

## تعیین میزان انطباق شایستگی‌های متولیان منابع انسانی شرکت‌های تولیدی و صنعتی با الگوی شایستگی‌های اولریش (مطالعه موردی شرکت فولاد مبارکه)

ایرج سلطانی<sup>\*۱</sup>

حمید دلانی<sup>۲</sup>

اکبر نیلی پور طباطبائی<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۳/۲۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۷/۰۲)

### چکیده

پژوهش حاضر به منظور تعیین میزان اعمال نقش‌های منابع انسانی عنوان شایستگی‌های مدیران منابع انسانی شرکت‌های تولیدی با الگوی شایستگی‌های اولریش، در شرکت فولاد مبارکه انجام شده است. از جامعه آماری ۳۲ نفری متولیان منابع انسانی ۱۶ نفر و از جامعه ۱۲۰ نفری مدیران اجرایی ۹۰ نفر به روش تصادفی و بر اساس جدول مورگان انتخاب گردید و با استفاده از الگوی شایستگی‌های اولریش دو نوع پرسشنامه برای مقایسه دیدگاه مدیران منابع انسانی از عملکرد خودشان و دیدگاه مدیران اجرایی از عملکرد متولیان منابع انسانی شرکت طراحی گردید. پس از آزمون آنوا، آزمون نرمالیتی، آزمون تی تک نمونه‌ای، آزمون تی دو نمونه مستقل نرمال و ضریب همبستگی پیرسون به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌ها استفاده شد و نهایتاً نتایج زیر بدست آمده است: عمل‌گرای معتبر با میانگین ۳/۱۲، عامل فرهنگ و تغییر با میانگین ۲/۹۸، مدیر استعداد/طراح سازمان با میانگین ۳/۰۴، معمار استراتژی با میانگین ۲/۸۹، مجری عملیاتی با میانگین ۲/۹۸، هم پیمان کسب و کار با میانگین ۲/۹۶ و میانگین کل موارد ۳/۰۰ برآورد شده است.

**واژه‌های کلیدی:** عمل‌گرای معتبر، عامل فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد/طراح سازمان، معمار استراتژی، مجری عملیاتی، هم پیمان کسب و کار.

<sup>\*۱</sup> - استادیار علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان، اصفهان، ایران، مسئول مکاتبات: I.Soltani@msc.ir

<sup>۲</sup> - دانشجوی دکتری مهندسی صنایع، گرایش مدیریت سیستم و بهره‌وری، دانشگاه صنعتی مالک اشتر اصفهان، اصفهان، ایران

<sup>۳</sup> - استادیار مدیریت، گروه مهندسی صنایع، گروه مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر اصفهان، اصفهان، ایران

## ۱- مقدمه

مدیریت منابع انسانی از مهم‌ترین فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی در همه سازمان‌هاست. این فرایند که قبل از استخدام کارکنان در سازمان آغاز می‌شود و تا پس از انفصال کارکنان از سازمان هم ادامه می‌یابد، می‌تواند موجب ایجاد و تقویت مزیت‌های رقابتی قابل اتکائی برای سازمان‌ها شود. تجارب متعدد و دلگرم کننده‌ای در مورد نقش تعیین کننده و مؤثر این حوزه در توفیقات سازمان‌ها در دست است، اما از سوی دیگر و در نقطه مقابل در تعداد بیشتری از سازمان‌ها، حوزه منابع انسانی هنوز نتوانسته است به جایگاه شایسته‌ای دست یابد و مشارکت مؤثری در سرنوشت استراتژیک سازمان و تحقق اهداف بلندمدت ذینفعان داشته باشد (ابوالعلائی، ۱۳۸۴). مدیران دارای نقش و سهم حساس و تعیین کننده‌ای در موفقیت سازمان‌ها، بنگاه‌های صنعتی و اقتصادی و کسب و کارها می‌باشند. این حساسیت به اندازه‌ای است که تقریباً همه شرکت‌ها و سازمان‌های موفق یا در جستجوی موفقیت را وادار یا ترغیب کرده است که برنامه‌هایی جدی و مستمر برای آموزش مدیران و پرورش رهبران شایسته داشته باشند و این برنامه‌ها را با جدیت پیگیری کنند. از سوی دیگر "درون‌زایی" یکی از ویژگی‌های متمایز، موفق‌ترین سازمان‌هاست. درون‌زایی به معنی آن است که بخش عمده‌ای از مدیران آینده سازمان، از میان کارکنان بااستعداد همان سازمان شناسایی شده پرورش یافته و تأمین شوند (Falmer, 2008).

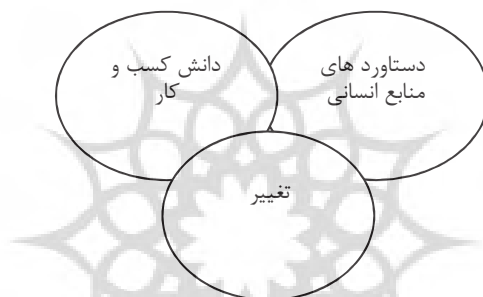
## مبانی نظری تحقیق

مدل‌های مختلف مطالعه شایستگی متولیان منابع انسانی: مدیران منابع انسانی از طریق مدل شایستگی می‌توانند روندهای جدید کسب و کار خود را درک نموده، مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های موجود و مورد نیازشان را شناسایی کرده و نتایج عملکردشان را با نتایج یک پایگاه داده جهانی مقایسه نموده، طرح بهبود برای افزایش شایستگی‌های شان را تدوین کرده و این فرصت را داشته باشند که نقش قابل ملاحظه‌ای را در تحقق نتایج کلیدی عملکرد سازمان ایفا نمایند. آنچه در پی می‌آید تاریخچه مختصری است از مدل‌های شایستگی منابع انسانی که طی این سال‌ها توسعه یافته است (Armstrong, 2006).

