



سینا علمداری
مدیر تیم هارمونی اچ آر

پروپوزال پکیج سیستم سازی

هارمونی اچ آر

۳	مقدمه تشکیل گروه هارمونی اچ آر
۴	تاریخچه گروه هارمونی اچ آر
۵	مفهوم نام گروه هارمونی اچ آر
۵	رسالت گروه هارمونی اچ آر
۵	ارزشهای شرکت
۵	خدمات شرکت
۵	خدمت اول: آموزش خودخوان (خدمت بلورین)
۶	خدمت دوم: آموزش سه ماهه منابع انسانی و فروش (خدمات برنزی)
۶	خدمت سوم: آموزش شش ماهه منابع انسانی (خدمت سیمین)
۶	خدمت چهارم: اجرای فرایندهای منابع انسانی (خدمت زرین)
۶	فرآیند آموزش گروه هارمونی اچ آر
۷	هزینه سرمایه‌گذاری در دوره‌های آموزشی و اجرا
۸	ریزسرفصل‌های آموزشی و پکیج مستندات
۸	سرفصل اول: تدوین و پیاده‌سازی استراتژی و طراحی ساختار سازمانی
۱۰	سرفصل دوم: تحلیل شغل و تدوین شناسنامه شغلی
۱۱	سرفصل سوم: توسعه مدل شایستگی
۱۱	سرفصل چهارم: مدیریت عملکرد
۱۲	سرفصل پنجم: آموزش و توسعه
۱۳	سرفصل ششم: برنامه‌ریزی نیروی کار
۱۴	سرفصل هفتم: گزینش و استخدام
۱۵	سرفصل هشتم: طراحی قرارداد کار
۱۵	سرفصل نهم: جامعه‌پذیری
۱۵	سرفصل دهم: کانون ارزیابی و توسعه
۱۶	سرفصل یازدهم: جانشین‌پروری
۱۶	سرفصل دوازدهم: ارزشیابی و گریدینگ شغلی
۱۷	سرفصل سیزدهم: گریدینگ شاغل

۱۸	سرفصل سیزدهم: طراحی سیستم جبران خدمت
۱۹	سرفصل چهاردهم: مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۱۹	سرفصل پانزدهم: کارسنجی و زمان سنجی
۲۰	سرفصل شانزدهم: مدیریت ریسک
۲۰	سرفصل هفدهم: مدیریت ایمنی و بهداشت
۲۱	سرفصل هجدهم: مدیریت سرمایه فکری
۲۲	سرفصل نوزدهم: نگهداشت و خروج
۲۲	سرفصل بیستم: مدیریت دانش
۲۳	سرفصل بیست و یکم: طراحی نظام پیشنهادات
۲۳	سرفصل بیست و دوم: مدیریت داده‌های منابع انسانی
۲۳	سرفصل بیست و دوم: تحول و توسعه سازمانی

مقدمه تشکیل گروه هارمونی اچ آر

مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های ایرانی به‌منظور افزایش راندمان و بهره‌وری سازمان طی یک دهه گذشته در ایران بسیار رشد کرده و فرهنگ آن در بین شرکت‌های دولتی و خصوصی کشور ایجاد شده است. سنجش و عارضه‌یابی دقیق وضعیت و سطح بلوغ سازمان متناسب با صنعت مربوطه نیازمند استفاده از ابزارهای دقیق، معتبر و به‌روز است.

در حال حاضر بیشتر شرکت‌های خصوصی از طریق استفاده از خدمات مشاوران در جهت حل چالش‌های منابع انسانی تلاش می‌کنند که امری بسیار هزینه‌بر است و مشاوران خارجی در عمل شرکت‌ها را وابسته به خود کرده و در صورت عدم حضور ایشان، بنیان مدیریت منابع انسانی شرکت دچار اختلال می‌شود.

برخی دیگر از شرکت‌ها اقدام به اجرای این فرایندها توسط نیروهای داخلی کرده‌اند، اما اجرای فرایندهای منابع انسانی با چند چالش روبرو شده‌اند که عبارت‌اند از:

- ابهام در وظایف: در بسیاری از سازمان‌ها شرح وظایف و شناسنامه مشاغل مدون و منسجمی وجود ندارد و این امر منجر به التقاط وظایف و ابهام در انجام آنها می‌شود. ابهام در شرح وظایف به نوبه خود می‌تواند باعث کاهش پاسخگویی و در نتیجه کاهش عملکرد اثربخش در سازمان گردد.
- برنامه‌ریزی منابع انسانی: شرکت‌های خصوصی در ایران معمولاً در محاسبه عرضه و تقاضای نیروی کار و در نتیجه برنامه‌ریزی در این جهت دچار چالش‌اند. بسیار پیش آمده است که نیروی متخصصی شرکت را ترک کرده است و بدلیل عدم برنامه‌ریزی دقیق، خلا این سمت، شرکت را دچار مشکل کرده است.
- جذب و استخدام: شرکت‌های خصوصی در ایران در زمینه جذب نیروهای با استعداد دچار چالش هستند. روش‌ها و متدهای جذب به ارزیابی‌های فنی و تخصصی محدود می‌شوند و این موضوع باعث چالش‌های آینده سازمان در زمینه تناسب افراد جذب‌شده با فرهنگ سازمان و عملکرد پایین ایشان شده است.
- مدیریت و ارزیابی عملکرد: ایجاد یک سیستم یکپارچه به‌منظور مدیریت عملکرد در سازمان‌های ایرانی یکی از چالش‌های اساسی می‌باشد. به‌دلیل نبود سیستم مدیریت عملکرد دقیق، هدف‌گذاری برای افزایش راندمان شرکت وجود ندارد، شاخص‌های کلیدی عملکرد به‌منظور ارزیابی عملکرد پرسنل مبهم هستند و در نتیجه ارزیابی دقیقی از عملکرد پرسنل صورت نمی‌پذیرد. ضمن اینکه در بسیاری از سازمان‌ها ارزیابی صرفاً به‌صورت ذهنی توسط سرپرستان صورت می‌گیرد که راندمان نیروها را بدلیل نبود شاخص ارزیابی و بازخورد مناسب، پایین می‌آورد.

- آموزش: شرکت‌های ایرانی در زمینه آموزش نیروهای خود دچار چالش بسیار هستند. در بسیاری از موارد بدلیل نبود برنامه‌ریزی دقیق آموزشی متناسب با نیازسنجی معتبر، آموزش‌هایی برگزار می‌شوند که ابدًا متناسب با خلا مهارتی و نیاز سازمان نبوده و در نتیجه فقط سرمایه سازمان را هدر می‌دهند.
- جانشین‌پروری: ایجاد یک سیستم جانشین‌پروری برای مشخص کردن کاندیداهای اصلح برای جانشینی در آینده یکی از نیازهای اساسی برای هر شرکتی است که به دنبال افزایش راندمان نیروهای خود است. ایجاد یک مسیر توسعه و ارتقای شخصی برای استعدادهای شرکت نه تنها می‌تواند نگهداشت نیروها را بالاتر ببرد، بلکه می‌تواند انگیزه کافی برای افزایش عملکرد را به همراه داشته باشد و از خالی شدن سمت‌های کلیدی سازمان در زمان اخراج، تعدیل یا بازنشستگی ممانعت به عمل آورد.
- نگهداشت نیرو: یکی از مسائل اصلی شرکت‌های ایرانی مخصوصاً در مواجهه با نسل Z نگهداشت نیروی کار است. بسیاری از نیروهای به تازگی جذب شده، کمتر از یکسال در شرکت‌ها باقی می‌مانند و این موضوع منجر به بی‌ثباتی جو شرکت و هدررفت سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده بر روی استعدادهای شرکت است.

تاریخچه گروه هارمونی اچ آر

گروه هارمونی اچ آر تاسیس شده در شهریور ۱۴۰۲، متشکل از ۱۲ متخصص حرفه‌ای منابع انسانی در مقاطع ارشد و دکتری است. این گروه خدماتی-مشاوره‌ای براساس بیش از ۲۰ سال سابقه اجرایی اعضا، اقدام به توسعه مجموعه‌ای از مستندات اجرایی به‌منظور اجرای با کیفیت و راحت پروژه‌ها کرده است.

در همین زمان کوتاه از تشکیل، گروه هارمونی اچ آر موفق به ارائه مشاوره به شرکت‌هایی از جمله کرمان موتور، مدیران خودرو، پتروشیمی شوشتر، مس کاوان عباس‌آباد، آیدین فولاد قائم، پروفیل یزد، صنایع سلولزی ماریناسان، شرکت نصب نیروی ایران، اطهردانه آذربایجان، ذوب آهن، نصیر عمران آریا، عمادآرا پخش، بیمه ایران، شیر پگاه اصفهان، و بانک خاورمیانه و افزایش راندمان ۳۰ الی ۳۰۰ درصدی در این مجموعه‌ها شده است.

مفهوم نام گروه هارمونی اچ آر

«هارمونی اچ آر» از دو بخش «هارمونی» به معنای توازن، سازگار و تطبیق و «اچ آر» نماد مدیریت منابع انسانی تشکیل شده است.

رسالت گروه هارمونی اچ آر

رسالت گروه هارمونی اچ آر، توانمندسازی و خودکفایی واحد مدیریت منابع انسانی هر شرکت است به شکلی که وابسته به مشاوران خارجی نشده و قائم به خود امکان اجرای فرایندهای منابع انسانی را داشته باشند.

