

## آسیب‌شناسی و تبیین ابعاد مدل بلوغ قابلیت کارکنان (P-CMM)

محمد مهدی رشیدی<sup>۱</sup>، آی ناز اسراریان<sup>۲</sup>

### چکیده

امروزه مدیران می‌دانند که در هر حوزه‌ای از تجارت توانایی رقابت آن‌ها مستقیماً به توانایی‌شان در جذب، پرورش، انگیزش، سامان‌دهی و حفظ افراد مستعد بستگی دارد. توجه به منابع انسانی در سازمان‌ها طی سال‌های اخیر بخش عظیمی از زمان و سرمایه سازمان‌های پیشرو را به خود اختصاص داده است. اکنون مدیران هوشمند می‌دانند که هر قدر در زمینه توسعه و ارتقای منابع انسانی سرمایه‌گذاری کنند، موفقیت، کارایی و برتری رقابتی سازمان خود را تضمین کرده‌اند. توسعه سازمان یک برنامه عملی مبتنی بر اطلاعات دقیق پیرامون مشکلات جاری، فرصت‌ها و اثرات فعالیت‌ها در جهت حصول به اهداف است. بنابراین، احتیاج مبرمی به یک سیستم جمع‌آوری مداوم اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن‌ها دارد. این سیستم جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات را آسیب‌شناسی یا علت‌یابی گویند. مشکل اصلی در فرآیند آسیب‌شناسی منابع انسانی استفاده از مدلی است که بتواند بهترین کارایی را برای سازمان داشته باشد. الگوی بلوغ قابلیت‌های کارکنان ابزاری است که به مدیران کمک می‌کند تا مسائل جدی مربوط به افراد را در سازمان خود به خوبی مطرح کنند. این الگو نقشه راهنمایی برای آسیب‌شناسی و انجام امور پرسنلی است تا قابلیت‌های کارکنان سازمان به شکل مستمر بهبود یابد. ویژگی منحصر به فرد الگوی بلوغ قابلیت‌های کارکنان، چهارچوب مرحله‌ای آن برای معرفی اقدامات موفق و بهبود مستمر آن‌هاست.

**واژگان کلیدی:** آسیب‌شناسی، مدل بلوغ قابلیت، قابلیت‌های کارکنان، ارتقای منابع

انسانی

<sup>۱</sup> استاد مدعو دانشگاه آزاد اسلامی دماوند، rashidimm@yahoo.com

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی مدیریت استراتژیک دانشگاه آزاد اسلامی دماوند

## مقدمه

### مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به معنی شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی برای رسیدن به اهداف سازمان تعریف شده است. امروزه نقش مدیریت منابع انسانی به دلیل تحولات سریع و پیچیده شدن محیط، گسترش قوانین و مقررات، افزایش توقعات نیروی کار، تغییر ترکیب نیروی کار افزایش یافته است. (سعادت، ۱۳۹۵). عملکرد مطلوب واحدها و کل سازمان در گرو این است که اقدامات منابع انسانی به نحو احسن عملی و رضایت کارکنان و مشتریان حاصل گردد. فقط مدیران و کارشناسان منابع انسانی در این زمینه مسئولیت ندارند، بلکه تمام مدیران و اعضای سازمان باید در اقدامات منابع انسانی مشارکت داشته باشند. به طور سنتی سرمایه‌های هر سازمانی شامل پول، تجهیزات، فناوری و زمین می‌شد ولی امروزه منابع انسانی به عنوان بهترین سرمایه مطرح‌اند و نگاه هزینه‌ای به منابع انسانی در حال از بین رفتن است.

### رویکردهای حوزه مدیریت منابع انسانی

سه رویکرد کلی در مدیریت راهبردی منابع انسانی وجود دارد. این رویکردها عبارت‌اند از:

بهترین نمونه: در این رویکرد تصور می‌شود که روش واحدی برای انجام هر کدام از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی وجود دارد که در همه جای دنیا قابل اجرا است و باعث افزایش اثربخشی مدیریت منابع انسانی سازمان می‌شود.

اقتضایی: بر اساس این رویکرد، فعالیت‌های حوزه مدیریت منابع انسانی باید با دیگر اجزای سازمان متناسب باشد. بنابراین، یک بهترین رویکرد وجود ندارد بلکه هر فعالیتی باید متناسب با بقیه اجزای سازمان طراحی شود.

بسته‌ای: در این رویکرد، بر اهمیت الگوهای مدیریت منابع انسانی و اثرگذاری آنها بر عملکرد سازمان تأکید می‌شود. (آرمسترانگ، ۲۰۰۹).

تمام موارد فوق بر این اساس بنا شده‌اند که «فقط یک روش مؤثر برای تعامل با منابع انسانی سازمان وجود دارد». این پیش‌فرض‌ها امروزه صحت ندارند. وارد شدن کارکنان دانشی به عرصه کسب و کار، برون‌سپاری کارهایی که درون سازمان انجام می‌شوند و ... باعث شده است تا صحت این پیش‌فرض‌ها مورد تردید قرار بگیرد. بر این اساس، دیگر نمی‌توان با همه افراد به یک شکل برخورد نمود. به بیان دیگر، گروه‌های مختلف در سازمان باید به شیوه‌های مختلف مدیریت شوند و حتی یک گروه مشخص از کارکنان را نمی‌توان همواره به یک شیوه مدیریت کرد. (رشیدی و برادران، ۱۳۹۴: ۵۶).

## وظایف مدیریت منابع انسانی

برخی از وظایف مدیریت منابع انسانی عبارت‌اند از:

تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در راستای استراتژی‌های سازمان و نهادینه‌سازی رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛  
تجزیه و تحلیل و طراحی و ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل؛  
برنامه‌ریزی برای تأمین منابع انسانی موردنیاز سازمان؛  
کارمندیابی یعنی شناسایی کسانی که از شرایط بالقوه استخدام در سازمان برخوردارند؛  
انتصاب شایسته‌ترین افراد برای تصدی مشاغل در سازمان؛  
استخدام و تنظیم برنامه‌های جامعه‌پذیری کارکنان جدید به سازمان؛  
طراحی سیستم جبران خدمات اعم از حقوق و دستمزد و مزایای رفاهی؛  
طراحی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان؛  
طراحی سیستم پاداش فردی و تیمی؛  
توسعه منابع انسانی از طریق آموزش کارکنان؛  
توسعه منابع انسانی با جانشین‌پروری و طراحی مسیر شغلی؛  
طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار، روابط کار؛  
طراحی سیستم انضباطی و ضوابط اخلاقی؛  
حسابرسی درونی (همسویی عمودی) و حسابرسی درونی (همسویی افقی) منابع انسانی.

هدف غایی مدیریت منابع انسانی کمک به عملکرد کل سازمان است. با توجه به نقش منابع انسانی در تمام واحدها، مدیریت منابع انسانی می تواند با طراحی سیستم های کارا و اثربخش منابع انسانی زمینه بقا، سودآوری، کارایی و توسعه سازمان را فراهم کند.

### آسیب شناسی سازمانی

آسیب شناسی معادل کلمه پاتولوژی است. مراد از آن شناسایی علل و ریشه عواملی است که در بروز بحران در پدیده های مختلف نقش دارند و این عوامل می توانند روند بالندگی و کارآمدی پدیده ها را مختل نمایند. سازمانی به عنوان نقطه آغازین و حساس ترین جزء استقرار فرآیند بهبود سازمان تعریف می شود. آسیب شناسی سازمانی عبارت است از «فرآیند استفاده از مفاهیم و روش های علوم رفتاری، به ویژه روانشناسی به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان ها و یافتن راه هایی برای افزایش اثربخشی آن ها می باشد». (وی ریچ، ۲۰۰۵: ۴۱). آسیب شناسی، تعبیر و تفسیر علمی و منطقی انواع و اقسام نشانه ها و اطلاعاتی است که با پژوهش های علمی مشاهده و جمع آوری می گردد و این اطلاعات حاکی از اوضاع و احوال ناسالم یا نامطلوب و نامتعادل سازمانی است. (دهقانان، پورتیموری و عیوضلو، بی تا). آسیب شناسی فرآیندی است نظام مند از جمع آوری داده ها به منظور تعامل اثربخش و سودمند در راستای حل مشکلات، چالش ها، فشارها و محدودیت های محیطی در سازمان. (رشیدی و برادران، ۱۳۹۴: ۱۲۸). لذا آسیب شناسی سازمانی کارآمد و اثربخش را می توان یکی از مهم ترین اقداماتی قلمداد نمود که سازمان های موفق برای ارتقای بهره وری خود انجام می دهند. آسیب شناسی، این امکان را برای مدیران فراهم می آورد که پیوسته آسیب ها و معضلات جاری سازمان را پایش نمایند و از بحرانی شدن محیط سازمان ممانعت نمایند.

### ضرورت آسیب شناسی

از آنجا که مبالغ قابل توجهی از بودجه سازمان ها، به امر مطالعه و تحقیقات اختصاص می یابد. لذا ضروری است قبل از هر اقدام، سازمان مشکلات و ضعف های خود را بشناسد و با آسیب شناسی درست خود، در راستای حل مشکلات برآید. روشن است که بدون شناخت دردها، یعنی آسیب شناسی صحیح و به موقع، عواقب زیانباری در انتظار سازمان و به تبع آن

جامعه خواهد بود. بنابراین، انجام مطالعات و تحقیقات در زمینه‌های آسیب‌شناسی سازمانی از بعد اقتصادی، مزایای قابل توجهی برای سازمان به بار خواهد آورد و از اتلاف انرژی، بودجه، زمان و مانند آن جلوگیری خواهد نمود و همچنین شناخت و تجزیه و تحلیل دقیق تنگناها و نارسایی یک سازمان اولین و اساسی‌ترین گام برای حرکت به سوی وضعیت مطلوب تلقی می‌شود. (ناظمی، ۱۳۹۱). بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت، سازمان را به بدن انسان تشبیه کرده‌اند. همان‌طور که انسان می‌تواند در وضعیت سلامتی یا بیماری باشد، سازمان نیز می‌تواند مانند انسان بیمار شود و دچار مسائل، مشکلات و اختلالاتی گردد که مانع حرکتش به سوی تعالی باشد. بنابراین ابتدا با انجام فرآیند تشخیص که مبنای برنامه‌های ایجاد تغییر است، مشکلات و امراض سازمان شناخته‌شده و برنامه‌های تغییر مناسب جهت کاهش مشکلات و بهبود وضعیت فعلی طراحی و اجرا می‌گردد. (مسعود سینکی، ۱۳۹۰)

### اهمیت آسیب‌شناسی در مدیریت منابع انسانی

آسیب‌شناسی وضعیت موجود در همه کارکردهای مدیریت منابع انسانی و همچنین مشخص کردن رابطه بین این فعالیت‌ها با استراتژی‌های کلان سازمان از نخستین اموری است که باید مدیر منابع انسانی سازمان به آن بپردازد. دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت یا بلندمدت یک سازمان بدون پذیرش و پایبندی جدی به اصول و اهداف موردنظر سازمان از سوی افراد درون سازمان، میسر نخواهد شد. به‌منظور شناسایی اهداف سازمان و میزان دستیابی به این اهداف، سازمان‌ها خود را ناگزیر به طراحی و اجرای سیستم‌های ارزیابی و اصلاح اهداف موردنظر خود می‌دانند تا بتوانند موانع و آسیب‌هایی که باعث عدم دستیابی به اهداف موردنظر شده را شناسایی کنند، به همین منظور از سیستم‌ها و چارچوب‌های آسیب‌شناسی سازمانی استفاده می‌نمایند. (رحیمی، ۱۳۹۰). یک آسیب‌شناسی مناسب، به خروج از انجماد موقعیت موجود و تعیین دقیق راه‌های مناسب، کمک می‌نماید.

