



طراحی شایستگی‌های اپراتور تولید در صنعت لاستیک: یک مطالعه موردی با رویکرد تحلیل داده‌ها

امید شیخ احمدی^۱

^۱ کارشناس منابع انسانی

شرکت لاستیک بارز کردستان

۱. چکیده

مدیریت منابع انسانی در صنایع تولیدی، به‌ویژه در صنعت لاستیک خودرو، نیازمند شناسایی دقیق شایستگی‌های مورد انتظار از اپراتورهای تولید است. پژوهش حاضر با هدف تعیین اهمیت نسبی شایستگی‌های کلیدی اپراتور تولید و اولویت‌بندی آن‌ها انجام شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای ۲۰ سؤالی بود که توسط مدیران تکمیل گردید. پنج شایستگی اصلی شامل مسئولیت‌پذیری، سازگاری، همکاری، ارتباط مؤثر و رفتار حرفه‌ای مورد سنجش قرار گرفت. انتخاب و جذب نیروی انسانی مناسب در بخش تولید از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌های صنعتی است. در صنعت لاستیک خودرو، اپراتورهای تولید نقشی حیاتی در کیفیت محصول و بهره‌وری دارند. داده‌ها با روش‌های آماری شامل محاسبه میانگین، وزن نسبی، پایایی و همبستگی تحلیل گردید. نتایج نشان داد مسئولیت‌پذیری (۲۲.۱٪) و سازگاری (۲۱.۶٪) بیشترین اهمیت را دارند. رفتار (۱۶.۸٪) کمترین وزن را به خود اختصاص داد. ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۱ پایایی پرسشنامه را تأیید کرد. این مدل می‌تواند به تصمیم‌گیری بهتر در جذب و انتخاب نیروی انسانی کمک نماید.

واژه های کلیدی: شایستگی سازمانی، اپراتور تولید، صنعت لاستیک خودرو، وزن‌دهی شایستگی، ارزیابی نیروی انسانی

محور مقاله: سرمایه های انسانی

۲. مقدمه

نیروی انسانی همواره به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌های تولیدی شناخته می‌شود. در صنایع مختلف و به‌ویژه در صنعت لاستیک خودرو، عملکرد صحیح اپراتورهای تولید نقش مستقیمی در کیفیت محصول نهایی، کاهش ضایعات و افزایش بهره‌وری دارد. انتخاب و جذب نیروی انسانی در این بخش معمولاً بر اساس تجربه‌های فردی مدیران و سرپرستان انجام می‌گیرد و کمتر از ابزارهای علمی و استاندارد بهره گرفته می‌شود. این موضوع می‌تواند منجر به گزینش‌های نادرست، افزایش نرخ ترک کار و تحمیل هزینه‌های اضافی به سازمان گردد. برای رفع این چالش، استفاده از مدل‌های شایستگی به‌عنوان یک رویکرد علمی و داده‌محور مورد توجه پژوهشگران و مدیران منابع انسانی قرار گرفته است.مدل شایستگی چارچوبی است که مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های رفتاری موردنیاز برای موفقیت در یک شغل خاص را مشخص می‌کند. به‌کارگیری چنین مدلی در فرایند جذب کارکنان تولیدی این امکان را فراهم می‌سازد که سازمان از حدس و گمان فراتر رود و تصمیم‌گیری‌های خود را بر پایه داده‌های معتبر استوار سازد. در این پژوهش، با استناد به مدل شایستگی سازمانی کارخانه مورد مطالعه، پنج دسته شایستگی کلیدی شامل مسئولیت‌پذیری، سازگاری یا انعطاف‌پذیری، همکاری، ارتباط مؤثر و رفتار به‌عنوان معیارهای اصلی انتخاب اپراتور تولید در نظر گرفته شد. از میان این شایستگی‌ها، مسئولیت‌پذیری به معنای پایبندی فرد به تعهدات و انجام صحیح وظایف، جایگاه ویژه‌ای در محیط‌های صنعتی دارد. سازگاری و انعطاف‌پذیری نیز توانایی فرد برای مواجهه با شرایط متغیر و تغییرات فرایندی را نشان می‌دهد. همکاری و کار تیمی به تعامل سازنده با سایر همکاران و پیشبرد اهداف گروهی مرتبط است. ارتباط مؤثر به مهارت فرد در انتقال اطلاعات و دستورالعمل‌ها اشاره دارد و در نهایت رفتار حرفه‌ای مجموعه‌ای از ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری است که بر محیط کار تأثیر مستقیم می‌گذارد.ضرورت بررسی و وزن‌دهی به این شایستگی‌ها از آنجا ناشی می‌شود که سازمان بتواند فرآیند جذب نیروی انسانی را به‌صورت علمی‌تر مدیریت کند. تعیین وزن نسبی هر شایستگی کمک می‌کند تا در مصاحبه‌های شغلی و ارزیابی‌های استخدامی، تمرکز بیشتری بر معیارهایی صورت گیرد که بیشترین نقش را در موفقیت شغلی ایفا می‌کنند. علاوه بر این، نتایج چنین پژوهش‌هایی می‌تواند در برنامه‌ریزی‌های آموزشی، ارتقای شغلی و ارزیابی عملکرد کارکنان نیز مورد استفاده قرار گیرد.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر طراحی پرسشنامه‌ای بر مبنای مدل شایستگی سازمانی و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده از مدیران خط تولید است تا وزن نسبی شایستگی‌های کلیدی اپراتور تولید مشخص گردد. در ادامه، پایایی پرسشنامه از طریق محاسبه آلفای کرونباخ و همبستگی میان شایستگی‌ها بررسی شده و با بهره‌گیری از نمودارها و جداول مختلف، نتایج پژوهش به‌صورت علمی و بصری ارائه می‌شود.

