

ارزیابی بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی

بر اساس مدل فیلیپس

میلاذ شمس زارع*، رضا طهماسبی**، حمیدرضا یزدانی***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۶/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۰۱

چکیده

نظر به اهمیت روزافزون منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان، ارزیابی و بهبود فرایندهای مدیریت منابع انسانی، امری حیاتی جهت تحقق اهداف سازمان به حساب می‌آید. لذا این پژوهش سعی دارد به ارزیابی بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی شرکت سازه گستر سایپا بر اساس مدل منابع انسانی فیلیپس و ارائه راهکارهای بهبود بپردازد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع روش، یک مطالعه موردی عمل محور و توصیفی است. داده‌ها از طریق مصاحبه با خبرگان واحد منابع انسانی و بررسی اسناد سازمان، گردآوری شد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد میانگین کلی بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی سازمان، در سطح دو است. فرایند نظام‌های منابع انسانی و مدیریت داده‌ها با امتیاز پنج، بالاترین امتیاز و فرایندهای توسعه قابلیت سازمانی، مدیریت استعداد و پاداش و قدردانی با امتیاز یک، پایین‌ترین امتیاز را کسب نمودند. همچنین فرایندهای راهبرد منابع انسانی، توسعه کارکنان، ایمنی و بهداشت و ارتباطات داخلی و خارجی موفق به کسب امتیاز سه شدند. فرایندهای کارگزینی و مدیریت عملکرد نیز امتیاز دو را کسب نمودند. در نهایت با توجه به شکاف‌های عملکردی مستخرج از نتایج ارزیابی، پیشنهادهایی برای اجرای پروژه‌های بهبود و صعود به سطح بالاتر به سازمان مورد مطالعه ارائه شد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی؛ بلوغ فرایند منابع انسانی؛ مدل فیلیپس؛ تعالی منابع انسانی.

مقدمه

کنترل به‌طور عام و ارزیابی عملکرد به‌طور خاص از مهم‌ترین سازوکارهای اجرایی جهت اعمال مدیریت اثربخش است. لازمه کنترل مؤثر، سنجش و ارزیابی است. محققان معتقدند که سازمان بدون ارزیابی عملکرد، به‌مثابه یک فرد بیمار است (آزادی‌خواه سلیمی، ۱۳۸۷). در بعد سازمانی، ارزیابی عملکرد، معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت‌هاست (احمدوند و همکاران، ۱۳۹۰) در هر سازمان ارزیابی عملکرد و شناخت وضع موجود، آغازی برای تدوین راهبرد، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت، انجام اصلاحات و ایجاد بهبود و تحول است (رضایی و ابن‌الرسول، ۱۳۸۳).

هر فرایند ارزیابی شامل مراحل مشابهی نظیر: تعیین اهداف، جلب تعهد، انتخاب شاخص‌ها، اندازه‌گیری عملکرد واقعی، مقایسه عملکرد واقعی با استانداردها، اطلاع‌رسانی نتایج و درنهایت اقدامات اصلاحی است (حقیقی و رعنائی، ۱۳۷۶). یکی از اجزای ارزیابی سازمانی، ارزیابی واحد منابع انسانی سازمان است. سازمان‌ها به چند دلیل دنبال رسیدن به تعالی منابع انسانی هستند. اول آنکه امروزه منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه و عامل موفقیت یک سازمان در نظر گرفته می‌شود و از طرف دیگر، منابع انسانی رکنی از ارزیابی سازمان‌هاست که در تمامی الگوهای ارزیابی سازمان به‌عنوان یک معیار اندازه‌گیری وجود دارد و قاعدتاً سازمان‌هایی که دنبال نتیجه‌گیری در ارزیابی‌های سالانه هستند، می‌باید از حیث منابع انسانی مطمئن باشند تا امتیازات لازم را به‌دست آورند (دانشور، ۱۳۹۰). به‌همین منظور، پژوهش حاضر با هدف ارزیابی فرایندهای مدیریت منابع انسانی شرکت سازه گستر سایپا و ارائه راهکارهای بهبود، براساس مدل منابع انسانی فیلیپس^۱ انجام می‌پذیرد.

باتوجه به رکود حاکم بر صنعت خودروسازی در چند سال اخیر، شرکت سازه گستر سایپا به اهمیت ارزیابی فرایندهای منابع انسانی بیش‌ازپیش پی برده و درصدد کاهش هزینه‌ها و بهبود این فرایند به‌عنوان یکی از پر هزینه‌ترین بخش‌هاست. همچنین به اذعان خبرگان واحد منابع انسانی

۱. این مدل هم به نام مدل منابع انسانی فیلیپس (Philips) و هم به نام «ابزار ارزیابی فرایند مدیریت منابع انسانی» (Process Survey Tool for HRM) شناخته شده است.

سازه گستر، عدم اثربخشی روش‌های ارزیابی فعلی، ضرورت به کارگیری الگوهای دقیق‌تر را نمایان کرده است. در همین راستا، پس از بررسی الگوهای موجود، مدل فیلیپس به عنوان الگوی مناسب برای ارزیابی و تعیین سطح بلوغ انتخاب شد.

مروری بر پیشینه تحقیق

مدل‌های بلوغ فرایند

بلوغ به مجموعه‌ای ساختاریافته از عناصر گفته می‌شود که به بیان ویژگی فرایندهای اثربخش در مراحل متفاوت توسعه می‌پردازد. علاوه بر این، مدل‌های مذکور حدود بین مراحل و نیز روش‌های عبور از یک مرحله به مرحله بعد را پیشنهاد می‌کنند. هدف یک مدل بلوغ این است که به یک شرکت کمک کند تا بتواند بلوغ عملیاتی‌اش را با تجارب برتر^۱ صنعت محکم بزند (نتلند^۲ و الفنس^۳، ۲۰۱۱). بلوغ به عنوان معیار ارزشیابی توانایی سازمان با قواعدی مشخص، از زمانی عمومیت یافت که CMM^۴ توسط مؤسسه مهندسی نرم‌افزار در دانشگاه کارنگی ملون^۵ به منظور ارزیابی فرایند توسعه نرم‌افزار پیشنهاد شد (دی برون^۶ و روزمن^۷، ۲۰۰۵).

مدل‌های بلوغ در زمینه مدیریت منابع انسانی

در زمینه مدیریت منابع انسانی به معرفی دو مدل بلوغی «قابلیت‌های نیروی انسانی» و «مدل فیلیپس» خواهیم پرداخت.

مدل بلوغ قابلیت‌های نیروی انسانی^۸

الگوی بلوغ قابلیت‌های نیروی انسانی دارای پنج سطح بلوغ است که در طول آنها فرایندها و امور مربوط به نیروی انسانی سازمان متحول می‌شوند. در هر سطح بلوغ، مجموعه جدیدی از فعالیت‌ها به فعالیت‌های سطح پیشین افزوده می‌شود. هر مجموعه از فعالیت‌ها، سطح مهارتی

1. Best practices
2. Netland
3. Alfnes
4. Capability Maturity Model
5. Carnegie Mellon
6. De Bruin
7. Rosemann
8. People Capability Maturity Model(PCMM)

سازمان را که در آن نیروی کار رشد می‌کند، بالاتر می‌برد. در چنین محیطی، افراد شانس بیشتری برای رشد توانایی حرفه‌ای پیدا می‌کنند و برای همسو کردن عملکرد خود با مقاصد سازمان، انگیزه بیشتری می‌یابند (کرتیس و همکاران، ۲۰۰۲: ۱۵).



