

طراحی مدل شایستگی اپراتورهای صنعت تایر با رویکرد استراتژیک و بومی؛ تأکید بر فرهنگ کار

هیوا حیدری

مدیر اداره جذب و عملکرد، لاستیک بارز کردستان

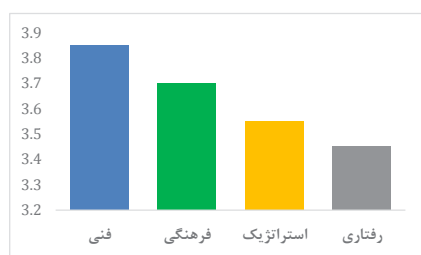
Hiwa4033@gmail.com

چکیده: صنعت تایر به عنوان یکی از صنایع راهبردی کشور، نیازمند اپراتورهایی با شایستگی‌های متناسب برای ارتقای کیفیت و توسعه پایدار است. پژوهش حاضر باهدف طراحی مدل شایستگی بومی و استراتژیک با تأکید بر فرهنگ کار انجام شد. روش پژوهش ترکیبی (کیفی-کمی) بود: در بخش کیفی، از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان صنعت، ابعاد شایستگی استخراج شد؛ و در بخش کمی، پرسش‌نامه‌ای ۲۰ سؤالی میان ۱۲۰ اپراتور توزیع شد. نتایج آمار توصیفی نشان داد شایستگی فنی بالاترین میانگین (۳/۸۵) و شایستگی رفتاری پایین‌ترین میانگین (۳/۴۵) را داشت. تحلیل رگرسیون چندمتغیره نشان داد که شایستگی‌های فنی (β برابر با ۰/۴۸ و $p < ۰/۰۰۱$)، فرهنگی (β برابر با ۰/۳۱ و p برابر با ۰/۰۰۱) و استراتژیک (β برابر با ۰/۲۲ و p برابر با ۰/۰۰۴) تأثیر معناداری بر مدل شایستگی دارند، درحالی‌که بعد رفتاری تأثیر مستقیم معنادار نداشت. براساس این یافته‌ها، مدل چهاربعدی فنی، فرهنگی، استراتژیک و رفتاری در قالب سه سطح Iceberg طراحی شد که می‌تواند چارچوبی بومی و کاربردی برای ارتقای عملکرد و توسعه منابع انسانی در صنعت تایر فراهم آورد.

واژه‌های کلیدی: شایستگی اپراتورها، صنعت تایر، فرهنگ کار، مدل بومی، رویکرد استراتژیک، توسعه منابع انسانی

مقدمه

فنی، فرهنگی، استراتژیک و رفتاری استخراج شد. در بخش کمی، پرسش‌نامه‌ای ۲۰ سؤالی مبتنی بر مدل‌های شایستگی SHL و Iceberg طراحی شد. جامعه آماری شامل اپراتورهای یکی از کارخانه‌های تایر بود که از میان آن‌ها ۱۲۰ نفر به روش تصادفی نسبی انتخاب شدند. مقیاس پاسخ‌دهی، طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم) بود. پایایی ابزار با آلفای کرونباخ ۰/۸۶ برای کل پرسش‌نامه تأیید شد. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی، همبستگی و رگرسیون چندمتغیره تحلیل شدند.



شکل ۱- نمودار میانگین شایستگی‌ها

نتایج نشان داد شایستگی فنی با ۳/۸۵ بالاترین و شایستگی رفتاری با ۳/۴۵ پایین‌ترین مقدار را دارند. شایستگی‌های فرهنگی و استراتژیک در بازه ۳/۵ تا ۳/۷ قرار گرفتند.