### حوزه‌های آسیب‌شناسی سازمانی

برای بررسی و شناخت حوزه‌های آسیب‌پذیری و مسئله‌یابی سازمان‌ها، هفت بعد اهداف، رهبری، ساختار، ارتباطات، سیستم پاداش، مکانیزم هماهنگی و نگرش به تغییر، پیشنهاد شده

است. (ذاکری پور، رضاقلی و احمدآبادی، ۱۳۹۰: ۹). آسیب‌شناسی سازمانی معمولاً بررسی دو حوزه وسیع را ایجاد می‌کند:

حوزه اول: آسیب‌شناسی بر اساس عوامل تشکیل دهنده سازمان؛ که شامل بخش‌ها، ادارات، محصولات و روابط بین عوامل و تأثیر متقابل آن‌ها بر هم است.

حوزه دوم: آسیب‌شناسی بر اساس فرآیندهای سازمانی؛ که شامل شبکه‌های ارتباطی، حل گروهی مشکل، تصمیم‌گیری، سبک‌های رهبری و اعمال قدرت، روش‌های برنامه‌ریزی و تعیین هدف و مدیریت تعارض و رقابت است.

پژوهشگر متخصص آسیب‌شناسی سازمانی، باید با ترسیم محیط‌های ویژه و عمومی، مرزهای داخل و خارج سیستم مورد بررسی و پژوهش خود را مشخص نماید و ابتدا در محیط داخلی - یعنی محیط فعالیت - به دنبال مشخص کردن کانون‌های آسیب‌زا و تشخیص علائم و نشانه‌های آسیب باشد. (رشیدی و برادران، ۱۳۹۴: ۱۳۰).

### عوامل ایجادکننده آسیب‌ها

آسیب‌ها علل عوامل و مسائلی هستند که عدم کارایی، عدم رضایت و اتلاف منابع را در سازمان تشدید می‌نمایند. به‌طورمعمول عوامل و علل آسیب‌زا از خارج به سیستم داخلی وارد و در نظم ساختار درونی و یا کارکرد فرآیندهای داخلی آن‌ها بی‌نظمی و اختلال ایجاد می‌نمایند. یعنی اساساً عوامل و علل آسیب‌زا «بیرونی» می‌باشند. (جنیدی جعفری و بیگی نیا، بی‌تا). در نتیجه‌های اولیه جستجو در آسیب‌شناسی سازمانی، باید به سراغ خرده سیستم‌هایی از سازمان که کانون آسیب‌زا بوده و سرمنشأ آسیب‌های اصلی سازمان است، برویم. بهترین جا برای تشخیص در داخل سازمان، بخش‌هایی از آن است که آسیب ظاهر و نمودار شده است.

### انواع آسیب‌های سازمانی

آسیب‌های سازمانی از نظر زمان پیدایش خود سه مرحله مهم را تشکیل می‌دهند:

## آسیب‌های ابتدایی یا مقدماتی

این نوع آسیب‌ها حیات نسوج و یا بقاء و رشد سازمان را تهدید نمی‌نمایند. بلکه در سرعت و شدت رشد سازمان‌ها تأثیر گذاشته و نهایتاً روند توسعه و تحول آن‌ها را کند و یا آن‌ها را به تأخیر می‌اندازند. این نوع آسیب‌ها از نظر دامنه نمو تأثیرات نیز محدودند، یعنی تأثیرات سوء و ناخوشایندی که در سیستم به وجود می‌آورند چندان عمیق نبوده و با کمی شناخت و برخورد درست بدون اینکه اثرات جبران‌ناپذیری گذاشته باشند رفع می‌شوند. این نوع آسیب‌ها اگر درست تحلیل و شناخته نشده و با آن‌ها درست برخورد و رفع نشوند به آسیب‌های بحرانی تبدیل می‌شوند. اکثر این نوع آسیب‌ها قابل شناخت و پیشگیری می‌باشند. (چیت‌ساز، ۱۳۸۳)

## آسیب‌های بحرانی

آسیب‌هایی هستند که از عدم برخورد درست، با آسیب‌های ابتدایی در سازمان ایجاد می‌شوند. این نوع آسیب‌ها حجم عظیمی از آسیب‌های سازمانی را از نظر تعداد و تنوع تشکیل می‌دهند، به غیر از موارد استثنائی اکثر سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دولتی مبتلا و درگیر این نوع آسیب‌های بحرانی می‌باشند؛ مانند آسیب‌های ناشی از «بوروکراسی» که اصطلاحاً آن‌ها را (Bureau Pathos) یا آسیب‌های اداری گویند. تمام بحران‌های تصمیم‌گیری‌های اداری، کاغذبازی و طولانی کردن پیش از حد روند کارها از این جمله‌اند که خسارات زیادی را به سازمان‌های دولتی وارد می‌آورند. (چیت‌ساز، ۱۳۸۳).

## آسیب‌های خطرناک و مرگ‌آور

این نوع آسیب‌ها خطرناک‌ترین نوع آسیب‌های سازمانی می‌باشند، که اگر درست تحلیل و شناخته نشوند، باعث نابودی سازمان می‌شوند، مانند آسیب‌پذیری تصمیم‌گیران استراتژیک سازمان. در این نوع آسیب، نه تنها هدف رشد و توسعه سازمان متوقف و مختل می‌شوند؛ بلکه حیات و بقاء سازمان نیز به مخاطره جدی می‌افتد. (رشیدی و برادران، ۱۳۹۴: ۱۳۲). کته شایان توجه در آسیب‌شناسی اینجا است که این سه نوع آسیب سازمانی به هم متصل بوده و در صورت عدم شناخت درست و برخورد مناسب با آن‌ها یکی به دیگری تبدیل می‌شود، یعنی با جدی نگرفتن و عدم رفع آسیب‌های اولیه و مقدماتی بعد از مدتی آن‌ها تبدیل به آسیب‌های

بحرانی می‌شوند که به نوبه خود وقتی برخورد صحیحی با آنها نشود بعد از مدتی تبدیل به آسیب‌های خطرناک می‌گردند. با شناخت الگوهای آسیب‌شناسی امکان فرهنگ‌سازی و نهادینه کردن یکی از آنها با توجه به مقتضیات سازمانی وجود دارد به طوری که با مشاهده هرگونه مشکل در سازمان با دید سیستمی و نظام‌مند به بررسی تعاملات میان مؤلفه‌های مختلف سازمانی پرداخته و ریشه یا ریشه‌های مشکل شناسایی می‌شود، به این ترتیب با اقدام اصولی و پیش‌گیرانه عواقب زیان‌بار آسیب‌ها به حداقل خواهد رسید. (رشیدی و برادران، ۱۳۹۴: ۱۳۲).

### مراحل فرآیند آسیب‌شناسی سازمان

در فرآیند آسیب‌شناسی سازمان باید مراحل ذیل را طی نماید:

تعیین اینکه سازمان در حالت ایدئال چگونه کارکردی باید داشته باشد؛  
انتخاب یک الگو که حالت ایدئال سازمان را منعکس نماید؛  
مقایسه فرآیندهای کنونی و واقعی سازمان با الگوی به کار رفته؛  
شناسایی حوزه‌های دارای مشکل؛  
طرح‌ریزی و اجرای راهبردهایی برای انجام تغییرات. (رحیمی، ۱۳۹۰).

### معیارها و اصول مهم در فرآیند آسیب‌شناسی

برنامه آسیب‌شناسی باید بر مبنای مدل‌ها یا تئوری مناسب پیگیری شود.  
اطلاعات آسیب‌شناسی باید به صورتی موشکافانه قادر به تفکیک بخش‌های مهم از فرآیندهای سازمانی باشد.  
اطلاعات آسیب‌شناسی باید قادر به مقایسه فرآیندها با یکدیگر یا با استانداردها و نقاط مرجع باشد.  
آسیب‌شناسی باید به شناسایی نقاط مداخله و راهنمایی این مداخلات کمک کند.  
فرآیند آسیب‌شناسی باید فرآیندهای تحت بررسی را تسریع نماید و به جای اینکه فقط بر شناسایی نقاط ضعف تمرکز کند، نقاط قوت و مناسبی را که قابلیت استفاده دارد را شناسایی



نماید. (رشیدی و برادران، ۱۳۹۴: ۱۳۳). به طور کلی می توان گفت: آسیب شناسی سازمانی یک فرآیند گروهی است، به این معنا که مستلزم وجود دیدگاهی مشترک و هدفی همسان می باشد. افراد بایستی به طور جدی و فعالانه در طرح ریزی مداخله های مناسب و اجرای آن ها مشارکت ورزند.

### الگوهای آسیب شناسی سازمانی

آسیب های سازمانی علل، عوامل و مشکلات اساسی و پایه ای است که سازمان را در معرض بحران قرار داده و موجب می شوند که سازمان از رشد متناسب و سالم خود باز بماند. آسیب شناسی بر اساس درک نحوه کار سازمان پایه گذاری می شود. چارچوب های فکری که دست اندرکاران تحول سازمانی برای ارزیابی سازمان به کار می برند، «الگوهای آسیب شناسی» نامیده می شوند. الگوهای آسیب شناسی در برنامه تحول سازمانی نقش تعیین کننده ایفا می کنند. (جنیدی جعفری و بیگی نیا، بی تا) پژوهشگران و صاحب نظران، الگوهایی برای آسیب شناسی سازمانی مانند الگوی بلوغ قابلیت کارکنان معرفی نموده اند. در این الگوها آسیب شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است.

