

راهنمای متقاضیان

# جایزه تعالی منابع انسانی

  
انجمن مدیریت منابع انسانی ایران



## راهنمای متقاضیان

# جایزه تعالی منابع انسانی ایران

### فهرست عناوین

.....	مقدمه
.....	بخش اول: اهداف، ارکان و ارزشهای محوری مدل
.....	بخش دوم: تشریح مدل و معیارهای آن
.....	بخش سوم: امتیازدهی مدل
.....	بخش چهارم: خود ارزیابی
.....	بخش پنجم: فرآیند تقاضا
.....	بخش ششم: مقررات عمومی
.....	پیوست

چند سالی است بشر به هزاره سوم وارد شده و برای دستیابی به پیشرفتهای سریع علمی و تکنولوژیکی سرمایه گذاری های مختلفی را انجام داده است. یکی از گرانتترین سرمایه گذاری ها بر روی دانش و نیروی انسانی صورت گرفته بطوریکه جوامع پیشرفته دنیا به شدت به مدیریت منابع انسانی به عنوان ستون حرکت به سمت کسب و کار دانش محور اعتقاد پیدا کرده اند .

در این راستا مدیران سطوح عالی این جوامع براین باورند که با ایجاد مدل های تعالی منابع انسانی، می توان رقابت سالمی را در مسیر تعالی ، میان شرکت ها و سازمان ها و بنگاههای اقتصادی ایجاد نمایند تا در این مسیر عملاً شاهد رشد و شکوفایی نیروی انسانی خود باشند .

جایزه تعالی منابع انسانی ایران به عنوان اولین جایزه ایرانی در زمینه توسعه منابع انسانی بوده که به همت انجمن منابع انسانی ایران و حمایت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و با همکاری و تلاش گروهی از اندیشمندان این حوزه در مدت ۲ سال مورد تحقیق، طراحی و آماده سازی جهت اجرا واقع شده است . امید است با توجه بیشتر همه ارگانها ، سازمانها و بخشها به بحث تعالی منابع انسانی، شاهد رشد و بالندگی هرچه بیشتر نیروی انسانی به عنوان بزرگترین و گرانمایه ترین سرمایه کشور عزیزمان ایران باشیم .

## بخش اول: اهداف، ارکان و ارزشهای محوری مدل

### ۱. جایزه تعالی منابع انسانی ایران

جایزه تعالی منابع انسانی ایران که در این نظام نامه به اختصار " جایزه " نامیده می شود، براساس مفاد نظام نامه و دستورالعمل های آن به برترین بنگاههای ایرانی که حائز شرایط لازم برای قرارگرفتن در یکی از سطوح تعالی حوزه مدیریت منابع انسانی باشند اعطاء می گردد.

### ۲. اهداف جایزه تعالی منابع انسانی ایران

این جایزه با هدف:

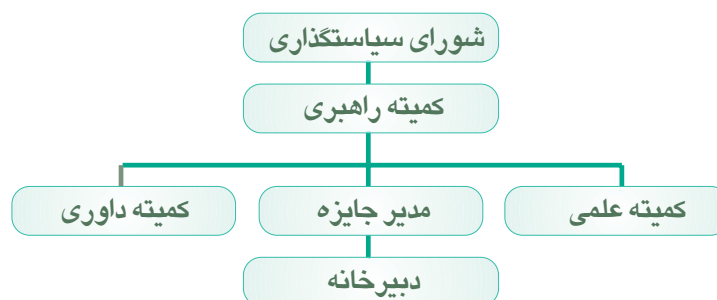
- ایجاد فضای رقابتی مناسب میان بنگاه ها
- فراهم آوردن امکان تبادل تجربیات موفق میان آنان
- انتخاب، معرفی و قدردانی از بنگاه های برتر در حوزه مدیریت منابع انسانی اعطاء می گردد

### ۳. دامنه کاربرد

کلیه بنگاه های اقتصادی که یکی از اهداف استراتژیک خود را رسیدن به تعالی در حوزه مدیریت منابع انسانی می دانند می توانند متقاضی شرکت در این جایزه باشند .

اجرای این مدل به تفکیک در دو گروه " بنگاه های بزرگ" و "بنگاه های کوچک و متوسط (SME ها)" صورت می گیرند .

### ۴. نمودار ارکان جایزه تعالی منابع انسانی ایران



نمودار ساختار تشکیلاتی جایزه ملی تعالی منابع انسانی

۱-۷ - شورای سیاست گذاری:

این شورا عالی ترین مرجع تصمیم گیری در خصوص فرآیند جایزه می باشد که وظیفه اتخاذ سیاست های کلان و تصویب برنامه های استراتژیک مرتبط با فرآیند جایزه را بر عهده دارد .

۲-۷ - کمیته راهبری:

این کمیته وظیفه تدوین نظامنامه و برنامه های استراتژیک مرتبط با فرآیند اعطاء جایزه، تصویب برنامه زمانی اجرای فرآیند اعطاء جایزه و آئین نامه ها و دستورالعمل های مربوطه، بسترسازی و ارتقاء فرهنگ تعالی منابع انسانی در سازمان ها و کنترل و نظارت دقیق بر عملکرد کمیته های علمی، داوری و دبیرخانه جایزه را برعهده دارد .

۲-۷ - کمیته علمی:

این کمیته وظیفه تدوین و تصویب معیارها و رویه تعیین صلاحیت ارزیابان و ارزیابان ارشد، تعیین حد نصاب های امتیازات به تفکیک سطوح تعالی در آغاز هر دوره و تدوین و تصویب معیارهای اصلی و فرعی و رویه های اجرایی ارزیابی متقاضیان در سطوح مختلف را برعهده دارد .