## ۱. مدل شایستگی‌های متولیان منابع انسانی ۱۹۸۷:

متولیان منابع انسانی یک سلسله شایستگی‌های سه گانه که در شکل (۱) نشان داده شده است، دارند که در سراسر دنیا می‌توان آن را یافت. این اولین مجموعه داده‌ای جامع و جهانی محسوب می‌شد. متولیان منابع انسانی برای اینکه عملکرد برتری داشته باشند، بدون توجه به موقعیت، صنعت یا جغرافیا، این سه شایستگی را لازم داشتند.

- دانش کسب و کار: درک این که کسب و کار چگونه پول به دست می‌آورد و چگونه منابع باید سازماندهی شوند تا درآمد افزایش یابد.
- دستاوردهای منابع انسانی: متولیان منابع انسانی مسئول مراقبت از سرمایه انسانی شرکت هستند. آنها باید بدانند چگونه جذب کنند، چه کسی را ارتقا دهند و چگونه آموزش دهند، مطمئن شوند که سیستم‌های پرداخت، پاداش و غیره به خوبی کار می‌کنند.
- تغییر: توانایی متولیان منابع انسانی به مدیریت تغییر در یک سازمان، تاکنون به عنوان مهم ترین شایستگی خود را نشان داده است (اولریش<sup>۱</sup>، ۱۳۸۵، ص ۱۸۹).



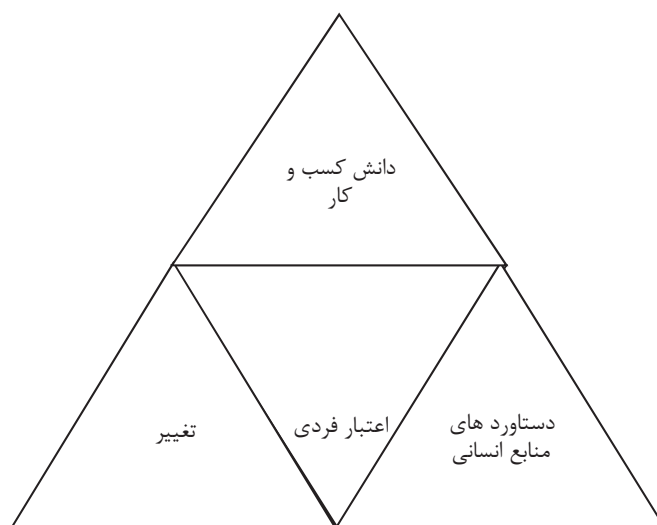
شکل ۱- مدل اولیه ۱۹۸۷

منبع: (مطالعات نگارندگان)

## ۱. مدل شایستگی‌های متولیان منابع انسانی ۱۹۹۲:

در ۱۹۹۲، دومین مقطع که در شکل (۲) نشان داده شده است از مطالعه شایستگی منابع انسانی به انجام رسید. علاوه بر سه شایستگی تعیین شده در اولین مقطع (۱۹۸۶) مدل تکامل یافت تا چهارمین شایستگی را که اعتبار فردی نام داشت دربرگیرد. این شایستگی شامل توانایی تنظیم و پاسخ‌گویی به انتظارات و نیز کسب اعتماد افراد بود (اولریش، ۱۳۸۵، ص ۱۹۰).

<sup>۱</sup>-Ulrich



منبع: (مطالعات نگارنگان)

۲. مدل شایستگی‌های متولیان منابع انسانی ۱۹۹۷:

سومین مقطع که در شکل (۳) نشان داده شده است مطالعه شایستگی منابع انسانی در سال ۱۹۹۷ انجام گرفت. در این مقطع، مدل جدید، قلمروی دیگری به شایستگی افزود: فرهنگ (اولریش، ۱۳۸۷، ص ۱۲۱).



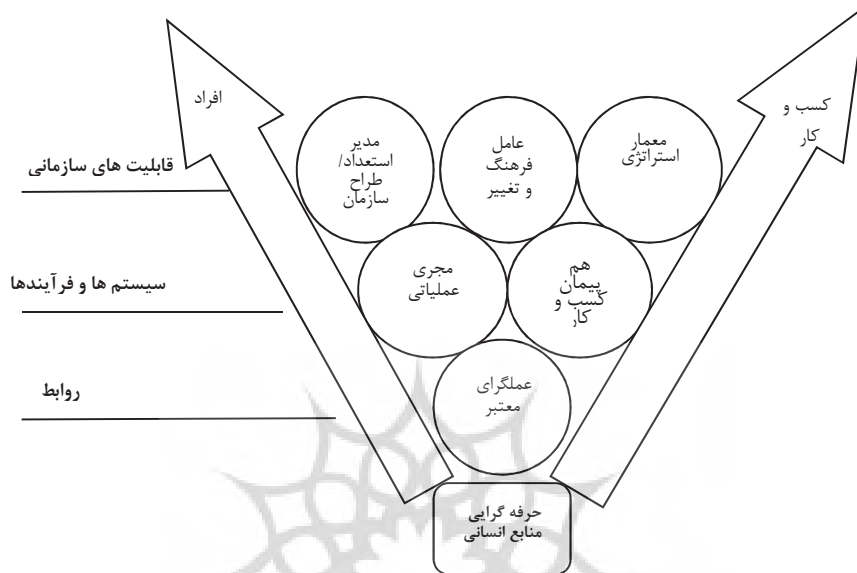
شکل ۳- مقطع سوم ۱۹۹۷

منبع: (مطالعات نگارنگان)



