

باسمه تعالی

نقش الگوی تعالی قابلیت کارکنان در توسعه منابع

انسانی (P-C.M.M) ^۱ :

نوشته : دکتر ایرج سلطانی
مدیر گروه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد نجفآباد
مدیر تحقیقات نیروی انسانی فولاد مبارکه

چکیده :

بهبود سازمان مستلزم بهبود مستمر کارکنان و بهبود شرایطی است که عملکرد کارکنان را غنی می‌سازد. دانش خمیرمایه اصلی سازمان دانشمدار است و این کارکنان توسعه یافته هستند که توان تبدیل دانش به محصولات، کالا و خدمات را دارند. برای پرورش منابع انسانی، آموزش زیاد کافی نیست بلکه لازم است برنامه توسعه منابع انسانی به صورت برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند عمل نماید. یکی از الگوها و استانداردهایی که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا برنامه توسعه کارکنان را استاندارد و نظام‌دار نمایند و کارکنان نیز در یک فرآیند تخصصی پرورش یابند الگوی p-c.m.m می‌باشد. از طریق این الگو می‌توان برنامه‌های بهبود مستمر سازمان را نهادی و اهداف کسب و کار را دنبال نمود. مدل p-c.m.m تعهد و الزام اساسی به این دارد که حیطة‌های فرآیند کلیدی، بهبودها، خط‌مشی‌ها و روش‌های مربوط به منابع انسانی در کل سازمان و صرف‌نظر از کارکردهای هر بخش نهادی و دنبال شود

۱. People Capability Maturity Model Approach.

با توجه به این که الگوی p-c.m.m یک چهارچوب تکاملی برای مدیریت و پرورش نیروی کار ارایه و همه فعالیتها از جذب و پرورش تا به کارگیری مؤثر منابع انسانی را نظام مند و استاندارد می نماید. در این مقاله ساختار الگوی تعالی قابلیت کارکنان، رویکرد ایده آل بهبود عملکرد و روش مبتنی بر ارزیابی تعالی کارکنان تبیین و مفاد الگو با وضعیت یکی از سازمانها تطابق داده شده است.

واژگان کلیدی : بهبود، قابلیت، نوآوری، فرهنگ مشارکت، حیطه های بهبود، یادگیری، ارزیابی.

الگوي تعالي قابليت کارکنان در یک فرآیند حرفه‌اي کارکنان را رشد و توسعه داده و در حفظ و نگهداري منابع انساني به سازمان‌ها کمک مي‌نماید تا بتوانند به سازماني برتر و متعالي تبديل شوند و اين کار از طريق بسترسازي براي بهبود نيروي انساني در یک برنامه بهبود مداوم و مستمر تجلي پيدا مي‌کند. تعالي در مدل p.c.m.m بيانگر توانايي و قابليت سازمان در بهبود دانش و مهارت‌هاي نيروي کار خود و همسو نمودن عملکرد با اهداف کسب و کار سازمان مي‌باشد. الگوي تعالي پنج سطح دارد که نمايانگر پنج فرهنگ مختلف است و در رابطه با حيطه‌هاي مهمي نظير جذب، توسعه، انگيزش، ارتقا و آموزش، استعدادهاي لازم را براي بهبود همسو، توسعه نرم افزارهاي سازمان، توسعه محمول همه قابليت بهبود فرآيندهاي سازمان را راهبري مي‌نماید. الگوي تکامل قابليت کارکنان در موارد زير به سازمان‌ها کمک مي‌کند :

- مشخص کردن تکامل اقدامات منابع انساني.
- راهبري برنامه توسعه مستمر منابع انساني.
- تعيين اولويت‌ها براي مداخله فوري.
- يکپارچه‌سازي و توسعه منابع انساني با بهبود فرآيندها.
- ايجاد فرهنگ مزيت مهندسي نرم افزار.

بر این اساس الگوی تعالی قابلیت کارکنان با رویکردی کل‌گرایانه به موضوعات منابع انسانی پرداخته و اصل کلیدی آن عبارت است از الزام اساسی به این که حیثه‌های فرآیند کلیدی، بهبودها، مداخلات، خط‌مشی‌ها و روش‌ها، در کل سازمان و بدون در نظر گرفتن حیثه عملکردی هر بخش و یا واحد نهادی شوند و در این رهگذر همه بهبودها از دل سازمان تراوش می‌کند و تمرکز حول محور فرهنگ مشارکتی در محیطی مبتنی بر کار تیمی است که در آن ابتکار فردی و خلاقیت‌ها تشویق و ترغیب می‌گردد^۱.

ساختار الگوی تعالی قابلیت کارکنان

به طور کلی ساختار الگوی تعالی قابلیت کارکنان را می‌توان در مولفه‌های زیر خلاصه نمود :

۱- مفهوم تعالی قابلیت مشتمل بر سطوح ریز شده زیر می‌باشد :

🔹 سطح ۱ : شروع که در این سطح توجه‌دهی به منابع انسانی است.

🔹 سطح ۲ : قابلیت تکرار^(۲) که در آن توجه به یک پارچگی در منابع انسانی مورد نظر است.

🔹 سطح ۳ : مبانی تعیین شده^(۳) که در آن تمرکز بر شناسایی قابلیت‌های کارکنان است.

🔹 سطح ۴ : مدیریت کردن^(۴) که در آن تمرکز بر تیم‌های کاری شایسته است.

۱. B. Mohanadoss. Director. HR net consultants, ECIL, HYDERABAD ۰۲۰, JULY ۲۰۰۱, P۱.

۲. Repeatable.

۳. Defind.

۴. Managed.

سطح ۵ : بهینه‌سازی^(۱) که در آن تمرکز بر بهبود مستمر منابع انسانی است.