۴-۷ - کمیته داوری:

این کمیته وظیفه بررسی و پاسخگویی به شکایات متقاضیان دریافت جایزه، دریافت، بررسی و اعلام نتایج نهایی ارزیابی ارزیابان سازمان ها و تصویب نهایی احراز سطوح مختلف جوایز برای متقاضیان را بر عهده دارد .

۵-۷ - دبیرخانه جایزه:

دبیرخانه وظیفه تهیه برنامه زمانی عملیات اجرایی هر دوره فرآیند، تهیه و تدوین آئین نامه ها و دستورالعمل های اجرایی، ابلاغ مصوبات کمیته راهبری به کمیته های علمی و داوری، اجرای کلیه فعالیت های کارشناسی مورد نیاز شوراها و کمیته های مختلف، اطلاع رسانی مستمر در خصوص اعطاء جایزه به کلیه سازمان ها ، انجام فراخوان عمومی و در صورت نیاز برگزاری همایش به نحو مقتضی و سایر فعالیت های مرتبط با امور اجرایی فرآیند اعطای جایزه را بر عهده دارد .

۶-۷ - مدیر جایزه:

به منظور ایجاد هماهنگی های بیشتر میان کمیته های داوری، علمی و دبیرخانه جایزه با کمیته راهبری جهت اجرای هرچه دقیق تر فرآیند اعطای جایزه یک نفر فرد آگاه به فرآیند مذکور ترجیحا با سابقه مدیریتی مناسب و نام آشنا در مباحث مدیریت منابع انسانی به عنوان مدیر جایزه از سوی رییس کمیته راهبری انتخاب می گردد .

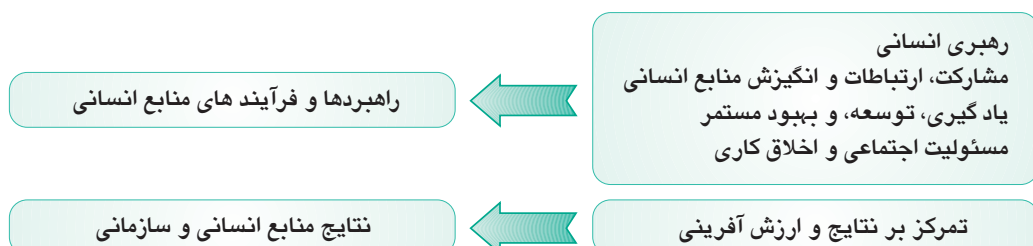
۶. ارزشهای محوری:

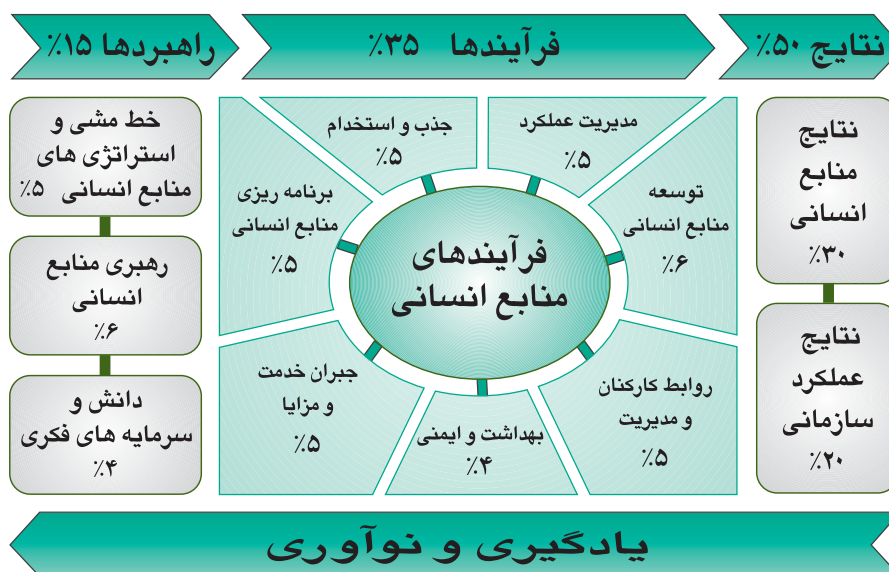
مدل جایزه یک چارچوب جامع مبتنی بر مجموعه ای از ارزش های محوری، معیارها و شاخص ها در تمامی ابعاد منابع انسانی سازمان است که به مدیران منابع انسانی یاری می دهد تا از طریق ارزیابی مستمر راهبردها، فرآیند ها و نتایج منابع انسانی و سازمان، نقاط قوت و فرصت های قابل بهبود خود را شناسایی نموده، تا برای بهبود آنها و رسیدن به سازمان یادگیرنده و توسعه یافته، برنامه ریزی نمایند.

- این ارزش ها عبارتند از:
- رهبری استراتژیک
  - مسئولیت اجتماعی و اخلاق کاری
  - مشارکت، ارتباطات و انگیزش
  - تمرکز بر نتایج و ارزش آفرینی
  - یاد گیری، توسعه و بهبود مستمر

۷. نمودار ارتباطی ارزش های محوری

به طور خلاصه، پیوند ارزش های محوری تعالی منابع انسانی با ابعاد تعالی منابع انسانی به شرح زیر است:





## ۲. بخشهای اصلی مدل

همانطور که در مدل جایزه (ماده ۱۸) مشخص است، مدل جایزه در سه بخش اصلی طراحی گردیده است: راهبردها / فرآیندها / نتایج. راهبردها ضمن آنکه تعیین کننده و جهت دهنده طراحی و اجرای فرآیندهای HR هستند، به همراه فرآیندها، حوزه های منابع انسانی یک سازمان را حمایت و یکپارچه می کنند و نتایج آنچه را که یک سازمان در حوزه منابع انسانی و عملکرد سازمانی به دست می آورد پوشش می دهند. نتایج بر اثر حمایت راهبردها و فرآیندها تب به دست می آیند و راهبردها باگرفتن بازخورد از نتایج اجرای فرآیندها، بهبود می یابند.

