

دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز

ویرایش ۴۰۴



به صورت مجازی
همراه با گواهینامه
معتبر

● دوره آموزشی مجازی

نسل نوین دانش مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز



محتوای علمی:

1. مدیریت منابع انسانی سبز
2. تابآوری منابع انسانی در بحران
3. مدیریت نسل Z و بومیان دیجیتال
4. کوچینگ با رویکرد سبز
5. توانمندسازی و نگهداشت منابع انسانی
6. حال خوب سازمانی و روان افزایی تیمها

23 آذرماه 1404

ساعت 17:00-14:00

ثبت نام



www.iran.gma.com

09370893603
021-88515526

مقدمه

چرا باید دانش مدیریت سبز را جاری و ساری کنیم؟

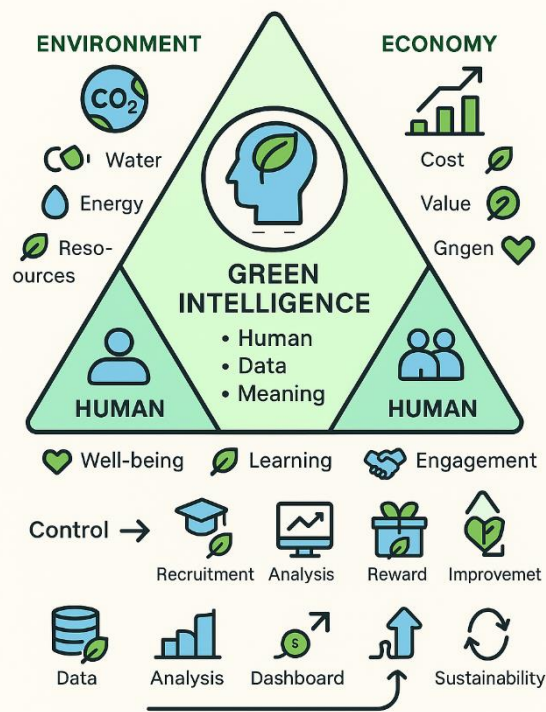
و چرا منابع انسانی باید از کیفیت‌گرایی صرف عبور کند؟

جهان امروز در نقطه‌ای ایستاده است که دیگر نمی‌توان مسائل سازمان‌ها را صرفاً با ابزارهای کلاسیک مدیریت حل و فصل کرد. تغییرات اقلیمی، بحران آب و انرژی، فرسودگی نیروی انسانی، کاهش انگیزش، و فشارهای اقتصادی و اجتماعی نشان می‌دهند که مدل‌های سنتی مبتنی بر «کنترل، استاندارد و چک‌لیست» - هرچند زمانی مؤثر بوده‌اند - دیگر پاسخ‌گوی پیچیدگی‌های امروز نیستند. در چنین شرایطی، کیفیت‌گرایی کلاسیک اگر بدون توجه به انسان و محیط‌زیست ادامه یابد، به جای خلق ارزش پایدار، به فرسودگی منابع انسانی، کاهش معنا در کار و افزایش هزینه‌های پنهان سازمان منجر می‌شود.

دانش مدیریت سبز، به‌ویژه در چارچوب **نسل چهارم**، پاسخی است به همین بن‌بست. این دانش، کیفیت را نفی نمی‌کند، بلکه آن را بازتعریف می‌کند؛ کیفیتی که نه تنها محصول و فرآیند، بلکه **انسان، منابع طبیعی و آینده سازمان** را در بر می‌گیرد. در این رویکرد، منابع انسانی دیگر مجری استانداردها نیست، بلکه **عامل تغییر، تحلیل‌گر مصرف منابع و شریک راهبردی** پایداری است.

مدیریت منابع انسانی با رویکرد سبز، تلاش می‌کند کیفیت‌گرایی را از «کنترل‌محوری» به «توسعه‌محوری» منتقل کند؛ از فشار و نظارت، به آموزش، مشارکت و معنا. چنین نگاهی کمک می‌کند تا سازمان‌ها هم‌زمان سه هدف را محقق سازند: کاهش اثرات زیست‌محیطی، افزایش بهره‌وری اقتصادی، و ارتقای حال خوب و انگیزش نیروی انسانی. به بیان دیگر، جاری‌سازی دانش مدیریت سبز، نه یک انتخاب لوکس، بلکه **ضرورتی راهبردی** برای بقا، رقابت‌پذیری و پایداری سازمان‌ها در ایران امروز است.

Green Human Resource Management 4th Generation





بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران

مدل توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد سبز

Green HR Empowerment Model

جایزه منابع انسانی ایران



ویرایش ۱۴۰۴

✓ مقدمه

دانش مدیریت منابع انسانی در عصر ناترازی‌ها و بحران محیط‌زیست

جهان معاصر، با سه ناترازی هم‌زمان روبه‌رو هستیم: ناترازی انرژی، ناترازی منابع زیست‌محیطی، و ناترازی سرمایه اجتماعی. این‌ها فقط بحران نیستند؛ بلکه مختصات جدیدی هستند که عملکرد سازمان را تعریف می‌کنند. سازمانی که از مدیریت منابع انسانی سخن می‌گوید، دیگر نمی‌تواند تنها به ساختار، بهره‌وری یا آموزش نیروی کار بیندیشد، بلکه باید نسبت خود را با تخریب زیست‌محیطی، با امید فرسوده کارکنان، و با الگوی مصرف منابع تعریف کند. بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران‌بر این باور است که بسیاری از مدل‌های مدیریتی‌ای که در سال‌های گذشته به سازمان‌های پیشنهاد شده‌اند، اگرچه ظاهراً مدرن‌اند، اما چون بر بستری از بی‌توجهی به زیست‌بوم و مصرف‌زدگی انرژی و منابع انسانی بنا شده‌اند، عملاً ما را به بیراهه می‌برند.

ناترازی‌ها به ما می‌گویند: دیگر فقط علم مدیریت کافی نیست؛ ما به هوش سبز نیاز داریم. یعنی تلفیق دانش، اخلاق و پایداری در مدیریت منابع انسانی. عبارت بسیار کلیدی و ژرفی که برای مدیران حساسیت‌زا بوده و محور بحث و گفتگوی ما نیز می‌باشد:

«ناترازی‌ها مختصات جدیدی هستند که عملکرد سازمان را تعریف می‌کنند.»

در رویکردهای کلاسیک مدیریتی، عملکرد سازمان بر پایه شاخص‌هایی مانند بهره‌وری، سودآوری، اثربخشی، کیفیت محصول و خدمات، رضایت مشتری و مانند آن سنجیده می‌شد. اما این مدل‌ها اغلب در فضایی شکل گرفتند که فرض می‌کردند منابع (طبیعت، انرژی، نیروی انسانی) بی‌پایانند یا آسیب‌ناپذیر. اما اکنون با ظهور ناترازی‌های سه‌گانه: ناترازی انرژی (بحران تولید-مصرف، یارانه، هدررفت منابع فسیلی)، ناترازی زیست‌محیطی (آب، خاک، هوا، آلودگی، پسماند)، ناترازی اجتماعی و سرمایه انسانی (فرسودگی امید، ناعتمادی، مهاجرت سرمایه انسانی) دیگر نمی‌توان عملکرد سازمان را فقط با ترازنامه مالی یا حتی شاخص‌های درون‌سازمانی سنجید. بلکه با تغییراتی در مختصات عملکردی روبرو هستیم:

مختصات جدید عملکرد (در عصر ناترازی‌ها)	مختصات کلاسیک عملکرد
اثرگذاری بر اکوسیستم انرژی و محیط زیست	سود و زیان مالی
کاهش ردپای کربن، مصرف انرژی، آب	افزایش بهره‌وری
ارتقاء امید، تعلق و مشارکت کارکنان	رضایت مشتری
نوآوری در الگوهای مصرف، یادگیری و تاب‌آوری انسانی	نوآوری فنی
مسئولیت‌پذیری بین‌نسلی و بازگشت به جامعه	گزارش عملکرد

ناترازی‌ها دیگر صرفاً مسائلی بیرون از سازمان نیستند؛ بلکه به بخشی از شاخص‌های عملکردی تبدیل شده‌اند. در واقع سازمانی که نمی‌داند مصرف انرژی‌اش چگونه است، چقدر آلاینده‌گی دارد، یا کارکنانش چقدر احساس بی‌معنایی می‌کنند، عملاً نمی‌تواند ادعا کند عملکردی موفق دارد حتی اگر سودآور باشد.

✓ نسبت سازمان با تخریب زیست‌محیطی، با امید فرسوده کارکنان، و با الگوی مصرف منابع

در اینجا «نسبت» به معنای موقعیت، نقش، تأثیرپذیری و تأثیرگذاری سازمان در برابر بحران‌های بیرونی و درونی است. تبیین این جمله را در سه بخش جداگانه ارائه می‌شود:



♣ نسبت با تخریب زیست محیطی

سازمان‌ها در تولید، حمل و نقل، مصرف انرژی، تولید پسماند و حتی زنجیره تأمین خود، مستقیم یا غیرمستقیم در تخریب منابع طبیعی نقش دارند. سؤال محوری این است: آیا سازمان می‌داند "چقدر" به تخریب طبیعت کمک می‌کند؟ و برای "کاهش آن" چه می‌کند؟ این یعنی ورود شاخص‌هایی مانند:

- ردپای کربن، ردپای آب، ردپای مواد اولیه
 - مدل مصرف انرژی و نوع سوخت
 - نظام بازیافت، چرخه عمر محصولات، طراحی سبز
- اگر سازمانی این‌ها را نادیده بگیرد، عملاً در معادلات جدید، «بی‌طرف» نیست؛ بلکه بخشی از بحران است.

♣ نسبت با امید فرسوده کارکنان

در عصر ناترازی اجتماعی، بحران‌هایی چون: ناامیدی شغلی، کاهش تعلق سازمانی، بی‌معنایی کار، فرسودگی روانی منابع انسانی به معضلات فراگیر سازمان‌ها بدل شده‌اند. تعریف این نسبت یعنی: آیا سازمان می‌داند امید در بین کارکنانش در چه سطحی است؟ چگونه اندازه‌گیری و ترمیم می‌شود؟ این وارد حوزه‌هایی مانند:

- ♣ روان‌شناسی امید
- ♣ شاخص "حال خوب سازمانی"
- ♣ گفت‌وگوی درون سازمانی
- ♣ طراحی شایستگی‌های انگیزه‌بخش می‌شود.

نسبت با الگوی مصرف منابع

الگوی مصرف تنها محدود به انرژی یا بودجه نیست. در یک نگاه سیستمی، منابع سازمان شامل: زمان، انرژی انسانی، مواد اولیه، تجهیزات، اطلاعات، اعتماد و حتی سکوت کارکنان است. اگر سازمان بی‌برنامه و پرهزینه مصرف می‌کند، بدون بازدهی، پس: نه تنها در ناترازی محیطی، که در ناترازی سازمانی درونی خود نیز دچار اختلال است.

جمع‌بندی آنکه "نسبت داشتن" یعنی آگاه بودن، مسئول بودن، و برنامه داشتن. و این‌جا می‌گوییم:

سازمان در دنیای امروز نه فقط باید بپرسد "چه تولید می‌کنیم؟" بلکه باید بپرسد:
"چه می‌سوزانیم، چه از بین می‌بریم، و چه به نسل آینده منتقل می‌کنیم؟"



بلوغ یا عدم بلوغ علم مدیریت و مهندسی در عصر نাত্রازی

✓ چرا «فقط علم مدیریت» دیگر کافی نیست؟

علم مدیریت کلاسیک بر پایه مفاهیمی مانند: اثربخشی و کارایی، ساختار، برنامه‌ریزی، کنترل، انگیزش و رهبری، و اخیراً داده‌محوری (Data-Driven)

ساخته شده است. اما نکته این‌جاست: این مدل‌ها اغلب در شرایط پایداری منابع طبیعی، ثبات اجتماعی، و انرژی ارزان طراحی شده‌اند. در دنیای امروز: ما با منابع پایان‌پذیر، پدیده‌های پیچیده و چندبحرانی، و زوال سرمایه اجتماعی روبه‌رو هستیم. بنابراین، نسخه‌های کلاسیک مدیریتی (هرچند ضروری) اما ناکافی هستند، چون فرض‌های زیرین آن‌ها دیگر برقرار نیست.

✓ هوش سبز چیست و چرا لازم است؟

هوش سبز (Green Intelligence) یعنی: توانایی سازمان در مدیریت هم‌زمان کیفیت، هزینه و پایداری (زیست‌محیطی، اجتماعی و انسانی). هوش سبز صرفاً مجموعه‌ای از مهارت‌های زیست‌محیطی نیست، بلکه: دید سیستمی و چندرشته‌ای دارد:

♣ بین اخلاق، اکوسیستم، فناوری و منابع انسانی پیوند ایجاد می‌کند

♣ مصرف را نمی‌سنجد، رفتار مصرف را تغییر می‌دهد

♣ اثربخشی را نمی‌سنجد، ارزش بین‌نسلی می‌سازد

✓ علم مدیریت + هوش سبز = مدیریت مسئولانه در عصر نাত্রازی‌ها

ما نمی‌گوییم علم مدیریت کافی نیست چون ناکارآمد است؛ می‌گوییم: در غیاب هوش سبز، علم مدیریت ما را تنها در «درون سازمان» نگه می‌دارد. در حالی‌که بسیاری از بحران‌های امروز، بیرون از سازمان تعریف می‌شوند، اما در درون سازمان عمل می‌کنند.

