

چالش‌های جذب و نگهداشت نیروی انسانی در صنعت تایر

محمد شیرازی^۱، احمدعلی نجفی^۲ و مریم افزلی^{۳*}

۱- مدیر منابع انسانی، شرکت دانش‌بنیان یاسا تایر و رابر

۲- مشاور اجرایی مدیرعامل، شرکت دانش‌بنیان ایران یاسا تایر و رابر

۳- کارشناس، شرکت دانش‌بنیان ایران یاسا تایر و رابر

maryam.afzali22@gmail.com

چکیده: نیروی انسانی قلب تپنده صنعت تایرسازی است. از این‌رو موفقیت پایدار و مزیت رقابتی سازمان‌ها با انگیزش و رضایت منابع انسانی ارتباط مستقیم داشته و شرکت‌ها از طریق هم‌راستا کردن استراتژی‌های منابع انسانی با اهداف کلان کسب‌وکار به دنبال حداکثر رشد و پویایی هستند. صنعت تایر نیز دارای چالش متعددی در خصوص منابع انسانی دارد. تغییر در انتظارات نیروی کار مخصوصاً جوانان یکی از موضوعات بااهمیت نیروی انسانی است. بنابراین برای انجام این پژوهش، یک تیم از متخصصان در حوزه صنعت تایر تشکیل شد. در ابتدا با بهره‌گیری از نظرات خبرگان، چالش‌های اصلی نیروی انسانی صنعت تایر شناسایی شده و سپس از آنان درخواست شد که با نگاهی کاربردی و آینده‌محور، راهکارهای ملموس و عملی برای جذب و نگهداشت نیرو پیشنهاد کنند. در مرحله بعدی راهکارها جمع‌بندی، اولویت‌بندی و امتیازدهی شدند. این راهکارها شامل توسعه برنامه‌های پیشرفت شغلی و مهارت‌های کار، انگیزه‌های مالی و سایر موارد هستند. نتایج نشان می‌دهد ترکیب چندین اقدام مکمل می‌تواند آینده پایدارتری برای این صنعت ساخته و توجه به تمامی این عوامل تضمین‌کننده بقا و پیشرفت سازمان‌ها خواهد بود.

واژه‌های کلیدی: صنعت تایرسازی، منابع انسانی، جذب نیرو، نگهداشت کارکنان، بازنشتگی پیش از موعد

مقدمه

صنعت تایرسازی ایران، از یزد تایر و کویر تایر تا گروه صنعتی بارز و ایران یاسا، یکی از بخش‌های کلیدی اقتصاد کشور است که سالانه حدود ۲۵۰ هزار تن تایر تولید کرده و نیازهای بازار داخلی و حتی بخشی از بازارهای منطقه‌ای را تأمین می‌کند. این صنعت افزون‌بر نقش اقتصادی، اشتغال‌آفرینی گسترده‌ای نیز دارد. اما در حال حاضر با چالش‌های بزرگی در زمینه نیروی انسانی روبروست. مشکلات این صنعت نظیر کمبود نیروی متخصص، سختی کار که باعث فرسودگی زودهنگام شده و نیز بازنشتگی پیش از موعد کارگران ماهر نه تنها بهره‌وری را کاهش داده، بلکه هزینه‌های استخدام و آموزش را نیز افزایش می‌دهد. این مقاله با زبانی ساده و روان، راهکارهایی عملی و متناسب با شرایط کشور ایران پیشنهاد می‌دهد تا شرکت‌های تایرسازی بتوانند از این موانع عبور کنند.

پرسش اصلی پژوهش: چالش‌های جذب و نگهداشت نیروی انسانی در شرکت‌های تایرسازی ایران چیست؟

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است؛ چراکه پس از انجام پژوهش، نتایج به‌دست‌آمده می‌تواند در راستای شناسایی چالش‌های جذب و نگهداشت نیروی انسانی در صنایع تایرسازی ایران مؤثر واقع شود. همچنین از نظر روش، توصیفی و تحلیلی است. در این پژوهش از طریق به‌کارگیری تکنیک دلفی و نظر خبرگان، راهکارهای اجرایی مؤثر در جذب و نگهداشت کارکنان بررسی و ارائه شده است.