۲- توسعه قابلیت‌های کارکنان : (۲)

تلاش در جهت بهبود قابلیت کارکنان در سطح ۲ (قابلیت تکرار) با شناسایی نیازهای آموزشی در ارتباط با وظایفی که بایستی انجام دهند با آموزش و توسعه شروع می‌شود. قابلیت‌های ارتباطی شفاهی و کتبی از طریق آموزش ارتباطات بهبود می‌یابد و در سطح تعریف شده سازمان به دانش و مهارت‌های لازم برای اجرای فرآیندهای تجاری توجه می‌نماید و در سطح اداره شده مربیان افراد یا تیم‌ها را در توسعه ارشاد و هدایت می‌کنند و سرانجام در سطح بهینه‌سازی کارکنان قادر به انجام کارهای ابتکاری بوده و یا برنامه‌های فردی لیاقت‌ها و شایستگی‌های خود را توسعه می‌دهند.^۳

۳- حیطه‌های فرآیند کلیدی :

هر سطح تکامل و تعالی از حیطه‌های فرآیند کلیدی تشکیل شده است. هر حیطه از فرآیند کلیدی شامل یک سری اهداف است که چنان چه برآورده شوند مشخص می‌کنند که حیطه‌های

۱. Optimizing.

۲. Developing capability.

۱. همان منبع، ص ۷.

فرآیند کلیدی توانایی تاثیر بر قابلیت نیروی کار را دارند. در این بخش در سطوح مختلف تیم‌ها و فرهنگ‌های زیر به وجود می‌آید :

🔗 **شکل‌گیری ارتباط :** در سطح قابل تکرار از طریق بهبود ارتباطات رسمی و بین فردی فرآیند ارتباط تکامل می‌یابد.

🔗 **فرهنگ مشارکتی :** در سطح تعریف شده سازمان از طریق دخالت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها فرهنگ مشارکتی را توسعه می‌دهد.

🔗 **تیم‌سازی :** در سطح اداره شده سازمان تیم‌سازی مبتنی بر شایستگی را شروع و در سطح مناسبی به آن‌ها استقلال می‌دهد تا تیم‌ها کارآمد شود.

🔗 **نوآوری :** در سطح بهینه‌سازی سازمان به طور مداوم به جست و جوی شیوه‌های ابتکاری بهبود فرهنگ یا کارکرد تیم‌ها برمی‌آید^۱.

۴- خصوصیات مشترک :

اقدامات کلیدی هر کدام از حیثه‌های فرآیند کلیدی به پنج دسته برنامه‌های خصوصیات مشترک تقسیم می‌شوند. این پنج نوع خصوصیت مشترک عبارتند از :

۲. همان منبع، ص ۷.

- 👉 تعهد به اجرا.
- 👉 توانايي اجرا.
- 👉 فعاليتهاي اجرا شده.
- 👉 سنجش و تحليل.
- 👉 تاييد اجرا و پياده‌سازي.

مفاد برنامه بهبود : الگوي ایده آل

موسسه مهندسي نرم افزار^(۱) مدل پنج مرحله‌اي از چرخه زندگي به نام ایده آل را براي برنامه‌ريزي و هدايت برنامه‌هاي بهبود طراحي کرده است. در نمودار شماره ۱ چرخه زندگي ایده آل براي برنامه بهبود ترسيم شده است.

ه مرحله از مدل ایده آل عبارتند از :

- **مرحله شروع Initiating** - تعيين و مشخص کردن حمايتها و مسووليتها در قبال بهبود.
- **مرحله تشخيص Diagnosing** - شناسايي حوزه‌هايي که بايد بهبود يابند.
- **مرحله استقرار Establishing** - انتخاب و برنامه‌ريزي فعاليتهاي خاص بهبود.
- **مرحله عمل کردن Action** - طراحي، آزمون مقدماتي و نهادينه‌سازي بهبودها.

۱. Software engeering institute.

به وسیله یک تیم ارزیابی مجرب انجام می‌شود. خصوصیات

کلیدی ارزیابی به شرح زیر می‌باشد :

- سازمان مالک نتایج ارزیابی است.
- سازمان منابعی را برای بهبود اختصاص خواهد داد.
- سازمان در اجرای ارزیابی و استفاده از آن به منظور شروع (یا استمرار) فعالیت‌های بهبود سازمانی «خودانگیزه» است.
- ارزیابی شامل همکاری بین تیم ارزیابی و شرکت‌کنندگان در ارزیابی که اطلاعات لازم برای تیم را فراهم می‌کنند، می‌باشد.
- چشم‌انداز ارزیابی به واسطه نیازهای سازمان تعیین می‌شود.

اصول ارزیابی **ASSESSMENT PRINCIPLES** :

برای رسیدن به اهداف ارزیابی فوق‌الذکر، روش ارزیابی

مبتنی بر CMM کارکنان طراحی شده تا بر هفت اصل نظارت

کند. این هفت اصل به شرح زیر می‌باشند :

- ۱- استفاده از یک الگوی مرجع فرآیند در ارزیابی.
- ۲- به کارگیری یک فرآیند ارزیابی مستند شده منطبق بر استاندارد.
- ۳- مشخص کردن حامی ارزیابی.

۴- مشخص کردن کانون ارزیابی.

۵- رازداری شدید و با استوار.

۶- خلق جو مبتنی بر همکاری.

۷- تمرکز روی یافته‌های قابل عمل.

فرآیند و مراحل روش ارزیابی مبتنی بر **CMM** کارکنان :

ارزیابی مبتنی بر **cmm** کارکنان شامل ۴ مرحله از تکالیف

و فعالیت‌های زیر می باشد :

🔗 مرحله آماده‌سازی (**Perparing Phases**) - آماده شدن

برای ارزیابی.

