

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: مفاهیم، ابعاد و کاربردها

فهرست مطالب

۲	مقدمه
۲	انسان محوری، بنیان نظری مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی
۳	تفاوت مدل و استاندارد
۵	فلسفه زیربنایی و اصول اساسی حاکم بر مدل
۶	منطق مدل ۳۴۰۰۰
۶	ویژگی‌های مدل ۳۴۰۰۰ چیست؟
۸	چرایی، چیستی و چگونگی مدل ۳۴۰۰۰
۱۰	بخش‌های عمده تشکیل دهنده مدل
۱۱	فرایندهای منابع انسانی
۱۴	نگرش‌ها منابع انسانی
۱۶	مدل ۳۴۰۰۰ و نقش آن در بهبود عملکرد سازمانی
۱۷	امتیازدهی مدل ۳۴۰۰۰
۱۸	منطق ۱۲۳ در امتیازدهی مدل ۳۴۰۰۰
۱۹	ملاحظات برای تفسیر بلوغ
۱۹	منطق مراحل بلوغ
۱۹	خلاصه مدیریتی
۲۱	فهرست منابع

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: مفاهیم، ابعاد و کاربردها

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: مفاهیم، ابعاد و کاربردها

مقدمه

در حوزه مدیریت، ابزارها و مدل‌های متعددی به منظور عارضه‌یابی، ارزیابی و بهبود عملکرد سازمان‌ها توسعه یافته‌اند. در فضای رقابتی امروز، دستیابی به مزیت رقابتی پایدار بیش از هر زمان دیگری به توانمندی سازمان در جذب، توسعه، انگیزش، نگهداشت و به‌کارگیری اثربخش سرمایه انسانی وابسته است. از این رو، سازمان‌ها و شرکت‌های پیشرو در سراسر جهان با بهره‌گیری از الگوها، مدل‌ها و تکنیک‌های نوین مدیریت منابع انسانی، در تلاش‌اند تا ضمن همسوسازی سرمایه انسانی با اهداف و راهبردهای سازمان، زمینه ارتقای بهره‌وری و تحقق اهداف استراتژیک را فراهم آورند.

مدل تعالی ۳۴۰۰۰ منابع انسانی با هدف ایجاد یک چارچوب جامع، یکپارچه و نظام‌مند برای ارزیابی، آسیب‌شناسی و بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی طراحی شده است. این مدل با بررسی هم‌زمان فرآیندها و نتایج حوزه منابع انسانی، سازمان‌ها را در شناسایی نقاط قوت، تشخیص فرصت‌های بهبود و تدوین برنامه‌های توسعه‌ای یاری می‌دهد. بر اساس مدل ۳۴۰۰۰، سازمان می‌تواند وضعیت موجود نظام مدیریت منابع انسانی، میزان اثربخشی فعالیت‌ها و سطح بلوغ فرآیندهای منابع انسانی خود را ارزیابی کرده و بر مبنای نتایج حاصل، پروژه‌ها و اقدامات بهبود را برنامه‌ریزی و اجرا کند. استقرار این مدل، علاوه بر ارتقای عملکرد منابع انسانی، زمینه شکل‌گیری و نهادینه‌سازی فرهنگ تعالی، بهبود مستمر و سرآمدی سازمانی را فراهم می‌سازد.

به‌طور کلی، هدف اصلی مدل ۳۴۰۰۰، ارائه رویکردی نظام‌مند، جامع و عملی برای ارزیابی و توسعه نظام مدیریت منابع انسانی است؛ رویکردی که ضمن ایجاد هم‌افزایی میان فرآیندهای منابع انسانی، سازمان را در دستیابی به اهداف راهبردی و افزایش اثربخشی سرمایه انسانی یاری می‌کند.

انسان‌محوری، بنیان نظری مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

براساس دیدگاه نویسندگان استاندارد ۳۴۰۰۰ در مقدمه کتاب (قلی‌پور، ۱۴۰۲)، «هدف نهایی مدیریت منابع انسانی این است که از استقرار صرفاً چرخ دنده وار انسان‌ها در سازمان‌ها جلوگیری کند و انسان دور افتاده از طبیعت و فطرت به دلیل منزلت و قدرت را به تدریج از این وضعیت برهاند.

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: مفاهیم، ابعاد و کاربردها

ما قصد آن نداریم که روند انسانیت زدایی از سازمان‌ها را با استانداردسازی تشدید کنیم. هدف از تدوین استاندارد منابع انسانی استاندارد کردن انسان و گرفتار کردن روزافزون او در این قفس نیست. معمولا استانداردسازی با کاهش سلايق و توليد انبوه همراه است. در این استاندارد هدف این است که حداقل کارهایی که در شأن انسان هاست، توسط سازمانها انجام شود تا شاید بارقه امید برگشت انسان به مقام واقعی خود زنده شود. هدف از مدل ۳۴۰۰۰ فراهم کردن حداقل‌های ضروری برای حضور شرافتمندانه انسان در سازمان است.

ما ترجیح می‌دهیم که به جای «منابع انسانی» از عبارت «انسان»، «تعالی انسانی» یا «کمال و تعالی انسان در سازمانها» استفاده کنیم ولی افسوس که گوش انسان‌های سازمانی امروزی، منابع انسانی را راحت‌تر از انسان می‌پذیرد و به آن عادت کرده است و از این رو مجبوریم از عبارت منابع انسانی استفاده کنیم. منابع انسانی هر سازمان، عامل اصلی حیات آن سازمان است؛ از این رو شناخت انسان برای مدیریت اثربخش آن ضروری می‌باشد. مدیریت منابع انسانی بر مبنای مفاهیم رفتار سازمانی بنا شده است که با تلاش‌های نظام مند برای شناخت، درک و کنترل رفتار انسان، تحقق اهداف سازمانی را امکان‌پذیر می‌سازد. مدیریت منابع انسانی در صدد است تا ضمن تضمین بهره‌وری منابع انسانی و سودآوری سازمان بخشی از نیازهای انسان نیز برآورده شود».

تفاوت مدل و استاندارد

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی گاهی با عنوان «استاندارد ۳۴۰۰۰» نیز شناخته می‌شود؛ با این حال، از منظر مفهومی و فنی، این دو اصطلاح یکسان نیستند و میان آنها تفاوت اساسی وجود دارد.

مدل ۳۴۰۰۰ یک مدل تعالی و ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی است و در زمره استانداردهای بین‌المللی یا استانداردهای رسمی مانند استانداردهای ISO قرار نمی‌گیرد.

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: مفاهیم، ابعاد و کاربردها

هدف این مدل، ارزیابی میزان بلوغ، اثربخشی و کارآمدی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی و شناسایی فرصت‌های بهبود در سازمان است.

