

# آسیب شناسی مسیر توسعه منابع انسانی در شرکت های ایرانی

و ارائه چند پیشنهاد کاربردی

دکتر ابراهیم شیخ

# مدل تحلیل

- ▶ الگوی تکامل توانایی نیروی انسانی یا (PCMM) people capability maturity model ابزاری است تا مسایل مربوط به مدیریت و توسعه منابع انسانی ادر بنگاهها بصورت تکاملی تحلیل میکند.
- ▶ تا کنون شرکت های زیادی از این الگو استفاده کرده اند که از آنجمله میتوان به IBM اشاره کرد.
- ▶ این الگو توانایی نرم افزاری بالایی دارد.
- ▶ زمان عرضه آن سال 1995 بوده و تا کنون شرکت هایی از سراسر جهان از تاتای هند تا بویینگ و اریکسون از آن بهره گرفته اند.

# معرفی الگو

این الگو منابع انسانی را در 5 سطح تحلیل می کند. این سطوح عبارتست از

- ▶ سطح یک : مقدماتی (مدیریت ناهماهنگ)
- ▶ سطح دو : مدیریت شده (مدیریت افراد)
- ▶ سطح سه : تعریف شده (مدیریت شایستگی ها)
- ▶ سطح چهار: قابل پیش بینی (مدیریت توانایی)
- ▶ سطح پنج : بهینه سازی (مدیریت تغییرات)

# موضوعات مهم در سطوح پنج گانه

موضوعات	عنوان	سطوح
تامین نیروی انسانی	مدیریت ناهماهنگ	1
تامین، هماهنگی و ارتباطات، محیط کاری، پاداش دهی، آموزش و ارزیابی عملکرد	مدیریت افراد	2
فرهنگ مشارکتی، ایجاد گروههای کاری، مدیریت منابع انسانی براساس شایستگی ها، پیشرفت شغلی، تحلیل و رشد شایستگی	مدیریت شایستگی	3
مدیریت توانایی سازمان، ایجاد و توسعه گروههای کاری خودگردان، مدیریت عملکرد همسو و یکپارچگی تخصص ها و شایستگی ها در سازمان بمنظور توسعه عملیات در راستای استراتژی	مدیریت توانایی	4
نوآوری مستمر، تنظیم عملکرد سازمان و بهبود مستمر توانایی همراه با تطبیق با شرایط نوشونده	مدیریت تغییرات	5

# سازمان های پیشروی ایرانی در کدام مرحله هستند؟

# پاسخ

▶ نتایج تحقیقات نشان می دهد سازمان های پیشروی ایرانی از مراحل نخست -مدیریت ناهماهنگ- و دوم -مدیریت افراد- عبور کرده اند و در سال های گذشته با بکارگیری رویکردهایی مانند بهره گیری از مدل شایستگی های در جذب و ارتقاء و کانون ارزیابی در شناسایی و توسعه قابلیت های کارکنان در آستانه ورود به سطح سوم بلوغ منابع انسانی می باشند.

▶ در عین حال به علت وجود چالش های گوناگون از جمله ضعف فرهنگ شایسته سالاری و غلبه روابط و منافع سیاسی، کمبود فرهنگ مشارکتی و بهره نگرفتن از ایجاد و توسعه گروههای خودگردان و ضعف در تناسب میان عملکرد و شایستگی هنوز نمی توان قضاوت کرد که شرکت های ایرانی با موفقیت این مرحله را پشت سر گذاشته اند.

# ارایه چند پیشنهاد کاربردی

# نخست

► با در نظر گرفتن مدل بلوغ منابع انسانی، چشم انداز پیش رو برای سازمان های پیشرو ایرانی که لکومتیو و پیش ران توسعه منابع انسانی در کشور می باشند عبارتست از :  
نخست: تحول در برنامه توسعه شایستگی های کارکنان با بکارگیری روش های متعدد توسعه.