🔗 مرحله پیمایش (**Sarveying Phases**) - اجرای پیمایش

شیوه‌های مربوط به نیروی انسانی.

🔗 مرحله ارزیابی (**Assessment Phases**) - اجرای ارزیابی

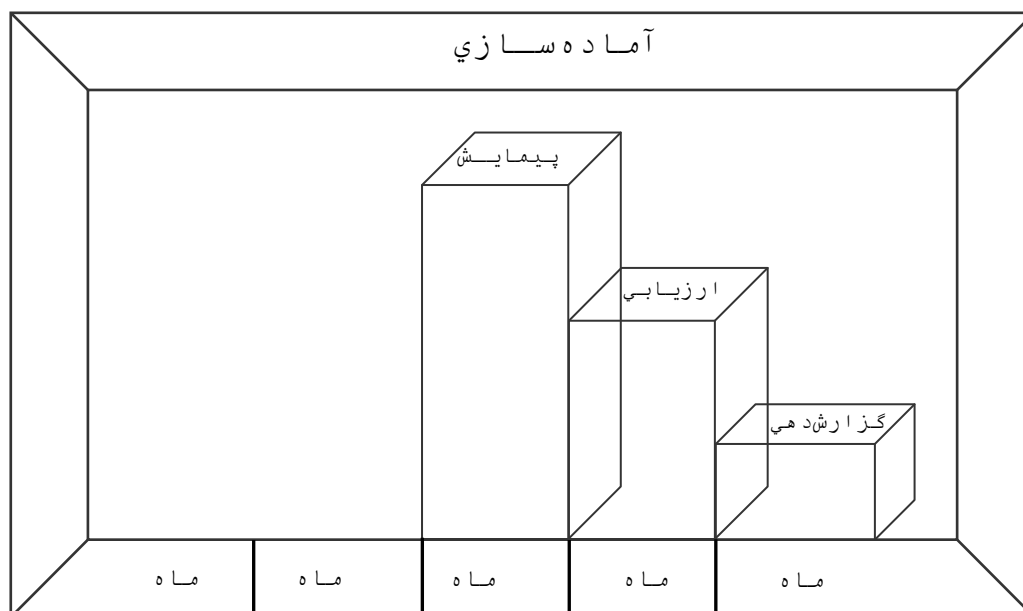
در سایت

🔗 مرحله گزارش‌دهی (**Reporting Phases**) - گزارش نتایج

ارزیابی

گرچه این مراحل فرآیندی و متوالی هستند تکالیف گنجانده شده در برخی مراحل با تکالیف مراحل بعدی هم‌پوشی دارد. طرح معمول این مراحل در نمودار ۲ ارائه شده است. طول خط‌ها نشان دهنده کل زمان مورد نیاز برای یک مرحله خاص نمی‌باشد، بلکه مدت زمان تقویمی است که در خلال این مدت معمولاً انجام خواهد شد. مثلاً ارزیابی در سایت یک تا دو هفته در نظر گرفته شده است و این هفته‌ها معمولاً

در چهارمین ماه پس از این که سازمان تدارک ارزیابی را شروع کرده است، خواهد بود.



نمودار ۲ : مراحل روش ارزیابی مبتنی بر CMM کارکنان

در جدول شماره ۱ نظم پیشنهادی تکالیف مربوط به ارزیابی در هر یک از چهار مرحله ارزیابی CMM کارکنان نشان داده شده است. تعداد وظایف در هر یک از چهار مرحله ارزیابی مشتمل بر آماده‌سازی (P)، پیمایش (S)، ارزیابی (A) و گزارشدهی (R) مشخص شده است..

دول شماره ۱ : فهرست فعالیتهای مربوط به مراحل چهارگانه ارزیابی

مبتي بر CMM کارکنان :

مَدَت زمان	شرح	وظیفه
۲-۳ ماه	مرحله آماده سازی	
۱-۲ روز	تأمین حامی بهبود	P۱
۱-۸ ساعت	تعریف چشم انداز ارزیابی	P۲
۱-۲ روز	کسب تعهد سازمانی	P۳
۴-۸ ساعت	تعریف پایه های اساسی	P۴
۲-۳ روز	برنامه ریزی تکالیف ارزیابی	P۵
۲-۵ روز	آموزش تیم ارزیابی	P۶
۲-۴ هفته	هم آهنگی تدارک ارزیابی	P۷
۶-۸ هفته	مرحله پیمایش	
۲-۴ روز	انتخاب نمونه پیمایش	S۱
۲-۴ روز	آماده کردن و تدارک پیمایش	S۲
۱-۲ روز	اجرا و نمره گذاری	S۳
۱-۲ روز	تحلیل و ارزیابی نتایج	S۴
یک هفته	مرحله ارزیابی	
۰/۵-۱ ساعت	سازماندهی تیم ارزیابی	A۱
۱-۱/۵ ساعت	توجیه شرکت کنندگان در ارزیابی	A۲
۱-۲ ساعت	تحلیل نتایج	A۳
۲-۴ ساعت	مرور اسناد	A۴
۲-۴ ساعت	نوشتن متن مصاحبه	A۵
۴ ساعت	مصاحبه با مالکان فرآیند	A۶
۲ ساعت	انسجام و استحکام بخشیدن به داده های صاحب فرآیند	A۷
۱-۲ ساعت	اجرای مصاحبه های پی گیری (استمرار)	A۸
۲-۳ ساعت	مصاحبه با مدیران	A۹
۱-۲ ساعت	انسجام و استحکام بخشیدن به داده های مدیران	A۱۰
۲-۴ ساعت	هدایت بحث های نیروی کار	A۱۱
۱-۲ ساعت	انسجام و استحکام بخشیدن به داده های نیروی کار	A۱۲
۲-۴ ساعت	توسعه یافته های اولیه	A۱۳
۲-۳ ساعت	آماده کردن توجیه یافته های مقدماتی	A۱۴
یک ساعت	مرور یافته های اولیه با واحد قانونی	A۱۵
یک ساعت	مرور یافته های اولیه با صاحبان فرآیند	A۱۶
یک ساعت	مرور یافته های اولیه با مدیران	A۱۷
یک ساعت	مرور یافته های اولیه با نیروی کار	A۱۸
۲-۳ ساعت	بازبینی یافته ها و ارزیابی بلوغ و تکامل	A۱۹
۱-۲ ساعت	آماده کردن توجیه یافته های نهایی	A۲۰
۱-۱/۵ ساعت	ارایه یافته های نهایی	A۲۱