۵. مدل شایستگی‌های متولیان منابع انسانی ۲۰۰۷:

در آخرین مطالعه انجام شده توسط اولریش و همکارانش که در شکل (۵) نشان داده شده است در انجمن بین‌المللی مدیریت منابع انسانی آمریکا<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، جدیدترین شایستگی‌های حرفه‌ای منابع انسانی به شرح زیر معرفی شدند (اولریش، ۱۳۸۷، ص ۱۲۵).



شکل ۵- مقطع پنجم ۲۰۰۷

منبع: (مطالعات نگارندگان)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup>-Society for Human Resource Management

### شایستگی‌های جدید منابع انسانی:

- عمل‌گرای معتبر<sup>۱</sup>  
عمل‌گرای معتبر = عملکرد فردی و سازمانی قوی  
قلمرو عمل‌گرای معتبر از چهار عامل به هم مرتبط ساخته شده است. ارائه صادقانه دستاوردها، به اشتراک گذاشتن اطلاعات، ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد، انجام متفکرانه فعالیت‌های منابع انسانی
- عامل فرهنگ و تغییر<sup>۲</sup>  
قلمرو عامل فرهنگ و تغییر از چهار عامل به هم مرتبط ساخته شده است: هدایت فرهنگ، تسهیل تغییر، فردی‌سازی فرهنگ و اجرای فرهنگ.
- مدیر استعداد/طراح سازمان<sup>۳</sup>  
قلمرو مدیر استعداد/طراح سازمان از پنج عامل به هم مرتبط ساخته شده است: اطمینان از وجود استعداد امروز و فردا، توسعه استعدادها، شکل‌دهی سازمان، ترویج ارتباطات، طراحی نظام‌های پاداش‌دهی
- معمار استراتژی<sup>۴</sup>  
دو عامل مجزا در قلمرو استراتژی است: تقویت چابکی استراتژیک و مشارکت‌دادن مشتریان.
- مجری عملیاتی<sup>۵</sup>  
دو عامل مجزا به دست می‌دهد: اجرای سیاست‌های محیط کار و توسعه فناوری منابع انسانی.
- هم‌پیمان کسب و کار<sup>۶</sup>  
قلمرو هم‌پیمان کسب و کار از سه عامل به هم مرتبط ساخته شده است: خدمت به زنجیره ارزش، تدوین طرح ارزش آفرینی، کارگیری فناوری کسب و کار.  
شایستگی‌های منابع انسانی را می‌توان آموزش داد، یاد گرفت، اندازه‌گیری، پی‌گیری و نظارت کرد. در واقع، براساس پروفایل شایستگی می‌توان حرفه‌ای‌های منابع انسانی با عملکرد عالی را از حرفه‌ای‌های با عملکرد ضعیف متمایز ساخت (SHRM, 2007).

<sup>۱</sup>-Credible Activist

<sup>۲</sup>-Culture & Change Steward

<sup>۳</sup>-Talent Manager/Organization Designer

<sup>۴</sup>-Strategy Architect

<sup>۵</sup>-Operational Executor

<sup>۶</sup>-Business Ally

## ۲- روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع پیمایشی می‌باشد و جامعه آماری آن را تعداد ۳۲ نفر از متولیان منابع انسانی و تعداد ۱۲۰ نفر از مدیران عملیاتی تشکیل داده‌اند. نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۱۶ نفر از متولیان منابع انسانی و ۹۰ نفر از مدیران عملیاتی انتخاب گردیدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو نوع پرسشنامه، یکی برای مدیران منابع انسانی و دیگری برای مدیران اجرایی استفاده شده است. پرسشنامه‌ها به صورت طیف لیکرت با پاسخ‌های خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم به پاسخ‌دهندگان تحویل شد. هر پرسشنامه شامل ۴۳ سوال بوده به این صورت که پرسش‌های ۱ تا ۶ مربوط به شایستگی عمل‌گرای معتبر، پرسش‌های ۸ تا ۱۷ مربوط به شایستگی عامل فرهنگ و تغییر، پرسش‌های ۱۹ تا ۲۵ مربوط به شایستگی مدیر استعداد/طراح سازمان، پرسش‌های ۲۷ تا ۳۳ مربوط به شایستگی معمار استراتژی، پرسش‌های ۳۵ تا ۳۷ مربوط به شایستگی مجری عملیاتی و پرسش‌های ۳۹ تا ۴۲ مربوط به شایستگی هم‌پیمان کسب و کار می‌باشد. پرسش‌های ۷ و ۱۸ و ۲۶ و ۳۴ و ۳۸ و ۴۳ در مورد تأثیر هر شایستگی به صورت جداگانه بر عملکرد فردی می‌باشند. روایی پرسشنامه‌ها از نوع روایی محتوایی است.

