

# الگوی بلوغ قابلیت کارکنان (P-CMM)



مجید نایی

محمد امین نایی

AMIN.NAYEBI@GMAIL.COM

## چکیده

نتایج بسیاری از پژوهش‌ها درباره نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمانها و بعضا در رشد جوامع بشری، بر این نکته تاکید دارند که هیچ جامعه ای توسعه نیافته است مگر آنکه به توسعه منابع انسانی خود پرداخته باشد. تلاشهای بسیاری در این زمینه صورت گرفته است که از نهضت روابط انسانی آغاز شده و تا امروز ادامه دارد. که بعضی از آنها منجر به ایجاد روشها، رویه ها، استانداردها و الگوهایی در جهت بهبود و توسعه منابع انسانی شده است. از جمله این تلاشها می توان به الگوی بلوغ قابلیت کارکنان (P-CMM) اشاره کرد. با توجه به رویکرد استراتژیک و جامعیت این الگو نسبت به سایر استانداردها و مزایایی از قبیل: بهبود مستمر فعاليتها، نهادینه سازی نظامها، نظامهای جامع منابع انسانی، توجه به قابلیتها به جای عناصر شغلی و... در این مقاله به معرفی الگوی P-CMM می پردازیم.

## ۱. تعریف الگوی بلوغ قابلیت کارکنان (People-Capability maturity model):

الگوی بلوغ قابلیت کارکنان، نقشه مسیر و راهنمایی است برای تشخیص، طراحی و پیاده سازی و اجرای فرایندهای مرتبط با منابع انسانی که به گونه‌ای مستمر منجر به ارتقای قابلیت‌های منابع انسانی می‌شود. از آنجا که یک سازمان نمی‌تواند تمام بهترین فعالیتها را در مدت بسیار کوتاهی پیاده سازی کند، P-CMM آنها را در ۵ سطح بلوغ و ۲۲ ناحیه فرایندی ارائه می‌دهد. هر سطح P-CMM تحول بی‌ظنیری در فرهنگ سازمان به وسیله تجهیز آن با فعالیت‌های قدرتمند فراوان برای جذب، توسعه، سازماندهی، انگیزش و نگهداری نیروی کار به وجود می‌آورد. (Curtis, 2001)

از نظر دیدگاه‌های منابع انسانی، این الگو در زمره الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی است که بر فرایندهای منابع انسانی با توجه به جهت‌گیریهای استراتژیک سازمان تاکید دارد.

## ۲. تاریخچه P-CMM

ساختار اولیه این مدل در سال ۱۹۸۰ توسط واتس و هامفری در شرکت IBM شکل گرفت. این شرکت به دلیل عملکرد پایین نرم افزارهای تولیدی، با رکود در فروش روبه‌رو شد. بر این اساس، تیم مطالعاتی پس از بررسی‌های متعدد، دریافتند که الف: چون کیفیت نرم افزار تابعی از عملکرد فرایند تولید است آنها می‌بایستی با تغییر و بهبود فرایند بر این مشکل فائق آیند. ب: به علت اینکه سازمانها به طور ناخواسته درگیر طراحی و پیاده سازی نرم افزارهای مختلف می‌شوند، آنها می‌بایستی بر ارائه نرم افزارهای استراتژیک تمرکز کنند. ج: به دلیل اینکه سیستم‌ها دارای رویکرد تکاملی هستند می‌بایستی ابتدا سیستم‌های بستر ساز بنا شده، سپس سیستم‌های متعالی به کار گرفته شوند. با توجه به نتایج به دست آمده چارچوب بلوغ فرایندها ارائه شد که با حمایت وزارت دفاع آمریکا این چارچوب توسط انجمن مهندسی نرم افزار دانشگاه کارنگی ملون به عنوان الگوی بلوغ قابلیت کارکنان مطرح شد. 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 به گونه‌ای که از سال ۲۰۰۱ بیشترین میزان به‌کارگیری P-CMM در هند بوده است. از مهمترین شرکتهایی که این الگو را به‌کار گرفته‌اند عبارت‌اند از: Oracle, Boeing, Ericsson, Citibank, IBM (Curtis, 2001)

## ۳. ارزشهای محوری P-CMM

ارزشهای محوری این مدل که بیانگر نگرش جامع آن به توسعه قابلیت‌های منابع انسانی است، شامل:

۱. در سازمانهای بالغ قابلیت‌های منابع انسانی به طور مستقیم با عملکرد کسب و کار مرتبط است.