## ۳. معیارها، زیر معیارها و نکات کلیدی مدل

مدل جایزه تعالی منابع انسانی ایران دارای ۱۲ معیار، ۴۷ زیر معیار به همراه تعدادی نکات راهنما می باشد که در زیر به تشریح آنها پرداخته می شود:

## معیار ۱) رهبری منابع انسانی

تعریف: رهبران منابع انسانی سازمان های متعالی چشم انداز و ارزشهای محوری منابع انسانی را تعیین می کنند، در فرآیند استراتژی منابع انسانی و کسب و کار مشارکت فعال دارند و نقش الگو را در حمایت از کارکنان، تحول سازمانی و توسعه فرهنگ تعالی منابع انسانی ایفاء می کنند.

## معیار ۲) استراتژی منابع انسانی

تعریف: سازمان های متعالی از طریق طراحی، تدوین و اجرای استراتژیهای منابع انسانی متمرکز بر نیازها و خواسته های ذینفعان و نیز شرایط محیطی، تضمین می کنند که طرح ها و فعالیت های منابع انسانی شان در راستای تحقق چشم انداز، اهداف و استراتژی های محوری سازمان است.

## معیار ۳) مدیریت دانش و سرمایه فکری

تعریف: سازمان های متعالی از طریق اندازه گیری، مدیریت و توسعه منابع ناملموس فکری شامل سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه ای و نیز بابه کارگیری فرآیند و استراتژی های خلق، کسب، تسهیم و کاربرد دانش، به بهبود عملکرد منابع انسانی و سازمان کمک می کنند.

## معیار ۴) برنامه ریزی منابع انسانی

تعریف: سازمانهای متعالی به منظور نیل به اهداف استراتژیک خود به برنامه ریزی منابع انسانی می پردازند. آنها معین می کنند که به چه تعداد منابع انسانی، با چه شایستگی هایی، برای چه مشاغل و در چه زمانی نیاز دارند.

## معیار ۵) جذب و استخدام

تعریف: سازمان های متعالی به منظور تامین اهداف و اجرای برنامه های استراتژیک کسب و کار با به کارگیری رویکردها و فنون پیشرفته جذب و استخدام، افرادی که از شایستگی لازم برای انجام مشاغل مورد نیاز برخوردار باشند را شناسایی و جذب کرده و شایسته ترین آنها را به کار می گیرند.



### معیار ۶) مدیریت عملکرد

تعریف: در سازمان های متعالی عملکرد فردی، تیمی و سازمانی به طور مستمر بازنگری، برنامه ریزی و توسعه داده می شود. این سازمانها با شناسایی فرصتهای بهبود عملکرد در سطوح فردی، تیمی و سازمانی به توسعه آنها جهت نیل به اهداف عملکردی سازمان کمک می کنند.

### معیار ۷) توسعه منابع انسانی

تعریف: سازمان های متعالی همسو با اهداف و استراتژی های سازمان فرصت های یادگیری و توسعه فردی، تیمی و سازمانی را فراهم ساخته و با استفاده از برنامه های توسعه ای از انطباق دانش و مهارت ها و توانایی های منابع انسانی خود با نیازها و توانایی های مورد نیاز سازمان در حال و آینده اطمینان پیدا می کنند.

### معیار ۸) جبران خدمات و مزایا

تعریف: سازمان های متعالی جبران خدمات و مزایا را به گونه ای نظام مند و مؤثر به منظور تحقق اهداف، استراتژی های محوری، تقویت فرهنگ سازمانی و نیز انگیزش و توسعه منابع انسانی، طرح ریزی و مدیریت کرده و بهبود می دهند.

### معیار ۹) روابط کار و کارکنان

تعریف: سازمان های متعالی به منظور بهبود روابط همکارانه، ایجاد قراردادهای روانی مثبت، خلق جوی از اعتماد و حداقل نمودن تعارضات مخرب فی مابین کارکنان و مدیریت و نیز مطلع نگه داشتن آنها از مسائل کاری و مشارکت شان در تصمیم گیری، اقدام به تهیه و تنظیم اهداف سیاستها و رویه های مؤثر و نوآورانه روابط کارکنان می نمایند.

### معیار ۱۰) بهداشت و ایمنی

تعریف: سازمانهای متعالی از طریق تدوین و اجرای خط مشی های مناسب و طرح های نو آورانه بهداشت و ایمنی و نیز با استفاده از علوم ارگونومی و به کارگیری استانداردهای بهداشت و ایمنی، برای حفظ و نگهداری سلامت و ایمنی حال و آینده منابع انسانی، کاهش عوامل مؤثر بر فشار روانی آنها و بهبود کیفیت زندگی شان به طور مداوم و نظام مند در تلاش هستند.

### معیار ۱۱) نتایج منابع انسانی

تعریف: سازمانهای متعالی به طور فراگیر و مستمر نتایج مرتبط با رویه ها و فعالیتهای مهم منابع انسانی را اندازه گیری، تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی کرده و بهبود می دهند.

۱-۱۱) نتایج ادراکی منابع انسانی: این نتایج، بیانگر ادراکات منابع انسانی از رویه ها و فعالیتهای منابع انسانی سازمان است (به عنوان مثال، این ادراکات از طریق نظرسنجی، گروههای نمونه، مصاحبه ها و ارزیابی های ساختار یافته مشخص می شوند).

