




مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی

آرین قلی‌پور  ID

استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: agholipor@ut.ac.ir

مقدمه

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 به‌شمار می‌رود. به‌خاطر 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 به‌ویژه کارکنان دانشی، اهمیت بیشتری می‌یابد. به‌طور کلی می‌توان این گونه 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 یکپارچه‌ای از وضعیت تعالی منابع انسانی و عملکرد حوزه مدیریت منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی را نشان دهد. این مدل کمک می‌کند تا تصمیم‌ها و سیاست‌گذاری‌های حوزه مدیریت منابع انسانی، به ارتقای سطح تعالی نظام مدیریت منابع انسانی دستگاه‌های دولتی بینجامد و برای دستگاه‌های اجرایی روشن کند که تا چه میزان در جهت بالابردن سطح تعالی منابع انسانی خود، برنامه‌ریزی و اقدام مؤثر و اثربخشی را اعمال نموده‌اند.

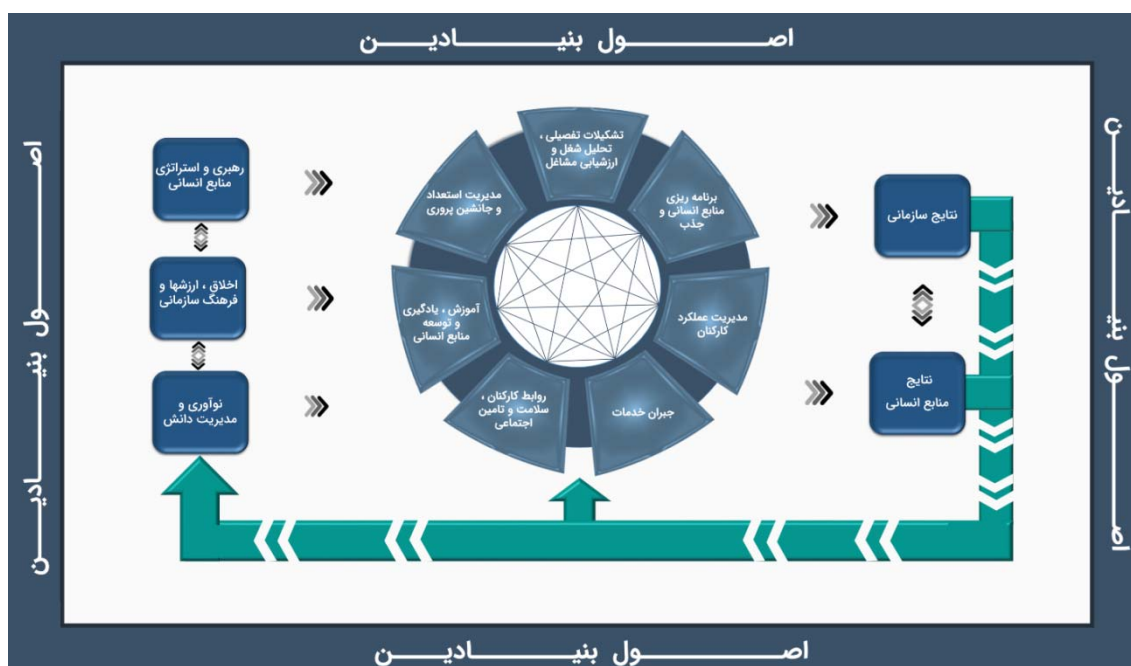
در سطح کلان مدل تعالی مدیریت منابع انسانی، زمینه ارزیابی و سنجش این مهم را برای سازمان اداری و استخدامی کشور فراهم خواهد نمود تا در اتخاذ تصمیمات و سیاست‌های مناسب در سطح ملی و دستگاهی و همچنین، ارزیابی مستمر از عملکرد نظام مدیریت منابع انسانی دستگاه‌ها و شناخت نقاط قوت و ضعف و تعیین حوزه‌های بهبود و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

دستگاه‌های اجرایی بخش دولتی و عمومی سهم بزرگی در مدیریت امور کشور برعهده 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 بین‌المللی و ملی، در مطالعات تطبیقی در حوزه ملی و بخش دولتی (۳۶ جایزه و مدل مرتبط)، برای سازمان‌های دولتی و عمومی طراحی شده است و امید می‌رود با چرخه سنجش - تحلیل - بهبود یکپارچه، به تعالی وضعیت منابع انسانی کشور منجر شود. این مدل دارای ۳ جهت‌دهنده، ۷ فرایند، ۴۹ نتیجه عینی داده‌محور و ۱۰ نتیجه نگرشی می‌باشد.

مدل تعالی مدیریت منابع انسانی

همان طوری که عنوان شد، مدل تعالی مدیریت منابع انسانی دارای ۳ جهت‌دهنده، ۷ فرایند، ۴۹ نتیجه عینی داده‌محور و ۱۰ نتیجه نگرشی است که در چارچوب ۷ اصل بنیادین در شکل زیر به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱. مدل تعالی منابع انسانی

۱. اصول بنیادین

اصول بنیادین و مفروضات اصلی، به‌نوعی مسیر کلی را برای دستگاه‌های اجرایی مشخص می‌کند و به‌عنوان اصول و خطوط راهنما عمل می‌کند. یکی از مباحث بسیار مهم در بحث تعالی، اصول جهت‌دهنده و حاکم بر تعالی است. این اصول ضمن نگاه جهانی و حکمرانی خوب، بر اساس اسناد بالادستی (سیاست‌های کلی نظام اداری، قانون مدیریت خدمات کشوری، مصوبات شورای عالی اداری قوانین برنامه پنجم و ششم توسعه و نظام‌نامه‌ها و آیین‌نامه‌های اجرایی مربوطه مثل مدیریت فرهنگ، مدیریت دانش) تهیه شده است. اصول بنیادین مدل عبارت‌اند از: اخلاق محوری، چابکی و انعطاف‌پذیری، شفافیت و سلامت، عدالت‌محوری و همه‌گیری، مشارکت، پاسخ‌گویی و قانون‌مداری.