	فنی	فرهنگی	استراتژیک	رفتاری
فنی	۱	۰/۶۵	۰/۵	۰/۳
فرهنگی	۰/۶۵	۱	۰/۵۵	۰/۳۵
استراتژیک	۰/۵	۰/۵۵	۱	۰/۲۵
رفتاری	۰/۳	۰/۳۵	۰/۲۵	۱

شکل ۲- نمودار ماتریس همبستگی بین ابعاد شایستگی

این نمودار نشان داد ابعاد فنی و فرهنگی بیشترین همبستگی را با یکدیگر دارند. بعد استراتژیک نیز ارتباط مثبت متوسطی با دو بعد دیگر نشان داد، درحالی‌که بعد رفتاری همبستگی کمتری با سایر ابعاد داشت.

صنایع تولیدی امروز با فشار فزاینده‌ای برای ارتقای کیفیت، کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری مواجه‌اند. در این میان، نقش منابع انسانی، به‌ویژه اپراتورهای خط تولید، بیش‌ازپیش برجسته شده است (Armstrong, ۲۰۲۰). اپراتورها به‌عنوان نیروی خط مقدم تولید، مسئول اجرای دقیق فرایندها هستند و کیفیت محصول نهایی تا حد زیادی به شایستگی‌های آن‌ها وابسته است. این اهمیت در صنعت تایر، که کوچک‌ترین خطا می‌تواند پیامدهای ایمنی و اقتصادی جدی داشته باشد، دوچندان می‌شود. شایستگی کارکنان مجموعه‌ای از دانش، مهارت، نگرش و ارزش‌ها است که به عملکرد اثربخش منجر می‌شود. مدل‌های مرجع شایستگی مانند مدل «کوه یخ» [۱] نشان می‌دهند بخشی از شایستگی‌ها قابل مشاهده (دانش و مهارت‌ها) و بخشی دیگر در لایه‌های پنهان‌تر (نگرش‌ها، ارزش‌ها و انگیزش‌ها) قرار دارند. همین ابعاد عمیق‌تر، به‌ویژه در محیط‌های صنعتی، نقش کلیدی در رفتار و عملکرد کارکنان دارند. از سوی دیگر، فرهنگ کار به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها و شیوه‌های پذیرفته‌شده در محیط کار، زمینه‌ساز تقویت یا تضعیف شایستگی‌هاست [۲]. در صنایع بومی مانند صنعت تایر، بی‌توجهی به فرهنگ کار محلی می‌تواند موجب کاهش تعهد، افزایش تعارض و ناکامی برنامه‌های توسعه منابع انسانی شود. بنابراین، طراحی مدلی بومی که ابعاد شایستگی را با فرهنگ کار پیوند دهد، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای توسعه پایدار و ارتقای کیفیت محسوب می‌شود.

باوجود پژوهش‌های متعدد در زمینه شایستگی کارکنان، مطالعاتی که به‌طور خاص بر اپراتورهای صنعت تایر با تأکید بر ابعاد فرهنگی و بومی تمرکز داشته باشند، محدود است [۳ و ۴]. پژوهش حاضر باهدف شناسایی، تحلیل و طراحی مدل شایستگی اپراتورها با رویکرد استراتژیک و بومی انجام شد تا چارچوبی علمی و کاربردی برای مدیران منابع انسانی صنعت تایر فراهم آورد.

بخش تجربی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی با رویکرد ترکیبی بود. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان صنعت (مدیران، سرپرستان و کارشناسان باسابقه منابع انسانی) گردآوری و با روش تحلیل مضمون بررسی شد. چهار بعد اصلی شایستگی شامل

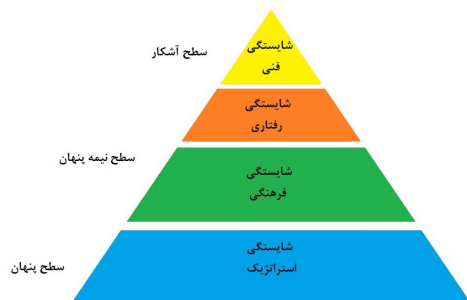
ارزش‌ها قرار دارند و به‌سختی قابل مشاهده هستند، اما برای توسعه پایدار و هم‌راستایی با اهداف سازمان ضروری‌اند. توانایی درک چشم‌انداز سازمان و مشارکت در بهبود فرایندها، نقطه قوت این سطح به حساب می‌آید.