۲-۱۱) نتایج عملکردی منابع انسانی: این نتایج از شاخص های عملکردی مهم منابع انسانی یک سازمان هستند، که به منظور درک، کنترل، پیش بینی و بهبود عملکرد منابع انسانی مورد استفاده واقع می شوند.

### معیار ۱۲) نتایج سازمانی

تعریف: این نتایج از شاخص های مهم عملکرد یک سازمان هستند، که تحت تأثیر منابع انسانی ایجاد می شوند و به منظور درک، کنترل، پیش بینی و بهبود منابع انسانی مورد استفاده واقع می شوند.

۱-۱۲) نتایج مالی

۲-۱۲) نتایج فکری و غیر مالی

## بخش سوم: منطق امتیازدهی مدل

### ۱. توزیع امتیازات های مدل

همانطور که در جدول توزیع امتیازات مدل مشاهده می شود، نحوه توزیع امتیازات مدل به صورت ذیل است:

۱- معیار راهبردها ۱۵٪ (معادل ۱۵۰ امتیاز)

۲- معیار فرآیند ها ۳۵٪ (معادل ۳۵۰ امتیاز)

۳- معیار نتایج ۵۰٪ (معادل ۵۰۰ امتیاز)

هر یک از معیارها درصدی از ارزش کل وزن (۱۰۰٪) و کل امتیازات (۱۰۰۰ امتیاز) را در مدل به خود اختصاص می دهند که این تقسیم بندی نشان دهنده تأکید مدل بر اهمیت تعیین راهبردها و اجرای آن در قالب فرآیند ها جهت تبدیل شدن به نتایج سازمان است.

## جدول توزیع امتیازات مدل تعالی منابع انسانی

۶۰	رهبری منابع انسانی	راهبردها	
۵۰	استراتژی منابع انسانی		
۴۰	مدیریت دانش و سرمایه فکری		
۱۵۰	جمع		
۵۰	برنامه ریزی منابع انسانی	فرآیندها	
۵۰	جذب و استخدام		
۶۰	توسعه منابع انسانی		
۵۰	مدیریت عملکرد		
۵۰	جبران خدمات و مزایا		
۵۰	روابط کار و کارکنان		
۴۰	بهداشت و ایمنی		
۳۵۰	جمع		
۱۵۰	ادراکی	منابع انسانی	نتایج
۱۵۰	عملکردی		
۱۰۰	مالی	سازمانی	
۱۰۰	غیر مالی و فکری		
۵۰۰	جمع		
۱۰۰۰	جمع کل		

### ۲. منطق امتیاز دهی

روش ارزیابی و امتیازدهی تعالی منابع انسانی، براساس منطق رادار RADAR می‌باشد؛

که شامل عناصر:

۱- نتایج Result

۲- رویکرد Approach

۳- استقرار Deployment

۴- ارزیابی و بازنگری Assessment \* Review

است و نشان دهنده الزاماتی است که باید در ارزیابی بخش‌های راهبردها، فرآیندها و نتایج مدل تعالی منابع انسانی مدنظر قرار گیرد.

### ۳. نحوه ارزیابی و امتیازدهی مدل

همانطور که بیان شد، روش ارزیابی و امتیازدهی مدل تعالی منابع انسانی، منطق رادار است و نشان دهنده الزاماتی است که باید در ارزیابی بخش‌های راهبردها / فرآیندها و نتایج مدل تعالی منابع انسانی (به طریق زیر) به آنها توجه شود.

#### الف) معیارهای ارزیابی راهبردها و فرآیندهای:

۱) رویکرد

عناصر رویکرد، به هدف (ها) و جهت‌گیری‌های مرتبط با هر جزء معیار و همچنین به تعریف و ایجاد مؤثرترین فرآیندها (ها) برای دستیابی به اهداف مذکور اشاره دارد. ویژگی‌های «اعتبار» و «یکپارچگی» هر یک به تعالی رویکرد ارائه شده، اشاره دارد.

۲) استقرار

استقرار، عملی کردن رویکرد را دربرمی‌گیرد. استقرار رویکردها به شیوه‌ای منسجم و نظام‌مند به طور مداوم و در تمامی سطوح سازمانی، خط مشی و استراتژی سازمان را محقق می‌سازد. ویژگی‌های «نظام‌مندی» و «اجرا» هر یک به تعالی استقرار رویکرد توصیف شده، اشاره دارد.

### ۳) ارزیابی و بازنگری

ارزیابی و بازنگری به نحوه‌اندازه‌گیری و پی‌گیری رویکرد اجراشده، اشاره دارد و اینکه یادگیری سازمان چگونه است و چگونه این فعالیت‌ها تحلیل می‌شوند تا برنامه‌های بهبود، شناسایی، اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی و اجرا شوند. ویژگی‌های «اندازه‌گیری»، «یادگیری» و «بهبود» هر یک به تعالی ارزیابی و بازنگری رویکرد توصیف شده، اشاره دارد.

### ب) معیار ارزیابی تعالی نتایج حوزه منابع انسانی و عملکرد سازمانی:

در عنصر نتایج، تعالی ایجاد شده در حوزه منابع انسانی و عملکرد سازمانی یک سازمان مورد بررسی و اندازه‌گیری قرار می‌گیرد. در این معیار، نتایج منابع انسانی و عملکرد سازمانی متأثر از آن بر اساس شاخص‌هایی، اندازه‌گیری و با دیگر سازمان‌ها مقایسه می‌شوند. ویژگی‌های «روندها»، «اهداف»، «مقایسه‌ها» و «علت‌ها» هر یک به تعالی نتایج ارائه شده اشاره دارد.

