

طراحی مدل شایستگی مدیران مجتمع صنایع لاستیک یزد

اعظم ساعی همدان

آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت صنایع لاستیک یزد

A.saeiafarin@gmail.com

چکیده: هدف این پژوهش، طراحی و تبیین یک مدل شایستگی بومی و کاربردی برای مدیران میانی و عملیاتی مجتمع صنایع لاستیک یزد (یزد تایر) بود. این پژوهش با اتخاذ فلسفه عمل گرایی و رویکرد آمیخته از نوع اکتشافی متوالی انجام شد. در فاز کیفی، با بهره گیری از تحلیل اسنادی شامل اسناد استراتژیک سازمان، الگوپردازی از شرکت های پیشروی داخلی و خارجی و مدل های بنیادین، جلسات گروه متمرکز و نظر ۸ خبره، ۳۹ شایستگی اولیه شناسایی و پس از پالایش به ۲۱ شایستگی نهایی در سه دسته محوری، مدیریتی-رهبری و راهبردی تقلیل یافت. خروجی فاز کیفی، تدوین دو لیست مجزا برای مدیران میانی (۱۸ شایستگی) و مدیران عملیاتی (۱۳ شایستگی) بود. در فاز کمی، داده ها از طریق پرسش نامه محقق ساخته با تأیید روایی محتوا CVR برابر با ۰.۸۵ و CVI برابر با ۰.۸۸ و پایایی آلفای کرونباخ ۰.۸۰ برای مدیران میانی و ۰.۸۷ برای مدیران عملیاتی. از ۶۹ مدیر (۱۷ مدیر میانی و ۵۲ مدیر عملیاتی) با نرخ بازگشت ۱۰٪ جمع آوری و با روش های آماری توصیفی و استنباطی (مانند من-ویتنی و کراسکال-والیس) تحلیل شد. یافته ها نشان داد برای مدیران میانی، شایستگی های «تصمیم گیری و حل مسئله» (با میانگین ۴/۸۸)، «مهارت های رهبری» (۴/۷۱)، و «کار تیمی و همکاری» (۴/۷۱) در اولویت اول قرار دارند. برای مدیران عملیاتی، «مهارت های مدیریت افراد» (۴/۷۹)، «مهارت های ارتباطی» (۴/۷۹) و «کار تیمی و همکاری» (۴/۶۷)، به عنوان شایستگی های برتر شناسایی شدند. یک هسته مشترک متشکل از «مهارت های ارتباطی»، «کار تیمی و همکاری» و «تصمیم گیری و حل مسئله» در هر دو سطح شناسایی شد که با فرهنگ مشارکتی سازمان هم خوانی دارد. مدل نهایی ارائه شده به همراه تعاریف عملیاتی و مصادیق رفتاری، ابزاری علمی برای یکپارچه سازی و بهینه سازی فرایندهای منابع انسانی (جذب، توسعه، ارزیابی و جانشین پروری) فراهم می کند و می تواند به کاهش «شکاف شایستگی» و کسب مزیت رقابتی پایدار برای سازمان در بازار روبه رشد تایر کمک شایانی کند.

واژه های کلیدی: صنعت تایر سازی، منابع انسانی، جذب نیرو، نگهداشت کارکنان، بازنشستگی پیش از موعد

مقدمه

نیمه ساختار یافته و چک لیست تحلیل اسناد، و در فاز کمی، پرسش نامه محقق ساخته مبتنی بر مقیاس لیکرت ۵ درجه ای بود. روایی پرسش نامه به روش روایی محتوایی (CVR برابر با ۰.۸۵ و CVI برابر با ۰.۸۸) و روایی سازه تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی با شاخص های (CFI برابر با ۰.۹۲ و RMSEA برابر با ۰.۰۶) و پایایی آن با آلفای کرونباخ (۰.۸۰) برای مدیران میانی و ۰.۸۷ برای مدیران عملیاتی تأیید شد. داده های کمی با استفاده از نرم افزار SPSS و با به کار گیری آمار توصیفی و آزمون های استنباطی غیر پارامتریک (مانند من-ویتنی و کراسکال-والیس) تجزیه و تحلیل شدند.