۳.بخش تجربی

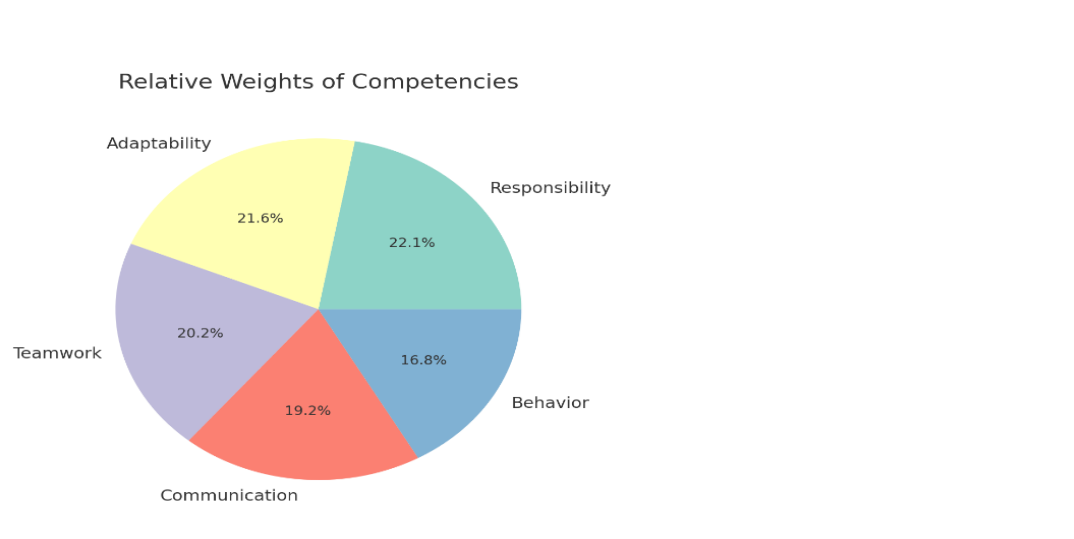
برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده، ابتدا شاخص‌های توصیفی محاسبه و سپس وزن نسبی شایستگی‌ها تعیین گردید. همچنین پایایی ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد و همبستگی میان شایستگی‌ها مورد تحلیل قرار گرفت. در ادامه نتایج به همراه نمودارهای مرتبط ارائه می‌شود[1].