### الگوی بلوغ قابلیت کارکنان (P-CMM)

بالندگی (بلوغ) سازمانی شرکت ها بر پایه مفروضاتی است که با ارزش های والای انسانی سازگاری کامل دارد. بالندگی سازمانی ریشه هرگونه توانمندی و شکوفایی تجاری، خدماتی و مشتری مداری را در بالندگی انسان جستجو می کند و انسان (منابع انسانی) را منشأ اصلی هرگونه تحول و دگرگونی برای نیل به بلوغ می داند. اصول این دانش از درون دانش های گسترده ای چون روانشناسی، جامعه شناسی، مردم شناسی، اقتصاد و بسیاری دیگر سرچشمه گرفته و رسیدن به هدف «برترین شدن» را هدف نخستین خویش قرار می دهد. مدل P-CMM یا همان الگوی بلوغ قابلیت های کارکنان، با استفاده از ۵ سطح تکاملی و اقدامات اصلاحی مرتبط با آن، این امکان را به سازمان ها می دهد تا ابتدا سطح بالندگی (بلوغ) عملکرد منابع انسانی خود را مشخص نموده و بر همین اساس برنامه ای برای بهبود مستمر آن ها ایجاد کنند، فعالیت های مرتبط با توسعه را اولویت بندی نمایند، توسعه منابع انسانی خویش را با

فرآیند بهبود یکپارچه کنند و یک فرهنگ تعالی ایجاد نمایند. (افتخاری، ۱۳۹۳). بدون استقرار مدل P-CMM، کماکان آشفتگی و تنوع سلايق و نابسامانی در مشاوره بهبود سازمان و بهره‌وری، به‌ویژه در حوزه منابع انسانی ادامه خواهد یافت و هر مشاوره به رأی و سلیقه خود نسخه شفابخش ارائه خواهد کرد. این مدل، پاسخگوی این است که چرا راهکارها و تلاش‌های ما به ثمر نمی‌رسد. تأکید این مدل بر سیستم یکپارچه و در راستای استراتژی سازمان است. (طیرانی دربندی، ۱۳۹۳). الگوی بلوغ قابلیت‌های کارکنان نقشه و راهنمایی است برای تشخیص، طراحی و پیاده‌سازی فرآیندهای مرتبط با منابع انسانی که به‌طور مستمر منجر به ارتقا قابلیت‌های کارکنان می‌شود. از آنجاکه یک سازمان نمی‌تواند تمام بهترین فعالیت‌ها را در مدت بسیار کوتاهی پیاده‌سازی کند، الگوی بلوغ قابلیت‌های کارکنان آن‌ها را در ۵ سطح بلوغ و ۲۲ ناحیه فرآیندی ارائه می‌کند که هر سطح آن تحول بی‌نظیری در فرهنگ سازمان از طریق تجهیز آن با فعالیت‌های قدرتمند فراوان برای جذب، توسعه، سازمان‌دهی، انگیزش و نگهداری نیروی کار به وجود می‌آورد. (کرتیس، ۲۰۰۹). امروزه بسیاری از سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا در تکامل تدریجی فرآیندهای خویش، بلوغ بیشتری پیدا نمایند. درصد زیادی از این سازمان‌ها به مدل‌های بالندگی (بلوغ) روی آورده‌اند تا بتوانند نقشه مسیری را طراحی نمایند که آن‌ها را در بلوغ سازمانی آماده و مستعد گرداند. الگوی بلوغ قابلیت کارکنان، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نیازهای بلوغ سازمانی را شناسایی کنند، بالندگی نیروهای کار خود را افزایش دهند و مسائل بحرانی آن‌ها را مشخص نمایند. با توجه به اینکه یک سازمان نمی‌تواند تمام راهکارهای صحیح نیروی کار را در مدت کوتاهی به کار ببرد، از این رو الگوی بلوغ قابلیت کارکنان، یک رویکرد گام‌به‌گام را مطرح می‌کند. (حاتم پور، یارمحمدیان، توکلی و همکاران، ۱۳۹۰: ۷۵۵). الگوی بلوغ قابلیت‌های کارکنان از چند مرحله تشکیل شده که این مراحل پایه‌های متوالی و مستمری برای بهبود استعدادها، توسعه نیروی کار اثربخش و مدیریت موفق نیروهای انسانی سازمان است. هر سطح بلوغ یک مرحله خوب و تعریف شده تکاملی است که سطحی از قابلیت‌ها را برای بهبود نیروی کار سازمان ایجاد و نهادینه می‌کند. هر مرحله بلوغ از چندین حوزه فرآیندی تشکیل می‌شود و هر حوزه فرآیندی نیز شامل مجموعه‌ای از اهداف است که اگر برآورده شوند، توانایی‌های حوزه فرآیندی برای اثرگذاری بر قابلیت‌های کاری را ایجاد می‌کند. حوزه‌های فرآیندی هم قابلیت‌های موردنیاز کسب بلوغ در یک مرحله و هم اقدامات موردنیاز بهبود قابلیت‌ها را موردتوجه قرار می‌دهند. وقتی اهداف

همه حوزه‌های فرآیندی در یک سطح بلوغ برآورده شوند سازمان آن سطح بلوغ را کسب کرده است و وارد سطح جدیدی از قابلیت‌ها و مدیریت می‌شود. هدف غایی الگوی بلوغ قابلیت کارکنان بهبود قابلیت‌های نیروی انسانی است. (سلطانی، بی تا: ۴).

### تاریخچه الگوی بلوغ قابلیت کارکنان

ساختار اولیه این مدل در سال ۱۹۸۰ توسط واتس هامفری در شرکت IBM شکل گرفت. این شرکت به دلیل عملکرد پایین نرم‌افزارهای تولیدی، با رکود در فروش روبه‌رو شد. بر این اساس، تیم مطالعاتی پس از بررسی‌های متعدد، دریافتند که:

الف: چون کیفیت نرم‌افزار تابعی از عملکرد فرآیند تولید است آن‌ها می‌بایستی با تغییر و بهبود فرآیند، بر این مشکل فائق آیند؛

ب: به علت اینکه سازمان‌ها به‌طور ناخواسته درگیر طراحی و پیاده‌سازی نرم‌افزارهای مختلف می‌شوند، آن‌ها می‌بایستی بر ارائه نرم‌افزارهای استراتژیک تمرکز کنند.

ج: به دلیل اینکه سیستم‌ها دارای رویکرد تکاملی هستند می‌بایستی ابتدا سیستم‌های بسترساز بنا شده، سپس سیستم‌های متعالی به کار گرفته شوند. این الگو برای نخستین بار در سال ۱۹۹۵ انتشار یافت و از آن زمان در سراسر ایالات متحده، کانادا، اروپا، استرالیا و هند برای راهنمایی و هدایت فعالیت‌های بهبود سازمانی استفاده شده است، به‌گونه‌ای که از سال ۲۰۰۱ بیشترین میزان به‌کارگیری الگوی بلوغ قابلیت کارکنان در هند بوده است. (کرتیس، ۲۰۰۹).

### مبنای نظری الگوی بلوغ قابلیت کارکنان

مبنای نظری این الگو که بیانگر نگرش جامع آن به توسعه قابلیت‌های منابع انسانی است، عبارت‌اند از:

در سازمان‌های تکامل یافته، قابلیت کارکنان به‌طور مستقیم به عملکرد شغلی‌شان مربوط می‌شود.

قابلیت (توانایی) کارکنان یک مسئله رقابتی و منبعی برای مزیت راهبردی است. قابلیت (توانایی) کارکنان باید در رابطه با مقاصد راهبردی و کاری سازمان تعریف شود. فعالیت‌های دانش‌محور، نقطه توجه سازمان را از مؤلفه‌های شغلی به شایستگی‌های پرسنلی تغییر می‌دهد. قابلیت (توانایی) را در چندین سطح می‌توان اندازه گرفت و بهبود داد، از جمله: افراد، گروه‌های کاری، تخصص‌های کارکنان و سازمان. سازمان باید برای بهبود قابلیت (توانایی) آن دسته از مهارت‌هایی که برای تخصص اصلی‌اش ضروری است، سرمایه‌گذاری کند. مدیر اداری مسئول توانایی کارکنان است. بهبود توانایی کارکنان را می‌توان در قالب یک فرآیند متشکل از اقدامات و روش‌های تجربه‌شده دنبال کرد. سازمان مسئول ایجاد فرصت‌های بهبود است و کارکنان مسئول بهره‌برداری از این فرصت‌ها. چون فناوری و شکل سازمان به سرعت تغییر می‌کنند سازمان باید همواره امور کارکنان را تکامل بخشد و تخصص‌های کاری جدید را پرورش دهد. (عشقی و فرهودی زاده، ۱۳۸۹: ۲۲).

### دلایل نیاز به الگوی بلوغ قابلیت کارکنان

امروزه استخدام و حفظ نیرو به اندازه تولید و توزیع، در راهبرد تجاری شرکت‌های دانش‌محور اهمیت دارد. مطالعه ۱۳۶ سازمان غیر پولی که در سال ۱۹۸۸ سهامشان را در بازار سهام ایالات متحده عرضه کرده بودند، نشان داد که احتمال بقای شرکت‌ها به شکل فراوانی با ارزش منابع انسانی آن‌ها مرتبط است. در طول دهه‌های گذشته کتاب‌های بسیاری برای افزایش توانایی سازمان‌ها نوشته شده است که هر کدام به فنون مختلفی پرداخته‌اند اما عملاً سازمان‌ها تغییرات اندکی داشته‌اند. دلیل ناموفق بودن این اقدامات غالباً فقدان تعهد مدیران و نداشتن یک رویکرد یکپارچه برای تغییر است. الگوی بلوغ قابلیت کارکنان با یکپارچه ساختن اقدامات و مشارکت زودهنگام مدیران در اجرای این اقدامات، چارچوبی از اقدامات

آزموده شده برای بهبود مرحله‌ای سازمان ارائه می‌کند. این چارچوب محیطی می‌سازد که در آن اقدامات تکرار پذیرند.