#### ۱) روندها

«روندها» به مجموعه داده‌های مرتبط با شاخص‌های مختلف مورد استفاده در اندازه‌گیری نتایج، در طول زمان، اشاره دارد. یک روند مثبت، روندی است که بهبود کلی در طول زمان را نشان می‌دهد. به عنوان مثال سری ۱۲، ۱۰، ۶، ۳ می‌تواند نشان‌دهنده یک روند مثبت باشد. البته عملکرد سازمان در حوزه منابع انسانی در مورد بعضی از شاخص‌ها می‌تواند از ابتدا در سطح مطلوب باشد. در این موارد، سازمان باید سطح عملکرد مطلوب خود را حفظ نماید.

#### ۲) اهداف

«اهداف» به اهداف سازمان در حوزه منابع انسانی اشاره دارد. برای هر روند، بایستی اهداف در طول زمان مشخص شوند. اطلاعات ارائه شده در معیار نتایج بایستی منطقی و دلیل اهداف تعیین شده را نشان دهد. در این صورت می‌توان قضاوت کرد که آیا اهداف، چالش برانگیز بوده یا اینکه موجب بهبود اساسی می‌شوند. همچنین این امکان باید وجود داشته باشد تا اهداف را به معیارهای توانمندساز، مرتبط ساخت. به عنوان مثال، اهداف از خط مشی و استراتژی ناشی شود. مقایسه نتایج واقعی با مورد انتظار به معنی دستیابی یا فراتر رفتن از روند ارائه شده برای اهداف است.

#### ۳) مقایسه‌ها

«مقایسه‌ها» به مقایسه شاخص‌ها با سازمان‌های دیگر اشاره دارد. این مقایسه می‌تواند با سازمان‌هایی مشخص، میانگین صنعت یا «بهترین‌ها در صنعت» صورت گیرد. بهترین‌ها در صنعت نشانگر سازمان‌هایی اند که نتایج آنها بهترین نتایج ممکن است. البته الگوی مورد نظر می‌تواند از خارج از محیط فعالیت سازمان مورد ارزیابی، انتخاب شود.

#### ۴) علت‌ها

«علت‌ها» به حاصل شدن نتایج به دلیل اجرای یک یا چند رویکرد مؤثر اشاره دارد. بررسی رابطه نتایج با توانمندسازها، قضاوت صحیح و روشن در مورد وجود رابطه علت و معلولی بین آنها را امکان‌پذیر می‌سازد.

#### ۵) محدوده

محدوده نتایج ارائه شده به میزان پوشش نتایج از حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی اشاره دارد. نتایج بایستی برای تمامی واحدهای سازمانی مرتبط که در محدوده ارزیابی آمده‌اند به تفکیک ارائه شوند. به علاوه، شاخص‌های ارائه شده باید تمامی وجوه مرتبط ذکر شده در معیار را پوشش دهند. قضاوت صحیح در مورد محدوده نتایج، نیازمند ارائه یک تصویر کلی و فراگیر در مورد سازمان می‌باشد. همچنین ارتباط بین نتایج و رویکردهای توصیف شده در معیارهای توانمندساز بایستی واضح و آشکار باشد. این موارد باعث افزایش امتیاز در قسمت محدوده می‌شود.

## بخش چهارم: خود ارزیابی

### ۱- خود ارزیابی تعالی منابع انسانی

خود ارزیابی یک بازنگری منظم، سیستماتیک و جامع از فعالیت‌های سازمان و نتایج آن بر اساس مدل تعالی منابع انسانی است.

### ۲- مزایای خود ارزیابی

مزایای خود ارزیابی منابع انسانی به شرح زیر هستند:

- نقاط قوت و قابل بهبود منابع انسانی سازمان را شناسایی می‌کند.
- یک رویکرد ساختارمند است که از طریق آن می‌توان مسیر بهبود منابع انسانی سازمان را به طور منظم ارزیابی و تحلیل کرد.
- زبانی مشترک و چارچوبی مفهومی برای روش مدیریت و بهبود منابع انسانی سازمان ایجاد می‌کند.
- به افراد سازمان مفاهیم اساسی تعالی منابع انسانی و نحوه ارتباط آنها با مسئولیت‌های شان را آموزش می‌دهد.
- کارکنان تمامی سطوح و واحدهای سازمانی را در فرآیند بهبود منابع انسانی سازمان درگیر می‌سازد.
- تجربیات موفق منابع انسانی در درون سازمان را شناسایی کرده و تسهیم می‌کند.
- با استفاده از مجموعه‌ای از معیارهای مورد پذیرش، مقایسه منابع انسانی سازمان را با سازمان‌های دیگر (مشابه یا متفاوت) تسهیل می‌کند.
- اقدامات مختلف بهبود منابع انسانی را در درون عملیات روزانه سازمان یکپارچه می‌کند.
- به بهبود استراتژی‌ها و برنامه‌های منابع انسانی و کسب و کار کمک می‌کند.
- از طریق تعیین جوایز درون سازمانی فرصت‌هایی برای تقدیر از موفقیت‌ها فراهم می‌سازد.
- سازمان را برای شرکت در جوایز ملی و بین‌المللی آماده می‌سازد.