شکل ۱. مدل بلوغ قابلیت نیروی انسانی

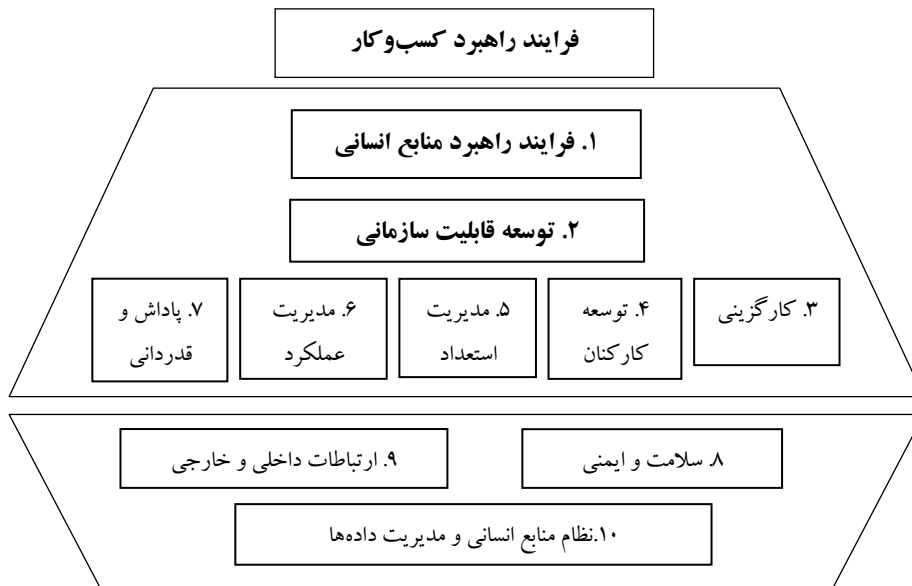
همان‌طور که در شکل ۱ مشخص است، این مدل شامل ۲۲ معیار ارزیابی است که در مدل به آنها حوزه‌های فرایندی^۱ گفته می‌شود. هر حوزه فرایندی مجموعه‌ای از اقدامات مرتبط به هم را نشان می‌دهد که با اجرای آنها مجموعه‌ای از اهداف تحقق می‌یابند که برای پیشرفت توانایی کارکنان مهم تلقی می‌شوند. در واقع هر یک از این حوزه‌ها، یکی از فرایندهای مهم سازمان هستند (کرتیس^۲ و همکاران، ۲۰۰۲: ۲۹).

مدل فیلیپس

شرکت فیلیپس از بنیان‌گذاران بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) و از اعضای اصلی آن

1. Process Area (PA)
2. Curtis & et al.

است. فیلیپس به عنوان یکی از تعهدات راهبردی خود از سال ۲۰۰۴ ابزارهایی تحت عنوان «ابزارهای ارزیابی فرایند» طراحی کرده است. ابزارهای ارزیابی فرایند، شبکه‌های بلوغی^۲ هستند که برای فرایندها یا کارکرد خاصی طراحی شده‌اند. این ابزار برای کارکردهای مدیریت فرایند تولید^۳، مدیریت منابع انسانی^۴، مدیریت زنجیره تأمین^۵، مالی^۶ و بازاریابی و فروش^۷ ارائه شده است. PST ها به ارزیابی میزان بلوغ این فرایندها پرداخته و کمک می‌کنند تا مسیر رسیدن به سطوح بلوغ بالاتر شفاف شود. در این الگو، هر فرایند به قسمت‌های کوچک‌تری به نام عنصر که معمولاً ۱۰ تا ۱۵ عنصر است، شکسته می‌شود (فیلیپس الکترونیکز ان.وی^۸ و بنیاد ای. اف. کیو. ام، ۲۰۰۴: ۲).



شکل ۲. مدل فیلیپس

1. Process survey tools(PSTs)
2. maturity grids
3. Process Survey Tool for Manufacturing Process Management
4. Process Survey Tool for Human Resources Management
5. Process Survey Tool for Supply Chain Management
6. Process Survey Tool for Finance
7. Process Survey Tool for Marketing & Sales
8. Philips Electronics N.V

در مدیریت منابع انسانی، هدف اصلی این ابزار، توانمندسازی مدیریت و مدیریت منابع انسانی در اندازه‌گیری کیفیت فرایندهای منابع انسانی است. همین‌طور، پیاده‌سازی یک برنامه بهبود مستمر در قالب چرخه P.D.C.A^۱ (برنامه، اجرا، بررسی و اقدام) به‌منظور پشتیبانی از وظایف منابع انسانی در جهت تحقق اهداف تعالی منابع انسانی نیز از اهداف این ابزار است. مطابق شکل ۲ این الگو دارای ۱۰ عنصر محوری است که هر کدام مبتنی بر یک فرایند خاص منابع انسانی بنیان نهاده شده است.

برای هر یک از عناصر، یک مقیاس بلوغ^۲ ایجاد شده است که شامل ۱۰ سطح بلوغ است که از موارد ابتدایی در قدم اول شروع شده است و در قدم ۱۰ تا عملکرد کلاس جهانی به اوج می‌رسد. شرکت‌ها می‌توانند با ارزیابی موقعیت خود براساس سطوح بلوغ، برای هر یک از عناصر، یک «شناسنامه بلوغ»^۳ خاص ایجاد کنند و دورنمایی از مراحل موردنیاز جهت حرکت به سمت رده جهانی کسب کنند. این رویه مبنایی برای ترقی الگوبرداری در داخل یا خارج سازمان فراهم می‌کند.

یک دسته‌بندی عمومی که در PST به کار می‌رود، شامل سطوح بلوغی زیر است:

- سطوح ۰-۳: رویکرد موقتی، تمرکز بر فعالیت‌های اداری، فعالیت‌های مبادله‌ای؛
- سطوح ۴-۶: تمرکز بیشتر بر فرایندها و آغاز آنها براساس مدیریت راهبردی منابع انسانی؛
- سطوح ۷-۱۰: منابع انسانی راهبردی و یکپارچگی با کسب‌وکار

این سطوح به‌صورت تجمعی هستند. به‌طورمثال، اگر سازمانی خود را در سطح ۴ ارزیابی نمود، بدین معناست که تمامی معیارهای سطح ۱ تا ۴ را کامل برآورده ساخته است. اگر معیارهای لازم برای سطح ۴ به‌صورت کامل برآورده نشده‌اند، سازمان فقط امتیاز ۳ را خواهد گرفت؛ حتی اگر شرایط معیارهای ۵ و ۶ را داشته باشد.

سطح ۱۰، نشان‌دهنده عملکرد در سطح جهانی است و شرایط جایگاه «بهترین در رده

1. Plan-do-check-act
2. Maturity scale
3. Maturity profile

کاری^۱ را شرح می‌دهد. سطح ۷ نیز نمایانگر سطح بهترین روش داخلی^۲ است (فیلیپس الکترونیکز ان.وی و بنیاد ای.اف.کیو.ام، ۲۰۰۴: ۵).