گروه‌ها به سرعت می‌توانند از بهترین اقدامات باخبر شوند.  
بهترین اقدامات به شیوه یکسانی اجرا می‌شوند.  
اقدامات دائماً بهبود می‌یابند تا توانایی‌شان بیشتر شود. (عشقی و فرهودی زاده، ۱۳۸۹: ۲۵).

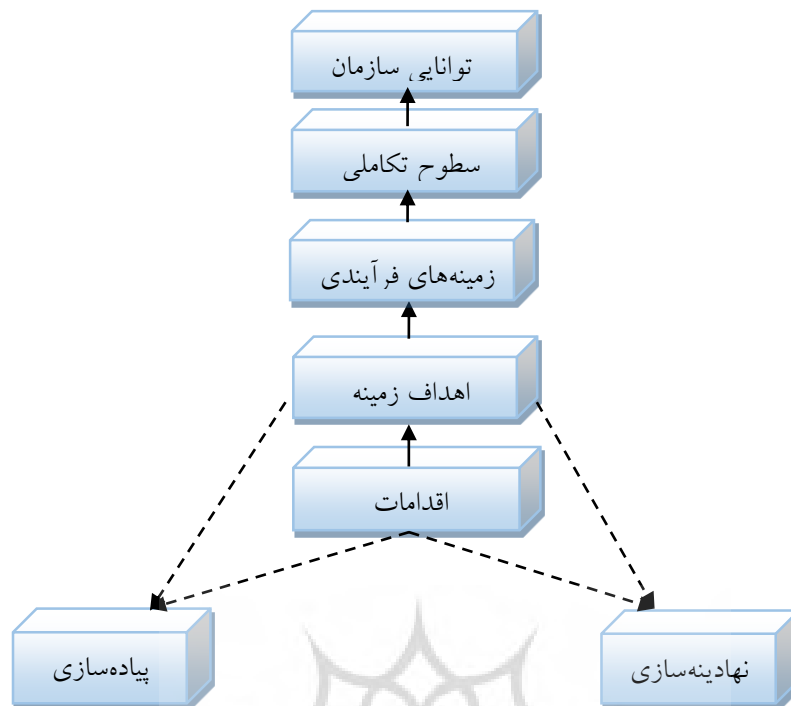
### ساختار الگوی بلوغ قابلیت کارکنان

الگوی بلوغ قابلیت کارکنان برای تحول سازمان، از طریق بهبود دائمی امور کارکنان، نقشه راهنما ارائه می‌کند. همانند همه الگوهای بلوغ (تکامل توانایی)، الگوی بلوغ قابلیت کارکنان نیز دارای ۵ سطح تکاملی یا مراحل تحول است که در طول آن‌ها فرآیندها و امور مربوط به منابع انسانی سازمان متحول می‌شوند. در هر سطح تکاملی، مجموعه جدیدی از فعالیت‌ها به فعالیت‌های سطح پیشین افزوده می‌شود. اجزای ساختار الگوی بلوغ قابلیت کارکنان عبارت‌اند از:

#### سطوح تکاملی

زمینه‌های فرآیندی  
اهداف  
اقدامات

ساختار سلسله مراتبی بلوغ قابلیت کارکنان در نمودار ۱ نشان داده شده است. هر سطح از بلوغ شامل مجموعه فرآیندهایی است که انجام مناسب آن‌ها به سازمان کمک می‌کند که به اهداف موردنظر آن سطح از بلوغ دست یابد. هر فرآیندی اهدافی را دنبال می‌کند و برای رسیدن به اهداف نیز مجموعه فعالیت‌هایی باید انجام بگیرند. در واقع انجام فعالیت‌ها به تحقق اهداف فرآیند می‌انجامد و تحقق این اهداف نیز به نوبه خود، سرآمدی فرآیند را به دنبال دارد و اگر تمامی فرآیندهای سطح بلوغ موردنظر به این مهم دست یابند، سازمان به بلوغ لازم در آن سطح دست‌یافته است و به این ترتیب، قابلیت سازمانی متناسب با سطح بلوغ را داراست.

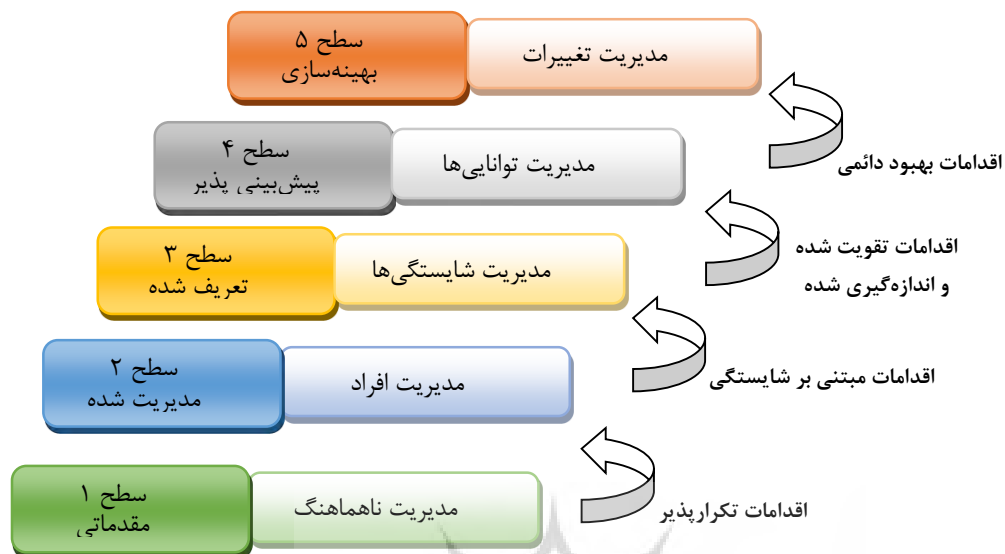


نمودار ۱: ساختار الگوی بلوغ قابلیت کارکنان

### سطوح تکاملی

هر سطح الگوی بلوغ قابلیت کارکنان تحول بی‌نظیری در فرهنگ سازمان به‌وسیله تجهیز آن با فعالیت‌های قدرتمند فراوان برای جذب، توسعه، سازمان‌دهی، انگیزش و نگهداری نیروی کار به وجود می‌آورد. (رشیدی، ابیلی و نریمانی، ۱۳۹۲: ۹۴). یک سطح تکاملی بیان‌کننده سطح جدیدی از توانایی سازمانی است که از تحول یک یا چند حوزه از فرآیندهای سازمان به وجود می‌آید. یک الگوی بلوغ قابلیت بر اساس اقدامات ضروری، یک یا چند حوزه از فرآیندهای سازمان استوار است. الگوی بلوغ قابلیت کارکنان به حوزه کاری بهبود و مدیریت منابع انسانی می‌پردازد. هر الگوی مبتنی بر CMM یک مسیر بهبود تکامل‌یابنده را از فرآیندهای بی‌نظم و رشدنیافته به سمت فرآیندهای منظم و رشد یافته باکیفیت بالا و کارآمد توصیف می‌کند. الگوی بلوغ قابلیت کارکنان شامل پنج سطح تکاملی است که پایه‌های بهبود مستمر استعدادها، تربیت منابع انسانی کارآمد و مدیریت موفقیت‌آمیز سرمایه انسانی یک سازمان را می‌سازد. هر سطح تکاملی یک عرصه تکاملی تعریف شده و دقیق برای پیشرفت نیروی انسانی

درون سازمان، در یک سطح توانایی خاص، پی‌ریزی و نهادینه می‌کند. (عشقی و فرهودی زاده، ۱۳۸۹: ۷۹).



نمودار ۲: پنج سطح تکاملی الگوی بلوغ قابلیت کارکنان

### سطح تکاملی ۱ یا سطح مقدماتی

سازمان‌های سطح یک معمولاً در حفظ افراد مستعد مشکلاتی دارند. امور کارکنان در سازمان‌های کم‌توان اغلب ناسازگار و بی‌نظم است. در برخی زمینه‌ها، سازمان هیچ اقدام تعریف شده‌ای برای کارکنان ندارد و در برخی زمینه‌های دیگر افراد مسئول، برای انجام فعالیت‌های موجود آموزش ندیده‌اند. سازمان‌های سطح یک عموماً چهار ویژگی دارند:

ناهماهنگی در اجرای فعالیت‌ها  
اختصاص نامناسب مسئولیت‌ها

انجام فعالیت‌های نمایشی  
جمع‌آوری کارکنانی که از نظر احساسی از هم دورند. از ویژگی‌های این سطح می‌توان عدم هماهنگی در انجام فعالیت‌ها، تغییر و جابجایی مسئولیت‌ها، انجام امور تشریفاتی و تفکیک وظایف احساسی نیروهای کار نام برد. (رشیدی، ابیلی و نریمانی، ۱۳۹۲: ۹۵).

اولین گام برای تغییر این وضعیت آن است که مدیران، مسئولیت توانایی و رشد افراد زیر مجموعه خود را بر عهده بگیرند. سازمان‌ها در این سطح از بلوغ فرم‌ها و ابزارهایی را توسعه می‌دهند اما آموزش و پیگیری لازم برای به ثمر نشستن آن‌ها دنبال نمی‌شود. آن‌ها بر این عقیده‌اند که هنر مدیریت ذاتی است و یا با مشاهده سایر مدیران کسب می‌شود. به این ترتیب ناکارآمدی مدیران تکثیر می‌شود. مدیران چنین سازمان‌هایی چشم‌انداز مشترکی درباره مسئولیت‌های مدیریت ندارند و اغلب آن‌ها مدیریت را رسیدن به نتایج می‌دانند و نه توسعه افراد برای ایجاد نتایج. از این رو فعالیت‌های منابع انسانی از «کارهای واقعی» اهمیت کمتری می‌یابد و جدی گرفته نمی‌شود. (سلطانی، بی تا: ۶).

