

طراحی و تدوین برنامه توسعه فردی (IDP) مبتنی بر مدل شایستگی و مدل یادگیری ۷۰:۲۰:۱۰ (مطالعه موردی: واحد آموزش شرکت)

عطیه عابدینی^{۱*}، امیر مهدوی زاده^۲، غلامرضا علیپور^۳ و معین لاری^۴

۱- رییس آموزش، شرکت کویرتایر

۲- مدیر اداره توسعه منابع انسانی و آموزش، شرکت کویرتایر

۳- کارشناس آمار و اطلاعات، شرکت کویرتایر

۴- کارشناس آموزش، شرکت کویرتایر

atiehabedini4@gmail.com

چکیده: در صنعت تایرسازی، باتوجه به پیچیدگی فرایندهای تولید، نوسانات بازار و ضرورت افزایش انعطاف پذیری نیروی انسانی، طراحی سیستماتیک برنامه های توسعه فردی به عنوان یک راهبرد حیاتی برای تضمین تداوم عملیات و بهبود عملکرد شغلی از طریق توسعه شایستگی های کارکنان امری حیاتی است. مطالعه حاضر به طراحی فرم برنامه توسعه فردی و بررسی اجرای آن در واحد آموزش شرکت با تمرکز بر تحلیل شکاف شایستگی مبتنی بر داده های کمی، استفاده از مدل شایستگی سازمانی، شاخص های کلیدی عملکرد و به کارگیری چارچوب یادگیری ۷۰:۲۰:۱۰ می پردازد. نحوه تحلیل شکاف شایستگی به صورت کمی و با استفاده از معیارهای امتیازدهی استاندارد (مقیاس ۱ تا ۵) انجام شده و شکاف های شایستگی هر فرد شناسایی شده اند. بر این اساس، برنامه های توسعه فردی در دو سطح هدف طراحی شده اند: الف: اهداف کوتاه مدت (۶ ماه تا ۲ سال) شامل دو مهارتی شدن در ایستگاه کاری فعلی و ب: اهداف بلندمدت (۳ تا ۵ سال) جهت تسلط بر شایستگی های پست های مشابه در سایر ایستگاه های مجاور خط تولید. یافته ها نشان می دهند که این رویکرد ساختاریافته منجر به افزایش انعطاف پذیری نیروی انسانی، کاهش وابستگی به نیروهای تخصصی منفرد، بهبود زمان پاسخ گویی به تغییرات خط تولید و ارتقای مهارت های فنی و عملیاتی می شود. همچنین، تلفیق مدل ۷۰:۲۰:۱۰ در اجرای برنامه های توسعه فردی، با تأکید بر یادگیری از طریق کار (۷۰٪)، یادگیری از همکاران (۲۰٪) و آموزش رسمی (۱۰٪)، به بهینه سازی فرایند یادگیری و کاهش هزینه های آموزشی منجر خواهد شد.

واژه های کلیدی: برنامه توسعه فردی، شایستگی، تحلیل شکاف شایستگی، دو مهارتی شدن، مدل یادگیری ۷۰:۲۰:۱۰، آموزش، تایرسازی

مقدمه

نیروی انسانی به عنوان یکی از مهم ترین دارایی های سازمان، نقش تعیین کننده ای در پایداری و رقابت پذیری دارد [۱]. بسیاری از شرکت های لاستیک سازی با محدودیت در انعطاف پذیری نیروی انسانی، وابستگی به تخصص های محدود و عدم برنامه ریزی سیستماتیک برای توسعه مهارتی کارکنان مواجه هستند. در شرکت، مدل شایستگی کارکنان به عنوان مبنایی برای توسعه نیروی انسانی تدوین شده تا با تمرکز بر مهارت های مورد نیاز صنعت تایرسازی، که بر همکاری انسان و ماشین تأکید دارد، بهره وری و نوآوری را تقویت کند (کوواکووا و واک کووا ۲۰۲۳). درواقع هر فرد در هر سازمان یا بخشی که کار می کند برای ماندگار شدن باید یک مزیت رقابتی نسبت به دیگران برای نگهداری شغل خود داشته باشد [۲]. برنامه های توسعه فردی به عنوان یک ابزار مدیریتی استراتژیک، امکان نقشه برداری از مسیر حرفه ای کارکنان، شناسایی شکاف های آموزشی و برنامه ریزی هدفمند برای ارتقای شایستگی ها را فراهم می کنند [۳]. در حقیقت طرح توسعه فردی، نتیجه مقایسه نقاط قوت و ضعف افراد در شغل جاری و استعداد بالقوه آن ها برای پیشرفت احتمالی در جایگاه های کلیدی آینده و فرایند برنامه ریزی فعالیت ها برای کاهش شکاف موجود بین آنچه افراد واقعاً می توانند انجام دهند و آنچه آن ها می بایست برای تأمین الزامات کاری یا شایستگی های مورد نیاز در یک یا چند جایگاه کلیدی انجام دهند است (راتول ، ۲۰۱۰). هم چنین برنامه توسعه فردی نیازهای آموزشی و تجارب توسعه ای را برای حصول این اهداف در یک دوره زمانی مشخص و به منظور بهره مندی افراد و سازمان، شناسایی می کند. در این راستا، استفاده از مدل شایستگی و تحلیل شکاف شایستگی به صورت کمی، امکان ارزیابی دقیق سطح مهارت های فعلی در مقابل استانداردهای مطلوب را فراهم می آورد. این تحلیل، اساس طراحی برنامه

