

این یک رویداد یا آموزش معمول نیست،

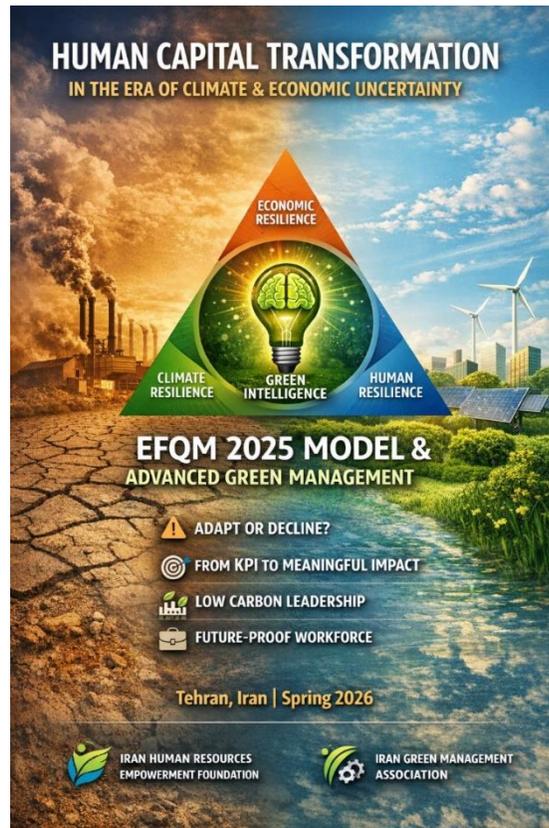
بلکه آغاز یک «جنبش مدیریتی در کشور» است

جنبش:

«مدیریت امید، هوش سبز و تاب‌آوری در عصر نااطمینانی / عدم قطعیت در سازمان‌ها»

«تحول سرمایه انسانی در عصر نااطمینانی اقلیمی و اقتصادی»

بازآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی در چارچوب نسل چهارم دانش مدیریت سبز و مدل EFQM 2025



1





مقدمه همایش

«دانش نوین مدیریت منابع انسانی در عصر اقلیم، رقابت پذیری و هوش سبز»

جهان وارد دوره‌ای از دگرگونی‌های هم‌زمان و عمیق شده است؛ تغییرات اقلیمی، بحران آب و انرژی، تحولات ژئوپلیتیک، فشارهای اقتصادی، الزامات جدید تجارت جهانی مانند CBAM، و ظهور نظام‌های نوین تعالی سازمانی همچون EFQM 2025، قواعد بازی مدیریت را به کلی تغییر داده‌اند.

در چنین شرایطی، سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با مدل‌های سنتی مدیریت منابع انسانی، نظام‌های انگیزشی کلاسیک، یا ارزیابی عملکردهای صرفاً کمی، پاسخ‌گوی واقعیت‌های پیچیده امروز باشند. کاهش امید سازمانی، افت بهره‌وری، ناطمینانی شغلی، گسست نسلی و ضعف پاسخ‌گویی سیستمی، نشانه‌هایی از پایان یک پارادایم مدیریتی و آغاز پارادایمی نوین است.

نسل چهارم دانش مدیریت و مهندسی سبز (هوش سبز) نشان می‌دهد که آینده رقابت‌پذیری نه در افزایش فشار بر منابع انسانی، بلکه در توانمندسازی آگاهانه، داده‌محور و معناگرای سرمایه انسانی شکل می‌گیرد؛ جایی که انسان، فناوری، داده و پایداری در یک سیستم یکپارچه به خلق «ارزش پایدار» می‌انجامند.

از سوی دیگر، مدل EFQM 2025 عملکرد پایدار را در قلب راهبری سازمان قرار داده و تأکید می‌کند که رهبری، فرهنگ، خلق ارزش، و نتایج باید هم‌زمان اقتصادی، اجتماعی و محیط‌زیستی باشند. این یعنی منابع انسانی دیگر یک واحد پشتیبان نیست، بلکه موتور تحول سازمان در عصر اقلیم و رقابت جهانی است.