از مهم‌ترین تفاوت‌های مدل و استاندارد می‌توان به نوع ارزیابی آن‌ها اشاره کرد. در استانداردها، میزان انطباق سازمان با الزامات از طریق ممیزی (Audit) بررسی می‌شود، در حالی که در مدل‌های تعالی و بلوغ، از جمله مدل ۳۴۰۰۰، ارزیابی (Assessment) با هدف سنجش سطح بلوغ، شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود انجام می‌گیرد. به عبارت دیگر، ممیزی بر انطباق با الزامات تمرکز دارد، در حالی که ارزیابی بر میزان تعالی و بلوغ سازمان تأکید می‌کند.

بر این اساس، به کارگیری عنوان «مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی» از نظر علمی و تخصصی دقیق‌تر از عبارت «استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی» است. با این وجود، در برخی منابع، مقالات، از اصطلاح «استاندارد ۳۴۰۰۰» نیز استفاده شده است. در این موارد، واژه «استاندارد» بیشتر به مفهوم چارچوبی برای نظام‌مند کردن و استانداردسازی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی به کار رفته است و نباید آن را با استانداردهای رسمی و قابل صدور گواهینامه بین‌المللی نظیر استانداردهای ISO یکسان تلقی کرد.

جدول شماره ۱. مقایسه ویژگی‌های مدل با استاندارد

شاخص	ویژگی مدل ۳۴۰۰۰ (مدل بلوغ)	ویژگی یک استاندارد مانند (ISO)
هدف اصلی	ارزیابی (Assessment)، راهنمایی برای بهبود مستمر و تعیین مسیر پیشرفت	ممیزی (Audit) و اطمینان از انطباق با الزامات ثابت
ماهیت	راهنما، چارچوب و تکاملی	قاعده‌مند و ثابت
انعطاف‌پذیری	معمولاً انعطاف‌پذیر و قابل تطبیق با شرایط سازمان	معمولاً سخت‌گیرانه و غیرقابل تغییر

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: مفاهیم، ابعاد و کاربردها

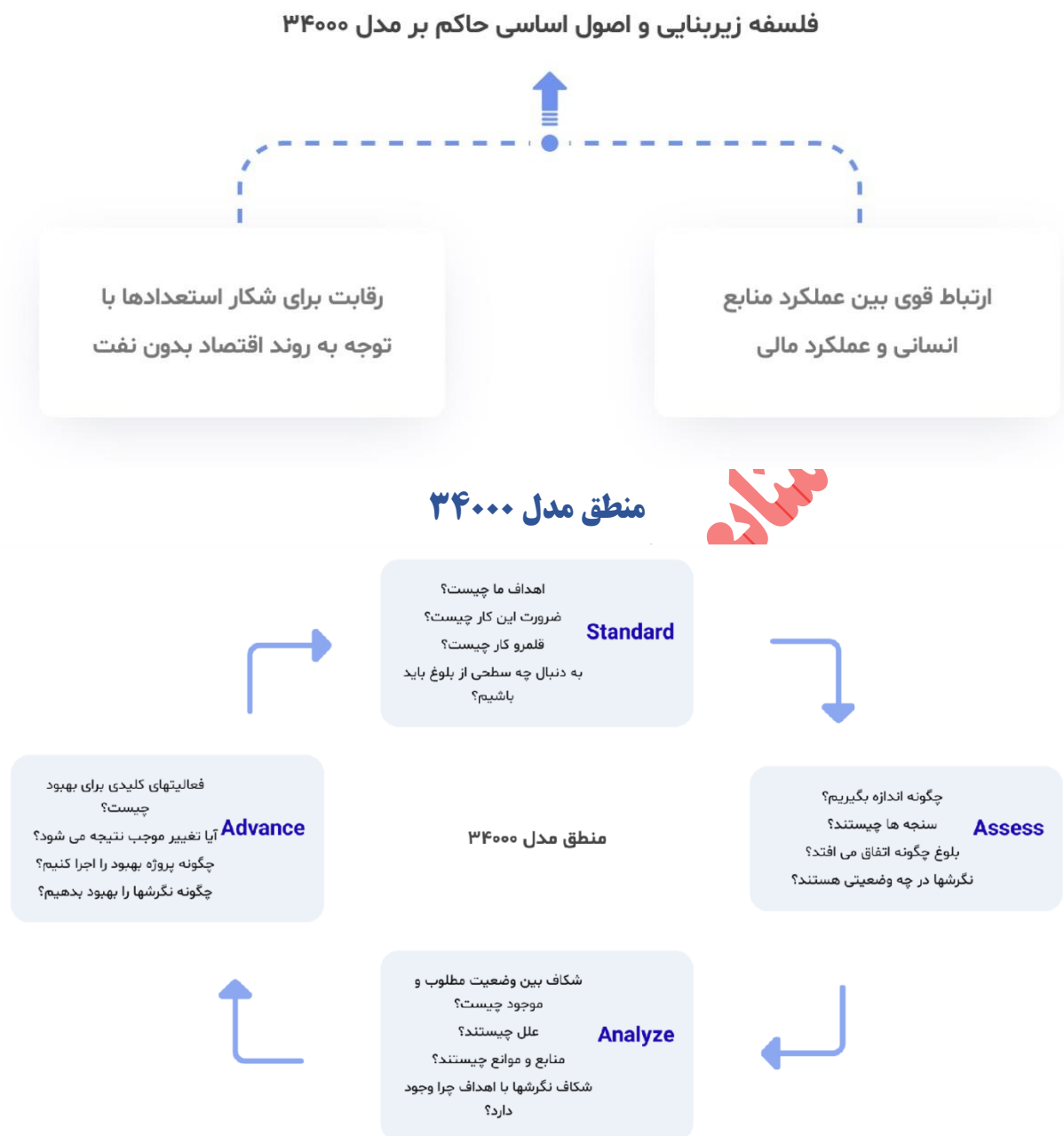
ویژگی یک استاندارد مانند (ISO)	ویژگی مدل ۳۴۰۰۰ (مدل بلوغ)	شاخص
گواهی (مثل ایزو) یا اعلام انطباق/عدم انطباق	شناسایی نقاط قوت و ضعف و ارائه نقشه راه بهبود	خروجی

بنابراین، اگرچه می‌توان این مدل را به عنوان یک چارچوب راهنما برای استانداردسازی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در نظر گرفت، اما استفاده از عنوان «مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی» از دقت مفهومی بیشتری برخوردار است. این عنوان به وضوح بیانگر ماهیت پویا، تکاملی و راهنمای این چارچوب است، برخلاف ماهیت ایستا و انطباق‌محور یک استاندارد رسمی.

