

مجله ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

جایزه استاندارد (۳۴۰۰۰)

نویسندگان:

آرین قلی پور

استاد گروه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

ندا محمد اسماعیلی

استادیار گروه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

افشین دبیری

دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران



کتاب‌مهربان

Mehraban Book

قلمی پور، آرین، ۱۳۵۲ -

سرشناسه

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی (جایزه استاندارد ۳۴۰۰۰) نویسندگان آرین قلمی پور، ندا محمد اسماعیلی، افشین دبیری.

عنوان و نام پدیدآور

تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۹۶.

مشخصات نشر

۲۱۴ ص: جدول، نمودار.

مشخصات ظاهری

۹۷۸-۶۰۰-۴۰۷-۱۳۹-۰۰ :

شابک

فیبا

وضعیت فهرست نویسی

کتابنامه، ص. ۱۷۷.

یادداشت

نیروی انسانی - مدیریت - استانداردها

موضوع

Manpower planning - Standards :

صوع

ISO 34000 Standard

استاندارد ایزو ۳۴۰۰۰

موضوع

Manpower planning

نیروی انسانی - مدیریت

موضوع

محمد اسماعیلی، ندا، ۱۳۶۲ -

شناسه افزوده

دبیری، افشین، ۱۳۵۲ -

شناسه اصلی

۱۳۹۶ ۷۵۳/۵۴۹/۵۴۹ HF

رده بندی کنگره

۶۵۸۱۰ :

رده بندی دیویی

۲۰۴۵۲۵ :

شماره کتابشناسی ملی

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی (میزه استاندارد ۳۴۰۰۰)

عنوان

دکتر آرین قلمی، ندا محمد اسماعیلی، افشین دبیری

مؤلفان

مؤسسه کتاب مهربان نشر

ناشر

مسین امدی

صفحه آرا

آمیتیس ضیایی مهر

طراح جلد

۹۷۸-۶۰۰-۴۰۷-۱۳۹-۰۰ :

شابک

اول تابستان ۱۳۹۶

نوبت چاپ

۱۰۰۰ نسخه

تیراژ

دفتر انتشارات: تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان لیافی: پلاک ۱۸۹
کدپستی: ۱۳۱۴۹۶۵۳۵۱ تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵-۶

MehrabanPub.com - Info@mehrabanshop.com:

ایمیل و وب سایت

Ketabemehraban.com :

فروشگاه اینترنتی

تلفن: ۶۶۴۶۳۱۰۲ :

فروشگاه نشر بازرگانی

کلیه ی حقوق و حق چاپ متن و عنوان کتاب که به ثبت رسیده است؛ مطابق با قانون حقوق مؤلفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸ محفوظ و متعلق به مؤسسه کتاب مهربان نشر می باشد. هر گونه برداشت، تکثیر، کپی برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه ی کتبی از مؤسسه کتاب مهربان نشر ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

کتاب مهربان

فهرست مطالب

- فصل اول: کلیات مدل ۱۵
- فصل دوم: فرآیندهای منابع انسانی ۴۱
- فصل سوم: نتایج و نگرش‌های منابع انسانی ۸۹
- فصل چهارم: متریک‌های منابع انسانی ۱۲۳
- فصل پنجم: پیاده‌سازی استاندارد ۳۴۰۰۰ در عمل ۱۶۵
- پیوست ۱۸۷
- منابع و مآخذ ۱۹۹



بیشگفتار

شور و حالی سازمان‌های کشور را روی سر خود می‌چرخاند و این وضعیت، شور و حال خیزش به سوی منابع انسانی است. سازمان‌ها گرایش ویژه‌ای به ارتقا بهره‌وری، عملکرد و سودآوری با محوریت منابع انسانی پیدا کرده‌اند و جنبه‌ی از حرکت به سمت توسعه در کشور هویدا شده است.

