

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار  
سال سیزدهم، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۸  
صص ۱۱۵-۱۳۲

## شناسایی مولفه‌های جامع منابع انسانی بر اساس استاندارد ISO34000

شیرین دانایی<sup>۱</sup>، داود قرونه<sup>۲</sup>، مسلم چراغین<sup>۳</sup>، احمد اکبری<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف پژوهش شناسایی مولفه‌های جامع منابع انسانی بر اساس استاندارد ISO34000 بود. پژوهش از نظر هدف کاربردی به صورت کیفی و با شیوه گراند تئوری اجرا شد. جامعه پژوهش روسای شرکت برق بودند که تعداد ۱۸ نفر با توجه به اصل اشباع نظری با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. الگوی علمی این پژوهش براساس مصاحبه کیفی صورت گرفته و روش نمونه‌گیری به دو صورت هدفمند و گلوله‌ی برفی می‌باشد و درنهایت با مراجعه به خبرگان، ۱۸ مصاحبه کیفی صورت گرفت و با استفاده از تکنیک گردن تئوری به شناسایی مولفه‌های جامع منابع انسانی مبتنی بر استاندارد ۳۴۰۰۰ پرداخته شده، ضرورت هر یک از مولفه‌های مدل استخراج شده برای شناسایی شاخص‌های جامع منابع انسانی مبتنی بر استاندارد ۳۴۰۰۰ بررسی گردیده، پژوهش با روش کدگذاری در سه مرحله باز، محوری و انتخابی تحلیل شد. نتایج نشان داد که مجموع تعداد گره‌ها کدهای بدون تکرار ۳۷۴ مورد بوده که بر اساس تشابهات مفهومی ترکیب و ۲۹۴ گره (کدهای مشترک) استخراج شد که بر اساس شهود و درک پژوهشگران از موضوع مورد بررسی و با توجه به وجه اشتراک آن‌ها در قالب ۴ مولفه اصلی مولفه‌های مدیریت، شفافیت، قابلیت پیش‌بینی، بهینه، و ۱۷ مولفه فرعی در قالب گره درختی دسته‌بندی شدند. در ادامه مولفه فرعی و اصلی تشکیل دهنده پیرامون مدیریت جامع منابع انسانی مبتنی بر استاندارد ۳۴۰۰۰ بیان شده‌اند.

**کلید واژه‌ها: استاندارد ۳۴۰۰۰، ایزو، منابع انسانی.**

پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۷/۹

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۵/۳۰

۱ - دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران

۲ - دکترای مدیریت آموزش عالی و استاد گروه علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول)

d.ghoroneh@gmail.com

۳ - استادیار گروه علوم تربیتی واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران

۴ - استادیار گروه علوم تربیتی واحد بردسکن، دانشگاه آزاد اسلامی، بردسکن، ایران

### مقدمه

امروزه در بین منابع سازمانی، منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان به شمار می‌آید، به عبارت دیگر منابع انسانی هر سازمان منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است، در نتیجه یکی از عمده‌ترین الگوهای جامع منابع انسانی، برنامه ریزی در جهت ارائه الگویی مناسب جهت برنامه ریزی منابع انسانی است. استاندارد که به قول جیمز واکر<sup>۱</sup> در سال‌های اخیر به عنوان ابزاری است که به طور مستقیم اهداف و استراتژی‌های سازمانی را به اهداف و برنامه‌های منابع انسانی مورد نظر متصل می‌سازد (بیک زاده و سیدمفید، ۱۳۹۳: ۵) بررسی فراز و فرودهای توسعه منابع انسانی نشان می‌دهد که امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمان‌ها بیش از پیش نمایان گشته است. از این رو در عصر جدید به انسان در مدیریت به عنوان سرمایه‌ای بی‌پایان و با ارزش می‌نگرند. امروزه قدرت کشورها بر اساس سرمایه انسانی خلاق کارآمد سنجیده می‌شود، بنابراین کشورها باید بهترین برنامه ریزی را برای بهترین سرمایه خود داشته باشند. در حقیقت موفقیت هر سازمان در گرو واحدهای منابع انسانی آن سازمان است و آنچه باعث بهینه شدن منابع انسانی می‌شود ارائه الگویی جامع برای این واحد سازمانی می‌باشد. رقابت در صحنه ملی و جهانی روز به روز شدیدتر می‌شود و سازمانها در دنیای متحول امروزی در دو جبهه باید بجنگند. در یک جبهه باید محصولات (تولیدات و خدمات) رقابتی ارائه کنند و در جبهه دیگر باید منابع انسانی زبده‌ای را در جنگ استعدادها، شکار کرده تا بتوانند محصولات رقابتی تولید کنند. از یک طرف هر قدر دنیای کسب و کار گسترش می‌یابد، 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 بویژه دانشوران اهمیت بیشتری می‌یابد. به طور کلی می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که برای اینکه بتوان در صحنه رقابت با بقیه سازمانها موفق شد باید در صحنه جذب، توسعه انگیزش، و نگهداری منابع انسانی تلاش کرد. بدین منظور سازمانها از تکنیک‌های متفاوتی استفاده می‌کنند تا در راستای استراتژیهای سازمان، منابع انسانی خود را هدایت کنند (قلی‌پور و محمداسماعیلی، ۱۳۹۵: ۲۷) تکنیک‌های متفاوت تعالی سازمانی، کارایی خود را دارند.

---

<sup>۱</sup> james walker

کوچک سازی، بازاریابی و مهندسی ساختار سازمانی، مهندسی مجدد فرایندها، مدیریت دانش، برنامه‌های مشارکت کارکنان، برنامه‌های ارتباط با مشتری، برنامه‌های تسهیم سود، آموزش، مدیریت عملکرد، فرایند بازخور، طراحی شغل، گردش شغلی، کار تیمی، کار انعطاف پذیر، تسهیم شغل، تنوع آموزی، منتورینگ، حسابرسی منابع انسانی، طراحی سیستمهای انگیزشی، تدوین شرح شغل و شرایط احراز، سیستم رشد و ارتقاء، برنامه‌های ایمنی، امنیت و بهداشت، محیط و ارگونومی همگی از تکنیک‌ها و روشهایی هستند که برای اثر بخشی مدیریت منابع انسانی به کار می روند (شورین الاحسینی و فولادی پناه، ۱۳۹۳: ۲۰) ولی یکی از نقاط ضعف سازمانها در این زمینه عدم بهره گیری از یک مدل یکپارچه و منسجم برای به کار بردن این تکنیکها و سیستمها است. استاندارد ۳۴۰۰۰ برای پاسخگویی به این مساله ایجاد شده است تا بتواند به طور یکپارچه و منسجم همه فرایندهای منابع انسانی را آسیب شناسی و اثر بخشی آنها را ارزیابی و سازمانها را در جهت ایجاد آنها یاری کند. بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ می توان وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی و شرکت را بررسی و پروژه‌ها و اقدامات بهبود و توسعه آنها را فراهم کرد و یک فرهنگ تعالی و کمال را در سازمان ایجاد نمود. شایان ذکر است که مدل سرمایه گذاری انسانی، ابزار پیمایش فرایندها، ارائه شده توسط شرکت فیلیپس و مدل بلوغ قابلیت‌های انسانی (بقا)، ایزو ۱۰۰۱۸ (در خصوص شایستگی ها و مشارکت) که شرکت‌های بزرگی همچون آی بی ام، شل، اگزان موبیل، جنرال موتورز، بوئینگ و اریکسون<sup>۱</sup> از آنها استفاده کرده و نتایج بسیار جالبی گرفته اند نیز در استاندارد ۳۴۰۰۰ گنجانده شده است (کفاش، حیدری، ۱۳۹۰: ۴۵) جهت سنجش سطح بلوغ فرایندهای منابع انسانی از استاندارد ۳۴۰۰۰ استفاده می شود. هدف از آن بررسی نظام مند، جامع و یکپارچه سیستم منابع انسانی با رویکرد علمی است. استاندارد ۳۴۰۰۰ از جمله استانداردهایی است که 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 مهم ترین ویژگی های این استاندارد است. استاندارد ۳۴۰۰۰ دارای پنج سطح بلوغ (مقدمه، بهینه، پیشرفته، مقدماتی، صفر) است که این مراحل