اگر مدیریت، علم تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده است، پس در دوران نাত্রازی، هوش سبز یعنی شهادت تصمیم‌گیری در شرایط نامطمئن برای نسل‌های آینده.

✓ چیستی نقش منابع انسانی توانمند در عصر نাত্রازی‌ها

پاسخ کوتاه اما بنیادین این است: در عصر نাত্রازی‌ها، منابع انسانی صرفاً سرمایه نیست؛ بلکه بخشی از راه‌حل است. همانگونه که اشاره رفت در "عصر نাত্রازی‌ها" سازمان‌ها با سه دسته بحران ساختاری هم‌زمان روبه‌رو هستند: نাত্রازی انرژی: رشد مصرف بی‌تناسب با منابع، اتکای بیش از حد به انرژی‌های فسیلی. نাত্রازی زیست‌محیطی: آلودگی، کم‌آبی، فرسایش منابع طبیعی. نাত্রازی سرمایه اجتماعی: ناامیدی شغلی، بی‌اعتمادی، مهاجرت استعدادها، انزوای سازمانی. در چنین شرایطی، کارکردهای کلاسیک منابع انسانی (جذب، نگهداشت، آموزش، ارزیابی) دیگر پاسخ‌گو نیستند، مگر آن‌که باز تعریف شوند.



✓ نقش منابع انسانی توانمندشده در این فضا

حوزه بحران	نقش منابع انسانی توانمند
محیط زیست	مشارکت فعال در کاهش مصرف انرژی، مدیریت پسماند، پیشنهادهای سبز، فرهنگسازی زیست محیطی
بحران انرژی	بهبودسازی فرآیندها، ارتقاء بهره‌وری، کاهش هدررفت انرژی از درون سازمان
سرمایه اجتماعی	بازسازی امید، تقویت تعلق سازمانی، مشارکت در تصمیم‌سازی، بازسازی اعتماد
تکنولوژی و تحول دیجیتال	تطبیق سریع با ابزارهای نوین، مشارکت در دیجیتالی‌سازی فرآیندها بدون واگرایی فرهنگی

✓ تمایز با نقش سیستم و فناوری

در عصر ناترازی، بسیاری نگاه‌ها به سمت تحول فناورانه می‌رود. مثلاً بهره‌وری انرژی از طریق هوش مصنوعی یا ERPها . اما فناوری بدون منابع انسانی توانمند:

- ♣ صرفاً ابزار است، نه راه‌حل
- ♣ ممکن است مقاومت فرهنگی ایجاد کند
- ♣ بهره‌برداری ناقص و غیر پایدار به همراه دارد

فناوری تسهیل‌گر است، اما منابع انسانی عامل نهاده‌سازی و پایداری است. پس منابع انسانی توانمند یعنی کارکنانی که:

- مسأله‌محور فکر می‌کنند
- پیامد رفتار سازمانی خود بر جامعه و طبیعت را می‌فهمند
- در عبور از بحران‌های زیست‌محیطی، انرژی و اجتماعی، نقش فعال دارند
- خود را بخشی از «ظرفیت ترمیمی سازمان» می‌دانند، نه صرفاً وظیفه‌محور



اصول و مفاهیم بنیادین مدل توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد سبز

اصل یک: انسان محوری در مواجهه با ناترازی‌ها

در مواجهه با ناترازی‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و انرژی، منابع انسانی دیگر صرفاً یک تابع عملیات نیست بلکه در خط مقدم تاب‌آوری سازمان قرار دارد. انسان محوری یعنی درک منابع انسانی به‌عنوان عامل حیاتی حفظ معنا، امید، اخلاق و مسئولیت‌پذیری در دل بحران‌ها. این اصل، کارکنان را نه فقط کارگزار بلکه مشارکت‌کننده در بازطراحی آینده سازمان می‌بیند. همانند: تمرکز بر منابع انسانی به‌عنوان خط مقدم تاب‌آوری

در برابر بحران‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و انرژی

- ارتباط با معیارهای: رهبری (۱)، حال خوب سازمانی (۳-۱-۱)، تعامل با منابع انسانی (۳-۱)

اصل دو: تلفیق عملکرد اقتصادی با کیفیت و محیط زیست

سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند فقط بر اساس سود و کارایی سنجیده شوند. این اصل بر تلفیق سه‌گانه کیفیت فنی، هزینه اقتصادی و پایداری محیط‌زیستی در همه سطوح تصمیم‌گیری تأکید دارد. عملکرد اقتصادی پایدار زمانی حاصل می‌شود که کیفیت و مسئولیت‌پذیری زیست‌محیطی نیز هم‌زمان نهادینه شده باشند. همانند: هم‌راستاسازی نظام منابع انسانی با کاهش هزینه و آلودگی

- ارتباط با معیارهای: خط‌مشی و راهبرد (۲)، نتایج کلیدی (4-1-7) و (۱-۸)

اصل سه: هوش سبز سازمانی به‌مثابه چهارچوب تصمیم‌گیری

هوش سبز، ظرفیت سازمان برای تصمیم‌گیری‌هایی است که هم‌زمان به سه مؤلفه: کیفیت، هزینه و محیط زیست پاسخ دهند. این اصل، یک چهارچوب فکری میان‌رشته‌ای را معرفی می‌کند که منابع انسانی در آن نقش طراحی، سنجش و هدایت رفتار سبز را ایفا می‌کند. همانند: تأکید بر تصمیم‌گیری مبتنی بر هم‌زمانی کیفیت، هزینه و محیط‌زیست

- ارتباط با معیارهای: رهبری (۲-۱)، طراحی فرایندها (۳-۱-۳)، آموزش و انگیزش سبز (2-3)

اصل چهار: مشارکت فعال و یادگیرنده منابع انسانی

تحول در سازمان تنها از بالا به پایین ممکن نیست. این اصل بر درگیر شدن واقعی کارکنان در اصلاح فرایندها، طراحی راه‌حل‌ها و ارتقاء کیفیت زیستی سازمان تأکید دارد. مشارکت یادگیرنده یعنی منابع انسانی، خالق دانش سبز و حامل مسئولیت تغییر باشد. همانند: درگیر ساختن کارکنان در طراحی، بازنگری و بهبود فرایندها

- ارتباط با معیارهای: مشارکت (۵-۱-۵)، خلاقیت و نوآوری (۶-۱)، حال خوب سازمانی (1-1-3)

اصل پنج: شفافیت، یادگیری مستمر و اندازه‌گیری هوشمند

تحول سبز بدون داده، شفافیت و بازخورد ممکن نیست. این اصل بر ایجاد نظام‌های سنجش دقیق، گزارش‌دهی زیست‌محیطی و یادگیری مبتنی بر شواهد برای تصمیم‌گیری بهتر در منابع انسانی تأکید دارد. اندازه‌گیری هوشمند، یادگیری سازمانی را ممکن و اعتماد ذی‌نفعان را تقویت می‌کند. همانند: ایجاد نظام‌های اندازه‌گیری و بازخورد عملکرد در سطح سبز

- ارتباط با معیارهای: اندازه‌گیری عملکرد (۳-۴، ۳-۲-۲)، گزارش‌های سبز (2-2)

اصل شش: توسعه مزیت رقابتی سبز

سازمان‌هایی که بتوانند منابع انسانی را در مسیر خلق ارزش سبز تجهیز کنند، نه تنها پایدارتر بلکه رقابت‌پذیرتر خواهند بود. این اصل، منابع انسانی را به عامل کلیدی در ایجاد برند سبز، نوآوری پایدار و موقعیت‌یابی راهبردی سازمان در بازارهای جدید بدل می‌سازد. همانند: توانمندسازی منابع انسانی برای حمایت از برندسازی سبز و بازار سبز

- ارتباط با معیارهای: خط‌مشی و راهبرد (۱-۲)، نتایج کلیدی (7-1-2)، (7-2)

جدول تطبیقی اصول و مفاهیم بنیادین**مدل توانمندسازی منابع انسانی سبز با معیارهای مدل جایزه منابع انسانی ایران**

اصول و مفاهیم بنیادین	معیارهای مرتبط در مدل جایزه منابع انسانی ایران
انسان‌محوری در نাত্রازی‌ها	رهبری (۱)، حال خوب سازمانی (۱-۳)، تعامل با منابع انسانی (1-3)
ترکیب عملکرد اقتصادی با زیست‌محیطی	خط‌مشی و راهبرد (۲)، نتایج کلیدی 7-1-4، ۷-۱-۸
هوش سبز سازمانی	رهبری (۲-۱)، طراحی فرایندها (۳-۱-۳)، آموزش و انگیزش سبز (3-2)
مشارکت یادگیرنده منابع انسانی	مشارکت (۵-۱-۵)، خلاقیت و نوآوری (۱-۶)، حال خوب سازمانی (3-1-1)
شفافیت، یادگیری مستمر و اندازه‌گیری هوشمند	اندازه‌گیری عملکرد (۳-۴، ۳-۲-۲)، گزارش‌های سبز (2-2)
مزیت رقابتی سبز	خط‌مشی و راهبرد (۱-۲)، نتایج کلیدی 7-1-2، ۷-۲

۱- معیار رهبری

رهبران منابع انسانی سازمان از جاری سازی و اثربخشی ارزش ها و سیستم های لازم برای توانمندسازی منابع انسانی که مبتنی بر مدیریت: دانش، یادگیری، انگیزش، حال خوب سازمانی و هوش سبز است اطمینان حاصل می نمایند. و شخصاً از منابع در دسترس برای کمک به توانمندسازی منابع انسانی در هنگام تغییر و بهبود در سازمان استفاده می کنند. و با اقدامات و رفتارهای خود از فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی که متکی بر استعدادهای منابع انسانی و بومیان دیجیتال است حمایت می نمایند.

زیر معیار ۱-۱ رهبران تعهد خود را به توانمندسازی منابع انسانی بطور آشکار نشان می دهند.

۱-۱-۱ رهبران رویکردهای مشخصی برای مدیریت: دانش، یادگیری، انگیزش، حال خوب سازمانی و هوش سبز تعیین نموده و آنان را تقویت می نمایند.

۱-۱-۲ رهبران از اینکه مالکان فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی بطور شفاف از مشخصه های بومیان دیجیتال آگاه هستند، اطمینان حاصل می نمایند.

۱-۱-۳ رهبران از یادگیری و بهبود که بر برداشت ذی نفعان از نتایج حاصل از فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی استوار است، حمایت می نمایند.

۱-۱-۴ رهبران سازمان با اطمینان از حساسیت منابع انسانی نسبت به مصرف بهینه منابع، شاخص و معیارهای حال خوب سازمانی را ایجاد می نماید.

زیر معیار ۲-۱ رهبران شخصا در جاری سازی و بهبود فرایندهای حال خوب سازمانی و هوش سبز مشارکت می کنند و محرک بهبود آن هستند.

۱-۲-۱ رهبران از اینکه فرایندهای حال خوب سازمانی و هوش سبز جاری می گردد، اطمینان حاصل می نمایند.

۱-۲-۲ رهبران از اینکه فرایندهای حال خوب سازمانی و هوش سبز مورد اندازه گیری و بهبود قرار می گیرند، اطمینان حاصل می نمایند.

۱-۲-۳ رهبران ضمن ایجاد فرصت های برابر مبتنی بر نظام ارزیابی عملکرد برای کارکنان، اثربخشی رفتار و اقدامات خود را در توسعه حال خوب سازمانی و هوش سبز بازنگری می کنند.

زیر معیار ۳-۱ رهبران با منابع انسانی و یا نمایندگان آنان در تعامل هستند و نظام توانمندسازی را تقویت می نمایند.

۱-۳-۱ رهبران خط مشی، راهبرد و اهداف سازمان را که همسو با دانش سبز است به منابع انسانی منتقل می نمایند.

۱-۳-۲ رهبران بطور هدفمند و نظام مند برداشت منابع انسانی از عملکرد سازمان را درک و بازخورد مناسب ارائه می نمایند.

۱-۳-۳ رهبران فرهنگ خلاقیت و نوآوری سبز را در سازمان برای دستیابی به اهداف سازمان سبز تقویت می نمایند.

زیر معیار ۴-۱ رهبران از همسویی اهداف سازمانی و تغییرات با رویکردهای مدیریت: دانش، یادگیری، انگیزش، حال خوب سازمانی و هوش سبز اطمینان حاصل می نمایند.

۱-۴-۱ از تعیین دانش و مهارت لازم برای ارتقا توانایی تصمیم گیری، تصمیم سازی و شناسایی فرصت های بهبود و ایجاد تغییر در سازمان که متکی بر دانش سبز باشد اطمینان حاصل می گردد.

۱-۴-۲ رهبران تغییرات را در قالب یک رویکرد نظام مند مدیریت پروژه که جریان حرکت و مصرف منابع را بطور اثربخش ردیابی می نماید، مدیریت می نمایند.

۱-۴-۳ منابع سازمانی برای کسب نتایج پایدار در نسبت با تواناسازها و متکی بر هوش سبز مدیریت می گردند.