تحلیل داده‌ها

- میانگین شایستگی‌ها: شایستگی فنی بالاترین میانگین (۳.۸۵) و شایستگی رفتاری پایین‌ترین میانگین (۳.۴۵) را نشان داد. شایستگی‌های فرهنگی و استراتژیک میان این دو قرار گرفتند و نشان‌دهنده نیاز به تقویت ابعاد نیمه‌آشکار و پنهان است.
- باکس پلات توزیع نمرات: پراکندگی نمرات در ابعاد فنی و فرهنگی نسبتاً یکنواخت بود، درحالی‌که ابعاد رفتاری و استراتژیک تنوع بیشتری داشتند. این الگو نشان می‌دهد که توسعه مهارت‌های فنی قابل هدف‌گذاری است، اما تقویت نگرش‌ها و ارزش‌ها نیازمند برنامه‌ریزی طولانی‌مدت و مستمر است.
- مدل سه‌سطحی: ترکیب چهار بعد شایستگی در قالب سه سطح Iceberg، یک دیدگاه هم‌زمان کمی و مفهومی فراهم می‌کند و ارتباط بین مهارت‌های قابل مشاهده و ارزش‌ها و نگرش‌های عمیق‌تر را به تصویر می‌کشد.

کاربرد مدل

۱. مدل ارائه‌شده نشان می‌دهد که تمرکز صرف بر مهارت‌های فنی کافی نیست و باید به ابعاد فرهنگی و استراتژیک نیز توجه شود.
۲. سطح آشکار (فنی) زمینه اجرای صحیح فرایندها را فراهم می‌کند، سطح نیمه‌آشکار (فرهنگی و رفتاری) تعامل و نظم را تقویت می‌کند، و سطح پنهان (استراتژیک) تضمین‌کننده هم‌راستایی بلندمدت با اهداف سازمان است.
۳. این مدل، ابزاری کاربردی برای طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه منابع انسانی فراهم می‌آورد و می‌تواند به مدیران کمک کند تا نقاط قوت و ضعف اپراتورها را شناسایی و اولویت‌بندی کنند.

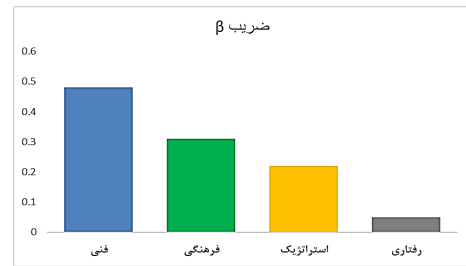


پیشنهادهای کاربردی

۱. تدوین برنامه‌های آموزشی هدف‌مند برای ارتقای شایستگی‌های فنی و استراتژیک.
۲. تقویت فرهنگ کار محلی از طریق آموزش‌های مبتنی بر ارزش‌ها و هنجارهای بومی.
۳. طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی که چهار بعد اصلی را پوشش دهد.
۴. ایجاد تیم‌های کاری و برنامه‌های مشارکتی جهت بهبود شایستگی‌های رفتاری.

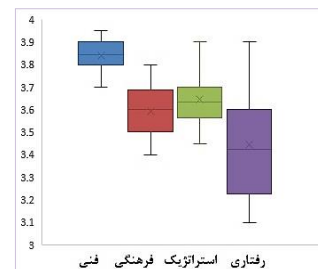
نتیجه‌گیری

این پژوهش نشان داد طراحی مدل شایستگی اپراتورهای صنعت تایر باید بر چهار بعد اصلی فنی، فرهنگی، استراتژیک و رفتاری استوار باشد. تأکید ویژه بر فرهنگ کار و ویژگی‌های بومی می‌تواند به ارتقای هماهنگی، تعهد و کیفیت در محیط‌های صنعتی منجر شود. مدل پیشنهادی چارچوبی عملی برای مدیران منابع انسانی فراهم می‌آورد تا مسیر توسعه و آموزش اپراتورها را هدف‌مندتر طراحی کنند.