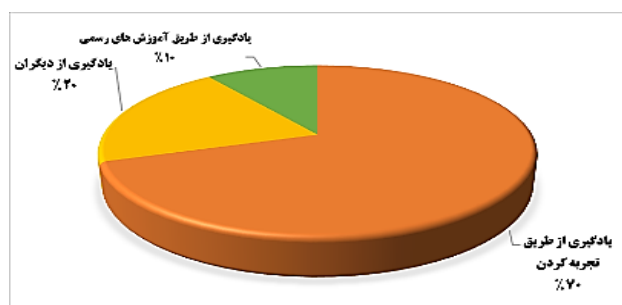
توسعه فردی شخصی سازی شده را تشکیل می دهد. هم زمان، مدل یادگیری ۷۰:۲۰:۱۰ [۴] که بر یادگیری تجربی، تعاملی و رسمی تأکید دارد. در این تحقیق، از برنامه توسعه فردی به عنوان برنامه اجرایی شخصی سازی شده حاوی اهداف کوتاه مدت و بلندمدت و نیز فعالیت هایی جهت ارتقای شایستگی افراد برای رسیدن به جایگاه شغلی بالاتر استفاده و به بررسی نحوه اجرای این مدل در واحد آموزش شرکت به عنوان یک مدل عملیاتی برای توسعه نیروی انسانی پرداخته می شود.

بخش تجربی

جهت اجرای بهینه برنامه توسعه فردی در شرکت، با مطالعه و الگوبرداری از فرم های مختلف، ساختار استاندارد فرم توسعه فردی مطابق با نیازمندی های مشخص شده سازمان، به عنوان ابزاری برای کمک به کارکنان برای رشد و پیشرفت شغلی و حرفه ای طراحی شد بدین ترتیب به کارکنان در دستیابی به اهداف شغلی کوتاه مدت و بلندمدت و هم چنین بهبود عملکرد شغلی فعلی آن ها کمک می شود. نحوه پیاده سازی برنامه توسعه فردی در سازمان:

مرحله ۱- تعیین مدل شایستگی سازمان و ادارات/واحدها: جهت اجرای برنامه توسعه فردی در شرکت در ابتدا مدل شایستگی سازمان حاوی ابعاد شایستگی مختلف طراحی شد.

مرحله ۲- تعیین ابعاد شایستگی ادارات/واحدها: در این مرحله، مدل شایستگی هریک از ادارات/واحدهای سازمان حاوی ابعاد مختلف شایستگی تهیه و سپس سطح مطلوب هر بُعد شایستگی متناسب با پست های سازمانی هر اداره/ واحد مشخص شد. در مرحله بعد، افراد شاغل در هر پست سازمانی اداره/ واحد مشخص شده و سطح موجود شایستگی کارکنان از طریق نظرسنجی از مدیران



شکل ۲- مدل یادگیری ۷۰:۲۰:۱۰

جدول ۱- نمونه های اجرای مدل یادگیری ۷۰:۲۰:۱۰

مدل یادگیری	مثال
۷۰٪: یادگیری از طریق تجربه کردن	کار در ایستگاه دوم تحت نظارت، انجام تعمیرات همراه با مربی، شرکت در پروژه های بهبود فرایند
۲۰٪: یادگیری از طریق دیگران (تعامل)	مشاوره با سرشیفت/منتور آموزشی، شرکت در جلسات تیمی حل مسئله، یادگیری از طریق منتورینگ
۱۰٪: یادگیری رسمی	شرکت در دوره های آموزشی داخلی/خارجی

برنامه ریزی لازم برای اجرای ۷۰٪ (یادگیری از طریق تجربه کردن)، به دودسته اهداف کوتاه مدت (۱ تا ۲ سال) و اهداف بلندمدت (۳ تا ۵ سال) به صورت هدفمند طراحی و به شرح زیر است:

الف) اهداف کوتاه مدت: بازه زمانی رسیدن به اهداف کوتاه مدت، ۶ ماه الی ۲ سال است. در این مرحله، کارکنان به دودسته تقسیم می شوند:

۱- کارکنان جدیدالاستخدام: این افراد در صورت قبولی در آزمون صحنه گذاری مهارت هایشان، موفق به اخذ کارت مهارت با (نماد ) شده و ماتریس مهارت

مربوطه تعیین شد.

