

مدل بالندگی توانمندی (People CMM)^۱ افراد چیست؟

ترجمه: حمید حکمیان – دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت پروژه

مدل بالندگی توانمندی افراد که توسط دانشگاه کارنگی ملون SEI ارائه شده است، به سازمانها کمک می‌کند تا بالندگی نیروهای کار خود را افزایش دهند و مسائل بحرانی آنها را مشخص نمایند. بر پایه فعالیت‌های انجام شده در مواردی مانند نیروی انسانی، مدیریت دانش و توسعه سازمانی، P-CMM به سازمان در فرآیندهای مدیریت و بهبود نیروهای کار خود یاری می‌رساند.

P-CMM به سازمانها کمک می‌کند تا سطح بالندگی عملکرد نیروهای کار خود را مشخص نمایند، برنامه‌ای برای بهبود مستمر آنها ایجاد کنند، فعالیت‌های مرتبط با توسعه را اولویت‌بندی نمایند، توسعه نیروی کار را با فرآیند بهبود یکپارچه کنند و یک فرهنگ تعالی ایجاد نمایند. People CMM برای سازمان یک نقشه راه مهیا می‌کند تا با کمک آن توانمندی نیروهای کار در سازمان به طور مستمر بهبود داده شود. با توجه به اینکه یک سازمان نمی‌تواند تمام راهکارهای صحیح نیروی کار را در مدت کوتاهی به کار بندد لذا P-CMM یک رویکرد گام به گام را مطرح می‌کند. هر کدام از سطوح پیشرفت در P-CMM، با تجهیز فرهنگ سازمانی بوسیله راهکارهای قدرتمند جذب، توسعه، مدیریت، انگیزش و حفظ نیروی انسانی منجر به یک دگرگونی منحصر به فرد در فرهنگ سازمانی می‌شود. علاوه بر این P-CMM یک سیستم یکپارچه عملکرد نیروی کار ایجاد می‌کند که در راستای اهداف تجاری و اجرایی سازمان و مطابق با تغییر نیازها به رشد می‌یابد و بالندگی می‌شود.

اصول People CMM

- ۱- در سازمانهای بالنده، توانمندی نیروی کار به طور مستقیم به عملکرد تجاری بستگی دارد.
- ۲- توانمندی نیروی کار یک مسأله رقابتی و منشا مزایای راهبردی است.
- ۳- توانمندی نیروی کار را باید با توجه به اهداف تجاری راهبردی سازمان تعیین کرد.
- ۴- کار جدی و همراه با دانش، باعث می‌شود تا تمرکز از عناصر شغلی به سمت شایستگی نیروی کار تغییر کند.

^۱ . People Capability Maturity Mode

- ۵- توانمندی در سطوح گوناگون اندازه‌گیری شده و بهبود می‌یابد مانند افراد، گروه‌های کاری، شایستگی‌های نیروی کار و سازمان
- ۶- سازمان باید در مورد بهبود توانمندی آن دسته از شایستگی‌های نیروی کار سرمایه‌گذاری کند که برای شایستگی کلی سازمان مهمتر هستند.
- ۷- مدیریت عملیاتی مسوول توانمندی نیروی کار است.
- ۸- بهبود توانمندی نیروی کار می‌تواند مطابق با یک فرآیند دنبال شود که از رویه‌ها و راهکارهای تثبیت‌شده به دست آمده است.
- ۹- سازمان مسوول ایجاد فرصت برای بهبود است و افراد مسوول استفاده از این فرصت‌ها هستند.
- ۱۰- با توجه به اینکه فن‌آوری و اشکال سازمانی به سرعت تکامل می‌یابند لذا سازمانها باید به صورت مداوم عملکرد نیروی کار را تکامل بخشند و شایستگی‌های تازه نیروی کار را توسعه دهند.

مدل بالندگی توانمندی افراد دارای ۵ سطح بالندگی است که برای:

- بهبود شایستگی‌های فردی
- توسعه تیم‌های منسجم و موثر
- برانگیختن عملکردهای ارزشمند
- شکل‌دهی به نیروی کار مورد نیاز سازمان به منظور تکمیل برنامه‌ریزی تجاری آینده

شالوده‌های پی‌درپی ایجاد می‌کند.

هر سطح بالندگی، یک تراز تکاملی درست تعریف‌شده است که در سازمان توانمندی‌های جدیدی برای توسعه نیروی کار، ایجاد می‌نماید. با پیروی از چارچوب بالندگی سازمان از تعریف عملکردهایی برای نیروی کار پرهیز می‌کند که هنوز پختگی لازم برای انجام آنها در نیروی کار وجود ندارد.

پنج سطح چارچوب People CMM

- ۱- **سطح مقدماتی.** ویژگی‌های کلی: ناسازگاری در اجرای کارها، جایجایی مسوولیت‌ها، کارهای تشریفاتی، تقسیم کردن احساسی نیروهای کاری
- ۲- **سطح مدیریت شده.** ویژگی‌های کلی: کار بیش از اندازه، نابسامانی‌های محیطی، اهداف اجرایی یا بازخوردهای مبهم، نبود دانش یا مهارت‌های مربوطه، ارتباطات ضعیف، روحیه پائین
- ۳- **سطح تعریف شده.** اگرچه عملکردهای اصلی اجرایی، مربوط به نیروی کار وجود دارد اما در مورد چگونگی به کارگیری آنها در واحدها ناسازگاری وجود دارد و همکاری کمی برای انجام آنها در سازمان موجود است. سازمان فرصت‌ها را برای استاندارد کردن عملکرد نیروی کار از دست می‌دهد چون دانش و مهارت برای هدایت فعالیتهای تجاری به خوبی تعریف نشده است.
- ۴- **سطح قابل پیش‌بینی.** سازمان توانمندی‌های ایجاد شده توسط چارچوب شایستگی نیروی کار را مدیریت می‌کند و مورد استفاده قرار می‌دهد. سازمان اکنون می‌تواند توانمندی‌ها و عملکرد خود را به صورت کمی مدیریت نماید. سازمان قادر است توانمندی اجرای کار خود را پیش‌بینی نماید چون می‌تواند

توانمندی نیروی کار خود را به صورت کمی تعیین کند و فرآیندهای صلاحیت محوری که آنها را در اجرای وظایف خود به کار می‌بندد، سنجش‌پذیر نمایند.

۵- سطح بهینه. تمام سازمان بر بهبود مستمر تکیه دارد. این بهبودها در توانمندی افراد و گروههای کاری، اجرای فرآیندهای صلاحیت محور، عملکرد و فعالیتهای نیروهای کار وارد می‌شوند. سازمان از نتایج حاصل از عملکردهای مدیریتی در سطح ۴ برای پیشرفت در سطح ۵ استفاده می‌کند. سازمانهای دارای سطح ۵ بالندگی با مدیریت تغییر به مانند یک فرآیند تجاری عادی برخورد می‌کنند که باید مطابق با روال گذشته و بر اساس قواعد به انجام رسد.

مدل بالندگی توانمندی افراد (نسخه ۲)