ارزش‌های شرکت

- خلاقیت و نوآوری
- کیفیت و بهره‌وری
- یادگیری مداوم و به‌روزرسانی
- استقلال
- اخلاق و صداقت

خدمات شرکت

خدمت اول: آموزش خودخوان (خدمت بلورین)

- ارائه مجموعه مستندات منابع انسانی شامل بیش از ۷۰۰ فایل شامل:
 - ویدیوهای آموزشی،
 - راهنماهای اجرایی،
 - دستورالعمل‌ها،
 - نمونه پروژه‌ها،
 - فایل‌های اکسل
- و بیش از ۶۰۰ فرم اجرایی به‌منظور اجرای فرایندهای منابع انسانی توسط خود شرکت‌ها.

- ارائه برنامه‌ریزی ۲ ساله اجرا براساس مجموعه مستندات خریداری‌شده به‌صورت شخصی‌سازی شده متناسب با مجموعه و شرکت مشتری
- ارائه پشتیبانی نامحدود به‌منظور رفع ابهامات و چالش‌های اجرایی

خدمت دوم: آموزش سه‌ماهه منابع انسانی (خدمات برنزی)

- ارائه ۱۲ جلسه آموزشی منابع انسانی با محوریت ۷ فرایند اصلی منابع انسانی از جمله تحلیل شغل، قانون کار، استخدام، آموزش، مدیریت عملکرد و طراحی سیستم حقوق و دستمزد.
- ارائه پشتیبانی و مشاوره اجرا برای پیاده‌سازی تک‌تک فرایندها

خدمت سوم: آموزش شش ماهه منابع انسانی (خدمت سیمین)

- ارائه ۲۴ جلسه آموزشی منابع انسانی با محوریت ۱۵ فرایند اصلی منابع انسانی از جمله فرایندهای تحلیل شغل، قانون کار، استخدام، آموزش، مدیریت عملکرد، ارزشیابی شغل، طراحی سیستم حقوق و دستمزد، مدیریت ایمنی و بهداشت، مدیریت ریسک، جامعه‌پذیری، تدوین و پیاده‌سازی استراتژی و جانشین‌پروری.
- ارائه مشاوره اجرا به‌منظور پیاده‌سازی با کیفیت و دقیق فرایندهای منابع انسانی.
- ارائه مشاوره در جهت سیستم‌سازی منابع انسانی در داخل شرکت.

خدمت چهارم: اجرای فرایندهای منابع انسانی (خدمت زرین)

- اجرای فرایندهای ۲۲ گانه منابع انسانی از طراحی ساختار سازمانی تا طراحی ساختار خروج.

فرآیند آموزش گروه هارمونی اچ آر

- ۱) ارائه اطلاعات در مورد شرایط کسب‌وکار و ثبت سفارش؛
- ۲) تنظیم توافقنامه و قرارداد بین طرفین؛
- ۳) برگزاری جلسه با مدیران اصلی شرکت به‌منظور دریافت اطلاعات در جهت برنامه‌ریزی؛
- ۴) ارائه برنامه‌ریزی آموزشی متناسب با خدمت انتخابی؛
- ۵) ارائه آموزش‌های لازم در طول بازه زمانی طبق قرارداد؛
- ۶) ارائه مشاوره اجرا به‌منظور پیاده‌سازی هر یک از فرایندهای منابع انسانی و فروش؛
- ۷) کمک به اجرای پروژه در صورت نیاز و درخواست شرکت؛
- ۸) اجرای پروژه‌ها در صورت نیاز و درخواست شرکت؛

هزینه سرمایه‌گذاری در دوره‌های آموزشی و اجرا

خدمت زیرین 	خدمت سیمین 	خدمت برنزی 	خدمت بلورین 	نوع خدمت
منابع انسانی				
☒	☒	☒	☒	مجموعه مستندات منابع انسانی
☒	☐	☐	☐	اجرای فرایندهای ۱۲ گانه منابع انسانی
☒	☒	☐	☐	طراحی ساختار سازمانی
☒	☒	☐	☐	تدوین و پیاده‌سازی استراتژی
☒	☒	☒	☐	تحلیل شغل
☒	☒	☒	☐	طراحی قرارداد کار
☒	☒	☒	☐	ارزشیابی شغل و طبقه‌بندی مشاغل
☒	☒	☒	☐	حقوق و دستمزد
☒	☒	☒	☐	سیستم مدیریت عملکرد
☒	☒	☒	☐	نیازسنجی آموزشی
☒	☒	☒	☐	جذب و استخدام
☒	☒	☐	☐	کانون ارزیابی
☒	☒	☐	☐	جامعه‌پذیری
☒	☒	☐	☐	جانشین‌پروری
☒	☒	☐	☐	ایمنی و بهداشت
☒	☒	☐	☐	مدیریت ریسک
☒	☒	☐	☐	مدیریت استراتژیک منابع انسانی
☒	☒	☐	☐	کارسنجی و زمان‌سنجی