در این بین مدل‌هایی که مجموعه‌ای از راهکارها^۱ را برای حل مشکلات منابع انسانی ارائه بدهند، نادرند. اساس مدل ۳۴۰۰۰ اتکا بر مجموعه‌ای از راهکارهاست که هر زمان فرایندها و نتایج را در بر می‌گیرد؛ فرایندهایی که باید به نتایجی منجر شوند. نتیجه‌ی آنست که باید از بلوغ فرایندها حاصل شوند.

هر چند که در ظاهر مدل ۳۴۰۰۰ بر منابع انسانی تکنیکی^۲ تأکید دارد، ولی تسلط کامل بر آن، مستلزم بهرگی در منابع انسانی بنیادی^۳ است. بدون تسلط بر رفتار سازمانی و روانشناسی صنعتی، عملاً تسلط بر مدل و استاندارد ۳۴۰۰۰ غیرممکن است؛ از اینرو توصیه می‌شود که برای پرواز در آسمان منابع انسانی، از دو بال ایستمه و تخته^۴ بهره گرفته شو.

استقبال گسترده سازمان‌های کشور از استقرار استاندارد ۳۴۰۰۰ موجب شده است که دانشگاه تهران به عنوان لکوموتیو توسعه کشور این امر را در اولویت‌های خود قرار دهد. امید آن می‌رود که با یاری همه سازمان‌های کشور در دهه آینده بتوانیم مدیریت منابع انسانی را در سازمان‌ها نهادینه کرده و به

1. Total Solution
2. Technical HR
3. Fundamental HR
4. Episteme and Techne



این مهم را ریشه دار کنیم. تحقق این هدف در سایه ابتکار، اتحاد و ارتقا متولیان منابع انسانی امکان پذیر است و امید است که فعالان و متولیان امر ما را در این زمینه یاری دهند.

آرین قلی پور، ندا محمد اسماعیلی، افشین دبیری
تابستان ۱۳۹۶

www.ketab.ir

مقدمه

در سایه تحولات غیر منتظره جهانی، رقابت در صحنه ملی و جهانی روز به روز شدیدتر می شود و سازمان ها در دنیای متحول امروزی در دو جبهه باید بجنگند. در یک جبهه آنها باید محصولات (تولیدات و خدمات) رقابتی ارائه کنند و در جبهه دیگر باید منابع انسانی زنده ای را در جنگ استعدادها، شکار کنند تا بتوانند محصولات رقابتی تولید کنند. از یک طرف هر قدر دنیای کسب و کار گسترش می یابد، رقابت برای جذب منابع انسانی نخبه فشرده تر می شود. از طرف دیگر هر قدر دانش و تکنولوژی سازمان پیچیده تر و پیشرفته تر می شود، جذب منابع انسانی و بویژه دانشوران^۱ اهمیت بیشتری می یابد. به طور کلی می توان اینگونه استنتاج گرفت که برای اینکه بتوان در صحنه رقابت با بقیه سازمان ها موفق شد باید در صحنه جذب، توسعه، انگیزش و نگهداری منابع انسانی تلاش کرد. بدین منظور سازمان ها از تکنیک های متفاوتی استفاده می کنند تا در راستای استراتژی های سازمان منابع انسانی خود را هدایت کنند. فنون متفاوت تعالی سازمانی، کارایی خاص خود را دارند. کوچک سازی، بازآرایی و مهندسی ساختار سازمانی، مهندسی مرزها، مرزبندها، مدیریت دانش، برنامه های مشارکت کارکنان، برنامه های ارتباط با مشتری، برنامه های تسهیم سود، آموزش، مدیریت عملکرد، فرآیند بازخورد، طراحی سبیل گردش شغلی، کار تیمی، کار انعطاف پذیر، تسهیم شغل، تنوع آموزی، سوزش، حسابرسی منابع انسانی، طراحی سیستم های انگیزشی، تدوین شرح شغل و شرایط احراز، سیستم رشد و ارتقاء، برنامه های ایمنی، امنیت، بهداشت، محیط

1. Knowledge workers



و ارگونومی^۱ همگی از فنون و روش‌هایی هستند که برای اثربخشی مدیریت منابع انسانی بکار می‌روند. ولی یکی از نقاط ضعف سازمان‌ها در این زمینه، عدم بهره‌گیری از یک مدل یکپارچه و منسجم برای به کار بردن این فنون و سیستم‌هاست که مجموعه راهکارهای مرتبط به هم برای اعتلای منابع انسانی ارائه دهد.