<sup>۱</sup> IBM, Shell, Exxon Mobil, General Motors, Boeing and Ericsson

پایه‌های متوالی و مستمر برای بهبود استعدادها، توسعه منابع انسانی اثر بخش، و مدیریت موفق سرمایه‌های انسانی سازمان می‌باشد و سازمان را برای نیل به استراتژیها یاری می‌کند (محمودی، پوررضا، تربتی، ۱۳۹۳: ۹۰) 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 فرایند تشکیل می‌شود. هر فرایند شامل مجموعه‌ای از اهداف است که اگر برآورده شوند، می‌تواند بر منابع انسانی اثر مورد نظر گذاشته و شاخص‌های انسانی (نتایج و نگرشهای منابع انسانی) حاصل شود. فرایندها هم قابلیت‌های مورد نیاز برای کسب بلوغ در یک مرحله و هم اقدامات مورد نیاز بهبود قابلیت‌ها مورد توجه قرار می‌دهند. وقتی اهداف همه فرایندها در یک سطح بلوغ برآورده شود، سازمان آن سطح بلوغ را کسب کرده و وارد سطح جدیدی از قابلیت‌های منابع انسانی می‌شود. استاندارد ۳۴۰۰۰ علاوه بر ۲۰ فرایند منابع انسانی که ۲۰۰۰۰ امتیاز دارد، شامل ۱۲ متغیر در حوزه شاخص‌های انسانی (نتایج و نگرشهای منابع انسانی، است که ۱۴۰۰۰ امتیاز دارد و در ۵ سطح بلوغ وضعیت سازمان را ارزیابی کرده و تعالی می‌بخشد بطور معمول همه مدیران مکانیسمهای متعددی را جهت بهبود کارآیی داخلی و مواجه شدن با چالشهای موثر و متعدد در رقابت تجاری در اختیار دارند، اما در اصل دو عامل عمده و اساسی (مشتریان و کارکنان) وجود دارد که تاثیر فراوانی در فضای رقابت برای سازمانها ایجاد می‌کنند و در هر سازمانی این باور وجود دارد که تحقق اهداف عالی سازمان در گرو برخورداری از منابع انسانی کارآمد و بهره‌ور است. منابع انسانی مهمترین عامل تامین کیفیت جامع و بهره‌وری در سازمانها و نهایتاً زیر بنای اصلی توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در هر کشوری می‌باشد کیفیت کار کارمندان، چگونگی همکاری و یاری آنها و زمینه‌های مشترک تصمیم‌گیری عوامل برتری و رقابت‌پذیری سازمان هستند (صداقت، ۱۳۹۴: ۲۰) لذا تمام سازمانها برای سازگاری با تغییرات محیطی لازم است به طور مداوم نسبت به توسعه و بهسازی نیروی انسانی، تجهیزات، فناوری، قوانین و مقررات و فرهنگ سازمان اقدام کنند. در شرکتهای توزیع برق عواملی همچون قانون استقلال شرکتهای توزیع، تاکید بر برون‌سپاری فعالیتها از سوی شرکت توانیر، تغییر در ویرایشهای استانداردهای نیروی انسانی اهمیت موضوع و لزوم بازنگری در فرایندها را ایجاب می‌نماید. البته باید خاطر نشان ساخت که موفقیت استاندارد ۳۴۰۰۰ در گرو اعتقاد و حمایت همه جانبه مدیران ارشد است. استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، نگاه جامع به همه فعالیت‌های منابع انسانی است.

این استاندارد به سازمانها کمک می‌کند تا سیستمی یکپارچه از اقدامات برای تحقق اهداف منابع انسانی و چارچوبی برای پیاده‌سازی این اقدامات ایجاد کنند. چنین اقداماتی امکان مدیریت موثر سرمایه‌های انسانی برای سازمانها را فراهم می‌کنند. هر کدام از سطوح استاندارد ۳۴۰۰۰، پنج فرایند را در بر می‌گیرند. هر فرایند شامل مجموعه‌ای از اقدامات مرتبط با هم در باره مدیریت منابع انسانی (اقداماتی مانند جذب، حقوق و مزایا و توسعه منابع انسانی است که زمانیکه با هم انجام شوند، مجموعه‌ای از اهداف را محقق می‌کنند که برای ارتقای شایستگی‌های منابع انسانی مهم هستند. هر کدام از این فرایندها خرده سیستمی از سیستم یکپارچه مدیریت منابع انسانی هستند که وقتی به طور نظام یافته پیاده شوند. قابلیت سازمان برای مدیریت موثر منابع انسانی را بهبود می‌بخشد بر پایه نکات یاد شده این مقاله به دنبال آن است که با بهره‌گیری از نظر خبرگان علمی به شناسایی مولفه‌های جامع منابع انسانی بر اساس استاندارد ISO34000 در شرکت توزیع برق استان خراسان رضوی پردازد. بنابراین، لازم است درباره‌ی مجموعه‌ای از عوامل مورد ارزیابی توافق حاصل شود و مشخص گردد که مؤلفه‌های لازم جهت دستیابی به این مولفه‌ها (الزامات) چیست؟

استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی ابزار ارزیابی و آسیب شناسی فرایندها و نتایج منابع انسانی است. در این استاندارد، مدل فیلیپس، مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی (PCMM) و مدل سرمایه‌گذاری انسانی گنجانده شده است. استاندارد ۳۴۰۰۰ از جمله استانداردهایی است که اخیراً و از سال ۲۰۰۱ به منظور ارزیابی و ارتقای سیستم منابع انسانی مورد استفاده قرار گرفته است. (قلی‌پور، ۱۳۹۵: ۲۵:۳۵)

با توجه به مطالب بیان شده تحقیقات صورت گرفته در این زمینه، کثیری و کمال زاده (۱۳۹۵) به بررسی عوامل موثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی بر اساس مدل هرسی و گلداسمیت<sup>۱</sup> (مدل آپچو) پرداختند از مهمترین پیشنهادها ارائه شده می‌توان به استفاده مدیران از تدابیر مناسب و شایسته جهت افزایش توانایی، انگیزش، حمایت کارکنان و ایجاد یک فضای مشارکتی در سازمان و ارزیابی کارکنان به صورت واقعی نام برد. باقری و صفایی (۱۳۹۵) به بررسی برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی بر مبنای الگوی BSC پرداخته است. براساس - نتایج تحقیق،