۲. قابلیت‌های منابع انسانی یک موضوع رقابتی و یک منبع ایجاد مزیت رقابتی است.

۳. قابلیت‌های منابع انسانی بایستی بر اساس جهت‌گیریهای استراتژیک تعریف شود.

۴. کانون توجه سازمانها از عناصر شغلی به قابلیت‌ها، تغییر کرده است.

۵. قابلیت‌های منابع انسانی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی قابل سنجش و ارتقا هستند.

۶. سازمان باید در قابلیت‌هایی از منابع انسانی سرمایه‌گذاری کند که آن قابلیت‌ها برای انجام قابلیت محوری (Core Competency) بنگاه حیاتی باشد.

۷. سازمانها مسئول فراهم کردن فرصتهای رشد و توسعه افراد بوده، افراد مسئول بهره برداری از آنها هستند.

۸. مدیریت میانی و عملیاتی مسئول

قابلیت‌های منابع انسانی می‌باشند. ۹. ارتقای قابلیت‌های منابع انسانی به مجموعه ای از فرایندها و رویه‌های مناسب نیاز دارد.

۱۰. در حالی که تکنولوژی و اشکال سازمان دچار دگرگونی و تکامل می‌شوند، سازمانها باید به گونه‌ای مستمر قابلیت‌های منابع انسانی را پرورش داده، تکامل بخشند. (Curtis, 2001)

## ۴. واژگان عملیاتی:

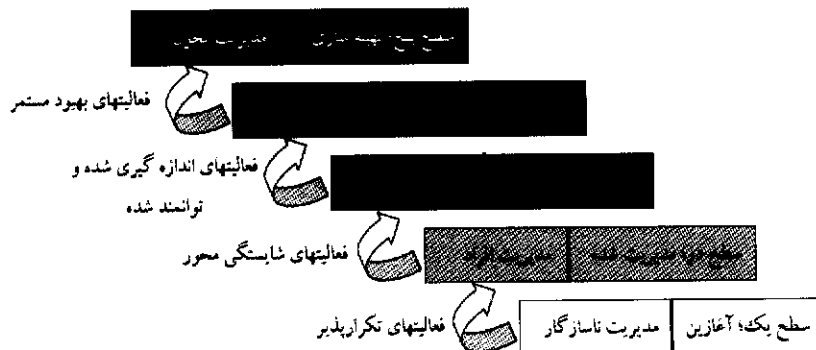
**قابلیت (capability):** سطح یا میزان دانش مهارت و توانمندیهای فرایندی منابع انسانی که برای انجام فعالیت‌های بنگاه یا دستیابی به هدفهای بنگاه استفاده می‌شود و به عبارت دیگر میزان آمادگی سازمان برای انجام فعالیت‌های کلیدی را نشان می‌دهد.

**قابلیت محوری (core-competency):** ترکیب تکنولوژی و مهارتهای سازمان، کیفیت، سرعت، هزینه، کانالهای توزیع، خلاقیت، نوآوری و... است که موجب ایجاد محصولات و خدماتی برخوردار از وجه تمایز یا مزیت رقابتی در بازار، نسبت به سایر سازمانها می‌شود.

## ۵. ساختار P-CMM

الگوی بلوغ قابلیت افراد دارای ۵ سطح بلوغ، ۲۲ ناحیه فرایندی و هر فرایند بر گیرنده ۳ تا ۵ هدف و چندین فعالیت است. اجزای ساختاری P-CMM شامل موارد زیر است:

- **سطح بلوغ:** بیانگر سطح جدیدی از قابلیت‌های منابع انسانی است که از راه طراحی یا تحول یک یا تعدادی از فرایندهای منابع انسانی به وجود آمده



شکل شماره ۱: سطوح بلوغ الگوی P-CMM (Curtis, 2001)

است (شکل ۱).

- **نواحی فرایندی** : مجموعه ای از فعالیتهای مرتبط که به گونه‌ای جمعی و توأمان برای دستیابی به مجموعه‌ای از هدفها و مشارکت در ایجاد قابلیتهای ویژه یک سطح خاص می‌شود (جدول ۱).

- **هدفها** : نتایج منحصر به فرد و مورد انتظار هر یک از نواحی فرایندی است. هر یک از نواحی فرایندی دارای ۲ تا ۵ هدف است که یکی از آنها نهادینه سازی است.

- **فعالیتها** : مسیرهای تحقق هدفهای نواحی فرایندی هستند.