### ۳- فرآیند خود ارزیابی



### ۴- رویکرد های خود ارزیابی

چهار رویکرد خود ارزیابی که سازمان ها می توانند از آنها برای ارزیابی عملکرد خود و دستیابی به نقاط قوت و زمین های قابل بهبود استفاده کنند عبارتند از:

۱-۴- رویکرد پرسشنامه

۲-۴- رویکرد کارگاهی

۳-۴- رویکرد استفاده از پروفورما

۴-۴- رویکرد شبیه سازی جایزه

## بخش پنجم فرآیند تقاضا

### ۱. سطوح تعالی جایزه

سطوح تعالی جایزه همانطور که در جدول زیر مشاهده می شود دارای ۵ سطح بوده و در حقیقت میزان موفقیت بنگاه ها در راه رسیدن به تعالی را نشان می دهد. این سطوح در ابتدای هر دوره توسط کمیته علمی پیشنهاد شده و توسط کمیته راهبری به تصویب می رسد:

جدول سطوح تعالی جایزه

وضعیت تعالی منابع انسانی سازمان	دامنه امتیاز	سطوح تعالی
این سازمان برای توسعه رویه های منابع انسانی خود حرکت هایی را آغاز نموده و در برخی از حوزه های منابع انسانی خودش به بهبود مبادرت ورزیده است .	-	گواهینامه
این سازمان در حال توسعه رویه های منابع انسانی خودش بوده و در تعداد قابل ملاحظه ای از حوزه های منابع انسانی خودش به بهبود مبادرت ورزیده است .	۲۵۱ - ۴۰۰	تقدیر نامه
این سازمان رویه های خوبی را برای دستیابی به تعالی منابع انسانی به کار گرفته و اقدامات خوبی را برای بهبود منابع انسانی انجام داده است . این سازمان به نتایج منابع انسانی و سازمانی مناسبی دست پیدا کرده است .	۴۰۱ - ۵۰۰	نشان برنز
این سازمان رویه های برتری را برای دستیابی به تعالی منابع انسانی به کار گرفته و اقدامات قابل توجهی را برای تعالی منابع انسانی انجام داده است . این سازمان به نتایج منابع انسانی و سازمانی بسیار خوبی دست پیدا کرده است .	۵۰۱ - ۶۰۰	نشان نقره
این سازمان رویه های عالی را برای دستیابی به تعالی منابع انسانی به کار گرفته است و اقدامات برجسته ای را برای تعالی منابع انسانی انجام داده است . این سازمان به نتایج منابع انسانی و سازمانی عالی دست پیدا کرده است .	۶۰۱ - ۱۰۰۰	نشان طلائی

### ۲. تواتر اعطای جایزه

تواتر اعطای جایزه به صورت سالانه بوده و به واحد هایی که مطابق این نظام نامه و برنامه زمانی آن مورد ارزیابی قرار گرفته و دارای شرایط لازم برای دریافت جایزه هستند ، اعطاء می گردد .

### ۳. زمانبندی اجرای فرآیند اعطاء جایزه

برنامه زمانی اجرای فرآیند اعطای جایزه به پیشنهاد مجری طرح (مدیر جایزه) و بررسی و تصویب توسط کمیته راهبری در همان دوره مشخص و آماده اجرا می‌شود. تبصره: متقاضیان سطوح اول و دوم جایزه، در رعایت برنامه‌های زمانی سطوح بعدی اجباری نداشته و در هر زمان می‌توانند درخواست خود را جهت بررسی به دبیرخانه جایزه ارسال نمایند.

### ۴. فرآیند اعطاء جایزه

در ابتدای هر دوره سازماندهی لازم توسط مدیر جایزه و دبیرخانه جهت برگزاری جلسات ارکان مختلف جایزه انجام می‌گردد.

- ۱- فراخوان عمومی سازمان‌ها جهت شرکت در فرآیند اعطاء جایزه اجرا می‌گردد.
- ۲- متقاضیان براساس رویه‌های مشخص شده اقدام به تکمیل فرم درخواست شرکت در جایزه می‌نمایند
- ۳- بررسی مدارک جهت حصول اطمینان از کامل بودن مدارک توسط دبیرخانه جایزه انجام می‌گردد
- ۴- براساس سطوح مختلف جایزه اظهارنامه تعالی منابع انسانی توسط متقاضیان تکمیل و به دبیرخانه جایزه ارسال می‌گردد.
- ۵- ارزیابی اظهارنامه‌های ارسالی توسط تیم ارزیابی با هدایت ارزیاب ارشد انجام می‌گردد
- ۶- بازدید از محل برای کنترل اعتبار اظهارنامه و شفاف شدن درک حاصله از وضعیت سازمان متقاضی انجام می‌شود.
- ۷- کمیته داور نتایج ارزیابی انجام شده را بررسی نموده و نسبت به اعلام نتیجه نهایی جهت تعیین سطوح جایزه اقدام می‌نماید.
- ۸- گزارش بازخورد عملکرد، تخصیص امتیاز نهایی و تعیین نوع جایزه برای سازمانهای متقاضی تهیه و در صورت نیاز آنان ارسال می‌گردد.
- ۱۰- دبیرخانه نسبت به صدور گواهی نامه، تقدیر نامه و تهیه تندیس‌ها براساس تصمیمات و دستورالعمل‌های مربوطه اقدام می‌نماید.
- ۱۱- دبیرخانه هماهنگی لازم را با منتخبان و نگاه‌های ذیربط جهت برگزاری همایش اهدای جایزه به عمل می‌آورد.
- ۱۲- همایش پایانی براساس برنامه زمانی برگزار شده و اعطای جایزه به واحد‌های برتر صورت می‌گیرد.
- ۱۳- گزارش عملکرد هر دوره در پایان آن دوره توسط دبیرخانه آماده شده و در صورتیکه نیاز به بازنگری رویه‌ها و دستورالعمل‌ها باشد به کمیته راهبری تحویل می‌شود.
- ۱۴- کمیته راهبری گزارش مذکور را بررسی نموده و نظرات خود را برای تهیه گزارش نهایی و بررسی مواردی که باید در شورای سیاست‌گذاری به تصویب برسد اعلام نموده و هماهنگی لازم را برای تشکیل اجلاس بعدی شورای سیاست‌گذاری به عمل می‌آورد.