جایگاه مدل منابع انسانی فیلیپس در مدل تعالی EFQM

ارتباطی شفاف بین معیارهای مدل تعالی EFQM و فرایندهایی که برای آنها ابزار ارزیابی فرایند وجود دارد (مانند بازاریابی و تولید)، برقرار است که در همین راستا، «مدیریت منابع انسانی» با معیار ۳ در مدل EFQM مرتبط است. بنابراین ابزار ارزیابی فرایند برای شرکت‌ها همانند دستیار عمل کرده و با استفاده از خودارزیابی در مدل تعالی EFQM و با هدف ارتقای فرایندها، راهنمایی‌هایی را ارائه می‌کند. منطق چرخه PDCA بر هر عنصر از فرایندها در سطوح بلوغ حاکم است و به میزان قابل توجهی این سطوح منعکس‌کننده منطق رادار^۳ در مدل تعالی EFQM هستند (فیلیپس الکترونیکز ان.وی و بنیاد ای.اف.کیو.ام، ۲۰۰۴: ۳).

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است، زیرا از نتایج ارزیابی آن برای پیشنهاد پروژه‌های بهبود استفاده خواهد شد. از آنجا که پژوهش حاضر به توصیف و تفسیر شرایط و روابط موجود می‌پردازد و وضعیت کنونی پدیده یا موضوع را مورد مطالعه قرار می‌دهد، از نوع پژوهش توصیفی است.

راهبرد پژوهش، مطالعه موردی است. در دسته‌بندی‌ای که توسط دل و هک^۴ (۲۰۰۷) ارائه شده است؛ مطالعه موردی به دو دسته کلی نظریه‌محور^۵ و عمل‌محور^۶ تقسیم شده است. پژوهش نظریه‌محور هدفش ایفای نقش در توسعه نظریه است. جامعه علمی - دانشگاهی کاربر اصلی یافته‌های این نوع است. پژوهش عمل‌محور هدفش ایفای نقش در دانش ویژه برای

1. Best in class
2. Internal best practice level
3. RADAR logic
4. Dul & Hak
5. Theory-oriented
6. Practice-oriented

کارگزاران خاص مسئول عملی ویژه است. اگر تصمیم بر نیافتن و عدم آزمون یک فرضیه استوار شد، پژوهش عمل‌محور توصیفی باید طراحی و اجرا شود. اگر تصمیم گرفته شد که کارگزار دقیقاً به دانشی درباره نوعی رابطه بین جنبه‌های عمل نیاز دارد، پژوهش عمل‌محور فرضیه‌سازی باید طراحی و اجرا شود. اگر فرضیه‌ای در دسترس است و فرض شود که نتیجه آزمون این فرضیه، دانشی در مورد آنچه کارگزار می‌تواند در وضعیت فعلی عمل کند، فراهم می‌آورد، پژوهش عمل‌محور آزمون فرضیه باید به کار گرفته شود. پژوهش حاضر از نظر این دسته‌بندی، از نوع عمل‌محور توصیفی است.

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه خبرگان شرکت سازه گستر سایپا در واحد منابع انسانی است. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی^۱ استفاده شده است که روشی غیراحتمالی است. داده‌های پژوهش با استفاده از ابزارهای مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و بررسی اسناد و گزارش‌های تعالی سازمانی گردآوری شده است. بدین ترتیب با هفت نفر از خبرگان واحد منابع انسانی به انجام مصاحبه پرداختیم و همچنین تعداد ۲۹ عدد از اسناد سازمانی مربوطه نیز مورد بررسی قرار گرفت. جداول ۱ و ۲ شامل مشخصات افراد مصاحبه‌شونده و فهرست اسناد سازمانی مورد استفاده در پژوهش است.

جدول ۱. مشخصات افراد مصاحبه‌شونده

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	سمت و سوابق کاری
۱	P1	۲۷ سال. در قسمت‌های امور برنامه‌ریزی و منابع انسانی / رئیس آموزش
۲	P2	۱۰ سال در حوزه IT، طراحی فرایند، سیستم‌های اطلاعاتی و منابع انسانی / رئیس کارگزینی
۳	P3	۲۰ سال / مدیریت واحد منابع انسانی
۴	P4	۱۷ سال / کارشناس بخش آموزش
۵	P5	۱۰ سال / کارشناس حقوق و دستمزد
۶	P6	۲۰ سال / رئیس حوزه سلامت و بهداشت کارکنان
۷	P7	۵ سال / کارشناس کارگزینی

1. Purposive or Judgmental Sampling

فرایند ارزیابی PST باید شامل گزارش بازخورد باشد. این گزارش شامل یافته‌ها، نواحی قابل بهبود (شکاف عملکردی)، نتیجه‌گیری و شواهد پشتیبان است (ای.اف.کیو.ام و فیلیپس، ۲۰۰۴). در همین راستا، جهت تحلیل داده‌ها جدولی طراحی شد که شامل ستون‌های مربوط به سطح بلوغ و الزامات آن سطح، شواهد احصاشده از مصاحبه و اسناد، شکاف عملکردی و امتیاز (نمره) است.

برای ایجاد روایی از راهبردهای بررسی اعضا^۱ و ممیزی بیرونی^۲ استفاده شده است. به بیان کرسول^۳ (۲۰۰۷)، در روش بررسی اعضا، پژوهشگر از افراد شرکت‌کننده درخواست می‌کند نظرشان را نسبت به اعتبار یافته‌های پژوهش ارائه دهند. این فن، مهم‌ترین روش برای ایجاد اعتبار است. شرکت‌کنندگان باید نقشی اساسی در هدایت و ایفای نقش در مطالعه موردی داشته باشند. به همین منظور، یافته‌های پژوهش به افراد مصاحبه‌شونده ارسال شد. بازخور اعضا نسبت به تحلیل و یافته‌های پژوهش، مثبت بود. در روش ممیزی بیرونی، از سه نفر متخصص در زمینه منابع انسانی خواسته شده است تا در ارزیابی خویش به بررسی صحت این نکته بپردازند که آیا یافته‌ها، تفسیر و نتیجه‌گیری پژوهش، توسط داده‌ها حمایت می‌شود یا خیر؟ ایشان منطبق بودن یافته‌های پژوهش با داده‌ها را تأیید کردند. اگر شواهد از طریق مصاحبه‌های کیفی احصا می‌شود، ساختاردهی مصاحبه می‌تواند پایایی را تقویت کند. هرچه مصاحبه کیفی ساختارمندتر باشد (مثلاً دستورالعمل‌های مربوط به مصاحبه و همین‌طور سؤال‌های مشخصه در رهنمود مصاحبه) داده‌های تولیدی در مصاحبه پایاتر خواهند بود (دل و هک، ۲۰۰۷). در پژوهش حاضر به دلیل طراحی سؤالات مصاحبه براساس مدل فیلیپس، می‌توان پایایی را در حد قابل قبولی در نظر گرفت.

