

ارائه الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در شهرداری منطقه ۲۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۲۰

کد مقاله: ۲۳۰۶۳

شهرام پاشایی^۱، فریبا نوروزی^{۲*}

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در شهرداری منطقه ۲۲ است. روش تحقیق با توجه به موضوع پژوهشی از نوع پیمایشی (survey method) است و با بهره گیری از روش اسنادی می باشد. داده ها با نرم افزار Spss مورد پردازش قرار گرفته و با به کارگیری روش پیمایشی چگونگی توزیع شایستگی های شش گانه «الریش» بررسی شده است. همچنین از پرسشنامه محقق ساخته با ساختار طیف لیکرت پنج گزینه ای که شامل ۶۰ سوال بود، استفاده گردید. جامعه آماری این تحقیق کارکنان شهرداری منطقه ۲۲ با سمت معاون، مشاور، مدیران و سرپرستان کلیه ادارات است به تعداد ۱۲۱ نفر که ۱۷ زن و ۱۰۴ نفرشان مرد هستند. با روش نمونه گیری سهمیه ای تعداد ۱۰۰ پرسشنامه برای مردان و ۱۸ پرسشنامه برای مدیران زن تکمیل شد که مستخرج از جدول مورگان و گرجسی محاسبه شد، برای آزمون قابلیت اعتماد یا پایایی (Reliability) پرسشنامه ای که به صورت طیف لیکرت طراحی شده و جواب های آن چند گزینه ای می باشند، به کار می رود. در تجزیه و تحلیل اطلاعات مستخرج از پرسشنامه از آزمون های T-Test و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و بالاترین و پایین ترین مقدار میانگین مربوط به قلمروهای ششگانه و کمترین و بیشترین بارعاملی و همبستگی ها نشان داده شد. از شایستگی های بررسی شده، شایستگی مدیر استعداد و طراح سازمان دارای بالاتری میانگین بوده و شایستگی عملگرای معتبر دارای پایینترین میانگین هستند. قلمرو معمار استراتژی کمترین بارعاملی و همبستگی و قلمرو عملگرای معتبر بیشترین بارعاملی و همبستگی را با شایستگی های منابع انسانی دارد. همه متغیرها با هم رابطه ی همبستگی بالایی دارند، با توجه H فرض برابری میانگین پاسخ ها در قلمروهای مختلف رد می شود. میانگین پاسخ ها در بین قلمروها اختلاف معنی داری دارند. آزمون فریدمن نشانگر تفاوت رتبه بندی قلمروها است.

واژگان کلیدی: شایستگی، مدیریت منابع انسانی، شایستگی های مدیریت منابع انسانی

۱- دانشجوی دکتری جامعه شناسی فرهنگی - کارمند شهرداری تهران

۲- دکتری جامعه شناسی اقتصاد و توسعه - کارمند شهرداری تهران (نویسنده مسئول)

امروزه نقش مدیریت منابع انسانی با گذشته متفاوت شده است و بر جایگاه و اهمیت آن در سازمان افزوده می شود. در عصر حاضر، مدیران رده بالای سازمان به این نتیجه رسیده اند که بدون یک مدیر منابع انسانی مؤثر و موفق، رسیدن به هدف های سازمانی ممکن نخواهد بود. علاوه بر این، تحقیقات موجود بیانگر این واقعیت است که رابطه ای بسیار قوی بین انجام وظایف و مسئولیت های اجتماعی یک سازمان، از یک طرف و عملکرد واحد مدیریت منابع انسانی آن، از طرف دیگر، وجود دارد. از نظر بسیاری از پژوهشگران محققان توانمندی و فعالیت های مدیریت منابع انسانی در عملکرد بالاتر سازمان نقش مؤثر دارد. رقابت پذیری سازمان ها به دستیابی آنها به سرمایه و تکنولوژی بستگی ندارد، بلکه به سرمایه انسانی بستگی دارد. (Stavrou-Costea, Eleni 2002) محیط های بازار رقابتی و جهانی منجر به چالش های جدیدی برای سازمان ها و افراد حاضر در آنها گردیده است. تغییرات فوق الذکر در رابطه با ساختار شرکت و سبک مدیریت پیامدهای مختلفی به همراه داشته و سازمان ها را مجبور به تحقق ارزش منابع انسانی کرده است. آنها نیاز به ساختارهای جدید و شیوه های مدیریتی را خلق کردند که به تعهد و انعطاف پذیری سازمانی کمک کرده و در عین حال، از تامین بلند مدت مهارت های لازم برای کارمندان اطمینان حاصل میکنند. مدیران منابع انسانی بایستی کلیه این تغییرات را شناخته و برای کمک به سازمان در جهت کسب موفقیت، استراتژی های مناسب را توسعه دهند. بسیاری از محققین این گونه استدلال کرده اند که مدیریت منابع انسانی عنصری حیاتی برای سازمان در جهت نیل به موفقیت سازمانی محسوب می شود. (Stavrou-Costea, Eleni 2002) همان طور که در اسناد بالادستی شهرداری تهران و دستورالعمل انتصابات^۱ به آن اشاره شده است هدف غایی آن ها تحقق اصل شایسته سالاری از طریق شناسایی و ارزیابی افرادی است که از معیارهای شایستگی است. برخی چالش ها همچون لزوم توجه ویژه به کارکنان شهرداری تهران باعث شده است تا برای ساماندهی نیروی انسانی شهرداری چه از نظر کیفی و چه کمی تلاش هایی انجام گیرد. در همین راستا معاونت برنامه ریزی و سرمایه انسانی منطقه ۲۲ برای طراحی الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در تلاش است تا از این طریق بتواند مسیر پیشرفت و ترقی سازمانی را فراهم کند.

