

نیازسنجی و تحلیل شکاف آموزشی کارکنان یک شرکت بیمه و تدوین

نیازهای آموزشی آنها براساس مدل استاندارد مهارت

کورش فتحی واجارگاه^۱

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۱/۱۵

اباصلت خراسانی^۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۰۹/۰۶

هومن دوستی^۳

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی نیازهای آموزشی یک شرکت بیمه در سه حیطه استاندارد شغلی، توانمندسازی و حل مسئله با استفاده از مدل نیازسنجی استاندارد مهارت اجرا گردیده است. جامعه آماری، شامل کلیه شاغلین در شرکت بیمه مورد بررسی در سال ۱۳۸۹ است. نمونه آماری برابر با ۲۱۰ نفر از شاغلین است. پرسش نامه های استاندارد مهارت، ابزار اصلی جمع آوری اطلاعات است. پس از تحلیل و بررسی ویژگی شغل ها، به تدوین شایستگی های شغلی، متناسب با شرح وظایف آنها در حیطه قابلیت متناسب با آن شایستگی پرداخته شد و پس از آن جهت بررسی شایستگی های کارکنان، به تدوین نیازهای آموزشی و شغلی آنها پرداخته شد. پس از بررسی نیازهای برآمده و تطبیق آنها با مدل نیازسنجی استاندارد مهارت (SS) به دسته بندی نیازها در ۳ حیطه کلی نیازهای حل مسئله، نیازهای توانمندسازی و نیازهای استاندارد شغلی پرداخته شد. از نتایج پژوهش، می توان این گونه استنباط کرد که نیازهای استاندارد شغلی، بیش از ۷۰٪ نیازهای کارکنان را شامل می شود که این امر حاکی از این است که کارکنان در نیازهای استاندارد شغلی و همسان سازی کمبودهای دانشی، مهارتی و نگرشی خود با استانداردهای بین المللی مشکل دارند و دلیل اصلی این مسئله عدم همبستگی بین شغل و شاغل و نداشتن مهارت های مرتبط با شغل است.

واژگان کلیدی: الگوهای آموزش و بهسازی، نیازسنجی آموزشی، مدل استاندارد مهارت،

شایستگی شغلی

۱. استاد دانشگاه شهید بهشتی (Email: kourosfathi@hotmail.com)

۲. استادیار دانشگاه شهید بهشتی

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته آموزش و بهسازی منابع انسانی (نویسنده مسئول) (Email: drkhorasanitr@gmail.com)

(Email: Houmandosti@gmail.com)

۱. مقدمه

پیشرفت فناوری، تمامی ساختارهای سیاسی، اجتماعی، اقتصادی جوامع را دچار تحول و دگرگونی کرده است و به تبعه این دگرگونی بسیاری از جوامع از حالت سنتی و مرسوم به سمت صنعتی و فراصنعتی سوق یافته‌اند. انقلاب الکترونیک یا به تعبیر تافلر^۱ با برخاستن موج سوم در اواخر دهه ۵۰ و به تبعه آن، انفجار اطلاعات، دنیای سنتی - صنعتی در سطوح مختلف وارد برهه جدیدی شد که به سبب اینکه هر چند سال یکبار دانش بشری در آن دگرگون می‌شود از آن به عنوان عصر نیم عمر اطلاعات یاد می‌شود. در واقع انفجار اطلاعات را باید خواستگاه عصر دانایی و به تعبیر تافلر جایگزینی دانشگران به جای کارگران دانست. امروز شرط بقا و داشتن میزان بیشتری از سهم بازار برای هر سازمانی وابسته به سرعت، راحتی و سادگی چرخش اطلاعاتی در سازمان است. علاوه بر این لازم است تمامی کارکنان مؤثر بر پیشرفت، تحت آموزش قرار گیرند. واضح است که رویکرد سنتی به آموزش نمی‌تواند جوابگوی این امر باشد، لازم است نیازهای سرمایه‌های دانشی سازمان مورد شناسایی و تحلیل قرار گیرند، فرایندها و روش‌های بازخوراند اطلاعاتی مورد مهندسی مجدد قرار گیرند. بنابراین ضرورت وجود الگویی متناسب با شرایط سازمان‌ها احساس می‌گردد، الگویی که بتوان بر نتایج آن اعتماد کرد و تسهیل‌کننده فرایند توسعه کارکنان و در نتیجه دستیابی به اهداف سازمان باشد.

۲. آموزش و بهسازی

آموزش سازمانی که در قرن بیستم در بسیاری از ممالک توسعه یافته شکل گرفت، در نیمه دوم این قرن نهادینه گردید. برخلاف تعاریف متعددی که از آن شده است مفهومی بحث‌انگیز است که در مورد آن توافق نظر وجود ندارد. در واقع در

1. Tofler

کشورهای مختلف و حتی سازمان‌های مختلف با توجه به گستره آموزش، تعریف و برداشت متفاوتی از این واژه ارائه می‌شود (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۷، ب). لانگ فورد و نیوکومب^۱ آموزش را به عنوان فرایند برنامه‌ریزی شده برای تغییر نگرش، دانش یا مهارت‌ها از طریق تجارب یادگیری می‌دانند. تا از این رهگذر عملکرد افراد در یک فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها به شکل مؤثری تغییر یابد. هدف آن نیز در محیط کار عبارت از توسعه توانایی‌های افراد و نیز برطرف کردن نیازهای حال و آینده سازمان است.