* * * * *



۲- معیار خط مشی و راهبرد

سازمان‌های سبز، خط مشی و اهداف راهبردی سازمان را متمرکز بر مدیریت فصل مشترک اقتصاد و محیط‌زیست تدوین و مزیت رقابتی سازمان را بواسطه فن‌آوری، سیستم‌ها و منابع انسانی سبز ایجاد، تقویت و توسعه می‌دهند.

زیر معیار ۱-۲ خط مشی و راهبرد سازمان مبتنی بر داده‌ها و اطلاعات حاصل از منابع انسانی سبز بازننگری و روز آمد می‌گردد.

۱-۲-۱ داده‌ها و اطلاعات جهت ارتقا دانش، مهارت، انگیزش و حال خوب سازمانی و هوش سبز منابع انسانی با هدف ایجاد مزیت رقابتی سبز گردآوری و تحلیل می‌گردند.

۱-۲-۲ اهداف و برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی برای دستیابی به موفقیت پایدار تدوین شده‌اند.

۱-۲-۳ اهداف و برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی همسو با راهبرد سبز سازمان ادغام شده‌است.

۱-۲-۴ راهبردهای مرتبط با توانمندسازی منابع انسانی به سایر طرف‌های ذی نفع اطلاع رسانی شده‌است.

زیر معیار ۲-۲ از فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی در راستای خط مشی و راهبرد سازمان، گزارشات سبز ارائه می‌گردد.

۲-۲-۱ تحقق راهبرد توانمندسازی منابع انسانی، با شاخص‌های میزان کاهش آلودگی‌های زیست‌محیطی و کاهش هزینه‌ها بواسطه مصرف بهینه منابع ارزیابی می‌گردد.

۲-۲-۲ نتایج کلیدی راهبرد توانمندسازی منابع انسانی بر حال خوب سازمانی و هوش سبز متکی است.

۲-۲-۳ سازمان نقش فرایندهای دانش، مهارت، انگیزش و حال خوب سازمانی و هوش سبز در دستیابی به موفقیت پایدار را بطور آشکار می‌داند.

* * * * *

۳- معیار فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی سازمان، دانش، مهارت، انگیزش و حال خوب سازمانی و هوش سبز را در سطح فردی، تیمی و سازمانی برای دستیابی به اهداف راهبرد سبز توسعه می‌دهد و فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی را در جهت کاهش آلودگی‌های زیست‌محیطی و کاهش قیمت تمام‌شده خدمات و محصولات، طراحی، مدیریت و بهبود می‌بخشد.

زیر معیار ۱-۳ فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی بطور نظام‌مند جهت دستیابی به اهداف سبز سازمان طراحی و مدیریت می‌شوند.

۱-۳-۱ با توسعه رویکرد حال خوب سازمانی امکان مشارکت کارکنان و نمایندگان آنان در طراحی، بازننگری و برنامه‌های بهبود، با اتخاذ رویکردهای خلاقانه و نوآورانه به طور فعال صورت می‌پذیرد.

۱-۳-۲ شاخص‌های اندازه‌گیری فرایندهای حال خوب سازمانی در نسبت با عملکرد سازمان تعیین می‌گردد.

۱-۳-۳ فرایندهای مدیریت دانش، یادگیری، انگیزش، حال خوب سازمانی و هوش سبز برای دستیابی به اهداف سازمانی جاری و نهادینه می‌گردند.

۱-۳-۴ از اثربخشی فرایندها در دستیابی به اهداف راهبردی اطمینان حاصل می‌گردد.

زیر معیار ۲-۳ فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی براساس شرایط محیط کسب و کار بهبود می‌یابند.

۲-۳-۱ نظام اندازه‌گیری فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی طراحی شده و با درک مشخصه‌های بومیان دیجیتال مدیریت می‌گردند.

۲-۳-۲ نظام تحلیل و بازخورد حاصل از نتایج عملکرد فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی برای گسترش هوش سبز توسعه می‌یابد.

۲-۳-۳ پروژه‌های بهبود همسو با اهداف راهبردی سبز تعیین می‌گردند.



۳-۲-۴ موانع و محدودیت های بهبود فرایندها حذف می گردند.

زیر معیار ۳-۳ توانمندسازی منابع انسانی شرکا تجاری تاثیر گذار بر موفقیت پایدار سازمان مدیریت می گردند.

۳-۳-۱ فرصت های مشترک برای توانمندسازی منابع انسانی بین شرکا تجاری شناسائی و ارتقا می یابند.

۳-۳-۲ فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی شرکا تجاری برای دستیابی به اهداف راهبردی سبز طراحی، مدیریت و بهبود می یابند.

۳-۳-۳ روابط با همکاران ارائه خدمات در زمینه توانمندسازی منابع انسانی مدیریت می گردد.

زیر معیار ۳-۴ فرایندهای پشتیبان توانمندسازی منابع انسانی مدیریت می گردند.

۳-۴-۱ فرایندهای پشتیبان کلیدی نظام توانمندسازی منابع انسانی شناسائی و تقویت می گردند.

۳-۴-۲ حصول اطمینان از اندازه گیری فرایندهای پشتیبان و استفاده آشکار از نتایج کسب شده برای بهبود فرایندها صورت می پذیرد.

۳-۴-۳ مالک فرایندهای پشتیبان کلیدی که از دانش هوش سبز، حال خوب سازمانی و برقراری ارتباط اثربخش با بومیان دیجیتال برخوردار هستند به طور آشکار و شفاف تعیین می گردد.

* * * * *

۴- معیار ترغیب و تشویق

مدیریت منابع انسانی سازمان، نظام های ترغیب و تشویق را همسو با توانمندی های منابع انسانی و اهداف سازمانی مبتنی بر کاهش هزینه های عملیاتی و ستادی و کاهش آلودگی های زیست محیطی بازنگری و بازطراحی نموده و بطور یکپارچه مدیریت می نمایند. و منابع انسانی بواسطه حال خوب سازمانی در امور سازمان مشارکت داده و احساس تعهد آنان را برای دستیابی به آن اهداف سازمان بر می انگیزند.

زیر معیار ۴-۱ بین سازمان و منابع انسانی بواسطه مدیریت برداشت آنان از عملکرد سازمان ارتباط دو سویه برقرار است و آنان در فعالیتهای سازمان مشارکت داده می شوند.

۴-۱-۱ کانال های ارتباطی با منابع انسانی با هدف درک برداشت آنان از عملکرد سازمان و مدیران شناسائی شده و برای آنان هدف گذاری و برنامه ریزی صورت می پذیرد.

۴-۱-۲ کانال های ارتباطی اثربخش جهت درک از برداشت به موقع و دقیق منابع انسانی تقویت می گردند.

۴-۱-۳ از مشارکت و کارهای گروهی منابع انسانی برای اقدامات سبز حمایت می گردد.

۴-۱-۴ به منابع انسانی برای انجام فعالیتهای تعیین شده آگاهی و اختیارات لازم مبتنی بر نظام کنترل و ارزیابی عملکرد داده می شود.

زیر معیار ۴-۲ نظام ترغیب و تشویق سبز برای منابع انسانی طراحی و مدیریت می گردد.

۴-۲-۱ فرایندهای ترغیب و تشویق دستیابی به اهداف سبز سازمان را تسهیل می نماید.

۴-۲-۲ فرایندهای ترغیب و تشویق بطور یکپارچه مدیریت می گردند.

۴-۲-۳ منابع نظام ترغیب و تشویق مدیریت می گردد.

۴-۲-۴ رفتارها و عملکردهای مناسب منابع انسانی، "همسو با اهداف سبز سازمان"، تقویت می گردد.



زیر معیار ۴-۳ نظام ترغیب و تشویق منابع انسانی بر اساس اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد منابع انسانی بهبود می‌یابد.
 ۴-۳-۱ از همسویی نظام ترغیب و تشویق با خط مشی و راهبرد توانمندسازی منابع انسانی اطمینان حاصل می‌گردد.
 ۴-۳-۲ قابلیت‌های محوری نظام ترغیب و تشویق شناسائی و توسعه می‌یابد.
 ۴-۳-۳ نتایج نظام ترغیب و تشویق به کلیه کارکنان اطلاع‌رسانی می‌شود و برای همگان شفاف است که این نظام چگونه عمل نموده و پاداش همگان بطور شفاف اعلام می‌گردد.

* * * * *

۵- معیار مشارکت

۵-۱ معیار عملکردی

- ۵-۱-۱ توانمندی‌های ایجاد شده برای ارتقاء حال خوب سازمانی و هوش سبز کارکنان
- ۵-۱-۲ مشارکت‌های منجر به ارتقاء بهره‌وری سبز
- ۵-۱-۳ میزان موفقیت آموزش‌هایی که منجر به حال خوب سازمانی می‌گردد؛
- ۵-۱-۴ جوایز و قدردانی‌هایی که برای توسعه شایستگی و توانایی هوش سبز صورت پذیرفته است .
- ۵-۱-۵ میزان مشارکت در تیم‌های بهبودسبز؛
- ۵-۱-۶ توسعه روابط با کارکنان و ارتقاء اثربخشی آن
- ۵-۱-۷ تعامل اثربخش با بومیان دیجیتال؛
- ۵-۱-۸ ارتقاء سطح بهداشت و ایمنی؛
- ۵-۱-۹ کاهش اعتراض و شکایتهای کارکنان؛
- ۵-۱-۱۰ بهبود روند جذب و استخدام بومیان دیجیتال
- ۵-۱-۱۱ برنامه‌ریزی شغلی منابع انسانی سبز
- ۵-۱-۱۲ میزان خدمات و مزایای شغلی ارائه شده به کارکنان در راستای صیانت از حال خوب سازمانی.

۵-۲ معیار برداشتی

- ۵-۲-۱ توسعه دانش و مهارت ؛
- ۵-۲-۲ نظام ترغیب و تشویق و اثربخشی آن ؛
- ۵-۲-۳ فرایندهای صیانت از حال خوب سازمانی ؛
- ۵-۲-۴ توزیع فرصتهای برابر ؛
- ۵-۲-۵ بهره برداری از فناوری نوین در ارتباطات؛
- ۵-۲-۶ سبک رهبری سبز؛
- ۵-۲-۷ حساسیت نسبت به مصرف منابع ؛
- ۵-۲-۸ تنظیم و ارزیابی اهداف سبز؛
- ۵-۲-۹ رویکرد زیست محیطی سازمان
- ۵-۲-۱۰ شرایط استخدامی بومیان دیجیتال؛
- ۵-۲-۱۱ تسهیلات و خدمات؛



۵-۲-۱۲ شرایط بهداشت و ایمنی؛

۵-۲-۱۳ حقوق و مزایا؛

* * * * *

۶- معیار خلاقیت و نوآوری**۶-۱ معیار عملکردی**

۶-۱-۱ میزان مشارکت منابع انسانی در خلاقیت و نوآوری؛

۶-۱-۲ میزان همسوی نظام ترغیب و تشویق برای گسترش فرهنگ خلاقیت و نوآوری سبز فردی و تیمی؛

۶-۱-۳ حمایت از توانمندسازی منابع انسانی برای گسترش و تقویت خلاقیت و نوآوری سبز

۶-۱-۴ ارزش نهادن بر قابلیت‌های خلاق و یا مبتکرانه سبز در فرایندهای گزینش کارکنان؛

۶-۱-۵ میزان نوآوری و خلاقیت سبز

۶-۲ معیار برداشتی

۶-۲-۱ فرایندها و ساختارهای خلاقیت و نوآوری

۶-۲-۲ فرصت‌های یادگیری؛

۶-۲-۳ مدیریت خلاقیت و نوآوری؛

۶-۲-۴ فرهنگ و رهبری خلاقیت و نوآوری؛

۶-۲-۵ محیط کاری مبتنی بر اعتماد و قدردانی از نگرشهای خلاق.

* * * * *

۷- معیار نتایج کلیدی**۷-۱ معیار عملکردی**

۷-۱-۱ داده‌های مربوط به رشد (فروش، سود نهایی و غیره) براساس مزیت رقابتی سبز؛

۷-۱-۲ درصد فروش محصولات و خدمات با رویکرد بازاریابی سبز

۷-۱-۳ سود حاصل از توسعه محصولات و خدمات بر مبنای کیفیت عملکرد منابع انسانی

۷-۱-۴ هزینه‌های پروژه‌ها و عملیات بواسطه نقش منابع انسانی سبز؛

۷-۱-۵ کارایی بودجه تحقیق و توسعه با رویکرد سبز؛

۷-۱-۶ توسعه محصولات سبز و سهم آنان در بازار؛

۷-۱-۷ موفقیت در بازاریابی سبز؛

۷-۱-۸ بهبود عملکردهای اقتصادی فرایندها بواسطه مصرف بهینه منابع.