1. Member checking
2. External audits
3. Creswell

جدول ۲. فهرست اسناد سازمانی مورد استفاده در پژوهش

کد سند	عنوان سند
D1	بهبود سازوکارهای فرایند آموزش
D2	توسعه فعالیت‌های آموزش مطابق استانداردهای فنی - حرفه‌ای
D3	بستر سازی فناوریانه و الکترونیکی جهت بهره‌برداری از شیوه‌های نوین آموزشی
D4	توسعه پژوهش و مدیریت دانش در سازمان
D5	شناسایی مشاغل کلیدی
D6	تحلیل شغل براساس O*NET
D8	بهبود فضای کار امورها-تجهیزات اداری
D9	بهبود نظام HSE
D10	Implication action
D11	بهبود روابط با کارکنان
D12	توسعه سازوکارهای مشارکت و کار گروهی
D13	مکانیزاسیون نظام‌های منابع انسانی
D14	شناخت عوامل انگیزشی برای دسته‌های مختلف شغلی
D15	بازنگری تعرفه‌های مندرج در آئین‌نامه‌ها رفاهی
D16	بهبود نظام مدیریت عملکرد
D17	توسعه سازوکارهای ایجاد و حمایت از خلاقیت
D18	خط‌مشی آموزشی شرکت سازه گستر سایپا
D19	امکانات و بخش‌های نظام جامع شرکت سازه گستر
D20	نمای داخلی نظام جامع
D21	سند نقشه راه راهبرد منابع انسانی
D22	گزارش بازخور ارزشیابی با مدل مدیریت منابع انسانی DS۴ در سال ۹۳
D23	سند کارت امتیازی متوازن
D24	پرسشنامه رضایت شغلی
D25	اصول بنیادین ۵ گانه
D26	منشور اخلاقی و ارزش‌ها
D27	گزارش تعالی سازمانی
D28	آموزش مجازی LMS
D29	شاخص‌های ارزیابی عملکرد

نظام نمره‌دهی مصاحبه‌ها

همان‌طور که ذکر شد، سطوح بلوغ عناصر مدل فیلیپس، از منطق رادار پیروی می‌کنند. به همین دلیل برای نظام نمره‌دهی مصاحبه‌ها و اسناد از منطق امتیازدهی رادار با مقداری تغییر استفاده شده است که نحوه نمره‌دهی به‌صورت زیر است:

۱. نمره ۰-۱۰، برای مواقعی که مورد منتخب در جنبه موردنظر خیلی ضعیف بوده یا اصلاً کاری را انجام نداده است یا اصلاً به این جنبه توجهی نکرده است (اظهارات بدون پشتوانه یا نبود شواهد). نمره میانه در این بخش ۵ است.

۲. نمره ۱۵-۳۵، برای مواقعی که مورد منتخب در جنبه موردنظر ضعیف بوده یا کار ساده و اولیه‌ای را انجام داده است یا به این جنبه فقط توجه کرده است (برخی شواهد). نمره میانه در این بخش ۲۵ است.

۳. نمره ۴۰-۶۰، برای مواقعی که مورد منتخب در جنبه موردنظر متوسط بوده یا کار قابل‌قبولی را انجام داده است (شواهد). نمره میانه در این بخش ۵۰ است.

۴. نمره ۶۵-۸۵، برای مواقعی که مورد منتخب در جنبه موردنظر خوب بوده یا کاری با روش تقریباً مشخص و مدونی را انجام داده است (شواهد روشن). نمره میانه در بخش ۷۵ است.

۵. نمره ۹۰-۱۰۰، برای مواقعی که مورد منتخب در جنبه موردنظر عالی بوده یا کاری با روش نظام‌مند انجام داده است (شواهد جامع). نمره میانه در بخش ۹۵ است. در صورت کسب این نمره در هر سطح بلوغ، می‌توان گفت الزامات آن سطح برآورده شده است.

ذکر این نکته ضروری است که به‌دلیل خاصیت بلوغی بودن مدل فیلیپس و نحوه نمره‌دهی در مدل، اگر به‌طورمثال تمام الزامات سطح ۲ از یک عنصر برآورده نشود، فقط موفق به کسب نمره یک می‌شود. به همین دلیل، پژوهشگر حین مصاحبه، در صورت حصول اطمینان از سطح قطعی آن فرایند، از پرسش سؤالات سطح بعدی، امتناع ورزید.

یافته‌های پژوهش

نحوه ارزیابی و امتیازدهی

برای تعیین سطح بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی شرکت سازه گستر، با توجه به الزامات (معیارهای) هر سطح، محتوای مربوطه از مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک انتخاب شد و در جدول قرار داده شد. سپس با بررسی محتوای منتخب از مصاحبه‌ها و اسناد، در صورت عدم برآورده شدن معیار مربوطه (کسب امتیاز زیر ۹۰ در معیار مربوطه)، شکاف عملکردی متناسب درج می‌شود. در غیر این صورت نمره کامل (کسب امتیاز بین ۹۰ تا ۱۰۰) به عملکرد شرکت در آن معیار داده می‌شود. نحوه اعطای امتیاز نیز براساس قضاوت محقق بر مبنای میزان انطباق شواهد موجود در مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک سازمانی با معیار مربوطه است.

به دلیل بلندبودن تمام جداول ارزیابی، در هر فرایند، صرفاً به ارائه جدول تحلیل آخرین سطحی از بلوغ که فرایند مربوطه موفق به پیش‌روی تا آن سطح شده اکتفا شده است. به عنوان مثال، در فرایند راهبرد منابع انسانی، تمام معیارهای سه سطح اول، امتیاز کامل را کسب کرده‌اند، پس صرفاً به ارائه جدول تحلیل سطح چهارم که سازمان موفق به کسب امتیاز کامل برای عبور از این سطح نشده است، پرداختیم. در نتیجه، امتیاز سازمان در این معیار، عدد ۳ است. در جداول ذیل، حرف P کد مصاحبه‌شونده و حرف D کد سند مورد بررسی است.

فرایند راهبرد منابع انسانی

جدول ۳. تحلیل فرایند راهبرد منابع انسانی

سطح بلوغ	الزامات سطح	مصاحبه	اسناد و مدارک	شکاف عملکردی	امتیاز
۴	مأموریت منابع انسانی به‌طور واضح با الزامات کسب‌وکار ارتباط دارد. دغدغه واحد منابع انسانی، ایجاد ارزش افزوده در کسب‌وکار شرکت است.	PI: خیر. سند راهبرد منابع انسانی به معنای دقیق نداریم.		عدم وجود یک طرح راهبرد منابع انسانی و در نتیجه عدم تدوین مأموریت منابع انسانی	۲۵
	واحد منابع انسانی قسمتی از گروه مدیریت کسب‌وکار است.	PI: هر سال بهمن‌ماه یک نشست راهبردی در سطح سازمان با حضور مدیر منابع انسانی انجام می‌شود.			۹۵

ارزیابی بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی براساس مدل فیلیپس

ادامه جدول ۳. تحلیل فرایند راهبرد منابع انسانی

سطح بلوغ	الزامات سطح	مصاحبه	اسناد و مدارک	شکاف عملکردی	امتیاز
۴	کارشناسان منابع انسانی روی طرح راهبرد منابع انسانی کار می کنند که شامل دستور کار روشن برای کارویژه مدیریت منابع انسانی است. اولویت اقدامات منابع انسانی در این برنامه ها مشخص شده است و به مدیریت کسب و کار ارائه می شوند.	P1: خیر. سند راهبرد منابع انسانی به معنای دقیق نداریم	D21: سند نقشه راه راهبرد منابع انسانی با تأیید مدیر عامل	عدم وجود یک طرح راهبرد منابع انسانی	۲۵
	برای برخی از حوزه های منابع انسانی، برنامه ریزی میان مدت انجام شده است.	P1: جابه جایی مدیران زیاد صورت می گیرد و نمی توانیم برنامه ریزی میان مدت داشته باشیم.		برنامه ریزی میان مدت انجام نشده است.	۵
	جمع آوری نظام مند داده ها و شاخص های کلیدی عملکرد برای تمام فرایندهای اصلی منابع انسانی انجام می شود.	P1: برنامه های عملیاتی هر سه ماه کنترل و پایش می شود و گزارش تهیه می شود.	D22: عدم وجود سازو کاری مشخص به منظور جلوگیری از انحراف برنامه ها و طرح های اصلاحی	شواهدی مبنی بر تدوین و پیگیری شاخص برای تمام فرایندها مشاهده نشد.	۵۰
	باتوجه به قابلیت ها، تعدادی گزارش تحلیلی به صورت موردی (و نه بخشی از یک فرایند منظم) تهیه می شود.	P2: گزارش های زیادی داریم چون نظام جامع هست		عدم وجود گزارش های تحلیلی در موضوع قابلیت های سازمانی	۲۵
نمره فرایند: ۳					