برای تعیین اعتبار پرسشنامه‌ها از روش  $\alpha$  کرونباخ استفاده شده و ضریب آن برای متولیان منابع انسانی برابر ۰/۹۱ و برای مدیران اجرایی ۰/۹۶ برآورد شد که در سطح  $\alpha=0/05$  معنی‌دار می‌باشد. روش تحلیل داده‌ها، آزمون‌های آماری توصیفی و استنباطی نظیر آزمون نرمالیتی<sup>۱</sup>، آزمون تک نمونه‌ای و دو نمونه‌ای مستقل تی، آزمون آنوا و همبستگی پیرسون<sup>۲</sup> بوده که به کمک نرم افزار SPSS صورت گرفته است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی

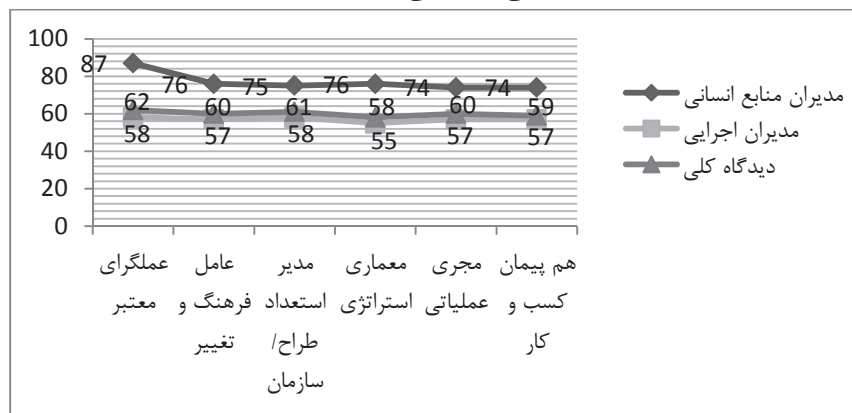
<sup>۱</sup>-Normal Test

<sup>۲</sup>-One Sample & Independent T-Test , Anova Test & Pearson Correlation



### ۳- یافته‌های پژوهش

#### • محاسبه میانگین‌های شایستگی‌های اصلی و عوامل آن‌ها



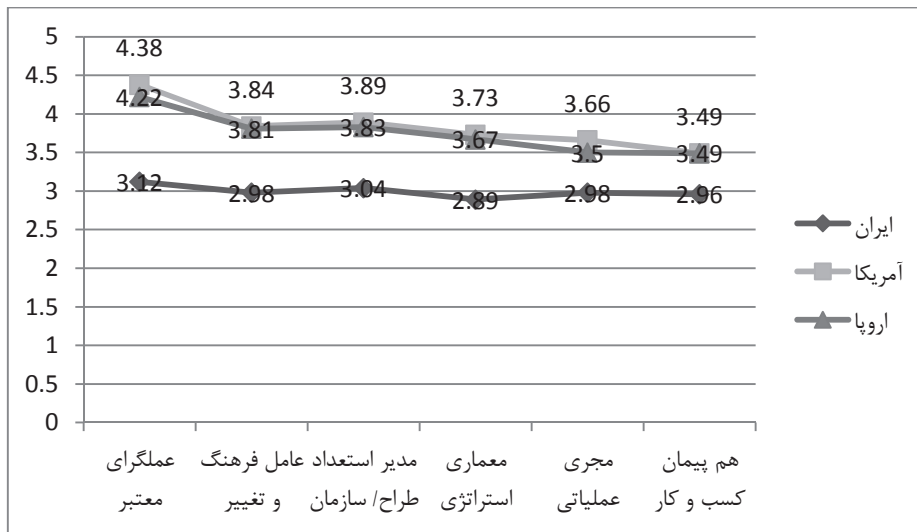
نمودار ۱- مقایسه همزمان میانگین درصدی شایستگی‌های اصلی از دیدگاه مدیران منابع انسانی و مدیران اجرایی و دیدگاه کلی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

جدول ۲- آمار توصیفی قلمروهای شایستگی‌های اصلی مدیران منابع انسانی

ردیف	قلمروهای شایستگی	میانگین / انحراف استاندارد	متولیان منابع انسانی	مدیران اجرایی	متوسط امتیاز کل ترکیبی
۱	عمل‌گرای معتبر	میانگین	۴/۳۶	۲/۹۰	۳/۱۲
		انحراف استاندارد	۰/۴۴	۰/۷۳	۰/۸۷
۲	عامل فرهنگ و تغییر	میانگین	۳/۷۸	۲/۸۳	۲/۹۸
		انحراف استاندارد	۰/۵۳	۰/۶۹	۰/۷۵
۳	مدیر استعداد / طراح سازمان	میانگین	۳/۷۵	۲/۹۲	۳/۰۴
		انحراف استاندارد	۰/۴۸	۰/۷۲	۰/۷۵
۴	معمار استراتژی	میانگین	۳/۸۲	۲/۷۳	۲/۸۹
		انحراف استاندارد	۰/۴۶	۰/۸۲	۰/۸۷
۵	مجری عملیاتی	میانگین	۳/۷۰	۲/۸۵	۲/۹۸
		انحراف استاندارد	۰/۶۲	۰/۸۲	۰/۸۵
۶	هم‌پیمان کسب و کار	میانگین	۳/۷۰	۲/۸۳	۲/۹۶
		انحراف استاندارد	۰/۵۲	۰/۸۰	۰/۸۲

منبع: (محاسبات نگارندگان)



نمودار ۲- مقایسه همزمان میانگین شایستگی‌های اصلی در فولاد مبارکه با امتیازات آمریکا و اروپا

منبع: (محاسبات نگارندگان)

جدول ۳- مقایسه متوسط کلی امتیازها برای شش قلمرو شایستگی و عوامل آنها بر حسب مناطق مختلف

