



بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران

آسیب شناسی مثبت اندیشی و توانمندسازی منابع انسانی و ارائه راهکارهای اجرایی

محمد حسن امامی

چهارمین همایش آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی

۱۶ مهرماه ۱۳۹۴



جدول محتوا

ردیف	موضوع
۱	چرا یی نظام تایید صلاحیت
۲	اعتبار نظام تایید صلاحیت کارشناسان و مدیران منابع انسانی
۳	مفاهیم کلیدی نظام تایید صلاحیت
۴	شاخص ها و معیارها
۵	منطق امتیاز دهی / خود ارزیابی
۶	بهبود

۱- چرایی نظام تایید صلاحیت

• نظام تایید صلاحیت مدیران و کارشناسان منابع انسانی،

- ۱- رویکردی برای تحقق بستر شایسته گزینی و شایسته سالاری درتصدی مشاغل حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان‌های کشور است
- ۲- همچنین مسیر برای ایجاد فرصت‌های برابر درتصدی مشاغل حوزه مدیریت منابع انسانی است.
- ۳- نظام تایید صلاحیت ابزاری برای تعیین پروژه‌های بهبود فردی با رویکرد علمی و عملی برای مدیران و کارشناسان واحد مدیریت منابع انسانی سازمان‌های کشور است.
- ۴- گسترش و توسعه این نظام عاملی برای بازسازی و شناسائی مجدد شأن و منزلت حرفه‌ای مدیران و کارشناسان منابع انسانی در درون و برون سازمان‌های خواهد بود.

۲- اعتبار نظام تایید صلاحیت کارشناسان و مدیران منابع انسانی

• نظام تایید صلاحیت کارشناسان و مدیران منابع انسانی

- ۱- با نظارت علمی و فنی و تایید آکادمی مدیریت منابع انسانی اروپا www.HRMacademy.net طراحی گردیده است
- ۲- بطور کلی منطق تایید خود مدل عبارت بوده است از:
 - ۱-۲ بررسی سوابق علمی و اجرایی قریب بر ۴۰۰ مدیر و کارشناس منابع انسانی از شرکت های موفق
 - ۲-۲ بررسی تئوری ها و مدل های مدیریتی با تمرکز بر رهبری منابع انسانی (دستیابی به اهداف از طریق توانمندسازی منابع انسانی)
 - ۳-۲ تطبیق و طرح ریزی شاخص ها و معیارها
- ۳- و صدور گواهینامه از سوی اکادمی مدیریت منابع انسانی اروپا

۳ - مفاهیم کلیدی نظام تایید صلاحیت

- زمینه های شایستگی
- دانش و مهارت مورد انتظار
- ادبیات و تعاریف
- وزن دهی
- امتیاز دهی

۴- شاخص ها و معیارها

ردیف	زمینه های شایستگی	دانش و مهارت مورد انتظار
۱	فرایندهای عمومی مدیریت منابع انسانی	قوانین ملی - منطقه ای کار و تامین اجتماعی
		اصول اداری و کارگزینی
		ایمنی، بهداشت، محیط زیست (اگر جز سافتسکل باشد)
		مطالعه کار و کارسنجی
		روش های مدیریت خروج کارکنان
		مدیریت اطلاعات منابع انسانی
۲	مدیریت عمومی	برنامه ریزی و سازمان دهی واحد HR
		هماهنگی
		نظارت و کنترل
		مالی / حسابداری منابع انسانی
		کارتیمی
		رهبری

فرایندهای عمومی:

روابط کار و کارکنان - آشنایی با قوانین اداری و استخدامی مرتبط با سازمان متبوع - آشنایی با اصول طراحی و اجرای مسائل ایمنی، ارگونومی و نظام های مدیریت مربوط به HSE- قابلیت اندازه گیری و جمع آوری داده ها و پردازش بهینه آن در تولید اطلاعات و دانش و گزارشات حوزه کارکنان

مدیریت عمومی:

توانمندی در ارتباطات اثربخش - حل مسئله - تعریف و تحلیل سیستم و فرآیند - مدیریت زمان - برنامه ریزی - بودجه ریزی تخصصی منابع ریالی و انسانی - راهبری - نظارت - کنترل - مذاکره و متقاعدسازی - خلاقیت و خلق ایده - تحقق ایده و نوآوری - اصول کار تیمی - رهبری و پذیرش قلبی کارکنان زیر مجموعه