<sup>۱</sup> Hershey and Goldsmith

هماهنگی راهبردی میان راهبرد های منابع انسانی و راهبرد های کلان سازمان اثر قابل توجهی بر عملکرد سازمان خواهد داشت. چاینا<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد سازمانی در دانشگاه اروپا پرداخته نتایج مصاحبه کیفی نشان می دهد آنچه اهمیت دارد بخصوص در یک بازار رقابتی عملکرد سازمانهاست که از طریق شاخص های مختلفی اندازه گیری می شود یکی از آن شاخص ها منابع انسانی است و داشتن الگوی جامع نیروی انسانی یک تضمین برای تداوم سازمان در بازار رقابتی است منابع انسانی کلیدی برای نگه داشتن سازمان در بازار رقابتی است. این منابع انسانی باید به طور مؤثر برای رسیدن به عملکرد مورد نیاز سازمان مدیریت شود. بریتو و اولوریا<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) به بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در کشور برزیل پرداختند در این مقاله تحلیل نظری و تجربی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی ارائه شده است. نتایج نشان داد که کمبود مطالعات انجام شده در این زمینه زیاد می باشد توجه نکردن به نیروی انسانی در سازمانی یکی از مهمترین مشکلات سازمان هاست که منجر به عملکرد ضعیف می شود آلکوک و بورما<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) به بررسی مدیریت منابع انسانی و اهمیت آن برای سازمانهای امروزی پرداخته است نتایج نشان می دهد که مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی در بالاترین سطح در قرار دارد.

### روش تحقیق

توجه به اینکه پژوهشگر در این مطالعه به دنبال شناسایی مولفه های جامع منابع انسانی بر اساس استاندارد ISO34000 در شرکت توزیع برق استان خراسان رضوی بوده و نتایج آن بعد از اتمام کار می تواند در جامعه مورد نظر به کار گرفته شود. همچنین با توجه به ماهیت داده ها از روش گردنند تنوری (نظریه زمینه ای) استفاده شده است. مشارکت کنندگان این پژوهش خبرگان (مدیران اجرایی که در زمینه استاندارد فعالیت می کنند) شرکت برق استان خراسان رضوی هستند و نمونه گیری به صورت هدفمند و تا حد اشباع نظری ادامه داشته است. اشباع نظری رویکردی است که در پژوهش های کیفی برای تعیین کفایت نمونه گیری استفاده می شود. در این پژوهش، نقطه اشباع داده ها تا جایی ادامه یافت که پژوهشگران با پرسیدن سؤال های مکرر

<sup>1</sup> CANIA

<sup>2</sup> Brito Renata Peregrino de, Oliveira Lucia Barbosa de

<sup>3</sup> Zehra Alakoç Burma, PhD, Edu

متوجه شدند که داده‌های جدید بینش تازه‌ای را آشکار نمی‌نمایند، در نهایت پس از انجام ۱۸ مصاحبه که به طور میانگین مدت زمان هر مصاحبه ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بود، اشباع داده‌ها حاصل گردید. در پژوهش حاضر از ابزار یادداشت برداری و مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد و در ابتدا با این سؤال باز مولفه‌های جامع منابع انسانی بر اساس استاندارد ISO34000 دارای چه ویژگی‌هایی است؟ بحث شروع شده و در ادامه عوامل درونی و بیرونی مورد پرسش قرار گرفته است برای بررسی اعتبار داده‌ها اقداماتی صورت گرفت که عبارت‌اند از: (۱) بخشی از یافته‌ها و مقوله‌های نهایی شناسایی شده در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت تا برداشت و تحلیل پژوهشگر را بررسی نمایند، (۲) تحلیل داده‌ها و نتایج آن در اختیار دو تن از متخصصان قرار گرفت تا نظر تخصصی خود را در خصوص تحلیل داده‌ها و نتایج بیان کنند، (۳) جهت کسب اطمینان از کدگذاری‌ها، مقوله‌های تشکیل‌دهنده و نام‌گذاری‌ها توسط پژوهشگر اول به وسیله پژوهشگر دوم مورد بازبینی قرار گرفت که پایایی بین آن دو ۹۱ درصد به دست آمد (۴) به منظور افزایش تأیید یافته‌ها از مصاحبه‌ها یادداشت برداری شد. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با رویکرد تحلیل مولفه صورت گرفت. در استفاده از رویکرد تحلیل مولفه، توجه به دو نکته ضروری است: (۱) نگارش، بخش لاینفک تحلیل مولفه است نه بخشی که در پایان فرآیند می‌انجام می‌شود، بنابراین نگارش باید در گام نخست تحلیل آغاز شده و در تمامی فرآیند ادامه یابد. (۲) باید توجه داشت که فرآیند تحلیل مولفه یک فرآیند خطی، شامل گذار از یک مرحله به مرحله بعدی نیست بلکه فرآیند تحلیل مولفه فرآیندی بازگشتی است که مستلزم حرکت رو به جلو یا رو به عقب میان مراحل مختلف تحلیل است. به طور کلی فرآیند تحلیل مولفه شامل شش گام (۱) آشنایی با داده‌ها (۲) استخراج کدهای اولیه (۳) جستجو مولفه‌ها (۴) بازبینی مولفه‌ها (۵) تعریف و نام‌گذاری مولفه‌ها (۶) تهیه گزارش است در این پژوهش از روش تحلیل مولفه به این صورت استفاده شد که ابتدا با مرور متن مصاحبه‌ها با توجه به هدف پژوهش با کدگذاری شروع و کدهای مشابه شناسایی شدند و فرآیند شناسایی رفت و برگشتی بود، بدین معنا که ابتدا با بررسی ادبیات موضوع، مفاهیم اولیه و کلی پیرامون مولفه‌های جامع منابع انسانی بر اساس استاندارد ISO34000 استخراج و سپس با بررسی مصاحبه‌ها و مطرح شدن مفاهیم جدید و جزئی‌تر مجدداً به ادبیات مراجعه شد، در ادامه بر اساس کدهای مشابه، کدهای اولیه انتخاب شدند و از درون کدهای هر حوزه بر اساس شهود و درک پژوهشگران از موضوع مورد بررسی

مولفه‌های فرعی و تم‌های اصلی شناسایی و دسته‌بندی شدند. در بخش کیفی جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس تحلیل محتوا اقدام شد ابتدا نکات کلیدی مربوط به هر مصاحبه نیمه ساختار یافته، از طریق گوش دادن به مصاحبه ضبط شده و مطالعه یادداشت برداری‌های حین مصاحبه به صورت مکتوب علامت گذاری شد، سپس نکات کلیدی و اساسی از داخل مصاحبه استخراج شد در ادامه با دسته‌بندی نکات کلیدی در قالب اصطلاحات حرفه‌ای، برچسب گذاری لازم انجام شد و سپس اصطلاحات برچسب گذاری شده هر مصاحبه شونده در قالب جدول سازماندهی و بر اساس ارتباط و تناسب که با هم داشتند در قالب ابعاد و مولفه‌ها دسته‌بندی شدند.