بخش تجربی

جهت انجام این پژوهش، ۲۲ نفر از خبرگان منتخب شامل مدیران، متخصصان و کارکنان عملیاتی با سابقه به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. از طریق پرسش‌نامه باز از متخصصان درخواست شد که نظرات خود را در خصوص مهم‌ترین چالش‌های جذب و نگهداشت نیروی انسانی در صنعت تایر عنوان کرده و راهکارهای پیشنهادی خود را بدون محدودیت بیان کنند. سپس پاسخ‌ها دسته‌بندی شده و با توجه به نظرات جمع‌بندی شده و نیز مطالعات کتابخانه‌ای و سایر گزارش‌ها، مهم‌ترین چالش‌ها در صنعت تایر در قالب ۴ موضوع زیر شناسایی شد.

◆ کمبود نیروی متخصص

هم‌اکنون بسیاری از شرکت‌های تایرسازی به‌ویژه در شهرهای صنعتی مثل یزد، کردستان و حتی تهران با کمبود نیروی متخصص روبرو هستند. فرایندهای پیچیده تولید تایر از طراحی فرمولاسیون محصولات تا کنترل کیفیت، به کارکنان عملیاتی با دانش فنی و تجربه عملی نیاز دارد. اما امروزه اولویت و انگیزه کارکنان تغییر کرده و نیروی کار جوان امروزی، بیشتر به سمت مشاغل خدماتی یا فناوری‌های نوین نظیر کسب‌وکارهای مجازی جذب می‌شوند. بنابراین استخدام نیروهای جوان به‌عنوان یکی از این چالش‌هاست.

◆ سختی کار و فرسودگی

یکی دیگر از این چالش‌ها، شرایط فیزیکی محیط کار نظیر گرما، سروصدا و تماس با مواد شیمیایی است. این شرایط فرسودگی شغلی را افزایش می‌دهد. ساعات کاری و فشار کاری بالا نیز از چالش‌های دیگر مخصوصاً در بین سنین بسیار جوان هستند.

◆ بازنشتگی زودهنگام

اکثر صنایع لاستیک بزرگ و قدیمی مشمول قانون مشاغل سخت و زیان‌آور در کشور هستند. یکی از چالش‌های اخیر این صنعت، قوانین مشاغل سخت و زیان‌آور بعد از ۲۰ سال کار بوده که موجب خروج تعداد زیادی از کارکنان عملیاتی می‌شود. کارکنان باتجربه و با سابقه دارای درک عمیقی از فرهنگ سازمانی هستند. با وجود آن که فرایندهای تولید تایر کاملاً تخصصی بوده و نیاز به تجربه و مهارت بالایی دارد؛ بازنشتگی زودهنگام موجب از دست رفتن تخصص و دانش درونی شرکت شده و هزینه‌های آموزش را افزایش می‌دهد.

◆ شرایط معیشت و وضعیت حقوق و دستمزد

یکی از چالش‌های صنایع تایرسازی، حقوق و مزایا است. تورم بالا و کاهش قدرت خرید، ناآرامی‌های اجتماعی و بی‌ثباتی اقتصادی سبب شده تا حقوق و دستمزد صنایع لاستیک جذابیت لازم را برای کارکنان نداشته باشد. یکی دیگر از چالش‌های اخیر در این صنعت بزرگ و قدیمی، ظهور صنایع نوپا است. با از دست رفتن جذابیت شغلی، اشخاص ترجیح می‌دهند که در شرکت‌های جدید مشغول به کار شوند. ضمن آن که برخی از شرکت‌های نوپا توانسته‌اند با افزایش ۲۰ الی ۳۰ درصدی حقوق نسبت

به رقیب، نیروهای صنایع فعلی تایر را جذب کنند. از سوی دیگر تحریم‌ها نیز دسترسی به فناوری جدید جهت تسهیل سازی فرایند کار را محدود کرده است.

بررسی راهکارهای پیشنهادی خبرگان جهت جذب و نگهداشت کارکنان در صنعت تایر
در مرحله بعدی راهکارهای پیشنهادی جمع‌بندی و دسته‌بندی شده و طبق اولویت‌بندی راهکارها، یک پرسش‌نامه نظرسنجی کمی تنظیم شده و از خبرگان درخواست شد تا هر عامل را براساس اهمیت تأثیرگذاری با استفاده از طیف لیکرت امتیازدهی کنند. پس از آن با استفاده از نرم‌افزار Excel، و وزن‌دهی هر آیت، امتیاز کل به دست آمد.