اخلاق محوری

اخلاق در بخش دولتی به این فرض بنیادین که مدیران دولتی، به‌عنوان وکیل مردم هستند اشاره دارد. به بیان دیگر، در همه تصمیمات و اقدامات سازمان‌های دولتی، توجیحات و ملاحظات اخلاقی باید روشن شود. حاکمیت اخلاق به‌معنای حاکمیت موضوعاتی مانند اعتماد، عدالت، برابری و شفافیت در بخش دولتی است. انتظار می‌رود که این اصل در بخش جهت‌دهنده‌ها، به‌ویژه رهبری و استراتژی و اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی نمایان شود.

چابکی و انعطاف‌پذیری

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

شفافیت و سلامت

به‌معنای این است که تصمیم‌های اخذ شده و اجرا شده، از قوانین و مقررات پیروی کنند. اطلاعات باید عادلانه و مستقیم در اختیار کسانی که تحت تأثیر آن تصمیم‌ها هستند، قرار بگیرد و اطلاعات کافی، باید به‌روشی قابل فهم از طریق رسانه‌های جمعی مناسب ارائه شود. شهروندان باید قادر باشند که کار اداره‌های دولتی را نظارت کنند و ابزارهایی برای نظارت بر فرایند ختم‌شدگی گذاری در دسترس داشته باشند و با روشی روشن و قابل فهم با قوانین به‌کار رفته در رویه‌های اداری آشنا شوند. شفافیت بر این اصل استوار است که عامه مردم دارای حق عمومی برای آگاهی هستند و شفافیت، مکانیزمی برای احقاق این حق است. انتظار می‌رود که این اصل در بخش فرایندها، در هر یک از ۷ فرایند نمایان شود.

عدالت‌محوری و همه‌گیری

شمولیت، اقلیت‌ها، تنوع و برخورداری از فرصت‌های برابر در همه زمینه‌هاست و به‌معنای اطمینان از توانمندی همه افراد جامعه برای تضمین رفاه اجتماعی خود است. رفاه اجتماعی 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 آن است که همه گروه‌ها از فرصت برای بهبود یا حفظ رفاه‌شان برخوردار باشند. انتظار می‌رود که این اصل در بخش جهت‌دهنده‌ها، در هر یک از سه جهت‌دهنده و در بخش فرایندها، در هر یک از ۷ فرایند نمایان شود و در بخش نتایج و نگرش‌ها نیز خود را نشان دهد.

مشارکت

مشارکت مردم یکی از شالوده‌های بنیادین حکمرانی خوب است. مشارکت‌کنندگان باید بتوانند به‌صورت مستقیم یا از طریق نهادها و نمایندگی‌های مشروع، مشارکت مدنی آگاهانه و سازمان‌یافته داشته باشند. این امر، به‌معنای آزادی بیان، آزادی

انجمن‌ها و نیز جامعه مدنی سازمان یافته می‌باشد. انتظار می‌رود که این اصل در بخش جهت‌دهنده‌ها، در هر یک از سه جهت‌دهنده و در بخش فرایندها در هر یک از ۷ فرایند نمایان شود.

پاسخ‌گویی

پاسخ‌گویی به معنای خدمت‌رسانی در زمان مناسب می‌باشد. حاکمیت خوب به نهادها و فرایندهایی نیاز دارد که تلاش می‌کنند به همه ذی‌نفعان در چارچوب زمانی معقول خدمت کنند. انتظار می‌رود که این اصل در بخش فرایندها در هر یک از ۷ فرایند نمایان شود.

قانون‌مداری

حکمرانی خوب به چارچوب‌های قانونی منصفانه‌ای نیاز دارد که به صورت بی‌طرف نیز اجرا می‌شود. آن همچنین نیازمند حمایت کامل از حقوق انسانی، به ویژه اقلیت‌هاست. اجرای منصفانه قوانین نیازمند یک سیستم قضایی مستقل و یک نیروی پلیس منصف و فسادناپذیر است. انتظار می‌رود که این اصل در بخش فرایندها در هر یک از ۷ فرایند نمایان شود.

۲. جهت‌دهنده‌ها

جهت‌دهنده‌ها موجب شکل‌دهی توانمندی‌ها، برای استقرار فرایندهای منابع انسانی می‌شوند. جهت‌دهنده‌ها هم‌زمان موجب شکل‌گیری نتایج منابع انسانی و نتایج سازمانی نیز می‌شوند.

رهبری و استراتژی منابع انسانی

شعاع اهمیت منابع انسانی در یک سازمان با نگاه رهبران رقم می‌خورد. 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 آن است که همه فعالیت‌های صورت‌گرفته در منابع انسانی، رفتارها و اقدامات مورد نیاز برای تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان را در کارکنان ایجاد کند. هم‌سو کردن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان، مستلزم تبدیل منابع انسانی به اهرم تحقق استراتژی‌هاست. 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 بخش دولتی، در رفتار کلیه کارکنان با محوریت اخلاق (اصل بنیادین اخلاق محوری)، به عنوان یک زیرساخت برای سایر اقدامات می‌باشد. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها و عقاید مشترک بین اعضای سازمان درباره عملیات سازمان و فلسفه وجودی سازمان است که باید بر مبنای ارزش‌ها و اصول اخلاقی حاکم در بخش دولتی بنا نهاده شود.