۷-۱-۹ هزینه‌های تعمیرات و نگهداری سبز؛



۷-۲ معیار برداشتی

برداشت ذی نفعان از:

۷-۲-۱ تاثیر محصولا و خدمات در محیط زیست؛

۷-۲-۲ آلودگی های بازاریابی؛

۷-۲-۳ نرخ نوآوری سبز و موفقیت آنان در بازار؛

۷-۲-۴ سازمان دانش محور با رویکرد سبز

۷-۲-۵ شرکا تجاری از عملکرد سبز سازمان

۷-۲-۶ میزان خلاقیت و نوآوری

۷-۲-۸ فناوری (نرخ نوآوری؛ ارزش مالکیت فکری؛ حق امتیازها، حق تألیف)؛

۷-۲-۹ مشارکت در نهادهای اجتماعی مبتنی بر نسل سوم از مسئولیت پذیری اجتماعی



مطالعه موردی

کارگاه آموزشی

جذب

دبیرخانه

بنیاد توانمندسازی

منابع انسانی ایران

سازمان VBF عطف به اهداف راهبردی، تصمیم بر توسعه محصول و خدمات از بُعد تنوع، کمیت و کیفیت دارد. در همین راستا بنابر اهداف راهبردی و مطالعات مبتنی بر ترازایی Benchmark، موفقیت پایدار خود را همانند دیگر سازمان‌های مدرن در سه عامل ۱- فن آوری ۲- دانش و اطلاعات ۳- منابع انسانی جستجو می‌نماید. طبیعی است که مواجهه پویا با این سه عامل، موفقیت VBF را تضمین خواهد نمود. VBF پی‌برده است که مواجهه پویا با این عوامل به معنی وجود سیستم‌های: ۱- مدیریت فن آوری ۲- مدیریت دانش و اطلاعات ۳- مدیریت منابع انسانی در سازمان است.

این سیستم‌ها در سازمان‌های مدرن که مورد ترازایی واقع شده‌اند به معنای وجود طراحی و طرح‌ریزی فرایندها، خودممیزی/ارزیابی، گردآوری داده، تحلیل، تبیین پروژه‌های بهبود، همسویی با اهداف و برنامه‌های راهبردی، اجرا و گزارش‌دهی و همچنین مدیریت منابع (هوش سبز) است.

شایان ذکر است تمامی اقدامات و نگرش‌های قید شده در یک سیستم، بواسطه "انسان سازمانی" صورت می‌پذیرد، به همین جهت است که، منابع انسانی از اهمیت بسیاری برخوردار بوده و در اولویت اول نسبت به سایر عوامل قرار می‌گیرد.

سازمان VBF به واحد منابع انسانی خود چالش‌ها/دغدغه‌هایی همانند موارد ذیل منتقل نموده و از این واحد درخواست نموده است تا طرحی جامع برای ایجاد پویایی بواسطه منابع انسانی آماده و در جلسه معاونین ارائه نماید.

۱. با وجود نیروی انسانی کافی براساس چارت سازمانی، انگاری نیروی کافی در سازمان وجود ندارد.
۲. هنگامی که با چالشی مواجه می‌شویم و یا می‌خواهیم فرایندی/محصولی را توسعه دهیم، با کمبود نیروی انسانی مواجه هستیم.
۳. در ابتدا که مصاحبه می‌کنیم، به هر کاری راضی است. حالا که جذب شده حرف مرا گوش نمی‌دهد.
۴. ما مگر جدیداً نیروی جذب نکردیم پس چرا هنوز هم کارها روی زمین است.

۵. نیروی جدید جذب شده ولی مشاور گرفتیم برای انجام آن کار

۶. دو ماه است استخدام شده و حال می‌گوید راهم دور است. نمی‌توانم بیایم یا حقوق کم است نمی‌آیم.

۷. مگر نگفتم فرد مورد نظر برقکار باشد. خوب پس چرا بازهم مشکل متخصص برق داریم.

۸. ۵ ماه است اینجا کار می‌کند ولی هنوز نمی‌داند که نامه راه چه کسی باید بزند.

۹. یکسال است جذب شده ولی محل خدمتش مشخص نیست. اصلاً قرارداد بسته شده است؟

۱۰. چرا پس همه از ابهر جذب شده‌اند. از شهری دیگر درخواست نداشتیم. همه چرا مرد هستند. درخواست خانم نداشتیم.

۱۱. شما چطوری استخدام می‌کنید. چرا اینهمه فرد می‌آید و می‌رود ولی کسی جذب نمی‌شود.



با توجه به اینکه فرایندهای منابع انسانی از جذب آغاز و با نگهداشت تداوم می‌یابد، واحد منابع انسانی VBF از شما متخصصین مدیریت منابع انسانی درخواست دارد تا در تدوین این طرح یاری نمایید.

پرسش‌های واحد منابع انسانی از شما عبارتند از:

- ۱- چگونه امکان پذیر است که کارکنان عامل پویایی در سازمان باشند؟ شاخص و معیارهای آن چیست؟ آیا همه کارکنان به یک اندازه در پویایی سازمان تاثیرگذار هستند؟
- ۲- "جذب" بعنوان درب ورود به همکاری با کارکنان، چه نقشی در پویایی دارد؟ آیا فرایند "جذب" سازمان ما درست عمل می‌نماید؟ آسیب‌های آن چیست؟ شاخص‌های آسیب شناسی فرایند جذب چیست؟ پروژه‌های بهبود در فرایند جذب چگونه قابل تبیین هستند؟
- ۳- فرایندهای نگهداشت چیستند؟ چه نسبتی با پویایی سازمانی دارند؟ آسیب‌های فرایندهای نگهداشت در سازمان ما چیست؟

فرایند حل مسئله

پیشنهادهای از متخصصین به واحد مدیریت منابع انسانی VBF:

- ۱- تبیین صورت مسئله
شناسایی چگونگی مواجهه با چالش/دغدغه‌های ۱۱ گانه قیدشده از سوی مدیران، اینگونه چالش‌ها/دغدغه‌ها به معنای چه مسائل سازمانی هستند؟ بعبارتی صورت مسئله در سازمان VBF چیست که با چالش‌های ۱۱ گانه روبرو هستند؟
- ۲- توانمندسازی تیم واحد مدیریت منابع انسانی برای آغاز مطالعه در حوزه دانش منابع انسانی
 - چيستی انسان در سازمان
 - نقش انسان در سازمان
 - دانش، مهارت و انگیزش (پاداش-بهره‌وری-کارانه و...) و حال منابع انسانی
- ۳- تحلیل چالش‌ها/دغدغه‌ها برای شناسایی صورت مسئله

ردیف	چالش	صلاحیت/داشتنی				شایستگی / ساختنی		
		علمی	جسمی	مهارتی	ذهنی	دانش	مهارت	انگیزش
۱	با وجود نیروی انسانی کافی براساس چارت سازمانی، انگاری نیروی کافی در سازمان وجود ندارد.							
۲	هنگامی که با چالشی مواجه می‌شویم و یا می‌خواهیم فرایندی/محصولی را توسعه دهیم، با کمبود نیروی انسانی مواجه هستیم.							
۳	در ابتدا که مصاحبه می‌کنیم، به هر کاری راضی است. حالاکه جذب شده حرف مرا گوش نمی‌دهد.							



۴	ما مگر جدیداً نیروی جذب نکردیم پس چرا هنوز هم کارها روی زمین است.								
۵	نیروی جدید جذب شده ولی مشاور گرفتیم برای انجام آن کار								
۶	دو ماه است استخدام شده و حال می‌گوید راهم دور / حقوق کم است نمی‌آیم.								
۷	مگر نگفتم فرد مورد نظر برقکار باشد. خوب پس چرا بازهم مشکل متخصص برق داریم.								
۸	۵ ماه است اینجا کار می‌کند ولی هنوز نمی‌داند که نامه را به چه کسی باید بزند.								
۹	یکسال است جذب شده ولی محل خدمتش مشخص نیست. اصلاً قرارداد بسته شده است؟								
۱۰	چرا پس همه از ابهر جذب شده‌اند. از شهری دیگر درخواست نداشتیم. همه چرا مرد هستند. درخواست خانم نداشتیم.								
۱۱	شما چطوری استخدام می‌کنید. چرا اینهمه فرد می‌آید و می‌رود ولی کسی جذب نمی‌شود.								

دستورالعمل:

❖ **ضعف در صلاحیت:** فردی که برای آن فعالیت یا فرایند بدرستی جذب/انتخاب نشده است.

چگونگی مواجهه با ضعف صلاحیت: تغییر، بازنگری، بهبود در فرایند جذب/انتخاب

❖ **ضعف دانش:** فردی که انجام یک فعالیت یا فرایند را از بعد نظری نمی‌داند.

چگونگی مواجهه با ضعف دانش: آموزش، آموزش، کنترل و پاداش

❖ **ضعف مهارت:** فردی که دانش آن فعالیت یا فرایند را دارد ولی چگونگی بکارگیری آن را نمی‌داند.

چگونگی مواجهه با ضعف مهارت: فرصت، فرصت، فرصت برای بکارگیری دانش، کنترل و پاداش

✓ **ضعف انگیزش:** فردی که دانش و مهارت آن فعالیت و فرایند را دارد ولی آنچه از سازمان بدست می‌آورد (مادی و معنوی) را در

مقایسه با دیگران مطلوب خود نمی‌داند.

چگونگی مواجهه با ضعف انگیزش: ارزیابی، ارزیابی، عملکرد و توزیع پاداش (ترغیب و تشویق-مادی و معنوی، مسیر شغلی و ...)

بطور عادلانه و قابل دسترس از سوی همگان



✓ **ضعف حال درونی منابع انسانی (حال بد):** فردی که احتمالاً دانش ویا مهارت یک فعالیت و یا فرایند را دارد و شاید هم پاداش قابل توجهی دارد، اما نسبت به سازمان مواجهه مثبتی نداشته، فردی پویا و خودانگیخته نیست، تمایلی به برقراری ارتباط با دیگران و پرسشگری و از این دست موارد ندارد. از حضور در سازمان لذت نمی برد. شنبه بدترین روز، هرچند ممکن است ۵ شنبه نیز روز خوبی نباشد.

چگونگی مواجهه با حال بد سازمانی: تنهایی، تنهایی، تنهایی و صیانت از نتایج تنهایی (همانند: مثبت اندیشی، خودانگیختگی، ماجراجویی، روابط قوی، پرسشگری) از سوی سازمان (همانند: گردش صحیح اطلاعات، امید سازمانی، تعهد سازمانی، فضای خوب برای حال خوب سازمانی)

۴- استخراج صورت مسئله

۵- عارضه یابی سازمان مبتنی بر

✓ دانش و یا

✓ مهارت ویا

✓ انگیزش ویا

✓ حال خوب سازمانی

و ساخت چک لیست/ پرسشنامه عارضه یابی مبتنی بر یکی از موارد فوق.

چک لیست عارضه یابی آسیب شناسی فرایند جذب

بخش اول: بررسی کمیت و کیفیت طراحی فرایندهای جذب						توضیح	اقدام بهبود	برنامه				
معیار								امتیاز				
								۱	۲	۳	۴	۵
شاخص کنترل	تا کی	چه کسی	چگونه									
										دستورالعمل پیش بینی منابع انسانی مورد نیاز ○ منطبق بر برنامه‌های توسعه‌ای سازمان ○ برنامه بازنشستگی یا خروج از سازمان		
										تدوین برنامه استراتژیک جذب ○ جذب بر اساس برنامه و نیاز ○ جذب بطور اتفاقی		
										تدوین شرح وظایف فرد مورد نیاز ○ همسو با واحدهای هم سطح و بالا دست ○ همسو با اهداف راهبردی		
										طراحی برنامه تبلیغ شفاف ○ بطور هدفمند. تبلیغ مستقیم- سبد اطلاعات قبلی ○ بطور پراکنده: با همکاری کارکنان. و...		
										تدوین روش اجرائی بررسی درخواست‌ها ○ آیین نامه جابجائی پرسنل درون سازمان ○ آیین نامه برون سپاری		
										تدوین دستورالعمل مصاحبه و ارزیابی ○ فرایند استانداردسازی مصاحبه و نحوه امتیاز دهی		



																			آیین نامه اخلاقی مصاحبه‌گر
																			تدوین روش اجرایی انتخاب
																			تدوین دستورالعمل فرهنگ سازی و آموزش فرد جذب شده
																			جمع بندی
																			امتیاز کل:
																			تحلیل

چارچوب و ضوابط اصلی طراحی فرایندهای جذب:

۱. تشخیص نیاز به جذب/تعیین وجود جای خالی:

شامل تجزیه و تحلیل نیازهای کارکنان فعلی و آتی سازمان و تصمیم‌گیری در مورد وجود شکافی است که باید توسط یک استخدام جدید پر شود.

۲. به‌روز رسانی شرح شغل، مشخصات و ویژگی‌ها:

شامل بررسی و بازنگری اسنادی که نقش، مسئولیت‌ها، صلاحیت‌ها و ویژگی‌های کاندیدای ایده آل برای موقعیت را توصیف می‌کند.

۳. تعیین زمینه‌های کلیدی عملکرد شغل/برنامه ریزی استخدام:

شامل تعیین اهداف و انتظارات برای این موقعیت و ایجاد برنامه‌ای استخدامی است که بودجه، جدول زمانی، منابع، روش‌ها و معیارهای یافتن و انتخاب داوطلب را مشخص می‌کند.

۴. خط‌مشی و رویه/روش اجرایی استخدام:

شامل پیروی از دستورالعمل‌ها و قوانین سازمان در مورد استخدام، مانند تنوع، برابری، قانونی بودن و اخلاقیات است.

۵. اجرای استراتژی استخدام:

شامل اجرای طرح استخدام با تبلیغ، منبع‌یابی داوطلب، غربالگری درخواست‌ها، انجام مصاحبه و ارزیابی، و تأیید مراجع و اعتبار است.