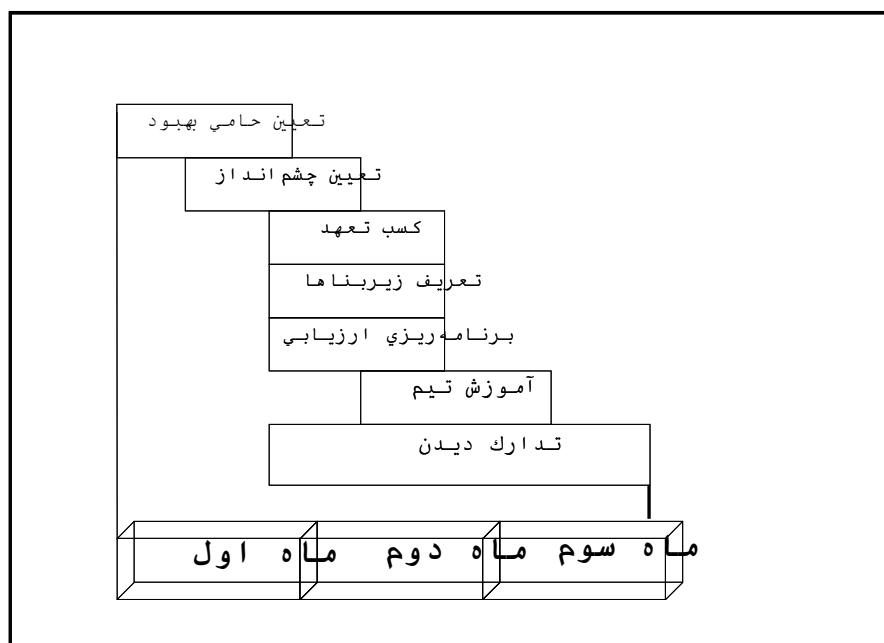
مَدَت زمان	شرح	وظیفه
۱-۲ ساعت	کسب اطلاعات از حامی	A۲۲
۱-۳ ساعت	ختم و تکمیل ارزیابی	A۲۳
یک روز تا ۷ هفته	مرحله گزارش‌دهی	
۱-۴ روز	کامل کردن گزارش ارزیابی نهایی	R۱
۲-۴ ساعت	گزارش کردن داده‌ها به راز نگه‌دار ارزیابی CMM کارکنان	R۲

مرحله آماده‌سازی PREPARING PHASE

مرحله آماده‌سازی ارزیابی CMM کارکنان همه ابعاد برنامه‌ریزی ارزیابی را شامل می‌شود و براساس این طرح و برنامه‌ها تدارک و آمادگی انجام می‌شود. هفت وظیفه‌ای که مرحله آماده‌سازی را تشکیل می‌دهند عبارتند از :

- P۱ - تامین حامی بهبود.
- P۲ - تعیین چشم انداز ارزیابی.
- P۳ - کسب تعهد سازمانی.
- P۴ - تعریف زیربنای بهبود.
- P۵ - برنامه‌ریزی جزییات ارزیابی.
- P۶ - آموزش تیم ارزیابی.
- P۷ - هم‌آهنگی برای تدارکات ارزیابی.