نوآوری و مدیریت دانش

شناسایی و ارزیابی نوآوری در اقدامات منابع انسانی و تکنولوژی، به بهبود کاری در همه فعالیتها منجر می‌شود. مدیریت مؤثر دانش انباشته سازمان، نوآوری را تشویق می‌کند و خلق دانش جدید را تسهیل می‌کند. بهره‌گیری از ابزارهای مختلف مانند سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی (جمع‌آوری، حفظ، پردازش و تحلیل اطلاعات منابع انسانی و به‌روزرسانی آنها با به‌کارگیری تکنولوژی اطلاعات) کارایی و بهره‌وری در فرایندهای منابع انسانی را بالا می‌برد.

۳. فرایندها

فرایندهای منابع انسانی شامل همه اقدامات منابع انسانی، از حین ورود فرد به خدمت تا لحظه خروج از خدمت را شامل می‌شود.

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، به‌عنوان اصلی‌ترین رکن برای سهولت کار در بخش دولتی، به‌طور مؤثری انجام شود. این فرایند زمینه خوبی برای تسهیم و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات و جریان روان کارها را در راستای اصل چابکی و انعطاف‌پذیری فراهم می‌کند. علاوه‌براین، در این فرایند، وظایف و مسئولیت‌های هر شغل و شرایط احراز مورد نیاز برای انجام آن شناسایی می‌شود تا خروجی آن به‌عنوان یک سند محوری، در سایر فعالیتها مورد استفاده قرار گیرد. بر مبنای وظایف، مسئولیت‌ها، اختیارات و ویژگی‌های شناسایی شده شغل، ارزش نسبی هر یک از مشاغل در سازمان تعیین می‌شود.

برنامه‌ریزی منابع انسانی و جذب

هدف از برنامه‌ریزی منابع انسانی، هماهنگ‌کردن فعالیت‌های منابع انسانی با نیازهای حال و آینده سازمان است. برنامه‌ریزی منابع انسانی، کمیت و کیفیت منابع انسانی لازم برای تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان را شناسایی می‌کند تا با ابزارهای متناسب با قوانین بخش دولتی، به برطرف کردن مازاد و کمبود نیرو در دستگاه‌ها با کمترین میزان ریسک و نیز با توجه به ارزش‌های حاکم بر بخش دولتی (مانند بی‌طرفی، برابری اجتماعی، امنیت، کیفیت زندگی) بپردازد. همچنین در این فرایند، رویه‌ها و ابزارهای لازم برای استخدام نیروهای حائز شرایط با توجه به الزامات قانونی و نیز، اصولی مانند شفافیت، عدالت محوری و همه‌گیری و اخلاق تدوین می‌شود. افراد پس از ورود با هدف توسعه مسیر حرفه‌ای، به دنبال کسب اطمینان از ایجاد فرصت‌های رشد و ترقی برای منابع انسانی هستند تا با توسعه شایستگی‌ها به اهداف مسیر حرفه‌ای و سیر کارکنان برسند.

مدیریت عملکرد کارکنان

هدف از این فرایند، حفظ یا بهبود عملکرد کارکنان با استفاده از فرایندهای برنامه‌ریزی عملکرد، مربیگری، 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 می‌گیرد. در این فرایند، اهداف مدون دستگاه دولتی به اهداف واحدها و اهداف واحدها به اهداف فردی شکسته می‌شود تا از هم‌سویی فعالیت‌های کارکنان با اهداف کلان دستگاه اطمینان حاصل شود.

جبران خدمات

هدف این فرایند، فراهم کردن حقوق و مزایا بر مبنای نقش‌آفرینی و ارزش‌آفرینی هر یک از افراد در تحقق اهداف سازمان و نیز، تدوین مکانیزم‌های مادی و معنوی برای حمایت از افراد و تیم‌ها 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 می‌کند و به‌طور دوره‌ای آن را بازنگری نموده و در راستای استراتژی‌های سازمان قرار می‌دهد.

روابط کارکنان، سلامت و تأمین اجتماعی

هدف این فرایند، استقرار و حفظ محیط کاری و شرایط کاری مناسب است که امکانات لازم را برای منابع انسانی فراهم می‌کند 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 حرفه‌ای کارکنان اطمینان حاصل می‌شود.

آموزش، یادگیری و توسعه منابع انسانی

در این فرایند پس از تحلیل شایستگی‌ها به‌منظور شناسایی دانش، مهارت و توانایی‌های لازم برای انجام فعالیت‌های سازمان و تحلیل شکاف بین شایستگی‌های موجود و شایستگی‌های مورد نیاز، اقداماتی برای حصول اطمینان از این امر که کلیه کارکنان سازمان شایستگی‌های لازم برای انجام کارها را دارند، انجام شده و فرصت‌های رشد و توسعه در حوزه‌های مرتبط برای آن‌ها فراهم می‌شود. هدف از این فرایند، ارتقای مستمر شایستگی‌های منابع انسانی، برای انجام کارها و پذیرش مسئولیت‌هاست و در این راه، از ابزارهای متعددی مانند آموزش، کانون ارزیابی، مربیگری و منتورینگ (انتقال دانش و تجربه از افراد کارآزموده، به بقیه افراد و گروه‌های کاری در زمینه شایستگی‌های منابع انسانی) بهره می‌گیرد.

مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری

هدف از این فرایند شناسایی استعدادها و سازمان برای تصدی مشاغل استراتژیک و حفظ و رشد آن‌هاست. جانشین‌پروری، ایجاد مخزنی برای شناسایی افراد مؤثر در سازمان و پرورش آن‌ها برای مشاغل استراتژیک سازمان است. در این فرایند با توانمندسازی کارکنان (فنی و روان‌شناختی)، سرمایه‌گذاری روی افراد و تیم‌ها و دادن مسئولیت و تفویض اختیار به آن‌ها، در راستای انجام مؤثر کارها، از نگهداشت نیروهای چندمهارتی برای پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر محیطی، در راستای چابکی و انعطاف‌پذیری سازمان اطمینان حاصل می‌شود.

۴. نتایج

نتایج شامل نتایج سازمانی، نتایج منابع انسانی (سنجه‌ها) و نگرش‌های منابع انسانی می‌شود. نتایج و پیامدهای سازمانی شامل هفت مورد کارایی دستگاه اجرایی، خوش‌نامی و تصویر سازمانی و مسئولیت اجتماعی، سلامت اداری، تکریم ارباب رجوع، مکانیزم‌های الکترونیکی، نتیجه‌گرایی و بازآفرینی خدمات دولتی و کیفیت و ارزش‌آفرینی خدمات دولتی می‌شوند. انتظار می‌رود بلوغ فرایندها و نتایج منابع انسانی، به تحقق این نتایج منجر شود. نتایج منابع انسانی شامل سنجه‌های منابع انسانی است که در کاربرگ نتایج منابع انسانی آمده است. نگرش‌های منابع انسانی شامل ۱۰ نگرش زیر است:

۱. **رضایت شغلی:** رضایت شغلی بیانگر این است که فرد تا چه اندازه کار خود را دوست دارد. بنابراین رضایت شغلی عبارت است 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، ارتقا، همکاران و سرپرستی می‌شود.
۲. **تعهد سازمانی:** به نگرش کلی فرد به سازمان، به‌عنوان یک کل دلالت دارد. تعهد سازمانی دربرگیرنده 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 جابه‌جایی، 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 مؤلفه 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 دارد 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 بُعد برای تضاد کار - خانواده قابل شناسایی است:
 - 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.

- تضاد مبتنی بر رفتار: هنگامی رخ می‌دهد که رفتار در یک نقش نمی‌تواند سازگار با الگوهای رفتاری در نقش دیگر تنظیم شود.
 - 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 به‌صورت 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 معرف خودش می‌داند. این افراد تلاش‌های زیادی برای تحقق اهداف سازمان انجام می‌دهند.
۷. **اشتقاق 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 پیوندیافته با کار، کسی است که کاملاً با کارش عجین شده و برای کارش انرژی و انگیزه بالایی داشته باشد. چنین کارکنانی اشتیاق شدیدی 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، هدف‌ها و فعالیت‌های یک سازمان گره می‌زند، هویت سازمانی پیدا می‌کند.
۱۰. **رفتارهای شهروندی سازمانی:** رفتارهای داوطلبانه‌ای هستند که جزء وظایف رسمی فرد در سازمان محسوب نمی‌شوند و سازمان بابت آن‌ها پاداشی به فرد نمی‌دهد؛ ولی وجود این رفتارها در عملکرد سازمان مؤثر است.

سطوح تعالی منابع انسانی دستگاه اجرایی

بر اساس جوایز و مدل‌های بین‌المللی و ملی در مطالعات تطبیقی، ۳ جهت‌دهنده و ۷ فرایند، ۴۹ سنجه و ۱۰ نگرش برای ارزیابی فرایندها، نتایج و نگرش‌های منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی پیشنهاد می‌شود که به‌طور سیستماتیک همه فرایندها را به‌صورت یکپارچه شامل می‌شود. این جهت‌دهنده‌ها و فرایندها، در ۷ مرحله، تعالی منابع انسانی دستگاه اجرایی را نشان می‌دهد. در مدل، مرحله صفر، تطبیقی یا پراکنده، مبتدی یا بخشی، مقدماتی یا برنامه‌ریزی، میانی یا سیستمی، پیشرفته یا کمی‌شده، بهینه یا استراتژیک و تعالی وجود دارد.

| سطح تعالی | سطح تعالی جهت دهنده‌ها | سطح تعالی فرایندها | | | | | | | سطح تعالی نگرش‌ها | سطح تعالی نتایج منابع انسانی |
|------------|---|------------------------------|------------------------|-----------------------|-------------|-----------------------|--------------------------------|--|-------------------|------------------------------|
| ۷. تعالی | | | | | | | | | | |
| ۶. بهینه | | | | | | | | | | |
| ۵. پیشرفته | | | | | | | | | | |
| ۴. میانی | | | | | | | | | | |
| ۳. مقدماتی | | | | | | | | | | |
| ۲. مبتدی | | | | | | | | | | |
| ۱. پراکنده | | | | | | | | | | |
| | اخلاق، نوآوری و رهبری و استراتژی منابع انسانی | مدیریت استعداد، جانشین‌پروری | آموزش، یادگیری و توسعه | روابط کارکنان و سلامت | چبران خدمات | مدیریت عملکرد کارکنان | برنامه‌ریزی منابع انسانی و جذب | تشکیلات تفصیلی، تحلیل شغل و ارزشیابی مشاغل | نگرش‌های کارکنان | سنجش‌های منابع انسانی |
| | ۳ | ۲ | ۱ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۱ | ۲ |
| | | | | | | | | | | ۴۹ |

شکل ۲. سطح تعالی منابع انسانی

سطح اول؛ صفر، تطبیقی یا پراکنده: در این مرحله اقدامات خاصی انجام نمی‌شود، مگر اقداماتی که جزئی، بدون هدف و ناسازگار با یکدیگرند و بیشتر آن‌ها با هدف بهبود در جهت‌دهنده‌ها، فرایند یا نتیجه انجام نمی‌شوند و جنبه نمایشی دارند. سیاست و برنامه مشخصی برای آن جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه تعریف نشده است.