ردیف	شایستگی‌ها	مدیران منابع انسانی	مدیران اجرایی	دیدگاه کلی	آمریکا	اروپا
الف	عمل‌گرای معتبر	۴/۳۶	۲/۹	۳/۱۲	۴/۳۸	۴/۲۲
۱	ارائه صادقانه دستاوردها	۴/۳۴	۲/۹۱	۳/۱۳	۴/۴۷	۴/۱۹
۲	به اشتراک گذاشتن اطلاعات	۴/۲۵	۲/۸۳	۳/۰۵	۴/۴۳	۴/۳۰
۳	ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد	۴/۶۳	۲/۸۳	۳/۱۰	۴/۱۹	۳/۹۶
۴	انجام متفکرانه فعالیت‌های منابع انسانی	۴/۲۲	۳/۰۳	۳/۲۱	۴/۲۰	۳/۹۴
ب	عامل فرهنگ و تغییر	۳/۷۸	۲/۸۳	۲/۹۸	۳/۹۴	۳/۸۱
۵	تسهیل تغییر	۴/۰۲	۲/۷۶	۲/۹۵	۴/۰۴	۳/۹۱
۶	هدایت فرهنگ	۳/۷۹	۲/۸۶	۳/۰۰	۳/۹۶	۳/۸۵
۷	اجرای فرهنگ	۳/۶۹	۲/۸۶	۲/۹۸	۳/۸۰	۳/۶۲
۸	فردی سازی فرهنگ	۳/۶۳	۲/۸۶	۲/۹۷	۳/۶۸	۳/۵۵
ج	مدیر استعداد / طراح سازمان	۳/۷۵	۲/۹۲	۳/۰۴	۳/۸۹	۳/۸۳
۹	اطمینان از استعداد امروز و فردا	۳/۸۸	۲/۴۱	۲/۶۳	۴/۱۰	۴/۰۲

## ادامه جدول ۳

ردیف	شایستگی‌ها	مدیران منابع انسانی	مدیران اجرایی	دیدگاه کلی	آمریکا	اروپا
۱۰	توسعه استعدادها	۳/۵۰	۳/۳۲	۳/۳۵	۳/۸۴	۳/۸۲
۱۱	شکل‌دهی سازمان	۳/۶۹	۲/۸۷	۲/۹۹	۳/۸۱	۳/۷۸
۱۲	ترویج ارتباطات	۴/۰۶	۳/۲۲	۳/۳۵	۳/۹۶	۳/۸۲
۱۳	طراحی نظام‌های پاداش دهی	۳/۶۳	۲/۷۷	۲/۹۰	۳/۳۲	۳/۲۸
د	<b>معمار استراتژی</b>	۳/۸۲	۲/۷۳	۲/۸۹	۳/۷۳	۳/۶۷
۱۴	پایداری چابکی استراتژیک	۳/۷۹	۲/۸۲	۲/۹۷	۳/۷۹	۳/۷۳
۱۵	مشارکت دادن مشتریان	۳/۸۴	۲/۶۳	۲/۸۲	۳/۴۸	۳/۴۰
ه	<b>مجری عملیاتی</b>	۳/۷۰	۲/۸۵	۲/۹۸	۳/۶۶	۳/۵۰
۱۶	اجرای سیاست‌های محیط کار	۳/۴۴	۲/۳۸	۲/۵۴	۳/۵۹	۳/۴۸
۱۷	توسعه فناوری منابع انسانی	۳/۹۷	۳/۳۳	۳/۴۲	۳/۷۳	۳/۵۲
ی	<b>هم‌پیمان کسب و کار</b>	۳/۷۰	۲/۸۳	۲/۹۶	۳/۴۹	۳/۴۳
۱۸	خدمت به زنجیره ارزش	۳/۵۳	۲/۸۹	۲/۹۹	۳/۵۵	۳/۵۴
۱۹	تدوین طرح ارزش‌آفرینی	۳/۷۵	۲/۷۴	۲/۹۰	۳/۵۰	۳/۴۴
۲۰	بکارگیری قدرتمندانه فناوری کسب و کار	۳/۸۱	۲/۸۶	۳/۰۰	۳/۴۱	۳/۳۲

منبع: (محاسبات نگارندگان)

- محاسبه شاخص اولویت توسعه برای تک‌تک عوامل شایستگی مطابق استاندارد اولریش و مقایسه با میزان جهانی آن

برای اندازه‌گیری "سازگاری قوی با عملکرد"، از تأثیر نسبی هر عامل شایستگی با عملکرد فردی استفاده می‌شود. مقدار "حد بهبود" عبارت است از متوسط مقدار عامل شایستگی منهای ۵. استفاده از مقدار شایستگی به صورت ۵، منهای امتیاز این امکان را به ما می‌دهد که تعیین کنیم حرفه منابع انسانی در یک شایستگی مورد نظر، چه مقدار از ایده‌آل دور است. بنابراین شاخص اولویت توسعه (DPI) امتیازهای تأثیر و مهارت را به اولویت‌های نسبی تبدیل می‌کند (Ulrich, 2007). فرمول چنین است:

برای همه ۲۰ عامل شایستگی شاخص اولویت توسعه (DPI) را در شرکت فولاد مبارکه رتبه‌بندی و با استاندارد جهانی اولریش مقایسه می‌نماید. شایستگی‌هایی که اولویت توسعه بیشتری دارند با رتبه بالاتر در ردیف‌های اول و شایستگی‌هایی که اولویت توسعه کمتری دارند با رتبه‌های پایین‌تر در انتهای جدول دیده می‌شوند.