### یافته‌ها

نتایج نشان داد که مجموع تعداد گره‌ها کدهای بدون تکرار ۳۷۴ مورد بوده که بر اساس تشابهات مفهومی ترکیب و ۲۹۴ گره (کدهای مشترک) استخراج شد که بر اساس شهود و درک پژوهشگران از موضوع مورد بررسی و با توجه به وجه اشتراک آن‌ها در قالب ۴ مولفه اصلی مدیریت، شفافیت، قابلیت پیش‌بینی، بهینه، و ۱۷ مولفه فرعی در قالب گره درختی دسته‌بندی شدند جدول ۱ در ادامه مولفه فرعی و اصلی تشکیل دهنده عوامل جامع منابع انسانی بر اساس استاندارد ISO34000 بیان شده‌اند.

جدول ۱. شناسایی مولفه‌های جامع منابع انسانی بر اساس استاندارد ISO34000

پدیده محوری	مولفه اصلی	مولفه فرعی
استاندارد ISO34000	مولفه‌های مدیریت	آموزش و توسعه
		ایمنی و بهداشت
		روابط کار و کارکنان
		مدیریت عملکرد
		فرهنگ مشارکتی
	شفافیت	کار تیمی
		توسعه شایستگی
		برنامه ریزی نیروی انسانی
		توسعه کارراه شغلی
		مدیریت استعدادها
قابلیت پیش‌بینی	جانشین پروری	
	مربی‌گری	
	توانمندسازی	
بهینه	پیش‌نهادات و نوآوری مستمر	اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی
		بهبود مستمر قابلیت‌ها
		همسویی عملکرد سازمان

مولفه اول: مولفه‌های مدیریت :

این مولفه به سازوکارهایی اشاره دارد که به صورت مستقیم بر جامع منابع انسانی بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ تأثیرگذار است. در این مولفه پس از تحلیل مصاحبه بر اساس میزان تشابه مفهومی ۸۵ کد مشترک را تشکیل دادند و از درون این کدها ۴ مولفه فرعی آموزش و توسعه، ایمنی و بهداشت، روابط کار و کارکنان، مدیریت عملکرد اقتباس شد.

مولفه فرعی اول: آموزش و توسعه

این مولفه مبتنی بر تأثیر مستقیم شاخص های جامع منابع انسانی مبتنی بر استاندارد ISO34000 است. در این مولفه پس از تحلیل مصاحبه‌ها تعداد ۲۳ کد آموزش مطابق با اهداف و نیازمندیهای سازمان، روشن بودن اهداف آموزشی، ارائه راهکار جهت آموزش گیرندگان، انتخاب روش مناسب آموزش و محتوا، برنامه نیازمندیها، مانند مدت، تاریخ و مسایل مالی، منابع، مواد آموزشی و پرسنل، معیارهای ارزیابی خروجی آموزش، اهداف و ضرورت آموزش کارکنان، داشتن مدیر با تدبیر، راهی به سوی آموزش کارآمد، افزایش توانایی و رشد فردی کارکنان در جهت بهبود کارایی و بهره‌وری آنان، آموزش مهارت‌های جدید به جای مهارت‌های منسوخ، متناسب سازی دانش، نگرش و مهارت افراد با شغل سازمانی آنان، ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان و بهبود تعهد کارکنان نسبت به سازمان، ایجاد سازمان یادگیرنده، افزایش روحیه کارکنان، ثبات نیروی کار، افزایش رضایت شغلی و بهبود روابط با ارباب رجوع، ایجاد آگاهی علمی و ارتقای سطح اطلاعات و دانش کارکنان، ارتقای قابلیت‌ها و تواناییهای کارکنان و سازمانها، ارتقای سطح آگاهی اجتماعی کارکنان و سازمانها، توسعه مهارت‌ها و تواناییهای انجام کار، بهبود عملکرد، به روز کردن اطلاعات کارکنان، ترفیع شغل و آماده سازی برای ترفیع حل مسائل شناسایی شدند.

مولفه فرعی دوم: ایمنی و بهداشت

این مولفه مبتنی بر تأثیر مستقیم شاخص ساختاری شرکت برق خراسان رضوی است. در این مولفه پس از تحلیل مصاحبه‌ها تعداد ۱۴ کد شناخت ابعاد توسعه بهداشت حرفه‌ای و ایمنی و ایمنی محیط کار، تعیین نقش مدیریت در توسعه (بهبود) بهداشت حرفه‌ای و ایمنی، معرفی الگوی بهداشت حرفه‌ای و ایمنی و عوامل موثر بر آن، تعیین استراتژی بهداشت حرفه‌ای و ایمنی، مفهوم شناسی مدیریت بهداشت حرفه‌ای و ایمنی، نقش مدیریت در توسعه بهداشت

حرفه ای و ایمنی، محیط متناسب با ماهیت و میزان ریسک‌های بهداشتی، ایمنی سازمان، تعهد به بهبود مستمر، تعهد به تبعیت از قوانین بهداشت حرفه ای و ایمنی مرتبط و قابل اجرا، تا از ارتباط و تناسب آن با سازمان اطمینان حاصل شود و توانایی تقسیم بندی ریسک‌ها و شناسایی خطراتی را که باید توسط اقداماتی حذف و یا کنترل شوند داشته باشد. ورودی‌ها را برای تعیین نیازمندی‌های سازمان شناسایی نماید وجود نیروی انسانی سالم از نظر جسمی، روانی می‌تواند به عنوان یک سرمایه آماده و بالقوه غنی برای سازمان باشد، شناسایی شدند

مؤلفه فرعی سوم: روابط کار و کارکنان

این مؤلفه مبتنی بر شاخص درون سازمانی شرکت برق است. در این مؤلفه پس از تحلیل مصاحبه‌ها تعداد ۲۴ کد شامل توجه جدی به افکار همه کارکنان در ایجاد حرکت، اصلاح و جریان سازی سالم بدون در نظر گرفتن امیال و رویکردهای سیاسی مخرب، ارائه مشاوره‌های مؤثر به مدیران ارشد سازمان، دفاع از جایگاه روابط عمومی در مقابل دخالت‌های غیرمسئولانه واحدها و افراد، حفاظت از حریم سازمان در مقابل جوسازی‌ها، خلاف‌گویی‌ها، دروغ پردازی‌ها، تهدیدها و تغییر فرهنگ سازمانی غلط، ایجاد حسن رابطه بین کارکنان، مشاوران و مدیران سازمان، کمک در جذب استعدادهای درخشان کارکنان یا به عبارتی ایجاد بستری مناسب در جهت بالندگی اندیشه کارکنان، تقویت ارزش‌ها و ویژگی‌های مطلوب انسانی، معرفی الگوهای آموزشی مناسب درون سازمانی و برون سازمانی، سازماندهی خبری سازمان (تلاش برای اطلاع‌یابی و اطلاع‌رسانی به موقع با روش‌ها و ابزارهای ارتباطی)، تدوین نظام ارتباطی منسجم و تبلیغی شفاف و روشن، تغییر نگرش مسئولان نسبت به نقش روابط بین مدیر و کارکنان و اهمیت آن، جهت‌گیری و جهت‌دهی سازمان به سوی کارمند محوری، همکاری فعال و مستمر بین کارکنان، تأکید هماهنگ بر بهبود روابط درون سازمانی و برون سازمانی تنظیم برنامه مدون و سالیانه برای عمل به شعائر و برگزاری مراسم مذهبی و غیره انعکاس انتقادات و اخبار به صورت شفاف و عدم ممیزی نمودن آن به مسئولان و دریافت بازخورد آن جهت ارائه به کارکنان. برگزاری جلسات داخلی بین کارکنان و مدیران به صورت ماهیانه یا فصلی. تهیه مقاله‌های علمی در حوزه فعالیت‌های سازمان و نشر آن در رسانه‌های گروهی. معرفی مطلوب مقالات و تحقیقات کارکنان در سطح سازمان. انعکاس تجربه‌های موفق کارکنان سازمان. چاپ بروشور پیام‌های آموزشی، پژوهشی و دیگر فراورده‌های سازمانی. تهیه فیلم برای معرفی سازمان،