۴- شاخص ها و معیارها

ردیف	زمینه های شایستگی	دانش و مهارت مورد انتظار
۳	فرایندهای استاتیک مدیریت منابع انسانی	تجزیه و تحلیل مشاغل
		طراحی و توسعه سازمانی
		برنامه ریزی منابع انسانی
		جذب و استخدام
		جبران خدمت
		مدیریت آموزش
		انگیزش و نگهداشت
۴	فرایندهای دینامیک مدیریت منابع انسانی	مدیریت استراتژیک منابع انسانی
		یکپارچه سازی سیستم های فرآیندهای استاتیک
		مسیر شغلی
		توانمند سازی منابع انسانی
		جانشین پروری و مدیریت استعداد
		خلاقیت و نوآوری
		توسعه کار تیمی و مشارکت
		توسعه تعلق سازمانی
		توسعه یادگیری سازمانی
		مدیریت دانش با رویکرد سبز
		مدیریت عملکرد

فرآیندهای تخصصی با لحاظ بلوغ سطح یک سازمان (فرآیندهای استاتیک)

اصول کارشکافی و تجزیه و تحلیل شغل و استخراج شرح وظایف و مسئولیتها و اختیارات- مدیریت برنامه ریزی نیروی انسانی- جلب منابع انسانی- استخراج شرایط احراز برای تک تک مشاغل سازمانی(دانش، تجربه، مهارت، فیزیولوژیک، شخصیت و استعدادهای روان شناختی)- تعریف ابزارهای اندازه گیری و سنجش شرایط احراز- جامعه پذیری- نگهداشت کارکنان- استخراج شاخص های مدیریت عملکرد بر مبنای شاخصهای ثابت و متغیر- تعریف ابزارهای اندازه گیری وظایف مطابق شاخص های ارزیابی- بازخور فردی و سازمانی- تعریف پروژه های بهبود و توانمندسازی فردی و سازمانی- طراحی نظام جبران خدمت براساس عدالت درون و برون سازمانی- نیازسنجی آموزشی- برنامه ریزی آموزشی- اجرای فرآیند آموزش- ارزشیابی آموزش- اثربخشی آموزشی- نیازسنجی سازمان در سیستم انگیزش براساس اهداف راهبری- نیاز سنجی کارکنان در سیستم انگیزش- تلفیق نیازهای کارکنان و سازمان- نگهداشت کارکنان

فرآیندهای تخصصی با لحاظ بلوغ سطح دو وبالاتر سازمان (فرآیندهای دینامیک)

تفکر استراتژیک- برنامه ریزی استراتژیک و خط مشی گذاری منابع انسانی- پایش اهداف استراتژیک منابع انسانی-یکپارچه سازی سیستم های مدیریت منابع انسانی با رویکرد فرآیندی- همسویی سیستم های منابع انسانی با اهداف استراتژیک- بستر سازی محیط درون و برون سازمانی در استفاده از توسعه قابلیت های برنامه ریزی شده فردی و سازمانی- توانمندسازی کارکنان (مبتنی بر اصول مدل)- مدیریت اطلاعات ابعاد استاتیک در سیستم D.A.C-تعریف کارراهه شغلی- استعدادیابی و جانشین پروری- طراحی، اجرا و پایش فرآیند توسعه کارکنان- طراحی، اجرا و پایش فرآیند خلاقیت کارکنان- طراحی، اجرا و پایش فرآیند توسعه کار تیمی- طراحی، اجرا و پایش فرآیند تعلق سازمانی- طراحی، اجرا و پایش فرآیند مشارکت کارکنان- طراحی، اجرا و پایش فرآیند یادگیری سازمانی- طراحی، اجرا و پایش فرآیند مدیریت دانش-



۴- شاخص ها و معیارها

ردیف	زمینه های شایستگی	دانش و مهارت مورد انتظار
	مدل های ارزیابی و تعالی جویی	استانداردهای خانواده ایزو (در حوزه مدیریت منابع انسانی)
		مدیریت منابع انسانی در مدل های تعالی سازمانی
		مدل توانمندسازی منابع انسانی
		مدل نشان رهبری منابع انسانی (آکادمی منابع انسانی اروپا)
		مدل مسئولیت پذیری اجتماعی

مدلهای پایش:

- مدلهای کیفیت بالندگی و پایش حوزه مدیریت منابع انسانی -
- اصول مستندسازی- فرآیند گرایی- اصول ممیزی- اصول
- ارزیابی- تعریف و راهبری کمیته های منابع انسانی- اجرا و
- پایش مدل توانمندسازی- اجرا و پایش مدل تعالی سازمانی-
- اجرا و پایش مدل رهبری سازمانی- اندازه گیری ویژگی های
- فردی و سازمانی کارکنان (رضایت، تعهد، جوسازمانی،
- فرسودگی و...) - تعریف پروژه های بهبود منابع انسانی- اجرا و
- سنجش اثربخشی پروژه های منابع انسانی