۶. تصمیم استخدام:

شامل ارزیابی و مقایسه داوطلبین جذب براساس تناسب آنها با نقش و سازمان، مذاکره و ارائه قراردادهای کاری و اطلاع دادن به متقاضیان موفق و ناموفق است.

۷. استخدام جدید:

شامل جهت دهی و ادغام کارمند جدید در سازمان با ارائه آموزش، راهنمایی، بازخورد و پشتیبانی است.

فرم ارزیابی اثربخشی فرایند جذب/استخدام

برنامه			توضیح	بخش اول: تحلیل اثربخشی فرایندهای جذب							
شاخص کنترل	تا کی	چه کسی		چگونه	امتیاز					شاخص	
					۵	۴	۳	۲	۱		
				✓ شامل اندازه گیری میزان برآورده شدن داوطلبین جذبی که استخدام می‌کنید الزامات و انتظارات نقش و سازمان را برآورده می‌کند. ✓ می‌توانید از شاخص‌های مختلفی مانند بررسی عملکرد، نرخ حفظ، سطح بهره‌وری، بازخورد مدیران و هم‌تایان و نظرسنجی‌های رضایت داوطلب استفاده کنید.							کیفیت داوطلب استخدام یا جذب
				✓ شامل اندازه گیری مدت زمانی است که برای پر کردن یک موقعیت خالی از زمان ارسال کار تا زمان پذیرش پیشنهاد نیاز است. ✓ می‌توانید از این معیار برای ارزیابی کارآمدی فرآیند استخدام خود استفاده کنید و هر تنگنا یا تاخیری را که باید برطرف شود شناسایی کنید.							زمان انجام
				✓ شامل اندازه گیری مقدار پولی است که برای استخدام یک استخدام جدید خرج می کنید، از جمله هزینه‌های تبلیغات، منبع‌یابی، غربالگری، مصاحبه، آزمایش، استخدام و هزینه‌های استخدام. ✓ می‌توانید از این معیار برای ارزیابی اقتصادی بودن فرآیند استخدام و بهینه سازی تخصیص بودجه و استفاده از منابع خود استفاده کنید.							هزینه به ازای هر استخدام
				✓ شامل اندازه گیری تنوع گروه داوطلب استخدام یا جذب و کارمندان استخدام شده شما از نظر جمعیت شناسی، سوابق، مهارت‌ها و دیدگاه‌ها است. ✓ می‌توانید از این معیار برای ارزیابی میزان فراگیر بودن فرآیند استخدام و بهبود نام تجاری و شهرت کارفرما استفاده کنید.							تنوع پذیری
				✓ شامل اندازه گیری میزان رضایت داوطلبین جذب از روند استخدام شما، از مرحله درخواست تا تصمیم گیری در مورد استخدام است. ✓ می‌توانید از این معیار برای ارزیابی میزان جذاب و محترمانه بودن فرآیند استخدام خود استفاده کنید و مدیریت و حفظ روابط داوطلب استخدام یا جذب خود را افزایش دهید.							رضایت داوطلب
				✓ شامل اندازه گیری میزان رضایت مدیران استخدام از فرآیند استخدام شما، از کیفیت داوطلب گرفته تا ارتباط و همکاری با استخدام کنندگان است. ✓ می‌توانید از این معیار برای ارزیابی میزان هماهنگی و اثربخشی فرآیند استخدام خود استفاده کنید و یک رابطه کاری مثبت با مدیران را تقویت کنید.							رضایت مدیران

آیین نامه تجربه مصاحبه ویژه مصاحبه گران:

۱- ارائه آموزش مصاحبه:

ارائه آموزش به هر کسی در سازمان که با داوطلب شغلی مصاحبه می‌کند مفید است تا بتوانند تجربه مثبت مصاحبه شونده را ارتقا دهند. مصاحبه کنندگان باید آماده، محترم، حرفه‌ای و دوستانه رفتار نمایند. آنها همچنین باید سوالات مرتبط و منسجم بپرسند، از تعصب و تبعیض اجتناب کنند و بازخورد سازنده ارائه دهند.

۲- استفاده از سیستم ردیابی متقاضی: Applicant Tracking System

سیستم ردیابی متقاضی (ATS) می‌تواند به ساده سازی روند درخواست کمک کند. به داوطلب اجازه می‌دهد تا به راحتی با رزومه یا نمایه لینکدین (برای نمونه) خود درخواست دهند، وضعیت درخواست خود را پیگیری کنند، با استخدام کنندگان و مدیران استخدام ارتباط برقرار کنند و به روزرسانی‌ها و یادآوری‌های خودکار را دریافت کنند. یک ATS همچنین می‌تواند به شما در مدیریت داده‌های داوطلب استخدام یا جذب و ساده سازی گردش کار استخدام کمک کند.

۳- ارزیابی فرآیند پذیرش:

تجربه داوطلب استخدام یا جذب به پیشنهاد شغلی ختم نمی‌شود. این روند با فرآیند پذیرش، که شامل استقبال و ادغام استخدام‌های جدید در سازمان است، ادامه می‌یابد. یک فرآیند خوب پذیرش باید انتظارات، جهت‌گیری، آموزش، راهنمایی، بازخورد و پشتیبانی را فراهم کند. همچنین باید به استخدام کنندگان جدید کمک کند تا احساس ارزشمندی، مشارکت و ارتباط با فرهنگ و چشم‌انداز شرکت داشته باشند.

۴- استفاده از سیستم مدیریت روابط داوطلب استخدام یا جذب: A candidate relationship management

سیستم مدیریت روابط داوطلب استخدام یا جذب (CRM) می‌تواند به شما در ایجاد و حفظ روابط بلندمدت با داوطلبی بالقوه و فعلی کمک کند. تا از طریق ارتباط شخصی و به موقع، داوطلب را جذب، مشارکت و پرورش دهید. همچنین می‌تواند به شما کمک کند سبد استعداد ایجاد کنید، داوطلب را بر اساس علایق و شایستگی‌هایشان تقسیم بندی کنید، و محتوای مرتبط و هشدارهای شغلی را برای آنها ارسال کنید.

۵- بازخورد بخواهید:

یکی از بهترین راه‌ها برای بهبود تجربه داوطلب در فرایند جذب گرفتن بازخورد از خود داوطلب است. از نظرسنجی، پرسشنامه یا مصاحبه برای جمع آوری بازخورد صادقانه از داوطلب در مراحل مختلف فرآیند استخدام استفاده کنید. سپس می‌توانید از این بازخورد برای شناسایی زمینه‌های بهبود و اعمال تغییرات براساس آن استفاده کنید. همچنین باید از داوطلبین جذب برای بازخوردشان تشکر کنید و نحوه استفاده از آن را به آنها اطلاع دهید.



اشتباهات رایج در فرایند جذب:

A. عدم برقراری ارتباط با داوطلب/کاندید/مقاضی:

باعث می‌شود داوطلبین جذب نسبت به تصمیم خود برای پیوستن به شرکت شما مضطرب و نامطمئن باشند. پس از پذیرش پیشنهاد با داوطلب ارتباط منظم داشته باشید و تا اطلاعات و پشتیبانی مربوطه را در اختیار آنها قرار دهید. باید به سؤالات آنها به سرعت و صادقانه پاسخ دهید و به نگرانی‌ها یا مسائلی که ممکن است داشته باشند رسیدگی کنید. از ارتباطات شخصی و دوستانه استفاده کنید و از پیام‌های عمومی یا خودکار اجتناب کنید.

B. فاصله بسیار زیاد بین مصاحبه و بازخورد:

باعث می‌شود داوطلب احساس ناامیدی کرده و علاقه خود را به شرکت شما از دست بدهند. پس از هر مصاحبه بازخورد به موقع و سازنده را به داوطلبان ارائه دهید و آنها را از مراحل بعدی و جدول زمانی مورد انتظار آگاه کنید.

C. عدم بسته نشدن حلقه زمانی که یک داوطلب استخدام یا جذب رد شده است:

باعث بی‌احترامی و نادیده گرفته شدن داوطلب می‌شود. شما همیشه باید زمانی که داوطلب دیگر برای موقعیتی در نظر گرفته نمی‌شوند، اطلاع دهید و از آنها برای وقت و علاقه‌شان تشکر کنید. همچنین در صورت امکان باید بازخورد صادقانه و مفیدی را به آنها ارائه دهید و در صورت لزوم آنها را تشویق کنید که در آینده دوباره درخواست دهند.

D. فرآیند مصاحبه طولانی:

باعث می‌شود داوطلبین جذب احساس خستگی و سردرگمی کنند. باید فرآیند مصاحبه خود را ساده کنید و از مراحل غیر ضروری یا تکراری خودداری کنید. همچنین باید به زمان و در دسترس بودن داوطلب احترام بگذارید و مصاحبه را در زمان‌های مناسب برای آنها برنامه‌ریزی کنید.

E. تفاهم نادرست از اولویت‌ها و علایق یک داوطلب استخدام یا جذب:

باعث می‌شود داوطلب احساس سوء تفاهم و عدم تطابق با شرکت شما کند. درک کنید که داوطلب در یک شغل و یک شرکت به دنبال چه هستند و ارتباطات و پیشنهاد خود را بر اساس آن تنظیم کنید. نشان دهید که چگونه شرکت شما می‌تواند نیازها و انتظارات آنها را برآورده کند و ارزش پیشنهادی کارفرمای خود را به نمایش بگذارید.

تعصب و تبعیض در فرآیند استخدام

1) استفاده سیستم ردیابی داوطلب:

سیستم ردیابی متقاضی (ATS) فرآیند استخدام را خودکار و استاندارد می‌کند و احتمال خطای انسانی و سوگیری را کاهش می‌دهد. اطلاعات شخصی داوطلب مانند نام، سن، جنسیت و قومیت را ناشناس کنید و در عوض بر مهارت‌ها و صلاحیت‌های آنها تمرکز کنید.



۲) توضیحات شغلی فراگیر :

روشی که شرح شغل خود را می‌نویسید می‌تواند بر افرادی که برای موقعیت‌های شما درخواست می‌دهند تأثیر بگذارد. از زبان روشن، خنثی و فراگیر استفاده کنید که از اصطلاحات، کلیشه‌ها و فرضیات اجتناب کنید. تعهد خود به تنوع را برجسته کنید و اعلام کنید که از درخواست‌های همه داوطلبی واجد شرایط صرف نظر از پیشینه یا هویت آنها استقبال کنید.

۳) استفاده ارزیابی‌های معتبر قبل از استخدام:

در ارزیابی توانایی‌ها و پتانسیل داوطلبان به روشی منصفانه و عینی کمک کنید. شما باید از ارزیابی‌هایی استفاده کنید که معتبر، قابل اعتماد و مرتبط با شغل باشند. دستورالعمل‌ها، انتظارات و بازخوردهای واضحی را در مورد ارزیابی‌ها به داوطلب ارائه دهید.

۴) آموزش تیم استخدام:

تیم استخدامی شما باید از اهمیت و مزایای تنوع و شمول، و همچنین خطرات احتمالی سوگیری و تبعیض آگاه باشد. شما باید به آنها آموزش دهید که چگونه سوگیری ناخودآگاه را تشخیص دهند و از آن اجتناب کنند، چگونه مصاحبه‌های فراگیر انجام دهند، چگونه داوطلب را بر اساس معیارهای عینی ارزیابی کنند، و چگونه به شکایات یا ادعاهای تبعیض رسیدگی کنند.

۵) تیم مصاحبه متقابل داشته باشید:

داشتن یک تیم مصاحبه متنوع و موازی می‌تواند به شما در کاهش تعصب و افزایش دیدگاه‌های مختلف در فرآیند استخدام کمک کند. شما باید افرادی از بخش‌ها، سطوح، پیشینه‌ها و هویت‌های مختلف را در تیم مصاحبه خود مشارکت دهید. همچنین باید با تیم مصاحبه جلسه‌ای داشته باشید تا در مورد مواردی که باید به دنبال آن باشید و چه مواردی را باید مراقب باشید، از جمله سوگیری‌های احتمالی، طوفان فکری داشته باشید.

انواع متداول سوگیری‌ها:**۱. سوگیری قرابت:**

این زمانی است که شما نظر مساعدتری نسبت به شخصی دارید که شبیه شماست یا خودتان را به شما یادآوری می‌کند. به عنوان مثال، ممکن است داوطلب استخدام یا جذبی را ترجیح دهید که در نژاد، جنسیت، سن، تحصیلات، سرگرمی‌ها یا شخصیت شما مشترک باشد.

۲. سوگیری تایید:

این زمانی است که شما به دنبال یا تفسیر اطلاعاتی هستید که باورها یا انتظارات موجود شما را تایید می‌کند. برای مثال، ممکن است شواهدی را نادیده بگیرید یا رد کنید که با برداشت اول شما از یک داوطلب استخدام یا جذب در تناقض است یا مفروضات شما را در مورد صلاحیت‌های آنها به چالش می‌کشد.

III. اثر هاله‌ای:

این زمانی است که شما اجازه می‌دهید یک ویژگی یا جنبه مثبت یک داوطلب استخدام یا جذب بر ارزیابی کلی شما از او تأثیر بگذارد. به عنوان مثال، ممکن است نقاط ضعف یا ایرادات یک داوطلب استخدام یا جذب را نادیده بگیرید یا آن را به حداقل برسانید، زیرا آنها رزومه‌ای چشمگیر، شخصیت کاریزماتیک یا مدرک معتبر دارند.

