



پرسشنامه خوداظهاری منطبق بر مدل توانمندسازی منابع انسانی



نشان سرمایه‌های انسانی تحول‌آفرین با رویکرد سبز

هدف از اعطای نشان سرمایه‌های انسانی تحول‌آفرین با رویکرد سبز به سازمان‌های کشور

ایران عزیز ما در آستانه دهه‌ای سرنوشت‌ساز با سه ناترازی بنیادین مواجه است: ناترازی زیست‌محیطی، ناترازی انرژی و ناترازی سرمایه اجتماعی. اگر به این ناترازی‌ها، شکاف تکنولوژیکی موجود میان کشورمان و جهان پیشرو را نیز بیافزاییم، و ورود نسل دهه نودی‌ها به بازارکار را در نظر بگیریم، پی خواهیم برد که سازمان‌ها و صنایع کشور با چالش‌های بی‌سابقه‌ای در حوزه‌های منابع انسانی (همانند فرسودگی روانی منابع انسانی، کاهش: مشارکت، انگیزش، امید، یادگیری، نوآوری و...) تاب‌آوری عملیاتی، برندسازی، جذب مشتریان وفادار برپایه کیفیت خدمات و محصولات، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و زیست‌محیطی روبه‌رو هستند. در این میان، مدیریت منابع انسانی به‌عنوان خط مقدم مواجهه با این بحران‌ها، نیازمند بازتعریفی جدی، نظام‌مند و بین‌رشته‌ای است. در همین راستا نشان سرمایه‌های انسانی تحول‌آفرین با رویکرد سبز براساس شاخص‌های معرفی شده تلاش دارد عاملی جهت:

- توسعه دانش و فرهنگ حل مسئله سازمانی از طریق ارتقا دانش، مهارت و انگیزش منابع انسانی با تمرکز بر چالش‌های نوین پیرامونی سازمان و
- بازنگری و همسوسازی سیستم‌های مدیریت در واحد مدیریت منابع انسانی و واحدهای غیرمنابع انسانی برای عبور از ناترازی‌های محیطی و یا کاهش پیامدهای آنان بر عملکرد سازمانی و
- نقش متمایزی برای واحد منابع انسانی و مدیران غیرمنابع انسانی برای موفقیت سازمانی، ایجاد نماید.

بخش ۱: اطلاعات پایه

۱-۱ نام سازمان داوطلب دریافت نشان سرمایه‌های انسانی تحول‌آفرین با رویکرد سبز:	
۱-۲ حوزه فعالیت / صنعت:	
۱-۳ معرفی سیستم‌های مدیریتی:	
۱-۴ تعداد کارکنان	۱-۵ نام و سمت رابط:
۱-۶ شماره تماس و ایمیل:	
۱-۷ نام و نام خانوادگی مدیریت عامل:	
۱-۸ مهر و امضا و تاریخ:	



بخش ۲: شناسایی مسئله و محیط اثرگذار

۲-۱ مهم‌ترین مسئله‌ای که سازمان شما در حوزه انرژی، محیط‌زیست و سرمایه اجتماعی با آن مواجه بوده چیست؟

- این مسئله چه تأثیری بر عملکرد، بهره‌وری یا پایداری سازمان داشته است؟
- چه علل اصلی برای این مسئله شناسایی کرده‌اید؟ (از دید سازمان خود)

۲-۲ این مسئله تحت تأثیر کدام عوامل بیرونی بوده است؟ (قابل انتخاب چندتایی):

- ☐ جهانی شدن ☐ اقتصاد کلان ☐ سیاست‌گذاری‌ها ☐ فرهنگ و جغرافیا ☐ تغییرات فناورانه ☐ قوانین و مقررات زیست‌محیطی ☐ سایر موارد (توضیح دهید)

بخش ۳: مکانیزم‌ها، فرایندها و سیستم‌های درونی مدیریت منابع انسانی در پاسخ به مسئله در سازمان شما

۳-۱ مشارکت: چگونه کارکنان در شناسایی، تحلیل و حل مسئله نقش داشته‌اند؟

۳-۲ فرایند یادگیری: چه آموزش‌هایی برای ارتقاء درک کارکنان نسبت به مسئله انجام شده؟