۲-۱. دلایل و ضرورت آموزش و بهسازی منابع انسانی

فیلیپو^۲ بر این باور است که هدف آموزش، تجهیز کارکنان به دانش، مهارت و نگرش‌های درست است و اساساً افزایش دانش و مهارت‌های کارکنان منجر به افزایش نتایج و تأثیرات زیر می‌شود (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۷، الف):

- افزایش بهره‌وری؛

- کاهش نظارت؛

- افزایش ثبات و انعطاف‌پذیری.

به‌طور کلی دلایل و ضرورت توجه به آموزش و بهسازی منابع انسانی را می‌توان در این موارد خلاصه کرد:

- به‌کارگیری تجهیزات، فرایندها و اجرای خط مشی‌های جدید (باقری‌زاده، ۱۳۷۸)؛

- برطرف نمودن ضعف عملکردی کارکنان (Noe et al., 2003)؛

- برطرف کردن نواقص مهارت‌های عمومی و بنیادی (Barbazette, 2006)؛

- آشنایی کارکنان جدید (سعادت، ۱۳۸۴)؛

- ترفیع و ارتقای کارکنان؛

1. Langford and New Combe

2. Filippo

- تغییر در بینش کارکنان (سعادت، ۱۳۸۴)؛

- عدم تأمین نیروی انسانی مورد نیاز (سعادت، ۱۳۸۴).

۲-۲. دلایل و ضرورت انجام نیازسنجی آموزشی در سازمانها

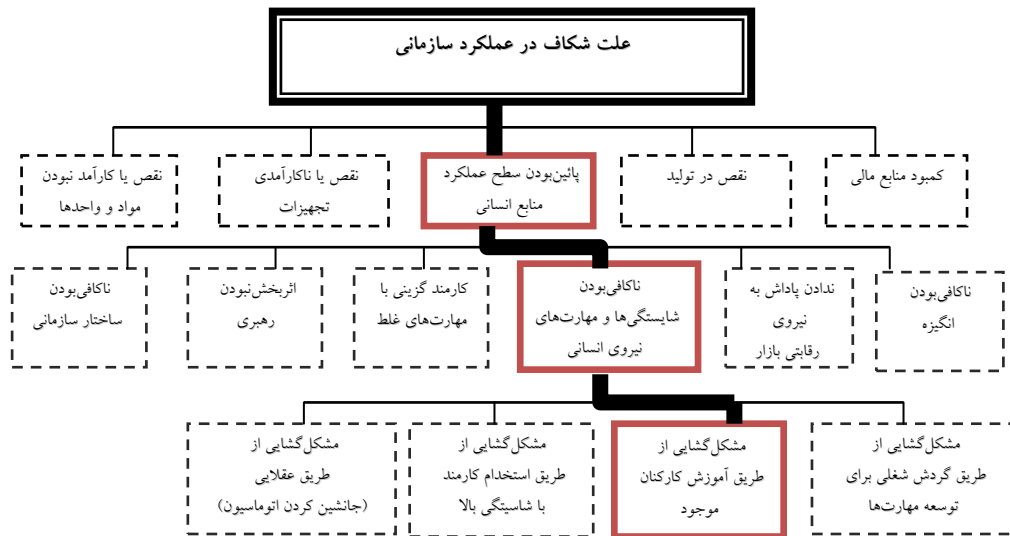
بسیاری از تحلیلگران برنامه‌های آموزشی و بهسازی بر این باورند که بخش اعظمی از پول‌هایی که صرف آموزش و بهسازی می‌شود به شکل درستی هزینه نمی‌شوند. بسیاری از سازمانها نه نیازهای مربوط به آموزش و بهسازی خود را به درستی مورد سنجش قرار می‌دهند و نه منافع آموزشی برای سازمان خود را ارزیابی می‌کنند (Roth, 1977; Brinkerhoff Brethower and Hluchyi, 1983). اکثر سازمانها، نیازهای آموزشی را بیشتر به صورت واکنشی تعیین می‌کنند نه فراکنشی و فعالانه، اکثر نیازسنجی‌ها از طریق فرم‌های استعلام انجام می‌گیرد درحالی‌که فرم استعلام زمانی مورد پذیرش است که نیاز را به عنوان خواست و ترجیح افراد در نظر بگیریم، اما نباید از این نکته که این روش نیازسنجی می‌تواند طیفی گسترده از منطقی تا غیرمنطقی را در بر داشته باشد، غافل ماند. بنابراین لازم است قبل از تصمیم‌گیری راجع به هر دوره آموزشی، مسئله عملکرد نیروی انسانی را مورد بررسی قرار داد و دقیقاً روشن ساخت که آیا آموزش، بهترین راهکار برای کاهش شکاف به وجود آمده در عملکرد است یا خیر؟ به طور کلی وقتی در عملکرد کارکنان ضعفی مشاهده می‌شود می‌توان این دلایل را برای آن برشمرد:

- کارکنان نمی‌توانند عملکرد مناسبی داشته باشند (ضعف در توانایی انجام کار)؛

- کارکنان نمی‌خواهند عملکرد مناسبی داشته باشند (مشکلات انگیزشی)؛

- کارکنان نمی‌دانند تا عملکرد خوبی داشته باشند (ضعف دانشی).