هزینه مجموعه مستندات طلایی منابع انسانی:

- مجموعاً ۱۹ میلیون و ۹۰۰ هزار تومان

هزینه برگزاری دوره آموزشی در سازمان

بسته به تعداد نفرات:

آموزش ۳ نفره: ماهی ۱۵ تومن

آموزش ۶ نفره: ماهی ۲۰ تومن

آموزش ۹ نفره: ماهی ۲۵

ریزسرفصل‌های آموزشی و پکیج سیستم‌سازی

سرفصل اول: تدوین و پیاده‌سازی استراتژی و طراحی ساختار سازمانی

• سه بخش:

○ جلسه اول شامل تدوین استراتژی

شامل سرفصل‌های زیر:

۱. تدوین چشم انداز

۲. تدوین ماموریت و ارزش‌ها

۳. تحلیل محیط خارج شرکت شامل:

i. مدل پستل

ii. مدل شش نیروی پورتر

iii. شناسایی عوامل کلیدی موفقیت

۴. تحلیل محیط خارجی شرکت شامل:

iv. مشخص کردن منابع و قابلیت‌ها

v. مدل زنجیره ارزش پورتر

- vi. تحلیل VRIO برای ارزیابی منابع و قابلیت‌ها
- vii. طراحی ماتریس جایگاه منابع و قابلیت‌ها
- ۵. ماتریس آرتور تامسون
- ۶. ماتریس SWOT
- ۷. مدل‌های برنامه‌ریزی سبدها شامل:
- viii. ماتریس BCG Growth share
- ix. ماتریس GE/McKinsey
- ۸. مدل استراتژی‌های عمومی
- ۹. مدل استراتژی عمومی کاپلان
- ۱۰. نحوه مشخص کردن شرکت بنچ‌مارک
- ۱۱. تعیین استراتژی در شرایط عدم قطعیت شامل:
- x. استراتژی عدم قطعیت با مدل پورتر
- xi. مدل VUCA به عدم قطعیت
- xii. مدل برنامه‌ریزی سناریو به عدم قطعیت
- ۱۲. ارزیابی استراتژی‌های تدوین‌شده
- xiii. ملاک مناسب بودن
- xiv. ملاک قابل‌پذیرش بودن (ارزیابی سطوح ریسک و بازگشت سرمایه)
- xv. ملاک امکان‌پذیر بودن

○ جلسه دوم شامل پیاده‌سازی استراتژی

شامل سرفصل‌های زیر:

- ۱. سیستم مدیریت یکپارچه
- ۲. موانع پیاده‌سازی استراتژی
- ۳. ارزیابی بلوغ سازمان
- ۴. مدل کارت امتیازی متوازن
- a. ابتکارات استراتژیک
- b. شاخص‌های تاخیری و محرک

c. برگه Wig Session study

d. اولویت‌بندی تم‌ها و اهداف عینی

۵. آماده‌سازی سرمایه انسانی

۶. مدل OKR

a. اهداف عینی

b. نتایج کلیدی

c. سیستم امتیازدهی پیشنهادی

d. فرآیند Crafting

e. فرآیند OKR Coaching

۷. همسوسازی بیزنس‌های زیرمجموعه یک کسب و کار

۸. همسویی دپارتمان‌ها و کارکنان: ابزار گفتگوی استراتژی در سازمان

a. چهارچوب SWOT سازمان داده‌شده

b. چهارچوب OAS

c. بیانیه جهت استراتژیک

۹. همسویی اهداف شخصی افراد با اهداف سازمانی

۱۰. برنامه‌ریزی عملیاتی

○ جلسه سوم شامل طراحی ساختار سازمانی

شامل سرفصل‌های زیر:

۱. فرایند ارزیابی ساختار سازمانی فعلی

۲. فرایند طراحی ساختار سازمانی متناسب با نوع صنعت و اهداف ذی‌نفعان

۳. فرایند بازطراحی ساختار سازمانی

۴. فرایند طراحی چارت سازمانی

سرفصل دوم: تحلیل شغل و تدوین شناسنامه شغلی

دو جلسه شامل:

۱- ارائه آموزش لازم برای نگارش شناسنامه شغلی

✦ تحلیل شغل و شناسنامه شغلی به روش کارکردی، هی، مرسر، جی ۲۰ و TTM

سرفصل‌ها:

۱. فرایند طراحی سوالات مصاحبه تحلیل شغل
۲. فرایند برگزاری مصاحبه تحلیل شغل
۳. فرایند نگارش شناسنامه شغلی
۴. فرایند کدگذاری وظایف براساس اهمیت و تکرار

۲- جلسه دوم: تکلیف عملی نگارش شناسنامه مشاغل متناسب با پروژه‌های فعلی شرکت

سرفصل سوم: توسعه مدل شایستگی

سرفصل‌ها:

- سوالات مصاحبه استخراج شایستگی‌ها
- مقیاس‌بندی شایستگی‌ها
- تعیین سطوح خبرگی
- تعریف شاخص‌های رفتاری

سرفصل چهارم: مدیریت عملکرد

سرفصل‌ها:

۱. برنامه‌ریزی شامل:
۱/۱. مشخص کردن وظایف شاخص

- ۱/۲. استخراج شاخص‌های کلیدی عملکرد از وظایف شاخص
- ۱/۳. تشکیل بانک شاخص‌های کلیدی عملکرد شامل:
 - ۱/۳/۱. شاخص‌های وظیفه‌ای
 - ۱/۳/۲. شاخص‌های رفتار شهروند سازمانی
 - ۱/۳/۳. شاخص‌های فرایندی و نتیجه‌ای
- ۱/۴. پرکردن فرم توافقنامه عملکرد شامل:
 - ۱/۴/۱. تعیین شاخص کلیدی عملکرد و ماهیت شاخص برای شاغل
 - ۱/۴/۲. تعیین اهداف و ابزار شناسایی
 - ۱/۴/۳. تعیین نتایج کلیدی در سطوح قابل قبول، متوسط و غیرقابل قبول
۲. فاز ۲ پایش شامل:
 - ۲/۱. جلسات بازخورد هفتگی
 - ۲/۲. جلسات بازخورد ماهانه
۳. فاز ۳ ارزیابی عملکرد شامل:
 - ۳/۱. ارزیابی شاغل براساس فرم توافقنامه عملکردی
 - ۳/۱/۱. ارزیابی شاخص‌های وظیفه‌ای
 - ۳/۱/۲. ارزیابی شاخص‌های رفتار سازمانی
 - ۳/۱/۳. ارزیابی شاخص‌های فرایندی و نتیجه‌ای
 - ۳/۲. تعیین وزن شاخص‌های کلیدی عملکرد سه گانه
 - ۳/۳. محاسبه درصد کلی عملکرد
۴. فاز ۴: بازخورد
۵. فاز ۵: تدوین برنامه بهبود و برنامه توسعه
۶. پاداش‌دهی به عملکرد براساس درصد کلی عملکرد

سرفصل پنجم: آموزش و توسعه

۳ جلسه شامل:

- ۱- جلسه اول: شامل جلسه آموزشی آموزش و توسعه

۱. فرایند انجام نیازسنجی آموزشی
 - ۱/۱. احصاء شغل‌ها و فرایندها
 - ۱/۲. تعریف مشاغل
 - ۱/۳. مشخص کردن ارزش وظایف
 - ۱/۴. شناسایی توانایی‌های مورد نیاز شغل
 - ۱/۵. مشخص کردن سطوح و حیطه شایستگی‌ها
 - ۱/۶. رسیدن به عناوین دوره‌های آموزشی
۲. فرایند طراحی دوره آموزشی
۳. فرایند برنامه‌ریزی برای دوره آموزشی
۴. مشخص کردن مواد دوره آموزشی
۵. هدف‌گذاری برای دوره آموزشی براساس OKR
۶. نکات اجرایی برای دوره آموزشی
۷. فرایند ارزشیابی اثربخشی دوره آموزشی با روش کرک پاتریک

سرفصل ششم: برنامه‌ریزی نیروی کار

سرفصل‌ها:

۱. مشخص کردن رویکرد برنامه‌ریزی نیروی کار
۲. تعیین جهت‌گیری استراتژیک
 - مرور برنامه استراتژیک سازمان
 - مدل منطقی شکل‌دهی نیروی کار
 - اسکن محیط خارجی با مدل پستل و SWOT تکمیل‌شده
 - شناسایی مشاغل استراتژیک
۳. انجام تحلیل نیروی کار شامل:
 - تحلیل تقاضای نیروی کار
 - تحلیل عرضه نیروی کار

- تحلیل شکاف عملکردی
- تحلیل ریسک
- تحلیل داده‌ها
- ۴. توسعه استراتژی نیروی کار
- ۵. توسعه برنامه‌ریزی نیروی کار
- ۶. اجرا و پایش برنامه‌ریزی عملیاتی
- ۷. ارزشیابی و بازنگری برنامه اقدام
- ۸. ارزشیابی سازمان براساس سطح استفاده از برنامه‌ریزی نیروی کار