۳-۳ شایستگی‌ها: کدام شایستگی‌های کلیدی در حل مسئله مؤثر بوده‌اند؟ چگونه توسعه یافتند؟

۳-۴ توانمندسازی: چگونه به کارکنان اختیار، اعتماد و ابزار لازم برای اثرگذاری داده شد؟

۳-۵ فرایندهای توسعه‌ای: آیا تجربه حل مسئله در سیستم منابع انسانی نهادینه شده است؟

۳-۶ خط‌مشی و استراتژی: آیا حل مسئله در سیاست‌های منابع انسانی تعریف شده است؟

۳-۷ رهبری: نقش رهبری در هدایت و پشتیبانی از حل مسئله چه بود؟

بخش ۴: یکپارچگی تصمیمات و سیستم‌های مدیریتی

۴-۱ آیا حل مسئله با فناوری، فرایند یا سیاست‌گذاری سازمان هم‌راستا بود؟ چگونه؟

۴-۲ آیا این تجربه در سطح شبکه‌ای (مثلاً صنعت یا نهادهای توسعه‌ای) به اشتراک گذاشته شد؟

بخش ۵: مستندات، خروجی‌ها و خودارزیابی

۵-۱ نتایج عددی و کیفی تجربه موفق را ارائه فرمایید (پیش/پس اقدام).

۵-۲ مستندات، تصاویر یا فایل‌های مرتبط را بارگذاری نمایید.

۵-۳ چرا سازمان شما را می‌توان الگوی موفق در بهره‌گیری از منابع انسانی توانمند برای مواجهه با ناترازی‌ها دانست؟

خوداظهاری نشان سرمایه‌های انسانی تحول‌آفرین با رویکرد سبز - ۱۴۰۴

- ✓ آخرین فرصت ثبت نام: روز شنبه مورخ ۱۴۰۴/۰۲/۲۰
- ✓ آموزش مجازی تکمیل فرم و آماده سازی خوداظهاری: روز یکشنبه مورخ ۱۴۰۴/۰۲/۲۸
- ✓ ارسال مستندات اولیه ازسوی سازمان داوطلب: روز شنبه مورخ ۱۴۰۴/۰۳/۱۰
- ✓ ارسال بازخورد اولیه به سازمان داوطلب: روز دوشنبه مورخ ۱۴۰۴/۰۳/۱۹
- ✓ رفع اشکالات احتمالی و تکمیل مستندات خوداظهاری جهت بررسی نهایی و حضور در مراسم اعطای نشان: ۱۴۰۴/۰۳/۳۱

♣ شهریه حضور در فرایند نشان: ۳۲۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال

محورهای ارزیابی و امتیازدهی نشان سرمایه‌های انسانی تحول‌آفرین با رویکرد سبز - ۱۴۰۴

امتیاز	محور ارزیابی
15	وضوح مسئله و اهمیت آن
25	سهم واقعی منابع انسانی در حل مسئله
25	کیفیت اقدامات توانمندسازی
20	اثر بخشی نتایج
15	امکان الگوسازی و انتقال تجربه
100	جمع کل