۱. میانگین شایستگی‌ها:نتایج نشان داد که میانگین نمرات مدیران در پنج شایستگی متفاوت بوده است. مسئولیت‌پذیری با میانگین ۴.۶ بیشترین اهمیت را داشته و پس از آن سازگاری با میانگین ۴.۵ قرار گرفته است. همکاری و ارتباط مؤثر به ترتیب میانگین ۴.۲ و ۴.۰ کسب کرده‌اند و در نهایت رفتار با میانگین ۳.۵ کمترین امتیاز را داشته است. شکل ۱ نشان می‌دهد که شکاف قابل‌توجهی میان مسئولیت‌پذیری و رفتار وجود دارد. این نتیجه بیانگر آن است که مدیران بیشترین تأکید را بر تعهد کاری و انجام وظایف دارند و رفتارهای فردی در مقایسه با سایر معیارها اولویت کمتری دارد.

۲. وزن نسبی شایستگی‌ها:برای تعیین اهمیت نسبی هر شایستگی، میانگین آن نسبت به مجموع میانگین‌ها محاسبه شد. نتایج نشان داد مسئولیت‌پذیری با وزن ۲۲.۱٪ در رتبه نخست قرار دارد، سازگاری ۲۱.۶٪، همکاری ۲۰.۲٪، ارتباط مؤثر ۱۹.۲٪ و رفتار ۱۶.۸٪. شکل ۲ سهم نسبی هر شایستگی را به‌وضوح نمایش می‌دهد. مشاهده می‌شود که سه شایستگی مسئولیت‌پذیری، سازگاری و همکاری روی‌هم‌رفته بیش از ۶۰ درصد از کل اهمیت را تشکیل می‌دهند و بنابراین باید در مصاحبه‌های استخدامی تمرکز ویژه‌ای بر این سه معیار صورت گیرد[2].



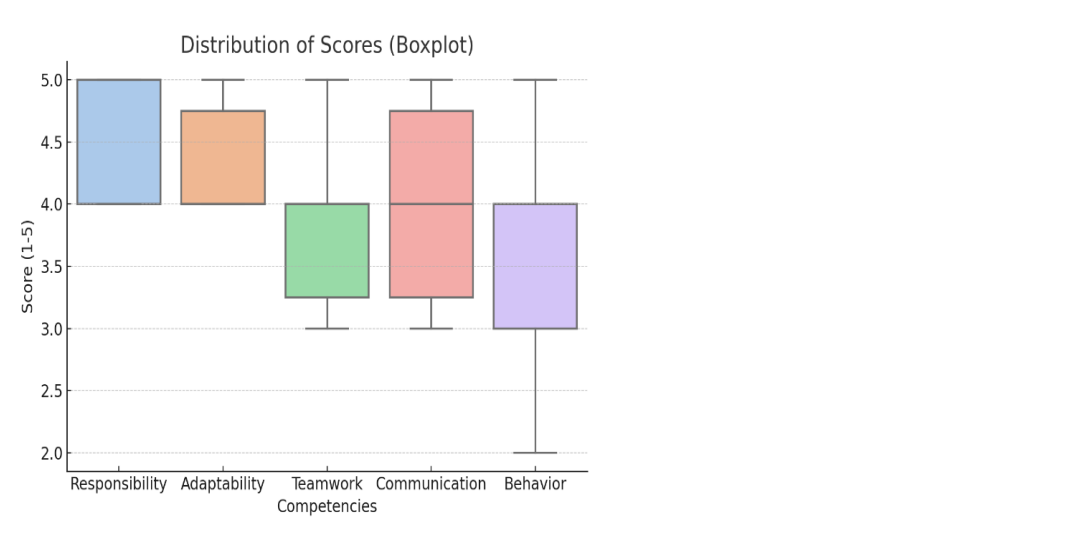
شکل ۱: Bar Chart میانگین شایستگی‌ها



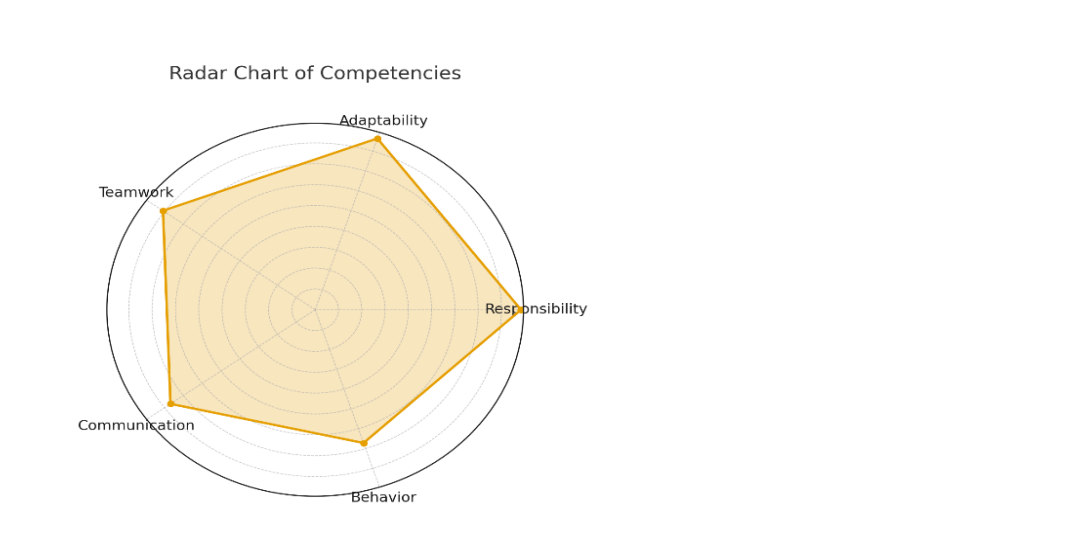
شکل ۲ Pie Chart وزن نسبی شایستگی‌ها

۳.پراکندگی پاسخ‌ها:برای بررسی میزان توافق مدیران در مورد هر شایستگی، نمودار جعبه‌ای ترسیم شد. این نمودار دامنه و میانه نمرات را برای هر شایستگی نشان می‌دهد. شکل ۳ پراکندگی داده‌ها نشان می‌دهد که در مورد مسئولیت‌پذیری و سازگاری تقریباً همه مدیران نمرات بالا داده‌اند و اختلاف کمی بین آنان وجود دارد. اما در خصوص رفتار، دامنه پاسخ‌ها گسترده‌تر است و نشان می‌دهد دیدگاه‌ها درباره این شایستگی یکسان نیست. این می‌تواند به دلیل تفاوت در برداشت مدیران از رفتارهای مطلوب باشد.

۴. پروفایل شایستگی‌ها:برای نمایش کلیت وزن نسبی شایستگی‌ها، از نمودار راداری استفاده شد. شکل ۴ به‌خوبی نشان می‌دهد که الگوی شایستگی اپراتور تولید متوازن نیست. نوک بالای نمودار در سمت مسئولیت‌پذیری و سازگاری قرار دارد و بخش مربوط به رفتار به‌طور محسوسی پایین‌تر است. این تصویر برای مدیران منابع انسانی می‌تواند یک نقشه راه باشد تا بدانند در مصاحبه‌ها باید بیشتر روی چه شایستگی‌هایی متمرکز شوند.



شکل ۳: –Boxplot توزیع پاسخ‌ها



شکل ۴ – Radar Chart: پروفایل شایستگی‌ها

۴. نتایج و بحث

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که در میان شایستگی‌های مورد بررسی، «مسئولیت‌پذیری» بالاترین میانگین و وزن نسبی را کسب کرده است. این نتیجه با ماهیت کار اپراتور تولید در صنعت لاستیک خودرو همخوانی کامل دارد. فرآیندهای تولید در این صنعت به دلیل حساسیت فنی و ایمنی بالا نیازمند نیروهایی هستند که در انجام وظایف خود نهایت دقت و تعهد را داشته باشند. بنابراین تأکید مدیران بر مسئولیت‌پذیری به‌عنوان معیار اصلی جذب قابل انتظار است. در ادامه، شایستگی «سازگاری» اهمیت بالایی به خود اختصاص داده است. با توجه به تغییرات پیوسته در خطوط تولید، تغییر تکنولوژی و لزوم انعطاف‌پذیری در برابر شرایط کاری متنوع، وجود نیروی انسانی سازگار می‌تواند به کاهش مقاومت در برابر تغییر و افزایش کارایی سازمانی کمک کند. «همکاری» نیز با وزن نسبتاً بالا در رتبه سوم قرار گرفت. ماهیت کار در خطوط تولید لاستیک خودرو به‌صورت گروهی است و هماهنگی بین اپراتورها شرط اساسی موفقیت است. بنابراین بدیهی است که مدیران به توانایی کار تیمی توجه ویژه‌ای داشته باشند.