سطح دوم؛ مبتدی یا بخشی: در این مرحله، برنامه‌ها و اقدام‌هایی در دست انجام می‌باشد؛ ولی هیچ توالی منطقی و نظام‌مندی بین آن‌ها وجود ندارد و اهداف آن‌ها مشخص و هم‌راستا (در جهت بهبود در جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه) نمی‌باشند. همچنین هر آنچه انجام می‌شود، غالباً به‌صورت برنامه‌های مجزا از هم باقی می‌ماند و اجرایی نمی‌شود. واحد منابع انسانی، صرفاً متولی برنامه‌ها و اقدام‌های منابع انسانی می‌باشد و غالباً این برنامه‌ها و اقدام‌ها از سوی واحدهای دیگر مورد پذیرش نیست.

سطح سوم؛ مقدماتی یا برنامه‌ریزی شده: در این مرحله برای ایجاد و بهبود در یک جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه، اهدافی تعیین شده و برنامه و اقداماتی مشخص برای تحقق آن‌ها تعریف شده است. مدیران واحدهای مختلف، در جهت تعیین اهداف و برنامه‌ریزی‌های مربوط به آن جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه، مشارکت داده می‌شوند.

سطح چهارم؛ میانی یا سیستمی: در این مرحله بین اقدامات منابع انسانی در یک حوزه با اقدامات منابع انسانی در حوزه‌های دیگر ارتباط، سازگاری و هم‌راستایی افقی وجود دارد. کارکنان و مدیران واحدها در ایجاد و بهبود جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه نقش مؤثری دارند. توالی بین اقدام‌ها و فرایندها مشخص شده است. برنامه‌ریزی‌ها در یک جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه با نگاه کلان و در ارتباط با بهبود برنامه‌ریزی شده و منظم در سایر جهت‌دهنده‌ها، فرایندها یا نتایج صورت می‌گیرد. در واقع اقداماتی که در سطوح پایین‌تر صورت می‌گیرند، مبنایی برای انجام اقدامات سطوح بالاتر هستند.

سطح پنجم؛ پیشرفته یا کمی شده: در این مرحله اهداف مشخص شده و برای هر یک از اقدامات، به‌صورت قابل اندازه‌گیری و سنجش درمی‌آید؛ به‌طوری که می‌توان میزان موفقیت در تحقق اهداف مشخص شده را تعیین نمود. در واقع اقدامات منابع انسانی به‌صورت کمی تعریف و مدیریت می‌شوند. قابلیت و شایستگی سازمان در آن جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه، به‌شکل قابل اندازه‌گیری درمی‌آید.

سطح ششم؛ بهینه یا استراتژیک: در این مرحله اقدامات منابع انسانی در راستای مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، استراتژی‌ها و اهداف سازمان، سازمان‌دهی می‌شوند و برای تحقق آن‌ها شکل می‌گیرند. واحد منابع انسانی، شریک استراتژیک سازمان شناخته می‌شود. اهمیت آن جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه، برای مدیران ارشد قابل درک و مشخص می‌باشد. شاخص‌های فرایند نیز با توجه به شرایط و تغییرات در اهداف کلان سازمان، تغییر داده می‌شوند. در این مرحله برنامه‌ها و اقدامات برای بهبود در آن جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه، با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از اندازه‌گیری شاخص‌ها، تعیین و به‌روز می‌گردد. مدیران همه واحدهای سازمان در بهبود آن جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه نقش دارند.

سطح هفتم؛ متعالی: در این سطح، برنامه و اقدامات مربوط به جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه، کاملاً مطابق با شاخص‌ها و استانداردهای مشخص شده است. سنجش اقدامات انجام‌شده برای اصلاح و بهبود به‌طور مستمر و برنامه‌ریزی‌شده (در بازه‌های زمانی مشخص) انجام می‌شود. در همه واحدهای سازمان، آن جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه به‌صورت موفق پیاده‌سازی شده است و آنچه انجام می‌شود، تعیین و تعریف اقدامات بهبوددهنده (با توجه به سنجش‌های مستمر) و به‌روزکننده آن است و در این راستا، همکاری دوجانبه بین واحدها و واحد منابع انسانی وجود دارد. این جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه سازمان، می‌تواند برای سایر سازمان‌ها، الگویی مناسب و کامل شناخته شود.

بازه‌های مقادیر

برای ارزیابی سطح تعالی وضعیت منابع انسانی دستگاه اجرایی، بازه‌های مقادیر به‌صورت زیر است. لازم به ذکر است که این مدل مبتنی بر شواهد است و ارزیابی صرفاً بر اساس مستندات صورت نمی‌گیرد. برخی از گویه‌ها ممکن است از منظر زمانی، بلوغ را بسنجند و از این جهت، از طیف «هرگز» تا «همیشه» استفاده می‌شود. برخی از گویه‌ها حالت کیفیت یا کمیت را می‌سنجند و از این رو، از طیف «بسیار کم» تا «بسیار زیاد» مورد استفاده قرار می‌گیرند و برخی از گویه‌ها حالت بلی یا خیر دارند و از این رو، صفر یا یک به آن تخصیص می‌یابد.