IV. اثر شاخ:

این برعکس اثر هاله است. زمانی است که شما اجازه می‌دهید یک ویژگی یا جنبه منفی یک داوطلب استخدام یا جذب بر ارزیابی کلی شما از آنها تأثیر بگذارد. به عنوان مثال، ممکن است نقاط قوت یا پتانسیل یک داوطلب استخدام یا جذب را رد کنید یا آن را کم ارزش جلوه دهید، زیرا در رزومه خود اشتباه تایپی، ظاهر ضعیف یا مرجع بد دارند.

V. سوگیری جذب شباهت:

این زمانی است که از داوطلبی حمایت می‌کنید که ارزش‌ها، نظرات، نگرش‌ها یا ترجیحات شما را به اشتراک بگذارد. به عنوان مثال، ممکن است تمایل بیشتری به استخدام داوطلب داشته باشید که با نظرات سیاسی شما موافق است، از تیم ورزشی مورد علاقه شما حمایت می‌کند یا موسیقی مشابه شما را دوست دارد.

VI. سوگیری همبستگی وهمی:

این زمانی است که شما ویژگی‌ها یا رفتارهای خاصی را با گروه‌های ویژه‌ای از افراد را براساس کلیشه‌ها مرتبط می‌کنید. به عنوان مثال، ممکن است فرض کنید که یک داوطلب استخدام یا جذب خلاق است زیرا جوان است، تهاجمی است زیرا مرد است یا به دلیل اضافه وزن تنبل است.

برخی از راه‌های کاهش تعصب در مصاحبه‌های:

i. از فرمت مصاحبه ساختاریافته استفاده کنید:

فرمت مصاحبه ساختاریافته شامل پرسیدن مجموعه سوالات یکسان از همه داوطلبان، به ترتیب و روش یکسان، و استفاده از یک مقیاس رتبه‌بندی استاندارد برای ارزیابی پاسخ‌های آنها است. این می‌تواند به شما کمک کند تا روی معیارهای مرتبط و عینی برای شغل تمرکز کنید و از عوامل نامربوط یا شخصی که ممکن است بر درک شما از داوطلب تأثیر بگذارد اجتناب کنید.

ii. از پانل مصاحبه متنوع استفاده کنید:

یک پانل مصاحبه متنوع شامل مشارکت چند مصاحبه کننده از پیشینه‌ها، بخش‌ها، سطوح و دیدگاه‌های مختلف در فرآیند مصاحبه است. این می‌تواند به شما کمک کند تا تعصبات فردی را کاهش دهید، دیدگاه‌ها و بازخوردهای مختلف را افزایش دهید، و انصاف و دقت تصمیمات استخدامی خود را بهبود بخشید.

iii. از ارزیابی‌های قبل از استخدام استفاده کنید:

ارزیابی‌های قبل از استخدام آزمون‌ها یا تمرین‌هایی هستند که مهارت‌ها، توانایی‌ها، شخصیت یا پتانسیل داوطلبان را برای شغل مورد سنجش قرار می‌دهند. آنها می‌توانند داده‌های عینی و قابل اندازه‌گیری را در اختیار شما قرار دهند که مکمل یافته‌های مصاحبه شما هستند و به شما کمک می‌کنند داوطلبین جذب را براساس عملکرد واقعی آنها به جای ادعاهای خود گزارش شده آنها مقایسه کنید.

iv. از غربالگری رزومه کور استفاده کنید:



غربالگری رزومه کور شامل حذف یا پنهان کردن اطلاعات شخصی داوطلبان مانند نام، سن، جنسیت، قومیت، تحصیلات یا آدرس از رزومه آنها قبل از بررسی آنها است. این می‌تواند به شما کمک کند تأثیر کلیشه‌ها یا فرضیاتی را که ممکن است بر غربالگری اولیه داوطلبین جذب تأثیر بگذارد را کاهش دهید و به جای آن بر مدارک و تجربه آنها تمرکز کنید.

۷. استفاده از سؤالات مبتنی بر رفتار:

سؤالات مبتنی بر رفتار سؤالاتی هستند که از داوطلبان می‌خواهند موقعیت‌های خاص یا نمونه‌هایی از تجربه کاری گذشته خود را توصیف کنند که نشان می‌دهد چگونه یک چالش را مدیریت کردند، یک مشکل را حل کردند یا به یک هدف مرتبط با شغل دست یافتند. آنها می‌توانند به شما کمک کنند تا رفتار و عملکرد واقعی داوطلبین جذب را به جای پاسخ‌های فرضی یا بالقوه آنها ارزیابی کنید و تأثیر مدیریت برداشت یا اغراق را کاهش دهند.

برخی از راه‌های آموزش مصاحبه‌گرها:

✓ ارائه آموزش مصاحبه در مورد برابری و تنوع:

این شامل آموزش مصاحبه‌کنندگان در مورد اهمیت و مزایای تنوع و شمول، جنبه‌های قانونی و اخلاقی استخدام، انواع و منابع سوگیری، و راه‌های تشخیص و اجتناب است. آنها برای ارائه این آموزش می‌توانید از روش‌های مختلفی مانند کارگاه‌ها، وبینارها، ماژول‌های آموزش الکترونیکی، مطالعات موردی یا نقش آفرینی استفاده کنید.

✓ به آنها استفاده از مصاحبه‌های ساختاریافته را بیاموزید:

این شامل آموزش به مصاحبه‌کنندگان خود در مورد نحوه طراحی و انجام مصاحبه‌های ساختاریافته است که براساس سؤالات استاندارد، مقیاس‌های رتبه‌بندی و معیارهای ارزیابی است. می‌توانید الگوها، دستورالعمل‌ها و نمونه‌هایی از مصاحبه‌های ساختاریافته را به آنها ارائه دهید و توضیح دهید که چگونه می‌توانند سوگیری را کاهش دهند و قابلیت اطمینان و اعتبار را افزایش دهند.

✓ به آنها بیاموزید که تصمیمات مبتنی بر داده اتخاذ کنند:

این شامل آموزش مصاحبه‌کنندگان شما در مورد نحوه استفاده از داده‌های عینی و قابل سنجش از منابع مختلف مانند رزومه، ارزیابی‌ها، مراجع و مصاحبه‌ها برای ارزیابی داوطلب است. می‌توانید نحوه استفاده از ابزارهای تجزیه و تحلیل داده‌ها، مانند صفحه گسترده یا داشبورد را برای مقایسه داوطلبین جذب بر اساس عملکرد و پتانسیل آنها برای کار به آنها نشان دهید.

✓ به آنها بیاموزید که از بررسی جزئیات شخصی خودداری کنند:

این شامل آموزش مصاحبه‌کنندگان در مورد نحوه احترام به حریم خصوصی داوطلب و اجتناب از پرسیدن سؤالات نامربوط یا نامناسب برای شغل است. می‌توانید فهرستی از موضوعات یا سؤالات غیرمجاز، مانند موضوعات مربوط به نژاد، جنسیت، سن، مذهب، وضعیت تأهل، ناتوانی یا گرایش جنسی داوطلب را به آنها ارائه دهید. همچنین می‌توانید عواقب نقض حقوق داوطلب یا تبعیض علیه آنها را توضیح دهید.



برخی از روش‌های اندازه‌گیری اثربخشی آموزش مصاحبه:**✓ از ارزیابی‌های قبل و بعد از آموزش استفاده کنید:**

این شامل آزمایش دانش، مهارت‌ها و نگرش مصاحبه‌کنندگان قبل و بعد از برنامه آموزشی و مقایسه نتایج است. می‌توانید از روش‌های مختلفی مانند آزمون‌ها، نظرسنجی‌ها، پرسشنامه‌ها یا مصاحبه‌ها برای ارزیابی نتایج یادگیری و رضایت مصاحبه‌کنندگان خود استفاده کنید.

✓ از مشاهده در حین کار استفاده کنید:

این شامل مشاهده رفتار و عملکرد مصاحبه‌کنندگان در طول مصاحبه‌های واقعی، و ارائه بازخورد و مربیگری به آنها است. می‌توانید از روش‌های مختلفی مانند چک‌لیست‌ها، مقیاس‌های رتبه‌بندی یا رویکردها برای ارزیابی پایبندی مصاحبه‌کنندگان خود به قالب مصاحبه ساختاریافته، استفاده از تصمیمات مبتنی بر داده، اجتناب از جزئیات شخصی و احترام به حریم خصوصی و حقوق داوطلب استفاده کنید.

✓ از بازخورد داوطلب استفاده کنید:

این شامل جمع‌آوری بازخورد از داوطلبینی است که توسط مصاحبه‌کنندگان آموزش دیده شما مصاحبه شده‌اند و پاسخ‌های آنها را تجزیه و تحلیل می‌کنند. می‌توانید از روش‌های مختلفی مانند نظرسنجی، پرسشنامه یا مصاحبه برای اندازه‌گیری برداشت داوطلبان از فرآیند مصاحبه، مانند عادلانه بودن، وضوح، ارتباط و حرفه‌ای بودن آن استفاده کنید.

✓ از نتایج استخدام استفاده کنید:

این شامل ردیابی و اندازه‌گیری تأثیر برنامه آموزشی مصاحبه شما بر نتایج استخدام، مانند کیفیت، تنوع و حفظ استخدام است. می‌توانید از روش‌های مختلفی مانند ابزارهای تجزیه و تحلیل داده‌ها، داشبورد یا گزارش‌ها برای مقایسه معیارهای استخدام خود قبل و بعد از برنامه آموزشی و محاسبه بازگشت سرمایه (ROI) خود استفاده کنید.

برخی از بهترین شیوه‌های ارائه بازخورد به مصاحبه‌کنندگان:**❖ به موقع باشید:**

باید در اسرع وقت پس از مصاحبه، در حالی که جزئیات در ذهن آنها تازه است، به مصاحبه‌کنندگان بازخورد بدهید. این می‌تواند به آنها کمک کند: کارهایی را که به خوبی انجام داده‌اند و آنچه را که باید در آن بهبود ببخشند، به یاد بیاورند و بازخورد را در مصاحبه‌های بعدی خود اعمال کنند.

❖ شفاف باشید:

شما باید به جای اظهارات مبهم یا کلی، بازخورد خود را براساس مثال‌ها و شواهد خاص از مصاحبه به مصاحبه‌کنندگان ارائه دهید. این می‌تواند به آنها کمک کند تا بفهمند چه کارهایی درست و غلط انجام داده‌اند و چرا این مهم است. همچنین باید از معیارهای عینی و قابل اندازه‌گیری، مانند قالب مصاحبه ساختاریافته یا مقیاس رتبه‌بندی، برای حمایت از بازخورد خود استفاده کنید.

❖ سازنده باشید:

باید بازخوردی را به مصاحبه‌کنندگان ارائه دهید که بر رفتار و عملکرد آنها متمرکز باشد، نه شخصیت و باورهای آنها. همچنین باید بین بازخوردهای مثبت و منفی تعادل برقرار کنید و بر نقاط قوت و پتانسیل آن‌ها تاکید کنید تا ضعف‌ها یا شکست‌هایشان. همچنین باید پیشنهادها و منابعی را برای بهبود در اختیار آنها قرار دهید و آنها را تشویق کنید تا اهداف و برنامه‌های عملیاتی تعیین کنند.

❖ با احترام مصاحبه کنید:

باید بازخورد خود را به صورت محترمانه و حرفه‌ای به مصاحبه‌کنندگان ارائه دهید و از تندخویی، قضاوت یا شخصی خودداری کنید. همچنین باید احساسات و واکنش‌های آنها را در نظر بگیرید و از لحن حمایتی و همدلانه استفاده کنید. همچنین باید از آنها دعوت کنید دیدگاه‌ها و بازخوردهای خود را به اشتراک بگذارند و فعالانه و با دقت به آنها گوش دهید.



موضوع مورد مطالعه

کارگاه آموزشی

حال خوب سازمانی

دبیرخانه

بنیاد توانمندسازی

منابع انسانی ایران

انجمن مدیریت سبز ایران

سازمان VBF عطف به اهداف راهبردی خود، تصمیم بر صیانت و حمایت از توسعه محصول و خدمات از بُعد تنوع، کمیت و کیفیت در سازمان خود دارد. در همین راستا بنابر اهداف راهبردی و مطالعات مبتنی بر تراز یابی Benchmark، موفقیت پایدار خود را همانند دیگر سازمان‌های مدرن در سه عامل ۱- فن آوری ۲- دانش و اطلاعات ۳- منابع انسانی جستجو می‌نماید. طبیعی است که مواجهه پویا با این سه عامل، موفقیت اعضای VBF را تضمین خواهند نمود. VBF پی برده است که مواجهه پویا با این عوامل به معنی وجود سیستم‌های: ۱- مدیریت فن آوری ۲- مدیریت دانش و اطلاعات ۳- مدیریت منابع انسانی در اعضا است.

این سیستم‌ها در سازمان‌های مدرن که مورد تراز یابی واقع شده‌اند به معنای وجود طراحی و طرح‌ریزی فرایندها، خودممیزی/ارزیابی، گردآوری داده، تحلیل، تبیین پروژه‌های بهبود، همسویی با اهداف و برنامه‌های راهبردی، اجرا و گزارش‌دهی و همچنین مدیریت منابع (هوش سبز) است.