توسعه قابلیت سازمانی

جدول ۴. تحلیل فرایند توسعه قابلیت سازمانی

سطح بلوغ	الزامات سطح	مصاحبه	اسناد و مدارک	شکاف عملکردی	امتیاز
۲	راهبرد سازمان به واحد منابع انسانی اطلاع رسانی می شود.	P1: بله کاملاً	سند D22 معیار سوم.		۹۵
	هدف گذاری برای دستیابی به نتایج ملموس فرایندهای اولیه منابع انسانی مورد تأکید است.		طبق اسناد D23 و D1 تا D17. اهداف، برنامه ها و شاخص ها تدوین شده است.		۹۵
	نقاط قوت و ضعف سازمان برحسب رهبری، فرهنگ، سازمان دهی و شایستگی افراد تعریف شده است.	P1: تقریباً این بررسی انجام نمی شود.	D22: شواهد اندک در وجود الگوی ذهنی و رفتاری مشخص در خصوص شناخت مفاهیم مدیریت منابع انسانی، توسعه فرهنگ سازمانی و نقش رهبران منابع انسانی در بهبود فرهنگ سازمانی	عدم تعریف نقاط قوت و ضعف سازمان در موضوع فرهنگ، سازمان دهی و شایستگی افراد	۵۰
نمره فرایند: ۱					

کارگزینی

جدول ۵. تحلیل فرایند کارگزینی

امتیاز	شکاف عملکردی	اسناد و مدارک	مصاحبه	الزامات سطح	سطح بلوغ
۹۵			P2: بخشی در شرایط احراز و شرح وظایف آمده که در آن شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های شغلی را داشتیم. پروفایل تجارب برای مشاغل طبق o*net هست.	اطلاعات لازم درباره سازمان، مشاغل و شناسنامه تجارب برای تمام گروه‌های مرتبط در دسترس است.	
۹۵			P2: داریم بله. مخصوصاً در این برهه زمانی.	برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت نیروی کار (برای مثال در کارخانه‌ها) موجود است.	
۹۵			P2: برای موارد ارتقا یا جابه‌جایی یا گردش شغلی روال خاصی نداریم. یک فرم داریم و ما فقط حکم رو عوض می‌کنیم. ولی برای ارتقای عمودی رویه و فرم داریم. با یک‌سری شرایط احراز و آزمون‌های مرتبط	نیازهای کارگزینی توسط یک فرایند جذب و آموزش و یا ارتقاء داوطلبین داخلی رفع می‌شود.	
۹۰		D27-2-1: روش‌های جانشین‌پروری شامل ۷ روش در این زمینه که براساس قرائن موجود به‌طور ساختاری اجرا می‌شود.	P2: گزینش، روال خاصی ندارد ولی فرایندش روال دارد. یک فرم داریم به نام درخواست صدور حکم. واحد درخواست‌کننده ای که آن صندوقش خالی می‌شود آن را برای ما پر می‌کند. بعد ما یک‌سری موارد بررسی می‌کنیم. شخص رو می‌فرستیم کانون ارزشیابی	از یک روش ساختاری برای کارمندیابی از بین داوطلبین داخلی استفاده می‌شود.	۳
۹۵			P2: انتصابات علمی نیست از یک رده‌ای به بالا. همه مدیران هم جانشین مدیر معرفی می‌کنند ولی نه به این صورت که مدیر اگر رفت این بچه جانشینش. در کل سلیقه‌ایه.	با مقوله جانشینی به‌صورت موردی برخورد می‌شود.	
۹۵		D27: درج آگهی در روزنامه‌ها/ معرفی همکاران داخل و خارج / مراجعه مستقیم مقاضی/ ادغام و انتقال‌ها	P2: آگهی روزنامه داشتیم. معرفی همکاران هم. مثلاً از شرکت‌های گروه و مازاد هاشون. یک سیستم متقاضیان کار هم داریم و دیتا داخلش هست.	داوطلبین خارجی با روش‌های مختلف و متناسبی شناسایی می‌شوند.	
۲۵	عدم استفاده از منابع متنوع جهت جذب نیرو		P2: نه همچین موردی نداشتیم	از منابع یا ابزار دیگری نیز برای جذب استفاده می‌شود مثلاً دوره‌های ارتباط با صنعت یا کارورزی. از پشتیبانی مشاورین کاریابی به‌عنوان ابزاری برای مدیریت ریزش نیرو استفاده می‌شود.	
نمره فرایند: ۲					

توسعه کارکنان

جدول ۶. تحلیل فرایند توسعه کارکنان

سطح بلوغ	الزامات سطح	مصاحبه	اسناد و مدارک	شکاف عملکردی	امتیاز
۴	خط‌مشی‌های ابتدایی برای توسعه کارکنان وجود دارد.		D18: خط‌مشی آموزشی شرکت D21: دورنمای مأموریت - مشتری شامل سه بخش کلی درصد بهره‌وری منابع انسانی، توسعه توانمندی و شایستگی کارکنان		۹۵
	تحلیل قاعده‌مند و نظام‌مند بر شایستگی‌های فنی، وظیفه‌ای و رهبری برای پست‌های سازمانی مرتبط انجام می‌شود.	P4: همکاری‌هایی که می‌خواهند کارشناس ویژه یا رئیس بشوند در مرکز ارزشیابی سایپا آزمون می‌دهند. یک پروفایلی برای دوره‌هایی آموزشی رؤسا داریم. سیستم نیازسنجی ما براساس o*net هست. براساس نقش‌هاست			۹۵
	برای اغلب مشاغل، شناسنامه و سطوح شایستگی معقولی تعریف شده است.	P4: پروفایل شایستگی ما براساس آزمون‌هایی است که مرکز ارزیابی می‌گیره.		عدم تدوین دقیق شناسنامه و سطوح شایستگی با لحاظ موارد KSAO و سطح موردنیاز هر کدام	۵۰
	نیازهای توسعه‌ای در مکالمه بین مدیر و کارمند در بحث مدیریت عملکرد تعریف شده است.	P4: بله داریم.			۹۵
	برنامه‌های آموزشی اصلی، همراه با دوره‌های آموزشی (کارآموزی) به کارکنان پیشنهاد داده می‌شود.	P4: برای افراد تازه‌وارد یک دوره تقریباً فشرده داریم.			۹۵
	ابزار و پایگاه‌های داده برای اجرای فرایندهای اداری آموزش موجود است (برای مثال ثبت‌نام آموزشی، درخواست‌ها، ارزشیابی فعالیت‌های آموزشی).	P4: اجراون کاملاً مکانیزه.	D27-1: اجرای مکانیزه کلیه مراحل اجرای دوره‌های آموزشی		۱۰۰

ادامه جدول ۶. تحلیل فرایند توسعه کارکنان

سطح بلوغ	الزامات سطح	مصاحبه	اسناد و مدارک	شکاف عملکردی	امتیاز
	سوابق آموزشی برای هر کارمند نگه داشته می‌شود.	P4: بله کاملاً	D27-1: نظام آموزش		۹۵
	مدیریت در مورد برنامه‌های آموزشی بحث و تبادل نظر کرده و موافقت خود را اعلام می‌کند.	P4: دوره‌ها تفویض اختیار شده به مدیر منابع انسانی و مدیر آموزش. مدیرعامل نهایتاً برای مدیران را نظر می‌دهند.			۹۵
	تعدادی شاخص کلیدی عملکرد جهت بهبود توسعه کارکنان تعریف و اندازه‌گیری می‌شود.	P4: بله. حدوداً ۲۰ یا ۳۰ تا شاخص به صورت سه‌ماهه اندازه‌گیری می‌شود.			۹۵
نمره فرایند: ۳					