۵- منطق امتیازدهی / خود ارزیابی

امتیاز کسب شده	تحقیق و پژوهش ۴ ***	سوابق علمی (هر عنوان)				مهارت **				آموزش امتیاز ۶ *	دانش و مهارت مورد انتظار	زمینه های شایستگی
		مقاله		کتاب		پایش ۵	بازنگری ۵	اجرای ۱۰	طراحی ۱۰			
		تالیف ۳	ترجمه ۵/۰	تالیف ۵	ترجمه ۲							
											قوانین ملی - منطقه ای کار و تامین اجتماعی	فرایندهای عمومی
											اصول اداری و کارگزینی	
											ایمنی، بهداشت، محیط زیست، (اگر جز سافتا باشد)	
											مطالعه کار و کارسنجی	
											روش های مدیریت خروج کارکنان	
											مدیریت اطلاعات منابع انسانی	
											جمع امتیاز کسب شده:	کل امتیاز = ۲۰۰

* هر ۸ ساعت آموزش مساوی با ۲ است و حداکثر امتیاز ۶ است.

** ۱- فقط ادعا شود و در مصاحبه تایید گردد: حداکثر ۶۰٪ - مستندات محدود ارائه گردد: حداکثر ۱۵٪ - مستندات کافی ارائه گردد: ۴۰٪.

۲- طراحی (عضو تیم- سازوکار طراحی- روش طراحی- فرایندها- شاخص های کنترلی- سازوکار آموزش برای اجرا) ۳- اجرا (تیم سازی، برگزاری

آموزش، تدوین روش ها و خط مشی ها)، ۴- بازنگری: (تحلیل نتایج، ارائه راهکار بهبود) ۵- بایش: (گردآوری داده ها و اطلاعات)

*** مانند: پایان نامه دانشگاهی- اقدامات مطالعاتی درون سازمانی و برون سازمانی (منطق مطالعه، دلیل مطالعه، نقش فرد مورد نظر، نتایج کسب شده)

۵- منطق امتیازدهی / خود ارزیابی

امتیاز کسب شده	تحقیق و پژوهش ۴ ***	سوابق علمی (هر عنوان)				مهارت **				آموزش امتیاز ۶ *	دانش و مهارت مورد انتظار	زمینه های شایستگی
		مقاله		کتاب								
		تالیف ۳	ترجمه ۵/۰	تالیف ۵	ترجمه ۲	پایش ۵	بازنگری ۵	اجرای ۱۰	طراحی ۱۰			
											برنامه ریزی و سازمان دهی واحد HR	مدیریت عمومی
											هماهنگی	
											نظارت و کنترل	
											مالی / حسابداری منابع انسانی	
											کار تیمی	
											رهبری	
											جمع امتیاز کسب شده:	کل امتیاز = ۲۰۰

امتیازات از توزیع امتیاز بین عناصر امتیاز دهی برخوردار باشد. در صورتی که امتیاز فرایندهای استاتیک از ۷۰ به بالا ترشد نیازی به ارائه مستندات برای فرایندهای عمومی و مدیریت عمومی نیست. در صورتی که امتیاز فرایندهای دینامیک از ۱۴۰ به بالاتر شد نیازی به ارائه مستندات فرایندهای عمومی و مدیریت عمومی و برخی از مستندات فرایندهای استاتیک نیست.

۵- منطق امتیازدهی / خود ارزیابی

امتیاز کسب شده	تحقیق و پژوهش ۴ ***	سوابق علمی (هر عنوان)				مهارت **				آموزش امتیاز ۶ *	دانش و مهارت مورد انتظار	زمینه های شایستگی
		مقاله		کتاب		پایش ۵	بازنگری ۵	اجرای ۱۰	طراحی ۱۰			
		تالیف ۳	ترجمه ۵/۰	تالیف ۵	ترجمه ۲							
											تجزیه و تحلیل مشاغل	فرایندهای استاتیک (ایستا) واحد منابع انسانی
											طراحی و توسعه سازمانی	
											برنامه ریزی منابع انسانی	
											جذب و استخدام	
											جبران خدمت	
											مدیریت آموزش	
											انگیزش و نگهداشت	
											جمع امتیاز کسب شده:	کل امتیاز = ۲۵۰