در ادامه به توصیف مختصر هر یک از سطوح و نواحی فرایندی آنها می‌پردازیم:

۵-۱. **سطح بلوغ ۱: سطح اولیه (Initial)**: در این سطح سازگاری و پایداری در فعالیتهای سازمان وجود ندارد. برخی ویژگیهای این سطح شامل این موارد

است: ۱) سازمان فاقد یک شیوه منسجم و یکپارچه برای انجام کارها و امور مرتبط با منابع انسانی است. ۲) اکثر فرایندها موقت هستند و بر اساس هر موقعیت مورد بازمینی قرار می‌گیرند. ۳) شیوه‌های انجام کار اغلب نامنظم و پراشوب به نظر می‌آیند. ۴) امکان بهبود امور وجود ندارد.

۵-۲. **سطح بلوغ ۲: سطح مدیریت شده (Managed)**: هدف از این سطح تقبل مسئولیت اداره انسانها و پرورش آنهاست. برخی از ویژگیهای این سطح را می‌توان به طور خلاصه شامل این موارد دانست: ۱) سازمان باید پایه‌ای را بنا نهاد تا فرایندهای مشترک را به کار گیرد. ۲) مدیریت بایستی محیطی پایدار برای انجام کار حرفه‌ای ایجاد کند. ۳) شرایط لازم برای کنترل‌های پایه‌ای مدیریت فراهم می‌شود. ۴) افراد را قادر به تکرار فعالیتهای سازد.

۵-۲-۱. **نواحی فرایندی سطح بلوغ ۲**

• **کارگزینی**: منظور از کارگزینی، ایجاد یک فرایند رسمی است، به گونه‌ای که کار محوله با منابع واحد مطابقت داشته، افراد مناسب انتخاب، استخدام و منصوب شده‌اند.

• **ارتباطات و هماهنگی**: منظور از ارتباطات و هماهنگی، اطمینان یافتن از ارتباطات بهنگام در سراسر سازمان است و اینکه افراد و نیروی کار مهارتهایی برای توزیع اطلاعات و هماهنگی فعالیتهایشان به گونه‌ای کارآمد، داشته باشد.

• **محیط کاری**: منظور از محیط کاری، ایجاد و حفظ شرایط فیزیکی کار و فراهم آوردن منابعی است که افراد و گروههای کاری وظایفشان را به طور کارآمد و بدون اختلال انجام دهند.

• **مدیریت عملکرد**: منظور از مدیریت عملکرد تعیین هدفهای مرتبط با کار محوله

نواحی فرایندی	کانون توجه	سطح بلوغ
نوآوری مستمر نیروی کار همسویی عملکرد سازمانی بهبود مستمر قابلیت	بهبود مستمر و همسویی افراد، گروههای کاری و قابلیت سازمانی	۵ بهبود سازی
مربوگری مدیریت قابلیت سازمانی مدیریت عملکرد کمی داراییهای شایستگی محور گروههای کاری خودگردان یکپارچگی شایستگی ها	نوآمندی و یکپارچه سازی شایستگی های نیروی کار و مدیریت کمی عملکرد	۴ پیش بینی پذیر
فرهنگ مشارکتی توسعه گروههای کاری فعالتهای شایستگی محور توسعه مسیر پیشرفت شغلی پرورش شایستگی برنامه ریزی نیروی کار تحلیل شایستگی	توسعه شایستگی های نیروی کار و گروههای کاری و همسویی با استراتژی تجاری و هدفها	۳ تعریف شده
جبران خدمات آموزش و توسعه مدیریت عملکرد محیط کاری ارتباطات و هماهنگی کارگزینی	قبول مسئولیت اداره و پرورش و توسعه افراد، توسط مدیران	۲ مدیریت شده
	ناسازگاری در فعالیتهای نیروی کار	۱ آهاری

جدول ۱: نواحی فرایندی و کانون توجه هر سطح بلوغ (Curtis, 2001)



است، به گونه ای که عملکرد واحد و فرد قابل اندازه گیری بوده، عملکرد نسبت به هدفهای مورد بحث قرار گرفته، به طور مستمر بهبود یابد.

- آموزش و توسعه: منظور از آموزش و توسعه، اطمینان یافتن از اینکه تمام افراد مهارت‌های مورد نیاز برای انجام وظایفشان را دارا بوده، فرصتهای مناسب توسعه فراهم شده است.
- جبران خدمات: منظور از جبران خدمات، فراهم آوردن پرداختیها و مزایا بر اساس مشارکت افراد و ارزش آنها برای سازمان است.