فلسفه زیربنایی و اصول اساسی حاکم بر مدل

۱. ارتباط مستقیم شایستگی‌های منابع انسانی به عملکرد تجاری و سودآوری؛
۲. لزوم تناسب شایستگی‌های منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمان و قابلیت اندازه‌گیری و قابلیت بهبود شایستگی‌ها؛
۳. مسئولیت سازمان برای زمینه‌سازی جهت توسعه منابع انسانی و شکوفایی انسان‌ها؛
۴. لزوم تعامل مستمر فرایندهای منابع انسانی و توسعه شایستگی‌های جدید به دلیل تغییر و تکامل مداوم شرایط؛
۵. مسئولیت اصلی مدیران عملیاتی (صفی) در بهبود شایستگی منابع انسانی (با راهنمایی مدیران منابع انسانی).

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: مفاهیم، ابعاد و کاربردها



ویژگی‌های مدل ۳۴۰۰۰ چیست؟

مدل سرمایه گذاری انسانی (IIP)، ابزار پیمایش فرآیندها (ارائه شده توسط شرکت فیلیپس)، مدل بلوغ قابلیت های منابع انسانی (PCMM)، ایزو ۱۰۰۱۸ (در خصوص شایستگی و مشارکت) که شرکت های بزرگی چون IBM، shell، Exxon Mobil، General Motors، Boeing، Erikson از آنها استفاده کرده و نتایج بسیار جالبی گرفته اند نیز در مدل ۳۴۰۰۰ گنجانده شده است.

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: مفاهیم، ابعاد و کاربردها

در فضای پرقاب‌ت امروز، سازمان‌ها برای موفقیت و ماندگاری، به ابزارهای علمی و کاربردی در حوزه مدیریت منابع انسانی نیاز دارند. مدل ۳۴۰۰۰ یکی از این چارچوب‌های جامع و ساختاریافته برای تحلیل و بهبود فرآیندهای منابع انسانی است. این مدل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در مسیر جذب، توسعه، انگیزش و نگهداشت استعدادها گام‌های موثری بردارند و نیروی انسانی خود را همراستا با اهداف کلان سازمان هدایت کنند.

مدل ۳۴۰۰۰ یک مدل ارزیابی بلوغ منابع انسانی است که برای سنجش و ارتقای سیستماتیک فرآیندهای منابع انسانی طراحی شده است. این مدل با الهام از چارچوب‌های بلوغ فرآیندی، به ارزیابی یکپارچه‌ی سیستم منابع انسانی می‌پردازد.

مدل ۳۴۰۰۰ با رویکردی یکپارچه و منسجم همه فرآیندهای منابع انسانی را آسیب شناسی کرده و اثربخشی آنها را ارزیابی می‌کند، سپس سازمان‌ها را در جهت ایجاد و ارتقای آنها یاری می‌کند. بر اساس مدل ۳۴۰۰۰ می‌توان وضعیت موجود منابع انسانی در شرکت را بررسی و پروژه‌های بهبود و توسعه آنها را فراهم کرد و یک فرهنگ تعالی و کمال را در سازمان ایجاد کرد.

ویژگی‌های برجسته این مدل عبارتند از:

- سلسله‌مراتبی بودن: اقدامات و شایستگی‌های لازم در هفت سطح بلوغ را به طور دقیق تعریف می‌کند.

- رویکردی جامع: تمامی ابعاد کلیدی مدیریت منابع انسانی را پوشش می‌دهد.

- ساختار امتیازدهی: این مدل از دو بخش اصلی تشکیل شده است:

- فرآیندهای منابع انسانی (با ۲۰,۰۰۰ امتیاز)؛

- ونتایج و نگرش‌های منابع انسانی (با ۱۴,۰۰۰ امتیاز) که در مجموع ۳۴,۰۰۰ امتیاز را شامل می‌شود.

- ارزیابی در سطوح بلوغ: سازمان‌ها بر اساس معیارهای این مدل، در هفت سطح بلوغ ارزیابی می‌شوند.

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: مفاهیم، ابعاد و کاربردها

چرایی، چیستی و چگونگی مدل ۳۴۰۰۰

این مدل به طور همزمان به سه سوال بنیادین در هر حوزه از منابع انسانی پاسخ می‌دهد:

- چرایی اهداف (Why): به دلایل و اهداف استراتژیک هر فرآیند می‌پردازد. مثلاً هدف از استقرار سیستم ارزیابی عملکرد، بهبود بهره‌وری و توسعه شایستگی‌های کارکنان است.
- چیستی اقدامات (What): محتوای اصلی و خروجی‌های هر فرآیند را مشخص می‌کند. مثلاً در ارزیابی عملکرد، شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) و معیارهای سنجش، تعریف می‌شوند.
- چگونگی روش اجرا (How): به روش‌ها و سازوکارهای پیاده‌سازی هر فرآیند می‌پردازد. مثلاً روش گردآوری داده‌ها، تکنیک‌های مصاحبه و نحوه ارائه بازخورد مؤثر را شرح می‌دهد.

یکی از مدل‌های ارزیابی مدیریت منابع انسانی، که به عنوان «مدل تعالی منابع انسانی» شناخته می‌شود، مدل ۳۴۰۰۰ می‌باشد. این مدل دارای ۱۴ فرآیند با ۲۰۰۰۰ امتیاز و دوازده متغیر در حوزه نگرش‌های منابع انسانی را پوشش می‌دهد که ۱۴۰۰۰ امتیاز دارد و در هفت سطح بلوغ، وضعیت سازمان را ارزیابی می‌کند و به طور مستمر تعالی می‌بخشد.

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی بدین منظور ایجاد گردیده تا بتواند بطور یکپارچه و منسجم همه فرایندهای مدیریت منابع انسانی را آسیب‌شناسی و اثربخشی آن‌ها را ارزیابی و سازمان‌ها را به صورت جامع و سیستماتیک در جهت توسعه کمک کند. بر اساس مدل ۳۴۰۰۰ می‌توان وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی و سطح بلوغ فرایندهای منابع انسانی در سازمان را بررسی و پروژه‌ها و اقدامات بهبود مناسبی را برای توسعه آن‌ها تعریف و اجرایی نمود.

این مدل براساس سه جزء کلیدی فرایندها، نگرش‌ها و متریک‌ها بنا شده است که هر کدام به طور منحصر به فرد در مسیر استانداردسازی، برندسازی و نهادینه‌سازی سیستم‌های منابع انسانی در سازمان نقش‌آفرینی می‌کنند. این مدل رویکردی تکاملی را دنبال می‌کند و سازمان‌ها را گام به گام به سمت تعالی و اثربخشی سوق می‌دهد. ویژگی اصلی این مدل

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: مفاهیم، ابعاد و کاربردها

انعطاف‌پذیری آن است که امکان انتخاب و تنظیم فرایندها و پروژه‌های بهبود متناسب با نیازها و شرایط خاص سازمان را فراهم می‌آورد است (قلی‌پور، ۱۴۰۲).