شکل ۱. تشریح ضرورت انجام نیازسنجی و نحوه مشکل‌گشایی از طریق آموزش



مهم‌ترین الگوهای مطرح در امر آموزش و بهسازی منابع انسانی عبارت‌اند از:

- الگوی لیتون و پاریک^۱: تلقی نظام آموزش به‌عنوان یک چرخه و در نظرآوری کلیه مؤلفه‌ها و عوامل اثرگذار؛
- الگوی اثربخشی بیشتر: تأکید عمده بر اثربخش بودن آموزش‌ها و هدف‌محور بودن فرایندها از طریق تبیین تغییرات قابل اندازه‌گیری؛
- الگوی اسلومن^۲: در نظرآوری فرایند آموزش به‌عنوان یک جریان خطی یا گام‌به‌گام که با نیازسنجی آغاز و با طراحی و تدوین فرصت‌ها ادامه یافته و با ارزشیابی آموزش به اتمام می‌رسد؛
- الگوی ساده: خلاصه‌سازی فرایند آموزش و بهسازی در قالب سه مرحله اساسی طراحی، اجرا و ارزشیابی؛

1. Linton and Parick

2. Esleman

- الگوی پروژه‌ای: تعیین فرایند آموزش به صورت یک پروژه مقطعی یا one-off؛
- الگوی گلدشتاین^۱: تعیین و تلخیص آموزش در قالب فرایندهای سنجش، آموزش و ارزشیابی؛
- الگوی فناوری انسانی: معرفی الگوی ویژه بسط یافته الگوی ساده که در سازمان‌های قضایی - دادگستری به کار رفته است؛
- الگوی سرمایه‌گذاری بر انسان: بر ایجاد فرهنگ آموزش در سازمان تأکید می‌کند و سپس نیازسنجی، اجرا و ارزشیابی را در قالب یک سرمایه‌گذاری معرفی می‌کند.
- الگوی ایزو ۹۰۰۰^۲: استانداردسازی آموزش‌ها بر مبنای مراحل شناسایی کمبود مهارت‌ها، تأمین منابع آموزشی، اجرای آموزش، تعیین اثربخشی آموزش‌ها و اجرای نظارت و پی‌گیری پس از آموزش.
- الگوی هیئت بین‌المللی استانداردهای آموزش: معرفی پاره‌ای از اصول در فرایند آموزش مانند تلقی سازمان به‌عنوان مکانی برای یادگیری، ایجاد ارزش افزوده از طریق آموزش، تدارک محصولات و خدمات کیفی، حمایت از دستیابی به هدف‌ها و مأموریت‌ها از طریق آموزش و مستندسازی فرایندها؛
- الگوی آموزش مؤثر: معرفی اصولی چون مشتری‌محوری در آموزش‌ها، تدوین و اجرای تمام فعالیت‌های آموزشی ضروری، مدیریت نظامدار در آموزش و سنجش و اندازه‌گیری فرایندها؛
- الگوی نظامدار آموزش: نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی به صورت یک چرخه نظامدار؛

1. Goldstein
2. ISO 9000

- الگوی آموزش استراتژیک: در نظرآوری فرایند آموزش به صورت یک اقدام و فعالیت استراتژیک و تأکید بر برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش و بهسازی (فتحی واجارگاه، ۱۳۸۷، الف).

۳. مدل‌های نیازسنجی آموزشی

در سال‌های اخیر مدل‌های متعددی برای سنجش نیازهای آموزشی ارائه شده است. اما با این حال، یکی از دغدغه‌های اصلی مسئولین آموزش‌های سازمانی همواره این بوده است که چه مدل یا مدل‌هایی می‌تواند با توجه به شرایط سازمانی آنها مناسب باشد. در اینجا به معرفی مدل‌های کاربردی جهت انجام نیازسنجی آموزشی و توضیح مختصری از مدل استفاده‌شده در پژوهش خود می‌پردازیم:

- دلفی - DACUM

- تشریح وسایل کار و ارائه خدمات - AC

- استاندارد مهارت^۱ - PS

- فیش باول - مبتنی بر شایستگی

- سناریونویسی - JEM

در پژوهش حاضر از مدل نیازسنجی استاندارد مهارت به منظور شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان شرکت بیمه در ۳ حیطه کلی نیازهای حل مسئله، نیازهای توانمندساز و نیازهای استاندارد شغلی استفاده شده است. به حداقل دانش، مهارت و نگرش مورد نیاز برای انجام وظایف یک شغل استاندارد مهارت می‌گویند. استاندارد مهارت کارکنان را در سه سطح آشنایی، توانایی و تسلط در نظر گرفته و دوره‌های آموزشی آنها را در سه حیطه دانش، مهارت و نگرش در نظر می‌گیرند (خراسانی و حسن‌زاده، ۱۳۸۶).