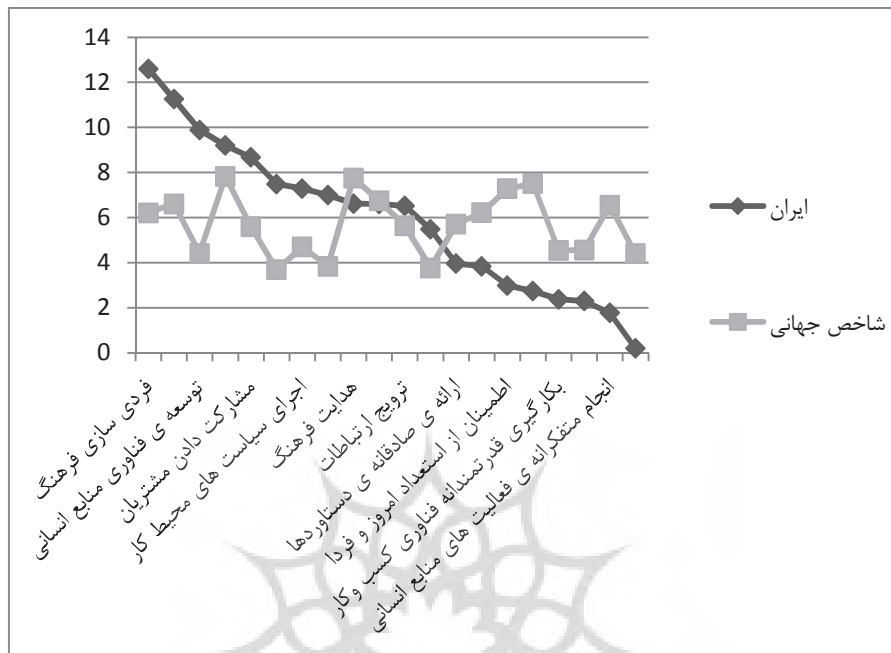
جدول ۴- رتبه‌بندی عوامل شایستگی براساس شاخص DPI

رتبه در استاندارد	استاندارد DPI	رتبه در ایران	ایران DPI	عامل شایستگی
۹	۶/۲۱	۱	۱۲/۶۰	فردی‌سازی فرهنگ
۶	۶/۶۱	۲	۱۱/۲۶	اجرای فرهنگ
۱۶	۴/۴۱	۳	۹/۸۹	توسعه فناوری منابع انسانی
۱	۷/۸۲	۴	۹/۲۰	پایداری چابکی استراتژیک
۱۲	۵/۵۹	۵	۸/۶۷	مشارکت دادن مشتریان
۲۰	۳/۶۹	۶	۷/۴۹	طراحی نظام‌های پاداش‌دهی
۱۳	۴/۷۰	۷	۷/۲۹	اجرای سیاست‌های محیط کار
۱۸	۳/۸۴	۸	۷/۰۰	تدوین طرح ارزش‌آفرینی
۲	۷/۷۶	۹	۶/۶۲	هدایت فرهنگ
۵	۶/۷۴	۱۰	۶/۶	توسعه استعدادها
۱۱	۵/۶۴	۱۱	۵/۵۲	ترویج ارتباطات
۱۹	۳/۷۷	۱۲	۵/۴۸	خدمت به زنجیره ارزش
۱۰	۵/۷۱	۱۳	۳/۹۶	ارائه صادقانه دستاوردها
۸	۶/۲۲	۱۴	۳/۸۴	شکل‌دهی سازمان
۴	۷/۲۸	۱۵	۲/۹۹	اطمینان از استعداد امروز و فردا
۳	۷/۵۱	۱۶	۲/۷۴	تسهیل تغییر
۱۵	۴/۵۴	۱۷	۲/۳۸	بکارگیری قدرتمندانه فناوری کسب و کار
۱۴	۴/۵۶	۱۸	۲/۳۰	به اشتراک گذاشتن اطلاعات
۷	۶/۵۵	۱۹	۱/۷۷	انجام متفکرانه فعالیت‌های منابع انسانی
۱۷	۴/۴	۲۰	۰/۲۰	ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با توجه به نتایج جدول (۴) شایستگی "فردی‌سازی فرهنگ" با شاخص ۱۲/۶۰ رتبه اول برای اولویت توسعه را در شرکت‌های صنعتی و تولیدی دارا می‌باشد. پس از آن به ترتیب

شایستگی‌های "اجرای فرهنگ" و "توسعه فناوری منابع انسانی" با شاخص‌های ۱۱/۲۶ و ۹/۸۹ دارای بیشترین اولویت توسعه هستند. شایستگی "ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد" با شاخص ۰/۲۰ رتبه آخر برای اولویت توسعه را در شرکت‌های صنعتی و تولیدی دارا می‌باشد. قبل از آن به ترتیب شایستگی‌های "انجام متفکرانه فعالیت‌های منابع انسانی" و "به اشتراک گذاشتن اطلاعات" با شاخص‌های ۱/۷۷ و ۲/۳۰ دارای کمترین اولویت توسعه هستند.



