



ریاست جمهوری
سازمان اداری و استخدامی کشور

نظام نامه

تعالی مدیریت منابع انسانی دستگاه های اجرایی

معاونت سرمایه انسانی

تابستان ۱۴۰۰



فهرست مطالب

مقدمه

تعاریف و اصطلاحات

بخش اول: مدل تعالی مدیریت منابع انسانی دستگاه های اجرایی

مدل تعالی مدیریت منابع انسانی

اصول بنیادین

جهت دهنده ها (توانمند سازها)

فرایندهای مدیریت منابع انسانی

نتایج منابع انسانی و سازمانی

بخش دوم: استقرار مدل تعالی مدیریت منابع انسانی

ارکان راهبری مدل

آموزش و فرهنگ سازی

اجرای مدل تعالی در دستگاه های اجرایی

ارزیابی تعالی دستگاه های اجرایی



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

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

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

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



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

۲- تعاریف واژگان و اختصارات

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

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

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

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

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

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

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

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

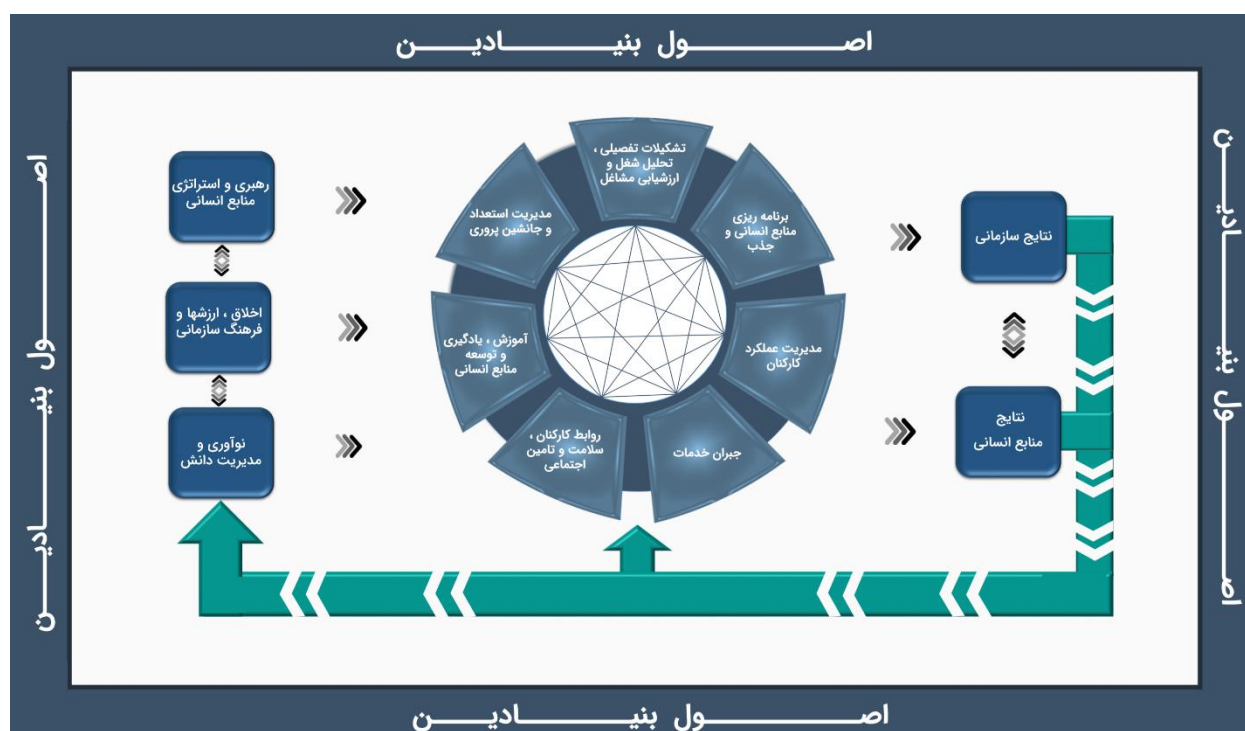
سطوح تعالی عملیاتی (بلوغ): سطوح بلوغ شامل هفت مرحله پراکنده، مبتدی، مقدماتی، میانی، پیشرفته، بهینه و متعالی است.



بخش اول: مدل تعالی مدیریت منابع انسانی دستگاه های اجرایی

۳- مدل تعالی مدیریت منابع انسانی

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



شکل شماره ۱: مدل تعالی منابع انسانی

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

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



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

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

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

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

پاسخگویی: پاسخگویی به معنای خدمت‌رسانی به کارکنان در زمان مناسب می‌باشد. حاکمیت خوب در حوزه منابع انسانی به فرایندهایی نیاز دارد که تلاش می‌کنند به همه کارکنان در چارچوب زمانی معقول خدمت کند. انتظار می‌رود این اصل در بخش فرایندها در هر کدام از ۷ فرایند نمایان شود.