ایجاد برنامه نظامند همدردی با خانواده‌های سازمان بدون تبعیض قائل شدن. تهیه و تنظیم منشور اخلاقی روابط عمومی سازمان. شناسایی شدند.

مولفه فرعی چهارم: مدیریت عملکرد

این مولفه مبتنی بر شاخص عملکردی شرکت برق می باشد. در این مولفه پس از تحلیل مصاحبه‌ها تعداد ۲۴ کد تعیین شده میزان پذیرش مسئولیت در تمام جنبه‌های سازمان؛ میزان ارتباطات و درگیری آنها با مسائل و داشتن ادراکات دقیق؛ میزان دریافت اطلاعات و بازخورد از طرف کارکنانی که به طور غیررسمی رهبری کارکنان را به عهده دارند. تحقق اهداف سازمان با استانداردهای کمی و کیفی بالا. ایجاد رضایت و تعهد کاری در کارکنان برنامه ریزی وظایف و تعیین انتظارات، نظارت مستمر بر عملکرد، توسعه و گسترش عملکرد، رتبه بندی دوره ای عملکرد، پاداش دادن به عملکرد خوب می باشد. مدیریت عملکرد از چهار دیدگاه مورد بررسی قرار گرفته که شامل موارد ذیل می باشد:

#### **الف) از دیدگاه سازمانی**

وجود اهداف، مقاصد و اولویتهای سازمانی واضح و مشخص. ایجاد موازنه بین فشارهای کوتاه مدت برای تولید و نیاز بلند مدت رشد و توسعه حرفه ای کارکنان. ایجاد تعهد سازمانی پایدار جهت دادن پاداشهای لازم به فعالیتهای برتر در محل کار. برقراری نوعی تناسب بین فرهنگ سازمان و خط مشی‌های ارزشیابی آن.

#### **ب) از دیدگاه سرپرستان**

ایجاد فضای مناسب جهت برقراری ارتباط و گفتگوی صریح، بی تکلف و دو جانبه بین سرپرستان و کارکنان. تصمیم گیری سرپرستان و کارکنان زیر مجموعه به طور مشترک. اعتماد متقابل و کافی بین سرپرستان و کارکنان زیر مجموعه.

سرپرستان صرفاً به ابعاد منفی عملکرد کارکنان تأکید نمی کنند و جنبه‌های مثبت عملکرد آنها بیشتر مورد توجه می باشد. سرپرستان علاقمند به تشریح نظام ارزشیابی و چگونگی اعمال آن برای کارکنان می باشند و در توضیح فرآیند مذکور جدیت لازم را به عمل می آورند. اعمال نظام ارزشیابی مدیریت عملکرد بر عهده سرپرستان آماده و آگاه و جدی می باشد که اشراف کامل بر عملکرد واقعی کارکنان زیر مجموعه خود را دارند.

### ج) از دیدگاه کارکنان

عملکردهای کارکنان به طور کامل و به صورت ملموس، واضح و روشن اندازه گیری و هدایت می شوند. ارزشیابی عملکرد کارکنان باعث افزایش و تشویق رشد حرفه ای شده و انتقال فرهنگ آن را تسهیل می نماید. به کارکنان فرصت اظهار نظر در باره مسایل، اهداف و برنامه ها و همچنین بحث و تبادل نظر درباره آنها داده می شود تا در محیطی صمیمی نظرات خود را به سرپرست منتقل نمایند. کارکنان باز خورد کافی و مستمر را از طریق منابع مختلف (سرپرستان، مشتریان، همکاران و...) دریافت می کنند تا از موقعیت خود در مورد عملکرد مورد انتظار آگاهی کسب نمایند. خود ارزشیابی کارکنان بخشی از فرآیند باز خورد رسمی است. پرداختهای جبرانی، پاداشها و افزایش پرداختها هم بر مبنای عملکرد فردی و هم بر مبنای عملکرد گروهی می باشد، شناسایی شدند.

### مولفه های اصلی دوم: شفافیت

این مولفه به سازوکارهایی اشاره دارد که به صورت مستقیم بر الگوی جامع منابع انسانی مبتنی بر استانداردهای ایزو ۳۴۰۰۰ تأثیرگذار است. در این مولفه پس از تحلیل مصاحبه ها بر اساس میزان تشابه مفهومی ۷۳ کد مشترک را تشکیل دادند و از درون این کدها ۵ مولفه فرعی اقتباس شد.

#### جدول ۲. مولفه های اصلی دوم: شفافیت

پدیده محوری	مولفه اصلی	مولفه فرعی	مفاهیم
			مشارکت و آزادی عمل کارکنان در انجام کارها، توجه به پیشنهادات کارکنان، توجه به نیازهای مشتری امکان ایجاد تغییرات ساختاری در سازمان
			هدف مشخص و متعالی
شناسایی مولفه های جامع منابع انسانی بر استاندارد ۳۴۰۰۰	شفافیت	کارتیمی	ساختار نتیجه محور، هر یک از اعضای تیم، مجموعه مهارت های لازم را برای دستیابی به اهداف تیم در اختیار دارند. تعهد یکپارچه: تعهد، دستیابی به اهداف سازمانی را بسیار آسان تر می گرداند محیط مشارکتی: وجود تعهد از جانب اعضای تیم و یک رهبری خوب، منجر به ایجاد یک تیم تعاملی به همراه محیط کاری با بهره وری بالا می گردد. بالاترین استانداردها: جهت گیری کیفیت در موفقیت هر سازمانی بسیار حیاتی است. رهبری اصولی: شیوه رهبری، تعریف تیم را مشخص می کند. رهبری توانمند می تواند مسیر تیم را به موفقیت منتهی کند. به کارگیری شیوه های خلاقانه، خطرپذیری، تیمها می بایست از اهداف شفاف و مشخصی برخوردار باشند. تا بر اساس آن بتوانند، فعالیت های خود را تنظیم نموده و عملکرد خود را ارزیابی کنند تیمها می بایست از یک رهبری اثربخش و کارآمد برخوردار باشند. رهبری که قادر باشد روابط درون تیمی و میان تیمی را به خوبی هدایت نموده و اعضای تیم را در مسیر نیل به اهداف سوق دهد. همچنین رهبر تیم باید تعاملات درون تیمی را تسهیل نموده و در شرایط بروز هرگونه تعارض و مشکل به یاری اعضای تیم بشتابد، تیمها باید عهده دار انجام وظایف و مسئولیت هایی باشند که تیم محور هستند. تیمها باید از منابع و امکانات لازم جهت انجام وظایف خود برخوردار باشند. این منابع شامل منابع مالی، فیزیکی و انسانی می باشد؛ در نهایت آنکه تیمها نیازمند محیط سازمانی حمایتگر نیز هستند.