نتیجه ها و بحث

تحلیل داده های کیفی منجر به شناسایی و دسته بندی ۲۱ شایستگی نهایی در سه دسته محوری، راهبردی، مدیریتی و رهبری شد. نتایج کمی نشان داد که از دیدگاه مدیران میانی، شایستگی های «تصمیم گیری و حل مسئله» (با میانگین ۴/۸۸)، «مهارت های رهبری» (۴/۷۱) و «کار تیمی و همکاری» (۴/۷۱) بالاترین اولویت را دارند. در سطح مدیران عملیاتی، «مهارت های مدیریت افراد» (۴/۷۹)، «مهارت های ارتباطی» (۴/۷۹) و «کار تیمی و همکاری» (۴/۶۷) به عنوان شایستگی های برتر شناسایی شدند (جدول ۱).

جدول ۱- شایستگی های برتر در دو سطح مدیران میانی و عملیاتی براساس

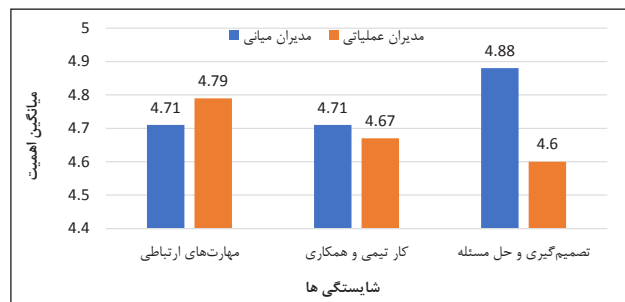
میانگین اهمیت

رتبه	مدیران میانی (براساس میانگین)	مدیران عملیاتی (براساس میانگین)
۱	تصمیم گیری و حل مسئله	مهارت های مدیریت افراد
۲	مهارت های رهبری	مهارت های ارتباطی
۳	کار تیمی و همکاری	کار تیمی و همکاری
۴	مهارت های ارتباطی	تصمیم گیری و حل مسئله
۵	مدیریت تغییر	نتیجه گرایی

بخش تجربی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده ها، از نوع آمیخته اکتشافی متوالی بود. فاز کیفی شامل بررسی مدل های مرجع و بنیادین، اسناد سازمانی و چالش های موجود در سازمان در جلسات گروه متمرکز (مدیران، معاونان، روسا و سرپرستان) و ۸ خبره (شامل ۴ مدیر ارشد، ۲ مدیر منابع انسانی، ۱ مشاور صنعت تایر و ۱ مشاور در حوزه شایستگی و مدیریت منابع انسانی) بود. در فاز کمی، جامعه آماری شامل کلیه ۶۹ مدیر میانی و عملیاتی مجتمع صنایع لاستیک یزد بود که به روش سرشماری مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده در فاز کیفی، مصاحبه

هسته مشترک شایستگی‌ها: شایستگی‌های "مهارت‌های ارتباطی"، "کارتیمی و همکاری" و "تصمیم‌گیری و حل مسئله" در لیست پنج شایستگی برتر هر دو گروه حضور دارند. این امر نشان می‌دهد که این سه شایستگی پایه‌های اساسی و غیرقابل انکار موفقیت مدیریتی در تمامی سطوح این سازمان محسوب می‌شوند.



شکل ۱- مقایسه میانگین اهمیت شایستگی‌های مشترک و برتر در دو سطح مدیران میانی و عملیاتی

تحلیل مقایسه‌ای شایستگی‌های مشترک و برتر در دو سطح مدیران میانی و عملیاتی براساس اهمیت:

این مقایسه نشان می‌دهد شایستگی‌های مشترک و برتر برای هر دو سطح مدیران میانی و عملیاتی دارای اولویت‌های متفاوت هستند و اولویت‌های آنان بازتابی از نقش‌ها و مسئولیت‌های متفاوت آنان در سازمان است:

۰ مدیران عملیاتی بر شایستگی‌هایی تأکید دارند که مدیریت مؤثر تعاملات مستقیم (مانند مهارت‌های ارتباطی) را امکان‌پذیر می‌سازد.

۰ مدیران میانی بر شایستگی‌هایی تمرکز می‌کنند که تحلیل مسائل پیچیده و هدایت واحد تحت مدیریتشان (مانند تصمیم‌گیری و حل مسئله) را تقویت می‌کند.

۰ کار تیمی و همکاری به‌عنوان یک پایه مشترک و ضروری برای هر دو نقش عمل می‌کند.