$$P_i = W_i \times 100 / \sum W$$

(درصد وزنی نرمال شده)

$$\bar{X} = \sum_{i=1}^n X_i / n$$

(میانگین امتیازات خبرگان براساس طیف لیکرت)

$$\% \bar{X} \bar{X} / X_{max} = \times 100$$

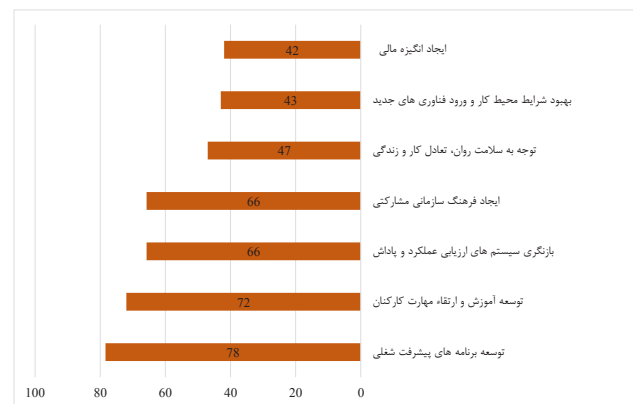
(درصد از میانگین امتیازات)

$$\% \bar{X} W = \sum_{i=1}^n (\bar{X}_i \times W_i / 100)$$

(درصد امتیاز معیار براساس وزن)

$$\% \bar{X} P = \sum_{i=1}^n (\bar{X}_i \times P_i / 100)$$

(درصد میانگین امتیاز معیار براساس درصد وزنی نرمال شده)



نمودار ۱- اولویت‌بندی راهکارهای عملی جهت رفع چالش‌های جذب و

نگهداشت نیروی انسانی در صنعت تایر (درصد)

بررسی راهکارهای عملی جهت رفع چالش‌های جذب و نگهداشت کارکنان در صنعت تایر
براساس بررسی راهکارهای پیشنهادی خبرگان، ۷ عامل بیان شده در جدول ۱ در مجموع ۹۲٪ از معیارهای جذب و نگهداشت کارکنان را در صنعت تایر تشکیل می‌دهند. از میان این معیارها، توسعه برنامه‌های پیشرفت شغلی با ۷۸٪ مهم‌ترین راهکار برای رفع چالش‌های جذب و نگهداشت کارکنان است. امروزه رشد و توسعه فردی و نیز حرفه‌ای‌ترین دغدغه کارکنان مخصوصاً جوانان است. به عنوان مثال ۱۷٪ از کارکنان شرکت ایران یاسا متولدین اواخر دهه ۷۰ تا اواسط دهه ۸۰ هستند. با توجه به بازنشستگی تعداد زیادی از کارکنان وقت، تعداد نیروهای جوان رو به

افزایش است. ایجاد رشد، ارتقاء افقی و مسئولیت‌های متفاوت در شغل، طراحی و اعلام رسمی مسیرهای شغلی شفاف، از عوامل ایجاد انگیزه برای نگهداشت منابع انسانی است. توسعه آموزش و ارتقاء مهارت کارکنان با ۷۲٪ در اولویت دوم است. برگزاری دوره‌های تخصصی، مشارکت کارکنان در پروژه‌های درون واحدی، راهاندازی برنامه‌های جانشین‌پروری و انتقال تجربه به نیروهای جدید و ارائه بورسیه به دانشجویان رشته‌های مهندسی شیمی یا مکانیک در ازای تعهد به کار، باعث بهبود رضایت کارکنان شده و در حل معضل کمبود نیروی انسانی نیز مؤثر خواهد بود. از دیدگاه خبرگان، به کارگیری یک نظام ارزشیابی عملکرد مؤثر و مستمر از جمله ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه کارکنان و مدیران، نقش بسیار مهمی در نگهداشت کارکنان خواهد داشت. ایجاد فرهنگ سازمانی مشارکتی، اعتمادسازی و تقویت احساس تعلق و وفاداری به سازمان، تقویت کار گروهی و مشارکتی، کاهش فضای سلسله مراتبی و رسمی، برگزاری جلسات کارکنان و مدیران، ایجاد فضاهای ورزشی کوچک و قدردانی از کارکنان نمونه، می‌تواند تأثیر مثبت در فرایند نگهداشت کارکنان داشته باشد. توجه جدی به سلامت روان، تعادل کار و زندگی، ایجاد برنامه‌های حمایتی (نظیر مشاوره روانشناسی یا جلسات تبادل نظر در خصوص مشکلات کارکنان با حضور مدیران) و ساعات کار شناور در برخی از بخش‌های کاری، امکان تقویت سلامت روان کارکنان را محیا می‌سازد. بهبود شرایط محیط کار شامل نوسازی تجهیزات در راستای کاهش آلودگی صوتی و گرما، بازنگری در شیفت‌های کاری، نصب دستگاه‌های نیمه اتوماتیک در فرایندهای اختلاط مواد اولیه و بسته‌بندی برای کاهش فشار جسمی و استفاده از نرم‌افزارهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی برای مدیریت بهتر شیفت‌ها، موجب کاهش فشارهای جسمانی و ارتقاء رضایت کارکنان می‌شود. ضمناً ایجاد انگیزه مالی برای نگهداشت کارکنان شامل برنامه‌ریزی برای افزایش ۲۰ الی ۳۰ درصدی حقوق نسبت به رقیب و افزایش خدمات رفاهی از جمله اعطای وام‌های کم‌بهره، از جمله عوامل بسیار مهم در نگهداشت کارکنان است.