مرحله ۳- تحلیل شکاف شایستگی: در این مرحله، شکاف شایستگی افراد شاغل در پست های مختلف به صورت کمی و براساس فرمول زیر انجام شد:

سطح شایستگی مورد نیاز - سطح شایستگی فعلی = شکاف شایستگی

هر پست سازمانی دارای یک پروفایل شایستگی شامل ابعاد مختلف شایستگی کلیدی است. این ابعاد شایستگی، از نظر سطح مورد انتظار و سطح فعلی ارزیابی شدند. نتایج، نشان دهنده میزان شکاف شایستگی برای برنامه ریزی آموزشی هدفمند است (شکل ۱).

در صورتی که شکاف شایستگی افراد در هر بُعد ۲- و پایین تر باشد سلول مربوطه به رنگ قرمز درآمده و هشداردهنده اولویت سازمان برای برنامه ریزی آموزشی است. اگر شکاف شایستگی در هر بُعد ۱- باشد سلول مربوطه به رنگ زرد درآمده و اولویت دوم برای برنامه ریزی آموزشی است. اگر شکاف شایستگی مساوی صفر یا اعداد مثبت باشد نمایانگر این است که فرد در آن بُعد از شایستگی دارای صلاحیت کافی یا بالاتر بوده و نیازی به برگزاری دوره آموزشی با قید فوریت نیست.

مرحله ۴- طراحی برنامه توسعه فردی: براساس نتایج تحلیل شکاف شایستگی، برنامه های توسعه فردی با اجرای الگوی یادگیری ۷۰:۲۰:۱۰، به منظور به حداقل رساندن اثربخشی یادگیری و برنامه های توسعه کارکنان، از طریق توجه به سایر فعالیت ها و ابزارهای یادگیری (به غیر از آموزش های مستقیم)، در نظر گرفته می شود. ۷۰٪ یادگیری در مدل مذکور از طریق تجربه عملی، ۲۰٪ از طریق دیگران صورت می گیرد. بدین ترتیب که پرسنل جدیدالاستخدام یا هنگام انتقال افراد از یک اداره/ایستگاه کاری به اداره/ایستگاه کاری دیگر، به عنوان منتهی به منتور آموزشی معرفی شده و آموزش های لازم را از طریق تعاملات اجتماعی دریافت می کنند. اجرای ۱۰٪ یادگیری از طریق شرکت در دوره های آموزشی رسمی تئوری داخلی/خارجی، به صورت حضوری یا مجازی صورت می گیرد.

بررسی وضعیت شکاف شایستگی پرسنل به صورت انفرادی											پرسنل: ۳۰۱۳۷۹
مختار	سرپرستی	تخصصی	سیستمی	انرژی	اخلاقی	کار تیمی	رشد و یادگیری	مهارت رابطه ای	دانش محاسباتی	آمادگی جسمانی	مستویت پذیری
مطلوب	۱	۵	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۱	۵	۳
موجود	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۱	۳	۳	۳
شکاف	۳	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰

شکل ۱- نمودار شکاف شایستگی هر بُعد



شکل ۳- نحوه آموزش براساس مدل یادگیری ۷۰:۲۰:۱۰ و شاخص های عملکردی هر پست

شاخص‌های مذکور، به ارزیابی پیشرفت فرد در نقش‌های عملیاتی، مدیریت و فنی پرداخته‌شده و میزان پیشرفت افراد رصد می‌شود و در صورت نیاز برنامه‌های بهبود فرد اصلاح می‌شود. برای مثال، برای بهبود مهارت ارائه، KPI می‌تواند تعداد ارائه‌های موفق در یک بازه زمانی باشد. برای مثال، برای یک مدیر تولید، شاخص می‌تواند «ترخ بهره‌وری تولید» باشد که با فرمول (تعداد لاستیک‌های باکیفیت تولیدشده / کل لاستیک‌های تولیدشده) $\times 100$ محاسبه می‌شود؛ هدف: رسیدن به ۹۵٪ در ۶ ماه از طریق آموزش‌های بهینه‌سازی فرایندها. این شاخص‌ها پیشرفت را رصد کرده و به کارکنان کمک می‌کند تا اهداف توسعه‌ای‌شان را با اهداف شرکت هم‌راستا کنند.