این یافته‌ها می‌تواند مبنای ارزشمندی برای طراحی برنامه‌های توسعه شغلی و آموزشی متناسب با سطح برای هر گروه از مدیران باشد.

نقاط تمایز کلیدی: این تفاوت‌ها به‌خوبی بازتاب‌کننده تفاوت در نقش‌ها و

مسئولیت‌ها است.

۰ تمرکز مدیران میانی: این گروه به‌طور مشخص بر شایستگی‌های راهبردی و تحلیلی مانند "مهارت‌های رهبری" و "مدیریت تغییر" تأکید دارند، که برای هدایت واحد تحت مدیریت و انطباق با تحولات کلان سازمانی ضروری است و اولویت "مهارت‌های رهبری" نشان‌دهنده نیاز انسانی به الهام بخشی است.

۰ تمرکز مدیران عملیاتی: این گروه به‌طور واضح بر شایستگی‌های اجرایی و نظارتی مانند "مهارت‌های مدیریت افراد" و "نتیجه‌گرایی" تمرکز کرده‌اند، که برای نظارت مستقیم بر نیروی انسانی و اطمینان از حصول نتایج عملیاتی حیاتی هستند و اولویت "مهارت‌های مدیریت افراد" بر اهمیت روابط انسانی در سطوح عملیاتی تأکید دارد.

آزمون من-ویتنی نشان داد که باتوجه به اینکه سطح معناداری (p-value) برای "کارتیمی و همکاری" و "مهارت‌های ارتباطی" بیشتر از ۰/۰۵ است هیچ تفاوت آماری معناداری بین دیدگاه مدیران میانی و عملیاتی در خصوص اهمیت این شایستگی‌های پایه وجود ندارد. اما شایستگی «تصمیم‌گیری و حل مسئله» برای مدیران میانی از اهمیت به‌مراتب بالاتری برخوردار است ($p < ۰/۰۵$) این یافته با مدل سه مهارتی کاتز که بر اهمیت بیشتر مهارت‌های ادراکی در سطوح بالاتر مدیریتی تأکید دارد، همسو است.

همچنین، آزمون کراسکال-والیس نشان داد مقادیر p-value برای تمامی شایستگی‌ها (کارتیمی و همکاری، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های رهبری، و مهارت‌های مدیریت افراد) بالاتر از ۰/۰۵ است، که نشان‌دهنده عدم تأثیر معنادار سابقه کار بر این شایستگی‌ها است. این نتیجه یکپارچگی نگرش مدیران را در مورد اهمیت شایستگی‌ها، صرف‌نظر از سابقه کار، تأیید می‌کند.

مقایسه تطبیقی با مدل‌های شایستگی معتبر مانند مدل کلاسیک کاتز، مدل لومینگر و مدل اسپنسر و همچنین مدل‌های شایستگی شرکت‌های پیشرو جهانی مانند میشلن، بریجستون و گودیر، حاکی از همخوانی قابل توجه اولویت‌های شناسایی‌شده با مدل‌های فوق است.

تمرکز مشترک بر شایستگی‌های "مهارت‌های ارتباطی" و "کارتیمی و همکاری" در هر دو سطح مدیریتی، بازتابی از فرهنگ مشارکتی و سطح بلوغ متوسط رو به بالای حاکم بر سازمان است.