امروزه در دنیای کسب و کار، سازمان ها در تلاش اند تا شایسته ترین مدیران را به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند. مدیریت موفقیت آمیز و اثربخش در سازمان، نیازمند شایستگی ها، مهارت ها، توانایی ها و ویژگی های خاص می باشد (موسی زاده و عدلی، ۱۳۸۸) انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهم ترین و حساس ترین مسایل در فرایند کار هر سازمانی خواهد بود. بنابراین برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته ترین افراد نیاز به معیارها و ملاک هایی است تا افراد واجد شرایط و بالیاقت، تصدی پست های سازمانی را به عهده بگیرند (تصدیقی، ۱۳۸۴: ۳۴۲). صاحب نظران عرصه مدیریت، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را پیشنهاد می کنند که همچون یک ابزار قوی است که بر رفتارهای افراد تأکید دارد و به موفقیت سازمانی کمک می کند. برای این که یک سازمان، رویکرد مبتنی بر شایستگی را نسبت به منابع انسانی اجرا کنند، باید شایستگی ها تعیین شوند و مدلی توسعه پیدا کند که این شایستگی ها را توصیف کند.



نمودار شماره یک تعداد و توزیع مدیران منطقه ۲۲

مطابق آمار ارائه شده در نمودار کارکنان مدیر در منطقه ۲۲ داریم. این تحقیق بنا بر ضرورت های پیش گفته برای تحقق اهداف زیر انجام می شود:

هدف اصلی: بررسی و تبیین شایستگی های مدیران منابع انسانی

اهداف فرعی: بررسی و تبیین شایستگی های مدیران منابع انسانی از منظر شاخص های شش گانه «الریش» شامل عملکردی معتبر؛ مدیر استعداد / طراح سازمان، عامل تغییر و فرهنگ؛ معمار استراتژی؛ مجری عملیاتی و هم پیمان کسب و کار

سوالات:

آیا مدیران منابع انسانی شهرداری تهران دارای شایستگی های شش گانه مورد نظر الریش هستند؟

۱ دستورالعمل انتصابات، دبیر خانه انتصابات شهرداری تهران آذر ماه ۱۴۰۰

۲ آمار برگرفته معاونت برنامه ریزی و سرمایه انسانی منطقه ۲۲

آیا تفاوت معناداری بین میزان دارا بودن قلمروهای شایستگی مدیران منابع انسانی وجود دارد؟
فرضیه ها:

به نظر می رسد بین قلمروهای شایستگی مدیران منابع انسانی تفاوت معناداری وجود دارد.

۲- پیشینه تحقیق

تبیین شایستگی های منابع انسانی در شرکت ملی پتروشیمی ایران نام تحقیقی است که توسط درویش حسن، موغلی علیرضا، موسوی محمد، پناهی بلال انجام شده است در این تحقیق با استفاده از پرسشنامه «الریش» شایستگی های مدیران منابع انسانی سنجیده شده است. بر اساس نتایج همه شایستگی های مدیران منابع انسانی دارای میانگینی بالاتر از میانگین مورد نظر است.

جزئی نسرين، طاهری نادر، ایلی خدایار در مطالعه ای با عنوان تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان انجام دادند. هدف اصلی تحقیق مذکور تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان است. ابتدا، وضعیت موجود حوزه های تاثیرگذار در توسعه منابع انسانی بررسی و تحلیل شده و سپس شکاف دانش کارکنان شناسایی و علل اصلی وجود شکاف ریشه یابی شد. در نهایت راهبردهای توسعه منابع انسانی در راستای راهبرد اصلی سازمان و راهبرد مدیریت منابع انسانی تدوین گردیده است.