نمودار ۳: رتبه‌بندی عوامل شایستگی براساس شاخص DPI

منبع: (محاسبات نگارندگان)

در صورتی که با توجه به جدول (۴) و نمودار (۳) در شاخص جهانی شایستگی "پایداری" چابکی استراتژیک" با شاخص ۷/۸۲ رتبه اول برای اولویت توسعه را دارا می‌باشد. پس از آن به ترتیب شایستگی‌های "هدایت فرهنگ" و "تسهیل تغییر" با شاخص‌های ۷/۷۶ و ۷/۵۱ دارای بیشترین اولویت توسعه هستند. شایستگی "طراحی نظام‌های پاداش‌دهی" با شاخص ۳/۶۹ رتبه آخر برای اولویت توسعه را در شرکت‌های صنعتی و تولیدی دارا می‌باشد. قبل از آن به ترتیب شایستگی‌های "خدمت به زنجیره ارزش" و "تدوین طرح ارزش آفرینی" با شاخص‌های ۳/۷۷ و ۳/۸۴ دارای کمترین اولویت توسعه هستند.

- نتایج مقایسه دیدگاه مدیران منابع انسانی و مدیران اجرایی از نظر آمار استنباطی در مورد شایستگی‌های مدیران منابع انسانی

با توجه به نتایج آزمون مقایسه تی دو نمونه‌ای که به مقایسه دیدگاه مدیران منابع انسانی و مدیران اجرایی از نظر آمار استنباطی در مورد شایستگی‌های مدیران منابع انسانی پرداخته است، مشاهده شد که در همه موارد  $Sig < 0/05$  می‌باشد. بنابراین معنادار بوده و همه اختلافات مثبت هستند. نتیجه گرفته می‌شود دیدگاه مدیران منابع انسانی در مورد عملکردشان در قلمروهای شایستگی بسیار خوش‌بینانه‌تر از دیدگاه مدیران اجرایی در مورد عملکرد مدیران منابع انسانی در این شایستگی‌ها است.

جدول ۵: مقایسه تأثیر نسبی بر عملکرد فردی برای شش قلمرو شایستگی بر حسب مناطق مختلف بصورت درصدی

ردیف	شایستگی‌های اصلی	ایران	آمریکا	آمریکای لاتین	اروپا	چین	استرالیا	هند
۱	عمل‌گرای معتبر	۱۵٪	۲۵٪	۲۳٪	۲۷٪	۱۸٪	۲۴٪	۱۶٪
۲	عامل فرهنگ و تغییر	۱۶٪	۲۱٪	۱۸٪	۲۱٪	۱۸٪	۲۰٪	۱۸٪
۳	مدیر استعداد/طراح سازمان	۱۸٪	۱۹٪	۱۹٪	۱۹٪	۱۸٪	۱۹٪	۲۰٪
۴	معمار استراتژی	۲۸٪	۱۷٪	۱۶٪	۱۸٪	۱۷٪	۱۷٪	۲۱٪
۵	مجری عملیاتی	۲۰٪	۹٪	۱۳٪	۵٪	۱۶٪	۱۰٪	۱۳٪
۶	هم‌پیمان کسب و کار	۳٪	۹٪	۱۱٪	۱۰٪	۱۴٪	۱۲٪	۱۲٪

منبع: (محاسبات نگارندگان)

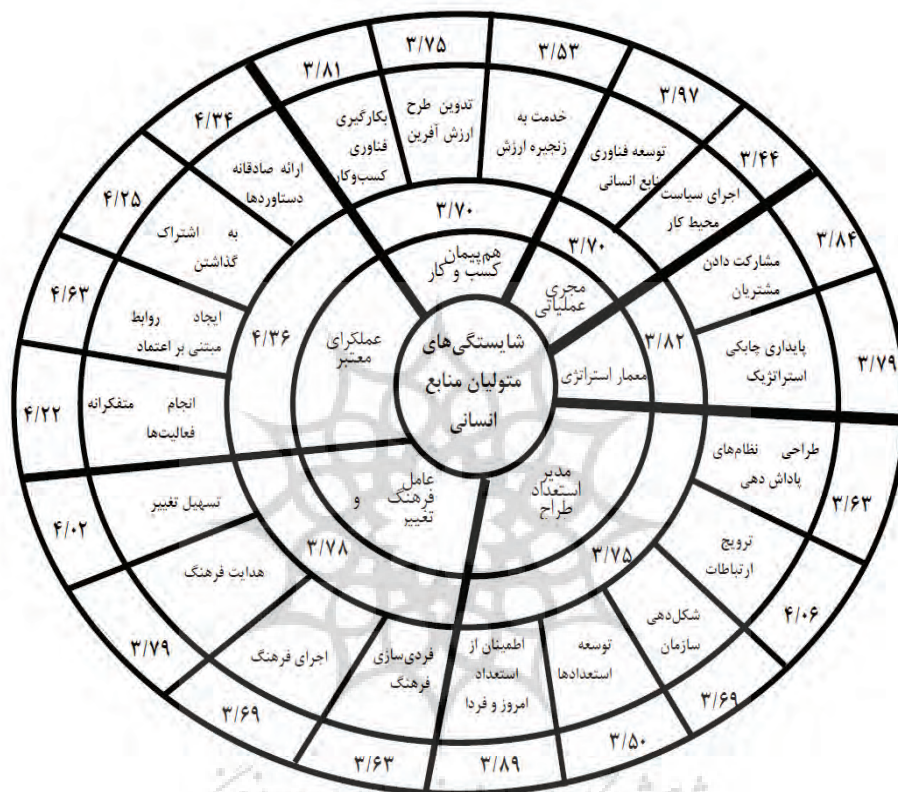
همان‌گونه که از نتایج جدول (۵) مشاهده می‌شود، در شرکت‌های تولیدی و صنعتی بیشترین تأثیر بر عملکرد فردی مدیران منابع انسانی مربوط به "معمار استراتژی" و کمترین تأثیر مربوط به هم‌پیمان کسب و کار می‌باشد.