شایان ذکر است تمامی اقدامات و نگرش‌های قیدشده در یک سیستم، بواسطه "انسان سازمانی" صورت می‌پذیرد، به همین جهت، منابع انسانی از اهمیت بسیاری برخوردار بوده و در اولویت اول نسبت به سایر عوامل قرار می‌گیرد.

سازمان VBF از واحد مدیریت منابع انسانی خود درخواست نموده است طرحی جامع برای ایجاد پویایی بواسطه منابع انسانی آماده و در جلسه هیئت مدیره ارائه نمایید. چراکه گزارشات گردآوری شده، نشان از چالش‌ها و یا دغدغه‌هایی همچون موارد ذیل در میان آنان است:

۱- مواجهه همکاران با تصمیمات و رفتارهای مدیران توأم با سوء تفاهم/بدبینی است.

۲- انتقاد در سازمان معنای تخریب شخصیتی و علمی برداشت می‌گردد.

۳- عدم پرسش در سازمان مناسب‌تر از پرسش در سازمان است.

۴- همکاران انگیزه‌ای برای یادگیری ندارند. در کلاس‌های آموزشی بی‌انگیزه و بی‌توجه هستند.

۵- همه تلاش در توجیه اشتباهات خود دارند.

۶- بازخوردی ارائه نمی‌شود. اگر هم باشد با تحقیر و سوءظن همراه است.

۷- روابط کاری قوی قابل مشاهده نیست. افراد بسختی مسئولیت جدید می‌پذیرند.

۸- اطلاعات عمومی بطور غیر رسمی جابجا می‌گردد.

لطفًا بنابر چنین چالش‌هایی / دغدغه‌هایی،

- فرایندی برای تبیین صورت مسئله از دغدغه‌های سازمانی ارائه نمایید
- راه حلی برای حل مسئله شناسائی شده به همراه برنامه زمان‌بندی به قائم مقام محترم جهت ارائه در جلسه هیئت مدیره تقدیم نمایید.

فرایند حل مسئله

پیشنهادی از سوی VBF :

۶- تبیین صورت مسئله

شناسائی چگونگی مواجهه با چالش/دغدغه‌های ۸ گانه قیدشده ، اینگونه چالش‌ها/دغدغه‌ها به معنای چه مسائل سازمانی هستند؟. عبارتی صورت مسئله در سازمان چیست که با چالش‌های ۸ گانه روبرو هستند؟

۷- توانمندسازی تیم برای آغاز مطالعه در حوزه دانش منابع انسانی

- چپستی انسان در سازمان
- نقش انسان در سازمان
- دانش، مهارت و انگیزش (پاداش-بهره‌وری-کارانه و...) و حال منابع انسانی

۸- تحلیل چالش‌ها/دغدغه‌ها برای شناسائی صورت مسئله

ردیف	چالش	صلاحیت/داستانی				شایستگی / ساختنی		
		علمی	جسمی	مهارتی	ذهنی	دانش	مهارت	انگیزش
۱	مواجهه همکاران با تصمیمات و رفتارهای مدیران توام با سوء تفاهم/بدبینی							
۲	انتقاد در سازمان معنای تخریب شخصیتی و علمی							
۳	عدم پرسش در سازمان مناسب تر از پرسش در سازمان							
۴	همکاران انگیزه‌ای برای یادگیری ندارند. بی توجه در کلاس‌های آموزشی							
۵	توجیه اشتباهات از سوی همکاران							
۶	عدم ارائه بازخورد (اگر هم باشد با تحقیر و سوءظن همراه است)							
۷	عدم وجود روابط کاری قوی (افراد بسختی مسئولیت جدید می‌پذیرند)							
۸	جابجائی غیر رسمی اطلاعات							



دستورالعمل:

✚ **ضعف در صلاحیت:** فردی که برای آن فعالیت یا فرایند بدرستی جذب/انتخاب نشده است.

چگونگی مواجهه با ضعف صلاحیت: تغییر، بازنگری، بهبود در فرایند جذب/انتخاب

✚ **ضعف دانش:** فردی که انجام یک فعالیت یا فرایند را از بعد نظری نمی‌داند.

چگونگی مواجهه با ضعف دانش: آموزش، آموزش، کنترل و پاداش

✚ **ضعف مهارت:** فردی که دانش آن فعالیت یا فرایند را دارد ولی چگونگی بکارگیری آن را نمی‌داند.

چگونگی مواجهه با ضعف مهارت: فرصت، فرصت، فرصت برای بکارگیری دانش، کنترل و پاداش

✓ **ضعف انگیزش:** فردی که دانش و مهارت آن فعالیت و فرایند را دارد ولی آنچه از سازمان بدست می‌آورد (مادی و معنوی) را در مقایسه با دیگران مطلوب خود نمی‌داند.

چگونگی مواجهه با ضعف انگیزش: ارزیابی، ارزیابی، ارزیابی عملکرد و توزیع پاداش (ترغیب و تشویق-مادی و معنوی، مسیر شغلی و) بطور عادلانه و قابل دسترس از سوی همگان

✓ **ضعف حال درونی منابع انسانی (حال بد):** فردی که احتمالاً دانش ویا مهارت یک فعالیت و یا فرایند را دارد و شاید هم پاداش قابل توجهی دارد، اما نسبت به سازمان مواجهه مثبتی نداشته، فردی پویا و خودانگیخته نیست، تمایلی به برقراری ارتباط با دیگران و پرسشگری و از این دست موارد ندارد. از حضور در سازمان لذت نمی‌برد. شنبه بدترین روز، هرچند ممکن است ۵ شنبه نیز روز خوبی نباشد.

چگونگی مواجهه با حال بد سازمانی: تنهایی، تنهایی و صیانت از نتایج تنهایی (همانند: مثبت‌اندیشی، خودانگیختگی، ماجراجویی، روابط قوی، پرسشگری) از سوی سازمان (همانند: گردش صحیح اطلاعات، امید سازمانی، تعهد سازمانی، فضای خوب برای حال خوب سازمانی)

۹- استخراج صورت مسئله

۱۰- عارضه‌یابی سازمان مبتنی بر

✓ دانش و یا

✓ مهارت ویا

✓ انگیزش ویا

✓ حال خوب سازمانی

و ساخت چک لیست/ پرسشنامه عارضه‌یابی مبتنی بر یکی از موارد فوق.



چک لیست عارضه‌یابی حال خوب سازمانی به همراه راهکارها

بخش اول: مثبت اندیشی					توضیح	اقدام بهبود	برنامه					
سنجه	امتیاز						روش انجام	مسئول	زمان	روش کنترل		
	۱	۲	۳	۴							۵	
احساس واقعی از قدردانی دیگران از تلاش‌ها و دستاوردهایم دارم.												
احساس واقعی از حمایت دیگران از موفقیت‌هایم دارم.												
استعدادها و مهارت‌های دیگران، تهدیدی برای دستاوردهای من نیست.												
در این سازمان مایلیم چیزهای جدیدی را امتحان و با چالش‌هایم مواجه شوم.												
از رشد و یادگیری در سازمانم احساس خوبی دارم.												
همکارانم برای من اهمیت بسیاری دارند.												
دوستی با آنان و رفاه آنان برای من با ارزش است.												
برخوردی دوستانه با همکارانم دارم و براحتی با آنها حرف می‌زنم و مسائل سازمانی‌ام را با آنان در میان می‌گذارم.												
از بازخوردها، انتقادات و پیشنهاداتشان استقبال می‌کنم.												
در جلسات با شجاعت با مسائل برخورد می‌کنم												
به توانایی‌های خودم اطمینان دارم .												
از ریسک کردن یا ایستادگی در برابر آنچه به آن اعتقاددارم نمی‌هراسم.												
جمع‌بندی							امتیاز کل:					
تحلیل												



بخش دوم: خوداندیختگی				توضیح	اقدام بهبود	برنامه					
سنجه ها	امتیاز					روش انجام	مسئول	زمان	روش کنترل		
	۱	۲	۳							۴	۵
به فرصت ها، چالش ها، چیزهای جدید یا تغییر در برنامه ها بله می گویم.											
در تعدیل انتظاراتم، یافتن راه حل های خلاقانه یا ادامه دادن به رویدادهای جدید بله می گویم.											
به کاوش در فرصت های جدید یا پرسیدن سوال بله می گویم.											
حاضرم از منطقه امن خودم در سازمان خارج شوم. بدان معنا که از رویارویی با چالش ها، خطرات یا عدم اطمینان نمی ترسم											
خودم را مقید به روال یا عادت نمی کنم. بدان معنا که در یک الگوی رفتار یا تفکر ثابت گیر نکرده ام.											
بیش از حد به نتایج یا اهداف وابسته نیستم. بدان معنا که برای رسیدن به یک نتیجه خاص یا دنبال کردن یک برنامه خاص وسواس ندارم.											
جمع بندی	امتیاز کل:										
تحلیل											
بخش سوم: یادگیری از اشتباهات				توضیح	اقدام بهبود	برنامه					
سنجه ها	امتیاز					روش انجام	مسئول	زمان	روش کنترل		
	۱	۲	۳							۴	۵
اشتباهات خود را انکار نمی کنم.											
دیگران را در قبال اشتباهاتشان سرزنش نمی کنم.											
برای اشتباه عذرخواهی می کنم. مسئولیت اعمال ام را می پذیرم.											
اشتباهم را تکرار نمی کنم. آنان را نادیده نگرفته و توجیه نمی کنم.											
علل، پیامدها و درس های خطاهای خود را شناسایی می کنم.											
ضمن عدم اجتناب از بازخوردها، و عدم ترد آنان، از دیگران کمک برای پیشنهادات و مشاوره دارم.											
در برابر تغییرات مقاومت نمی کنم و به تاخیر/ یا فراموش شان نمی کنم.											
برای بهبود خودم، برنامه ریزی، اجرا و نظارت دارم.											
نسبت به ایراداتم متواضع و صادق هستم. بدان معنا که در مورد کاستی های خود مغرور، تدافعی یا ناصادق نیستم.											
در مورد یادگیری کنجکاو و ذهنم باز است. بدان معنا که نسبت به رشد خود راضی نبوده و ذهن بسته و ترسو نیستم.											
در مورد اقدامات خودم فعال و پیگیرم بدان معنا که نسبت به پیشرفت خودم منفعل، دلسرد یا تنبل نیستم.											
جمع بندی	امتیاز کل:										
تحلیل											



برنامه				اقدام بهبود	توضیح	بخش چهارم: ارتباط قوی									
روش کنترل	زمان	مسئول	روش انجام			امتیاز					سنجه ها				
						۱	۲	۳	۴	۵					
												با زبان، لحن و سبک مناسب برای مخاطبیم استفاده می‌کنم.			
												افکار خودم را به طور منطقی و منسجم سازماندهی می‌کنم.			
												به آنچه دیگران می‌گویند توجه می‌کنم. بدان معناکه علاقه و درک خود را نشان داده و برای روشن شدن یا تأیید، سؤال می‌پرسم و آنرا تفسیر می‌کنم.			
												از عوامل فرهنگی، اجتماعی و عاطفی مؤثر بر ارتباطات آگاه هستم. یعنی انعطاف‌پذیرم و به بازخوردها و نیازهای در حال تغییر پاسخ/واکنش نشان می‌دهم.			
												مهارت‌های ارتباطی خود را به‌طور منظم تمرین می‌کنم. بدان معناکه به‌دنبال فرصت‌هایی برای برقراری ارتباط با دیگران در تنظیمات/شرایط و قالب‌های مختلف هستم.			
												عملکرد خود را بررسی می‌کنم. و نقاط قوت و زمینه‌های بهبود را شناسایی می‌کنم.			
												از دیگرانی که مهارت‌های ارتباطی خوبی دارند یاد می‌گیرم. بدان معناکه نحوه برقراری ارتباط موثر آنها را مشاهده و مدل می‌کنم. از آنها در مورد مهارت‌های ارتباطی خود راهنمایی یا بازخورد می‌گیرم.			
												از ابزارها و منابع مختلف برای تقویت مهارت‌های ارتباطی خود استفاده می‌کنم. بدان‌معناکه کتاب، مقاله یا وبلاگ در زمینه مهارت‌های ارتباطی می‌خوانم.			
						امتیاز کل:					جمع‌بندی				
											تحلیل				



بخش پنجم: پرسیدن					توضیح	اقدام بهبود	برنامه				
سنجه ها							امتیاز	روش انجام	مسئول	زمان	روش کنترل
جمع‌بندی					امتیاز کل:						
تحلیل											



