهای سازمان و نتایج حاصله را نشان داده و به دنبال اطمینان از عملکرد مثبت و پایدار در آینده است.

### ۴۳- رضایت شغلی Job Satisfaction

میزان خوشنودی و رضایت فرد از شغل و عوامل مؤثر بر آن شامل میزان حقوق و مزایا، امنیت شغلی، همکاران، رفتار و سبک مدیریت و رهبری سازمان، همسویی با ارزش‌ها بوده که خود عاملی مؤثر بر وفاداری و تعلق سازمانی است.



۴۴- رفتار Behavior

رفتار به مجموعه واکنش‌های فرد در یک موقعیت خاص می‌گویند.

۴۵- رفتار شهروندی سازمانی Organizational Citizenship Behavior

مجموعه رفتارهای ناشی از بلوغ سازمانی کارکنان که در تعالی و رشد و پایداری سازمان تاثیر مثبت و مؤثر دارد. رفتارهای شهروندی می‌تواند خارج از مقررات سازمانی شناسایی شده و ناشی از تعهد داوطلبانه کارکنان باشد. عموماً ارتباط زیادی بین رفتارهای شهروندی کارکنان و سطح بلوغ سازمانی مشاهده می‌شود و سازمان‌ها نسبت به ارزیابی آن از طریق مطالعات میدانی اقدام می‌کنند.

۴۶- ریسک فرآیندها Risk of Processes

هدف اصلی مدیریت ریسک فرآیندها، شناسایی مشکلات و عوامل بالقوه پیش از وقوع و داشتن برنامه‌ای برای رسیدگی و بهبود آن‌ها است. این عوامل ناشی از تغییرات محیطی و شرایط داخلی و خارجی کسب و کار نظیر خطاهای انسانی، ایرادات تجهیزات، کیفیت نامناسب روش کار، خطاهای اطلاعاتی و امثال آنها است.

۴۷- سبک رهبری Leadership Style

به روشی گفته می‌شود که رهبر از نفوذش برای دستیابی به اهداف استفاده می‌کند. سبک رهبری اساساً شیوه نگرش مدیر نسبت به نقش خود و کارکنان است.

۴۸- شایستگی Competency

دانش، مهارت، نگرش و سایر ویژگی‌های لازم برای انجام یک کار یا فعالیت یا بخشی از وظائف یک شغل یا ایفای نقش‌های تعریف شده در محیط سازمانی است.

۴۹- شهروند مسئول Responsible Citizen

مسئولیت‌پذیری افراد سازمان به عنوان یک شهروند در محیط سازمانی است.

۵۰- صلاحیت Competence

میزان یا سطح مشخص و معین از یک یا چند شایستگی فرد در یک حرفه است که از سوی سازمان برای احراز یک پست سازمانی یا شغل تعیین و گاه الزامی شده و معمولاً در بخش شرایط احراز شناسنامه مشاغل، ثبت و مشخص شده و از طریق آزمون، گواهی‌نامه یا روشی که سازمان تعیین می‌کند، تشخیص داده می‌شود.

۵۱- فرایند Process

مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمان است که با هم در تعامل هستند و طی زمان تکرار می‌شوند. فرایندها با تبدیل درون‌دادها به برون‌دادها و با بهره‌گیری از منابع برای مشتریان بیرونی و درونی خود ارزش افزایی می‌کنند. فرایندها عموماً به فرایندهای اصلی، مدیریتی و پشتیبانی دسته‌بندی می‌شوند.

۵۲- فرهنگ Culture

مجموعه خاصی از ارزش‌ها و هنجارها که توسط کارکنان و گروه‌ها در یک سازمان به اشتراک گذاشته شده است و در طریقی که آنها با یکدیگر و با دیگر ذی‌نفعان سازمان تعامل دارند، مؤثر است.



### ۵۳- فضای گفتار Discourse Environment

ایجاد محیط‌های کاری مبتنی بر تفاهم و تعامل برای تبادل اطلاعات و تصمیم‌گیری‌های سازمانی بر پایه گفتگو و درک متقابل بین سطوح مختلف سازمانی را گویند.

### ۵۴- فلسفه وجودی Purpose

فلسفه وجودی، چرایی و دلیل وجودی سازمان است. یک فلسفه وجودی اثربخش، به توصیف محصولات و خدمات سازمان یا مشتریان هدف اکتفا نکرده و انگیزه‌های کمال‌گرایانه کارکنان برای انجام کارهای سازمان را نیز بیان می‌کند.