مدیریت استعداد

جدول ۷. تحلیل فرایند مدیریت استعداد

سطح بلوغ	الزامات سطح	مصاحبه	اسناد و مدارک	شکاف عملکردی	امتیاز
۲	در برخی موارد به شناسایی استعدادها توجه می‌شود (برای مثال تهیه فهرستی از کارکنان با عملکرد بالا) و برخی اقدامات اولیه برای تعریف شناسنامه ظرفیت‌های برتر صورت گرفته است.	P1: فهرستی از استعدادهای برتر. براساس شایستگی افراد و فقط طبق نظر کانون ارزیابی، دوره آموزشی تعریف می‌شود.	D27: جانشین پرووری: طرح مدیران آینده سایپا، طرح ماتریس جایگزینی و مسیر شغلی، طرح کانون ارزیابی رؤسا		۹۵
	برخی برنامه‌های آموزشی موجود است، اما بدون تحلیل قبلی روی نیازهای فردی اجرا می‌شوند.	P1: طبق نظر کانون ارزیابی، دوره آموزشی تعریف می‌شود. P4: سیستم نیازسنجی ما براساس O*NET هست. امسال انجام شده. براساس نقش‌هاست و به فرد کاری نداریم.	D27: جانشین پرووری: طرح مدیران آینده سایپا: (شامل آزمون سنجش قابلیت مدیریتی، زبان و کامپیوتر / آزمون‌های تعاملی / آزمون ۳۶۰ درجه)		۹۰
	هیچ‌گونه برنامه‌ریزی نظام‌مند کارراهه شغلی وجود ندارد.	P1: برنامه‌ریزی کارراهه طبق گروه‌بندی انجام می‌شود.	D27-2: ارتقای شغلی: ارتقای گروه، ارتقای رتبه، ارتقای پست، طرح کارشناس ویژه	عدم انعطاف و برنامه‌ریزی کافی در توسعه کارراهه شغلی برای افراد مستعد	۶۰
نمره فرایند: ۱					

مدیریت عملکرد

جدول ۸. تحلیل فرایند مدیریت عملکرد

سطح بلوغ	الزامات سطح	مصاحبه	اسناد و مدارک	شکاف عملکردی	امتیاز
۳	مدیران، جلسات ارزیابی عملکرد را سالانه با کارکنان برگزار می کنند. میزان و نحوه استفاده از فرایند اندازه گیری می شود ولی استفاده از آن اجباری نیست.	P1: جلسه ارزیابی عملکرد نداریم. جلسات بهبود مستمر داریم. حدوداً ۱۵ درصد مدیران دقیق هستند در اجرا و پر کردن فرم		عدم اجرای جلسات ارزیابی عملکرد حداقل سالی یکبار. عدم بررسی دقیق میزان و نحوه اجرای فرایند مدیریت عملکرد.	۲۵
	دستورالعمل و فرم های ارزیابی در دسترس است. آموزش ابتدایی برای مدیران جهت اجرای فرایند ارزیابی عملکرد موجود است.	P1: بله داریم	D16: برگزاری سمینار آموزشی ارزیابی عملکرد		۹۵
	مدیران تشویق می شوند که نتایج حاصل از بازنگری عملکرد را به فرایند پاداش و قدردانی ارتباط دهند. این کار با استفاده از برخی قوانین و آیین نامه های ابتدایی انجام می شود.	P1: کامل مرتبطه. پاداش بهره وری داریم. یک سری شاخص هاش مرتبط با تولید، یک سری هم با همینا (۱۸ شاخص فرم ارزیابی).	D27-5: (آیین نامه نظام پرداخت پاداش افزایش کارآیی و دستورالعمل محاسبه و پرداخت آکورد)		۹۵
نمره فرایند: ۲					

پاداش و قدردانی

جدول ۹. تحلیل فرایند پاداش و قدردانی

سطح بلوغ	الزامات سطح	مصاحبه	اسناد و مدارک	شکاف عملکردی	امتیاز
۲	یک خط مشی ابتدایی در موضوع پاداش موجود است.	P2: حقوق و دستمزد تمام رویه هاش مستند و نظام منده. نظام نامه مشخصی برای پاداش نداریم. پاداش های عمومی معمولاً روالش براساس پست و کارکرد هست. آکورد، وام، تسهیلات مستند دارد. پاداش پروژه ها هم مدون هست، ولی مستند نیست.	D27-6: تسهیلات رفاهی		۹۵
	قدردانی مکمل از افراد در موارد خاص انجام می شود.	P2: اقدامات پژوهشی، ورزشی، مدرک زبان مشارکت های سازمانی مثلاً دبیر S۵. ثبت تجارب و نهایتاً خدمات برجسته طبق یک الگو و آیین نامه امتیازدهی می شود.	D27-6: تسهیلات رفاهی: اهداء هدایای ازدواج، کمک هزینه فوت اقوام درجه یک، سفرها و... (آیین نامه برقراری تسهیلات و امکانات)		۹۵

ادامه جدول ۹. تحلیل فرایند پاداش و قدردانی

سطح بلوغ	الزامات سطح	مصاحبه	اسناد و مدارک	شکاف عملکردی	امتیاز
۲	یک خط مشی ابتدایی برای مشوق‌ها وجود دارد.	P2: نظام‌نامه مشخصی برای پاداش نداریم. پاداش‌های عمومی معمولاً روالش براساس پست و کار کرد هست.		عدم تدوین خط‌مشی برای مشوق‌ها و انگیزاننده‌های غیرمادی	۴۰
	برای تعدادی از کارکردها، حوزه‌های کلیدی مسئولیت تعریف شده است.	P2: کاری روی بررسی کلیدی‌بودن افراد یا شغل‌ها انجام ندادیم.		عدم تعریف و تعیین حوزه‌های کلیدی مسئولیت برای کارکردها	۰
	برای بازنگری اجرای خط‌مشی، اقدامات اجرایی به‌صورت اتفاقی پایش می‌شود.		آئین‌نامه تسهیلات و گذاری خودرو به مدیران و رؤسا و کارکنان با بازنگری در سال ۸۸-4۱: بازنگری سازوکار تعیین بودجه آکورد از سال ۸۵ و اتصال آن به شاخص‌ها ----- D24: پرسشنامه رضایت شغلی، شاخص میزان رضایت از جبران خدمات		۹۰
نمره فرایند: ۱					