در چنین بستری، برگزاری این همایش با همکاری بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران و انجمن مدیریت سبز ایران، تلاشی است برای:

- بازتعریف نقش مدیریت منابع انسانی در عصر اقلیم
- پیوند دادن بهره‌وری اقتصادی با مسئولیت زیست‌محیطی
- طراحی نظام‌های انگیزشی و ارزیابی عملکرد مبتنی بر «هوش سبز»
- و آماده‌سازی مدیران غیرمنابع انسانی برای رهبری تحول سرمایه انسانی در شرایط پیچیده امروز

این همایش نه یک رویداد آموزشی، بلکه آغاز یک حرکت ملی برای عبور از مدیریت سنتی به مدیریت هوشمند، پایدار و رقابت‌پذیر است.

2



عنوان همایش ملی

«تحول سرمایه انسانی در عصر نااطمینانی اقلیمی و اقتصادی»

بازآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی در چارچوب نسل چهارم مدیریت سبز و مدل EFQM 2025

برگزارکنندگان:

بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران × انجمن مدیریت سبز ایران

منطق راهبردی همایش

این همایش باید به سه پرسش پاسخ دهد:

۱. چرا مدل‌های فعلی HR، ارزیابی عملکرد و انگیزش پاسخگو نیستند؟
۲. در شرایط «اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی»، فشار اقلیمی و تجاری (CBAM)، مدیران چه باید بکنند؟
۳. چگونه نسل چهارم مدیریت سبز (هوش سبز) می‌تواند سرمایه انسانی را به مزیت رقابتی تبدیل کند؟

ساختار پیشنهادی همایش

پنل اول: ایران در عصر نااطمینانی پیچیده

عنوان: «مدیریت در شرایط فشار اقلیمی، اقتصادی و روانی»

سرفصل‌ها:

- اثر بحران اقلیم بر امنیت شغلی و ساختار سازمان
- امید اجتماعی و بهره‌وری سازمانی (رابطه مستقیم)
- اثر CBAM و تجارت کم‌کربن بر نیروی کار صنعتی
- چرا مدیران مستأصل شده‌اند؟
- شکست نظام‌های سنتی ارزیابی عملکرد

خروجی: درک مشترک از بحران سیستماتیک



پنل دوم: چرا نظام‌های منابع انسانی فعلی شکست خورده‌اند؟

عنوان: «از ارزیابی صوری تا بی‌انگیزگی ساختاری»

سرفصل‌ها:

- اشکالات KPI محور بدون معنا
- پرداخت و انگیزش در اقتصاد تورمی
- ناکارآمدی نظام‌های امتیازدهی سنتی
- گسست نسل نو از سازمان
- HR به عنوان واحد اداری، نه راهبردی

خروجی: تشخیص ریشه‌ای مسئله

پنل سوم: نسل چهارم مدیریت سبز و بازآفرینی سرمایه انسانی

عنوان: «هوش سبز: انسان به عنوان مزیت رقابتی پایدار»

سرفصل‌ها:

- مفهوم نسل چهارم مدیریت سبز
- پیوند سرمایه انسانی و کاهش هزینه عملیاتی
- ترجمه اقتصادی رفتار کارکنان به کربن، پسماند، آب
- بازطراحی شایستگی‌های مدیران غیر HR
- سرمایه انسانی در مدل EFQM 2025

خروجی: چارچوب نظری نوین

پنل چهارم: HR برای مدیران غیر HR

عنوان: «چگونه مدیر تولید، کیفیت، محیط‌زیست و بهره‌برداری رهبر سرمایه انسانی شوند؟»

سرفصل‌های عملیاتی:

- طراحی KPI مبتنی بر بهره‌وری سبز
نظام انگیزش مبتنی بر کاهش ضایعات و مصرف انرژی
ارتباط مستقیم حقوق و بهره‌وری محیط‌زیستی
کوچینگ سبز برای مدیران عملیاتی
ایجاد تیم‌های بهبود انسانی - فرآیندی

خروجی: ابزار اجرایی

پنل پنجم: امنیت شغلی در عصر گذار

عنوان: «از امنیت استخدامی به امنیت مهارتی»

سرفصل‌ها:

- مهارت‌های آینده در اقتصاد کم‌کربن
- بازآموزی نیروی کار صنعتی
- تاب‌آوری سازمانی و روانی
- امید به عنوان متغیر اقتصادی
- نسل Z و قرارداد روانی جدید

خروجی: مدل امنیت شغلی نوین

کارگاه‌های عملیاتی پیشنهادی

۱- کارگاه طراحی نظام انگیزش سبز

- طراحی مدل پاداش مبتنی بر کاهش هزینه انرژی
- سنجش اثر انگیزش بر بهره‌وری واقعی

۲- کارگاه بازطراحی ارزیابی عملکرد

- از فرم‌های امتیازی به شاخص‌های اثرگذار
- ترکیب EFQM 2025 با سرمایه انسانی

۳- کارگاه طراحی نقشه راه منابع انسانی ۱۴۰۵

- تحلیل شکاف مهارتی
- مدل شایستگی نسل چهارم
- پیوند با CBAM و رقابت پذیری

مدل مفهومی پیشنهادی برای ارائه در همایش

مثلث تحول سرمایه انسانی:

- ✓ تاب‌آوری اقتصادی
- تاب‌آوری اقلیمی
- تاب‌آوری انسانی

در مرکز: هوش سبز

پیشنهاد عنوان‌های تخصصی برای سخنرانی‌ها

- «CBAM و آینده اشتغال صنعتی در ایران»
- «بهره‌وری پنهان در رفتار کارکنان»
- «چرا امید یک شاخص اقتصادی است؟»
- «از HR اداری به HR تحول‌گرا»
- «نسل نو و پایان فرماندهی سنتی»
- «امنیت شغلی در عصر بی‌ثباتی جهانی»
- «EFQM 2025 و خلق ارزش پایدار انسانی»



مخاطبان هدف

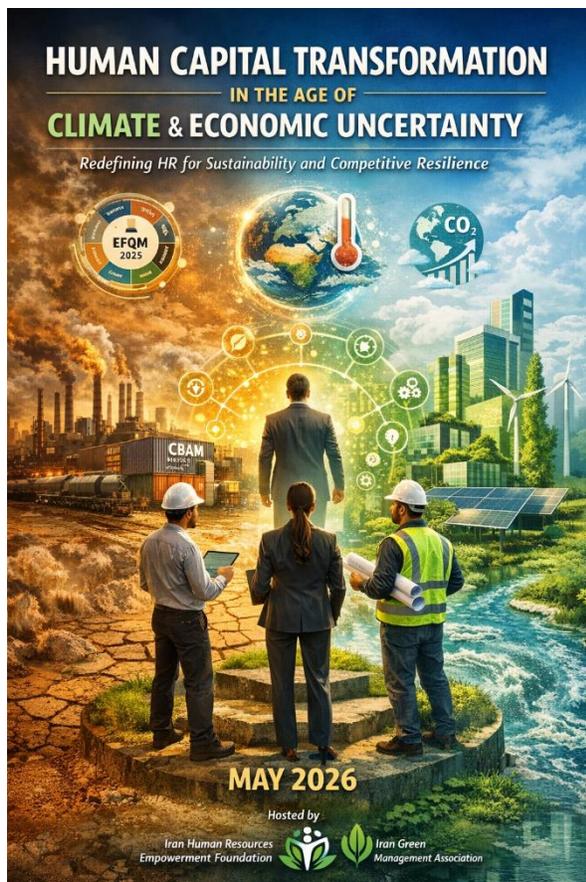
- مدیران منابع انسانی
- مدیران تولید و بهره‌برداری
- مدیران کیفیت
- مدیران محیط زیست
- مدیران مالی
- مدیران استراتژی
- اعضای هیئت‌مدیره