به طور کلی وظایف و فعالیت‌های مرحله آمادگی را می‌توان در نمودار شماره ۳ نشان داد



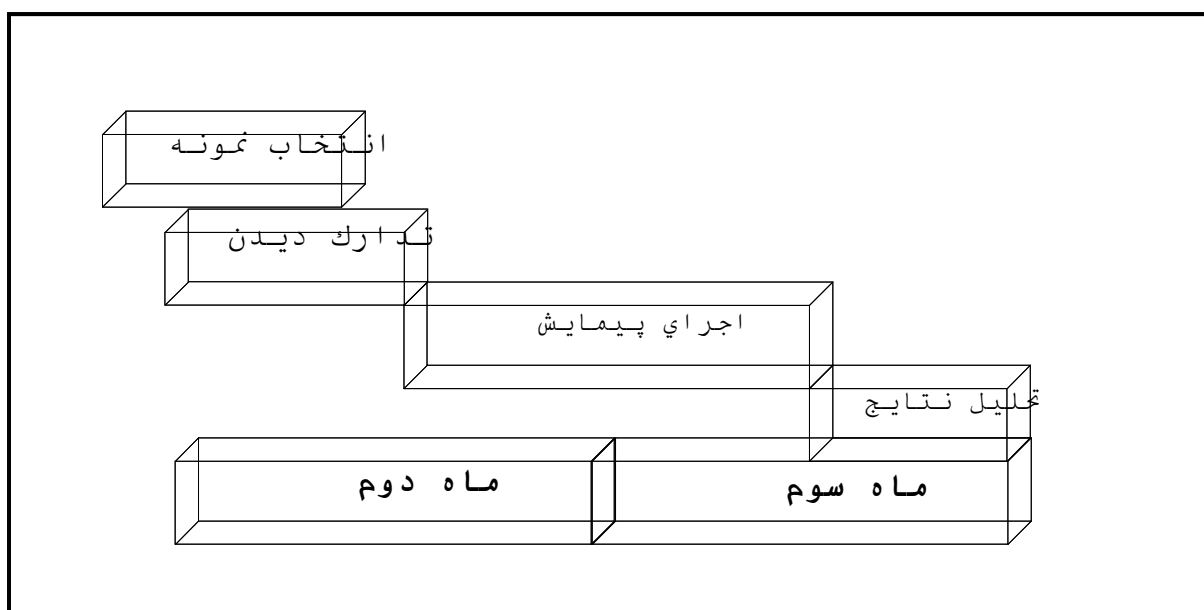
نمودار ۳ : وظایف مرحله آماده سازی

SURVEYING PHASE مرحله پیمایش

مرحله پیمایش ارزیابی مبتنی بر CMM کارکنان همه ابعاد جمع آوری و تحلیل داده ها از پیمایش CMM کارکنان را شامل می شود. هدف پیمایش CMM کارکنان عبارت از جمع آوری اطلاعات در رابطه با اقدامات مربوط به نیروی کار از نمونه وسیعی از کارکنان سازمان است.

وظایف این مرحله از پیمایش در نمودار «۴» نشان داده شده اند. دو تکلیف اول با هر ترتیبی در رابطه با هم قابل اجرا هستند و باید قبل از این که بتوان پیمایش های CMM کارکنان را در تکلیف سوم اجرا کرد تکمیل شوند.

چهارمین تکلیف را می‌توان قبل از ارزیابی در سایت، همان‌گونه که در اینجا ترسیم شده، تکمیل کرد یا آن را به عنوان تکلیفی که در مرحله ارزیابی گنجانده شده است، انجام داد.



نمودار ۴ : تکالیف مرحله پیمایش survey sample Select People

CMM

مرحله ارزیابی ASSESSING PHASE

مرحله ارزیابی CMM کارکنان همه ابعاد از جمله جمع‌آوری داده‌ها، قوام بخشیدن، تفسیر و توسعه یافته‌ها در خلال فعالیتهای ارزیابی در سایت را شامل می‌شود.

دسته‌بندی تکالیف ارزیابی، در نمودار «ه» نشان داده شده است. ۲۳ تکلیف که مرحله ارزیابی را تشکیل می‌دهند، عبارتند از:

- A۱ - سازماندهی تیم ارزیابی
- A۲ - توجیه شرکت کنندگان در ارزیابی
- A۳ - تحلیل نتایج پیمایش CMM کارکنان
- A۴ - بازنگری اسناد
- A۵ - نوشتن متن مصاحبه ها
- A۶ - مصاحبه با صاحبان فرآیند
- A۷ - قوام بخشیدن به داده های صاحب فرآیند
- A۸ - اجرای مصاحبه های پی گیری
- A۹ - مصاحبه با مدیران
- A۱۰ - قوام بخشیدن به داده های مدیران
- A۱۱ - اجرا و هدایت بحث های مربوط به نیروی کار
- A۱۲ - قوام بخشیدن به داده های مربوط به نیروی کار
- A۱۳ - طرح و توسعه یافته های اولیه ارزیابی
- A۱۴ - آماده شدن برای توجیه یافته های مقدماتی
- A۱۵ - بازنگری و مرور یافته های اولیه با واحد قانونی
- A۱۶ - بازنگری و مرور یافته های اولیه با صاحبان فرآیند
- A۱۷ - بازنگری یافته های مقدماتی با مدیران
- A۱۸ - بازنگری یافته های اولیه نیروی کار
- A۱۹ - بازبینی یافته های نهایی و تکامل سطح و رتبه
- A۲۰ - تکمیل توجیه یافته های نهایی
- A۲۱ - رایه یافته های نهایی
- A۲۲ - کسب اطلاعات از حامی
- A۲۳ - تکمیل و خاتمه ارزیابی

دوشنبه	سه شنبه	چهارشنبه	پنجشنبه	جمعه
سازماندهی تیم مصاحبه	با صاحبان فرآیند	مبحثهای نیروی کار	بازنگری قانونی	رایه یافته ها
توجیه شرکتکنندگان قوام	مخشدن به داده ها قوام صاحب فرآیند	مخشدن به داده های کار مربوط به نیروی کار	بازنگری با صاحبان فرآیند	اطلاعات از حامی
تحلیل پیمایشها	مصاحبه های پیگیری طرح	توسعه یافته های مقدماتی	بازنگری با مدیران تکمیل	خاتمه ارزیابی
بازنگری اسناد مصاحبه ها با مدیران آماده	آنها	شدن برای توجیه بازنگري با نیروی کار یافته ها	بازنگری با نیروی کار	
نوشتن متن مصاحبه ها	قوام مخشدن به داده های مدیران	بازبینی یافته ها		
مصاحبه با صاحبان فرآیند		توجیه کامل		