ایمنی و سلامت

جدول ۱۰. تحلیل فرایند ایمنی و سلامت

سطح بلوغ	الزامات سطح	مصاحبه	اسناد و مدارک	شکاف عملکردی	امتیاز
۴	بهداشت، ایمنی و شرایط کاری به‌علاوه درک کارکنان از این مسائل مرتباً بازنگری می‌شود (به‌طورمثال، توسط نظرسنجی از کارکنان).	P6: چون شرکت یک شرکت اداری محوره، فعلاً به آن صورت مطرح نیست.	D24: شرایط کار، بیمه، امکانات ورزشی	معیارهای مطروحه درزمینه بهداشت ناکافی‌اند و درزمینه ایمنی هیچ سؤالی لحاظ نشده.	۶۰
	روندها مورد تحلیل قرار گرفته و در سازمان مقایسه می‌شوند، سپس اقدامات اصلاحی طرح‌ریزی می‌شوند.	P6: یک‌سری گزارش داریم، ولی دقیقاً به این شکل پیگیری شاید صورت نگیرد		عدم وجود گزارش و روندهای مرتبط با شاخص‌های بهداشت و ایمنی و برنامه‌ریزی اقدام اصلاحی	۲۰
	فعالیت‌های مؤثر برای جلوگیری از غیبت بیش‌ازحد در کار به علت بیماری انجام می‌شود (برای مثال هزینه ساعت‌های کاری از دست‌رفته).	P6: هدفی حداقل غیبت ۲۰ دقیقه برای هر نفر است در ماه؛ که به این هدف گذاری رسیدیم. سنجش عوامل زیان‌آور داریم که دکتر این موارد رو ارجاع می‌دهد جهت جلوگیری از غیبت‌ها.			۹۵

ادامه جدول ۱۰. تحلیل فرایند ایمنی و سلامت

سطح بلوغ	الزامات سطح	مصاحبه	اسناد و مدارک	شکاف عملکردی	امتیاز
۴	از طریق یک سیستم (برای مثال بر پایه وب) اطمینان حاصل می شود تمام کارکنان به آخرین نسخه روش های اجرایی ایمنی و سلامت دسترسی دارند.	P6: بله اسناد کاملاً تحت سیستم موجوده			۹۰
	کارایی آموزش با توجه به میزان بهبود ایمنی و سلامت و محیط کار اندازه گیری می شود.	P6: آموزش کارایی را با فرم های مربوطه اندازه گیری می کند. بازخوردش را به ما منتقل می کند.		عدم بررسی کارایی آموزش با توجه به بهبود عینی و واقعی در شاخص های ایمنی و سلامت	۵۰
نمره فرایند: ۳					

ارتباطات داخلی و خارجی

جدول ۱۱. تحلیل فرایند ارتباطات داخلی و خارجی

سطح بلوغ	الزامات سطح	مصاحبه	اسناد و مدارک	شکاف عملکردی	امتیاز
۴	یک خط مشی سالانه در موضوع روابط صنعتی با روابط داخلی و خارجی تعریف و اجرا شده است. این فرایند به شکل ساخت یافته اداره می شود.	P1: مواردی هست ولی این که به شکل ساخت یافته و دقیق باشد نه دقیقاً.		عدم تدوین و اجرای دقیق خط مشی سالیانه در موضوع روابط صنعتی با روابط داخلی و خارجی	۶۰
	یک خط مشی در خصوص ارتباط ساخت یافته با رابطه های داخلی و خارجی وجود دارد که بخش نقش ها و مسئولیت ها را توصیف می کند.		D27-8: راهنمای مدیریت ارتباطات سازمانی، روش اجرایی مسئولیت های اجتماعی، روش اجرایی کانال های ارتباطی سازمان، روش های تعامل رهبران سازه گستر با جامعه		۹۰
	یک فرایند و طرح برای ارتباطات سازمانی اجرا می شود که برای کارکنان، اطلاعات به روز و به هنگام فراهم می کند.		D27-8: شرح رویکردهای مدیریت دانش		۹۵
	برخی شاخص های کلیدی عملکردی تنظیم شده اند. جمع آوری داده ها بر اساس شاخص های کلیدی عملکرد است.		D27-8: شاخص های تعریف شده برای کانال های ارتباطی، D24: مسافرت ها همکاری و تفاهم بازخور نتایج کارها		۹۵
نمره فرایند: ۳					

نظام‌های منابع انسانی و مدیریت داده‌ها

جدول ۱۲. تحلیل سیستم‌های منابع انسانی و مدیریت داده‌ها

سطح بلوغ	الزامات سطح	مصاحبه	اسناد و مدارک	شکاف عملکردی	امتیاز
۶	سازمان، الزامات اولیه یک نظام جامع اطلاعات منابع انسانی را دارد. باقی پایگاه‌های داده هنوز به این سیستم اطلاعاتی منابع انسانی متصل نشده‌اند.	P2: یک توتال سیستم داریم. دیتابیس‌ها به هم وصل هستند و یکپارچه ست.	D27-1: ماژول منابع انسانی سیستم؛ مأموریت: ایجاد یکپارچگی در ساختار اطلاعاتی فرایندهای منابع انسانی با سایر فرایندهای سازمان	۹۵	
	خدمات پیشخوان کارکنان و مدیران حداقل برای برخی حوزه‌های اساسی وجود دارد.	P2: مثلاً امکان مرخصی رد کردن از طریق وب (در منزل) وجود دارد. ارجاع نامه، مشاهده کارتابل، سیستم مجوز خرید و سفارش کار ... نیز تحت وب انجام می‌شود.	D27-5: هر یک از کارکنان قابلیت بررسی آخرین وضعیت عملکرد خود را براساس این شاخص‌ها و شاخص‌های سازمانی دارند	۹۵	
	آموزش‌های تعاملی تحت وب بخش مهمی از روش آموزش است. از این آموزش‌ها برای معرفی ابزارهای جدید و انتقال دانش (حرفه‌ای) به سازمان استفاده می‌شود.	P2: بله با قرارداد یک شرکت بیرونی.	D28: آموزش مجازی LMS	۱۰۰	
	اینترنت برای تمام کسانی که به توسعه مسیر شغلی خود علاقه‌مند هستند، جایگاهی آزاد فراهم می‌کند (پست‌های خالی و موقعیت‌ها). کارفرما امکان جستجوی درخواست‌های شغلی در این بانک اطلاعاتی به منظور ایجاد تناسب در شناسنامه‌های شغلی را دارد.	P2: امکان جستجوی درخواست شغلی رو نه نداریم.	عدم وجود امکان مجزا جهت اعلان پست‌های خالی به افراد، عدم امکان جستجو درخواست‌های شغلی در بانک اطلاعاتی	۵۰	
نمره فرایند: ۵					

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از مدل بلوغ فرایندی مدیریت منابع انسانی فیلیپس به ارزیابی بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی سازمان پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد

سطح بلوغ فرایندهای راهبرد منابع انسانی، توسعه قابلیت سازمانی، کارگزینی، توسعه کارکنان، مدیریت استعدادها، مدیریت عملکرد، پاداش و قدردانی، ایمنی و سلامت و ارتباطات داخلی و خارجی بین یک تا سه است و تنها فرایند مدیریت داده‌ها و نظام‌های منابع انسانی است که در سطح پنجم ارزیابی شده است. در نتیجه، میانگین کلی بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی سازمان در سطح دو است. براساس دسته‌بندی عمومی که در مدل فیلیپس جهت تفسیر سطوح بلوغ ارائه شده است؛ از مجموع ده فرایند، نه فرایند اول دارای رویکردی موقتی و متمرکز بر فعالیت‌های اداری هستند. فرایند مدیریت داده‌ها و نظام‌های منابع انسانی نیز تنها فرایندی است که الزامات مدیریت راهبردی منابع انسانی در آن لحاظ شده است. همچنین باتوجه به میانگین کلی بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی، در مجموع می‌توان گفت مدیریت این فرایندها بیشتر بر فعالیت‌های اداری متمرکز است و هنوز به سمت مدیریت راهبردی منابع انسانی قدم برنداشته است.