توسعه مهارت‌های رهبری، توسعه مهارت ارتباط مؤثر، توسعه مهارت‌های مدیریت و سرپرستی افراد توسعه	توسعه
مهارت یادگیری فردی، دانش شناخت خود و همکاران، دانستن قوانین آداب و معاشرت، مشارکت در تعاملات، نشان دادن توجه همدلانه، توانایی برای متقاعد کردن دیگران، توانایی نقش پذیری، آمادگی برای درک و تفاهم با همکاران،	شایستگی
تحلیل وضعیت عرضه نیروی کار، پیش بینی تقاضای کار، تعادل تقاضای کار پیش بینی شده با عرضه، حمایت از اهداف سازمانی، بررسی وضعیت کمی و کیفی نیروی انسانی، برآورد میزان نیروی انسانی مورد نیاز، برآورد تامین نیروی انسانی مورد نیاز از منابع داخلی یا خارجی، مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاست‌های پرسنلی بر آن اساس، بررسی و پیش بینی احتیاجات انسانی، بررسی و ارزیابی منابع انسانی موجود، مقایسه احتیاجات و موجودی منابع انسانی، کاهش هزینه ی نیروی انسانی با کاهش یا افزایش منابع انسانی و اصلاح وضعیت، تدارک مبنا و اساس جهت برنامه ریزی آموزشی برای کارکنان، بهبود فرایندهای برنامه ریزی شخصی، تدارک لازم جهت ارزیابی مؤثر نیروی انسانی با توجه به اهداف و استراتژی های سازمان، تعیین سیاست‌ها و خط مشی های جذب، گزینش و آموزش نیروی انسانی برای رسیدن به اهداف، تطبیق فعالیت‌های مختلف پرسنلی با اهداف و استراتژی های سازمانی، استاندارد سازی منابع انسانی، وضع قوانین برای جذب و نگهداری نیروی انسانی، تطابق بودجه کارکنان با خط مشی های مالی سازمان، ارتقای کیفیت، اصلاح نظام پرداخت حقوق منابع انسانی، تربیت نیروی انسانی متفکر و خلاق، بهبود و ساماندهی ساختار نیروی انسانی، ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی، بهبود مدیریت و توسعه نیروی انسانی،	برنامه ریزی نیروی انسانی
تلاش افراد در جهت کنترل بهبود مسیر پیشرفت شغلی، تلقی آزادی، تلاش افراد در جهت موازنه بین شغل، سازمان، خانواده، دوستان و تفریح، تعریف موفقیت به صورت شخصی، طراحی دوره‌های کاری توسط شخص فعال و سازگار، برنامه ریزی مسیر شغلی، مدیریت مسیر شغلی، یکپارچه شدن با برنامه ریزی نیروی انسانی، طراحی مسیر های پیشرفت شغلی، انتشار اطلاعات مسیر پیشرفت شغلی، به اطلاع عموم رساندن پست‌های خالی (اعلان شغلی)، ارزیابی کارکنان، مشاوره مسیر شغلی، تجربه‌های کاری جهت توسعه، نقش مدیر، خط مشی ها و رویه‌های پیشرفت شغلی در اداره انسانی	توسعه کارراهه شغلی

### مولفه‌های اصلی سوم: قابلیت پیش بینی

این مولفه به سازوکارهایی اشاره دارد که به صورت غیرمستقیم بر الگوی جامع منابع انسانی مبتنی بر ایزو ۳۴۰۰۰ تأثیرگذار است. در این مولفه پس از تحلیل مصاحبه‌ها بر اساس میزان تشابه مفهومی ۶۹ کد مشترک را تشکیل دادند و از درون این کدها ۴ مولفه فرعی اقتباس شد.

#### جدول ۳. مولفه‌های اصلی سوم: قابلیت پیش بینی

مفاهیم	مولفه اصلی	مولفه فرعی
انتصاب در مشاغل کلیدی، حمایت، رشد و پرورش، مدیریت عملکرد، استخدام افراد مستعد، قراردادن در منصبه‌های مناسب و جانشین پروری، برنامه ریزی نیروی کار، مدیریت شرکا، گزینش، خزانه جانشینی، آموزش و توسعه، توسعه راهکار یا مسیر، شغلی، خدمات و مزایا، آماده سازی توسعه استعداد، حفظ استعداد، استخدام استعداد، انتخاب استعداد، راهکار شغلی، برنامه ریزی جانشین پروری، مسیر استعداد، توسعه کارمندی جامع، مربیگری، توسعه رهبری، تغییر محیط کار و کشف، یکپارچگی، حفظ و نگهداری و خروج از خدمت	استعدادها	مدیریت
ایجاد تعهد، ارزیابی الزامات کار فعلی، ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی الزامات کار آینده، ارزیابی استعداد های آتی فرد، پر کردن خلاء پرورشی، ارزیابی برنامه ریزی جانشینی، جلب حمایت، مشارکت و همراهی مدیران ارشد، تدوین مدل شایستگی کلی و محوری و مدل شایستگی مدیریتی، به دست آوردن اطلاعات از کارکنان مدیران (شناسایی استعدادها)، کسب اطلاعات (ورودی) از سطوح مختلف مدیران در خصوص افراد مستقر تحت سرپرستی آن مدیر. استفاده از اطلاعات فرایند برنامه ریزی جانشین پروری برای اتخاذ تصمیمات ( تکمیل نمودن یک پست بلا تصدی) مرتبط ساختن فرایند جانشین پروری با راهبرد سازمان، شناسایی پستهای کلیدی، شناسایی ظرفیت و استعدادمقاضیان، توسعه ظرفیت و استعداد مقاضیان، انتصاب جانشینان، تخصیص منابع، ارزیابی کارکنان مستعد و داوطلب توسط مدیران ارشد و ارائه گزارش های هر بخش یا واحد به جلسات ویژه دفتر مستمر آن، پرورش، جابه جایی و بالا بردن مستمر افراد مستعد	قابلیت پیش بینی	جانشین پروری

مری‌گری استفاده حداکثری از ظرفیت‌های آموزشی درون سازمانی، ایجاد زمینه‌های توسعه مشارکتی کارکنان و فرهنگ سازمانی، فراهم کردن بستر مناسب برای انتقال دانش سازمانی، پرکردن شکاف‌های موجود در دانش سازمانی، ایجاد بستر ارزش مناسب برای نهادینه سازی تجربه و خیرگی در سازمان، رفع نقاط ضعف عملکرد کارکنان، تأمین نیازهای آموزشی موجود، ایجاد اعتماد به نفس در افراد، افزایش سطح بهره‌وری سازمان، توسعه و بهسازی منابع انسانی، بسط و گسترش یادگیری در سازمان، تسهیم دانش حرفه‌ای در سازمان، اثربخشی و کارایی در سازمان، تحقق استراتژی‌های سازمانی