بررسی رابطه تامین نیاز به ابزارهای مدیریت منابع انسانی الکترونیکی با شایستگی ها و نقش های آنان در سازمان، نوشته اوتارخانی علی، علاءالدینی امیرادلان، است. رابطه شایستگی ها و ایفای نقش های آن ها و نقش تامین نیاز افراد حرفه ای منابع انسانی در میان افراد حرفه ای منابع انسانی شرکت خودرو سازی گروه سایپا مطالعه شده است. نتایج حاکی از رابطه دو متغیر است. شناسایی و اولویت بندی معیارهای اخلاقی در مدیریت منابع انسانی، به روش تحلیل سلسله مراتبی گروهی با رویکرد فازی (F-GAHP)، عنوان پژوهشی است که نایب پور محمد، سعیدی فرید، رئیسی نافچی سمانه، در سال ۱۳۹۱ انجام داده اند. در این تحقیق ضمن مطالعه ابعاد مختلف اخلاق سازمانی در مدیریت واحدهای منابع انسانی چارچوبی متشکل از ۷ معیار جهت مدیریت منابع انسانی سازمان های دولتی ارائه شده است. نتایج نشان داد امنیت سوابق کارکنان، امنیت کناری، و نیز حقوق کاری کارمندان بالاترین اولویت را در مدیریت اخلاق مدارانه منابع انسانی در سازمان های دولتی دارند.

چالش های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکارهای رفع آن نوشته سید حامد هاشمی سعیده پور امین زاد است. بر اساس نتایج این تحقیق عواملی مانند جهانی شدن، کمبود نیروی کار ماهر، هرم تصمیم گیری، ترک همکاری از چالش های فراروی توسعه منابع انسانی می باشند.

در تحقیقی با عنوان مدیریت منابع انسانی در سازمان های کوچک نوشته Christopher E. Melissa S. Cardona، Stevensb در سال ۲۰۰۴) در سال ۲۰۰۴ است. بررسی ها نشان داد تصمیم گیری منابع انسانی فرایند طراحی و سرمایه گذاری را به شدت تحت تاثیر می گذارد و موفقیت در کسب و کار را امکان پذیر می نماید. باید به تخصص و دانش خود در مورد درک دقیق و جامع از ماهیت مدیریت منابع انسانی در حال تحول و پویا در شرکت های در حال ظهور اضافه نمود. کوچک (Melissa S. Christopher E. Stevensb, Cardona ۲۰۰۴)

تحقیقی با عنوان نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان های امروز: مورد جزیره قبرس در مقایسه با اتحادیه اروپا توسط Eleni Stavrou-Costea در سال ۲۰۰۲ انجام شده است. در این مطالعه برخی مسائل مهم وابسته به مدیریت منابع انسانی و نقشش در سازمان ها را شناسایی و بررسی نمود. این مسائل عبارتند از: برنامه ریزی منابع انسانی، آموزش، مدیریت و رشد حرفه ای و انعطاف پذیری کار. از قبرس به عنوان مطالعه موردی استفاده و شیوه های بکاررفته در سازمانهای قبرسی با همتایانشان در EU مقایسه گردید. (Eleni. Stavrou-Costea ۲۰۰۲)

اثر شیوه های مدیریت منابع انسانی بر روی انگیزه و یادگیری کارکنان نوشته Akram Abdulraheq Sultan Al-Khaled (اکرم عبدالراغب سلطان آل خالد) در سال ۲۰۱۴ در مجله SSRN انتشار شد. بر این اساس انگیزه یکی از مفاهیم مهم در توسعه ی منابع انسانی در بسیاری از سازمان ها می باشد، معمولاً انگیزه برای یک کارمند یک ویژگی خاص است و عملکرد او را تا حد بالایی افزایش می دهد. این به دلیل این است که شرکت هزینه زیادی صرف جلسات آموزش و تفریحی برای ایجاد انگیزه برای کارکنان می کند، انگیزه می تواند به عنوان میل به تفهیم و جلو بردن یک فرد نسبت به کاری است که انجام می دهد علاوه بر این عدم وجود انگیزه منجر به عملکرد پایین و از دست دادن رقابت و در نتیجه از دست دادن منابع مولد برای سازمان می شود. به همین دلیل است که مدیران استرس این را دارند که سطح بالایی از انگیزه انجام کار در کارکنان وجود داشته باشد. شرکت های موفق نیاز به پرورش یک محیط کاری خوب دارند به طور کلی که یادگیری کارمندان نیز در سطح بالایی قرار بگیرد. ارتباط مدیریت منابع انسانی با عملکرد کارکنان، یک ارتباط مستقیم است به طوری که افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان و دیگر اثرات مثبت انگیزه را در پی دارد.

۳- چارچوب نظری تحقیق

مفهوم شایستگی فردی، سابقه ای طولانی در حوزه مدیریت دارد و بیش تر برای رهبران و مدیران معنا پیدا می کند. «از ریش شایستگی همان توانمندی در خلق ارزش افزوده برای سازمان است، به گونه ای که مزیت رقابتی پایداری را برای سازمان ایجاد کند. (اوتارخانی و همکاران، ۶۷:۱۳۹۰، شایستگی ها در موقع انطباق یک فرد با شغلی خاص، انجام فعالیت های متنوع منابع انسانی، افزایش سهم و عملکرد افراد در موفقیت سازمان و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان مورد استفاده قرار می گیرند) (درویش و همکاران به نقل از Ulrich et al.، 2009: p.42).