| بازه‌های مقادیر | | | | | | |
|-----------------|------|-------------|------------|-----------|---------|----------|
| همیشه | اغلب | بیشتر مواقع | برخی مواقع | گاهی | به ندرت | هرگز |
| ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۰ |
| بسیار زیاد | زیاد | نسبتاً زیاد | متوسط | نسبتاً کم | کم | بسیار کم |
| ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۰ |
| بلی | | | | | | خیر |
| ۶ | | | | | | ۰ |

شکل ۳. بازه‌های مقادیر برای ارزیابی بلوغ

نتایج منابع انسانی

برای نمونه، نتایج منابع انسانی که مبتنی بر منابع انسانی داده‌محور است، به شرح سنجه‌های زیر در هفت سطح بلوغ (تعالی عملیاتی) ترسیم شده است:

جدول ۱. نتایج داده‌محور منابع انسانی

| کاربرگ نتایج منابع انسانی | | | | | | | ردیف | سطح | |
|---|---|---|---|---|---|--------|---|-----|---|
| اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند | | | | | | امتیاز | | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نسبت کارکنان صف به کل کارکنان: تعداد کارکنان در واحدهای اصلی به کل کارکنان. | ۱ | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | گزارش جمعیت‌شناختی: آمار سه‌ماهه از سن، جنسیت، سابقه، تحصیلات و مشاغل. | ۲ | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نرخ ارزیابی: تعداد کارکنان دارای فرم ارزیابی به کل کارکنان. | ۳ | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نسبت برنامه‌تفریحی: نسبت بودجه برنامه‌های تفریحی کارکنان به کل بودجه جبران خدمات. | ۴ | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | سرنانه هزینه سلامت: نسبت بودجه برنامه‌های بهداشت و سلامت و درمان کارکنان به کل بودجه منابع انسانی. | ۵ | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | سرنانه آموزش به ساعت: کل ساعات آموزش به کل کارکنان. | ۶ | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نرخ رشد مخزن جانشینان: تعداد جانشینان در سال جاری نسبت به سال قبل. | ۷ | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ضریب نفوذ شرح شغل: تعداد شرح مشاغل ابلاغ شده به کل مشاغل و کل کارکنان. | ۸ | ب |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نرخ خروج شش ماه اول استخدام: تعداد کارکنان مستعفی به کل کارکنان استخدام شده در شش ماه اول. | ۹ | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نرخ خودارزیابی: تعداد کارکنان دارای فرم خودارزیابی به کل کارکنان. | ۱۰ | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نسبت تحلیل مصاحبه‌های خروج: مصاحبه‌های خروج تحلیل شده به کل کارکنان ترک خدمت کرده. | ۱۱ | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | سرنانه پیشگیرانه حوادث و بیماری‌ها: نسبت بودجه برنامه‌های سلامت پیشگیرانه کارکنان به کل بودجه منابع انسانی. | ۱۲ | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | سرنانه آموزش به هزینه: کل بودجه آموزش به کل کارکنان. | ۱۳ | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نرخ ارتقا: تعداد کارکنان ارتقا یافته به کل ارتقاها در یک سال. | ۱۴ | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نرمال بودن توزیع گروه‌های شغلی: توزیع گروه‌های شغلی به صورت توزیع نرمال. | ۱۵ | ب |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نسبت ارتقای افقی: تعداد کارکنانی که به صورت افقی ارتقا یافته‌اند، به کل ارتقاها در یک سال. | ۱۶ | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | میانگین امتیاز ارزیابی عملکرد منابع مختلف ارزیابی: میانگین منابع متعدد ارزیابی و داشتن واریانس مناسب. | ۱۷ | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نسبت هزینه اضافه‌کاری: نسبت بودجه اضافه‌کاری به کل بودجه جبران خدمات. | ۱۸ | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نرخ غیبت ماهانه: تعداد کارکنان دارای غیبت به کل کارکنان. | ۱۹ | |

| کاربرگ نتایج منابع انسانی | | | | | | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-----|-------|-------|
| امتیاز | | | | | | اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند | ردیف | سطح | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نرخ نفوذ برنامه‌های آموزشی: تعداد کارکنان شرکت‌کننده در برنامه‌های آموزشی به کل کارکنان. | ۲۰ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | درصد ارتقای درونی به پُست مدیریتی: تعداد کارکنان ارتقا یافته به پُست‌های مدیریتی به کل ارتقا‌های مدیریتی در یک سال. | ۲۱ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نسبت مدیران به کل کارکنان: نسبت پُست‌های مدیریتی به کل پُست‌های سازمانی. | ۲۲ | تولید | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نرخ ثبات مدیران: میانگین حضور مدیران در یک پُست مدیریتی. | ۲۳ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نرخ ارزیابی و بازخور به‌موقع: تعداد کارکنان بازخور داده شده در یک دوره ارزیابی پس از دو هفته بعد از ارزیابی. | ۲۴ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | میزان کل حقوق و مزایا به کل هزینه: بودجه جبران خدمات به کل هزینه‌های سازمان. | ۲۵ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | سرانه هزینه‌های حقوقی: میزان هزینه‌های حقوقی به کل کارکنان. | ۲۶ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نرخ طرح توسعه فردی: تعداد کارکنان دارای طرح توسعه فردی مصوب به کل کارکنان. | ۲۷ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | توان رهبران آینده: تعداد کارکنان دارای آمادگی برای پذیرش مدیریت ارشد نسبت به کل کارکنان. | ۲۸ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | درصد تطبیق کارکنان با شرایط احراز مصوب: تعداد کارکنان دارای شرایط احراز منطبق به کل کارکنان. | ۲۹ | | تولید |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | قدرت برند کارفرمای سازمان: تعداد داوطلبان شغلی به تعداد استخدام. | ۳۰ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نسبت کارکنان با عملکرد بالا: تعداد کارکنان با عملکرد بالا به کل کارکنان. | ۳۱ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | سرانه هزینه منابع انسانی: میزان کل هزینه سالانه هر نفر به کل دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری. | ۳۲ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نسبت مرخصی استعلاجی ماهانه: ساعات مرخصی استعلاجی کارکنان به کل ساعات کاری. | ۳۳ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نرخ نفوذ شایستگی: تعداد خانواده‌های شغلی دارای مدل شایستگی به کل خانواده‌های شغلی دستگاه اجرایی. | ۳۴ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | وسعت جانشین‌پروری: تعداد جانشینان آماده نسبت به تعداد کل پُست‌های حیاتی و کلیدی. | ۳۵ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نسبت حیطة نظارت: میانگین تعداد کارکنان مستقیم زیر نظر یک مدیر. | ۳۶ | تولید | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | شاخص تنوع: تعداد زنان و اقلیت‌های استخدام شده در دستگاه اجرایی به کل کارکنان. | ۳۷ | | |