خروجی راهبردی همایش

در پایان همایش باید یک سند منتشر شود:

«مانیفست تحول سرمایه انسانی ایران ۱۴۰۵-۱۴۰۶»

با ۱۰ اقدام عملیاتی برای سازمان‌ها



منطق تربیت «کارشناس و ارزیاب منابع انسانی نسل نو»

۱- تغییر ماهیت بحران‌ها؛ از تک‌بعدی به چندلایه

امروز سازمان‌ها با بحران‌های هم‌زمان مواجه‌اند:

- بحران اقلیمی و محدودیت منابع
- فشارهای اقتصادی و نوسانات بازار
- فرسایش امید و سرمایه اجتماعی
- کاهش امنیت شغلی
- تحولات فناوری و دیجیتال
- الزامات تجارت جهانی (مانند CBAM و گزارش‌دهی کربن)
- فشار استانداردهای تعالی مانند EFQM 2025

این بحران‌ها دیگر صرفاً «فنی» یا «مالی» نیستند؛ ماهیت آن‌ها انسانی، رفتاری و سیستمی است. بنابراین پاسخ نیز باید انسانی و سیستمی باشد.

۲- ناکارآمدی مدل‌های سنتی منابع انسانی

مدل‌های کلاسیک HR عمدتاً بر موارد زیر تمرکز داشته‌اند:

- جذب و استخدام
- جبران خدمات
- ارزیابی عملکرد سالانه
- آموزش‌های مهارتی محدود

اما پرسش امروز این است، آیا این ابزارها می‌توانند:

- تاب‌آوری روانی کارکنان را افزایش دهند؟
- فرهنگ مسئولیت‌پذیری اقلیمی ایجاد کنند؟
- بهره‌وری را در شرایط نااطمینانی بالا حفظ کنند؟
- سازمان را برای رقابت کم‌کربن آماده کنند؟

پاسخ روشن است: خیر، به‌تنهایی کافی نیستند.



۳- ضرورت عبور از HR اداری به HR راهبردی - تحولی

در چارچوب نسل چهارم دانش مدیریت و مهندسی سبز (هوش سبز)، منابع انسانی باید از نقش پشتیبان اداری به نقش «معمار تحول» تبدیل شود.

کارشناس منابع انسانی نسل نو باید بتواند:

- بحران را تحلیل سیستمی کند
- اثر بحران بر انگیزش و فرهنگ را درک کند
- شاخص‌های عملکرد را به ارزش پایدار پیوند دهد
- بهره‌وری را به کربن، مصرف منابع و هزینه عملیاتی ترجمه کند
- گفت‌وگوی معناگرا در سازمان ایجاد کند

۴- چرا «تربیت ارزیاب» مهم‌تر از آموزش عمومی است؟

آموزش عمومی آگاهی ایجاد می‌کند؛ اما ارزیاب حرفه‌ای، تغییر ساختاری ایجاد می‌کند. یک ارزیاب منابع انسانی نسل نو باید بتواند:

- بلوغ سازمان را در حوزه سرمایه انسانی بسنجد.
- فاصله وضعیت موجود تا وضعیت مطلوب را تحلیل کند.
- نظام انگیزش را بازطراحی کند.
- نظام ارزیابی عملکرد را از «فرم‌محور» به «تحول‌محور» تبدیل کند.
- فرهنگ سازمانی را با استراتژی اقلیمی و اقتصادی هم‌راستا کند

این همان منطقی است که در مدل‌های تعالی نیز دیده می‌شود.