این مدل نه تنها چارچوبی را برای ارزیابی عملکرد منابع انسانی ارائه می‌دهد، بلکه نقشه راهی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف، تعریف اولویت‌های بهبود و ایجاد انسجام میان فعالیت‌های منابع انسانی در سازمان است (قلی‌پور، ۱۴۰۲). سطوح بلوغ این فرایند شامل هفت سطح به شرح زیر است (قلی‌پور، ۱۴۰۲):

- پراکنده: در این سطح فرایندهای منابع انسانی به طور پراکنده و بدون هماهنگی اجرا می‌شوند. هیچ سیستم یا رویه‌ای برای مدیریت و بهبود فرایندها وجود ندارد و نتایج به طور تصادفی به دست می‌آید.
- مبتدی: در این سطح فرایندها وجود دارند، اما بیشتر به صورت آزمایشی و با هماهنگی محدود بین بخش‌های مختلف اجرا می‌شوند. ارزیابی منظم یا استراتژی مشخصی برای بهبود مستمر وجود ندارد.
- مقدماتی: در این سطح فرایندها به طور کلی سازماندهی شده‌اند، اما هنوز نواقص و مشکلات جدی در آن‌ها وجود دارد. برخی شاخص‌ها و اهداف مشخص برای ارزیابی عملکرد فرایندها وجود دارد، اما هنوز نیاز به اصلاحات و هماهنگی بیشتر وجود دارد.
- میانی: در این سطح فرایندها سازماندهی شده و به شکلی منظم و موثر اجرا می‌شوند. برنامه‌ریزی و ارزیابی به طور مداوم صورت می‌گیرد و برخی اهداف کلیدی منابع انسانی به دست آمده است.
- پیشرفته: در این سطح فرایندهای منابع انسانی به طور کامل و با استفاده از شیوه‌های پیشرفته مدیریتی اجرا می‌شوند. سازمان در تلاش است تا با بهره‌گیری از بهترین شیوه‌ها به اهداف خود دست یابد و ارزیابی‌های منظمی از نتایج انجام می‌شود.
- بهینه: در این سطح فرایندها کاملاً بهینه شده‌اند. سازمان از روش‌های مدرن و به‌روزترین فناوری‌ها برای مدیریت منابع انسانی استفاده می‌کند و همواره بدنبال بهبود مستمر است.

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: مفاهیم، ابعاد و کاربردها

• و متعالی: این سطح بالاترین سطح بلوغ است که سازمان به آن دست می‌یابد. در این مرحله، تمامی فرایندهای منابع انسانی به شکل کاملاً یکپارچه و با اثربخشی بسیار بالا در سازمان پیاده‌سازی شده‌اند. سازمان به نتایج پایدار و بهبود یافته در حوزه منابع در مدل ۳۴۰۰۰، فرآیندها و نگرش‌ها مورد ارزیابی قرار گرفته، در مقایسه با استاندارد تحلیل شده و سپس اقدامات بهبود مناسب با شرایط سازمان تجویز می‌شود. از آنجایی که مدل ۳۴۰۰۰ یک چهارچوب تکاملی است، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بر اساس میزان بلوغ خود، اقدامات و پروژه‌های بهبود اولویت‌دار را انتخاب کنند.

بخش‌های عمده تشکیل دهنده مدل

مزیت عمده این در این است که بر اقدامات لازم و ضروری تاکید دارد تا سازمان با انجام آنها بتواند زمینه را برای تکامل و نیل به سطح بالاتر فراهم کند و به طور مستمر از مزایای آن بهره‌مند شود. بر خلاف مدل‌های دیگر در مدل ۳۴۰۰۰ می‌توان فرآیندها را متناسب با شرایط و نیاز سازمان انتخاب کرد و اقدامات و پروژه‌های بهبود را در آن راستا انجام داد.

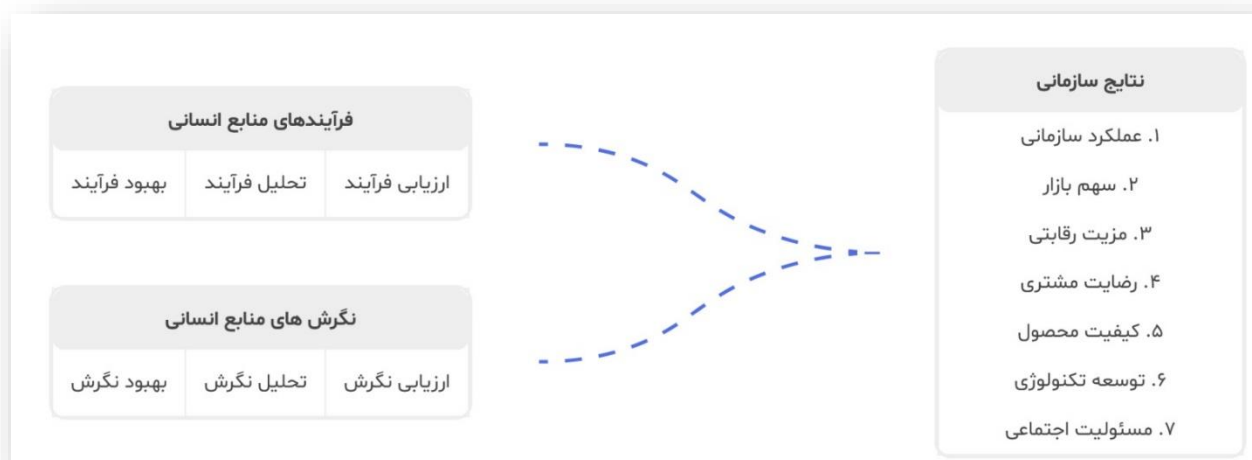
سه بخش عمده تشکیل دهنده مدل عبارتند از:

• مبانی مدل ۳۴۰۰۰ شامل (هدف، اصول اساسی، ضرورت استقرار، منطق، ساختار و معماری)

• فرآیندها (کلیات، لیست فرآیندها، منطق محاسبه، امتیازها، مراحل بلوغ، اقدامات لازم در فرآیند و متریک‌ها)

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: مفاهیم، ابعاد و کاربردها

• نگرش‌ها (کلیات، متغیرهای ۱۲ گانه، امتیازها، نحوه محاسبه)



فرایندهای منابع انسانی

فرایندهای مدیریت منابع انسانی راهی برای ایجاد یکپارچگی و دستیابی به نتایج مشترک بخش منابع انسانی است. این سازگاری کارکنان را برای تعامل با تیم‌های منابع انسانی ترغیب و به مدیران منابع انسانی کمک می‌کند تا به موقع و هدفمند پاسخگوی برنامه‌ها و نتایج اقدامات خود باشند در ادامه فرایندهای منابع انسانی براساس مدل ۳۴۰۰۰ تشریح گردیده است.