نتیجه‌گیری

بقا و پیشرفت صنعت تایر به موضوعی فراتر از تجهیزات و مواد اولیه نیاز دارد. نیروی انسانی با انگیزه و متخصص، رمز ماندگاری این صنعت است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد؛ فاکتورهای متعددی در موفقیت مدیریت منابع انسانی مؤثر بوده که از جمله توسعه برنامه‌های پیشرفت شغلی و نیز توسعه آموزش و مهارت کارکنان در نگهداشت نیروی انسانی خصوصاً قشر جوان تأثیر بسزایی خواهد داشت. ضمناً ترکیب سیاست‌های مالی، رفاهی و آموزشی بهترین نتیجه را دارد. در این میان نوسازی تجهیزات و تکنولوژی به‌طور مستقیم فشار کاری را کاهش داده و ارتقاء فرهنگ سازمانی، کلید وفاداری و دل‌بستگی کارکنان به سازمان است. اگر این اقدامات به‌طور یکپارچه و پیوسته اجرا شوند؛ صنعت تایر در برابر مشکلات کنونی مقاوم‌تر شده و می‌تواند آینده‌ای روشن برای خود و کارکنان ترسیم کند.

جدول ۱- مهم‌ترین راهکارهای عملی جهت رفع چالش‌های جذب و نگهداشت نیروی انسانی در صنعت تایر

ردیف	معیارهای جذب و نگهداشت کارکنان	وزن معیار (W)	درصد وزنی (P)	میانگین امتیاز ($\bar{X}$)	درصد از میانگین امتیاز ($\% \bar{X}$)	درصد امتیاز معیار براساس وزن ($\% (\bar{X}W)$)	امتیاز میانگین معیار براساس درصد وزنی ($\% \bar{X}P$)
۱	طراحی مجدد مسیرها و توسعه برنامه‌های پیشرفت شغلی	۸۰	۱۸	۴٫۹	۹۸	۷۸	۱۴
۲	بازنگری سیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش	۷۰	۱۶	۴٫۷	۹۴	۶۶	۱۰
۳	ایجاد فرهنگ سازمانی مشارکتی	۷۰	۱۶	۴٫۷	۹۴	۶۶	۱۰
۴	توجه به سلامت روان و تعادل کار و زندگی	۵۰	۱۱	۴٫۷	۹۴	۴۷	۵
۵	بهبود و ارتقاء شرایط محیط کار همراه با ورود فناوری‌های جدید	۵۰	۱۱	۴٫۳	۸۶	۴۳	۵
۶	توسعه آموزش و ارتقاء مهارت کارکنان	۸۰	۱۸	۴٫۵	۹۰	۷۲	۱۳
۷	ایجاد انگیزه مالی برای نگهداشت کارکنان	۵۰	۱۱	۴٫۲	۸۴	۴۲	۵
درصد کل							۶۳٪

مراجع

- بیژن محمدیان (۱۳۹۹)، شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی در صنعت تایر سازی.
- حسینیان شهامت و شریعتی جم حسن (۱۳۹۷)، تدوین راهبرد فرایند نگهداشت منابع انسانی.
- ریاضی محسن (۱۳۹۶)، بررسی تأثیرات بازنشستگی سخت و زیان‌آور بر سازمان تأمین اجتماعی.
- گزارش‌های وزارت صنعت، معدن و تجارت (۱۴۰۳-۱۴۰۱).
- گزارش‌های انجمن صنفی صنعت تایر ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۱).
- مصاحبه‌های منتشر شده با مدیران صنعت لاستیک‌سازی (۱۴۰۳-۱۴۰۰).