شکل ۳- نمودار نتایج رگرسیون چندمتغیره

یافته‌ها بیانگر آن بود که شایستگی‌های فنی (β برابر با ۰.۴۸ و $p < ۰.۰۰۱$)، فرهنگی (β برابر با ۰.۳۱ و p برابر با ۰.۰۰۱) و استراتژیک (β برابر با ۰.۲۲ و p برابر با ۰.۰۰۴) نقش معناداری در مدل شایستگی ایفا می‌کنند؛ درحالی‌که شایستگی رفتاری تأثیر مستقیم معناداری نداشت.



شکل ۴- نمودار باکس پلات توزیع نمرات شایستگی‌ها

این نمودار نشان داد توزیع نمرات اپراتورها در ابعاد فنی و فرهنگی نسبتاً متمرکز و هماهنگ است، درحالی‌که پراکندگی در بعد رفتاری بیشتر بود.

نتیجه‌ها و بحث

پژوهش حاضر چهار بعد اصلی شایستگی اپراتورهای صنعت تایر را شناسایی و ارزیابی کرد:

۱. شایستگی فنی: شامل مهارت‌های عملی، تسلط بر ماشین‌آلات، رعایت استانداردهای ایمنی و انجام دقیق وظایف تولید.
 ۲. شایستگی فرهنگی (بومی): شامل پایبندی به نظم، ارزش‌ها و اخلاق کاری محلی، و رعایت فرهنگ تولید منطقه.
 ۳. شایستگی استراتژیک: شامل درک اهداف سازمان، مشارکت در بهبود فرایندها و نگرش آینده‌نگر.
 ۴. شایستگی رفتاری: شامل مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، همکاری تیمی و مهارت حل مسئله.
- برای ارائه یک مدل جامع و کاربردی، این چهار بعد در قالب مدل سه‌سطحی Iceberg قرار گرفتند:

سطح اول (سطح آشکار - مهارت‌ها و دانش):

- شامل شایستگی‌های فنی است که به‌راحتی قابل مشاهده و اندازه‌گیری هستند. اپراتورها در این سطح عملکرد نسبتاً بالایی دارند و نشان‌دهنده توانایی اجرای صحیح فرایندهای تولید و رعایت استانداردهای ایمنی است.

سطح دوم (سطح نیمه‌آشکار - نگرش‌ها و فرهنگ):

- شامل شایستگی‌های فرهنگی و رفتاری است. این ابعاد کمتر قابل مشاهده‌اند، اما تأثیر بسزایی بر تعامل تیمی، رعایت نظم و ارزش‌های کاری دارند. پایبندی به فرهنگ محلی، همکاری و تعهد کارکنان در این سطح نمود پیدا می‌کند و پایه‌ای برای استفاده مؤثر از مهارت‌های فنی فراهم می‌آورد.

سطح سوم (سطح پنهان - نگرش‌ها و ارزش‌ها):

- شامل شایستگی‌های استراتژیک است. این ابعاد در لایه‌های عمیق نگرش و

مراجع

[1] Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. Journal of Management Development, 27(1), 5-12.

[2] Schein, E. H. (2017). Organizational Culture and Leadership. Wiley.

[۳] قنبری، ع، حسینی، م. و سهرابی، س. (۱۴۰۰). «بررسی رابطه فرهنگ‌سازمانی و شایستگی نیروی انسانی در صنایع تولیدی». فصلنامه مدیریت منابع انسانی، ۱۳ (۲)، ۷۳-۵۵.

[۴] شهبازی، ح. و همکاران (۱۳۹۹). «طراحی مدل شایستگی کارکنان در صنایع تولیدی ایران». فصلنامه مدیریت صنعتی، ۱۲ (۳)، ۷۱-۹۰.