۵- منطق امتیازدهی / خود ارزیابی

امتیاز کسب شده	تحقیق و پژوهش ۴ ***	سوابق علمی (هر عنوان)				مهارت **				آموزش امتیاز ۶ *	دانش و مهارت مورد انتظار	زمینه های شایستگی
		مقاله		کتاب		پایش ۵	بازنگری ۵	اجرای ۱۰	طراحی ۱۰			
		تالیف ۳	ترجمه ۵/۰	تالیف ۵	ترجمه ۲							
											مدیریت استراتژیک منابع انسانی	فرایندهای دینامیک (پویایی) واحد منابع انسانی
											یکپارچه سازی سیستم های فرآیندهای استاتیک	
											مسیر شغلی	
											توانمند سازی منابع انسانی	
											جانشین پروری و مدیریت استعداد	
											خلاقیت و نوآوری	
											توسعه کار تیمی و مشارکت	
											توسعه تعلق سازمانی	
											توسعه یادگیری سازمانی	
											مدیریت دانش با رویکرد سبز	
											مدیریت عملکرد	
											جمع امتیاز کسب شده:	کل امتیاز= ۵۰۰

۵- منطق امتیازدهی / خود ارزیابی

امتیاز کسب شده	تحقیق و پژوهش ۴ ***	سوابق علمی (هرعنوان)				مهارت **				آموزش امتیاز ۶ *	دانش و مهارت مورد انتظار	زمینه های شایستگی
		مقاله		کتاب		پایش ۵	بازنگری ۵	اجرای ۱۰	طراحی ۱۰			
		تالیف ۳	ترجمه ۵/۰	تالیف ۵	ترجمه ۲							
											استانداردهای خانواده ایزو (در حوزه مدیریت منابع انسانی)	مدل های ارزیابی و تعالی جویی (نمونه و شناخته شده در ایران)
											مدیریت منابع انسانی در مدل های تعالی سازمانی	
											مدل توانمندسازی منابع انسانی	
											مدل نشان رهبری منابع انسانی (آکادمی منابع انسانی اروپا)	
											مدل مسئولیت پذیری اجتماعی	
											کل امتیاز = ۲۰۰ مع امتیاز کسب شده:	

۵- منطق امتیازدهی / خود ارزیابی

تحصیلات آکادمیک						عضویت در مراکز علمی - تخصصی معتبر (امتیاز هر عضویت ۱ تا ۳)
دکتر ۵		کارشناسی ارشد ۳		کارشناسی ۱		
غیر مرتبط ۱	مرتبط ۳	غیر مرتبط ۱	مرتبط ۳	غیر مرتبط ۱	مرتبط ۳	
جمع کل امتیاز ضربدر ضریب کیفیت دانشگاه (بین ۱ تا ۴) بعلاوه امتیاز عضویت :						

در صورت لزوم ضریب کیفیت از داده های وزارت علوم بهره گرفته شود.

۵- منطق امتیازدهی / خود ارزیابی

سطح فعالیت	تجربه کاری (ماه) <u>غیر مرتبط</u> با حوزه منابع انسانی / تعداد پرسنل سازمان										تجربه کاری (ماه) <u>مرتبط</u> با حوزه منابع انسانی / تعداد پرسنل سازمان									
	امتیاز تجربه مدیریتی ۳					امتیاز تجربه کارشناسی ۱					امتیاز تجربه مدیریتی ۴					امتیاز تجربه کارشناسی ۳				
اندازه سازمان	بیش از ۲۰۰۰	۸۰۰ تا ۲۰۰۰	۳۰۰ تا ۸۰۰	۸۰ تا ۳۰۰	کمتر از ۸۰	بیش از ۲۰۰۰	۸۰۰ تا ۲۰۰۰	۳۰۰ تا ۸۰۰	۸۰ تا ۳۰۰	کمتر از ۸۰	بیش از ۲۰۰۰	۸۰۰ تا ۲۰۰۰	۳۰۰ تا ۸۰۰	۸۰ تا ۳۰۰	کمتر از ۸۰	بیش از ۲۰۰۰	۸۰۰ تا ۲۰۰۰	۳۰۰ تا ۸۰۰	۸۰ تا ۳۰۰	کمتر از ۸۰
وزن سازمان	۳	۵/۲	۸/۱	۵/۱	۱	۳	۵/۲	۸/۱	۵/۱	۱	۳	۵/۲	۸/۱	۵/۱	۱	۳	۵/۲	۸/۱	۵/۱	۱
سنوات خدمت																				
# وزن سنوات																				
جمع کل																				
کل امتیاز:																				