1. Standard Skill (SS)

منظور از کارکنان در سطح آشنایی، افرادی هستند که به تازگی وارد شغل شده و مراحل اولیه آموزش‌های شغلی خود را می‌گذرانند. در این سطح آموزش‌ها بیشتر به یادگیری معلومات اولیه و عمومی و مهارت‌های ساده عملی مربوط می‌شوند. در این سطح آموزش‌ها بیشتر جنبه نظری و از لحاظ طبقه‌بندی بلوم در سطح دانش قرار دارند. کارکنان در سطح توانایی، اشاره به کارکنان نیمه متخصص و نیمه ماهر دارند که آموزش‌های مقدماتی را گذرانده و تجارب و مهارت‌های اولیه شغلی را آموخته‌اند. در این سطح آموزش‌ها بیشتر جنبه فنی و تخصصی داشته و به مرتبه‌های بالاتر یادگیری یعنی درک، تجزیه و تحلیل، ترکیب و مقایسه مربوط می‌شوند. همچنین کارکنانی که در سطح تسلط قرار دارند، اشاره به افرادی دارد که تمام آموزش‌های اصلی وظایف شغلی و آموزش‌های تکمیلی را گذرانده‌اند و به دلیل برخورداری از سطح تحصیلات، استعداد و آمادگی کافی به درجه تخصص بالاتر از آنچه برای انجام وظایف شغلی به آن نیاز است نایل آمده و شرایط لازم برای همکاری در آموزش و راهنمایی سایر کارکنان، مشارکت در فعالیتهای مطالعاتی و تحقیقاتی، طراحی و برنامه‌ریزی و تغییر و توسعه فناوری شغلی را احراز نموده‌اند. به‌طور کلی نیازسنجی از طریق روش استاندارد مهارت دارای ۵ مرحله به این ترتیب است:

- شناسایی و احصاء مشاغل؛
- تحلیل ویژگی‌های مشاغل؛
- شناسایی و تحلیل دانش، مهارت و نگرش‌های لازم جهت انجام احسن هر وظیفه؛
- اعتباریابی و اولویت‌بندی دانش، مهارت و نگرش‌های شناسایی شده؛
- تبدیل استانداردها به دوره‌های آموزشی (خراسانی و عیدی، ۱۳۸۹).

۳-۱. مزایای استفاده از روش استاندارد مهارت

- به کارگیری مدل استاندارد مهارت در نیازسنجی آموزشی و شغلی کارکنان سازمان جهت کاهش شکاف موجود بین دانش، نگرش و مهارت افراد با استانداردهای بین‌المللی؛

- استفاده از مدل استاندارد مهارت در نیازسنجی آموزشی و شغلی کارکنان سازمان و تطبیق آن با شایستگی‌های شغلی کارکنان جهت رفع کمبودهای موجود و ارتقای شایستگی‌ها؛

- تلاش برای حفظ وضع موجود با سطوح بین‌المللی با استفاده از تعریف نیازها در حیطه استاندارد شغلی و همگامی با آنها.

۴. روش پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی است و روش پژوهش مورد استفاده به منظور تحلیل شکاف و تدوین نیازهای آموزشی شرکت بیمه مورد بررسی براساس مدل استاندارد مهارت است.

۴-۱. جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان یک شرکت بیمه در سال ۱۳۸۹ است. از آنجا که حجم جامعه بالا بود از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده گردید که تعداد ۲۱۰ نفر مورد پژوهش قرار گرفتند.

۴-۲. ابزار پژوهش

ابزار اصلی به کاررفته در این پژوهش عبارت از پرسش‌نامه‌های استاندارد مهارت است. همچنین به منظور دستیابی به ضریب اطمینان بیشتر از ابزارهای دیگری شامل مشاهده و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده گردید. در مشاهده به بررسی برنامه‌های آموزشی شرکت در سال‌های آتی، سوابق و شناسنامه‌های آموزشی کارکنان، گزارش فعالیت‌های طرح سابق پژوهش کارکنان و مدیران، گزارش‌های آموزشی سال‌های

اخیر شرکت، آیین‌نامه آموزشی شرکت پرداخته شد و از مصاحبه به‌منظور بررسی نظر کارکنان، مدیران و معاونان شرکت بیمه مورد بررسی برای دریافت اطلاعات مورد نیاز جهت تدوین نیازهای آموزشی و شغلی‌شان استفاده گردید.

۵. یافته‌های تحقیق

از اولین اقدامات انجام‌شده در این پژوهش بررسی مراتب شغلی معاونت و مدیریت در شرکت بیمه مورد بررسی بود. پس از تحلیل و بررسی ویژگی‌های شغل‌ها، به تدوین شایستگی‌های شغلی، متناسب با شرح وظایف آنها در حیطه‌های متناسب با آن شایستگی پرداخته شد. پس از آن جهت بررسی شایستگی‌های مدیران، معاونان و کارشناسان شرکت بیمه مورد بررسی، با استفاده از کسب اطلاعات از طریق بررسی مستندات موجود (مشاهده) و انجام مصاحبه‌های متعدد و پرسش‌نامه‌های استاندارد مهارت به تدوین نیازهای آموزشی مرتبط با شغل آنها پرداخته شد. در مرحله بعدی نتایج حاصل با مدل نیازسنجی استاندارد مهارت تطبیق داده شد و خروجی آن عبارت بود از: دسته‌بندی نیازها در ۳ حیطه کلی نیازهای حل مسئله نیازهای توانمندساز و نیازهای استاندارد شغلی. به‌منظور درک موضوع، توضیح مختصری در مورد هر یک از سه حیطه نامبرده ارائه می‌گردد:

- نیازهای حل مسئله: عمده تأکید آنها بر مسائل و مشکلات به‌وجودآمده در سازمان است که با هدف توانا ساختن کارکنان برای رویارویی با مشکلات، قدرت تجزیه و تحلیل مسائل و توانایی در حل مشکلات پیش‌آمده طراحی و اجرا می‌گردند.