مدل ۳۴۰۰۰ برای پاسخگویی به این مساله ایجاد شده است تا بتواند بطور یکپارچه و منسجم همه فرایندهای منابع انسانی را آسیب شناسی و اثربخشی آنها را ارزیابی و سازمان‌ها را در جهت ایجاد و ارتقا آنها یاری کند. بر اساس مدل ۳۴۰۰۰، می‌توان وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی در شرکت را بررسی و پهنه‌ها، اقدامات بهبود و توسعه آنها را فراهم کرد و یک فرهنگ تعالی و کمال را در سازمان ایجاد کرد. شایان ذکر است که مدل سرمایه گذاری انسانی^۲، ابزار پیمایش فرایندها - ارائه شده توسط شرکت فیلیپس و مدل بلوغ قابلیت‌های انسانی (بقا)^۳، از ۱۸۰۱۸۰ (درخصوص شایستگی‌ها و مشارکت) که شرکت‌های بزرگی همچون ای بی ام، اگزات موبیل، جنرال موتورز، بوئینگ و اریکسون از آنها استفاده کرده‌اند، نتایج بسیار جالبی گرفته‌اند نیز در مدل ۳۴۰۰۰ گنجانده شده است.

جهت سنجش سطح بلوغ فرایندهای منابع انسانی و ارتقا مستمر آنها از جایزه استاندارد ۳۴۰۰۰ که مبتنی بر مدل ۳۴۰۰۰ طراحی شده است استفاده می‌شود. هدف از آن بررسی نظام مند، جامع و یکپارچه سیستم منابع انسانی

1. Health, Safety, Security, Environment and Ergonomics (HSE)

2. IIP- Investing in People

3. People Capability Maturity Model(PCMM)



با رویکرد علمی است. این استاندارد اخیراً مورد استفاده شرکت‌ها به منظور ارزیابی و ارتقاء سیستم منابع انسانی قرار گرفته است. ویژگی‌های خاص استاندارد و سلسله مراتبی بودن آن و نیز تعریف دقیق اقدامات و توانمندی‌هایی که شرکت‌ها در هر سطح برای اجرا و ارتقاء سیستم منابع انسانی بدان نیازمندند از جمله مهم‌ترین ویژگی‌های این استاندارد است.

استاندارد ۳۴۰۰۰ دارای پنج سطح بلوغ است که این مراحل، پایه‌های متوالی و مدام برای بهبود استعدادها، توسعه منابع انسانی اثربخش، و مدیریت موفق سرمایه‌های انسانی سازمان می‌باشد و سازمان را برای نیل به استراتژی‌ها یاری می‌کند. هر سطح بلوغ یک مرحله تکاملی است که سطحی از قابلیت‌ها را برای بهبود منابع انسانی سازمان ایجاد و نهادینه می‌کند. هر مرحله بلوغ از چندین شاخص و فرآیند تشکیل می‌شود. هر فرآیند شامل مجموعه‌ای از اهداف است که اگر برآورده شوند، آن فرآیند می‌تواند بر منابع انسانی اثر مورد نظر را بگذارد و شاخص انسانی حاصل شود. فرآیندها هم قابلیت‌های مورد نیاز برای کسب بلوغ در یک مرحله و هم اقدامات مورد نیاز بهبود قابلیت‌ها را مورد توجه قرار می‌دهند. وقتی اهداف همه فرآیندها در یک سطح بلوغ برآورده شود، سازمان آن سطح بلوغ را کسب کرده است و وارد سطح جدیدی از قابلیت‌های منابع انسانی می‌شود.