در مقابل، «ارتباط مؤثر» و «رفتار» اهمیت کمتری نسبت به سایر شایستگی‌ها کسب کرده‌اند. این موضوع می‌تواند ناشی از این باشد که بسیاری از وظایف اپراتور تولید ماهیت فنی و مکانیکی دارند و ارتباطات در مقایسه با دقت عملیاتی در اولویت پایین‌تری قرار می‌گیرد. البته نباید از این نتیجه چنین برداشت شود که رفتار و ارتباط اهمیت ندارند، بلکه در مقایسه با سایر شایستگی‌ها وزن کمتری در فرایند جذب دارند. بررسی همبستگی‌ها نشان داد که میان برخی از شایستگی‌ها ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. برای مثال، مسئولیت‌پذیری و همکاری ارتباط بالایی با یکدیگر دارند. این امر نشان می‌دهد که اپراتورهایی که در انجام وظایف خود متعهد هستند، به احتمال زیاد در کار گروهی نیز عملکرد بهتری خواهند داشت. چنین ارتباطی برای مدیران منابع انسانی یک نکته کلیدی است؛ زیرا می‌توانند در فرآیند ارزیابی با تمرکز بر یک معیار، تا حدی به معیار دیگر نیز پی ببرند. پایایی بالای پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۱ تأیید شد که نشان‌دهنده دقت ابزار طراحی‌شده است. این موضوع از اهمیت زیادی برخوردار است؛ چراکه استفاده از ابزارهای غیرپایدار می‌تواند نتایج پژوهش را مخدوش نماید. در این مطالعه، پرسشنامه طراحی‌شده قابلیت آن را دارد که در پژوهش‌های بعدی یا حتی در فرآیندهای عملی جذب نیرو مورد استفاده قرار گیرد. به‌طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که سه شایستگی مسئولیت‌پذیری، سازگاری و همکاری ستون‌های اصلی شایستگی اپراتور تولید در صنعت لاستیک خودرو هستند. تمرکز بر این سه معیار در فرآیند جذب و انتخاب نیروی انسانی می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری مدیران را بهبود بخشیده و ریسک انتخاب‌های نامناسب را کاهش دهد. همچنین پیشنهاد می‌شود این مدل شایستگی علاوه بر جذب نیرو، در فرآیندهای آموزشی و ارزیابی عملکرد نیز مورد استفاده قرار گیرد تا چرخه‌ای یکپارچه از شناسایی، پرورش و ارتقای نیروی انسانی شکل گیرد[4].

۵. نتیجه گیری

این پژوهش نشان داد که در فرآیند جذب اپراتور تولید در صنعت لاستیک خودرو، شایستگی‌های مسئولیت‌پذیری، سازگاری و همکاری بیشترین اهمیت را دارند. تحلیل داده‌ها بیانگر آن است که تمرکز بر این سه معیار می‌تواند به انتخاب دقیق‌تر نیروی انسانی، کاهش خطاهای عملیاتی و افزایش بهره‌وری کمک کند. همچنین پایایی بالای پرسشنامه طراحی‌شده نشان داد که ابزار ارائه‌شده قابلیت استفاده در ارزیابی‌های آتی

پیشنهاد‌های کاربردی

۱. تمرکز ویژه بر شایستگی‌های مسئولیت‌پذیری، سازگاری و همکاری در مصاحبه‌های استخدامی.

۲. طراحی برگه امتیازدهی مصاحبه بر اساس وزن نسبی شایستگی‌ها.

۳. استفاده از نتایج پژوهش برای برنامه‌ریزی آموزشی اپراتورها.

۴. بازنگری سالانه در مدل شایستگی بر اساس عملکرد کارکنان و تغییرات فناوری.

۵. تعمیم مدل به سایر واحدهای سازمان جهت یکپارچگی در مدیریت منابع انسانی.

سازمان را دارد .

۷.مراجع

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

[2] Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.

[3] Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262.

[4] McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.

1622-RIERCO