- نیازهای توانمندساز: نیازهایی که بر رشد، ارتقا و توسعه شغلی و حتی زندگی فردی افراد، تمرکز دارد. این نیازها به‌منظور توانمندکردن افراد در مهارت‌های عمومی مدیریتی در برخورد با مسائل روزمره کاری، توانایی در خود راهبری و خود توسعه‌یابی و تلاش برای تمرکز بهتر و به‌کارگیری توانمندی‌های بالقوه در محیط کار، طراحی، تدوین و اجرا می‌گردند.

- نیازهای استاندارد شغلی: نیازهایی که تمرکز بر توانایی‌های مورد نیاز در سه سطح توانش، دانش و نگرش^۱ برای انجام وظایف و در یک نگاه تعالی سازمان دارند. هدف از به‌کارگیری این گروه از نیازها، که معمولاً در اکثر نیازسنجی‌ها پرداختن به آنها در اولویت قرار دارد، ایجاد توانایی در کارکنان یک سازمان در به‌کارگیری دانش، مهارت و دیگر توانایی‌های رفتاری در عملکرد فردی و گروهی به منظور حفظ استانداردها و حرکت به سوی تعالی است.

پس از اینکه نیازهای آموزشی استخراج شده به وسیله ابزارهای پژوهش در سه حیطه فوق‌الذکر دسته‌بندی شدند در گام دیگر به شناسایی نیازهای مشاغل موجود پرداخته شد که حاصل آن فهرستی از نیازها بود. در گام دیگر فهرست نیازهای شناسایی شده برای هر شغل با شایستگی‌های مورد نیاز همان شغل تطابق داده شد. در نتیجه این امر نیازهای مشابه که به شایستگی خاصی مربوط می‌شدند دسته‌بندی شدند و در پایان این مرحله، نیازها استاندارد شدند و فهرست نهایی نیازهای آموزشی تهیه گردید. در مرحله پایانی پژوهش به منظور مرتفع نمودن هر نیاز آموزشی، دوره آموزشی مربوط تدوین گردید که جنس دوره براساس جنس نیاز اینکه دانشی باشد یا مهارت‌محور، مشخص گردید. در این فرایند برای نیازهای مشابه یک دوره آموزشی تدوین گردید، همچنین به منظور کاهش شکاف بین وضع موجود با وضع مطلوب برخی نیازها که ماهیت چندگانه داشتند، چندین دوره آموزشی تخصصی تدوین گردید. در جدول ۱ به تفکیک واحدها درصد فراوانی مربوط به نیازهای سه‌گانه مشخص گردیده است.

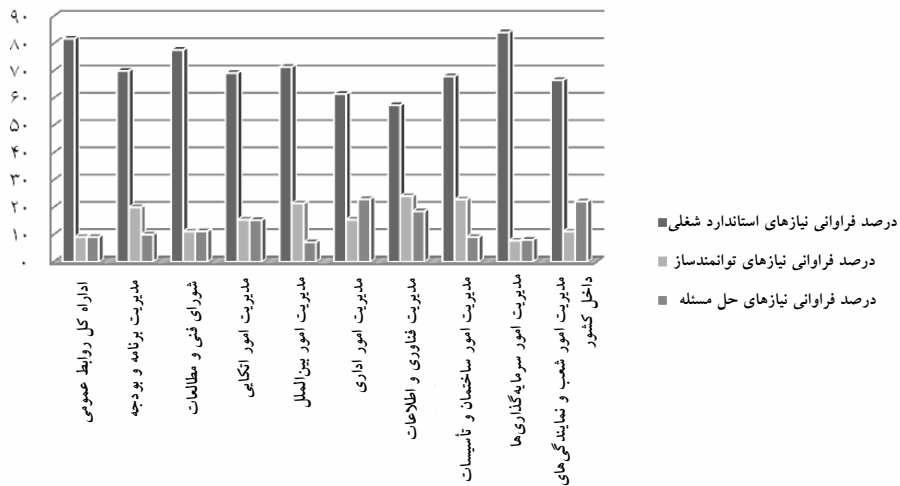
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

1. Knowledge, Skill, Attitude (SKA)

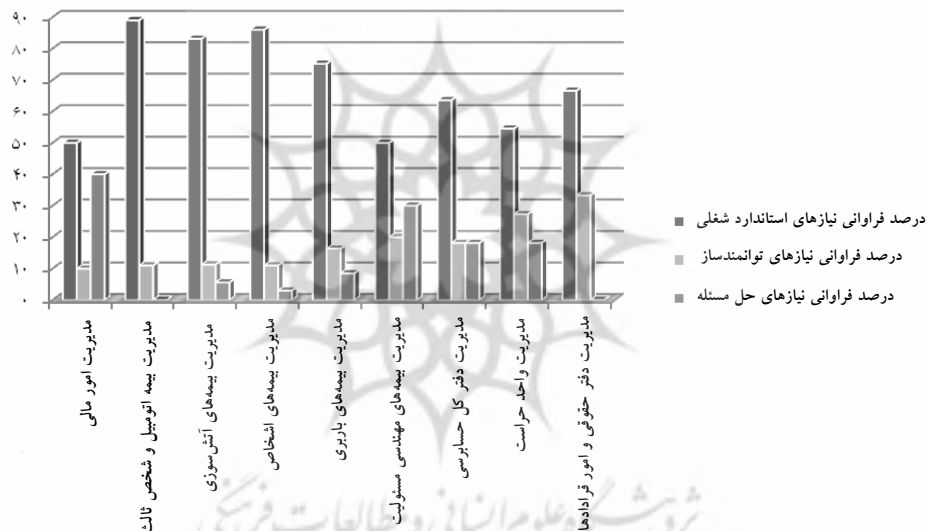
جدول ۱. درصد فراوانی نیازهای شغلی و آموزشی ادارات شرکت بیمه مورد بررسی به تفکیک حیطه‌های سه‌گانه