نمودار ۵ : برنامه ارزیابی تکالیف در خلال ارزیابی معمول
۵ روزه در سای

REPORTING PHASE

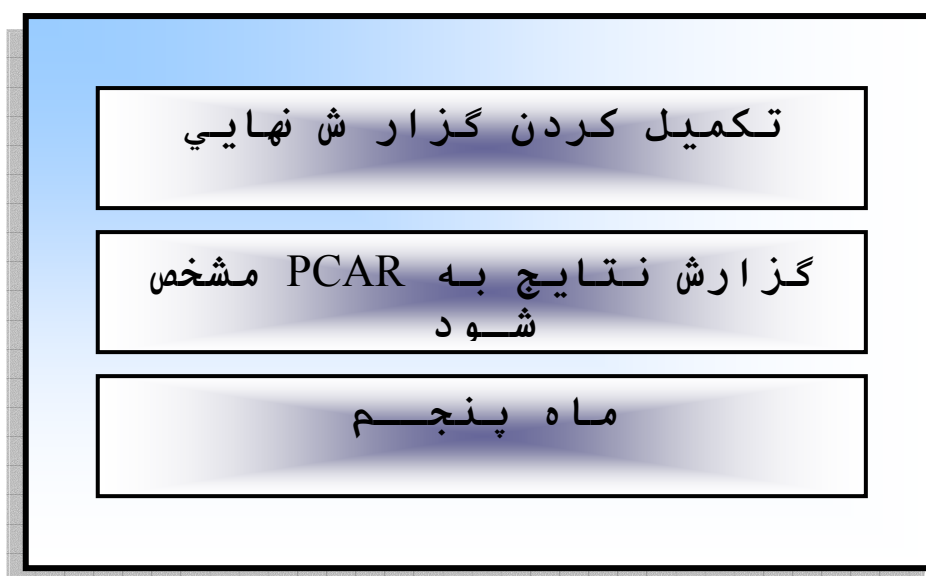
مرحله گزارش دهی

مرحله گزارش دهی ارزیابی CMM کارکنان در بردارنده کلیه ابعاد تکمیل کردن ثبت رسمی نتایج ارزیابی و فراهم کردن اطلاعات ارزیابی برای خزانه داری ارزیابی CMM کارکنان است . وظایف مرحله گزارش دهی در نمودار ۶ نشان داده شده است .

دو تکلیفی که مرحل گزارش دهی را تشکیل می دهند عبارتند از :

- R۱ - تکمیل گزارش نهایی ارزیابی CMM کارکنان
- R۲ - گزارش کردن داده ها به خزانه داری ارزیابی

CMM کارکنان



نمودار ۶ - تکالیف مرحله گزارش دهی

الف- تکمیل گزارش نهایی ارزیابی CMM کارکنان فعالیت های اجرا شده در خلال این تکلیف در بردارنده انشاء گزارش نهایی است که باید برای حامی ارزیابی ارائه شود . گزارش ارزیابی فرایند مورد استفاده در خلال ارزیابی و کسب نتایج را مستند می سازد و به عنوان خط پایه ای عمل می کند که نتایج ارزیابی های بعدی را می توان با آن مقایسه کرد. همچنین به عنوان یک پل بین ارزیابی و برنامه ریزی عمل برای برنامه بهبود خدمت می کند . گزارش نهایی ارزیابی به حامی ارزیابی ارائه می شود . حامی صاحب گزارش است و تصمیم می گیرد که نتایج ارزیابی با چه وسعت و به چه نحو ابلاغ شود. تیم ارزیابی باید پیش نویس اولیه گزارش را آماده کند و آن را در میان خودشان به منظور بازنگری به گردش در آورند . چندین گزینه برای انشاء این پیش نویس وجود

دارد منجمله واداشتن تیمهای کوچک به نوشتن بخشهایی که یافته های مربوط به حیطة های فرآیند کلیدی را شرح میدهد یا ارزیاب راهنما کل پیش نویس اول را انشاء کند . معمولاً هماهنگ کننده سایت مسئولیت هماهنگی فرآیند بازنگری را برعهده می گیرد . زمانیکه اظهار نظرها پس از بازنگری دریافت شد ، پیش نویس را می توان روزآمد کرد یا در آن تجدید نظر کرد و برای بازنگری ارائه نمود زمانیکه گزارش تکمیل شد و تیم ارزیابی از محصول کار خود راضی شد می توان آن را مطابق راهنمائی های حامی برای نشر و پخش آماده کرد .

برخی از فعالیت هایی که معمولاً در خلال این تکلیف انجام می شوند عبارتند از :

- تکمیل کردن گزارش نهایی
- توزیع گزارش نهایی بین حامی و دیگر افراد مجاز

ب- گزارش داده ها به مخزن محرمانه ارزیابی CMM کارکنان فعالیت های اجرا شده در خلال این تکلیف ، اطلاعات مورد نیاز برای مشخص کردن وضع فعلی اقدام و بهبود کارکنان و روش ارزیابی آن را برای SEI فراهم می کنند .

ارزیاب راهنما تکمیل کردن کتابچه گزارش دهی برای ارسال به SEI را در خلال ارزیابی در سایت شروع می کند . اما گزارشها تکمیل می شوند و بعد از تکمیل مرحله ارزیابی در سایت تحویل می شوند . همه اعضای تیم ارزیابی باید فرمهای ارزیابی عضو تیم را تکمیل کرده و آنها را

به مخزن محرمانه ارزیابی CMM کارکنان عودت دهند ، در حالیکه ارزیاب راهنما فرم بازخورد ارزیابی CMM کارکنان را تحویل می دهد . ارزیاب راهنما باید مطمئن شود که اطلاعات ارزیابی ظرف ۳۰ روز پس از خاتمه ارزیابی به مخزن محرمانه ارزیابی CMM کارکنان تسلیم می شود . اطلاعاتی که باید به مخزن محرمانه ارزیابی CMM کارکنان ارائه شود عبارتند از :