🏆 سطوح گواهینامه / نشان‌ها

سطح	عنوان نشان	دامنه امتیاز	رنگ / نماد	توضیح سطح	تأکید ارزیابی
سطح ۵	نشان تعهد به تحول سبز	۰-۴۹	برنزین (Bronze)	شرکت وارد مسیر خودارزیابی شده، اما سیستم توانمندسازی هنوز نوپا و در حال توسعه است. این سطح بر تعهد اولیه و انگیزه برای بهبود تأکید دارد.	مستندات اولیه و چند اقدام پایلوت
سطح ۴	نشان تلاش مؤثر برای توانمندسازی سبز	۵۰-۶۹	نقره‌ای (Silver)	سازمان توانسته برخی اقدامات مؤثر را طراحی و اجرا کند، اما نهادهای سازشی و یکپارچگی سیستمی هنوز کامل نیست، ظرفیت الگوسازی در برخی زمینه‌ها وجود دارد.	طرح‌های جدی اما با اثر محدود و هنوز غیرنهادینه
سطح ۳	نشان عملکرد پایدار در منابع انسانی تحول‌آفرین	۷۰-۸۴	طلایی (Gold)	نشان‌دهنده بلوغ قابل توجه سیستم توانمندسازی با نتایج اثربخش، الگوسازی محدود و ظرفیت توسعه فراگیرتر در آینده نزدیک.	کارکنان مشارکت فعال دارند؛ نتایج در گزارشات رسمی آمده
سطح ۲	نشان الگوی ملی در سرمایه‌های انسانی سبز	۸۵-۹۴	زمرد (Emerald)	سطح ممتاز: سازمان در چند محور، تجربه‌ای موفق، قابل الگوسازی و پایدار ارائه داده است، فرایندها نهادینه شده و نتایج قابل اتکا دارند.	طرح به سیاست‌های کلان شرکت متصل شده
سطح ۱	نشان تعالی در منابع انسانی تحول‌آفرین با رویکرد سبز	۹۵-۱۰۰	یاقوت (Sapphire)	سطح نخبگان: سازمان الگوی مرجع است، نه تنها در اجرا بلکه در مشارکت در سیاست‌سازی، آموزش دیگران، و توسعه فراسازمانی.	سازمان پیشرو در نوآوری انرژی، محیط زیست و سرمایه‌های اجتماعی با مشارکت کارکنان

پیوست اول: شاخص‌های خود ممیزی

الف. شاخص‌های ناترازی انرژی

۱. کاهش مصرف انرژی per capita در سازمان در یک سال گذشته
۲. توانمندسازی کارکنان در حوزه بهره‌وری انرژی (تعداد ساعت، درصد پوشش، نتایج قابل سنجش)
۳. مشارکت کارکنان در ابتکارات کاهش اتلاف انرژی (مثلاً از طریق نظام پیشنهادها یا کمپین‌های داخلی)
۴. ایجاد واحد/کمیته انرژی سبز با حضور منابع انسانی

لطفاً جهت پوشش شاخص‌های قید شده هر پرسش را با ارائه مستندات، آمار یا توضیحات تکمیلی آماده نمایید:

- ✓ در یک سال گذشته چه اقداماتی برای کاهش مصرف انرژی انجام داده‌اید؟
- ✓ آیا از تجهیزات بهره‌ور استفاده شده است؟
- ✓ برنامه‌های آموزش کارکنان در حوزه بهره‌وری انرژی را شرح دهید.
- ✓ آیا کارکنان در شناسایی/حل مسائل انرژی مشارکت داده شده‌اند؟ مثال بزنید.
- ✓ ساختار/کمیته‌ای برای مدیریت انرژی در سازمان دارید؟ چه نقشی دارد؟

ب. شاخص‌های ناترازی زیست‌محیطی

۱. میزان کاهش پسماند یا آلاینده‌های تولیدی (نسبت به خط پایه مشخص)
۲. پروژه‌های موفق مدیریت سبز با مشارکت فعال منابع انسانی (مصرف بهینه منابع)
۳. نظام ارزیابی عملکرد زیست‌محیطی کارکنان (مثلاً در ارزیابی سالانه یا سیستم تشویقی)
۴. طرح‌های آموزشی/فرهنگی درون‌سازمانی برای ارتقاء سواد زیست‌محیطی پرسنل (محاسبه ردپای کربن و هوش سبز)
۵. مستندسازی اثرات پروژه‌ها بر محیط‌زیست و گزارش‌دهی شفاف

لطفاً جهت پوشش شاخص‌های قید شده هر پرسش را با ارائه مستندات، آمار یا توضیحات تکمیلی آماده نمایید:

- ✓ چه میزان کاهش پسماند یا آلاینده‌ها در ۳ سال گذشته داشته‌اید؟
- ✓ پروژه‌های سبز موفق شما که با مشارکت کارکنان اجرا شده چیست؟
- ✓ آیا عملکرد زیست‌محیطی کارکنان ارزیابی می‌شود؟ چگونه؟
- ✓ برنامه‌های آموزشی محیط زیستی برای منابع انسانی را شرح دهید.
- ✓ آیا گزارشی از اثرات زیست‌محیطی سازمان تهیه و منتشر شده است؟