فهرست واحدها	درصد فراوانی نیازهای شغلی استاندارد	درصد فراوانی نیازهای توانمندساز	درصد فراوانی نیازهای حل مسئله
اداره کل روابط عمومی	۸۱/۸۱	۹/۰۹	۹/۱
مدیریت برنامه و بودجه	۷۰	۲۰	۱۰
شورای فنی و مطالعات	۷۷/۷	۱۱/۱	۱۱/۲
مدیریت امور اتکایی	۶۹/۲۳	۱۵/۴۷	۱۵/۳
مدیریت امور بین‌الملل	۷۱/۴۲	۲۱/۴۲	۷/۱۶
مدیریت امور اداری	۶۱/۵۳	۱۵/۴۷	۲۳
مدیریت فناوری و اطلاعات	۵۷/۴۱	۲۴/۰۸	۱۸/۵۱
مدیریت امور ساختمان و تأسیسات	۶۸/۰۲	۲۲/۸۶	۹/۱۲
مدیریت امور سرمایه‌گذاری‌ها	۸۴/۱۴	۷/۸۱	۸/۰۵
مدیریت امور شعب و نمایندگی‌های داخل کشور	۶۶/۶	۱۱/۱	۲۲/۲
مدیریت امور مالی	۵۰	۱۰	۴۰
مدیریت بیمه اتومبیل و شخص ثالث	۸۹	۱۱	۰
مدیریت بیمه‌های آتش‌سوزی	۸۳/۱۳	۱۱/۳۱	۵/۵۶
مدیریت بیمه‌های اشخاص	۸۶	۱۱	۳
مدیریت بیمه‌های بازرگانی	۷۵/۱۷	۱۶/۳۴	۸/۴۹
مدیریت بیمه‌های مهندسی و مسئولیت	۵۰	۲۰	۳۰
مدیریت دفتر کل حسابرسی	۶۳/۶	۱۸/۱۸	۱۸/۱۸
مدیریت واحد حراست	۵۴/۵۴	۲۷/۲۷	۱۸/۱۸
مدیریت دفتر حقوقی و امور قراردادها	۶۶/۶	۳۳/۳	۰
مجموع درصد فراوانی کل	۱۳۲۵/۹	۳۱۶/۸	۲۵۷/۰۵
درصد فراوانی کل	۶۹/۷۸	۱۶/۶۷	۱۳/۵۲

نمودار ۱. درصد فراوانی نیازهای شغلی و آموزشی ادارات شرکت بیمه مورد بررسی به تفکیک نیازها



نمودار ۲. درصد فراوانی نیازهای شغلی و آموزشی ادارات شرکت بیمه مورد بررسی به تفکیک نیازها

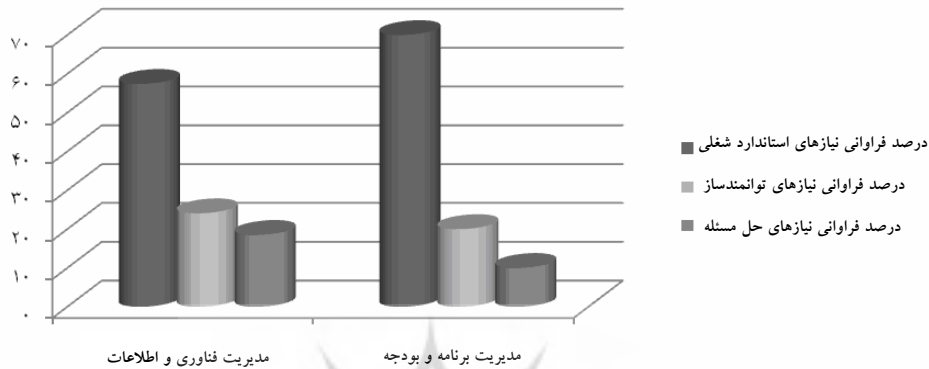


به منظور درک بیشتر موضوع، هر معاونت با ادارات زیرمجموعه خود مورد بررسی قرار می گیرد.

جدول ۲. درصد فراوانی نیازهای شغلی و آموزشی معاونت طرح و برنامه به تفکیک حیطه‌های سه‌گانه

درصد فراوانی نیازهای حل مسئله	درصد فراوانی نیازهای توانمندساز	درصد فراوانی نیازهای استاندارد شغلی	معاونت طرح و برنامه
۱۸/۵۱	۲۴/۰۸	۵۷/۴۱	مدیریت فناوری و اطلاعات
۱۰	۲۰	۷۰	مدیریت برنامه و بودجه