توانمندسازی استقلال عمل برای کارکنان و استفاده بهتر از خلاقیت در فعالیت جهت ارتقاء کیفیت. غنی‌سازی مشاغل، امکان بیان تفصیلی شرح وظایف، تقویت و حمایت کار گروهی، افزایش توان رقابتی سازمان به واسطه خلق و ایجاد سرمایه‌های فکری، ایجاد گزینه‌های تصمیم‌سازی و افزایش استقلال و قدرت تصمیم‌گیری، فراهم آوردن آزادی و استقلال در قدرت تصمیم‌گیری، مشخص بودن اهداف، مسئولیتها و اختیارات در سازمان، غنی‌سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان و روحیه و تعلق سازمانی، اعتماد، صمیمیت و صداقت

### مولفه‌های اصلی چهارم: شاخص بهینه

این مولفه به سازوکارهایی اشاره دارد که به صورت غیرمستقیم بر الگوی جامع منابع انسانی مبتنی بر ایزو ۳۴۰۰۰ تأثیرگذار است. در این مولفه پس از تحلیل مصاحبه‌ها بر اساس میزان تشابه مفهومی ۶۳ کد مشترک را تشکیل دادند و از درون این کدها ۴ مولفه فرعی اقتباس شد.

#### جدول ۴. مولفه‌های اصلی سوم: مولفه‌های بهینه

مولفه اصلی	مولفه فرعی	مفاهیم
پیشنهادها و نوآوری	مستمر	افزایش سطح رضایت شغلی، افزایش سطح انگیزش شغلی، افزایش سطح سلامت روانی، افزایش سطح خلاقیت و نوآوری، افزایش سطح دانش و آموزش به صورت خود جوش و مستمر، سهیم کردن نیروی انسانی در قدرت و اختیار، راه دادن مردم به نظارت بر سرنوشت خویش، گشودن فرصت‌های پیشرفت به روی مردم، بوجود آمدن فضا و نظامی توسط مدیریت، جلب مشارکت هرچه بیشتر کارکنان در جهت دستیابی به اهداف تعیین شده سازمانی، نهادینه سازی فرهنگ مشارکت گروهی و فردی و تقویت روحیه همکاری، بهبود زمینه‌های خلاقیت و نوآوری در کارکنان از طریق محرک‌های انگیزشی مادی و معنوی، تبدیل ایده از منابع علمی و یا از سازمانهای مشابه به پیشنهاد اجرایی در شرکت، افزایش انگیزش کارکنان، افزایش رضایتمندی از خدمات رفاهی و مکانیزم جریان خدمات کارکنان، ارتقاء روحیه کاری، امنیت شغلی، ارتقاء سازمانی غنی سازی شغل و چرخش شغلی افزایش مشارکت کارکنان، افزایش بهره‌وری، افزایش سرعت در انجام امور، حذف روشهای کاری زائد، ارائه سیستم‌های مکانیزه، صرفه جویی ریالی و زمانی، کاهش بوروکراسی اداری، بهبود روشهای انجام کار
اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی	بهینه	کاهش هزینه‌ها، افزایش سودآوری. پرداخت حقوق مناسب و عادلانه برای درست انجام گرفتن یک کار، وضعیت کاری سالم و ایمن، امکان استفاده از مهارت‌های جدید، ایجاد انسجام اجتماعی در سازمان، حفظ حقوق فردی، تعادل در تقسیم کار و استراحت، ایجاد تعهد کاری و سازمانی، ارزشیابی عملکردهای اخلاقی کارکنان، اخلاقی کردن هدف‌های سازمان؛ اشاعه ارزش‌ها و مسائل اخلاقی در سازمان؛ اخلاقی‌ورزی در زندگی شخصی؛ اهمیت دادن به اخلاق حرفه‌ای در شغل؛ برخورد عقلانی و روشمند در مواجهه با مشکلات اخلاقی پیش‌آمده در سازمان و اقدام برای برطرف کردن آنها؛ عنایت خاص به آموزش اخلاق حرفه‌ای، تهیه و تدوین منشور اخلاقی مربوط به سازمان با مشارکت همه اعضای سازمان؛

تدوین شاخصها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آنها. تعیین وزن شاخصها، به جهت اهمیت آنها و سقف امتیازات مربوطه، استانداردگذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص. سنجش و اندازه گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده. استخراج و تحلیل نتایج. شناسایی و حذف کلیه فعالیت‌های هزینه زا و فاقد ارزش افزوده، شناسایی و تلفیق فعالیت‌های موازی انتخاب منطقه هدف، بهبود مستمر	ایجاد و ساماندهی تیم، بررسی و جمع آوری اطلاعات در منطقه هدف با کمک اعضای گروه
آشنا کردن اعضای کارگاه آموزشی با مفاهیم و ابزارهای بهبود، توجه کارکنان محل واقعی انجام کار، انجام نظام آراستگی، شناسایی و فهرست کردن، انجام تحلیل علل رویداد اتلاف در ناحیه نمونه و ارائه راه حلهایی با استفاده از کار گروهی	
فرآیندهای هدف گذاری موثرتر، تسریع در دستیابی به اهداف سازمانی، افزایش پاسخگویی کارکنان از طریق عملکرد	همسویی یکپارچه سازی اهداف، بهبود عملکرد، استفاده بهینه از داده‌ها، بهبود کیفیت بازخورد کارکنان، افزایش بازگشت سازمان سرمایه

### بحث و نتیجه گیری

در پاسخ به وضعیت موجود در زمینه مولفه‌های جامع منابع انسانی بر اساس استاندارد ISO34000 در شرکت توزیع برق استان خراسان رضوی مشخص شد طبق جدول (۱) نسبتاً مطلوب گزارش شده است از جمله مواردی که باید مورد بررسی بیشتر در جهت مولفه‌های جامع منابع انسانی مبتنی بر استاندارد ۳۴۰۰۰ مورد توجه قرار گیرد روشن بودن اهداف آموزشی، ارائه راهکار جهت آموزش گیرندگان، انتخاب روش مناسب آموزش و محتوا، برنامه نیازمندیها، مانند، مدت، تاریخ و مسایل مالی، منابع، مواد آموزشی و پرسنل، معیارهای ارزیابی خروجی آموزش، اهداف و ضرورت آموزش کارکنان، داشتن مدیر با تدبیر راهی به سوی آموزش کارآمد، افزایش توانایی و رشد فردی کارکنان در جهت بهبود کارایی و بهره‌وری آنان، آموزش مهارتهای جدید به جای مهارتهای منسوخ، متناسب سازی دانش، نگرش و مهارت افراد با شغل سازمانی آنان، ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان و بهبود تعهد کارکنان نسبت به سازمان، ایجاد سازمان یادگیرنده، افزایش روحیه کارکنان، ثبات نیروی کار، افزایش رضایت شغلی و بهبود روابط با ارباب رجوع، ایجاد آگاهی علمی و ارتقای سطح اطلاعات و دانش کارکنان، ارتقای قابلیتها و تواناییهای کارکنان و سازمانها، ارتقای سطح آگاهی اجتماعی کارکنان و سازمانها، توسعه مهارتها و تواناییهای انجام کار، بهبود عملکرد، به روز کردن اطلاعات کارکنان، ترفیع شغل و آماده سازی برای ترفیع می باشد.