ج. شاخص‌های سرمایه اجتماعی و روان‌شناسی سازمانی

۱. شاخص‌های حال خوب سازمانی (کاهش فاصله برداشت perception و عملکرد performance، رضایت شغلی، مشارکت کارکنان، روان‌شناسی امید)
۲. میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی‌ها و بهبود فرآیندها
۳. سطح اعتماد افقی و عمودی در سازمان (سنجش با نظرسنجی یا شاخص‌های رفتاری)
۴. وجود ساختارهای مشورتی و شبکه‌های غیررسمی مؤثر درون سازمان
۵. تجربه موفق در عبور از بحران با تکیه بر انگیزش و مشارکت کارکنان

لطفاً جهت پوشش شاخص‌های قید شده هر پرسش را با ارائه مستندات، آمار یا توضیحات تکمیلی آماده نمایید:

- ✓ چه شاخص‌هایی برای حال خوب کارکنان در سازمان دارید؟
- ✓ نمونه‌هایی از مشارکت مؤثر کارکنان در بهبود فرآیندها یا تصمیم‌سازی را ذکر کنید.
- ✓ میزان اعتماد و ارتباط بین کارکنان و مدیران را چگونه می‌سنجید؟
- ✓ برنامه‌هایی برای ارتقاء انگیزه، امید و تعلق سازمانی داشته‌اید؟
- ✓ تجربه‌ای از عبور موفق از بحران با اتکاء به منابع انسانی دارید؟ شرح دهید.

د. شاخص‌های فرایندی و نهادی

۱. وجود یک "برنامه رسمی توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد پایدار"
۲. تطابق نظام آموزش، انگیزش، ارزیابی عملکرد و رهبری با اصول توسعه پایدار
۳. میزان حضور منابع انسانی در طراحی راهکارهای زیست‌محیطی و انرژی‌بر
۴. مستندسازی تجربیات و ارائه به نهادهای دیگر یا مشارکت در سیاست‌سازی‌ها
۵. سهم منابع انسانی در موفقیت پروژه‌های تحول پایدار در یک سال اخیر

لطفاً جهت پوشش شاخص‌های قید شده هر پرسش را با ارائه مستندات، آمار یا توضیحات تکمیلی آماده نمایید:

- ✓ آیا "برنامه رسمی توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد پایدار" دارید؟
- ✓ نظام آموزش، ارزیابی و انگیزش کارکنان تا چه حد با رویکرد توسعه پایدار هم‌راستا است؟
- ✓ چه نتایج ملموس یا قابل سنجشی از اقدامات منابع انسانی به دست آمده است؟
- ✓ آیا تجربه خود را با نهادهای دیگر به اشتراک گذاشته‌اید؟ چگونه؟
- ✓ چرا سازمان شما شایسته دریافت این جایزه است؟

🏆 ملاحظات نهایی برای خود ممیزی

- **اثربخشی اقدامات:** آیا اقدامات به نتایج ملموس منجر شده‌اند؟
- **پایداری اقدامات:** آیا اقدامات نهادینه شده‌اند یا موقتی بوده‌اند؟
- **نوآوری و الگوپذیری:** آیا تجربه قابلیت الگوسازی برای دیگر سازمان‌ها دارد؟
- **مشارکت چندسطحی:** آیا مشارکت کارکنان در سطوح مختلف (خط تولید تا مدیریت) رخ داده است؟

📌 پیوست‌ها (در صورت امکان ارائه شوند)

- گزارش آماری نتایج (پیش/پس از اقدام)
- مستندات پروژه‌های مشارکتی
- تصاویر، فیلم‌ها یا گواهی‌نامه‌ها
- نظرسنجی‌های داخلی مرتبط با حال خوب کارکنان
- نمودار ساختار سازمانی و نقش منابع انسانی در اقدامات پایدار

پیوست دوم: یک نمونه

نمونه پرسشنامه تکمیل‌شده (الگو)