| کاربرگ نتایج منابع انسانی | | | | | | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|--|-----|---------|--|
| امتیاز | | | | | | اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند | ردیف | سطح | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | تفاوت پرداخت براساس عملکرد: میزان بالاترین پرداخت بر اساس عملکرد نسبت به پایین ترین پرداخت. | ۳۸ | ۹ ۱۰ | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نرخ انعطاف زمانی: میزان ساعات کار شناور درن ظر گرفته شده برای کارکنان نسبت به کل ساعت کاری. | ۳۹ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نرخ شکایت درونی: میزان شکایت کارکنان دستگاه اجرایی نسبت به کل کارکنان. | ۴۰ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نسبت نفوذ مریگیری و منتورینگ: تعداد کارکنان دارای مربی یا منتور نسبت به کل کارکنان. | ۴۱ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | عمق جانشین پروری: تعداد جانشین آماده نسبت به تعداد افراد وارد شده به برنامه جانشین پروری. | ۴۲ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | تعداد لایه های سازمانی: تعداد لایه های دستگاه اجرایی از نفر اول دستگاه اجرایی تا رده آخر. | ۴۳ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نسبت انتخاب: تعداد کارکنان وارد شده به فرایند مصاحبه به ازای هر پُست بالاتر از نیازمند شاغل. | ۴۴ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نسبت پرداخت براساس عملکرد: میزان پرداخت بر اساس عملکرد نسبت به کل پرداخت ها به هر نفر. | ۴۵ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | مزایا و مشوق های انتخابی به ازای هر فرد: میزان مزایای قابل انتخاب نسبت به کل مزایا. | ۴۶ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نرخ شکایت بیرونی: تعداد شکایات بیرونی صورت گرفته از دستگاه اجرایی در یک سال نسبت به کل مراجعان به دستگاه. | ۴۷ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نرخ تسهیم دانش: ساعات تدریس مدرسان درونی نسبت به کل ساعات آموزش. | ۴۸ | | |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | نسبت نفوذ برنامه های جانشینی: تعداد مشاغل پر شده با برنامه جانشین پروری نسبت به کل پُست های حیاتی و کلیدی. | ۴۹ | | |

نتایج سازمانی

این سنجه های منابع انسانی باید کارکنان را در جهت تحقق نتایج سازمانی سوق دهند. نتایج سازمانی در این مدل، حالت جهت دهنده و راهنما دارند و متناسب با دستگاه های اجرایی، نتایج و پیامدهای سازمانی شامل هفت مورد کارایی دستگاه اجرایی، خوش نامی و تصویر سازمانی و مسئولیت اجتماعی، سلامت اداری، رضایت و تکریم ارباب رجوع، مکانیزم های الکترونیک، نتیجه گرایی و باز آفرینی خدمات دولتی و کیفیت و ارزش آفرینی خدمات دولتی می شوند.

نحوه امتیازدهی

امتیاز جهت دهنده ها ۶۰۰۰، امتیاز فرایندهای هفت گانه ۱۴۰۰۰، امتیاز نگرش های ده گانه ۱۲۰۰۰ و نتایج منابع انسانی ۲۰۰۰ امتیاز می باشد. جمع امتیاز ۳۴۰۰۰ امتیاز می باشد.