### سطح تکاملی ۲ یا سطح مدیریت شده

در سطح تکاملی ۲ که «سطح مدیریت شده» نامیده می‌شود، امور مربوط به نیروی انسانی فقط مختص فعالیت‌های یک واحد از سازمان است. اولین گام به سمت بهبود توانایی کارکنان آن است که مدیران، امور کارکنان را مسئولیتی با اولویت بالا تلقی کنند. آن‌ها باید مسئولیت عملکرد و رشد کسانی که کارهای واحد را انجام می‌دهند بپذیرند. (عشقی و فرهودی زاده، ۱۳۸۹: ۳۷). ویژگی‌های کلی سطح ۲ عبارت است از: کار بیش از اندازه، نابسامانی‌های محیطی، اهداف اجرایی نیمه شفاف یا بازخوردهای مبهم، نبود دانش کافی یا مهارت‌های مربوط، ارتباطات ضعیف، روحیه پایین. (حاتم پور، یارمحمدیان، توکلی و همکاران، ۱۳۹۰: ۷۵۵). هدف این سطح تقبل مسئولیت اداره انسان‌ها و پرورش آن‌هاست. (قریشیان، ۱۳۹۴) فرآیندهای کلیدی این سطح بر روی تنظیم فعالیت‌های اساسی و اولیه منابع انسانی تمرکز دارد؛ مانند محیط کار، ارتباطات، استخدام، مدیریت عملکرد، آموزش و پاداش. (رشیدی، ابیلی و نریمانی، ۱۳۹۲: ۹۵). در نتیجه سطح تکاملی ۲ به انجام فعالیت‌های بنیادی در بخش‌هایی می‌پردازد که مشکلات فوری را نشان می‌دهند. در سطح تکاملی ۲ واحدها مهارت‌های حیاتی را شناسایی می‌کنند تا بتوانند قابلیت افراد برای سمت‌های شغلی و ارزشیابی نیازهای آموزشی را تعیین و بازخورد عملکرد را تهیه کنند.



### سطح تکاملی ۳ یا سطح تعریف شده

همان‌طور که اشاره شد، در سطح تکاملی دو فعالیت‌های اصلی منابع انسانی معطوف به نیازهای واحدها انجام می‌گیرد؛ اما این فعالیت‌ها در سطح سازمان منسجم نبوده و هم‌افزایی لازم در سازمان وجود ندارد. دانش و مهارت لازم برای انجام فعالیت‌های کسب‌وکار شناسایی نشده و به همین دلیل معیارها نیز استاندارد نشده‌اند. پس از استقرار فعالیت‌های منابع انسانی در واحدها، گام بعدی توسعه زیرساخت‌هایی در سازمان است که قابلیت‌های نیروی انسانی را به اهداف استراتژیک پیوند بزند. هدف اصلی این سطح از بلوغ کمک به کسب مزیت لازم در کارکنان است. این شایستگی‌ها زیربنای برنامه‌ها و اهداف استراتژیک «شایستگی‌های» رقابتی با توسعه سازمان هستند. (سلطانی، بی تا: ۸). در سطح تکاملی ۳، سازمان یک چارچوب در حوزه تخصصی در سطح سازمانی می‌سازد که مبنای ساختار نیروی کاری اش می‌شود (عشقی و فرهودی زاده، ۱۳۸۹: ۴۰) برخی سازمان‌های ایرانی با تدوین مدل شایستگی‌ها و استقرار کانون‌های ارزیابی، حرکت‌هایی را در زمینه مدیریت شایستگی برداشته‌اند اما هنوز در ابتدای راه هستند. توفیق در این امر مستلزم توسعه تمامی ظرفیت‌های بهبود در سطح بلوغ مدیریت‌شده و پر کردن تمامی خلأها در این سطح از بلوغ است. فرآیندهای کلیدی این سطح، شایستگی مقدماتی شرکت در محیط مجاور را شناسایی کرده و فعالیت‌های افراد را بر اساس آن تنظیم می‌کند که عبارت‌اند از: دانش و آنالیز مهارت، برنامه‌ریزی نیروی کار، توسعه شایستگی، گسترش تخصص و فرهنگ مشارکت. (رشیدی، ابیلی و نریمانی، ۱۳۹۲: ۹۵). هنگامی که سازمان به سطح تکاملی ۳ می‌رسد شرایط لازم برای تقویت سازمان - افراد متخصص، فرآیندهای مؤثر و محیط مشارکتی مهیا می‌شود.

### سطح تکاملی ۴ یا سطح قابل پیش‌بینی

در سطح قابل پیش‌بینی، سازمان توانایی ایجادشده در چارچوب تخصص‌هایش را مدیریت می‌کند و از آن‌ها بهره‌برداری می‌نماید. اکنون سازمان قادر به مدیریت آماری توانایی و عملکردش است. سازمان قادر به پیش‌بینی توانایی‌اش برای انجام کارهاست، چرا که می‌تواند توانایی کارکنانش و فرآیندهای تخصصی را که کارکنانش برای انجام وظایفشان از آن‌ها

استفاده می‌کنند اندازه‌گیری نماید. توانمندسازی و یکپارچه‌سازی قابلیت‌های نیروی کار و مدیریت عملکرد به صورت کمی هدف‌های این سطح می‌باشند. (قریشیان، ۱۳۹۴). در این سطح از بلوغ، سازمان به سه شیوه از چارچوب شایستگی‌هایش استفاده می‌کند؛ (۱) وقتی افراد با فرآیندهای مشخص و مستندی کارهایشان را انجام می‌دهند، مدیریت به اثربخشی آن‌ها اعتماد می‌کند، (۲) با اعتماد به افراد، مدیران به تفویض اختیار روی می‌آورند و (۳) با سرآمدی افراد در فرآیندها، سازمان می‌تواند این فرآیندها را در یکدیگر ادغام کرده و فرآیندهایی چند وظیفه‌ای ایجاد کند. به این ترتیب نگاه جزیره‌ای به فرآیندها و تعریف نقاط اتصال رنگ می‌بازد. فرآیندهای کلیدی این سطح بر رشد کمی مدیریت شرکت‌ها در قابلیت افراد و برقراری شایستگی در تیم‌ها تأکید دارد که عبارت‌اند از: تنظیم عملکرد شرکت، مدیریت شایستگی شرکت. (رشیدی، ابیلی و نریمانی، ۱۳۹۲: ۹۵). در سطح ۴، سازمان توانایی پیش‌بینی عملکرد و ظرفیت خود، برای کارها را دارد. ویژگی مهم این سطح از بلوغ، کمی‌پذیری است. از این رو، سازمان می‌تواند با توجه به عملکرد و نتایج گذشته، روند آینده خود را پیش‌بینی کند.

### سطح تکاملی ۵ یا سطح بهینه‌سازی

در سطح بهینه‌سازی توجه کل سازمان بر بهبود دائمی معطوف می‌شود. این بهبودها در توانایی افراد و گروه‌های کاری، عملکرد فرآیندهای تخصصی و فعالیت‌ها و امور کارکنان ایجاد می‌شود. سازمان با استفاده از نتایج مدیریت آماری که در سطح ۴ پیاده‌سازی شده است بهبودهای سطح ۵ را هدایت می‌کند در سطح تکاملی ۵ داده‌های عملکرد فرآیندی که از سطح سازمان جمع‌آوری می‌شود، ارزیابی شده تا اطمینان حاصل شود که آن‌ها به سمت درست نشانه‌گیری شده‌اند و در صورت لزوم برای تصحیح مجدد سمت‌وسوی اهداف عملکردها، اقدامات اصلاحی لازم انجام می‌شوند. هدف این سطح بهبود مستمر و یکپارچه‌سازی قابلیت‌های فردی گروه و سازمان است. فرآیندهای کلیدی این سطح بر بهبود مداوم روش‌ها برای توسعه شایستگی شرکت و سایر سطوح ذکرشده پیشین اشاره دارد که عبارت‌اند از: توسعه شایستگی فردی، آماده‌سازی و نوآوری مداوم نیروی کار.

## زمینه‌های فرآیندی

هر سطح تکاملی در الگوی بلوغ قابلیت کارکنان، به جزء سطح مقدماتی، شامل ۳ تا ۷ زمینه فرآیندی است. هر زمینه فرآیندی مجموعه‌ای از اقدامات مرتبط به هم را نشان می‌دهد که با اجرای آن‌ها مجموعه‌ای از اهداف تحقق می‌یابند که برای پیشرفت توانایی کارکنان مهم تلقی می‌شوند. هر زمینه فرآیندی مجموعه‌ای از اقدامات مرتبط به یک زمینه ضروری از مدیریت کارکنان، نظیر تأمین نیروی انسانی، پاداش‌دهی یا ایجاد گروه‌های کاری را سامان‌دهی می‌کند. هر کدام از زمینه‌ها متشکل از فرآیندهای سازمانی مهمی هستند. زمینه‌های فرآیندی در هر سطح تکاملی یک نظام به هم پیوسته از فرآیندها به وجود می‌آورد که توانایی سازمان برای مدیریت کارکنانش را متحول می‌کند. زمینه‌های فرآیندی هم توانایی‌هایی را که باید برای رسیدن به یک سطح تکاملی نهادینه شوند و هم اقداماتی را که سازمان باید برای بهبود توانایی کارکنان پیاده‌سازی نماید تعیین می‌کنند. ۲۲ زمینه فرآیندی در پنج سطح تکاملی الگوی بلوغ قابلیت کارکنان وجود دارد. به استثناء سطح یک، هر سطح تکاملی چندین زمینه فرآیندی دارد. زمینه‌های فرآیندی جهت استقرار فقط در یک سطح تکاملی تعریف شده‌اند.

جدول ۱: زمینه‌های فرآیندی در الگوی بلوغ قابلیت کارکنان

سطح تکاملی	کانون توجه	زمینه‌های فرآیندی
سطح ۵ بهینه‌سازی	بهبود و تنظیم دائمی توانایی افراد، گروه‌های کاری و سازمان	نوآوری مستمر کارکنان تنظیم عملکرد سازمان بهبود مستمر توانایی
سطح ۴ قابل پیش‌بینی	تفویض اختیار به کارکنان و یکپارچه کردن حوزه‌های تخصصی و مدیریت آماری عملکرد	مدیریت قابلیت سازمانی گروه‌های کاری خودگردان مدیریت آماری عملکرد سرمایه‌های تخصصی یکپارچگی تخصص‌ها
سطح ۳ تعریف شده	رشد تخصص‌ها و گروه‌های کاری و هم‌راستا نمودن آن‌ها با اهداف و راهبرد کاری سازمان	فرهنگ مشارکتی ایجاد گروه‌های کاری امور کارکنان بر مبنای صلاحیت

پیشرفت شغلی رشد تخصص‌ها برنامه‌ریزی نیروی انسانی تحلیل تخصص‌ها		
هماهنگی و ارتباطات محیط کاری پاداش دهی آموزش و تربیت نیرو مدیریت عملکرد تأمین نیروی انسانی	بر عهده گرفتن مسئولیت مدیریت و رشد افراد توسط مدیران	سطح ۲ مدیریت شده
تأمین نیروی انسانی	ناهماهنگی در امور مربوط به منابع انسانی	سطح ۱ مقدماتی

هر زمینه فرآیندی متشکل از:

توضیح مختصری از زمینه فرآیندی،

اهداف زمینه فرآیندی،

اقدامات زمینه فرآیندی می‌باشد.