با بررسی در تحقیقات مختلف، به شایستگی های متفاوتی منابع انسانی اشاره شده است. شایستگی های ذکر شده توسط ریش (۲۰۰۷) طبقه بندی کامل تر و جامع تری از شایستگی های منابع انسانی را نشان می دهد و برای همین علت به عنوان چارچوب مطالعه این تحقیق انتخاب شده است.

مطابق با آخرین تحقیقات ریش، شش دسته شایستگی توسط یک متولی منابع انسانی اعمال می شود. متولی منابع انسانی باید:

مجری عملیاتی خوب

عملگرای معتبر

عامل فرهنگ و تغییر

مدیر استعداد و طراح سازمان

معماری استراتژی و هم پیمان کسب و کار باشد. شایستگی های منابع انسانی ذکر شده توسط ریش (۲۰۰۷)، به عنوان چارچوب شایستگی های منتخب این تحقیق مورد عبارتند از:

۳-۱- عملگرای معتبر^۱

بر اساس این شایستگی متولیان ی معتبر منابع انسانی می بایست و عملگرا باشند. معتبر بودن، مدیران منابع انسانی را قادر می سازد که با افراد ارتباط برقرار کنند و عملگرا بودن منجر به این می شود که مدیران منابع انسانی درباره کسب و کار دارای نکته نظر داشته باشند و فعالانه در تحقق اهداف استراتژیک مشارکت کنند. عملگرای معتبر بودن، مدیران را قادر می سازد روابط مؤثری داشته باشند این روابط را در عملکرد کسب و کار استفاده کنند.

۳-۲- عامل فرهنگ و تغییر^۲

از متولیان منابع انسانی، به عنوان عامل فرهنگ، انتظار می رود که به جنبه هایی از فرهنگ گذشته که باید پاس داشته شوند احترام گذارند و در عین حال، به شکل گیری فرهنگ جدید، که موفقیت سازمان را تسهیل می کند کمک نمایند. عاملان فرهنگ با مهندسی فرهنگ سازمان، می توانند سازمان و مدیران را هدایت کنند؛ آنها استانداردهای فرهنگ را با فرآیندها و عملیات منابع انسانی در هم می تند و فرهنگ را نزد کارکنان سازمان به یک واقعیت مجسم تبدیل می سازند. گفتنی است متولیان منابع انسانی، به دو شیوه هدایت فرهنگ را انجام می دهند: اول اینکه به توسعه فرهنگ صحیح در سازمان کمک می کنند. دوم، نظام هایی را توسعه می دهند که تغییر در سراسر سازمان گسترش دهد. عامل فرهنگ و تغییر از چهار عامل به هم مرتبط ساخته شده است: هدایت فرهنگ، تسهیل تغییر، فردی سازی فرهنگ و اجرای فرهنگ (Ulrich et al.، 2009: p.116).

۳-۳- مدیر استعداد / طراح سازمان^۳

مدیر استعداد/ طراح سازمان افرادی هستند که تلاش می کنند تا کارکنان با مهارت های مناسب در شغل های مناسب، قرار گیرند و به ایجاد قابلیت های مهم سازمانی متمرکز می شوند. مدیر استعداد بر الزامات شایستگی توجه دارد و چگونگی جابجایی افراد در مسیرهای شغلی درون سازمان یا بیرون از آن را هدایت می کند. استعداد خوب بدون پشتیبانی سازمان پایدار و ماندگار نخواهد بود و سازمان خوب بدون افراد مستعد با شایستگی های مناسب، دستاوردهای قابل ارائه نخواهند داشت (Ulrich et al.، 2009: p.64). ریش چهار عامل را برای این قلمرو در نظر می گیرد: اطمینان از وجود استعداد امروز و فردا، توسعه استعدادها، شکل دهی سازمان، ترویج ارتباطات (Ulrich et al.، 2009: p.138).

1 - Credible Activist
2 - Culture & Change Steward
3 - Talent manager / organization designer

۳-۴- معمار استراتژی^۱

در شایستگی مدیر استراتژی توجه به روندهای کسب و کار و تأثیر آن بر کسب و کار، پیش بینی موانع بالقوه بر سر راه کسب موفقیت و تسهیل فرآیند شفاف سازی استراتژی در نظر گرفته می شود. متولیان منابع انسانی می بایستی سواد لازم برای کسب و کار خود را کسب نمایند تا بتوانند درباره رقبا، مشتریان، زمینه کسب و کار، عملکرد مالی و چگونگی کسب درآمد از سوی کسب و کار، آگاهانه سخن بگویند. دو عامل در قلمرو معمار استراتژی عبارتند از: تقویت چابکی استراتژیک و مشارکت دادن مشتریان