سرفصل هفتم: گزینش و استخدام

سرفصل‌ها:

۱. فرایند کارمندیابی داخلی و خارجی
 ۲. بررسی اولیه رزومه‌ها
 ۳. فرایند مصاحبه شایستگی محور
 ۴. سوالات شایستگی محور برای هر یک از شایستگی‌های ضروری
- فرایند طراحی سوالات مصاحبه شایستگی محور
 - شروع مصاحبه
 - بدنه مصاحبه
 - پایان مصاحبه
 - نمره‌دهی
 - ۵. ارزشیابی متقاضیان براساس نتایج مصاحبه و آزمون‌ها

۶. فرایند ارائه پیشنهاد شغلی

۷. پایش نتایج مصاحبه‌ها با ارزیابی وضعیت شاخص‌های کلیدی عملکرد در حوزه گزینش و استخدام

سرفصل هشتم: طراحی قرارداد کار

(۱) شروط قابل درج در قراردادهای کار

(۲) نحوه محاسبات قراردادهای تمام وقت و پاره وقت

(۳) تنظیم یک نمونه قرارداد کار

(۴) تصفیه حساب پرسنل در پایان سال

سرفصل نهم: جامعه‌پذیری

سرفصل‌ها:

۱. فرایند جامعه‌پذیری کارکنان جدیدالاستخدام هفته اول

۲. فرایند جامعه‌پذیری ۳۰ روز اول

۳. فرایند جامعه‌پذیری ۶۰ روز اول

۴. فرایند جامعه‌پذیری ۹۰ روز اول

سرفصل دهم: کانون ارزیابی و توسعه

سرفصل‌ها:

۱. طراحی مدل شایستگی

۲. مشخص کردن مقیاس‌های رفتاری

۳. طراحی اتاق کانون ارزیابی

۴. ثبت، طبقه‌بندی و ارزشیابی

۵. جلسه اجماع و واشاپ

۶. ارائه گزارش بازخورد به سازمان

۷. دستورالعمل ابزار کانون مثل مصاحبه، جستجوی اطلاعات، کارتابل، بحث گروهی

۸. طبقه‌بندی و ارزشیابی اطلاعات در سامانه رسا

۹. نمونه تمارین کانون ارزیابی در کانون‌های ارزیابی بومی

سرفصل یازدهم: جانشین‌پروری

سرفصل‌ها:

۱. مشخص کردن پست‌های کلیدی

۲. مشخص کردن کاندیداهای جانشینی

۳. مشخص کردن روش ارزیابی پست

۴. مشخص کردن روش ارزیابی افراد کاندید

۵. مشخص کردن پروفایل توسعه

۶. انجام ارزیابی دوره‌ای به‌منظور مشخص کردن میزان پیشرفت

سرفصل دوازدهم: ارزشیابی و گزیدینگ شغلی

به چهار روش هی، مرسر، جی ۲۰ و TTM

فرایند مربوط به ارزشیابی شغل به روش TTM:

۱. فرایند استخراج وظایف شغلی

۲. فرایند نمره‌دهی به وظایف براساس شاخص‌های زیر:

۲/۱. توانمندی (دانش، تجربه و مهارت)

۲/۲. میزان ریسک

۲/۳. آثار ریسک

۳. فرایند ارزشیابی شغل و تعیین امتیاز هر یک از مشاغل

۴. استفاده از جدول انطباق

فرایند ارزشیابی شغل به روش هی:

۱. کاربردهای ارزشیابی شغل به روش هی
۲. دانش چگونگی انجام کار، توضیحات، فرایند اجرایی، جدول نمره‌دهی، جدول امتیازدهی
۲. حل مساله، توضیحات، فرایند اجرایی، جدول نمره‌دهی، جدول امتیازدهی
۳. پاسخگویی، توضیحات، فرایند اجرایی، جدول نمره‌دهی، جدول امتیازدهی
۴. شرایط کاری، توضیحات، فرایند اجرایی، جدول نمره‌دهی، جدول امتیازدهی
۵. چک کردن صحت امتیازها
۶. شناسنامه کوتاه‌شغلی (نیمرخ شغلی)
۷. شناسنامه بلند شغلی
۸. طبقه‌بندی و طراحی سیستم حقوق و دستمزد

فرایند ارزشیابی شغل به روش جی ۲۰:

۱. فرایند نمره‌دهی و امتیازدهی هر سطح از دانش
۲. فرایند نمره‌دهی و امتیازدهی هر سطح از اختیارات و مسئولیت‌ها
۳. فرایند نمره‌دهی و امتیازدهی هر سطح از کوشش‌های مورد نیاز شغل
۴. فرایند نمره‌دهی و امتیازدهی هر سطح از شرایط کاری
۵. مشخص کردن گرید شغلی
۶. ساختار شناسنامه شغلی به روش جی ۲۰
۷. شرایط احراز شغلی به روش جی ۲۰