یکی از مشکلات اساسی ما بعد از بکارگیری ابزارهای شناسایی شایستگی های، پرورش شایستگی است. سازمان های ایرانی عمدتاً با بکارگیری ابزارهای محدود و محدود و مشخصاً آموزش های تصادفی و غیر سیستمی و جامع و تمرکز بیش از حد بر کلاس و استاد و روش های مستقیم و عمدتاً تئوریک بدنال توسعه شایستگی ها هستند این در حالی است که بررسی ها نشان می دهد کمتر از 10 درصد از توسعه شایستگی های کارکنان از این روش ها امکان پذیر است و در حدود 90 درصد از طریق روش های غیر مستقیم مانند درگیر شدن در چالش های شغلی، عضویت در تیم های کاری، مربیگری و منتورینگ و... رخ می دهد. محققان تا 52 روش برای توسعه شایستگی ها بر شمرده اند که حتی در شرکتهای پیشرو ایرانی هم عمدتاً در کشور از آن استفاده نمی شود.



# تحلیل مشکل نخست

- ▶ اما سوالی که پیش می آید مشکل کجاست که سازمان های ایرانی نمی توانند بخوبی از روش های گوناگون توسعه شایستگی ها استفاده کنند.
- ▶ شاید با استفاده از فرآیند آموزش و توسعه کارکنان بتوان پاسخ قانع کننده ای یافت.
- ▶ وقتی به این فرآیند مراجعه می کنیم و وضعیت دهها سازمان ارزیابی شده در جوایز گوناگون مانند جایزه تعالی سازمانی، جایزه تعالی منابع انسانی، جایزه آموزش و توسعه را تحلیل می کنیم، متوجه ضعیف ترین حلقه فرآیند می شویم. طرح ریزی و برنامه ریزی در فرآیند آموزش و توسعه نقش کلیدی دارد تا برنامه های آموزش و توسعه سرمایه انسانی بگونه ای هدفمند و در جهت توسعه و پرورش شایستگی ها تنظیم شود. متأسفانه سال هاست که کمترین توجه به این زیرفرآیند شده است. نشانه آن ضعف دیدگاه، کمبود ابزارهای مناسب، عدم توجه ساختاری و ناآمادگی متولیان حوزه منابع انسانی برای طرح ریزی و برنامه ریزی آموزش و توسعه هست بنحویکه بتواند به دقت نشان دهد که هر برنامه آموزشی می تواند کدام شایستگی ها را در افراد تقویت کند. بنابراین می بایست مدیران منابع انسانی توجه ویژه ای به تقویت فرآیند طرح ریزی و برنامه ریزی مصرف نمایند.

## دوم

- ▶ بکارگیری افراد متناسب با شایستگی های آنها در مشاغل و در موقعیت های مختلف کسب و کار سازمان.
- ▶ شاهکار تنها زمانی اتفاق می افتد که افراد متناسب با شایستگی های طلایی خود در موقعیت های سازمانی قرار گیرند. متاسفانه علیرغم ارزیابی افراد اما بکارگیری آنها متناسب با شایستگی هایشان در کشور ما بخاطر غلبه مسایل حاشیه ای با دشواری مواجه می شود. بنابراین به مدیران منابع انسانی توصیه می شود توجه ویژه ای به این موضوع اختصاص دهند.

## سوم

▶ ایجاد و توسعه تیم های کاری یکی از دیگر پیشنهاداتی است که می تواند سازوکار مناسبی برای یکپارچگی میان شایستگی ها و عملکرد کارکنان ایجاد کند. خصوصا آنکه زمینه بسیار مناسبی برای توسعه شایستگی ها و مدیریت استعدادها و افزایش بلوغ منابع انسانی ایجاد می کند.

## چهارم

مدیران منابع انسانی در نقش شریک استراتژیک بنگاهها می بایست بتوانند رابطه ای دوسویه و موثر میان استراتژی سازمان و شایستگی های منابع انسانی ایجاد کنند. اتفاقاً یکی از کاربردهای مهم مدل شایستگی ها هم همین همسوسازی استراتژی با توانایی ها و قابلیت های منابع انسانی است. بر این اساس مدیران منابع انسانی می بایست بخوبی تحولات پیش رو و استراتژی سازمان را درک کرده و نسبت به ترجمه آن به شایستگی های سازمانی اقدام کرده و با بکارگیری ابزارهای مختلف اقدام به تعیین و شناسایی و ارزیابی و توسعه شایستگی ها در کارکنان کنند. از دیگر سو فعالانه کمک کنند تا سازمان استراتژی هایی را در مسیر تحولات پی گیرد که با قابلیت های کارکنان متناسب باشد.

با تشکر از توجه شما