۳-۵- مجری عملیاتی^۲

مدیر مجری عملیات وجوه عملیاتی مدیریت افراد و سازمان را به اجرا در می آورند. سیاست ها می بایستی هدایت، سازگار و اجرا شوند و متولیان منابع انسانی اطمینان کنند که نیازهای اساسی کارکنان به طور مؤثر با استفاده از فناوری جدید، خدمات مشترک و یا برون سپاری مرتفع می شود. بر اساس این شایستگی متولیان منابع انسانی باید در زمینه جبران خدمات، جابجایی، استخدام، آموزش و مانند آن در امور کارکنان مهارت کسب نمایند و از پاسخگویی مؤثر به این نیازهای اساسی اطمینان حاصل کنند. در حیطه مجری عملیاتی، سه عامل اجرای سیاست های محیط کار، طراحی نظام های پاداش دهی و توسعه فناوری منابع انسانی مهم تلقی می شوند. (Ulrich et al., 2009: p.65 نقل از درویش و همکاران).

۳-۶- هم پیمان کسب و کار^۳

متولیان منابع انسانی باید به شرکای کسب و کار تبدیل شوند. شریک راهبردی بودن نیازمند آن است که متخصصان منابع انسانی دقیقاً بدانند چه شایستگی‌هایی متضمن اجرای موفق راهبرد شرکت هاست و منابع انسانی چگونه بر این شایستگی ها تأثیر می گذارند؟ این مسئله امری خطیر است، زیرا از منظر نقش های سنتی، منابع انسانی فقط در نقش متخصصان اداری، مدافعان کارکنان و کارگذاران تغییر در محیط شناخته می شوند. آن ها باید زنجیره ارزش کسب و کار، طرح ارزش آفرینی کسب و کار، چگونگی کسب ثروت و چگونگی تبدیل ورودی های کم ارزش به خروجی های پرارزش را درک کنند. چهار عامل در این قلمرو عبارتند از: تفسیر زمینه اجتماعی، خدمت به زنجیره ارزش، تدوین طرح ارزش آفرینی، به کارگیری فناوری کسب و کار

۴- روش انجام تحقیق

روش تحقیق با توجه به موضوع پژوهشی از نوع پیمایشی (survey metod) است و با بهره گیری از روش اسنادی می باشد. داده ها با نرم افزار Spss مورد پردازش قرار گرفته و با به کارگیری روش پیمایشی چگونگی توزیع شایستگی های شش گانه «الریش» بررسی شده است. همچنین از پرسشنامه محقق ساخته با ساختار طیف لیکرت پنج گزینه ای که شامل ۶۰ سؤال بود، استفاده گردید. با تکمیل پرسشنامه های تحقیق که پس از پیش آزمون و انجام دادن اصلاحات لازم در اختیار پرسشگران مجرب و آموزش دیده قرار گرفته است کار جمع آوری داده ها صورت گرفته است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی، از نظر دامنه خرد، و واحد مشاهده "فرد" و سطح تحلیل نیز فرد می باشد. این مطالعه سعی دارد تا شایستگی های جدید منابع انسانی را برای متولیان منابع انسانی در شهرداری تهران (مطالعه موردی منطقه ۲۲) تبیین کند. جامعه آماری این تحقیق کارکنان شهرداری منطقه ۲۲ با سمت معاون، مشاور، مدیران و سرپرستان کلیه ادارات است به تعداد ۱۲۱ نفر که ۱۷ زن و ۱۰۴ نفرشان مرد هستند. با روش نمونه گیری سهمیه ای تعداد ۱۰۰ پرسشنامه برای مردان و ۱۸ پرسشنامه برای مدیران زن تکمیل شد که مستخرج از جدول مورگان و گرجسی محاسبه شد، برای آزمون قابلیت اعتماد یا پایایی (Reliability) پرسشنامه ای که به صورت طیف لیکرت طراحی شده و جواب های آن چند گزینه ای می باشد، به کار می رود. در تجزیه و تحلیل اطلاعات مستخرج از پرسشنامه از آزمون های T-Test و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