۳-۵. سطح بلوغ ۳: سطح تعریف شده (Defined): هدف این سطح، تدوین و پرورش قابلیت‌های نیروی کار و یکپارچه سازی آنها با جهت‌گیریهای استراتژیک بنگاه است. از ویژگی‌های این سطح می‌توان به این موارد اشاره کرد:

- ۱) سازمان بهترین فعالیتها را شناسایی کرده، آنها را با فرایندهای مشترک همسو می‌سازد.
- ۲) فرایندهای ویژه محیط منحصر به فرد، با فرایندهای ویژه محیط پایدار ترکیب، مستند سازی و یکپارچه می‌شوند.
- ۳) سازمان فرایندهای استاندارد برای انجام فعالیت‌های کسب و کار تعریف می‌کند که این عمل منجر به پیدایی بستری اساسی، برای فرهنگ حرفه ای می‌شود.

۱-۳-۵. نواحی فرایندی سطح بلوغ ۳

- تحلیل شایستگی: منظور از تحلیل شایستگی شناسایی دانش، مهارتها و تواناییهای فرایندی مورد نیاز برای انجام فعالیت‌های کسب و کار سازمان بوده به گونه‌ای که ممکن است آنها توسعه یافته به عنوان مبنایی برای فعالیت‌های نیروی کار مورد استفاده قرار گیرند.

- برنامه ریزی نیروی کار هماهنگی فعالیت‌های نیروی کار با نیازهای کسب و کار حال و آینده در دو سطح سازمانی و واحد است.
- پرورش شایستگی: منظور از پرورش شایستگی ارتقای مستمر قابلیت نیروی کار برای انجام وظایف و مسئولیتهای محوله است.

• توسعه مسیر پیشرفت شغلی: منظور از

توسعه مسیر پیشرفت شغلی اطمینان یافتن از این است که برای افراد فرصتهایی برای توسعه شایستگی فراهم شده که آنها را قادر به دستیابی هدفهای شغلی‌شان می‌سازد.

- فعالیت‌های شایستگی محور: منظور از فعالیت‌های شایستگی محور، اطمینان یافتن از این است که تمامی فعالیت‌های نیروی کار تا یک اندازه در توسعه شایستگی‌های نیروی کار بنا شده‌اند.
- توسعه گروه‌های کاری: منظور از توسعه گروه‌های کاری، سازماندهی کار به دور تواناییهای فرایندهای شایستگی محور است.

• فرهنگ مشارکتی: یک فرهنگ مشارکتی امکان می‌دهد سازمان از تمام قابلیت نیروی کار، برای تصمیماتی که بر عملکرد سازمان تاثیرگذار است، بهره مند شود.

۴-۵. سطح بلوغ ۴: سطح پیش بینی پذیر (Predictable): توانمندسازی و یکپارچه سازی قابلیت‌های نیروی کار و مدیریت عملکرد به صورت کمی هدفهای این سطح می‌باشند. ویژگی این سطح این است که دیدگاه کمیت‌گرا بایستی بر فرایند طراحی، پیاده سازی و بهره برداری از سیستم‌های منابع انسانی حاکم شود.

- ۱-۴-۵ نواحی فرایندی سطح بلوغ ۴
- یکپارچگی شایستگی‌ها: منظور از یکپارچگی شایستگی‌ها بهبود کارایی و چالاکی کارها با درجه وابستگی بالا از راه یکپارچه سازی قابلیت‌های فرایندی شایستگی‌های مختلف نیروی کار است.

• گروه‌های کاری خودگردان: منظور از گروه‌های کاری خودگردان اعطای مسئولیت و اختیار برای تعیین چگونگی هدایت فعالیت‌های گروه با بیشترین اثربخشی است.

• دارایی‌های شایستگی محور: منظور از دارایی‌های شایستگی محور، به کارگیری دانش، تجربه و مصنوعات توسعه یافته در اجرای فرایندهای شایستگی محور، برای افزایش و ارتقای شایستگی و عملکرد است.