اهداف زمینه فرآیندی تأمین نیروی انسانی

هدف از زمینه فرآیندی تأمین نیروی انسانی پی‌ریزی یک فرآیند رسمی است که از طریق آن اولاً کارهای متعهد شده توسط هر واحد منطبق با منابع آن واحد باشد و ثانیاً برای انجام وظایف شغلی افراد واجد شرایط استخدام، انتخاب و انتقال داده شوند. تأمین نیروی انسانی اصلی‌ترین زمینه فرآیندی در سطح ۲ است، چرا که تصمیمات گرفته شده در این فرآیند بیشترین فرصت برای تأثیر در عملکرد را به سازمان می‌دهد. بقیه اقداماتی که برای بهبود توانایی منابع انسانی طراحی می‌شود باید از این سطح پایه شروع شود که افراد مستعد در سمت‌های داخل سازمان قرار گیرند.

## اهداف زمینه فرآیندی ارتباطات و هماهنگی

هدف از ارتباطات و هماهنگی ایجاد ارتباطات به موقع در سطح سازمان و حصول اطمینان از این مسئله است که کارکنان برای تسهیم اطلاعات و هماهنگی فعالیت‌هایشان به صورت بهینه مهارت‌های لازم را دارند. هماهنگی و ارتباطات سنگ بنای ایجاد و تقویت گروه‌های کاری است. این زمینه فرآیندی، فرهنگی برای تبادل آزاد اطلاعات و نظرات در سطوح مختلف سازمان و بین واحدهای مرتبط به وجود می‌آورد.

## اهداف زمینه فرآیندی محیط کاری

هدف از محیط کاری پی‌ریزی و نگهداری شرایط فیزیکی محیط کار و فراهم کردن منابعی است که افراد و گروه‌های کاری را قادر می‌سازد تا وظایفشان را با کارایی بالا و بدون آشفتگی‌هایی که معمولاً در محیط کار پیش می‌آید انجام دهند. این زمینه فرآیندی هم به منابع تأمین‌شده برای انجام کار و هم شرایط فیزیکی که کارها در آن انجام می‌شود توجه می‌کند.

## زمینه فرآیندی مدیریت عملکرد

هدف از مدیریت عملکرد پی‌ریزی اهدافی مرتبط با تعهدات داده شده به واحد است که بر اساس آن بتوان عملکرد واحدها و افراد را اندازه گرفت و بر اساس این اهداف درباره عملکرد بحث کرد و مرتباً عملکرد را افزایش داد. توجه اصلی مدیریت عملکرد، بحث دائمی درباره عملکرد کارهاست تا راه‌هایی برای بهبود آن تعیین شود. بحث درباره عملکرد فقط معطوف به افراد نیست بلکه فرآیندها، منابع و هر موضوع دیگری را که ممکن است در بهبود عملکرد اثر داشته باشد در برمی‌گیرد. نقش ارزیابی عملکرد در وهله اول ثبت نتایج عملکرد برای استفاده به‌عنوان ورودی جهت تصمیم‌گیری درباره پاداش دهی، برنامه‌ریزی رشد کارکنان، تأمین نیروی انسانی، ترفیع و دیگر امور کارکنان است.

### اهداف زمینه فرآیندی آموزش و تربیت

هدف از آموزش و تربیت نیروها آن است که اطمینان حاصل شود همه افراد مهارت لازم برای انجام وظایف محوله و فرصت پیشرفت در زمینه کاری‌شان را دارند. توجه اصلی آموزش و تربیت نیرو حذف فاصله بین مهارت‌های فعلی و موجود افراد با مهارت‌های لازم برای انجام وظایفشان است. زمانی که افراد مهارت‌های لازم برای انجام وظایف فعلی را داشته باشند توجه خود را به پیشرفت در بقیه اهداف معطوف می‌کنند.

### اهداف زمینه فرآیندی پاداش دهی

هدف از پاداش دهی ارائه پاداش‌ها و منافع به همه افراد و مبتنی بر سوددهی و ارزش آن‌ها در سازمان است. سازمان باید راهبردی را برای پاداش دهی قانونمند انتخاب کند که محرک و مشوق مهارت‌ها و رفتارهایی باشد که برای موفقیتش ضروری است. پاداش دهی باید اساساً از طریق یک مرکز چنان هماهنگ شود که در نظام اداری احساسی از عدالت به وجود بیاید. زمانی که کارکنان نظام را عادلانه تصور کردند می‌توان محرک‌هایی برای رشد مهارت‌های لازم و همسویی بهتر عملکرد افراد با گروه‌های کاری در واحد یا سازمان تنظیم کرد. تنظیمات در نظام پاداش دهی به طور متناوب بازنگری می‌شود تا اطمینان حاصل شود که این تنظیمات با برنامه و سیاست سازمان سازگار است.

### اهداف زمینه فرآیندی تحلیل تخصص‌ها

هدف از تحلیل تخصص‌ها شناسایی دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های فرآیندی است که برای انجام فعالیت‌های کاری سازمان لازمند تا بتوان آن‌ها را پرورش داد و به عنوان مبنای امور مربوط به منابع انسانی استفاده کرد. فرآیندهای کاری مورد استفاده افراد توانمند در هر حوزه تخصصی، تعریف و در صورت لزوم به هنگام می‌شوند. اطلاعات تخصصی با توجه به توانایی افراد در حوزه تخصصی مرتبط با کار یا تحصیلاتشان جمع‌آوری و نگهداری می‌شود. از روی

این اطلاعات، شرح منابع توانایی در هر حوزه تخصصی در سطح سازمان را می‌توان تعیین کرد.

### اهداف زمینه فرآیندی برنامه‌ریزی نیروی انسانی

هدف از برنامه‌ریزی نیروی انسانی هماهنگی فعالیت‌های کارکنان با نیازمندی‌های کاری فعلی و آتی هم در سطح واحدها و هم در سازمان است. برنامه‌ریزی نیروی انسانی فعالیت‌های کارکنان را مستقیماً به اهداف و سیاست‌های کاری سازمان پیوند می‌زند. سازمان از طریق برنامه‌ریزی نیروی انسانی، نیروی کار لازم برای فعالیت‌های کاری فعلی و آتی‌اش را تعیین می‌کند و اقداماتی را که باید انجام شوند تا نیروی کار لازم در صورت نیاز در دسترس باشند برنامه‌ریزی می‌کند.

### اهداف زمینه فرآیندی رشد تخصص‌ها

هدف از رشد تخصص‌ها آن است که مرتباً توانایی منابع انسانی برای انجام وظایف محوله و مسئولیت‌هایشان افزایش یابد. تخصص‌های شناسایی شده در فرآیند تحلیل تخصص‌ها و نیازمندی‌های مشخص شده در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، بنیان‌های برنامه رشد تخصص‌های سازمان را می‌سازند.

### اهداف زمینه فرآیندی پیشرفت شغلی

هدف از پیشرفت شغلی آن است که از تأمین فرصت برای افراد جهت رشد تخصص‌هایی که آن‌ها را قادر به دسترسی به مقاصد شغلی‌شان می‌کند اطمینان حاصل شود. برنامه‌ای برای پیشرفت فردی ایجاد می‌شود و مرتباً برای فرد به‌نگام می‌شود. فرصت‌های آموزش و دیگر فعالیت‌های رشد حرفه‌ای فراهم می‌شود. (عشقی و فرهودی زاده، ۱۳۸۹: ۵۹).

### اهداف زمینه فرآیندی امور کارکنان بر مبنای صلاحیت

هدف از امور کارکنان بر مبنای صلاحیت آن است که اطمینان حاصل شود همه امور کارکنان بر پایه رشد صلاحیت آنهاست. تأمین نیروی انسانی، مدیریت عملکرد، پاداش دهی و امور کارکنان ذی ربط که از طریق فعالیت‌های زمینه فرآیندهای سطح مدیریت شده انجام شده‌اند باید برای توجه بیشتر سازمان به رشد صلاحیت کارکنان تنظیم شوند.

### اهداف زمینه فرآیندی ایجاد گروه‌های کاری

هدف از ایجاد گروه‌های کاری سامان بخشی به کارها حول توانایی‌های فرآیندی «امور کارکنان بر مبنای صلاحیت» است. گروه کاری در الگوی بلوغ قابلیت کارکنان، مجموعه‌ای از افراد است که در ارتباط نزدیک با یکدیگر بر روی وظایفی که بسیار به هم وابسته‌اند کار می‌کنند تا به اهداف مشترکی برسند. گروه‌های کاری و کارها چنان تنظیم می‌شوند که وابستگی‌های وظایف داخل یک گروه کاری بیشترین مقدار و نسبت به وظایف گروه‌های کاری دیگر کمترین مقدار باشد. گروه‌های کاری فرآیندهای تخصصی را برای استفاده در برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌هایشان تنظیم می‌کنند.

### اهداف زمینه فرآیندی فرهنگ مشارکتی

هدف از فرهنگ مشارکتی آن است که از گردش اطلاعات در داخل سازمان، تأثیر دانش افراد در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اخذ حمایت افراد برای سپردن تعهدات اطمینان حاصل شود. ایجاد فرهنگ مشارکتی سنگ بنای ساخت گروه‌های کاری با عملکرد بالاست.

### اهداف زمینه فرآیندی یکپارچگی تخصص‌ها

هدف از یکپارچگی تخصص‌ها بهبود کارایی و سرعت کارهای به هم پیوسته از طریق ادغام توانایی‌های فرآیندی در حوزه‌های تخصصی مختلف است. یکپارچگی تخصص‌ها کارها را



تحلیل می‌کند تا فرصت‌های ادغام فرآیندهای مورد استفاده در حوزه‌های تخصصی مختلف را شناسایی کند. فرآیندهای تخصصی به صورت یکپارچه تعریف می‌شوند و برای استفاده از آن‌ها شرایط کاری تغییر می‌کنند. امور مربوط به منابع انسانی نظیر تأمین نیروی انسانی، مدیریت عملکرد، پاداش دهی و محیط کار تنظیم می‌شوند تا از کارهای چند رشته‌ای با استفاده از فرآیندهای تخصصی یکپارچه پشتیبانی کنند.