جدول ۲. امتیاز جهت‌دهنده‌ها، فرایندهای و نگرش‌های مدل تعالی منابع انسانی

| شماره | جهت‌دهنده‌ها و فرایندهای منابع انسانی | امتیاز | امتیاز کل |
|-------|--|--------|-----------|
| ۱ | رهبری و استراتژی منابع انسانی | ۲۰۰۰ | ۶۰۰۰ |
| ۲ | اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی | ۲۰۰۰ | |
| ۳ | نوآوری و مدیریت دانش | ۲۰۰۰ | |
| ۴ | تشکیلات تفصیلی، تحلیل شغل و ارزشیابی مشاغل | ۲۰۰۰ | ۱۴۰۰۰ |
| ۵ | برنامه‌ریزی منابع انسانی و جذب | ۲۰۰۰ | |
| ۶ | مدیریت عملکرد کارکنان | ۲۰۰۰ | |
| ۷ | جبران خدمات | ۲۰۰۰ | |
| ۸ | روابط کارکنان، سلامت و تأمین اجتماعی | ۲۰۰۰ | |
| ۹ | آموزش، یادگیری و توسعه منابع انسانی | ۲۰۰۰ | |
| ۱۰ | مدیریت استعداد و جانشین‌پروری | ۲۰۰۰ | |
| ۱۱ | رفتارهای شهروندی سازمانی | ۱۰۰۰ | ۱۴۰۰۰ |
| ۱۲ | هویت سازمانی | ۱۰۰۰ | |
| ۱۳ | حمایت سازمانی ادراک‌شده | ۱۰۰۰ | |
| ۱۴ | اشتیاق و پیوند سازمانی | ۱۰۰۰ | |
| ۱۵ | عجین شدن با شغل | ۱۰۰۰ | |
| ۱۶ | تعادل کار و زندگی | ۱۰۰۰ | |
| ۱۷ | بهداشت روان‌شناختی | ۱۰۰۰ | |
| ۱۸ | ماندگاری (عدم تمایل به ترک خدمت) | ۱۰۰۰ | |
| ۱۹ | تعهد سازمانی | ۱۰۰۰ | |
| ۲۰ | رضایت شغلی | ۳۰۰۰ | |
| ۲۱ | نتایج منابع انسانی | ۲۰۰۰ | |
| | جمع | ۳۴۰۰۰ | ۳۴۰۰۰ |

سطوح تعالی عملیاتی یا بلوغ

هر چقدر اقدامات مشروح در کاربرگ‌ها در دستگاه اجرایی پیاده شده باشد، امتیاز بیشتری به آن جهت‌دهنده یا فرایند منابع انسانی تعلق می‌گیرد. دو سطح اول و دوم با رنگ قرمز نشان داده می‌شود و به این معناست که دستگاه اجرایی در این زمینه وضعیت مناسبی ندارد. سه سطح سوم، چهارم و پنجم با رنگ زرد نمایش داده شده‌اند و منظور از آن، این است که وضعیت دستگاه اجرایی در پیاده‌سازی اقدامات منابع انسانی، در وضعیت نسبتاً قابل قبولی است؛ ولی نیازمند بهبود است. سطح ششم و هفتم با رنگ زرد ترسیم شده‌اند و نشانگر این است که دستگاه اجرایی در این زمینه وضعیت مناسب و قابل قبولی دارد. مدل تعالی منابع انسانی به‌گونه‌ای طراحی شده است که اقدامات در سطوح بالاتر، مهم‌تر و در عین حال اجرای آن‌ها سخت‌تر است

و از این رو، به بهبود وضعیت مدیریت منابع انسانی کمک بیشتری می‌کند. بدین ترتیب باید از امتیاز بالاتری برخوردار باشند. با بهره‌گیری از قانون وبر - فخر، اعداد کاربرگ‌ها در سطوح بالاتر از امتیاز بیشتری برخوردارند؛ این وضعیت در جدول زیر ملاحظه می‌شود.

جدول ۳. ضریب امتیازات سطوح تعالی

| امتیاز اکتسابی در کاربرگ | | | | | | | امتیاز اکتسابی در مدل | | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | سطح اول | ۷۸ | ۹۰ | ۱۰۴ | ۱۱۸ | ۱۳۶ | ۱۵۸ | ۱۸۰ |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | سطح دوم | ۹۰ | ۱۰۴ | ۱۱۸ | ۱۳۶ | ۱۵۸ | ۱۸۰ | ۲۰۸ |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | سطح سوم | ۱۰۴ | ۱۱۸ | ۱۳۶ | ۱۵۸ | ۱۸۰ | ۲۰۸ | ۲۴۰ |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | سطح چهارم | ۱۱۸ | ۱۳۶ | ۱۵۸ | ۱۸۰ | ۲۰۸ | ۲۴۰ | ۲۷۴ |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | سطح پنجم | ۱۳۶ | ۱۵۸ | ۱۸۰ | ۲۰۸ | ۲۴۰ | ۲۷۴ | ۳۱۶ |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | سطح ششم | ۱۵۸ | ۱۸۰ | ۲۰۸ | ۲۴۰ | ۲۷۴ | ۳۱۶ | ۳۶۴ |
| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | سطح هفتم | ۱۸۰ | ۲۰۸ | ۲۴۰ | ۲۷۴ | ۳۱۶ | ۳۶۴ | ۴۱۸ |

امید است که با به‌کارگیری مدل تعالی مدیریت منابع انسانی، سازمان‌های دولتی به سمت بهبود گام بردارند و دولت از بهشت ابلهان و جهنم نخبگان، به بهشت نخبگان و جهنم ابلهان تغییر وضعیت دهد و کشور با توانمندی‌های منابع انسانی، به سمت توسعه پایدار حرکت کند. در طول تاریخ همواره پیشرفت ملل توسط خود افراد آن کشور رخ داده و انتظار آزادی، استقلال، تعالی، پیشرفت، توسعه، آبادانی و سازندگی، از کوله‌پشتی سربازان خارجی توهمی بیش نیست. سربازان خارجی، توپ و تفنگ با خود حمل می‌کنند و برای ساختن کشور مقصد نمی‌آیند؛ چون این ابزارها برای تخریب و نابودی کشور مقصد است، نه ساخت آن. سازندگی حاصل تلاش کارگران، کارکنان و مدیران و به‌طور کلی منابع انسانی یک کشور است و سازمان‌های دولتی در این توسعه نقش عمده‌ای را ایفا می‌کنند. تعالی مدیریت منابع انسانی در ایجاد این وضعیت بسیار حیاتی است.

استناد: قلی‌پور، آرین (۱۴۰۳). سخن سردبیر: مدل ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی. مدیریت دولتی، ۱۶(۲)، ۲۰۶-۲۲۰.