### ۵۵- قابلیت‌های پویا Dynamic Capabilities

قابلیت‌های پویا توانایی سازمان در یکپارچه سازی، ساختن و صورت‌بندی مجدد قابلیت‌های درونی و بیرونی برای مواجهه با تغییر سریع محیط است. ایجاد قابلیت‌های پویا به شناسایی فرصت‌ها و تامین منابعی می‌پردازد که به توسعه و بازنگری بخش‌هایی از سازمان، تغییر ساختار و فرهنگ سازمانی کمک می‌کند.

### ۵۶- قابلیت‌های سازمانی Organizational Capabilities

توانایی‌های سازمانی، مهارت‌های جمعی، تخصص‌های مشخص و مانند آنها که در چهارچوب سیاست‌ها، فناوری و منابع، محدود بوده و منجر به تعیین مرزهای سازمانی می‌شود. عموماً سازمان‌ها در سطح محدودی از توسعه نرم‌افزاری و پیچیدگی فرایندها و منابع (سطح بلوغ)، قابلیت‌های معینی را از قبیل رهبری، توانایی نوآوری و سرعت پاسخگویی به تغییر نیاز کارکنان، می‌توانند تأمین، ارائه و پشتیبانی کنند. قابلیت‌های سازمانی عموماً به عنوان دارایی نامشهود سازمان قابل شناسایی هستند.

### ۵۷- کارآفرینی سازمانی Organizational Entrepreneurship

کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که کارکنان در سه بعد نوآوری، توسعه محصولات و خدمات یا فرآیندهای جدید و ریسک پذیر، در نقش کارآفرینان انجام وظیفه کرده تا فعالیت‌های سازمان را به سمت خلاقیت، نوآوری، مخاطره‌پذیری و پیشتازی اثربخش سوق دهند.

### ۵۸- کارراهه شغلی Career Path

کارراهه شغلی زندگی‌نامه شغلی یک فرد است و تعیین می‌کند که در طول زندگی خود کدام جایگاه‌های شغلی را کسب خواهد کرد. کارراهه شغلی، بسترسازی و تعیین مسیر برای رشد، پیشرفت و ارتقاء کارکنان سازمان است.

### ۵۹- کارکنان Employees/ People/ Workforce

تمامی افرادی که در استخدام سازمان هستند (تمام وقت، پاره وقت، شامل کار داوطلبانه)، از جمله رهبران سازمان در تمامی سطوح را در بر می‌گیرد.

### ۶۰- گوناگونی Diversity

گوناگونی تفاوت‌های شخصی در بین کارکنان است که فضای کار را غنی‌تر می‌کند. این تفاوت‌ها، بسیاری از متغیرها مانند نژاد، مذهب، رنگ، جنسیت، قومیت، ملیت، معلولیت، سن، نسل، تحصیلات، منشا جغرافیایی و ویژگی‌های مهارتی و همچنین ایده‌ها، تفکر، رشته‌های دانشگاهی و دیدگاه‌ها را شامل می‌شود. ارزش‌گذاری و بهره‌مندی از گوناگونی در حوزه کارکنان سازمان دارای اهمیت است و سرمایه‌گذاری در این زمینه فرصت‌های سازمان را برای عملکرد عالی و رضایت کارکنان افزایش می‌دهد.



#### ۶۱- مدیریت جانشین‌پروری Succession Management

فرایند ایجاد و به‌کارگیری مخزنی از افراد مؤثر و استعداد‌های شناسایی‌شده و پرورش‌یافته در سازمان برای تصدی مشاغل استراتژیک (حیاتی و کلیدی) همان سازمان است.

#### ۶۲- مدیریت منابع انسانی پایدار Sustainable HRM

مدیریت منابع انسانی پایدار به مفهومی اشاره دارد که اصول پایداری را با رویکرد نرم نسبت به منابع انسانی ترکیب می‌کند. این رویکرد، استراتژی منابع انسانی را بر پایه اصول پایداری و در جهت توسعه فرهنگ اعتماد و همکاری و مشارکت در امور جامعه ارتقاء می‌دهد.

#### ۶۳- مدیریت منابع انسانی دیجیتال Digital HRM

شامل مجموعه‌ای از راهکارها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی است که متکی بر تحول دیجیتال بوده و به نحوی اثربخش از فناوری‌ها برای خلق ارزش توسط کارکنان و بهینه‌سازی عملکرد فرایندهای منابع انسانی استفاده می‌کند.