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: مفاهیم، ابعاد و کاربردها

HR 34000 : 2024

(award 34000)

عملکرد مالی ، سهم بازار ، مزیت رقابتی ، رضایت مشتری ، کیفیت محصول ، توسعه ، تکنولوژی ، مسئولیت اجتماعی



جدول شماره ۲. فرایندهای منابع انسانی در مدل ۳۴۰۰۰ (قلم پور، ۱۴۰۲، ۱۳۹۵)

شماره سطح	عنوان سطح بلوغ	شماره فرایند	عنوان فرایند
۷	متعالی	۱۴	رهبری و استراتژی منابع انسانی

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: مفاهیم، ابعاد و کاربردها

شماره سطح	عنوان سطح بلوغ	شماره فرایند	عنوان فرایند
		۱۳	مدیریت اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی
		۱۲	مدیریت استعدادها و جانشین پروری
۶	بهینه	۱۱	پیشنهادات و نوآوری مستمر
		۱۰	تیم‌سازی و توانمندسازی
		۹	تحلیل و توسعه شایستگی‌ها
۵	پیشرفته	۸	مربی‌گری و منتورینگ
		۷	آموزش، یادگیری و مدیریت دانش
		۶	حقوق، مزایا و پاداش
۴	میانی	۵	مدیریت عملکرد کارکنان
		۴	روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی
		۳	برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و گزینش شاغل
۳	مقدماتی	۲	تجزیه و تحلیل شغل و گزینش شغلی
		۱	طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی
		—	آغاز اقدامات یکپارچه و سیستماتیک منابع انسانی
۲	مبتدی	—	اقدامات کاری پراکنده و بی‌ثبات
۱	پراکنده	—	

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: مفاهیم، ابعاد و کاربردها

سطح بلوغ	شماره فرآیند	عنوان فرآیند	امتیاز
۷. متعالی	۱۴	رهبری و استراتژی منابع انسانی	۲۰۰۰
	۱۳	مدیریت اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی	۲۰۰۰
	۱۲	مدیریت استعدادها و جانشین پروری	۲۰۰۰
۶. بهینه	۱۱	پیشنهادهای و نوآوری مستمر	۱۰۰۰
	۱۰	تیم سازی و توانمند سازی	۱۰۰۰
	۹	تحلیل و توسعه شایستگی ها	۲۰۰۰
۵. پیشرفته	۸	مربی گری و منتورینگ	۱۰۰۰
	۷	آموزش، یادگیری و مدیریت دانش	۱۰۰۰
	۶	حقوق، مزایا و پاداش	۲۰۰۰
۴. میانی	۵	مدیریت عملکرد کارکنان	۱۰۰۰
	۴	روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی	۱۰۰۰
	۳	برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و گزینش شغلی	۲۰۰۰
۳. مقدماتی	۲	تجزیه و تحلیل شغل و گزینش شخصی	۱۰۰۰
	۱	طراحی ساختار سازمان کلان و تفصیلی	۱۰۰۰
۲. مبتدی	- - -	آغاز اقدامات یکپارچه و سیستماتیک منابع انسانی	۰
۱. پراکنده	- - -	اقدامات کاری پراکنده و بی ثبات	۰
جمع امتیازات فرآیندهای منابع انسانی			۲۰۰۰۰

نگرش‌ها منابع انسانی

در مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، نگرش‌های منابع انسانی از ۷ سطح تشکیل شده است که هر یک از این سطوح شامل برنامه‌های متوالی و مستمر برای بهبود استعدادها، توسعه منابع انسانی اثربخش و مدیریت موفق سرمایه‌های انسانی سازمان می‌باشد. هر سطح بلوغ یک مرحله تکاملی است که سطحی از شایستگی‌ها را برای بهبود منابع انسانی سازمان ایجاد و نهادینه می‌کند. هر سطح شامل دو یا سه متغیر است که در صورت عملکرد بهینه فرایندهای چهارده‌گانه منابع انسانی، وضعیت نگرش‌های منابع انسانی در سازمان بهبود می‌یابد. نگرش‌های منابع انسانی دارای ۱۲ متغیر است (قلی‌پور، ۱۴۰۲).

جدول شماره ۳. شاخص‌های ارزیابی نگرش‌های منابع انسانی در مدل ۳۴۰۰۰ (قلی‌پور،

(۱۴۰۲)

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: مفاهیم، ابعاد و کاربردها

شماره سطح	عنوان سطح بلوغ	شماره نتایج	عنوان نگرش
۷	متعالی	۱۲	رفتارهای شهروندی سازمانی
		۱۱	نبود رفتارهای ضد شهروندی سازمانی
۶	بهینه	۱۰	هویت سازمانی
		۹	حمایت سازمانی درک شده
۵	پیشرفته	۸	اشتیاق سازمانی
		۷	عجین شدن با شغل
۴	میانی	۶	تعادل کار و زندگی
		۵	نبود اعتیاد به کار
		۴	بهداشت روانشناختی
۳	مقدماتی	۳	ماندگاری (عدم تمایل به ترک خدمت)
		۲	تعهد سازمانی
		۱	رضایت شغلی
۲	مبتدی	—	اقدامات در جهت نظرسنجی‌های معتبر
۱	پراکنده	—	نظرسنجی پراکنده و بی‌ثبات

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: مفاهیم، ابعاد و کاربردها

سطح بلوغ	شماره نگرش	نگرش های منابع انسانی	امتیاز
۷. متعالی	۱۲	رفتارهای شهروندی سازمانی (OCB)	۱۰۰۰
	۱۱	نبود رفتارهای ضد شهروندی سازمانی (ACB)	۱۰۰۰
	۱۰	هویت سازمانی (OI)	۱۰۰۰
۶. بهینه	۹	حمایت سازمانی درک شده (POS)	۱۰۰۰
	۸	اشتیاق سازمان (EE)	۱۰۰۰
	۷	عجین شدن با شغل (JI)	۱۰۰۰
۴. میانی	۶	تعادل کار و زندگی (WLB)	۱۰۰۰
	۵	نبود اعتیاد به کار (W)	۱۰۰۰
	۴	بهداشت روانشناختی (PW)	۱۰۰۰
۳. مقدماتی	۳	ماندگاری (عدم تمایل به ترک خدمت) (TI/JE)	۱۰۰۰
	۲	تعهد سازمانی (OC)	۱۰۰۰
	۱	رضایت شغلی (JS)	۳۰۰۰
۲. مبتدی	—	اقدامات در جهت نظرسنجی های معتبر	۰
۱. پراکنده	—	نظرسنجی پراکنده و بی ثبات	۰
جمع امتیازات نگرش های منابع انسانی			
۱۴۰۰۰			