همانند تمام تحقیقات کاربردی انجام‌شده در زمینه بلوغ فرایندهای کسب و کار (الشتری^۱، ۲۰۱۶؛ چن^۲ و ونگ^۳، ۲۰۱۶؛ چن، سیه^۴ و وو^۵، ۲۰۱۲) در این تحقیق نیز باتوجه به شکاف‌های عملکردی منتج از ارزیابی، اهم پیشنهادها و اجرایی جهت رفع این شکاف‌ها و صعود به سطح بلوغ بالاتر عبارتند از: تدوین یک طرح راهبرد منابع انسانی، بررسی نقاط قوت و ضعف سازمان در موضوع قابلیت‌های سازمانی، تدوین و اجرای مدل شایستگی متناسب، ارائه تمهیدات کارراهه‌ای مناسب برای افراد مستعد و کارآمد و تدوین خط‌مشی در موضوع انگیزاننده‌های غیرمالی.

فقدان پژوهش‌های کاربردی در موضوع مدل‌های بلوغ فرایند در ادبیات مورد اشاره واقع شده است (تارهان^۶، تورکتکن^۷ و ریجرز^۸، ۲۰۱۶؛ پیلباس^۱ و همکاران، ۲۰۱۱). این فقدان در حوزه

1. AlShathry
2. Chen
3. Wang
4. Hsieh
5. Wu
6. Tarhan
7. Turetken
8. Reijers

مدیریت منابع انسانی شدیدتر است.

همچنین با توجه به کمبود یک روش ساختاریافته برای ارزیابی در مدل‌های بلوغ فرایند (چن و ونگ، ۲۰۱۶؛ کرونمیر^۲ و دنیلسون^۳، ۲۰۱۳؛ چن و همکاران، ۲۰۱۲) روش تحلیل و خودارزیابی ارائه شده در این پژوهش، می‌تواند به عنوان یک روش عمومی ارزیابی برای هر نوع ارزیابی بلوغ فرایند به کار گرفته شود.

از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به عدم ارائه تعریف مشخص از برخی واژه‌های معمول در مدل مانند ساخت یافته یا نظام‌مند اشاره کرد که این مسئله بر دقت ارزیابی تأثیرگذار بود. محدودیت دیگر به ماهیت راهبرد مطالعه موردی برمی‌گردد، زیرا امکان تعمیم‌پذیری نتایج این پژوهش را به جوامع آماری یا زمان‌های دیگر کاهش می‌دهد. در طول این پژوهش، محققین با نکات جدید و موضوعات خاصی مواجه شدند که می‌تواند مدنظر مطالعات پیش رو قرار گیرد. به دلیل اینکه نتایج یک پژوهش موردی عمل‌محور توصیفی، قابلیت تعمیم‌پذیری ندارد؛ پیشنهاد می‌شود، مطالعه‌ای روی چند مورد مشابه داخل یک صنعت خاص براساس مدل فیلیپس انجام شود و در نهایت پیشنهادهایی برای آن صنعت خاص ارائه شود. همچنین به جهت شباهت‌هایی که این مدل با مدل‌هایی مانند P-CMM دارد، انجام مطالعه‌ای در راستای مقایسه این مدل‌ها براساس نتایج عینی حاصل از به کارگیری مدل‌های مذکور، ضروری می‌نماید. برای افزایش کارایی پروژه‌های بهبود، مطالعات آینده می‌توانند به موضوع وزن‌دهی به فرایندهای مدل فیلیپس بپردازند و در نهایت نیز جهت افزایش دقت ارزیابی، پیشنهاد می‌شود مطالعه‌ای در این زمینه با لحاظ منطق رادار و فازی انجام پذیرد.

1. Poepelbuss
2. Cronemyr
3. Danielsson

منابع

- احمدوند، علی محمد؛ تربتی، امیر و پوررضا، ناصر (۱۳۹۰)، طراحی الگوی مفهومی مدیریت عملکرد و تدوین راهبرد با بهره‌گیری از BSC و EFQM، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، تهران، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال چهارم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۱۱): ۵۵ - ۸۶
- آزادی‌خواه سلیمی، مجید (۱۳۸۷). آشنایی با سیستم‌های سنتی و نوین: ارزیابی عملکرد سازمانی، *میثاق مدیران*، (۳۷): ۵۷ - ۶۴.
- حقیقی، محمدعلی و رعنائی، حبیب‌الله (۱۳۷۶)، *بهره‌وری نیروی انسانی: ارزشیابی عملکرد کارکنان*، تهران: ترمه.
- دانشور، وحید (۱۳۹۰)، *طراحی مدل بومی تعالی منابع انسانی ویژه سازمان‌های وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران (ودجا) (دکتری)*، دانشگاه شیراز، دانشکده مدیریت و اقتصاد.
- رضایی، محسن و ابن‌الرسول، اصغر (۱۳۸۳)، کاربرد کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد، *مدیریت فردا*، (۲): ۴۳ - ۵۰.
- AlShathry, O. (2016), "Business process management: a maturity assessment of Saudi Arabian organizations", *Business Process Management Journal*, Vol. 22 No. 3, pp.507-521.
- Chen, Y.C. and Wang, Y.J. (2016), "Application and development of the people capability maturity model level of an organization", *Total Quality Management & Business Excellence*, pp.1-17.
- Chen, Y.C., Hsieh, K.C. and Wu, M.T. (2012), "The Study of Second Level of People Capability Maturity Model on the Industrial Control Industry in Taiwan". *品質學報*, Vol. 19 No. 1, pp.1-20.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: choosing among five approaches (2nd ed)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cronemyr, P. and Danielsson, M. (2013), "Process Management 1-2-3—a maturity model and diagnostics tool", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 24 No. 7-8, pp.933-944.
- Curtis, B., Hefley, W. E. & Miller, S. A. (2002). *The People Capability Maturity Model: guidelines for improving the workforce*. Boston: Addison-Wesley.
- De Bruin, Tonia & Rosemann, Michael (2005) Towards a Business Process Management Maturity Model. In Bartmann, D, Rajola, F, Kallinikos, J, Avison, D, Winter, R, Ein-Dor, P, et al. (Eds.) *ECIS 2005 Proceedings of the Thirteenth European Conference on Information Systems*, 26-28 May 2005, Germany, Regensburg.
- De Bruin, Tonia, Freeze, Ronald, Kaulkarni, Uday, & Rosemann, Michael (2005) Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model. In *Campbell, B, Underwood, J, & Bunker, D (Eds.) Australasian Conference on Information Systems (ACIS)*, November 30 - December 2 2005, Australia, New South Wales, Sydney.
- Dul, J. & Hak, T. (2007). *Case Study Methodology in Business Research*. Boston, MA: Elsevier.

- EFQM & Philips. (2004). **Process Survey Tool Guide: A Guide to Using and Applying PSTs**. EFQM.
- Netland, T. H., & Alfnes, E. (2011). Proposing a quick best practice maturity test for supply chain operations. **Measuring Business Excellence**, 15(1), 66-76.
- Philips Electronics N.V & EFQM (Foundation). (2004). **Process Survey Tool for Human Resources Management**. EFQM ; Philips.
- Poepelbuss, J., Niehaves, B., Simons, A. and Becker, J. (2011), "Maturity models in information systems research: literature search and analysis", **Communications of the Association for Information Systems**, Vol. 29 No. 27, pp.505-532.
- Tarhan, A., Turetken, O. and Reijers, H.A. (2016), "Business process maturity models: a systematic literature review", **Information and Software Technology**, Vol. 75, pp.122-134.