### اهداف زمینه فرآیندی گروه‌های کاری خودگردان

هدف از گروه‌های کاری خودگردان آن است که مسئولیت و اختیارات به گروه‌های کاری اعطا شود تا چگونگی انجام مؤثرتر فعالیت‌های کاری‌شان را تعیین کنند. تفویض اختیار شامل واگذاری مسئولیت و اختیارات نتایج کارها به گروه کاری و آموزش اعضای آن برای داشتن مهارت‌ها و فرآیندهای لازم جهت کار در یک محیط کاری خودگردان است. گروه‌های خودگردان به صورت یک کل دیده می‌شوند نه به صورت افراد مجزا.

### اهداف زمینه فرآیندی سرمایه‌های تخصصی

هدف از سرمایه‌های تخصصی در اختیار گرفتن دانش، تجربیات و دستاوردهای ایجاد شده در اجرای فرآیندهای تخصصی برای بهبود توانایی و عملکرد است. سرمایه‌های تخصصی افراد و گروه‌های کاری را به جمع‌آوری و در اختیار گذاشتن اطلاعات و دستاوردهای ایجاد شده در حین اجرای فرآیندهای تخصصی تشویق می‌کند. بسته‌های اطلاعاتی یا دستاوردهای منتخب در قالب سرمایه‌های تخصصی سامان‌دهی می‌شوند تا در اجرای فعالیت‌های تجاری قابل استفاده مجدد باشند. امور کارکنان به صورتی تنظیم می‌شوند تا ایجاد و استفاده از سرمایه‌های تخصصی را تشویق کنند.

### اهداف زمینه فرآیندی مدیریت آماری عملکرد

هدف از مدیریت آماری عملکرد پیش‌بینی و مدیریت توانایی فرآیندهای تخصصی برای دسترسی به اهداف قابل اندازه‌گیری عملکرد است. افراد و گروه‌های کاری تعیین می‌کنند که کدام یک از فرآیندهای تخصصی بیشترین نقش را در رسیدن به اهداف واحد دارند و اهداف قابل اندازه‌گیری برای عملکرد این فرآیندها تعیین می‌کنند. تدابیر مدیریتی برای عملکرد آماری جهت شناسایی، اندازه‌گیری و تحلیل عملکرد فرآیندهای تخصصی که بیشترین نقش را در رسیدن به اهداف واحد دارند اتخاذ می‌شود.

### اهداف زمینه فرآیندی مدیریت توانایی سازمان

هدف از مدیریت توانایی سازمان، عددی کردن و مدیریت توانایی منابع انسانی و فرآیندهای تخصصی ضروری است که آن‌ها اجرا می‌کنند. توانایی سازمان در یک حوزه تخصصی خاص از روی تعداد افراد آن گروه تخصصی و سطح انباشته شده دانش، مهارت و توانایی‌های فرآیندی که این افراد صاحب آن هستند ارزیابی می‌شود. تأثیر امور مربوط به منابع انسانی بر توانایی و عملکرد فرآیندهای تخصصی عدددهی و مدیریت می‌شود و نتایج این تحلیل‌ها در تصمیم‌گیری‌های سازمانی به کار گرفته می‌شود. از نتایج این تحلیل‌ها در تنظیم امور مربوط به منابع انسانی جهت بهبود تأثیر آن‌ها بر عملکرد و نتایج کارها استفاده می‌شود.

### اهداف زمینه فرآیندی کارآموزی

هدف از کارآموزی انتقال تجربیات اساسی به یک حوزه تخصصی جهت بهبود توانایی افراد و گروه‌های کاری دیگر است. روابط کارآموزی برای حصول به اهداف مشخصی طرح‌ریزی می‌شوند. از فعالیت‌های کارآموزی برای پی‌ریزی سرمایه‌های تخصصی نیز استفاده می‌شود. معیارهایی برای انتخاب مربیان تعیین می‌شود و افراد منتخب برای انجام این وظیفه آموزش می‌بینند.

### اهداف زمینه فرآیندی بهبود مستمر توانایی

هدف از بهبود مستمر توانایی، ساخت مبنایی برای افراد و گروه‌های کاری است تا مرتباً توانایی‌های خود را برای اجرای فرآیندهای تخصصی بهبود بخشند. بهبود مستمر توانایی در سطح سازمان از افراد و گروه‌های کاری که توجهشان معطوف به بهبود توانایی‌شان در عملکرد فرآیندهای تخصصی است پشتیبانی می‌کند.

### اهداف زمینه فرآیندی تنظیم عملکرد سازمانی

هدف از تنظیم عملکرد سازمانی بهبود نتایج عملکرد در سطح افراد، گروه‌های کاری و واحدها در راستای عملکرد و اهداف کاری سازمان است. تنظیم عملکرد سازمانی بر پایه تحلیل فرآیندهای تخصصی‌ای بنا شده که در زمینه فرآیندهای «مدیریت آماری عملکرد» و «مدیریت توانایی سازمان» آغاز می‌شود. این تحلیل‌ها مدیریت را قادر می‌سازد که عملکرد را در سطح کل سازمان تنظیم کند و از فعالیت‌های منابع انسانی به شکل راهبردی برای دسترسی به اهداف کاری سازمان استفاده کند.

### اهداف زمینه فرآیندی نوآوری مستمر کارکنان

هدف از نوآوری مستمر کارکنان، شناسایی و ارزیابی امور کارکنان و فناوری‌های بهبودیافته یا خلاقانه و پیاده‌سازی محتمل‌ترین آن‌ها در سطح سازمان است. محتمل‌ترین نوآوری‌ها در استفاده‌های آزمایشی ارزیابی می‌شوند و در صورت موفقیت در سطح سازمان پیاده می‌شوند. مؤثرترین نمونه این اقدامات به صورت عددی اندازه‌گیری می‌شود و نتایج به اطلاع کارکنان می‌رسد.

### اقدامات

«اقدامات» که در الگوی بلوغ قابلیت کارکنان مورد استفاده است با مراجعه به استانداردها، فرآیندهای مدیریت کارکنان را تعریف می‌کنند. اقدامات به توصیف «چه» انجام شود

می‌پردازند و توضیحی برای اینکه «چطور» باید به هدف‌ها دست یافت، ارائه نمی‌دهند. (شکاری و شیبانی فر، ۱۳۹۲:۱۳۸). هر زمینه فرآیندی با اقداماتی توصیف می‌شوند که در تحقق اهداف آن نقش دارند. هنگامی که همه این اقدامات انجام شوند، اهداف این زمینه فرآیندی برآورده شده است. امور کارکنان در هر زمینه فرآیندی، راهنمایی برای بهبود توانایی سازمان جهت مدیریت و تربیت کارکنان آن است. هنگامی که با امور کارکنان همانند یک فرآیند برخورد شود، همه متعلقات تحلیل و بهبود فرآیند برای پیاده‌سازی و بهبود امور مربوط به منابع انسانی در دسترس قرار می‌گیرد. الگوی بلوغ قابلیت کارکنان رویکردی فرآیند محور برای مرحله‌ای کردن پیاده‌سازی و بهبود امور مربوط به منابع انسانی است. اقدامات، «قطعات مورد انتظار» الگو هستند. با توجه به هر دو بعد پیاده‌سازی و نهادینه‌سازی یک زمینه فرآیندی اطمینان حاصل می‌شود که تأثیر آن بر توانایی سازمان، مؤثر، تکرارپذیر و بادوام است. (عشقی و فرهودی زاده، ۱۳۸۹:۸۴).

### اقدامات پیاده‌سازی

در هر زمینه فرآیندی، اقدامات پیاده‌سازی در حیطه «اقدامات اجرایی» طبقه‌بندی شده‌اند. اقدامات اجرایی در هر زمینه فرآیندی توصیف‌کننده اقداماتی است که معمولاً باید پیاده‌سازی شوند تا اهداف زمینه فرآیندی تحقق یابد. اقدامات اجرایی بزرگ‌ترین گروه از اقدامات هستند چرا که پیاده‌سازی واقعی زمینه فرآیندی را نشان می‌دهند.

### اقدامات نهادینه‌سازی

اقدامات نهادینه‌سازی اقداماتی هستند که به نهادینه‌سازی اقدامات پیاده‌سازی شده در فرهنگ سازمان کمک می‌کنند تا آن‌ها مؤثر، قابل تکرار و پایدار باشند. این اقدامات در مجموع پایه‌ای هستند که سازمان از طریق آن‌ها اقدامات پیاده‌سازی شده را نهادینه می‌کند. اقدامات نهادینه‌سازی به همان اندازه پیاده‌سازی اهمیت دارند چرا که پشتیبانی و نهادینه کردن زمینه

فرآیندی را نشان می‌دهند. فعالیت‌های نهادینه‌سازی در تمام فرآیندها مشابه هستند. انواع اقدامات نهادینه‌سازی در هر زمینه فرآیندی عبارت‌اند از:

تعهدات اجرایی: تعهدات اجرایی اقداماتی را توصیف می‌کنند که سازمان باید انجام دهد تا اطمینان پیدا کند که فعالیت‌های سازنده یک زمینه فرآیندی ایجاد شده‌اند و پایدار خواهند بود.

توانایی اجرایی: توانایی اجرایی به شرح پیش‌شرط‌هایی می‌پردازد که باید در واحد یا سازمان وجود داشته باشد تا اقدامات به نحو شایسته‌ای پیاده‌سازی شوند.

اندازه‌گیری و تحلیل: اندازه‌گیری و تحلیل شرح، اندازه‌گیری‌های اقدامات و تحلیل این اندازه‌گیری‌هاست. اندازه‌گیری و تحلیل معمولاً شامل مثال‌هایی از اندازه‌گیری‌هایی است که می‌توانند برای تعیین وضعیت و اثربخشی پیاده‌سازی اقدامات اجرایی، انجام شوند.

تأیید پیاده‌سازی: تأیید پیاده‌سازی به تشریح مرحله‌ای می‌پردازد که از اجرای فعالیت‌ها مطابق با سیاست‌ها و رویه‌های وضع شده اطمینان می‌دهد.

### کاربردهای الگوی بلوغ قابلیت کارکنان

الگوی بلوغ قابلیت کارکنان به سازمان‌ها کمک می‌کند تا:

تکامل امور کارکنانش را مشخص کنند.

برنامه‌ای برای رشد مستمر کارکنان را راهبری کنند.

اولویت اقدامات فوری را تعیین کنند.

رشد کارکنان را در بهبود فرآیند ادغام کنند.

نوعی فرهنگ مزیت جرفه‌ای ایجاد کنند.