#### ۶۴- مربی‌گری Coaching

مشارکت و همراهی مربی (کوچ) با مراجع (کوچی) در فرایندی تفکر برانگیز و خلاقانه برای الهام بخشی در بیشینه سازی توانایی‌های شخصی و شغلی است. مربی-گری یک فرایند مشتری محور است.

#### ۶۵- مزیت رقابتی Competitive Advantage

مزیت رقابتی، شایستگی محوری منحصر به فردی است که ارزش بالاتری را برای مشتریان خلق کرده و موجب انتخاب مشتری می‌شود و به‌گونه‌ای است که رقبا قادر به کپی برداری از آن نبوده و یا تقلید آن هزینه زیادی را به آنها تحمیل کند.

#### ۶۶- مسئولیت‌پذیری اجتماعی Social Responsibility

مسئولیت‌پذیری اجتماعی، مفهومی است که به موجب آن سازمان‌ها، ضمن رعایت اصول توسعه پایدار و اجرای داوطلبانه برنامه‌ها فراتر از الزامات قانونی، سیاست‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی خود را در کلیه ابعاد سازمان، با استراتژی و فعالیت‌های روزمره کسب و کار و تعاملات خود با ذی‌نفعان، یکپارچه می‌کنند.

#### ۶۷- مشاوره Counseling / Consulting

ارائه خدمات و رهنمود و اندرز برای تصمیم‌گیری‌های مرتبط با محیط کار و اداره تیم‌های کاری یا کنترل و بهبود رفتار فردی است.

#### ۶۸- معنی‌دار بودن کار Work Meaningfulness

معنی‌دار بودن کار موجب رضایت و تعهد شغلی شده و رضایت فردی و دل‌بستگی کارکنان را به دنبال دارد. مرتبط بودن کار با اهداف سازمان و ذی‌نفعان، قدردانی، شفافیت و بازشناسایی اثر کار، بر آن مؤثر است و معمولاً از طریق سنجش نگرش فرد به شغل خویش و مطالعات میدانی ارزیابی می‌شود.

#### ۶۹- منابع Resources

کلیه ورودی‌های قابل تخصیص و مهم برای اجرای یک فرایند را که بر میزان و کیفیت خروجی سیستم تاثیرگذار است، منابع گویند و عموماً شامل منابع مادی، انسانی، اطلاعاتی و دارایی‌ها است.



#### ۷۰- منتورینگ Mentoring

همکاری و مشارکتی تعریف شده بین کارکنان برای اهداف یادگیری و رشد است. منتورینگ در محل کار به طور معمول می‌تواند به صورت استفاده از کارکنان ارشد و باتجربه بیشتر (منتور) برای ارائه توصیه‌ها و راهنمایی‌ها به کارکنان جوان یا با تجربه کمتر (منتی) و پشتیبانی از آنها باشد.

#### ۷۱- مهارت Skill

به‌کارگیری دانش به روشی خاص برای رسیدن به نتیجه‌ای مشخص را مهارت گویند.

#### ۷۲- نتایج پایدار Sustainable Results

نتایج پایدار، کسب نتایج بلند مدت متوازن بر پایه اصول پایداری در سه حوزه اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی است.

#### ۷۳- نوآوری Innovation

ترجمان کاربردی ایده‌ها به محصولات، خدمات، راهکارها، فرآیندها، ساختار سازمانی یا تعاملات اجتماعی جدید یا موجود است.

#### ۷۴- هم‌افزایی Synergy

قدرت و توانایی ناشی از ترکیب نظرات و مساعی کارکنان است که بیشتر از مجموع توانمندی فردی و جداگانه آنها است. سازمان‌های متعالی از هم‌افزایی و تلاش گروهی کارکنان و ذی‌نفعان برای توسعه و تحقق اهداف خود بهره‌برداری می‌کنند. سبک و رفتار رهبری و فرهنگ سازمان‌ها مهمترین رکن در توسعه هم‌افزایی سازمانی محسوب می‌شود.

#### ۷۵- هوشمندی سازمانی Organizational Intelligence

ظرفیت یک سازمان برای یادگیری، ایجاد و بکارگیری دانش و استفاده هوشمندانه از آن برای انطباق راهبردی و استراتژیک با محیط کسب و کار است. سیستم‌های اطلاعاتی خبره و توانایی استفاده از هوش مصنوعی و داده‌پردازی نوین از جمله امتیازات هوشمندی سازمانی محسوب می‌شوند. امروزه سازمان‌ها به عنوان یک سیستم هوشمند تعریف شده و با تکیه بر هوش سازمانی، اهداف خود را محقق می‌سازند.