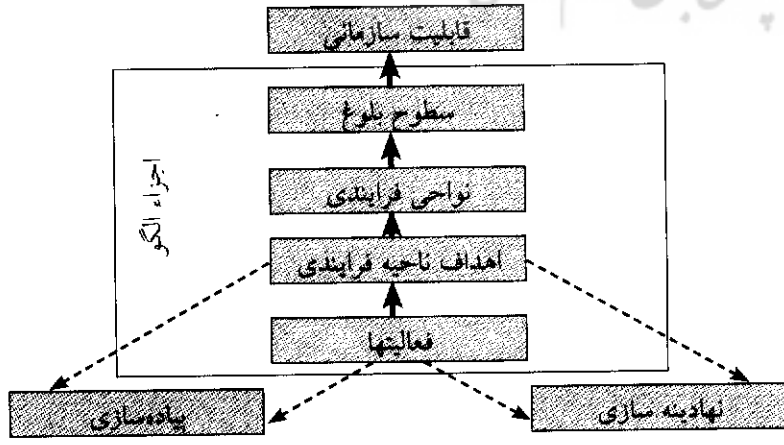
• مدیریت عملکرد کمی: منظور از مدیریت عملکرد کمی، پیش بینی و مدیریت قابلیت فرایندهای شایستگی محور برای دستیابی به هدفهای عملکردی قابل سنجش است.

• مدیریت قابلیت سازمانی: منظور از مدیریت قابلیت سازمانی، شایسته سازی و مدیریت قابلیت نیروی کار و فرایندهای شایستگی محور حیاتی است که آنها انجام می‌دهند.

• مربیگری: منظور از مربیگری انتقال دروس و تجربه‌های بزرگ در یک شایستگی نیروی کار، برای بهبود قابلیت سایر افراد یا گروه‌های کاری است.

۵-۵. سطح بلوغ ۵: سطح بهینه سازی (Optimization): هدف از این سطح، بهبود مستمر و یکپارچه سازی قابلیت‌های فردی گروه و سازمان است. ویژگی‌های این سطح شامل این موارد است:

- ۱) سازمانها از دانش عمیق و کمی برای بهبود مستمر در فرایندها استفاده می‌کنند.
- ۲) سازمان بر اساس داده‌ها تشخیص



شکل ۲: ساختار P-CMM



می‌دهد که کدام یک از فرایندها بهتر می‌تواند از فعالیتهای بهبود مستمر بهره‌مند شود. ۳) مدیریت تحول به عنوان یک فرایند سازمانی استاندارد و بهبود فرایندها، مانند یک تفکر پایدار و جاودان در سراسر سازمان به وجود می‌آید.

### ۵-۵-۱. نواحی فرایندی سطح بلوغ ۵

● **بهبود مستمر قابلیت:** منظور از بهبود مستمر قابلیت، فراهم آوری زمینه‌ای برای افراد و گروههای کاری است، تا به گونه‌ای مستمر قابلیت‌هایشان را برای انجام فرایندهای شایستگی محور بهبود بخشند.

● **همسویی عملکرد سازمانی:** منظور از همسویی عملکرد سازمانی، تقویت (افزایش) همسویی نتایج عملکرد در بین افراد، گروههای کاری و واحدها با عملکرد سازمانی و هدفهای کسب و کار است.

● **نوآوری مستمر نیروی کار:** منظور از نوآوری مستمر نیروی کار، شناسایی و ارزیابی فعالیتهای بهبود یافته و ابداعی نیروی کار و تکنولوژی و تحقق بیشترین تعهدات (وعده‌ها) در سراسر سازمان است.

با توجه به اجزای ساختاری عنوان شده، ساختار P-CMM در شکل ۲ نمایش داده شده است.

منظور از فعالیتهای پیاده سازی در هر ناحیه، فرایندی فعالیتهایی است که می‌بایستی انجام شوند تا به هدفهای ناحیه فرایندی دست یابیم. نهادینه سازی مجموعه فعالیتهایی است که به طراحی و پیاده سازی گسترده، مستمر و اثربخش فرایندهای منابع انسانی کمک می‌کند. نهادینه سازی خود دارای ۴ بعد است:

۱. تعهد اجرایی (تدوین استراتژی، سیاست‌ها و ...)
۲. توانایی اجرایی (پیش زمینه‌های لازم، مانند: منابع، ساختارها و ...)
۳. اندازه گیری و تحلیل (تدوین شاخص و اندازه گیری آنها در مورد هر فرایند).
۴. ممیزی (بررسی میزان همسویی فعالیتها و فرایندها با هدفها، سیاستها، مأموریتها و ...)

### مزایای پیاده سازی الگوی بلوغ قابلیت کارکنان

مزیت به کارگیری فرایندهای منابع

انسانی در مطالعات متعددی به گونه‌ای تجربی نشان داده شده است.