مدل ۳۴۰۰۰ و نقش آن در بهبود عملکرد سازمانی

مطابق با مدل منابع انسانی ۳۴۰۰۰، ارزیابی، تحلیل و بهبود مستمر فرآیندها، نگرش ها و نتایج حوزه منابع انسانی، زمینه ساز ارتقای عملکرد سازمانی است. استقرار مؤثر این مدل می تواند به بهبود شاخص های کلیدی عملکرد از جمله افزایش بهره وری، بهبود عملکرد مالی، رشد سهم بازار، ایجاد مزیت رقابتی، افزایش رضایت مشتری، ارتقای کیفیت محصولات و خدمات، توسعه فناوری و تقویت مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان منجر شود.

تحقق این اهداف مستلزم توجه همزمان به ابعاد فنی و رفتاری منابع انسانی است. در این زمینه، نظریه رشد اجتماعی-فرهنگی ویگوتسکی بر تعامل میان آگاهی، رفتار و محیط اجتماعی تأکید دارد و رشد انسان را حاصل یکپارچگی فرایندهای شناختی و تعاملات اجتماعی می داند (شبان، ۲۰۱۶). بر این اساس، بخش قابل توجهی از شایستگی های حرفه ای، به ویژه مهارت های ضمنی و رفتاری، از طریق یادگیری غیررسمی و تجربه های محیط کار شکل می گیرند و نقش تعیین کننده ای در عملکرد اثربخش افراد دارند (آگوینیس و کرایگر، ۲۰۰۹). همچنین، پاشلر و همکاران (۲۰۰۸) معتقدند که اثربخشی آموزش زمانی افزایش می یابد که برنامه های آموزشی متناسب با ویژگی ها و سبک های یادگیری فراگیران طراحی و اجرا شوند.

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: ابعاد و کاربردها

امتیازدهی مدل ۳۴۰۰۰

تعالی عملیاتی یا بلوغ در عمل

امتیاز سطح بلوغ (تعالی عملیاتی) فرایندهای منابع انسانی														سطح
۱۰۰۰	۱۰۰۰	۳۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۲۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۳۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۲۰۰۰	۲۰۰۰	۷. متعالی
۷۹۱	۷۹۱	۱۵۸۳	۷۹۱	۷۹۱	۱۵۸۳	۷۹۱	۷۹۱	۱۵۸۳	۷۹۱	۷۹۱	۱۵۸۳	۱۵۸۳	۱۵۸۳	۶. بهینه
۶۰۹	۶۰۹	۱۲۱۸	۶۰۹	۶۰۹	۱۲۱۸	۶۰۹	۶۰۹	۱۲۱۸	۶۰۹	۶۰۹	۱۲۱۸	۱۲۱۸	۱۲۱۸	۵. پیشرفته
۴۵۱	۴۵۱	۹۰۲	۴۵۱	۴۵۱	۹۰۲	۴۵۱	۴۵۱	۹۰۲	۴۵۱	۴۵۱	۹۰۲	۹۰۲	۹۰۲	۴. میانی
۳۱۴	۳۱۴	۶۲۸	۳۱۴	۳۱۴	۶۲۸	۳۱۴	۳۱۴	۶۲۸	۳۱۴	۳۱۴	۶۲۸	۶۲۸	۶۲۸	۳. مقدماتی
۱۹۴	۱۹۴	۳۸۸	۱۹۴	۱۹۴	۳۸۸	۱۹۴	۱۹۴	۳۸۸	۱۹۴	۱۹۴	۳۸۸	۳۸۸	۳۸۸	۲. مبتدی
۹۰	۹۰	۱۸۰	۹۰	۹۰	۱۸۰	۹۰	۹۰	۱۸۰	۹۰	۹۰	۱۸۰	۱۸۰	۱۸۰	۱. پراکنده
طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی	تحلیل و تفکیک منابع	برنامه‌ریزی منابع انسانی	روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی	مدیریت عملکرد کارکنان	حقوق و مزایا	آموزش، یادگیری و مدیریت دانش	بررسی‌گری و مستورینگ	توسعه تحلیل و تابستگی‌ها	تیم سازی و توانمند سازی	پیشنهادهای مستمر و نوآوری	مدیریت استعدادها و جانشین پروزی	مدیریت اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی	رهبری و استراتژی منابع انسانی	
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	

نحوه امتیاز دهی فرایندهای منابع انسانی

مرحله بلوغ	وضعیت بلوغ	امتیاز تخصصی بلوغ	درصد افزایش	حداکثر امتیاز هر مرحله	بازه سطوح	بازه های مقادیر						مراحل بلوغ
						بندرت	برخی مواقع	گاهی	بعضی اوقات	بیشتر اوقات	اغلب	
						بسیار کم	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
						بسیار کم	بسیار مخالف	مخالف	بیتابین	موافق	بسیار موافق	
۱	پراکنده	قرمز	۹۰	۱/۱۵	۵۱	۳۹	۴۵	۵۲	۵۹	۶۸	۷۹	۹۰
۲	مبتدی	قرمز	۱۹۴	۱/۱۵	۱۰۴	۴۵	۵۲	۵۹	۶۸	۷۹	۹۰	۱۰۴
۳	مقدماتی	زرد	۳۱۴	۱/۱۵	۱۲۰	۵۲	۵۹	۶۸	۷۹	۹۰	۱۰۴	۱۲۰
۴	میانی	زرد	۴۵۱	۱/۱۵	۱۳۷	۵۹	۶۸	۷۹	۹۰	۱۰۴	۱۲۰	۱۳۷
۵	پیشرفته	زرد	۶۰۹	۱/۱۵	۱۵۸	۶۸	۷۹	۹۰	۱۰۴	۱۲۰	۱۳۷	۱۵۸
۶	بهینه	سبز	۷۹۱	۱/۱۵	۱۸۲	۷۹	۹۰	۱۰۴	۱۲۰	۱۳۷	۱۵۸	۱۸۲
۷	متعالی	سبز	۱۰۰۰	۱/۱۵	۲۰۹	۹۰	۱۰۴	۱۲۰	۱۳۷	۱۵۸	۱۸۲	۲۰۹