۵- پیوند سرمایه انسانی با رقابت‌پذیری کم‌کربن

در نقشه‌راه اقلیمی بخش خصوصی ایران تا ۱۴۰۸ تأکید شده که رقابت‌پذیری آینده به شدت وابسته به شاخص‌های اقلیمی است. اما اجرای این نقشه‌راه بدون سرمایه انسانی توانمند ممکن نیست. بنابراین:

سرمایه انسانی \rightarrow بهره‌وری \rightarrow کاهش شدت انرژی \rightarrow کاهش کربن \rightarrow حفظ بازار صادرات

اگر حلقه انسانی ضعیف باشد، کل زنجیره فرو می‌ریزد.



۶- منطق نهایی این اقدام

تربیت کارشناسان و ارزیابان منابع انسانی نسل نو یعنی:

- تبدیل منابع انسانی به موتور تاب‌آوری سازمان.
- تبدیل بحران به فرصت یادگیری و نوآوری.
- هم‌راستاسازی انسان، اقتصاد و محیط‌زیست.
- کاهش هزینه‌های پنهان ناشی از فرسودگی، بی‌انگیزگی و تعارض.
- ایجاد شبکه ملی متخصصان تحول سرمایه انسانی

این کار، یک دوره آموزشی نیست؛ زیرساخت یک معماری جدید مدیریتی در کشور است.



چارچوب صلاحیت‌های «ارزیاب منابع انسانی سبز»

(Green Human Capital Assessor Framework)

سطح صفر: فلسفه نقش

ارزیاب منابع انسانی سبز:

فردی است که می‌تواند بلوغ سرمایه انسانی سازمان را در مواجهه با بحران‌های اقلیمی، اقتصادی و اجتماعی ارزیابی کند و آن را به سمت خلق ارزش پایدار هدایت نماید. این نقش در پیوند مستقیم با منطق نسل چهارم مدیریت سبز (هوش سبز) و رویکرد ارزش پایدار در مدل EFQM 2025 قرار دارد.

ساختار صلاحیت‌ها در ۶ بُعد اصلی

۱- صلاحیت تحلیلی-سیستمی

توانایی دیدن سازمان به‌عنوان یک سیستم زنده.

باید بتواند:

- تحلیل اکوسیستم سازمان (اقتصادی، اقلیمی، اجتماعی)
- تحلیل ریسک‌های انسانی ناشی از بحران
- شناسایی روابط علت-معلولی بین فرهنگ، انگیزش و بهره‌وری
- پیوند دادن HR با شاخص‌های عملکرد عملیاتی و زیست‌محیطی

ابزارها:

- تحلیل شکاف بلوغ
- منطق RADAR
- تحلیل ذی‌نفعان
- نقشه جریان ارزش انسانی

۲- صلاحیت ارزیابی و سنجش بلوغ

توانایی سنجش وضعیت واقعی سرمایه انسانی.

باید بتواند:

- ارزیابی نظام ارزیابی عملکرد
- تحلیل اثربخشی نظام انگیزش
- سنجش فرهنگ سازمانی
- ارزیابی آمادگی سازمان برای تغییر
- سنجش تاب‌آوری نیروی انسانی

خروجی مورد انتظار:

- گزارش بلوغ HR سبز
- تعیین سطح (سطح ۱ تا ۵)
- پیشنهاد برنامه بهبود

۳- صلاحیت راهبردی-تحویلی

ارزیاب فقط «سنجشگر» نیست؛ باید جهت بدهد.

باید بتواند:

- ترجمه استراتژی سازمان به الزامات منابع انسانی
- هم‌راستاسازی HR با رقابت پذیری کم‌کربن
- بازطراحی نظام انگیزش مبتنی بر ارزش پایدار
- طراحی شاخص‌های جدید عملکرد (فراتر از KPI های سنتی)

۴- صلاحیت رفتاری-فرهنگی

نسل چهارم بدون فهم فرهنگ ممکن نیست.