### ۵. روش ارزیابی متقاضیان شرکت در جایزه

ارزیابی شرکت‌ها و سازمان‌های متقاضی حضور در فرآیند جایزه از طریق بررسی و امتیاز دهی تیم ارزیابی به اظهارنامه‌ها و تکمیل این اطلاعات از طریق فرآیند بازدید از محل (Site Visit) خواهد بود.

تبصره ۱: تیم ارزیابی برای سطوح گواهینامه و تقدیرنامه ۲ نفر و برای سطوح تندیس‌ها ۴ نفر که یک نفر ارزیاب ارشد همراه تیم خواهد بود.

ضمن آنکه به منظور قدردانی از زحمات ارزیابان، هدایایی مشابه جایزه بهروری و تعالی سازمانی به رسم یاد بود به آنان پرداخت خواهد شد.

تبصره ۲: فرآیند سایت ویزیت برای سطح گواهینامه نیم تا ۱ روز، برای تقدیرنامه ۱ تا ۲ روز و برای نشان‌ها ۲ تا ۴ روز خواهد بود.

### ۶. مشخصات اظهارنامه برای سطح نشان (طلا، نقره و برنز):

برای شرکت در فرآیند نشانها لازم است تا گزارشی از وضعیت سازمان در پاسخ به معیارهای تدوین شده در قالب یک اظهارنامه تهیه شود. این اظهارنامه حد اکثر ۶۰ تا ۶۵ صفحه A4 یک رو است که مشخصات ظاهری این اظهارنامه باید به شرح ذیل باشد:

اظهارنامه باید ۵ بخش ذیل را در داشته باشد:

- تصویر فرم درخواست نشان
- لازم است تا در ابتدای اظهار نامه تصویری از صفحات فرم درخواست برای نشان‌ها که امضای بالاترین مقام رسمی سازمان را دارد قرار گیرد.
- این امضا مشخص می‌کند که تمامی نیازمندیها و مقررات عمومی و الزامات رعایت شده است و هزینه لازم توسط سازمان پرداخت خواهد شد.
- فهرست مطالب / کلیات و مشخصات سازمان / کلیات شامل مقدمه‌ای از وضعیت سازمان و فعالیت آن بوده و برای مثال می‌تواند شامل موارد ذیل باشد: تاریخچه / نمودار سازمانی / خدمات و محصولات اصلی / ارزشها و اهداف اصلی / مشتریان و تأمین کنندگان اصلی / ابتکارهای کیفی یا شبیه آن چگونگی همکاری تجاری / تکنولوژی و مواد اولیه
- شرایط عمومی محیط کسب و کار / شرایط محیطی قانونی / توضیحی از هر یک از اجزاء معیارهای مدل و بیان فعالیتها و عملکرد سازمان / تعریف واژه‌های خاص
- یک صفحه شامل تعریف واژه‌های خاص به کار رفته در متن اظهار نامه
- لازم به ذکر است که حتی یک صفحه بیش از ۶۵ صفحه معین شده در ارزیابی مورد توجه قرار نخواهد گرفت. یک صفحه‌ای که شامل تعریف واژه‌های خاص بکار رفته در متن اظهار نامه است می‌تواند علاوه بر ۶۵ صفحه تعیین شده باشد و در انتهای اظهار نامه بیاید.

## ۷- مشخصات اظهار نامه برای سطح گواهینامه و تقدیر نامه:

اظهارنامه برای متقاضیان دریافت گواهینامه و تقدیرنامه نیز ساختار و قالبی مشخص و مشابه با اظهار نامه فرآیند کسب نشانها دارد که امکان ارائه اطلاعات از سوی متقاضیان را هر چه ساده‌تر می‌سازد. این اظهار نامه دارای حد اکثر ۳۰ تا ۳۵ صفحه آ ۴ یک رو است. این اظهارنامه در مجموع باید ساختار ذیل را داشته باشد:

- تصویر فرم درخواست گواهینامه و تقدیرنامه / فهرست مطالب پاره ارائه داده‌ها و اطلاعات اصلی سازمانی اطلاعات مربوط به ۱۲ معیار و اطلاعات زیر معیارها / نمودار سازمانی / پیوست ها / مثالهایی از فعالیتهای بهبود که به عنوان نتیجه ای از خودارزیابی های به عمل آمده به اجرا گذاشته شده است /
- تعریف واژه‌های خاص مطالب ارائه شده (۱ صفحه که می‌تواند علاوه بر ۵۱ صفحه مذکور باشد).
- لازم به ذکر است که اضافه بر تعداد صفحات تعیین شده، هیچ اطلاعات دیگری مورد بررسی و ارزیابی قرار نمی‌گیرد.

## ۸. چگونگی ارائه اظهارنامه

### ■ سازمانهای بزرگ

تمامی سازمانهای بزرگ متقاضی باید ۸ نسخه اظهارنامه که به صورت فیزیکی مجلد شده است (لطفاً با چسب صحافی نشود) را تهیه و به همراه یک CD حاوی فایل کامپیوتری تایپ گزارش به دبیرخانه ارسال کنند.

### ■ سازمانهای کوچک و متوسط (SME)

تمامی سازمانهای کوچک و متوسط متقاضی باید ۵ نسخه اظهارنامه که به صورت فیزیکی مجلد شده است را تهیه و به همراه یک فایل کامپیوتری تایپ گزارش به دبیرخانه ارسال کنند.