وزن سنوات کمتر از ۳ سال = ۱ و بین ۳ تا ۶ سال = ۲ و بین ۶ تا ۱۲ سال = ۴ و بین ۱۰ تا ۱۵ سال = ۶ و بیش از ۱۵ سال = ۹

۵- منطق امتیازدهی / خود ارزیابی

• سطوح امتیازات و نوع گواهینامه نظام تایید صلاحیت کارشناسان و مدیران منابع انسانی

امتیازات و توزیع آن و درصد سقف قابل قبول							
امتیازات / زمینه ها	فرایند عمومی	مدیریت عمومی	فرایند استاتیک	فرایند دینامیک	مدل های ارزیابی	تحصیلات	تجربه کاری
امتیاز کل منطق	۲۰۰	۲۰۰	۲۵۰	۵۰۰	۲۰۰	۴۰	۱۱۰
درصد سقف قابل قبول	%۸۰	%۶۰	%۴۰	%۳۵	%۵۰	%۹۰	%۸۰
امتیاز کسب شده							
درصد کسب شده							
جمع جبری کل امتیازات هفتگانه =							

سطوح امتیازات و نوع گواهینامه نظام تایید صلاحیت کارشناسان و مدیران منابع انسانی

حدود امتیاز گواهینامه	سطوح	محدوده امتیازات					
		فرایندهای عمومی	مدیریت عمومی	فرایندهای استاتیک	فرایندهای دینامیک	مدل های ارزیابی	تحصیلات
۱۷۵-۱۰۰	کارشناس سطح ۲	۵۰-۳۰	تا ۳۰	تا ۲۰	تا ۳۰	تا ۱۵	تا ۱۵
۳۰۰-۱۷۵	کارشناس سطح ۱	۸۰-۵۰	۵۰-۳۰	۴۰-۲۰	۷۰-۳۰	۳۰-۱۵	۲۰-۱۵
۴۵۰-۳۰۰	کارشناس مسئول	۱۰۰-۸۰	۷۰-۵۰	۵۰-۴۰	۱۱۰-۷۰	۵۰-۳۰	۳۰-۲۰
۶۰۰-۴۵۰	مدیر سطح ۲	۱۳۰-۱۰۰	۹۰-۷۰	۷۰-۵۰	۱۴۰-۱۱۰	۶۰-۵۰	۳۵-۳۰
۷۰۰-۶۰۰	مدیر سطح ۱	۱۵۰ تا ۱۳۰	۱۱۰-۹۰	۹۰-۷۰	۱۶۰-۱۴۰	۷۰-۶۰	۳۵-۳۰
۸۰۰-۷۰۰	مدیر اجرایی	۱۶۰ تا ۱۵۰	۱۲۰-۱۱۰	۱۰۰-۹۰	۱۷۵-۱۴۰	۱۰۰-۷۰	۳۵ به بالا


۶- بهبود

اولویت و اهمیت							سطوح
تجربه کاری	تحصیلات	مدل های ارزیابی	فرایندهای دینامیک	فرایندهای استاتیک	مدیریت عمومی	فرایندهای عمومی	
۵	۲	۷	۶	۴	۱	۳	کارشناس (سطح ۲)
۵	۲	۷	۶	۳	۱	۴	کارشناس (سطح ۱)
۳	۴	۷	۶	۱	۲	۵	کارشناس مسئول
۲	۳	۵	۴	۱	۶	۷	مدیر سطح ۲
۲	۴	۵	۱	۳	۶	۷	مدیر سطح ۱
۳	۴	۵	۱	۲	۶	۷	مدیر ارشد



نظام تایید صلاحیت: تحلیل روانشناختی و شخصیتی

مهارت ها و استعداد های روانشناختی			خصوصیات شخصیتی			
هوش هیجانی (EQ)	هوش منطقی (IQ)	انطباق تیپ شخصیت با شغل	برون گرایی	درون گرا	اجتماعی بودن	وجدانی بودن



قابوس نامه:

. از پیشه ها یاد کنم، غرض پیشه نه دکانداری است،
هرکاری که مردم کند و بر دست گیرد آن چون پیشه است،
باید که آن کار نیک بدانی ورزیدن تا از آن برتوانی خوردن.
اکنون چنان که من همی بینم هیچ پیشه و کاری نیست که
آدمی آن را بجوید که آن پیشه را از داستان و نظام مستغنی
دانی الا که همه را ترتیب دانستن باید.

سپاس

emami@yiran-hre.com

Mh.emami@yahoo.com