باید بتواند:

- تحلیل باورهای پنهان سازمان
- تسهیل گفت‌وگوهای تحول
- کوچینگ مدیران
- ایجاد امنیت روانی برای تغییر
- مدیریت مقاومت



۵- صلاحیت اقتصادی-زیست محیطی

ارزیاب HR سبز باید زبان اقتصاد و محیط زیست را بفهمد.

باید بتواند:

- ترجمه بهره‌وری به کاهش هزینه انرژی
- فهم مفاهیم کربن، Scope 1-2-3
- ارتباط بین مصرف منابع و رفتار انسانی
- تحلیل اثر نیروی انسانی بر شدت انرژی و ضایعات

۶- صلاحیت اخلاقی-حکمرانی

پایه اعتماد حرفه‌ای.

شامل:

- بی‌طرفی حرفه‌ای
- محرمانگی اطلاعات
- نگاه ذی‌نفع‌محور
- تعهد به توسعه پایدار
- مسئولیت اجتماعی

سطوح حرفه‌ای پیشنهادی

سطح ۱: کارشناس منابع انسانی سبز

- آشنایی مفهومی
- مشارکت در تیم ارزیابی

سطح ۲: ارزیاب منابع انسانی سبز

- انجام ارزیابی مستقل
- تدوین گزارش بلوغ
- ارائه برنامه بهبود

سطح ۳: ارزیاب ارشد / رهبر تحول سرمایه انسانی

- هدایت پروژه‌های تحول
- مربی‌گری ارزیابان
- طراحی معماری HR سبز در سطح سازمانی

مدل امتیازدهی پیشنهادی

ارزیابی در ۵ سطح بلوغ:

۱. واکنشی
۲. تطبیقی
۳. ساختاریافته
۴. یکپارچه
۵. تحول‌آفرین

پیشنهاد برای ساختار آموزشی

دوره باید شامل:

- آموزش نظری (مدل‌ها و مفاهیم)
- کارگاه تحلیل پرونده واقعی
- پروژه ارزیابی میدانی
- دفاع از گزارش بلوغ
- ارزیابی رفتاری

منطق نهایی

با تربیت این ارزیابان:

- HR از «اداره کارگزینی» به «معمار تاب‌آوری» تبدیل می‌شود
- بحران‌ها قابل مدیریت می‌شوند
- فرهنگ سازمانی به مزیت رقابتی بدل می‌شود
- سرمایه انسانی در خدمت اقتصاد کم‌کربن قرار می‌گیرد.



مدل شایستگی «ارزیاب منابع انسانی سبز»

مدل شایستگی حرفه‌ای

ارزیاب منابع انسانی سبز (Green Human Capital Assessor)

ساختار کلی مدل

ردیف	بعد شایستگی	تعریف رسمی	شاخص‌های رفتاری قابل سنجش	سطح مهارت مورد انتظار
------	-------------	------------	---------------------------	-----------------------

۱- شایستگی تحلیلی-سیستمی

ردیف	بعد شایستگی	تعریف رسمی	شاخص‌های رفتاری قابل سنجش	سطح مهارت
1	تحلیل سیستمی سرمایه انسانی	توانایی تحلیل سازمان به‌عنوان یک سیستم پویا در تعامل با بحران‌های اقتصادی، اقلیمی و اجتماعی	تحلیل روابط علت-معلولی بین فرهنگ، انگیزش، بهره‌وری و مصرف منابع؛ ترسیم نقشه ذی‌نفعان	پیشرفته
2	تحلیل ریسک انسانی	شناسایی ریسک‌های سرمایه انسانی در شرایط عدم قطعیت	ارزیابی اثر بحران بر فرسودگی، ترک خدمت، تعارض سازمانی	متوسط تا پیشرفته