جدول ۲- شایستگی‌های کلیدی مدیران با تعاریف و مصادیق

ردیف	شایستگی	تعریف عملیاتی	مصادیق رفتاری (نشانه‌های قابل مشاهده)
۱	تصمیم‌گیری و حل مسئله	توانایی تحلیل مسائل پیچیده، شناسایی گزینه‌های مختلف، ارزیابی ریسک‌ها و پیامدها، و اتخاذ تصمیمات به‌موقع و مؤثر که منافع بلندمدت سازمان را تأمین کند.	✓ مسائل را به اجزای تشکیل‌دهنده تجزیه کرده و داده‌های مرتبط را از منابع مختلف جمع‌آوری می‌کند. ✓ از ابزارهای تحلیلی مانند تحلیل ریشه‌ای، (SWOT) برای درک کامل ابعاد مسئله استفاده می‌کند. ✓ گزینه‌های مختلف را با در نظر گرفتن مزایا، معایب، ریسک‌ها و تأثیرات کوتاه‌مدت و بلندمدت ارزیابی می‌کند. ✓ گزینه‌های مختلف را با در نظر گرفتن مزایا، معایب، ریسک‌ها و تأثیرات کوتاه‌مدت و بلندمدت ارزیابی می‌کند. ✓ پس از تحلیل، با قاطعیت تصمیم می‌گیرد و از تصمیم خود در قبال دیگران دفاع منطقی می‌کند. ✓ پس از اجرای تصمیم، نتایج را پیگیری کرده و در صورت لزوم اصلاحات لازم را انجام می‌دهد. ✓ دیگران را در فرایند حل مسئله مشارکت می‌دهد تا از جامعیت تحلیل اطمینان حاصل کند.
۲	کار تیمی و همکاری	توانایی ایجاد همکاری و هماهنگی مؤثر بین واحدهای مختلف، تسهیل تعاملات بین‌سازمانی و ایجاد روحیه همدلی و اعتماد برای دستیابی به اهداف مشترک.	✓ برای دستیابی به اهداف مشترک، فعالانه با سایر واحدها و بخش‌ها همکاری می‌کند. ✓ به ایجاد فضایی مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل بین اعضای تیم و واحدهای مختلف کمک می‌کند. ✓ اختلاف‌نظرها و تعارضات بین واحدها را به شیوه‌ای سازنده مدیریت و حل‌وفصل می‌کند. ✓ اطلاعات و منابع را به‌طور داوطلبانه با دیگر واحدها به اشتراک می‌گذارد. ✓ در جلسات و پروژه‌های مشترک، نقش فعال و سازنده‌ای ایفا می‌کند. ✓ موفقیت‌های حاصل از کار تیمی را جشن گرفته و نقش هر یک از اعضا را به رسمیت می‌شناسد.
۳	مهارت‌های ارتباطی	توانایی انتقال واضح و مؤثر اطلاعات، ایده‌ها و دستورالعمل‌ها به سطوح مختلف سازمان به‌صورت کتبی و شفاهی و با در نظر گرفتن مخاطب.	✓ مطالب پیچیده را به زبانی ساده و قابل فهم برای مخاطبان مختلف ارائه می‌دهد. ✓ در جلسات، به‌طور مؤثر و متقاعدکننده صحبت کرده و از ابزارهای مناسب استفاده می‌کند. ✓ گزارش‌ها و مستندات نوشتاری را به‌صورت واضح، ساختاریافته و بدون ابهام تهیه می‌کند. ✓ به‌طور فعال به صحبت‌های دیگران گوش داده و با پرسش سوالات کلیدی، اطمینان از درک متقابل حاصل می‌کند. ✓ بازخوردهای سازنده و به‌موقع به اعضای تیم و همکاران ارائه می‌دهد. ✓ از انواع کانال‌های ارتباطی به‌طور مناسب استفاده می‌کند.

نتیجه‌گیری

مدل نهایی ارائه‌شده در این پژوهش (جدول ۲)، با دربرداشتن شایستگی‌های اختصاصی هر سطح و شایستگی‌های مشترک، و همچنین تعاریف عملیاتی و مصادیق رفتاری شفاف، این قابلیت را دارد تا به‌عنوان نقشه راهی جامع و ابزاری علمی در خدمت نظام یکپارچه مدیریت منابع انسانی سازمان قرار گیرد. کاربرست این مدل می‌تواند شکاف شایستگی موجود را کاهش داده و از طریق همسوسازی

ظرفیت‌های انسانی با اهداف استراتژیک، به بهبود عملکرد، تاب‌آوری و نهایتاً کسب مزیت رقابتی پایدار برای مجتمع صنایع لاستیک یزد در بازار پویای تأثیر منجر شود. از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به حجم نسبتاً کم نمونه مدیران میانی (۱۷ نفر) اشاره کرد. این مدل می‌تواند در فرایندهای جذب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری سازمان به‌کار گرفته شود و باعث یکپارچگی فرایند مدیریت منابع انسانی شود.

مراجع

- [۱] دهقان، م. (۱۳۸۶). طراحی مدل شایستگی مدیران صنایع خودروسازی. فصلنامه علوم مدیریت ایران.
- [2] Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. John Wiley & Sons.
- [3] Boyatzis, R. E. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. John Wiley & Sons.
- [4] Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review.
- [5] Deloitte. (2024). Global Human Capital Trends Report.