- گزارش بازخورد ارزیابی CMM کارکنان
- ارائه یافته های نهائی
- فرمهای مربوط به حوزه فرآیند کلیدی و درجه بندی تکامل و تعالی
- گزارش نهایی ارزیابی
- فرمهای ارزیابی اعضای تیم ارزیابی
- فرم ارزیابی هماهنگ کننده سایت
- برنامه های اقدام برای بهبود
- گزارش درسهای آموخته شده

برخی از فعالیت هایی که معمولاً در خلال این تکلیف انجام می شوند عبارتند از :

- تکمیل کردن همه فرم های گزارش ارزیابی
- تحویل فرم ها و گزارشها به مخزن محرمانه ارزیابی

CMM کارکنان

انطباق مدل تعالی قابلیت کارکنان با نظام توسعه منابع

انسانی شرکت فولاد مبارکه

به طور كلي الكوي تعالي قابليت كارکنان P.C.M.M را با نظام توسعه منابع انساني شرکت فولاد مبارکه از دو بُعد اساسي زیر مي‌توان مورد بحث و تحليل قرار داد.

۱- رويکرد ایده آل به بهبود فرآیند توسعه :

با بررسی وضعیت موجود و عملياتي بهبود و توسعه منابع انساني شرکت فولاد مبارکه و انطباق آن با رويکرد ایده آل مشخص مي‌شود که بنيادهای توسعه منابع انساني شرکت فولاد مبارکه با مباني و مفاد الكوي ایده آل در يک راستا بوده و مؤيد همدیگر مي‌باشد. به طور كلي انطباق رويکرد ایده آل P.C.M.M با رويکرد عملياتي توسعه منابع انساني شرکت فولاد مبارکه را مي‌توان در جدول شماره ۲ نشان داد.

جدول شماره ۲ : انطباق مباني رويکرد ایده آل P.C.M.M با رويکرد عملياتي

توسعه منابع انساني شرکت فولاد مبارکه

مراحل رويکرد ایده آل بهبود در P.C.M.M	رويکرد عملياتي بهبود در شرکت فولاد مبارکه
<u>مرحله شروع :</u>	
- انگیزه براي تغيير	- ايجاد روحیه مشارکتی، انگیزه همگانی کسب مزیت رقابتي، مهندسي مجدد فرآیندها
- تنظيم مفاد	

<p>رویکرد عملیاتی بهبود در شرکت فولاد مبارکه</p>	<p>مراحل رویکرد ایده آل بهبود در P.C.M.M</p>
<p>- ارتباط با بنیاد کیفیت اروپا و مراکز بهبود ژاپن</p> <p>- ایجاد و پیاده سازی ساختار S.S, QC, EFQM, T.Q.M</p>	<p>- پیدا کردن حامی</p> <p>- ایجاد ساختارهای بنیادی برای بهبود</p>
<p>- تعیین شاخص‌های موجود بهبود و مشخص کردن شاخص‌های بهبود برای آینده</p> <p>- تشکیل کمیته‌های Q.C, T.P.M, T.Q، پیشنهادات برای اعمال توصیه شده و جاری کردن آن در کل سازمان</p>	<p><u>مرحله تشخیص:</u></p> <p>- مشخص کردن وضعیت موجود و مطلوب</p> <p>- توسعه اعمال توصیه شده</p>
<p>- نیازسنجی آموزشی مدیران، سرپرستان، اپراتورها و اولویت‌بندی آن در قالب مقوله‌های مختلف</p> <p>- طراحی رویکرد سه‌گانه در توسعه منابع انسانی مشتمل بر رویکرد آموزش خانواده، رویکرد آموزش رسمی و رویکرد توسعه به وسیله نظام‌های اجرایی</p> <p>- تدوین برنامه مشخص توسعه و</p>	<p><u>مرحله استقرار:</u></p> <p>- تعیین اولویتها</p> <p>- طراحی رویکرد</p> <p>- برنامه عمل</p>

<p>رویکرد عملیاتی بهبود در شرکت فولاد مبارکه</p>	<p>مراحل رویکرد ایده آل بهبود در P.C.M.M</p>
<p>هدفگذاری کمی و کیفی برای توسعه و بهبود منابع انسانی</p>	
<p>- استخراج راه‌حلهای بهبود از دل سازمان با نظرخواهی و الگوبردار از سازمان‌های موفق و تدوین آنها در قالب کارشناسی</p> <p>- اجرای آزمایشی نظام‌های بهبود در بعضی از نواحی و استخراج نقاط ضعف آن</p> <p>- حذف راه‌حلهای غیرمنطقی و انتخاب راه‌حلهای مناسب توسعه</p>	<p><u>مرحله عمل کردن :</u></p> <p>- خلق راه حل</p> <p>- آزمون مقدماتی راه حل</p> <p>- پالایش راه حل</p>
<p>- اجرای برنامه‌های توسعه از طریق آموزش خانواده، نظام‌های اجرایی و برگزاری آموزش‌های رسمی</p> <p>- ارزیابی اثربخشی برنامه‌های توسعه منابع انسانی و مقایسه آن با دوره‌های قبلی</p> <p>- انجام اقدامات اصلاحی در نواحی قابل بهبود برای</p>	<p><u>مرحله یادگیری :</u></p> <p>- اجرای راه حل</p> <p>- تحلیل و اعتباریابی</p> <p>- پیشنهاد برای اقدامات آینده</p>

رویکرد عملیاتی بهبود در شرکت فولاد مبارکه	مراحل رویکرد ایده آل بهبود در P.C.M.M
دوره های بعدی	

۲- مبانی و مراحل ارزیابی مبتنی بر CMM کارکنان
 روش ارزیابی مبني بر CMM کارکنان به شکل ایده آل با آنچه در شرکت فولاد مبارکه در بُعد تعالی قابلیت کارکنان مورد ارزیابی قرار گرفته از سازگاری بالایی برخوردار است. به طور کلی می توان مراحل ارزیابی مبتنی بر CMM کارکنان را با مدل عملیاتی ارزیابی قابلیت کارکنان در شرکت فولاد مبارکه را در جدول شماره ۳ نشان داد.