۲- شایستگی ارزیابی و سنجش بلوغ

ردیف	بعد شایستگی	تعریف رسمی	شاخص‌های رفتاری قابل سنجش	سطح مهارت
3	ارزیابی نظام عملکرد	توانایی تحلیل اثربخشی سیستم ارزیابی عملکرد	تحلیل KPI ها؛ تشخیص شکاف بین شاخص‌ها و استراتژی	پیشرفته
4	سنجش فرهنگ سازمانی	ارزیابی باورها، هنجارها و الگوهای رفتاری	انجام مصاحبه عمیق؛ تحلیل مقاومت در برابر تغییر	پیشرفته
5	گزارش‌دهی بلوغ HR سبز	تدوین گزارش رسمی ارزیابی	ارائه سطح بلوغ (۱ تا ۵) و برنامه بهبود مستند	پیشرفته



۳- شایستگی راهبردی-تحولی

ردیف	بُعد شایستگی	تعریف رسمی	شاخص‌های رفتاری قابل سنجش	سطح مهارت
6	هم‌راستاسازی HR با استراتژی	ترجمه اهداف کلان به الزامات سرمایه انسانی	طراحی شاخص‌های عملکرد مبتنی بر ارزش پایدار	پیشرفته
7	طراحی نظام انگیزش پایدار	بازطراحی سیستم‌های پاداش در راستای بهره‌وری و پایداری	حذف مشوق‌های مخرب؛ طراحی مشوق‌های سبز	متوسط تا پیشرفته

۴- شایستگی فرهنگی-رفتاری

ردیف	بُعد شایستگی	تعریف رسمی	شاخص‌های رفتاری قابل سنجش	سطح مهارت
8	تسهیلگری تحول	توانایی هدایت گفت‌وگوهای تحول سازمانی	مدیریت مقاومت؛ ایجاد امنیت روانی	پیشرفته
9	کوچینگ مدیریتی	حمایت از مدیران در مسیر تحول سبز	پرسشگری حرفه‌ای؛ بازخورد سازنده	متوسط

۵- شایستگی اقتصادی-زیست محیطی

ردیف	بُعد شایستگی	تعریف رسمی	شاخص‌های رفتاری قابل سنجش	سطح مهارت
10	ترجمه بهره‌وری به شاخص‌های محیط‌زیستی	توانایی پیوند دادن رفتار انسانی با هزینه انرژی، کربن و پسماند	تحلیل اثر عملکرد نیروی انسانی بر شدت انرژی و ضایعات	متوسط
11	آشنایی با مفاهیم کربن و پایداری	درک مفاهیم 1-2-3 Scope، ESG، رقابت‌پذیری کم‌کربن	استفاده از این مفاهیم در تحلیل‌های HR	پایه تا متوسط

۶- شایستگی اخلاقی-حکمرانی

ردیف	بُعد شایستگی	تعریف رسمی	شاخص‌های رفتاری قابل سنجش	سطح مهارت
12	بی‌طرفی حرفه‌ای	حفظ استقلال در ارزیابی	پرهیز از تعارض منافع	پیشرفته
13	محرمانگی اطلاعات	صیانت از داده‌های سازمان	رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای	پیشرفته
14	تعهد به ارزش پایدار	تصمیم‌گیری مبتنی بر منافع ذی‌نفعان	نگاه بلندمدت و مسئولانه	پیشرفته



سطوح حرفه‌ای ارزیاب

سطح	عنوان	دامنه اختیار
سطح ۱	کارشناس HR سبز	مشارکت در تیم ارزیابی
سطح ۲	ارزیاب HR سبز	اجرای ارزیابی مستقل
سطح ۳	ارزیاب ارشد / رهبر تحول	هدایت پروژه‌های تحول سرمایه انسانی

مدل بلوغ پیشنهادی برای ارزیابی سازمان

سطح بلوغ	توصیف وضعیت
سطح ۱	(اداری HR) واکنشی
سطح ۲	تطبیقی
سطح ۳	ساختاریافته
سطح ۴	یکپارچه
سطح ۵	تحول آفرین (سرمایه انسانی مزیت رقابتی)