امتیاز نگرش های منابع انسانی

شماره	مرحله بلوغ	امتیاز	درصد	رنگ
۱	پراکنده	تا ۱۸۹	تا ۱۹ درصد	قرمز
۲	مبتدی یا ابتدایی	تا ۲۵۰	تا ۲۵ درصد	قرمز
۳	مقدماتی یا واکنشی	تا ۳۲۹	تا ۳۳ درصد	زرد
۴	میانی یا فعال	تا ۴۳۵	تا ۴۳ درصد	زرد
۵	پیشرفته یا فوق فعال	تا ۵۷۴	تا ۵۷ درصد	زرد
۶	بهینه یا پیشرو	تا ۷۵۸	تا ۷۵ درصد	سبز
۷	متعالی یا جهانی	تا ۱۰۰۰	تا ۱۰۰ درصد	سبز

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: مفاهیم، ابعاد و کاربردها

منطق ۱۲۳ در امتیازدهی مدل ۳۴۰۰۰

۱- برای امتیاز دهی به مراحل بلوغ، در صورتی که سازمانی از یک مرحله امتیاز «بسیار کم» بگیرد چنانچه در دو مرحله بلوغ امتیاز «خیلی کم» بگیرد، ادامه ارزیابی متوقف میشود.
۲- چنانچه سازمان در دو مرحله بلوغ امتیاز «خیلی کم» بگیرد، ادامه ارزیابی متوقف می‌شود.

۳- اگر سازمان در سه مرحله بلوغ امتیاز «کم» بگیرد، ارزیابی متوقف خواهد شد و از بقیه مراحل بلوغ امتیاز صفر منظور خواهد شد.

۶- $1 \times 2 \times 3 = 6$ برای نیل به مرحله بلوغ ۶ و بالاتر داشتن حداقل یک سنج (متریکز) در هر فرآیند ضروری است. یعنی در مرحله ۵ متریکز مورد توجه قرار می‌گیرد.

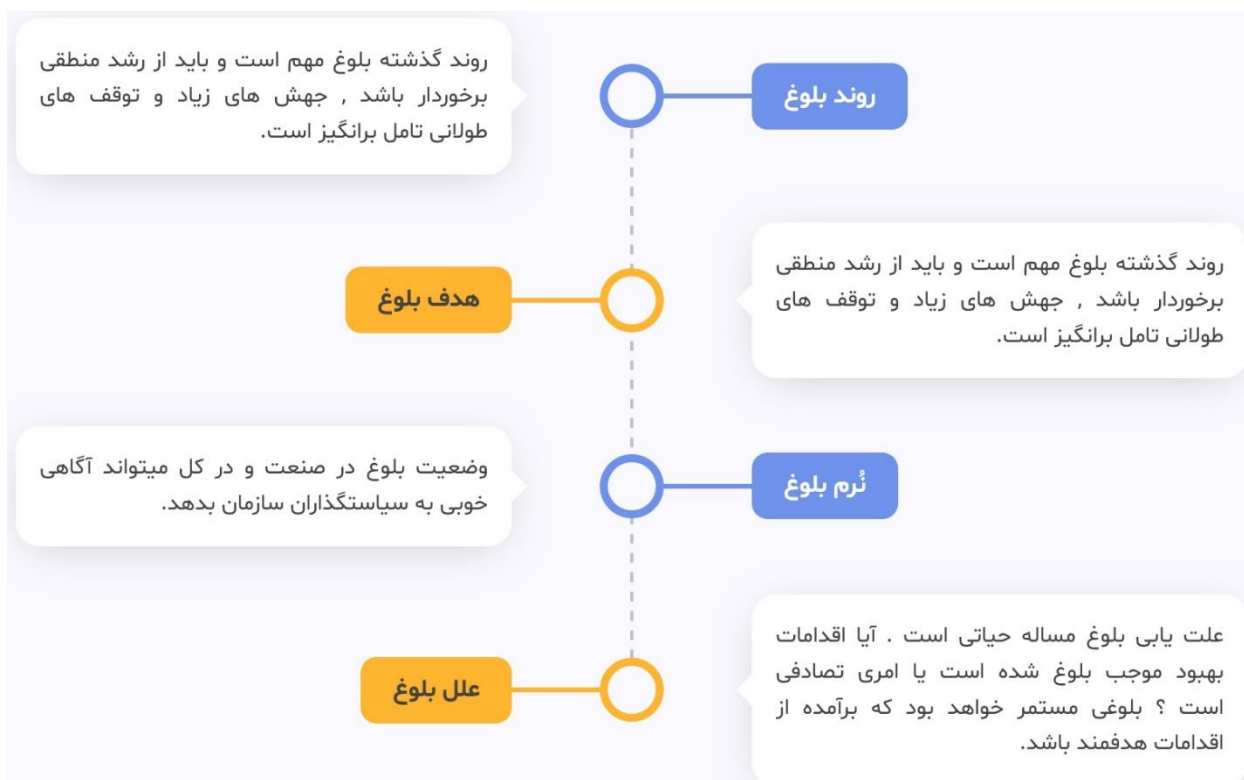
در مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، دستیابی به سطح بلوغ ۶ و بالاتر مستلزم آن است که برای هر یک از فرآیندهای منابع انسانی، حداقل یک سنج یا شاخص عملکرد (Metrics) تعریف و به کار گرفته شود. به عبارت دیگر، صرف طراحی و اجرای فرآیندها برای ورود به سطوح بالاتر بلوغ کافی نیست، بلکه سازمان باید بتواند عملکرد هر فرآیند را با استفاده از شاخص‌های کمی و قابل اندازه‌گیری پایش و ارزیابی کند.

عبارت « $1 \times 2 \times 3 = 6$ » بیانگر آن است که تحقق سطح ششم بلوغ حاصل ترکیب سه مؤلفه اساسی است: استقرار فرآیندها، اجرای اثربخش آن‌ها و اندازه‌گیری نتایج از طریق سنج‌های عملکردی. از این رو، سطح پنجم بلوغ نقطه آغاز توجه جدی به متریک‌ها (Metrics) محسوب می‌شود؛ یعنی سازمان باید برای هر فرآیند، شاخص‌های مشخصی مانند نرخ ماندگاری کارکنان، زمان جذب نیرو، اثربخشی آموزش، رضایت کارکنان یا بهره‌وری نیروی انسانی را تعریف کرده و به صورت مستمر اندازه‌گیری و تحلیل کند.