جدول شماره ۱: آلفای کرونباخ برای پایایی سازه های پرسشنامه

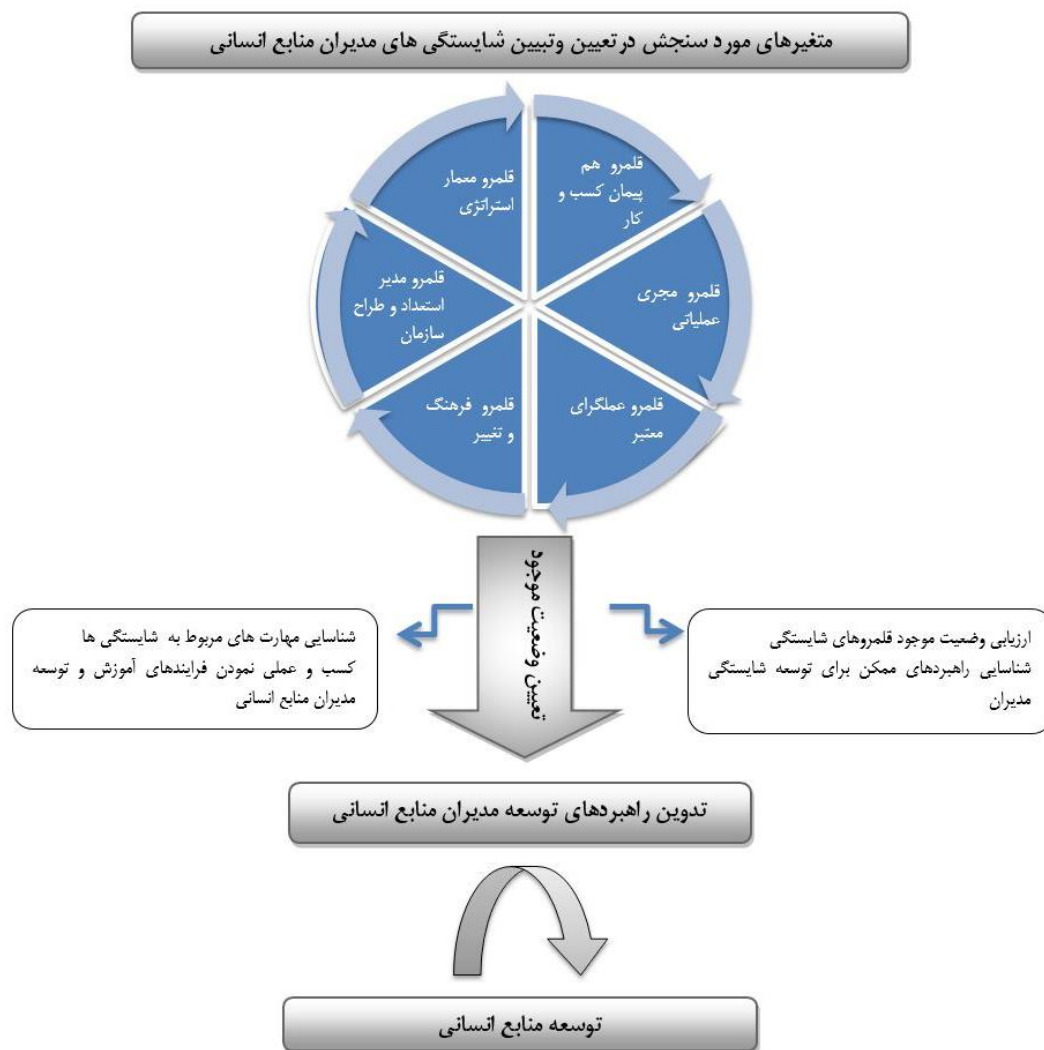
| عوامل اصلی سازه های پرسشنامه | تعداد گویه ها | ضریب آلفا |
|----------------------------------|---------------|-----------|
| قلمرو عملکردی معتبر | ۱۰ | ۰,۹۶۸ |
| قلمرو فرهنگ و تغییر | ۱۲ | ۰,۹۶ |
| قلمرو مدیر استعداد و طراح سازمان | ۹ | ۰,۹۲۱ |
| قلمرو معمار استراتژی | ۷ | ۰,۹۷۶ |
| قلمرو مجری عملیاتی | ۹ | ۰,۹۷۵ |
| قلمرو هم پیمان کسب و کار | ۱۳ | ۰,۹۶۴ |

1 - Strategy architect
2 - Operational executor
3 - Business ally

۵- تعیین سنجش شایستگی ها

در تحقیق حاضر شایستگی های منابع انسانی در ابعاد اصلی شامل عملگرایی معتبر، عامل فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد و طراح سازمان، معمار استراتژی، مجری عملیاتی، هم پیمان کسب و کار مورد بررسی قرار گرفته است. برای انجام این تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است که دارای ۶۰ سؤال می باشد. برای بررسی داده های بدست آمده از آزمون های آماری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده می شود. همان طور که در مدل نظری مستخرج از چارچوب نظری مشاهده می شود در این پژوهش شایستگی های منابع انسانی از شاخص های الریش (۲۰۰۸)، که شایستگی های منابع انسانی را در شش دسته طبقه بندی کرده، مورد تبیین قرار می گیرد.