جدول شماره ۳ : انطباق مراحل ارزیابی مبتنی بر CMM کارکنان با مراحل

عملیاتی انجام ارزیابی در فولاد مبارکه
 در بُعد توسعه کارکنان و سازمان

مراحل عملیاتی ارزیابی در فولاد مبارکه براساس طراحی ارزیابی P.C.M.M	مراحل ارزیابی مبتنی بر CMM کارکنان
	مرحله آماده سازی :
- عزم تیم ارشد مدیریت برای ایجاد بهبود	- تامین حامی بهبود
- تدوین چشم اندازهای بهبود در قالب نظام E.F.Q.M, T.Q.M	- تعریف چشم انداز ارزیابی
- تشکیل کمیته عالی تحول و بهبود برای ایجاد تعهد مدیریتی	- کسب تعهد سازمانی

<p>مراحل عملیاتی ارزیابی در فولاد مبارکه براساس طراحی ارزیابی P.C.M.M</p>	<p>مراحل ارزیابی مبتنی بر CMM کارکنان</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تعریف محورهای هشتگانه بهبود مشتمل بر کارکنان، سازماندهی، نوآوری، منابع مالی، تامینکنندگان، مشتریان، فنآوری و فرآیندها - تشکیل تیمهای ارزیابی داخلی و خارجی و مشخص کردن وظایف آنان - برگزاری همایشها و کارگاههای آموزشی تربیت ارزیابان 	<ul style="list-style-type: none"> - تعریف پایداری بهبود - برنامه ریزی تکالیف ارزیابی - آموزش تیم ارزیابی - هم آهنگی تدارک ارزیابی
<ul style="list-style-type: none"> - انجام پیمایش روی یکی از نواحی شرکت به صورت آزمایشی - آماده سازی از طریق آموزش و برگزاری جلسات هم آهنگی - نمره گذاری وضعیت توسعه قابلیتها - استخراج نقاط قوت وضعیت پیمایش و تحلیل نتایج به دست آمده از وضعیت شرکت 	<p style="text-align: center;"><u>مرحله پیمایش :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - انتخاب نمونه پیمایش - آماده کردن و تدارک پیمایش - اجرا و نمره گذاری - تحلیل و ارزیابی نتایج
<ul style="list-style-type: none"> - تشکیل تیم ارزیابی هر یک از واحدهای مختلف به صورت 	<p style="text-align: center;"><u>مرحله ارزیابی :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - سازماندهی تیم ارزیابی

مراحل عملیاتی ارزیابی در فولاد مبارکه براساس طراحی ارزیابی P.C.M.M	مراحل ارزیابی مبتنی بر CMM کارکنان
میان رشته‌ای و توجیه و آموزش آنان و دادن برنامه کار به آنها - بررسی اسناد توسعه و بهبودهای صورت گرفته با مدارک - تنظیم فرم مصاحبه و انجام مصاحبه با مدیران عالی و میانی - مصاحبه با نمونه‌های از کارکنان در حدود ۴۰۰ نفر - مقوله‌بندی، دسته‌بندی و جرح و تعدیل و تحلیل اطلاعات توسط یک تیم کارشناسی	- مرور اسناد - مصاحبه با مدیران - مصاحبه با کارشناسان - نهایی کردن یافته‌ها
- تهیه گزارش از اقدامات داخلی توسعه قابلیت‌های کارکنان و سازمان و آرایه به مراکز اعتباریابی و اخذ جایزه.	<u>مرحله گزارش‌دهی :</u> - کامل کردن گزارش ارزیابی نهایی

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

بهبود سازمان در گرو بهبود کارکنان می‌باشد و برای این که کارکنان به صورت جهت‌دار و در یک چهارچوب مشخص توسعه یابند بایستی برای تعالی قابلیت آنان نظام‌هایی را به وجود آورد. یکی از این الگوها که به شکل علمی و نظام‌داری توسعه کارکنان سازمان را تضمین می‌کند الگوی تعالی قابلیت کارکنان می‌باشد که دارای یک رویکرد ایده‌آل به بهبود مشتمل بر مرحله شروع، مرحله تشخیص، مرحله استقرار هر مرحله عمل و مرحله یادگیری در بُعد ایجاد بهبود مستمر می‌باشد که براساس آن دارای روش ارزیابی مبتنی بر تعالی قابلیت کارکنان می‌باشد در ارزیابی مراحل چهارگانه آمادگی، پیمایش، ارزیابی و گزارش‌دهی بایستی در سازمان پیاده و استقرار یابد. در این مقاله با توجه به نو بودن بحث الگوی تعالی قابلیت کارکنان از دو بُعد اساسی رویکرد ایده‌آل به بهبود و مراحل ارزیابی مبتنی بر تعالی قابلیت کارکنان با رویکرد عملیاتی بهبود و مراحل ارزیابی انجام شده در شرکت فولاد مبارکه در بُعد توسعه و تعالی کارکنان و سازمان مقایسه و تحلیل گردیده که به راحتی می‌توان

الگوي تعالي قابليت کارکنان را به لحاظ فراهم بودن
بسترهاي لازم پياده‌سازي نمود.

منابع و مراجع :

- ۱- *B. mohanadoss. Director. H.R. net consultants, Ecil. Huderabad. ۰۲۰, JULY ۲۰۰۱, P ۱.*
- ۲- *Software engineering institute, people cmm. Based Assessment method description version, ۱۹۹۸, p ۲.*