بنابراین، در مدل ۳۴۰۰۰، حرکت از سطح پنجم به سطح ششم تنها با استقرار فرآیندها امکان‌پذیر نیست؛ بلکه تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، اندازه‌گیری مستمر عملکرد و مدیریت فرآیندها بر اساس شاخص‌های کمی شرط اصلی ورود به سطوح بالاتر بلوغ سازمانی است.

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: مفاهیم، ابعاد و کاربردها

ملاحظات برای تفسیر بلوغ



منطق مراحل بلوغ

اقدامات پراکنده و بدون برنامه ریزی یا تمرکز بر امور داخلی	پراکنده
برنامه های مقطعی و تقلیدی عمل کردن در پاسخ به وقایع محیطی	مبتدی یا انفعالی
اقدامات برنامه ریزی شده و بلند مدت	مقدماتی یا واکنشی
سیستمی سازی و دیجیتالی شدن منابع انسانی	میانی یا فعال
کمی سازی و توسعه دانش سازمانی با بهره گیری از روش ها	پیشرفته یا فوق فعال
همسویی با استراتژی سازمان	بهینه یا پیشرو
مرجع صنعت، نهادهای سازی، بقا در مسیر تعالی سازمانی	متعالی یا جهانی

خلاصه مدیریتی

- مدل ۳۴۰۰۰ براساس یک چارچوب جامع و سیستماتیک طراحی شده است.
- این مدل جهت کمک به ارزیابی و بهبود عملکرد حوزه منابع انسانی است.
- سه جزء کلیدی مدل عبارتند از: فرایندها، نگرش ها و متریک ها که هر کدام به صورت منحصر به فرد در استانداردسازی، برندسازی و نهادینه سازی سیستم های مدیریت منابع انسانی در سازمان ایفای نقش می کنند.
- رویکرد مدل تکاملی است برای حرکت سازمان به سمت تعالی و اثربخش و ارزش آفرینی.

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: مفاهیم، ابعاد و کاربردها

- هفت سطح بلوغ مدل، نشانگر میزان پیشرفت در زمینه اجرای فرایندها، تغییر نگرش‌ها در دستیابی به نتایج ملموس در حوزه مدیریت منابع انسانی است.

- سطوح بلوغ شامل: پراکنده، مبتدی، مقدماتی، میانی، پیشرفته و متعالی است.

- ویژگی برجسته این مدل، انعطاف‌پذیری آن است که امکان انتخاب و تنظیم فرایندها و پروژه‌های بهبود در حوزه منابع انسانی متناسب با نیازها و شرایط خاص هر سازمان را به صورت اختصاصی فراهم می‌آورد.

- از جمله مهم‌تری قابلیت‌های این مدل عبارتند از:

- چارچوبی برای ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی سازمان؛
- نقشه راهی برای شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود؛
- تعریف اولویت‌های بهبود و ایجاد انسجام میان فعالیت‌های حوزه منابع انسانی در سازمان؛
- تاکید بر اندازه‌گیری کمی و مدیریت داده‌محور، ابزار سنجش موفقیت و اثرگذاری فرایندها را فراهم می‌کند؛
- ایجاد فرهنگ تعالی و بهبود مستمر در سازمان؛
- از مزایای کلیدی مدل، تاکید بر انجام اقدامات ضروری و هدفمند است که سازمان را در دستیابی به سطوح بالاتر بلوغ کمک می‌کند؛
- برخلاف بسیاری از مدل‌های دیگر، این مدل از انعطاف‌پذیری مناسبی برخوردار است و سازمان را برای انتخاب فرایندها و طراحی پروژه‌های بهبود براساس شرایط و نیازهای خاص هر سازمان یاری می‌رساند؛
- ایفای نقش الگو برای سایر سازمان‌ها.

- ۱۴ فرایند هر کدام در هفت سطح بلوغ طبقه‌بندی می‌شوند.

- هر فرایند در مدل با مجموعه‌ای از اهداف تعریف می‌شوند که در صورت تحقق، سازمان به سطح بلوغ مشخص دست می‌یابد.

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: مفاهیم، ابعاد و کاربردها

- بلوغ فرایند به معنای دستیابی به نتایج عملی و پایدار است.
- نگرش‌ها نشان دهنده نتایج کیفی و فرهنگی حاصل از اجرای فرایندهای منابع انسانی هستند.
- مولفه‌های نگرشی شامل ۱۲ متغیر کلیدی است با ۱۴۰۰۰ امتیاز که: بازتابی از سطح مشارکت کارکنان و میزان پذیرش و اثربخشی فرایندهای منابع انسانی است.
- نگرش‌ها نیز همانند فرایندها در هفت سطح بلوغ طبقه‌بندی شده‌اند و دستیابی به هر سطح بالاتر، نشان‌دهنده تکامل نگرش فرهنگی در سازمان است.
- نگرش‌ها بیان‌کننده این موضوع هستند که: فرایندهای منابع انسانی تا چه اندازه‌ای به تغییرات مثبت در رفتار و مشارکت و انسجام کارکنان منجر شده‌اند.
- نگرش‌ها بازتاب: فرهنگ سازمانی، سطح مشارکت کارکنان و میزان پذیرش و اثربخشی فرایندها هستند.
- سازمان‌هایی که به سطح بالاتری از نگرش دست پیدا می‌کنند، فرهنگ تعالی و تعهد را در میان کارکنان خود تقویت کرده‌اند.
- در مدل ۳۴۰۰۰، متریک‌ها ابزارهایی هستند که وضعیت فرایندها و نگرش‌ها را به صورت کمی و کیفی ارزیابی می‌کنند و این شاخص‌ها به سازمان کمک می‌کنند که میزان موفقیت در پیاده‌سازی فرایندها و تغییرات نگرشی را با دقت اندازه‌گیری کرده و برای بهبود مستمر برنامه‌ریزی کنند.

فهرست منابع

۱. فصیح، محمود، توفیق، روفیا (۱۴۰۱). *استانداردسازی مدیریت منابع انسانی سازمان*، سومین کنفرانس بین‌المللی نوآوری در مدیریت، کسب‌وکار و اقتصاد.
۲. قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۲)، آسیب‌شناسی و ممیزی مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰، *ماهنامه تدبیر*، ۲۴.

مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: مفاهیم، ابعاد و کاربردها

۳. قلی‌پور، آرین (۱۳۹۵). *استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در عمل*، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر.

۴. مبینی دهکردی، علی؛ دهقان نجم‌آبادی، عامر؛ محمدی، علیرضا؛ پیران، محمد (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری منابع انسانی در سازمان، *فصلنامه علمی مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*.

۵. <https://simorgh34000.com/processes/34000>

رصدخانه منابع انسانی افق

انسان محوری، فرصت آفرینی و قابلیت افزایشی

رصدخانه منابع انسانی افق
OfoghHR.com -