- مقایسه شایستگی‌ها از دیدگاه مدیران با سابقه کاری متفاوت و سن متفاوت:

دیدگاه مدیران با سابقه کار بیش از ۲۰ سال با مدیران دارای سابقه کار کمتر از ۲۰ سال با آزمون تی نمونه‌های مستقل بررسی شد و برابری میانگین شایستگی‌ها در این دو جامعه مورد ارزیابی قرار گرفت. با توجه به نتایج حاصله در تمامی شایستگی‌های ۲۰ گانه با توجه به اینکه سطح معنی‌داری از  $0/05$  بیشتر است در واقع نظر مدیران زیر ۲۰ سال سابقه کار و مدیران بالای

۲۰ سال سابقه کار درمورد اهمیت ۲۰ شایستگی مدیریتی تفاوت معنی‌داری وجود نداشت. دیدگاه مدیران از لحاظ سن بوسیله آزمون آنوا<sup>۱</sup> بررسی شد و برابری میانگین شایستگی‌ها برای بررسی اثر سن پاسخ‌دهندگان بر میانگین‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت. با توجه به نتایج حاصله در تمامی شایستگی‌های ۲۰ گانه با توجه به اینکه سطح معنی‌داری از ۰/۰۵ بیشتر است در واقع میان نظر مدیران با سن‌های مختلف، از لحاظ استنباطی تفاوت معنی‌داری وجود نداشت.

- انطباق الگوی جامع شایستگی‌های مدیران منابع انسانی شرکت‌های تولیدی و صنعتی با الگوی اولریش



شکل ۶- الگوی شایستگی‌های مرجع مدیران منابع انسانی شرکت فولاد مبارکه از دیدگاه کلی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

<sup>۱</sup>-Anova

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

برای ایفای مؤثر نقش‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌هایی نیاز است که متولیان منابع انسانی واجد آن باشند. تعیین شایستگی‌های متولیان منابع انسانی موجب می‌گردد سازمان‌ها نه تنها بر دانایی و توانایی متولیان منابع انسانی، بلکه بر آنچه متولی منابع انسانی از طریق آن دانا و توانا می‌شود، تمرکز کنند تا قابلیت‌های کارکنان در راستای چشم‌انداز و استراتژی‌های سازمان قرار گیرد. لذا با توجه به اهمیت شایستگی‌های بومی متولیان منابع انسانی تحقیق حاضر با هدف مقایسه بین شایستگی‌های استاندارد جهانی متولیان منابع انسانی و شایستگی‌های متولیان منابع انسانی در شرکت‌های صنعتی و تولیدی انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد اقدامات توسعه‌ای زیر برای بهتر شدن عملکرد متولیان منابع انسانی شرکت فولاد مبارکه می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند:

- مدیریت کردن سیاست‌ها و رویه‌های کار
- درک قانون کار در صنعت، شامل حقوق قانونی افراد در کار
- مدیریت نظم فضای فیزیکی و محیط کار
- فراهم آوردن فرصت‌های مشارکت افراد در وظایف و کارهای سازمانی چالش‌انگیز و دارای ارزش افزوده .
- برقراری پیوند و ارتباط بین آموزش و برنامه توسعه کارراهه شغلی افراد
- فراهم آوردن ساز و کاری برای پیگیری تقویت و تحکیم تغییر و رشد افراد
- تدوین یک مسیر جانشین‌پروری برای نگهداری کارشناسان در نقش‌های حیاتی
- مربی‌گری مدیران در مورد چگونگی پشتیبانی توسعه شغلی کارکنانشان
- تجزیه و تحلیل رقیب
- دانستن نیازهای مشتریان بیرونی

#### ۵- منابع

- ابوالعلائی، بهزاد. (۱۳۸۴). نقش‌های نوین مدیریت منابع انسانی، مجموعه مقالات دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، ۲۶ و ۲۷ اردیبهشت ۱۳۸۴، صص ۴۷-۵۹.
- اولریش، دیوید. (۱۳۸۵). *ساختن زیربنای استعدادهای انسانی سازمان*، گزیده سی و هفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی، (سرمايه انسانی مزیت رقابتی سازمان‌ها در عرصه جهانی‌سازی). ترجمه بهزاد ابوالعلائی و عباس غفاری. تهران: انتشارات آهار.
- اولریش، دیوید. (۱۳۸۵). *طرح ارزش‌آفرینی منابع انسانی*. ترجمه مسعود بینش، افشین دبیری و رضا قرایی پور، تهران، انتشارات آهار، چاپ اول.



اولریش، دیوید. (۱۳۸۷). *شایستگی‌های منابع انسانی*. ترجمه مسعود بینش، افشین دبیری و رضا قرایی پور، تهران: انتشارات آهار، چاپ اول.

فالمر، جی؛ کانگر، رابرت. (۱۳۸۷). *استعدادیابی و جانشین‌پروری*. ترجمه بهزاد ابولعلائی، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.

Armstrog, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan. American society for Human Resource Management. (2007). *HR Competencies*.  
Ulrich, D. (2007). Human Resource Competencies. American Society for Human Resource management. Retrieved from: <http://www.shrm.org/publications/hrmagazine/editorialcontent/pages/0607grossman.aspx>





پښتونستان ښار علمي او مطالعاتي مرکز  
پرتال جامع علوم انساني