قانون‌مداری: حکمرانی خوب به چارچوب‌های قانونی منصفانه‌ای نیاز دارد که به صورت بی طرف نیز اجرا می‌شود. آن همچنین نیازمند حمایت کامل از حقوق انسانی به ویژه اقلیت‌ها می‌باشد. اجرای



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

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

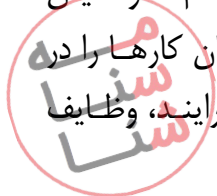
رهبری و استراتژی منابع انسانی: شعاع اهمیت منابع انسانی در یک سازمان با نگاه رهبران رقم می خورد. مدیران ارشد مسئول اصلی منابع انسانی هستند و استراتژی منابع انسانی در عمل، ترجمان افکار مدیران ارشد است. منابع انسانی یک سازمان، شریک استراتژیک آن سازمان است. هدف از این فرایند اطمینان از این است که همه فعالیت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

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

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

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

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



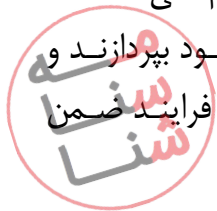
و مسئولیت های هر شغل و شرایط احراز مورد نیاز برای انجام آن شناسایی می شود تا خروجی آن به عنوان یک سند محوری در سایر فعالیت ها مورد استفاده قرار گیرد. بر مبنای وظایف، مسئولیتها، اختیارات و ویژگی های شناسایی شده شغل، ارزش نسبی هریک از مشاغل در سازمان تعیین می شود.

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

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

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

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



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

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

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

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

(۱) **رضایت شغلی:** رضایت شغلی بیانگر این است که فرد تا چه اندازه کار خود را دوست دارد. بنابراین رضایت شغلی عبارتست از ارزیابی شخص در مورد شغل خودش و اینکه در یک ارزیابی کلی آیا فرد احساس مثبتی به عوامل شغلی خود دارد یا نه. رضایت شغلی شامل رضایت از نفس کار، پرداخت، ارتقاء، همکاران و سرپرستی می شود.



۲) **تعهد سازمانی:** به نگرش کلی فرد به سازمان به عنوان یک کل دلالت دارد. تعهد سازمانی در برگیرنده پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل به تلاش برای سازمان و قصد ادامه عضویت در سازمان و وفاداری به آن می‌باشد. تعهد سازمانی شامل سه مؤلفه عاطفی، هنجاری و مستمر است.

۳) **ماندگاری:** ماندگاری و عدم تمایل به ترک خدمت به خروج دائمی فرد از سازمان اشاره دارد. منظور ما از خروج در اینجا خروج ناشی از کوچک کردن اندازه سازمان، بیماری، اخراج و بازنشستگی نیست. بلکه خروجی است که اثر بدی بر سازمان دارد. ترک خدمت یا جابجایی هر گونه خروج دائمی داوطلبانه و غیرداوطلبانه از سازمان را شامل می‌شود. بر خلاف رضایت شغلی و بهره‌وری که افزایش آن هدف مدیران است، ترک خدمت باید کاهش یابد.

۴) **بهداشت روانشناختی:** بهداشت روانشناختی شامل ۵ مولفه پذیرش خود، روابط مثبت با دیگران، استقلال، تسلط محیطی و هدف در زندگی می‌باشد. نبود بهداشت روانشناختی و وجود استرس برای کارکنان مخرب است. استرس یک واکنش تطبیقی به یک عامل محیطی (بیرونی) است که پیامدهای فیزیولوژیکی، رفتاری، شناختی و روانشناختی زیادی برای هر فرد خاص در پی داشته و فرد را از حالت نرمال خارج می‌کند. استرس بسیار کم به بی‌تفاوتی، بی‌حوصلگی، بی‌حالی و بی‌انگیزگی منجر می‌شود و استرس بسیار زیاد نیز موجب وحشت از تصمیم‌گیری و اتلاف انرژی می‌شود.

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

۶) **عجین شدن با شغل:** درجه‌ای است که فرد به صورت ذهنی، شناختی و روانشناختی مشغول شغلش شده و در آن غرق می‌شود و علاقه و اهمیت خاصی برای شغلش قائل می‌شود. عجین شدن با شغل با هویت شغلی در ارتباط است، فرد



عجین شده معمولاً شغلش را معرفی خودش می‌داند. این افراد تلاش‌های زیادی برای تحقق اهداف سازمان انجام می‌دهند.

۷) **اشتیاق و پیوند سازمانی:** مفهومی است که معمولاً به تلاش داوطلبانه اطلاق می‌شود؛ بدین معنا که وقتی کارکنان امکان انتخاب داشته باشند، به طریقی عمل کنند که منافع سازمان افزایش یابد. یک کارمند پیوند یافته با کار، کسی است که کاملاً با کارش عجین شده، و برای کارش انرژی و انگیزه بالایی داشته باشد. چنین کارکنانی اشتیاق شدیدی نسبت به کارشان دارند، تحرک و خلاقیت ایجاد می‌کنند، و احساس می‌کنند مشارکتشان، به پیشرفت سازمان کمک می‌کند.

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

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

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

بخش دوم: نحوه استقرار مدل تعالی مدیریت منابع انسانی

۴- ارکان راهبری مدل

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

۱-۴- کمیته راهبری مدل

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

شرح وظایف:

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

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



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

ترکیب اعضا:

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

۲-۴- کارگروه فنی و ارزیابی

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

شرح وظایف:

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

ترکیب اعضا:

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

۲-۵- دبیرخانه مدل تعالی

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



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

وظایف دبیرخانه:

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

۵- آموزش و فرهنگ سازی

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

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

۶- اجرای مدل تعالی مدیریت منابع انسانی

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

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

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



۷- ارزیابی سطح تعالی دستگاه های اجرایی

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

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

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

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