سازمانهایی که یک استراتژی یکپارچه منابع انسانی را به کار گرفته‌اند، به گونه‌ای قابل ملاحظه در ردیف سازمانهای کلاس جهانی هستند (Appleby, 2000). در برخی حالات، حتی آثار شهرت آنها در رابطه با فعالیتهای منابع انسانی به طور مستقیم با افزایش بهای سهامشان ارتباط داشته است (Hannon, 96). تجزیه تحلیل نمونه‌های مختلف در سال ۱۹۹۰، یک رابطه بسیار قوی (مثبت) را بین عملکرد بالای فعالیتهای کاری و عملکرد مالی سازمان نشان می‌دهد (Becker, 98). در یک مطالعه فعالیتهای نیروی کار که تقریباً در هزار شرکت انجام شده است، آمده است که: به کارگیری چنین فعالیتهایی باعث ۷/۰۵ درصد کاهش در ترک خدمت شده است و به ازای هر یک از کارکنان ۲۷/۰۴۴ دلار فروش بیشتر و ۱۸/۸۴۱ دلار افزایش در ارزش بازار و ۳/۸۱۴ دلار افزایش سوددهی به دنبال داشته است. (Huselid, 95).

حال می‌توان با توجه به موارد توصیفی یادشده، مزایای P-CMM را به این شرح دسته بندی کرد:

- ۱) توجه به قابلیت به جای عناصر شغلی،
- ۲) ایجاد یک بستر مناسب برای برپایی نظامهای متعالی،
- ۳) دارا بودن نظامهای جامع منابع انسانی،
- ۴) تکرارپذیری فعالیتهای،
- ۵) فعالیتهای دقیق و شفاف برای اجرای نظامها،
- ۶) کاهش انحرافات در عملکرد،
- ۷) بهبود مستمر فعالیتهای،
- ۸) تسری بهترین فعالیتهای در سراسر سازمان،
- ۹) نهادینه سازی نظامها.

### نتیجه گیری

در این مقاله به گونه‌ای مختصر به توصیف الگوی بلوغ قابلیت کارکنان (P-CMM) پرداختیم. این الگو با توجه تفکر فرایندی همسو با جهت گیریهای استراتژیک سازمان به توسعه استراتژیک منابع انسانی می‌پردازد. با در نظر گرفتن این نکته که امروزه بیشتر سازمانها با مدیریت فرایندها آشنا بوده، با توجه به محیط رقابتی و ایجاد و بهره برداری از مزیت رقابتی که امروزه مهمترین آنها منابع انسانی بالغ و

دارای قابلیت است. الگوی P-CMM یک نقشه مسیری است، تا سازمانها را به سوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی از راه دیدگاه فرایندی حرکت دهد. چارچوبی که در آن، تمامی اقدامات به روشنی تبیین شده و بر اساس ساختار مربوطه به پیاده سازی و نهادینه سازی هر یک از فرایندهای ۲۲ گانه می‌پردازد. نگارندگان امید دارند که با پشتیبانی و مساعدت مسئولان و مدیران، این الگو بتواند همانند استانداردهای کیفیت، به عنوان استاندارد ملی در امر توسعه استراتژیک منابع انسانی در تدوین سیاستهای منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد و به عنوان الگویی برای ارزیابی سازمانها، از بعد منابع انسانی به کار گرفته شود. □

### منابع

1. Appleby, A. & Mavin, S.(2000), Innovation not imitation: human resource strategy and the impact on world-class status." Total Quality Management 11.
2. Becker, B. & Gerhart, B.(1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. Academy of Management Journal 39, 4:779-801.
3. Becker, B. E. & Huselid, M. A.(1998), High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications, Research in Personnel and Human Resources Management Vol, 16,: 53-101.
4. Curtis,hefly&milller(2001). People capability maturity model,version 2.
5. Huselid, M. A.(1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, Academy of Management Journal, 38:635-672.
6. Hannon, J. M. & Milkovich, G. T.(1996), The Effect of Human Resource Reputation Signals on Share Prices: An Event Study, Human Resources Management 35, 3: 405-424.
7. Miller,s.curtis,B&Hefley, w.(2003), Improving Workforce Capabilities with the People Capability Maturity Model.

بقیه منابع در دفتر مجله محفوظ است.

- مجید ناییب: کارشناس ارشد مدیریت دولتی
- محمدامین ناییب: کارشناس ارشد مدیریت صنعتی