صنعت: فولاد | شرکت نمونه: فولاد آذر شرق

بخش ۱: اطلاعات پایه

- نام سازمان: فولاد آذر شرق
- حوزه فعالیت: تولید فولاد خام و محصولات فولادی
- تعداد کارکنان: ۱۲۰۰ نفر
- نام پاسخ‌دهنده: مهندس مهدی زمانی - مدیر توسعه منابع انسانی
- شماره تماس: 0912XXXXXXX
- ایمیل: hr@azarsteel.ir

بخش ۲: تشخیص مسئله سازمانی

- مسئله: مصرف بالای انرژی (گاز و برق) در کوره‌ها و خطوط تولید، با ریسک قطع انرژی و افزایش هزینه‌ها
- تأثیر: تهدید ادامه تولید، کاهش حاشیه سود، کاهش رضایت مشتری
- علل: راندمان پایین تجهیزات، بی‌اطلاعی کارکنان از رفتارهای پرمصرف، عدم برنامه‌ریزی دقیق در شیفت‌بندی کوره‌ها

بخش ۳: راه‌حل و سهم عوامل

عامل	درصد نقش در حل مسئله
منابع انسانی	50%
اصلاح فرایندها	30%
فناوری	20%

بخش ۴: تمرکز بر منابع انسانی

- رفتار کلیدی: مشارکت اپراتورها در ثبت و تحلیل الگوهای مصرف انرژی، همکاری داوطلبانه در تغییر شیفت‌بندی

- **توانمندسازی انجام‌شده:** اجرای کمپین آموزشی ۲ ماهه "انرژی ما، آینده ما"، تشکیل تیم بهره‌وری انرژی در هر واحد، برگزاری جلسات گفت‌وگوی آزاد با اپراتورها
- **مشارکت کارکنان:** اپراتورها و سرپرستان پیشنهادهای زیادی از طریق سامانه «ایده‌پرداز» ارسال کردند. ۳ پیشنهاد به اجرا رسید که صرفه‌جویی ۸٪ در مصرف گاز داشت.
- **حفظ انگیزه:** اهدای پاداش ماهانه به تیم‌های موفق، نمایش نام کارکنان مؤثر در تابلوهای افتخار کارخانه، افزایش تعلق به هدف مشترک
- **سنجش عملکرد:** شاخص کاهش مصرف انرژی بر اساس نفر-ساعت به‌صورت هفتگی منتشر و با تیم‌ها مقایسه می‌شود

بخش ۵: همکاری عوامل

- **هم‌افزایی:** منابع انسانی در کنار تیم نگهداری و مهندسی پروژه، تحلیل دقیق مصرف و اصلاح جدول برنامه‌ریزی تولید را اجرا کردند
- **تیم بین‌رشته‌ای:** تیم "کاهش ناترازی انرژی" با حضور ۸ نفر از ۳ واحد مختلف تشکیل شد
- **درس آموخته:** کارکنان اگر در تصمیم‌سازی واقعی مشارکت داده شوند، راهکارهای بهتر و قابل اجرای‌تری ارائه می‌دهند

بخش ۶: خروجی‌ها و مستندات

نتایج:

- کاهش مصرف گاز ۹٪ در ۶ ماه
- افزایش انگیزه کارکنان (براساس نظرسنجی داخلی: ۱۸٪ رشد در رضایت شغلی)
- الگوسازی برای سایر سایت‌های گروه فولاد آذر

مستندات پیوست‌شده:

- گزارش تحلیلی کاهش مصرف انرژی
- بروشور کمپین آموزشی
- تصاویر تابلو افتخار انرژی

بخش ۷: جمع‌بندی

- **چرا شایسته جایزه هستیم؟**
ما نشان دادیم که حتی در صنعت انرژی‌بر و سختی مثل فولاد، اگر کارکنان توانمند شوند و نقش داشته باشند، می‌توان ناترازی‌ها را کنترل کرد. موفقیت ما نه فقط فنی، بلکه فرهنگی بود.
- **آمادگی برای ارائه تجربه در همایش**  :بله