«الگوی تحلیلی»



۶- نتیجه گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف شناسایی شایستگی های مدیران منابع انسانی شهرداری منطقه ۲۲ تهران به ارزیابی وضعیت موجود قلمروهای شایستگی، مقایسه میانگین شایستگی های شش گانه مدیران و تعیین اولویت های شایستگی مدیران می پردازد. بر مبنای یافته های پژوهش حاضر شایستگی های مدیران منابع انسانی شهرداری منطقه ۲۲ تهران دارای میانگین پایین تر از میانگین مورد بررسی است و تقریباً هر شش شایستگی مورد نظر از نظر افراد در جامعه مورد مطالعه (شهرداری تهران) دارای وضعیت متوسط هستند و می توان گفت که در جامعه مورد مطالعه شایستگی های منابع انسانی خیلی مورد توجه قرار نگرفته و یا در عمل کمتر مورد استفاده قرار گرفته اند. همچنین از بین این شایستگی های بررسی شده، شایستگی مدیر استعداد و طراح سازمان دارای بالاترین (۲،۵۶۸) میانگین بوده و شایستگی عملگرایی معتبر دارای پایین ترین (۲،۳۱۴) میانگین هستند. این در حالی است که مطابق با نظر الریش و همکاران (۲۰۰۸) از متولیان و منابع انسانی انتظار می رود که در وهله اول هم معتبر و هم عملگرا باشند در

غیر این صورت مورد احترام نبوده و حرف شنوی از آنها وجود نخواهد داشت. بدین ترتیب متخصصان منابع انسانی برای کسب موفقیت و خلق ارزش بایستی هم برای همکاران منابع انسانی خود و هم برای مدیران عملیاتی کسب و کار، افراد معتبری باشند. البته سایر شایستگی‌های منابع انسانی بررسی شده همسو با عملگرایی معتبر باید مورد توجه قرار گیرند. قلمرو معمار استراتژی کمترین بارعاملی و همبستگی و قلمرو عملگرایی معتبر بیشترین بارعاملی و همبستگی را با شایستگی‌های منابع انسانی دارد. همه متغیرها با هم رابطه‌ی همبستگی بالایی دارند، با توجه به مقدار sig و t فرض برابری میانگین پاسخ‌ها در قلمروهای مختلف رد می‌شود. در آزمون آنالیز واریانس یک طرفه فرض H_0 یعنی عدم وجود اختلاف بین میانگین قلمروها رد می‌شود و میانگین پاسخ‌ها در بین قلمروها اختلاف معنی‌داری دارند. بر اساس آزمون فریدمن که یک آزمون ناپارامتری معادل آنالیز واریانس با اندازه‌های تکراری (درون گروهی) است و از آن برای مقایسه میانگین رتبه‌ها در بین **k** متغیر (گروه) استفاده می‌کنیم رتبه‌های هر یک از قلمرو شایستگی‌ها آمده است و می‌توان مقدار آماره مربع کی را با ۵ درجه آزادی و همچنین سطح معنی‌داری آزمون را با مقدار صفر مشاهده کرد که نشان از رد شدن فرض صفر دارد. با توجه به خروجی‌های به دست آمده نظر پاسخ دهندگان در خصوص هر یک از قلمروها متفاوت است. بر این اساس قلمرو مدیر استعداد و طراح سازمان بیشترین امتیاز و قلمرو عملگرایی معتبر کمترین امتیاز را کسب کرده‌اند. اولویت بندی قلمروها شایستگی از نظر پاسخ دهندگان بر اساس آزمون فریدمن به ترتیب زیر می‌باشد:

1- مدیر استعداد و طراح سازمان ۲- معمار استراتژیک ۳- فرهنگ و تغییر ۴- مجری عملیاتی ۵- هم پیمان کسب و کار ۶- عملگرایی معتبر. آزمون فریدمن نشانگر تفاوت رتبه بندی قلمروها است. با توجه به نتایج این مطالعه، پیشنهاد می‌شود، مدیران مهارت‌های مربوط به شایستگی‌های مدیر استعداد و طراح سازمان و معمار استراتژیک را شناسایی نموده و در جهت کسب و عملی نمودن آن‌ها گام بردارند. نتایج آزمون T-Test بیانگر این است که تمامی شایستگی‌های منابع انسانی دارای میانگین کمتر از ۳ هستند. مطابق با تحلیل نتایج آزمون T-Test کرانه پایین و بالا هر دو منفی است بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که میانگین متغیر بررسی شده کوچک‌تر از مقدار آزمون می‌باشد. بنابراین میانگین تمامی شایستگی‌های منابع انسانی کوچک‌تر از مقدار آزمون می‌باشند یعنی تقریباً هیچ کدام از شایستگی‌های منابع انسانی مورد مطالعه از وضعیت چندان مطلوبی برخوردار نیستند و آماره t نیز که به صورت داده‌های منفی بدست آمده تأیید کننده این وضعیت نامطلوب در بکارگیری شایستگی‌های منابع انسانی در جامعه مورد مطالعه می‌باشد. با توجه به نتایج بدست آمده از این مطالعه که بیانگر وضعیت نامطلوب استفاده از شایستگی‌های منابع انسانی است، سازمان مورد مطالعه و سایر سازمان‌های مشابه بایستی بتوانند با تدوین استراتژی‌ها و سیاست‌های ترغیب کننده و با انجام برنامه‌ریزی در این باره، زمینه کسب، تقویت و بکارگیری این شایستگی‌ها را فراهم کنند. همچنین موارد زیر جهت برنامه ریزی و توجه به آن در استراتژی کلان سازمان پیشنهاد می‌شود:

- متولیان منابع انسانی تلاش کنند افراد مناسب با مهارت‌های مناسب در شغل‌های مناسب، قرار گیرند و ایجاد قابلیت‌های مهم سازمانی متمرکز شوند.
- توجه به الزامات شایستگی ضروری است.
- چگونگی جابجایی افراد در مسیرهای شغلی درون سازمان یا بیرون از آن با هدایت درست انجام گیرد.
- توجه به طراحی سازمان و پیوند قابلیت‌های افراد و گروه‌ها به ساختار، فرآیندها و خط‌مشی‌های اداره کننده سازمان توجه بیشتری معطوف شود.
- از استعداد خوب پشتیبانی کنند زیرا بدون آن سازمان پایدار و ماندگار نخواهد بود
- سازمان خوب با افراد مستعد و دارای شایستگی‌های مناسب، دستاوردهای قابل‌ارائه خواهند داشت
- تدوین استانداردهایی برای استعدادهای مورد نیاز و ارزیابی استعدادهای کلیدی و توسعه‌ی مهارت‌های مدیریتی مدیران منطقه بیش از پیش انجام گیرد.
- در بخش معمار استراتژیک نیز نیاز به توجه جدی احساس می‌شود. از آنجائیکه جذب، ارتقاء و نگهداری افراد لایق در سازمان از وظایف متولیان منابع انسانی است لذا کسب سواد و تخصص لازم برای کار و ارائه خدمات و ارتقای توانایی انتقال تجربیات به نیروی انسانی منطقه ضرورت دارد.
- مدیران آموزش‌های لازم جهت همسو سازی اقدامات منابع انسانی با استراتژی سازمان را کسب کنند

منابع

۱. بررسی رابطه تامین نیاز به ابزارهای مدیریت منابع انسانی الکترونیکی با شایستگی‌ها و نقش‌های آنان در سازمان، اوتارخانی علی، علاءالدینی امیراردلان، نشریه: چشم انداز مدیریت دولتی: پاییز ۱۳۹۰، دوره ۲، شماره ۷، از صفحه ۵۷ تا صفحه ۸۰.
۲. تصدیقی، محمد علی (۱۳۸۵)، «موانع توسعه شایسته‌سالاری در سازمانهای دولتی ایران و راهکارهای آن»، مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمانها، تهران: شیوه

۳. شناسایی و اولویت بندی معیارهای اخلاقی در مدیریت منابع انسانی، به روش تحلیل سلسله مراتبی گروهی با رویکرد فازی (F-GAHP)، نایب پور محمد، سعیدی فرید، رئیسی نافچی سمانه، نشریه: توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی: پاییز ۱۳۹۱، دوره ۷، شماره ۲۵، از صفحه ۱۳۵ تا صفحه ۱۶۵
۴. درویش حسن، موغلی علیرضا، موسوی محمد، پناهی بلال، تبیین شایستگی های منابع انسانی در شرکت ملی پتروشیمی ایران، پژوهش نامه مدیریت تحول (پژوهش نامه مدیریت): بهار و تابستان ۱۳۹۳، دوره ۶، شماره ۱۱
۵. جزئی نسرين، طاهري نادر، ایلی خدیار، تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان، مطالعات مدیریت راهبردی: تابستان ۱۳۸۹، دوره ۱، شماره ۲
۶. زهره سرمد، عباس بازرگان، روش های تحقیق در علوم رفتاری، الهه حجازی، نشر آگه، سال انتشار ۱۳۹۳ چاپ ۲۶
۷. سید حامد هاشمی، سعیده پور امین زاد، چالش های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکارهای رفع آن، مجله کار و جامعه، شماره ۱۳۶ مهرماه ۱۳۹۰
۸. کاظمی، بابک (۱۳۸۰)، (مدیریت امور کارکنان) اداره امور استخدامی و منابع انسانی با نگرش کاربردی به بخش دولتی در ایران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۹. فراهانی، صادق و قربانی زاده، وجه الله و تقوی فرد، محمد تقی و رنگریز، حسن، ۱۳۹۹، الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه های برتر ایران، <https://civilica.com/doc/>
10. Stavrou-Costea Eleni The role of human resource management in today's organizations: The ... Journal of European Industrial Training; 2002; 26. 6/7; ProQuest Education Journals - 2002- pg. 261
۱۱. Melissa S. Cardona Christopher E. Stevens Managing human resources in small organizations: What do we know? Human Resource Management Review 14 (2004) 295–323