بر اساس نتایج مولفه دوم که شامل مولفه فرعی قابلیت پیش بینی، شاخص بهینه و مدیریت عملکرد، پس از بررسی به این نتیجه رسیدیم که مشارکت و آزادی عمل کارکنان در انجام

کارها، توجه به پیشنهادات کارکنان، اختیار نتیجه‌محور، هر یک از اعضای تیم بیشتر باید مورد توجه قرار گیرد مدیران تلاش کنند تعهد، دستیابی به اهداف سازمانی را بسیار آسان‌تر گردانند، وجود تعهد از جانب اعضای تیم و یک رهبری خوب، منجر به ایجاد یک تیم تعاملی به همراه محیطی کاری با بهره‌وری بالا گردد، جهت‌گیری کیفیت در موفقیت هر سازمانی ضروری و حیاتی است پس باید تلاش شود برنامه ریزی لازم در این زمینه صورت گیرد. توسعه مهارت‌های رهبری، توسعه مهارت ارتباط موثر، توسعه مهارت‌های مدیریت و سرپرستی افراد توسعه مهارت یادگیری فردی، دانش شناخت خود و همکاران، دانستن قوانین آداب و معاشرت، تحلیل وضعیت عرضه نیروی کار، پیش‌بینی تقاضای کار، تعادل تقاضای کار پیش‌بینی شده با عرضه، حمایت از اهداف سازمانی، بررسی وضعیت کمی و کیفی نیروی انسانی، برآورد میزان نیروی انسانی مورد نیاز، برآورد تامین نیروی انسانی مورد نیاز از منابع داخلی یا خارجی مورد توجه بیشتری قرار گیرد. بر اساس پژوهش کثیری (۱۳۹۵) وضعیت مدیریت منابع انسانی بر اساس مولفه‌های شناسایی شده کیفیت و میزان انطباق آنها با مدل‌های مذکور، در سطح خوبی ارزیابی شد. بنابراین نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش کثیری و همکاران در سال ۱۳۹۵ همسو می‌باشد. پژوهش چاینا (۲۰۱۶) به مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی اشاره دارد و ویژگی‌های مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی در بالاترین سطح در سازمان و مدیریت تصمیم‌گیری استراتژیک مورد نیاز پرداخته می‌شود. که با نتایج پژوهش حاضر همسو نیست.

با توجه به مصاحبه انجام شده بیشترین دیدگاه‌ها در این زمینه بوده که استاندارد ۳۴۰۰۰ برای پاسخگویی به این مساله ایجاد شده است که بتواند به طور یکپارچه و منسجم همه فرایندهای منابع انسانی را آسیب‌شناسی و اثربخشی آنها را ارزیابی و سازمانها را در جهت ایجاد آنها یاری نماید. استاندارد ۳۴۰۰۰ مجموعه‌ای سیستماتیک از اقدامات را شرح می‌دهد. این امر برخواسته از جریان فکری در منابع انسانی است که بر اساس آن مجموعه‌ای از اقدامات وابسته به هم سازگار، برای بهبود عملکرد سازمانی تعریف شده و این مجموعه اقدامات برای تقویت یکدیگر و ایجاد شایستگی‌های سازمانی لازم هستند. منظور از هر سطح بلوغ استاندارد، مجموعه اقدامات مرتبط با هم است که یکدیگر را تقویت میکنند، منجر به توسعه شایستگی‌های کارکنان می‌شوند و به بهبود عملکرد می‌انجامند. به عنوان یک اقدام عمومی پیشنهاد می‌گردد که اقدامات سریع و فوری در جهت ارتقای رفاه و رضایت کارکنان صورت گیرد. در سطح بلوغ مقدماتی و

با تمرکز بر بهره‌وری منابع انسانی، پروژه‌هایی پیشنهاد می‌گردد و باید با اولویت بالا در دستور کار منابع انسانی قرار گیرد، نظیر طراحی کارراهه شغلی، طراحی سیستم ارتقا و ترفیع و طراحی سیستم گریدینگ شاغل در جهت افزایش رضایت از ارتقا و انتصاب، اصلاح و بهینه سازی نظام حقوق و دستمزد و طراحی سیستم حقوق و مزایای شبدری- مزد گرید شغلی، مزد گرید شخصی، مزد عملکردی در جهت افزایش رضایت از حقوق و مزایا، توانمندسازی و ارتقای قابلیت‌های مدیریتی در جهت افزایش رضایت از مافوق و تجزیه و تحلیل مشاغل و بازننگری و اصلاح شناسنامه پست‌های سازمانی.

### منابع

- باقری زهرا. صفایی ناصر. (۱۳۹۵). برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی بر مبنای الگوی BSC، **فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی**، سال هشتم، شماره ۷، شماره پیاپی ۲۷.
- بیک زاد جعفر، سیدمفید علیرضا (۱۳۹۳). بررسی عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، **فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع انسانی**، سال ششم، شماره ۲۳.
- شورین الاحسینی، فولادی پناه مهناز و علی اصغر، (۱۳۹۳)، **الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی، کنفرانس بین المللی مدیریت در قرن ۲۱**، تهران، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویر.
- صداقت وجیهه. (۱۳۹۴). **ارزیابی عملکرد کارکنان برق منطقه ای هرمزگان بر اساس مدل شایستگی**، کنفرانس مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱.
- قلی پور آرین، محمداسماعیلی ندا. (۱۳۹۵). **استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی**، تهران، موسسه مهربان نشر، چاپ سوم.
- کثیری ملیحه، کمال زاده حسام الدین. (۱۳۹۵). بررسی عوامل موثر بر افزایش بهره وری نیروی انسانی بر اساس مدل هرسی و گلداسمیت (مدل آچیو) مطالعه موردی: منطقه شش عملیات انتقال گاز. **فصلنامه پژوهش های جدید در مدیریت و حسابداری**، سال سوم، شماره ۱۱.
- کفاش مهدی، حیدری علی، پرداختچی محمدحسن. (۱۳۹۰). بررسی حوزه منابع انسانی (کارکنان) شرکت توزیع نیروی برق استان آذربایجان غربی براساس مدل کیفیت بنیاد اروپایی (EFQM) **دوفصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظامهای آموزشی**، دوره ۴، شماره ۷.
- محمودی، جعفر؛ پوررضا، ناصر و تربتی، امیر. (۱۳۹۳). هم‌راستاسازی راهبردی مدیریت منابع انسانی با استفاده از نقشه راهبرد پویا، **فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی**، سال ششم شماره ۷.
- Alakoç Zehra. Burma, (2014), the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, **International Journal of Education and Social Science**, Vol. 1 No. 2; September 2014

- Brito Renata Peregrino de, Oliveira Lucia Barbosa de. (2016). **the Relationship between Human Resource Management and Organizational Performance**, Vitória-ES, Maio-Jun. 2016 p. 90 - 110 ISSN 1808-2386
- CANIA Luftim. (2016). the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, Economia. **Seria Management**, Volume 17, Issue 2
- Lu, C. M., Chen, S. J., Huang, P. C., & Chien, J. C. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance. **Journal of Business Research**, 68(4), 857-861.