برنامه				اقدام بهبود	توضیح	بروز حال خوب در سازمان									
روش کنترل	زمان	مسئول	روش انجام			امتیاز					سنجه‌های نقش پذیری				
						۵	۴	۳	۲	۱					
														پذیرش مسئولیت‌های بیشتر، به کارفرما/مدیر نشان می‌دهد که برای سطح بعدی حرفه‌ای خود آماده هستم. (منجر به تمایل مدیر برای ارتقاء یا افزایش حقوق می‌گردد.)	
														کار بیشتر، مهارت، دانش و بینش مرا افزایش و منجر به اشتراک با دیگران می‌شود تا به اهداف خود برسند.	
														کار بیشتر منجر به اعتماد و احترام، روابط قوی‌تری با هم تیمی‌هایم می‌گردد.	
														کار بیشتر منجر به چالش در من و رشد حرفه‌ای ام می‌شود. (چیزهای جدیدی یاد می‌گیرم- بر موانع غلبه می‌کنم و به موفقیت می‌رسم. نسبت به خودم اعتماد به نفس و افتخار بیشتری می‌کنم)	
														کار بیشتر منجر به احساس مشارکت، انگیزه و رضایت بیشتری می‌شود. معنا و هدف بیشتری در کاری که انجام می‌دهم و نحوه مشارکت خود در ماموریت سازمان پیدا می‌کنم.	
							امتیاز کل:					جمع‌بندی			
											تحلیل				
برنامه				اقدام بهبود	توضیح	بروز حال خوب در سازمان(۱)									
روش کنترل	زمان	مسئول	روش انجام			امتیاز					سنجه‌های امید سازمانی				
						۵	۴	۳	۲	۱					
														به نگرانی‌ها، ترس‌ها و شک‌های من گوش داده می‌شود و با آنها همدلی و حمایت می‌کنند.	
														به من کمک می‌شود دیدگاه‌ها و فرصت‌های مختلف را ملاحظه کنم.	
														مرا در تعیین اهداف برای خود و سازمان مشارکت می‌دهند.	
														مطمئن می‌شوم که اهداف واضح، واقع‌بینانه و معنادار هستند.	
														کمک می‌کنند تا مسیرهای دستیابی به آن اهداف را شناسایی کنم و مرا برای تصمیم‌گیری بر اساس آن توانمند می‌کنند.	
														بازخورد منظمی در مورد عملکردم و پیشرفت‌هایم دریافت می‌کنم.	
														از دستاوردهایم قدردانی می‌شود. نقاط قوت من شناسایی می‌گردد.	
														یک چشم‌انداز روشن و قانع‌کننده از آینده که الهام‌بخش ما است، به اشتراک گذاشته می‌شود .	



بروز حال خوب در سازمان(۲)					توضیح	اقدام	برنامه				
سنجه‌های امید سازمانی							بهبود	روش	مسئول	زمان	روش کنترل
۵	۴	۳	۲	۱							
										به من گفته می‌شود چگونه به ماموریت و ارزش‌های سازمان کمک کنم. ابراز اطمینان و خوش‌بینی در غلبه بر چالش‌ها و رسیدن به نتایج دریافت می‌کنم.	
										فرهنگ اعتماد و همکاری را در بین کارکنان وجود دارد.	
										ما تشویق می‌کنند تا ایده‌ها، نظرات و بازخوردهای خود را با دیگران به اشتراک بگذارم.	
										حس تعلق و عضو جامعه سازمانم بودن دارم.	
										هنگامی که با مشکل یا شکست مواجه هستم. مورد حمایت قرار می‌گیرم.	
جمع‌بندی					امتیاز کل:						
تحلیل											
بروز حال خوب در سازمان					توضیح	اقدام	برنامه				
سنجه‌های گردش اطلاعات و اخبار							بهبود	روش	مسئول	زمان	روش کنترل
۵	۴	۳	۲	۱							
										چشم انداز، اهداف، ارزش‌ها و انتظارات به‌طور منظم و شفاف با ما در میان گذاشته می‌شود.	
										اطلاعات و بازخورد دقیق و به موقع در اختیار ما قرار می‌گیرد. به هر گونه سوال یا نگرانی پاسخ داده می‌شود.	
										فرهنگ مثبت‌اندیشی، احترام و همکاری درمیان کارکنان ترویج می‌شود.	
										برای اشتراک سازنده ایده‌ها، نظرات و بازخوردهای تشویق می‌شویم.	
										ما را از انتشار شایعات و منفی بافی منصرف می‌کنند.	
										منابع، محتوا و لحن گفتگوهای سازمانی بطور جدی رصد می‌شود.	
										هر موضوع یا روندی شناسایی و در صورت لزوم اطلاعات نادرست، تعارضات، یا انجام اقدامات انضباطی و هرگونه گفتگوی مضر یا مخرب سازمانی مدیریت می‌شود.	
جمع‌بندی					امتیاز کل:						
تحلیل											





بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران

جدول امتیاز دهی

امتیاز	فرآیند
۰ یا ۵ درصد	• رویکرد: هیچ رویکرد نظام‌مندی نسبت به نکات راهنما قابل شناسایی نیست، اطلاعات به صورت روایت مطرح می‌گردد. • جاری‌سازی: جاری‌سازی ناچیز و یا هرگونه رویکرد نظام‌مندی بدون جاری‌سازی، قابل شناسایی است. • یادگیری: گرایش بهبود مشخص نیست؛ بهبود در نتیجه واکنش به مسائل به‌دست می‌آید. • یکپارچه‌سازی: هیچ همسویی سازمانی مشخص نیست؛ بخش‌ها یا واحدها به‌طور مستقل عمل می‌نمایند.
۱۰ - ۱۵ ۲۰ یا ۲۵ درصد	• رویکرد: شروع رویکرد نظام‌مند نسبت به نکات راهنما قابل مشاهده است. • جاری‌سازی: رویکرد در بیشتر بخش‌های واحد کار، در مراحل اولیه جاری‌سازی است و برای دستیابی به نکات راهنما پایبندی وجود دارد. • یادگیری: مراحل اولیه انتقال از واکنش به مساله تا گرایش بهبود کلی، مشخص است. • یکپارچه‌سازی: رویکرد با بخش‌های دیگر واحد کار همسو شده است. (بیشتر از طریق حل مساله آن‌هم به‌طور مشترک)
۳۰ - ۳۵ ۴۰ یا ۴۵ درصد	• رویکرد: رویکردی نظام‌مند نسبت به نکات راهنما قابل مشاهده است. • جاری‌سازی: رویکرد جاری‌سازی شده، اگر چه در بعضی از بخش‌ها یا واحدهای کار در مراحل اولیه جاری‌سازی قرار دارد. • یادگیری: شروع رویکرد نظام‌مند در ارزیابی و بهبود فرآیندهای کلیدی مشخص است. • یکپارچه‌سازی: رویکرد در مراحل اولیه همسوسازی است و نکات راهنما در پاسخ به برنامه‌های سازمانی و دیگر فرآیندها شناسایی شده است.
۵۰ - ۵۵ ۶۰ یا ۶۵ درصد	• رویکرد: رویکردی نظام‌مند و اثربخش (درستی استفاده از روش در سازمان) نسبت به نکات راهنما قابل مشاهده است. • جاری‌سازی: رویکرد به خوبی جاری‌سازی شده، اگر چه جاری‌سازی می‌تواند در بعضی از بخش‌های واحد کار نوسان داشته باشد. • یادگیری: ارزشیابی واقع‌بینانه، نظام‌مند صورت گرفته و فرآیند بهبود اجرا می‌گردد. یادگیری سازمانی محدود است و نوآوری حاصل از اثربخشی و کارایی فرآیندهای کلیدی مستقر شده است. • یکپارچه‌سازی: رویکرد با نیازهای شناسایی شده برای پاسخ به برنامه‌های سازمان و دیگر فرآیندها همسوسازی شده است.



امتیاز	فرآیند
۷۵ - ۷۰ ۸۰ یا ۸۵ درصد	• رویکرد: رویکردی نظاممند و اثربخش نسبت به تمامی نکات راهنمای یک زیرمعیار قابل مشاهده است. • جاری سازی: رویکرد به خوبی جاری سازی شده و شکاف مهمی وجود ندارد. • یادگیری: ارزشیابی واقع بینانه، بهبود و یادگیری سازمانی، از جمله نوآوری، ابزارهای کلیدی مدیریت هستند. شواهد روشنی از تصحیح در نتیجه تحلیل و تسهیم در سطح سازمان وجود دارد. • یکپارچه سازی: رویکرد با نیازهای شناسایی شده سازمان، در پاسخ به برنامه های سازمان و دیگر فرآیندها یکپارچه شده است.
۹۵ - ۹۰ یا ۱۰۰ درصد	• رویکرد: رویکردی کاملاً نظاممند و اثربخش نسبت به تمامی نکات راهنمای یک زیر معیار قابل مشاهده است. • جاری سازی: رویکرد به طور کامل جاری سازی شده و ضعفها یا شکافهای قابل توجهی در هیچ یک از بخش های واحد کار وجود ندارد. • یادگیری: ارزشیابی واقع بینانه، بهبود و یادگیری سازمانی و نوآوری ابزارهای کلیدی در کل سازمان هستند. تصحیح و نوآوری با پشتیبانی تحلیل و تسهیم، در کل سازمان قابل مشاهده است. • یکپارچه سازی: رویکرد به خوبی با نیازهای سازمانی در پاسخ به برنامه های سازمانی و فرآیندهای دیگر یکپارچه شده و قابل مشاهده است.



امتیاز	نتایج
۵ یا ۰ درصد	• سطوح: هیچ نتایج عملکرد سازمانی وجود ندارد و نتایج ضعیف در برخی از قسمت‌ها گزارش شده است. • روند: داده‌های روند، گزارش نمی‌شوند و یا بیشتر، روندهای منفی را نشان می‌دهد. • مقایسه: اطلاعات مقایسه‌ای گزارش نشده‌اند. • یکپارچه‌سازی: نتایج برای بخش‌های مهم جهت دستیابی به مأموریت سازمانی گزارش نشده‌اند. هیچ پیش‌بینی عملکردی گزارش نمی‌شود.
۱۵ - ۱۰ ۲۵ یا ۲۰ درصد	• سطوح: تعداد معدودی از نتایج عملکرد سازمانی گزارش می‌شوند و سطوح عملکرد خوب ابتدایی در برخی از بخش‌ها قابل مشاهده است. • روند: بعضی از داده‌های روند، پردازش می‌شوند و بعضی از روندهای منفی قابل مشاهده است. • مقایسه: هیچ اطلاعاتی و یا اطلاعات ناچیزی درباره مقایسه گزارش می‌شوند. • یکپارچه‌سازی: نتایج درباره بخشی از قسمت‌های مهم برای دستیابی به اهداف سازمانی گزارش می‌شوند. پیش‌بینی‌های عملکرد در حد محدود و یا هرگز گزارش نمی‌شوند.
۳۵ - ۳۰ ۴۵ یا ۴۰ درصد	• سطوح: سطوح عملکرد خوب سازمانی در باره بخش‌های مهم قابل مشاهده است. • روند: بعضی از روندها گزارش می‌شوند و بیشتر روندها مفید هستند. • مقایسه: نتایج درباره بسیاری از قسمت‌های مهم برای دستیابی به اهداف سازمانی گزارش می‌شوند. • یکپارچه‌سازی: پیش‌بینی‌های عملکرد در حد محدود گزارش می‌شوند.
۵۵ - ۵۰ ۶۵ یا ۶۰ درصد	• سطوح: سطوح عملکرد خوب سازمانی در بیشتر بخش‌های مهم نسبت به نکات راهنما قابل مشاهده است. • روند: روندهای مفید در بخش‌های مهم برای دستیابی به اهداف سازمانی مشاهده شده است. • مقایسه: بعضی از سطوح عملکرد موجود با مقایسه‌های مرتبط ارزشیابی شده‌اند و یا مورد مقایسه با بهترین‌ها قرار گرفته‌اند و بخش‌هایی عملکرد نسبی خوبی را نشان می‌دهد. • یکپارچه‌سازی: نتایج عملکرد سازمانی برای دستیابی به نیازمندی‌های ذی‌نفعان گزارش می‌شوند. پیش‌بینی عملکرد برای بعضی از نتایج با اولویت بالا گزارش می‌شوند.
۷۵ - ۷۰ ۸۵ یا ۸۰ درصد	• سطوح: سطوح خوب تا عالی عملکرد برای بیشتر قسمت‌های مربوط به نکات راهنما قابل مشاهده است. • روند: روندهای مفید در بیشتر بخش‌های مهم برای مأموریت سازمان پایدار شده‌اند. • مقایسه: بیشترین روندها و سطوح موجود عملکرد در مقایسه‌های مرتبط و یا مقایسه با بهترین‌ها ارزشیابی شده‌اند و بخش‌های رهبری و عملکرد بسیار خوب را نشان می‌دهد. • یکپارچه‌سازی: نتایج عملکرد سازمانی برای دستیابی به نیازمندی‌های کلیدی ذی‌نفعان گزارش می‌شوند و شامل بعضی از پیش-بینی‌های عملکرد آینده می‌شود.
۹۵ - ۹۰ یا ۱۰۰ درصد	• سطوح: سطوح عالی عملکرد سازمانی برای بیشتر بخش‌های مهم نسبت به نکات راهنما قابل مشاهده است. • روند: روندهای مفید در طول زمان برای بیشتر بخش‌های مهم در دستیابی به مأموریت سازمان پایدار شده‌اند. • مقایسه: شواهد مقایسه با بهترین‌های صنعتی و رهبری در بسیاری از بخش‌ها وجود دارند. • یکپارچه‌سازی: نتایج عملکرد سازمانی برای دستیابی به نیازمندی‌های کلیدی ذی‌نفعان کامل گزارش می‌شوند و شامل پیش‌بینی-های عملکرد آینده می‌شود.