با ارزیابی سازمان بر اساس الگوی بلوغ قابلیت کارکنان دو هدف را دنبال می‌کنیم:

بر مبنای استانداردی فعالیت‌های منابع انسانی را ارزیابی کنیم و از آن برای حل مشکلات و کاستی‌های فعالیت‌های منابع انسانی بهره ببریم. به عبارت دیگر، فاصله وضعیت موجود و وضعیت مطلوبی که در مدل توصیف شده است را با یکدیگر مقایسه کرده و اقدام‌هایی اصلاحی برای بهبود فعالیت‌های منابع انسانی طرح‌ریزی کنیم.

با توجه به مراحل بلوغ سازمان و ارزیابی صورت گرفته، از آن به عنوان راهنمای استراتژی منابع انسانی و همسویی فعالیت‌های منابع انسانی با اهداف و نیازهای تغییر سازمان استفاده نماییم.

### آسیب‌های الگوی بلوغ قابلیت کارکنان

مدل‌های ارزیابی و اخذ گواهینامه‌ها اغلب دچار آسیب‌های مشابهی می‌شوند که مانع از کسب منافع آن‌ها و تحقق اهداف مورد انتظار می‌شود. شایع‌ترین آفت، تب کسب رتبه یا جایزه می‌باشد. همین امر باعث می‌شود که به دنبال راه‌های میان‌بر برای رسیدن به رتبه‌های بالاتر باشیم و پروژه‌ها و اقدام‌های بهبود تعریف شده به نتایج مطلوب دست نیابند. پیش‌آگاهی از این آفت‌ها می‌تواند مانع بروز آن‌ها شود:

#### تب رتبه

یکی از خطرهای استفاده از مدل‌های بلوغ ابتلا به تب کسب رتبه است. وقتی سازمان دچار این بیماری می‌شود، رسیدن به سطح بلوغ مهم‌تر از خود بهبود فرآیند می‌شود و ظاهرسازی از اجرای کامل فرآیندها اهمیت بیشتری می‌یابد؛ اما از سوی دیگر سازمان باید مطمئن شود که سطح بالاتر بلوغ، تغییرهای مفیدی را در سازمان رقم می‌زند؛ وگرنه به کاغذبازی و ظاهرسازی بیشتر دامن زده می‌شود؛ که سرانجامی جز تباهی برای سازمان ندارد. راه میان‌بر:

برخی سازمان‌ها سعی می‌کنند پله‌های ترقی در سطوح بلوغ را به سرعت بپیمایند و در این مسیر به زیرساخت‌های لازم برای فعالیت‌های خود توجهی ندارند. اگر این سازمان بنیان‌های لازم برای جبران خدمت عادلانه، اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری عملکرد، بازخورد به موقع و منظم عملکرد و ارتباطات سازمانی مناسب را نداشته باشد، بی‌تردید چنین برنامه‌ای محتوم به شکست خواهد بود.

## توهم پایان راه

توهم رسیدن به پایان راه آفت دیگری است، که بسیاری از سازمان‌ها دچار آن می‌شوند. بدیهی است که لازم نیست همه سازمان‌ها به سطح ۵ (بهینه‌سازی) دست یابند. بسیاری از سازمان‌ها نقطه پایان خود را سطح ۳ (تعریف شده) تعریف می‌کنند. مشکل وقتی ایجاد می‌شود که با رسیدن به این سطح فکر می‌کنیم به ثبات دست یافته‌ایم؛ اما اگر در فرآیندها و فعالیت‌های خود بازنگری نکنیم، تغییرات محیطی قابلیت‌های سازمان را تحلیل می‌برد و به سطح پایین‌تر افول می‌کنیم.

## نتیجه‌گیری

منابع انسانی اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان بشمار می‌رود، بنابراین هر سازمانی در راستای مأموریت و تحقق اهداف و اجرای استراتژی‌های خود باید اقداماتی را در زمینه منابع انسانی انجام دهد. عملکرد مطلوب واحدها و کل سازمان در گرو این است که اقدامات منابع انسانی به نحو احسن عملی و رضایت کارکنان و مشتریان حاصل گردد. مشکل اصلی در فرآیند آسیب‌شناسی منابع انسانی استفاده از مدلی است که بتواند بهترین کارایی را برای سازمان داشته باشد. با وجود تنوع یکی از مدل‌های پرکاربرد به‌ویژه زمانی که سازمان‌ها به دنبال بررسی سریع و سرعت بخشی به کیفیت منابع انسانی خود هستند، الگوی بلوغ قابلیت کارکنان است. الگوی بلوغ قابلیت‌های کارکنان (PCMM) ابزاری است که به مدیران کمک می‌کند تا مسائل جدی مربوط به افراد را در سازمان خود به‌خوبی مطرح کنند. این الگو نقشه راهنمایی برای آسیب‌شناسی و انجام امور پرسنلی است تا قابلیت‌های کارکنان سازمان به شکل مستمر بهبود یابد. الگوی بلوغ قابلیت‌های کارکنان ابزاری است که به مدیران کمک می‌کند تا مسائل جدی مربوط به افراد را در سازمان خود به‌خوبی مطرح کنند. این الگو نقشه راهنمایی برای آسیب‌شناسی و انجام امور پرسنلی است تا قابلیت‌های کارکنان سازمان به شکل مستمر بهبود یابد. ویژگی منحصر به فرد الگوی بلوغ قابلیت‌های کارکنان، چهارچوب مرحله‌ای آن برای معرفی اقدامات موفق و بهبود مستمر آن‌هاست. تصمیم‌گیری در مورد سطح بلوغ مناسب سازمان بر عهده مدیریت ارشد است، اما باید به این نکته توجه داشت که در هر سطحی از بلوغ - حتی

سطح تکاملی ۵ به پایان راه نرسیده‌ایم و همچنان به بازنگری در سیستم‌های منابع انسانی خود نیاز داریم.

## منابع

- افتخاری، غلامحسین (۱۳۹۳). بررسی سطح بلوغ سرمایه انسانی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی غرب استان مازندران (منطقه چالوس) با استفاده از مدل PCMM. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، چاپ نشده.
- حاتم پور، فرزانه؛ یارمحمدیان، محمدحسین؛ توکلی، ناهید و شمس، اسدالله (۱۳۹۰). شناسایی نیازهای سطوح بلوغ سازمانی بر اساس مدل بالندگی توانمندی کارکنان در بخش مدارک پزشکی بیمارستان‌های دولتی شهر اصفهان. مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۸، شماره ۶، ص ۷۵۴-۷۶۵.
- دلاوری، رضا (بی‌تا). آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی در بخش دولتی بر اساس مدل سه‌شاخگی. نخستین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی.
- دهقانیان، حامد؛ پورتیموری، زهرا؛ عیوضلو، منصوره (بی‌تا). ارائه روشی پویا جهت ارزیابی قابلیت‌های سازمان. دومین اجلاس مدیران تحقیق، توسعه و فناوری
- ذاکری پور، غلامرضا؛ رضا قلی، فهیمه؛ احمدآبادی، محمد (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی منابع انسانی فاتب با هدف بهبود توسعه. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، سال ۶، شماره ۲۲، ص ۷-۲۰.
- رشیدی. محمدمهدی و همکاران (۱۳۹۸). مدیران با استعداد ساخته می‌شوند متولد نمی‌شوند. چاپ اول. انتشارات سیدآقا اصفهان.
- رشیدی، محمدمهدی؛ ابیلی، خدایار؛ نریمانی، مهدی (۱۳۹۲). کاربرد مدل بلوغ مدیریت برای آسیب‌شناسی وضع موجود سرمایه انسانی برتر در صنعت نفت. فصل‌نامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۴، شماره ۱۶، ص ۸۵-۱۰۸.
- رشیدی، محمدمهدی؛ برادران، سیامک (۱۳۹۴). مدیریت استعدادها، مفاهیم، چالش‌ها و راهکارها. تهران: هزاره سوم اندیشه.
- رضائیان، علی (۱۳۹۳). اصول مدیریت. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.



سعادت، اسفندیار (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)

سکاران، اوما. روش‌های تحقیق در مدیریت (چاپ چهاردهم). ترجمه: دکتر محمد صائبی و دکتر محمود شیرازی (۱۳۹۳). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری. سلطانی، مسعود (بی‌تا). آشنایی با مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی (مدل بقا). شرکت مشاوره مدیریت آریانا.

شکاری، غلام عباس؛ شیبانی فر، محمد شهاب (۱۳۹۲). سطح بلوغ شرکت گاز خراسان رضوی در فرآیند مدیریت عملکرد بر اساس مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان (PCMM). چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۳، بهار ۱۳۹۲، ص ۱۲۹-۱۵۷.

ضیایی، محمدصادق؛ حسنقلی پور، طهمورث؛ عباسپور، عباس و یازاحمدزهی، محمدحسین (۱۳۹۱). تبیین مدل توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی با هدف چاپک سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط. پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۵، شماره ۱۵، ص ۲۷-۴۴

فرازی انارکی، سمیه (۱۳۹۲). بررسی و ارزیابی سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در شرکت‌های بخش خصوص اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، چاپ نشده

قریشیان، زهره سادات (۱۳۹۴). سنجش سطح بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی بانک سپه شعب شهر مشهد با استفاده از مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی (PCMM). پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت تحول، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، چاپ نشده.

قلی پور، آریین (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی: مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها. تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.

کرتیس، بیل؛ هفلی، ویلیام و میلر، سالی (۲۰۰۹). الگوی تکامل توانایی نیروی انسانی (PCMM). ترجمه: محمد عشقی و مارینا فرهودی زاده (۱۳۸۹). تهران: انتشارات سرآمد.

Armstrong, M. (2009). Armstrong handbook of human resource management practice (Eleventh ed). Philadelphia: Kogan Page Limited

Creswell, John.W. (2005). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research. Upper saddle River, NJ: Pearson.

Curtis, B, Hefley, B, Miller, S. (2009). People Capability Maturity Model (P-CMM) Version 2.0, Second Edition. Software Engineering Institute.

Curtis, B, Hefley, W.E, Miller, S. (2007).The People Capability Maturity Model: Guide lines for improving The Workforce. (ISBN 81-317-07989).Delhi, India: Dorling Kinlersleg (India) pvt.ltd.

Terrence.D, Kennedy.A (2002). Corporate culture, the elements of organization culture, penguin publication 3th.

Weihrich Heinz (2005) Management: global perspective Macgray publish.