نتیجه‌گیری

یافته‌های مطالعه نشان می‌دهد که اجرای برنامه توسعه فردی مبتنی بر تحلیل شکاف شایستگی کمی و مدل یادگیری ۷۰:۲۰:۱۰، می‌تواند تحولی در سیستم آموزشی واحدهای تولید لاستیک ایجاد کند. استفاده از داده‌های اکسل و سیستم‌های ارزیابی شایستگی، امکان شناسایی دقیق نیازهای آموزشی و اولویت‌بندی منابع را فراهم می‌کند. همچنین، تمرکز بر دو مهارتی‌شدن در افق ۶ ماهه الی ۲ ساله و توسعه مهارتی بلندمدت در ۳ تا ۵ سال آینده، تعادلی بین نیازهای عملیاتی کوتاه‌مدت و استراتژیک بلندمدت ایجاد می‌کند. این رویکرد به‌ویژه در صنایعی مانند لاستیک که با نوسانات تولید و فرسایش نیروی انسانی مواجه هستند، حیاتی است. درنهایت، تلفیق مدل ۷۰:۲۰:۱۰ در برنامه توسعه فردی، نه تنها هزینه‌های آموزشی را کاهش می‌دهد، بلکه یادگیری را در محیط واقعی کار تثبیت می‌کند و انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهد.

برای ایشان با نماد مذکور تهیه و در شغل و پست مدنظر تطبیق می‌یابند. حداکثر بازه زمانی مربوطه ۶ ماه است.

۲- کارکنان قدیمی: برای این افراد، در بازه زمانی ۱ الی ۲ سال، برنامه‌ریزی آموزشی لازم برای دو مهارتی‌شدن (کسب مهارت‌های پست دوم در همان قسمت/ایستگاه کاری) صورت می‌گیرد. بدین ترتیب باید آموزش پرسنل تا تحقق هدف «کسب مهارت لازم و کافی، حداقل در دو پست برای هر فرد» (1M2J:1 Man 2 Job) در ماتریس انعطاف‌پذیری منابع انسانی فرایند مربوطه ادامه یابد.

ب) اهداف بلندمدت: بازه زمانی رسیدن به اهداف بلندمدت، ۳ الی ۵ سال بوده که در این مرحله کارکنان به دودسته تقسیم می‌شوند:

۱- کارکنان جدیدالاستخدام: در این مرحله، برنامه‌ریزی آموزشی لازم برای دو مهارتی‌شدن (کسب مهارت‌های پست دوم در همان قسمت/ایستگاه کاری) کارکنان جدید (1M2J:1 Man 2 Job) صورت می‌گیرد.

۲- کارکنان قدیمی: این افراد، افزون‌بر تخصص اصلی خود، مهارت‌های ایستگاه کاری مجاور یا مشابه (ایستگاه کاری/قسمت نزدیک به ایستگاه کاری فعلی فرد شاغل) را از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی تئوری در محل واحد آموزش کسب می‌کند. در این سطح، کارکنان با توجه به استعداد، عملکرد و نیازهای آینده سازمان، برای اشغال پست‌های بالاتر یا مشابه در ایستگاه‌های دیگر آماده می‌شوند. بدین ترتیب امکان جاب روتیشن یا چرخش شغلی، برای افراد شاغل در ایستگاه‌های کاری مرتبط با هم فراهم می‌شود.

مرحله ۵- شاخص‌های عملکردی: معیارهای قابل اندازه‌گیری هستند که پیشرفت فرد در رسیدن به اهداف برنامه توسعه فردی را ارزیابی می‌کنند. این شاخص‌ها باید مشخص، قابل اندازه‌گیری، واقع‌بینانه، مرتبط و زمانمند باشند. با استفاده از

مراجع

- [1] Smith, J., & Jones, P. (2021). Competency-based talent management in manufacturing industries. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 8*(3), 345–360. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2021>
- [2] Alvani, S. M. (2004). Public Management. Nashr-e-Ney Publication.
- [3] Noe, R. A. (2023). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- [4] McCall, M. W. (2020). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Harvard Business Press.
- [5] Creswell, J. W. (2005). Educational research Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research. Upper Saddle River, NJ Pearson.
- [6] Körkkö, M., Kotilainen, M. R., Toljamo, S., & Turunen, T. (2020). Developing teacher in-service education through a professional development plan: modelling the process. European Journal of Teacher Education, 1-18.
- [7] Prestiana, K. E. (2021). Managing Human Resource Development of Educators in Inclusion-Based Elementary School. Journal of Education and Learning (EduLearn), 15(1), 1-10.
- [8] Wagner, D. N. (2020). Augmented human-centered management. Human resource development for highly automated business environments. Journal of Human Resource Management, 23(1), 13-27.
- [9] Wisshak, S., & Hochholdingner, S. (2018). Trainers' knowledge and skills from the perspective of trainers, trainees and human resource development practitioners. International Journal of Training Research, 16(3), 218-231