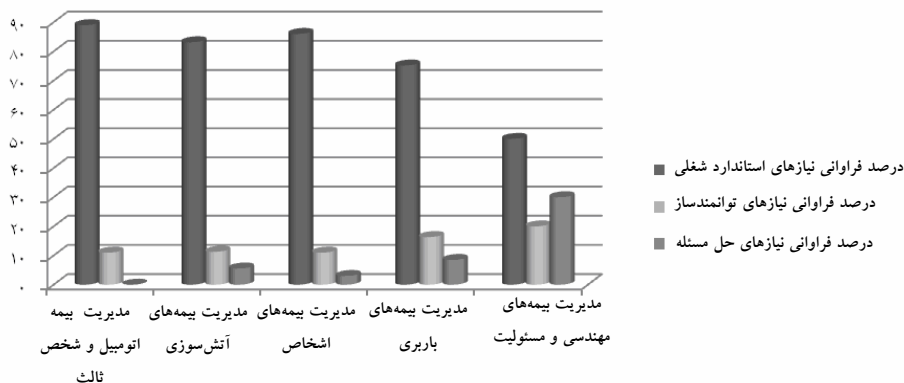
نمودار ۳. درصد فراوانی نیازهای شغلی و آموزشی معاونت طرح و برنامه به تفکیک حیطه‌های سه‌گانه



جدول ۳. درصد فراوانی نیازهای شغلی و آموزشی معاونت فنی به تفکیک حیطه‌های سه‌گانه

درصد فراوانی نیازهای حل مسئله	درصد فراوانی نیازهای توانمندساز	درصد فراوانی نیازهای استاندارد شغلی	معاونت فنی
۰	۱۱	۸۹	مدیریت بیمه اتومبیل و شخص ثالث
۵/۵۶	۱۱/۳۱	۸۳/۱۳	مدیریت بیمه‌های آتش‌سوزی
۳	۱۱	۸۶	مدیریت بیمه‌های اشخاص
۸/۴۹	۱۶/۳۴	۷۵/۱۷	مدیریت بیمه‌های باربری
۳۰	۲۰	۵۰	مدیریت بیمه‌های مهندسی و مسئولیت

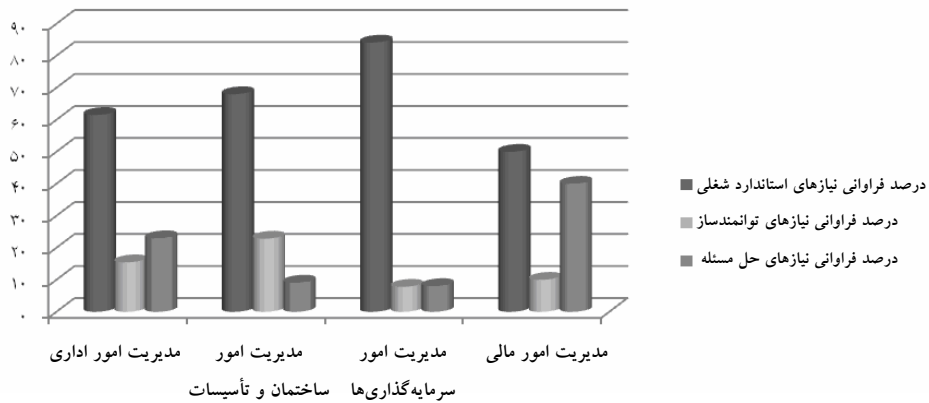
نمودار ۴. درصد فراوانی نیازهای شغلی و آموزشی معاونت فنی به تفکیک حیطه‌های سه‌گانه



جدول ۴. درصد فراوانی نیازهای شغلی و آموزشی معاونت اداری و مالی به تفکیک حیطه‌های سه‌گانه

معاونت اداری و مالی	درصد فراوانی نیازهای شغلی	درصد فراوانی نیازهای توانمندساز	درصد فراوانی نیازهای حل مسئله
مدیریت امور اداری	۶۱/۵۳	۱۵/۴۷	۲۳
مدیریت امور ساختمان و تأسیسات	۶۸/۰۲	۲۲/۸۶	۹/۱۲
مدیریت امور سرمایه‌گذاری‌ها	۸۴/۱۴	۷/۸۱	۸/۰۵
مدیریت امور مالی	۵۰	۱۰	۴۰

نمودار ۵. درصد فراوانی نیازهای شغلی و آموزشی معاونت اداری و مالی به تفکیک حیطه‌های سه‌گانه



جدول ۵. درصد فراوانی نیازهای شغلی و آموزشی معاونت اتکایی و امور بین‌الملل به تفکیک حیطه‌های سه‌گانه

درصد فراوانی نیازهای حل مسئله	درصد فراوانی نیازهای توانمندساز	درصد فراوانی نیازهای استاندارد شغلی	معاونت اتکایی و امور بین‌الملل
۱۵/۳	۱۵/۴۷	۶۹/۲۳	مدیریت امور اتکایی
۷/۱۶	۲۱/۴۲	۷۱/۴۲	مدیریت امور بین‌الملل

نمودار ۶. درصد فراوانی نیازهای شغلی و آموزشی معاونت اتکایی و امور بین‌الملل به تفکیک حیطه‌های سه‌گانه



همان‌گونه که در نمودارها مشاهده می‌کنید، بیشترین درصد از نیازهای هر معاونت به‌طورعام و هر اداره به‌طورخاص مربوط به نیازهای استاندارد شغلی است، بدین معنا که به‌طورکلی شاغلین در استانداردهای شغل خود با شایستگی‌ها و استانداردهای شغلی مربوط، دارای کمبودهای قابل توجهی هستند که در این راستا تدوین برنامه‌های آموزشی برای کاهش شکاف بین وضع موجود با وضع مطلوب استانداردهای شغلی در اولویت قرار دارد.

اگر به جدول ۱ مراجعه کرده و مجموع درصد فراوانی‌های کل و درصد فراوانی کل را مانند جدول ۶ محاسبه کنیم، خواهیم دید که $70\% \approx 69/78\%$ نیازهای شناسایی شده در نتیجه استانداردهای شغلی حاصل می‌شوند.