## ۹. برآورد هزینه متقاضیان شرکت در جایزه

جدول برآورد هزینه متقاضیان جهت شرکت در فرآیند جایزه به شرح ذیل است:

سطح تعالی تعداد کارکنان	بیش از ۵۰۰ نفر	کمتر از ۱۵۰ نفر	بین ۱۵۰ تا ۵۰۰ نفر
گواهینامه	۱.۵ میلیون تومان	۳.۵ میلیون تومان	۴.۵ میلیون تومان
تقدیر نامه	۳.۵ میلیون تومان	۵ میلیون تومان	۶ میلیون تومان
نشانها	۵ میلیون تومان	۷ میلیون تومان	۱۰ میلیون تومان

## ۱۰. دوره های آموزشی ویژه متقاضیان

دوره های آموزشی مورد نیاز متقاضیان شرکت در جایزه به شرح ذیل است:

- الف) دوره آشنایی با مباحث مدیریت منابع انسانی
- ب) دوره آشنایی با مدل، معیارها و زیر معیارها و منطق رادار
- ج) دوره ارزیابی (تربیت ارزیاب و خود ارزیابی) و تدوین اظهارنامه

## ۱۱. دوره آموزشی ویژه ارزیابان

دوره آموزشی تربیت ارزیاب ویژه جایزه

#### ۱. شرایط عمومی انتخاب

برنده نشان طلایی برای مدت ۳ سال از شرکت مجدد در فرآیند اعطای جایزه منع می‌شود تا برای سایر متقاضیان فرصت رقابت بیشتری فراهم شود.

#### ۲. عدم افشا و محرمانه تلقی شدن مدارک

نام متقاضیان، نوشته‌ها و هر گونه اطلاعات دیگری از جمله امتیازات آنها در ضمن فرآیند ارزیابی توسط دبیرخانه جایزه محرمانه تلقی می‌شود. دسترسی به این اطلاعات برای کسانی که مستقیماً در ارزیابی و فرآیندهای اجرایی نقش دارند و محققانی که توسط دبیرخانه جایزه مشغول به کار هستند آزاد است.

#### ۳. حق رد متقاضیان از سوی دبیرخانه

متقاضیانی که شرایطشان با الزامات ذکر شده در دامنه شمول و الزامات مشخص شده مطابقت نداشته باشد توسط دبیرخانه جایزه رد می‌شوند.

#### ۴. گزارش بازخور

در پایان فرآیند ارزیابی و بر اساس ارزیابی‌های انجام شده توسط تیم ارزیابی گزارش بازخور ارزیابی از سوی دبیرخانه برای متقاضیان ارسال می‌شود. در صورت درخواست متقاضی دبیرخانه جایزه همچنین می‌تواند جلسه‌ای را برای بحث بین سازمان متقاضی و تیم ارزیابی تنها جهت تفهیم و تبیین گزارش هم‌هنگ نماید. هدف از این امر اطمینان از دریافت گزارش معتبر و قابل استفاده توسط سازمانهای متقاضی بوده و سازمانها هیچ گونه حقی برای اعتراض به میزان امتیاز و سطح تعالی شناخته شده برای خود ندارند.

#### ۵. مرجع رسمی پاسخگویی به سئوالها و تقاضاها

دبیرخانه جایزه مرجع رسمی پاسخگویی به کلیه سئوالات و تقاضاهای واصله است.

#### ۶. چگونگی انجام ارزیابی

اظهار نامه سازمان متقاضی توسط تیم ارزیابان ارزیابی می‌شود. برای اطمینان از همگونی امتیازاتی که توسط این ارزیابان داده می‌شود، تمامی این ارزیابان تحت آموزشهای جمعی قرار می‌گیرند. اظهارنامه‌ها بر اساس نقاط ضعف و قوت و زمینه‌های قابل بهبود ارزیابی شده و امتیازی تا سقف ۱۰۰۰ بر اساس مدل تعالی سازمانی و جدول امتیازدهی کسب می‌کنند، سپس تیم ارزیابان، ارزیابی از محل را انجام داده و بر این اساس فرایند ارزیابی سازمان تکمیل می‌شود. سپس با تشکیل جلسه اجماع و قطعیت نظر تیم ارزیابی امتیاز نهایی تعیین و مراتب به کمیته داوری اعلام می‌شود. کمیته داوری تصمیم نهایی را در خصوص سطح تعالی سازمان مذکور و دستیابی به تندیس بلورین، سیمین یا زرین اتخاذ خواهد کرد.

#### ۷. تعهدات جایزه

برندگان نشانها به عنوان سازمانها الگو شناخته شده و در دوره‌های بعدی در ارائه روشهای موفق خود به سایر متقاضیان با سازمان مجری طرح همکاری می‌نمایند.

این همکاری در قالب برگزاری بازدیدهای گروهی برنامه ریزی شده و سمینارها و کارگاههای مرتبط انجام می‌پذیرد.



**بخش اول: مشخصات سازمانی**

۱ - نام سازمان: .....

۲ - نوع مالکیت سازمان:  سهامی عام  سهامی خاص  سایر با ذکر نام .....

۳ - عضو بورس اوراق بهادار:  بلی  خیر  
 ۴ - سال بهره برداری: .....

۵ - آدرس سازمان: استان: ..... شهرستان: ..... شهر: ..... نشانی کامل: .....

.....

تلفن (با ذکر کد محل): ..... نمایر: ..... Web Site: ..... E-mail: .....

۵- معاون / مدیر منابع انسانی:

نام و نام خانوادگی: ..... تلفن تماس ( با ذکر کد محل ): ..... E- mail: .....

۶- عالی ترین مقام اجرایی سازمان:

نام و نام خانوادگی: ..... تلفن تماس ( با ذکر کد محل ): ..... E- mail: .....

**بخش دوم: مشخصات عمومی**

تعداد کارکنان سازمان: .....

۱ - مأموریت سازمان: .....

.....

۲- اهداف سازمانی: .....

.....

۳ - محصولات و خدمات اصلی: .....

.....