سرفصل سیزدهم: گریدینگ شاغل

سرفصل‌ها:

۱. فرایند امتیازدهی به عامل تحصیلات
۲. فرایند امتیازدهی به عامل تجربیات
۳. فرایند امتیازدهی به عامل عملکرد
۴. فرایند امتیازدهی به عامل فعالیت‌های ویژه
۵. فرایند امتیازدهی به عامل طرح توسعه فردی
۶. فرایند مشخص کردن مسیر ارتقای افقی و گرید شغلی
۷. فرایند تلاقی ۵ مسیر رشد حرفه‌ای

سرفصل سیزدهم: طراحی سیستم جبران خدمت

دو جلسه شامل:

جلسه اول: دوره آموزشی طراحی قدم به قدم ساختار حقوق و دستمزد

۱. فرایند انطباق پاداش و ارزشیابی شغل
۲. تحقیقات بازار و مشخص کردن نرخ پرداخت رقابتی
۳. تعیین پایه حقوق
۴. تعیین ساختار حقوق
۵. مشخص کردن پرداخت‌های متغیر از جمله پاداش
۶. مشخص کردن پرداخت مبتنی بر شایستگی
۷. مشخص کردن مزایا از جمله
 - ۷/۱. مزایای قانونی از جمله بیمه
 - ۷/۲. مزایای سازمانی از جمله کمک‌هزینه، وام و هدیه، برنامه‌های سلامت
 - ۷/۳. مزایای مدیریتی از جمله برنامه‌های بیمه تکمیلی
۸. مشخص کردن پرداختی فوق‌العاده ماموریت
۹. مشخص کردن پرداختی فوق‌العاده تعطیل کاری

سرفصل چهاردهم: مدیریت استراتژیک منابع انسانی

سرفصل‌ها:

۱. فرایند مدیریت استراتژیک منابع انسانی
 - ۱/۱. تعیین بیانیه گسترده
 - ۱/۲. مشخص کردن استراتژی‌های کلان منابع انسانی
 - ۱/۳. مشخص کردن استراتژی‌های خاص منابع انسانی
 - ۱/۴. نوع‌شناسی استراتژی‌های منابع انسانی
۲. تعریف اقدامات به‌منظور همسو کردن فرایندهای منابع انسانی با استراتژی‌های کسب و کار
۳. فرایند پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی
۴. ارزیابی اثربخشی استراتژی‌های منابع انسانی

سرفصل پانزدهم: کارسنجی و زمان‌سنجی

سرفصل‌ها:

۱. تعیین عناصر کلیدی
۲. مشاهده زمان انجام عناصر شغلی
۳. تعیین فاکتور رتبه‌بندی
۴. تعیین زمان عادی
۵. تعیین فوق‌العاده‌های مجاز
۶. تعیین زمان استاندارد
۷. تعیین ضریب اهمیت و فراوانی هر عنصر
۸. تعیین ارزش هر عنصر
۹. ارزیابی عملکرد کارکنان
۱۰. ارائه پاداش مطابق با ارزیابی انجام‌شده

سرفصل شانزدهم: مدیریت ریسک

سرفصل‌ها:

۱. تعریف اهداف و استراتژی‌های سازمان
۲. شناسایی ریسک‌های منابع انسانی مرتبط با اهداف استراتژیک
۳. ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌ها
۴. توسعه برنامه‌های استراتژیک مدیریت ریسک منابع انسانی
۵. اجرای استراتژی‌های مدیریت ریسک منابع انسانی
۶. نظارت، بازبینی و تنظیم استراتژی‌ها

سرفصل هفدهم: مدیریت ایمنی و بهداشت

سرفصل‌ها:

۱. مرور استانداردهای ایزو
۲. ارزیابی بافت سازمان
۳. مشارکت رهبری و کارکنان
۴. برنامه‌ریزی: شامل
 - شناسایی ریسک
 - محاسبه ضرایب تکرار و شدت حوادث،
 - هدف‌گذاری،
 - انطباق با الزامات قانونی
 - تعریف اقدامات استراتژیک
۵. تعریف پشتیبانی

- بودجه‌بندی و طرح مدیریت منابع

- تحلیل شکاف مهارتی

- طراحی دوره آموزشی و ارزشیابی اثربخشی آموزشی

۶. عملیات

- تعیین معیارهای عملیاتی

- مدیریت تغییر

- مدیریت پیمانکاران

- تعیین کنترل‌ها

- مدیریت پسماند

- مدیریت حوادث

- انجام معاینات دوره‌ای و بدو استخدام

سرفصل هجدم: مدیریت سرمایه فکری

سرفصل‌ها:

۱. تعریف زیرمقیاس‌های سرمایه فکری شامل سرمایه‌های انسانی، ساختاری و رابطه‌ای

۲. سطح‌بندی سطوح بلوغ سرمایه فکری

۳. تعریف شاخص برای هر یک از سطوح سرمایه فکری

۴. نگارش سوالات مصاحبه به‌منظور تعیین وضعیت سرمایه‌های انسانی، ساختاری و رابطه‌ای

۵. تعیین وضعیت بلوغ سرمایه‌های فکری براساس نتایج

۶. برنامه‌ریزی برای بهبود ضعف‌ها به کمک کارت امتیازی متوازن

سرفصل نوزدهم: نگهداشت و خروج

سرفصل‌ها:

۱. دستورالعمل بیمه تامین اجتماعی و تکمیلی
۲. دستورالعمل مرخصی (ساعتی و روزانه)
۳. دستورالعمل مرخصی استعلاجی
۴. دستورالعمل ماموریت
۵. دستورالعمل ترفیع
۶. دستورالعمل تنزیل درجه
۷. دستورالعمل انتقال
۸. دستورالعمل تنبیه
۹. دستورالعمل خاتمه خدمت
۱۰. دستورالعمل پرداخت سنوات و مزایای پایان خدمت
۱۱. دستورالعمل اضافه کاری
۱۲. دستورالعمل خدمات رفاهی: مواردی از جمله اعطای وام، نهار، ایاب و ذهاب، توسعه حرفه‌ای و تعادل کار و زندگی

سرفصل بیستم: مدیریت دانش

سرفصل‌ها:

۱. شناسایی دانش
۲. کسب دانش
۳. تسهیم دانش
۴. نگهداری دانش
۵. کاربرد دانش
۶. توسعه دانش

۷. شناسایی خبرگان

۸. ارزیابی دانش

۹. محاسبه ریسک دانش

۱۰. تعریف اقدامات جهت بهبود

سرفصل بیست و یکم: طراحی نظام پیشنهادات

سرفصل‌ها:

۱. ارکان نظام پیشنهادات

۲. ارزیابی اولیه فرم‌های صادره

۳. ارزیابی پیشنهادات به منظور امتیازدهی به آنها

۴. انجام برنامه‌ریزی پروژه جهت اجرای طرح و پیشنهاد تاییدشده

۵. نکات مربوط به اجرای پیشنهادات

۶. ارزشیابی اثربخشی طرح با ارزیابی نتایج حاصل از اجرای پیشنهادات

۷. محاسبه امتیاز عملکرد مجری طرح توسط کمیته نظام پیشنهادات

۸. تقدیرنامه کتی

۹. امتیازدهی به عملکرد تیمی

۱۰. بودجه نظام پیشنهادات

سرفصل بیست و دوم: مدیریت داده‌های منابع انسانی

نحوه کار با نرم‌افزار اکسل و SPSS برای مدیریت داده‌های منابع انسانی

سرفصل بیست و دوم: تحول و توسعه سازمانی

۱. عارضه‌یابی:

۱/۱. راهبرد

- ۱/۲. فناوری
- ۱/۳. سیستم‌های اندازه‌گیری
- ۱/۴. سیستم‌های منابع انسانی
- ۱/۵. فرهنگ سازمانی
۲. طراحی برنامه‌های تحول
 - ۲/۱. برنامه‌های تحول فرایندهای انسانی
 - ۲/۱/۱. گروه‌های T
 - ۲/۱/۲. مشاوره در فرایندها
 - ۲/۱/۳. برنامه‌های تحول گروه‌های ثالث
 - ۲/۱/۴. تیم‌سازی
 - ۲/۱/۵. برنامه‌های تحول گروه‌های بزرگ
 - ۲/۱/۶. توسعه شبکه سازمان
 - ۲/۲. برنامه‌های تحول فنی-ساختاری
 - ۲/۲/۱. طراحی ساختاری
 - ۲/۲/۲. کوچک‌سازی
 - ۲/۲/۳. مهندسی مجدد
 - ۲/۳. برنامه‌های تحول مدیریت منابع انسانی
 - ۲/۳/۱. هدف‌گذاری و سیستم‌های پاداش
 - ۲/۳/۲. توسعه و برنامه‌ریزی شغلی
 - ۲/۳/۳. مدیریت تنوع نیروی کار
 - ۲/۳/۴. رفاه و سلامتی کارکنان
 - ۲/۴. برنامه‌های تحول راهبردی
 - ۲/۴/۱. ادغام و خرید
 - ۲/۴/۲. تحول فرهنگی
 - ۲/۴/۳. تحول راهبردی یکپارچه

۲/۴/۴. توسعه فراسازمانی