جدول ۶. درصد فراوانی نیازهای شغلی و آموزشی معاونت اتکایی و امور بین‌الملل به تفکیک

حیطه‌های سه‌گانه

درصد فراوانی نیازهای حل مسئله	درصد فراوانی نیازهای توانمندساز	درصد فراوانی نیازهای استاندارد شغلی	کل شرکت
۲۵۷/۰۵	۳۱۶/۸	۱۳۲۵/۹	مجموع درصد فراوانی کل
۱۳/۵۲	۱۶/۶۷	۶۹/۷۸	درصد فراوانی کل

۶. نتیجه‌گیری

در زمینه نیازسنجی و تدوین برنامه‌های آموزشی برای مرتفع‌نمودن نیازهای آموزشی، استفاده از روش استاندارد مهارت نسبت به اکثر روش‌های مطرح در نیازسنجی به‌منظور شناسایی و تحلیل شکاف وضع موجود با وضع مطلوب، کاربردی‌تر و منطقی‌تر است. البته به‌منظور شناسایی نوع دوره‌ها و حیطه‌های نیازها لازم است نیازها را در سه حیطه نیازهای استاندارد شغلی، نیازهای توانمندساز و نیازهای حل مسئله تقسیم‌بندی کنیم. همان‌طور که داده‌های حاصل از پژوهش نشان می‌دهد حدود 70% نیازها و به‌عبارت‌دیگر علت ایجاد شکاف بین آنچه هستیم با آنچه باید باشیم

ناشی از رعایت نشدن استانداردهای شغلی یا همان شایستگی‌های مورد نیاز برای انجام بهینه و کارآمد وظایف یک شغل است. یکی از دلایلی که باعث بروز نیازهای استاندارد شغلی می‌گردد عبارت از مرتبط نبودن شغل و شاغل است. در ادبیات آموزش این پدیده را همبستگی شغل^۱ می‌نامند. از طرف دیگر نتیجه‌ای که از این پژوهش می‌توان گرفت این امر است که اگر سازمان در سیستم‌های جذب خود تغییراتی قائل شود و همواره سعی گردد برای هر شغل، شاغل متناسب استخدام گردد شکی نیست که درصد حاصله بسیار کاهش خواهد یافت. سال‌ها تحصیل و کارورزی در امر آموزش و فرایندهای آن در اکثر سازمان‌ها اعم از دولتی و خصوصی مؤید این امر است که آنچه که امروز سازمان‌ها آن را به‌عنوان شکاف و کمبود شناسایی می‌کنند حاصل نقص در سیستم‌های جذب و استخدام آنهاست. از این واقعیت گریزی نیست که آموزش برخلاف تصور بسیاری از مدیران و متولیان آموزش، نوش‌داری دردهای سازمانی نیست. در برخی سازمان‌های موفق دنیا که اصطلاح آموزش و بهسازی در آنها رواج دارد، این امر آشکار شد که آموزش، سوق‌دهنده کارکنان به سوی تعالی و خودشکوفایی است. درحالی‌که در سازمان‌های ما آموزش تکمیل‌کننده و رساندن کارکنان به حداقل‌ها و به عبارت ساده‌تر استانداردهاست. دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی زمانی مؤثرند که مرتبط با نیازها و دانش‌ها، توانایی‌ها و نگرش‌های مورد نیاز برای مشاغل باشد. چنان‌که در اکثر برنامه‌های مربوط به ارزیابی اثربخشی می‌بینیم به‌طورکل اثربخشی برنامه‌های آموزشی نسبت به هزینه آنها بسیار کمتر است و این امر نمی‌تواند دلیلی جز مرتبط نبودن دوره‌ها با نیازها داشته باشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

1. Job Fitness

منابع

۱. باقری زاده، م.، ۱۳۷۸. مدیریت سنجیده بنیان‌ها. تهران: انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا.
۲. خراسانی، الف. و حسن زاده بارانی کرد، س.، ۱۳۸۶، راهبردها و استراتژی‌های نیازسنجی. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی.
۳. خراسانی، الف. و عیدی، الف.، ۱۳۸۹. تکنیک‌های نوین نیازسنجی. انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی.
۴. سعادت، الف.، ۱۳۸۴. مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت، چ ۹.
۵. فتحی واجارگاه، ک.، ۱۳۸۷ الف. نیازسنجی در آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها. تهران: ایران زمین.
۶. فتحی واجارگاه، ک.، ۱۳۸۷ ب. طراحی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: انتشارات سمت.
۷. وطنی، م.ح.، ۱۳۶۹. مجموعه کامل قوانین و مقررات استخدامی کشور. تهران: دانشور.
8. Barbazette, J., 2006. *Training need assessment*, Published by Pfeiffer.
9. Brinkerhoff, R., Brethower, D. and Hluchyi, T., 1983. *Ridings Nowakowski*, Boston: Kluwer-Nijhoff.
10. Keith, M. and Brian, L., 2003. *Educational need assessment for economical employers*, Boston Pergamonpress.
11. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. and Wright, P., 2003. *Human resource management*, Mc Grew- Hill.
12. Roth, J., 1977. Needs and the needs assessment process. *Evaluation News*, 11(2), pp. 39-44.
13. Walter, D., 2003. *Management*, Prentice Hall, Inc, New Jerky.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی