



ORIGINAL RESEARCH PAPER

Assessing the needs and analyzing the training gap of the employees of an insurance company and formulating their training needs based on the skill standard model

K. Fathi Vajargah, A. Khorasani, H. Dousti*

Department of Educational Sciences, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 03 April 2012

Revised: 10 July 2012

Accepted: 26 November 2012

Keywords

Training Models; Need Assessment; Standard Skill Model; Occupational Competency.

ABSTRACT

The current research was carried out with the aim of identifying the educational needs of an insurance company in the three areas of job standards, empowerment and problem solving using the skill standard needs assessment model. The statistical population includes all employees in the insurance company investigated in 2009. The statistical sample is equal to 210 employees. Standardized skill questionnaires are the main data collection tool. After analyzing and examining the characteristics of the jobs, job qualifications were compiled according to the description of their duties in the field of competence corresponding to that qualification, and after that, in order to examine the qualifications of the employees, their educational and job needs were compiled. After examining the emerging needs and matching them with the standard skills needs assessment model (SS), the needs were categorized into 3 general areas: problem solving needs, empowering needs, and job standard needs. From the results of the research, it can be concluded that the needs of the job standard include more than 70% of the needs of the employees, which indicates that the employees have problems in the needs of the job standard and assimilating their lack of knowledge, skills and attitudes with the international standards. The main reason for this problem is the lack of correlation between the job and the employee and the lack of skills related to the job.

***Corresponding Author:**

Email: Houmandosti@gmail.com

DOI: 10.22056/ijir.2012.02.03



نیازسنجی و تحلیل شکاف آموزشی کارکنان یک شرکت بیمه و تدوین نیازهای آموزشی آنها براساس مدل استاندارد مهارت

کوروش فتحی واجارگاه، اباضلت خراسانی، هومن دوستی*

گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

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. پرسشنامه‌های استاندارد مهارت، ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات است. پس از تحلیل و بررسی ویژگی‌های شغل‌ها، به تدوین شایستگی‌های شغلی، متناسب با شرح وظایف آنها در حیطه قابلیت متناسب با آن شایستگی پرداخته شد و پس از آن جهت بررسی شایستگی‌های 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 دسته‌بندی نیازها در ۳ حیطه کلی نیازهای حل مسئله، نیازهای توانمندساز و نیازهای استاندارد شغلی پرداخته شد. از نتایج پژوهش، می‌توان این‌گونه استنباط کرد که نیازهای استاندارد شغلی، بیش از ۷۰٪ نیازهای کارکنان را شامل می‌شود که این امر حاکی از این است که کارکنان در نیازهای استاندارد شغلی و همسان‌سازی کمبودهای دانشی، مهارتی و نگرشی خود با استانداردهای بین‌المللی مشکل دارند و دلیل اصلی این مسئله عدم همبستگی بین شغل و شاغل و نداشتن مهارت‌های مرتبط با شغل است.

اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت: ۱۵ فروردین ۱۳۹۱
تاریخ داوری: ۲۰ تیر ۱۳۹۱
تاریخ پذیرش: ۰۶ آذر ۱۳۹۱

کلمات کلیدی

الگوهای آموزش و بهسازی
نیازسنجی آموزشی
مدل استاندارد مهارت
شایستگی شغلی

*نویسنده مسئول:

ایمیل: Houmandosti@gmail.com

DOI: 10.22056/ijir.2012.02.03

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 بازخواند 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.

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 کشورهای مختلف و حتی سازمان‌های مختلف با توجه به گستره آموزش، تعریف و برداشت متفاوتی از این واژه ارائه می‌شود (فتحي واجارگاه، ۱۳۸۷، ب). لانگ فورد و نیوکومب^۲ 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.

دلایل و ضرورت آموزش و بهسازی منابع انسانی

فیلیپو^۳ 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 (فتحي واجارگاه، 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 خط‌مشی‌های 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؛
 - تغییر در بینش کارکنان (سعادت، ۱۳۸۴)؛
 - عدم تأمین نیروی انسانی مورد نیاز (سعادت، ۱۳۸۴).

^۱. Tofler

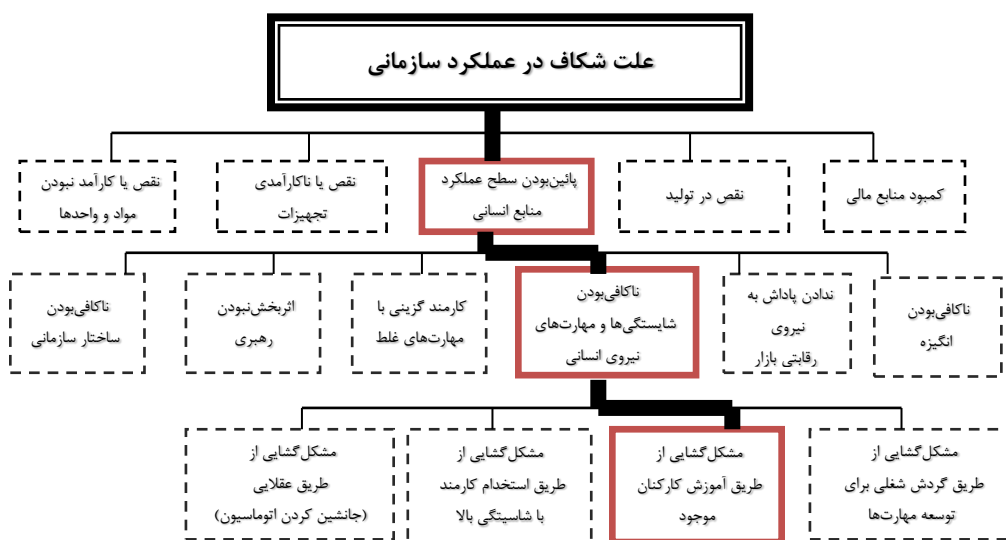
^۲. Langford and New Combe

^۳. Filippo

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 مربوطه 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 استعمال انجام می‌گیرد درحالی که فرم استعمال 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 مشکل گشایی از طریق آموزش

- مهم‌ترین الگوهای مطرح در امر آموزش و بهسازی منابع انسانی عبارت‌اند از:
 - الگوی لینتون و پاریک^۴: تلقی نظام آموزش به عنوان یک چرخه و در نظرآوری کلیه مؤلفه‌ها و عوامل اثرگذار؛
 - الگوی اثربخشی بیشتر: تأکید عمده بر اثربخش بودن آموزش‌ها و هدف محور بودن فرایندها از طریق تبیین تغییرات قابل اندازه‌گیری؛
 - الگوی اسلومن^۵: در نظرآوری فرایند آموزش به عنوان 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؛
 - الگوی پروژه‌ای: تعیین فرایند آموزش به صورت یک پروژه مقطعی یا one-off؛

۴. Linton and Parick

۵. Esleman

- الگوی گلدستاین^۶؛ تعیین و تلخیص آموزش در قالب فرایندهای سنجش، آموزش و ارزشیابی؛
- الگوی فناوری انسانی: معرفی الگوی ویژه بسط یافته الگوی ساده که در سازمان های قضایی - دادگستری به کار رفته است؛
- الگوی سرمایه گذاری بر انسان: بر ایجاد فرهنگ آموزش در سازمان تأکید می کند و سپس نیازسنجی، اجرا و ارزشیابی را در قالب یک سرمایه گذاری معرفی می کند.
- الگوی ایزو ۹۰۰۰: استاندارد سازی آموزش ها بر مبنای مراحل شناسایی کمبود مهارت ها، تأمین منابع آموزشی، اجرای آموزش، تعیین اثربخشی آموزش ها و اجرای نظارت و پی گیری پس از آموزش.
- الگوی هیئت بین المللی استانداردهای آموزش: معرفی پاره ای از اصول در فرایند آموزش مانند تلقی سازمان به عنوان مکانی برای یادگیری، ایجاد ارزش افزوده از طریق آموزش، تدارک محصولات و خدمات کیفی، حمایت از دستیابی به هدف ها و مأموریت ها از طریق آموزش و مستند سازی فرایندها؛
- الگوی آموزش مؤثر: معرفی اصولی چون مشتری محور بودن آموزش ها، تدوین و اجرای تمام فعالیت های آموزشی ضروری، مدیریت نظامدار در آموزش و سنجش و اندازه گیری فرایندها؛
- الگوی نظامدار آموزش: نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی به صورت یک چرخه نظامدار؛
- الگوی آموزش استراتژیک: در نظر آوری فرایند آموزش به صورت یک اقدام و فعالیت استراتژیک و تأکید بر برنامه ریزی استراتژیک آموزش و بهسازی (فتحی و اجارگاہ، ۱۳۸۷، الف).

مدل های نیازسنجی آموزشی

در سال های اخیر مدل های متعددی برای سنجش نیازهای آموزشی ارائه شده است. اما باین حال، یکی از دغدغه های اصلی مسئولین آموزش های سازمانی همواره این بوده است که چه مدل یا مدلهایی می تواند با توجه به شرایط سازمانی آنها مناسب باشد. در اینجا به معرفی مدل های کاربردی جهت انجام نیازسنجی آموزشی و توضیح مختصری از مدل استفاده شده در پژوهش خود می پردازیم:

- دلفی DACUM
- تشریح وسایل کار و ارائه خدمات AC
- PS - استاندارد مهارت^۷
- 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 می گویند. استاندارد مهارت کارکنان را در سه سطح آشنایی، توانایی و تسلط در نظر گرفته و دوره های آموزشی آنها را در سه حیطه دانش، مهارت و نگرش در نظر می گیرند (خراسانی و حسن زاده، ۱۳۸۶).

منظور از کارکنان در سطح آشنایی، افرادی هستند که به تازگی وارد شغل شده و مراحل اولیه آموزش های شغلی خود را می گذرانند. در این سطح آموزش ها بیشتر به یادگیری معلومات اولیه و عمومی و مهارت های ساده عملی مربوط می شوند. در این سطح آموزش ها بیشتر جنبه نظری و از لحاظ طبقه بندی بلوم در سطح دانش قرار دارند. کارکنان در سطح توانایی، اشاره به کارکنان نیمه متخصص و نیمه ماهر دارد که آموزش های مقدماتی را گذرانده و تجارب و مهارت های اولیه شغلی را آموخته اند. در این سطح آموزش ها بیشتر جنبه فنی و تخصصی داشته و به مرتبه های بالاتر یادگیری یعنی درک، تجزیه و تحلیل، ترکیب و مقایسه مربوط می شوند. همچنین کارکنانی که در سطح تسلط قرار دارند، اشاره به افرادی دارد که تمام آموزش های اصلی وظایف شغلی و آموزش های تکمیلی را گذرانده اند 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

^۶. Goldstein

^۷. ISO 9000

^۸. Standard Skill (SS)

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 به‌این 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).

مزایای استفاده از روش استاندارد مهارت

- به‌کارگیری 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.

روش شناسی پژوهش

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

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

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

ابزار پژوهش

ابزار اصلی به‌کاررفته در این پژوهش عبارت از پرسش‌نامه‌های استاندارد مهارت است. همچنین به‌منظور 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.

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 ویژگی 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 به وجود آمده در سازمان است که با هدف توانا ساختن کارکنان برای رویارویی با مشکلات، قدرت تجزیه و تحلیل مسائل و توانایی در حل مشکلات پیش آمده طراحی و اجرا می گردند. ^{۱۳۵-۱۲۴} نشریه علمی پژوهشنامه بیمه دوره ۱، شماره ۴، تابستان ۱۳۹۱، شماره پیاپی ۲، ص ۱۲۴-۱۳۵

- نیازهای توانمندساز: نیازهایی که بر رشد، ارتقا و توسعه شغلی و حتی زندگی فردی افراد، تمرکز دارد. این نیازها به منظور توانمند کردن افراد در مهارت های عمومی مدیریتی در برخورد با مسائل روزمره کاری، توانایی در خود راهبری و خود توسعه ایی و تلاش برای تمرکز بهتر و به کارگیری توانمندی های بالقوه در محیط کار، طراحی، تدوین و اجرا می گردند.

- نیازهای استاندارد شغلی: نیازهایی که تمرکز بر توانایی های مورد نیاز در سه سطح توانش، دانش و نگرش^۹ برای انجام وظایف و در یک نگاه تعالی سازمان دارند. هدف از به کارگیری این گروه از نیازها، که معمولاً در اکثر نیازسنجی ها پرداختن به آنها در اولویت قرار دارد، ایجاد توانایی در کارکنان یک سازمان در به کارگیری دانش، مهارت و دیگر توانایی های رفتاری در عملکرد فردی و گروهی به منظور حفظ استانداردها و حرکت به سوی تعالی است.

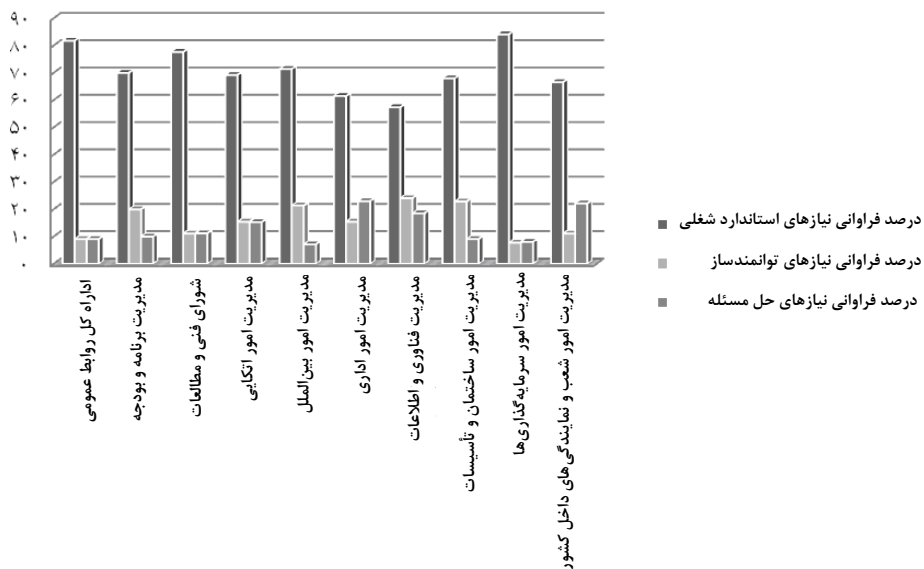
پس از اینکه نیازهای آموزشی استخراج شده به وسیله ابزارهای پژوهش در سه حیطه فوق الذکر دسته بندی شدند در گام دیگر به شناسایی نیازهای مشاغل موجود پرداخته شد که حاصل آن فهرستی از نیازها بود. در گام دیگر فهرست نیازهای شناسایی شده برای هر شغل با شایستگی های مورد نیاز همان شغل تطابق داده شد. در نتیجه این امر نیازهای مشابه که به شایستگی خاصی مربوط می شدند دسته بندی 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 اینک دانشی باشد یا مهارت محور، 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 سه گانه مشخص گردیده است.

جدول ۱: درصد فراوانی نیازهای شغلی و آموزشی ادارات شرکت بیمه مورد بررسی به تفکیک حیطه های سه گانه

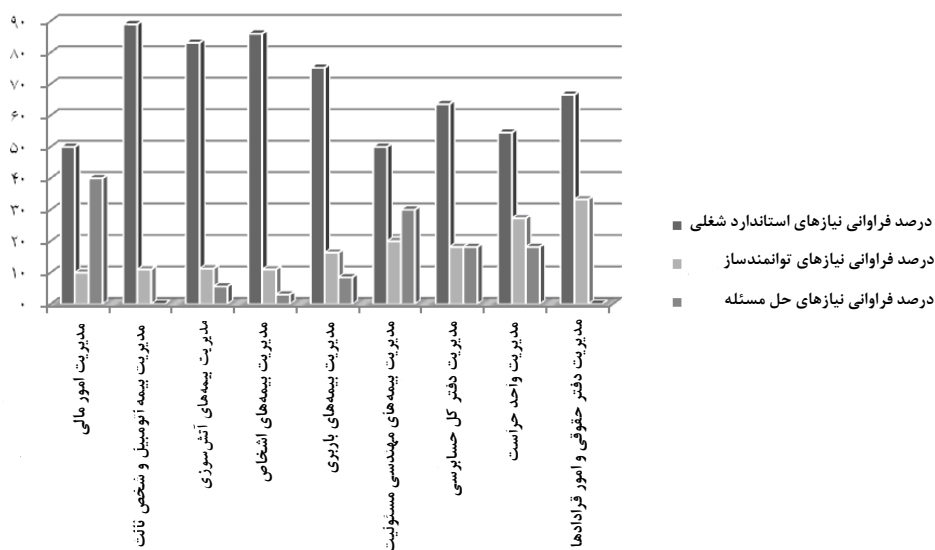
فهرست واحدها	درصد فراوانی نیازهای استاندارد شغلی	درصد فراوانی نیازهای توانمندساز	درصد فراوانی نیازهای حل مسئله
اداره کل روابط عمومی	۸۱/۸۱	۹/۰۹	۹/۱
مدیریت برنامه و بودجه	۷۰	۲۰	۱۰
شورای فنی و مطالعات	۷۷/۷	۱۱/۱	۱۱/۲
مدیریت امور اتکایی	۶۹/۲۳	۱۵/۴۷	۱۵/۳
مدیریت امور بین الملل	۷۱/۴۲	۲۱/۴۲	۷/۱۶
مدیریت امور اداری	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 سرمایه گذاری ها	۸۴/۱۴	۷/۸۱	۸/۰۵
مدیریت امور شعب و نمایندگی های داخل کشور	۶۶/۶	۱۱/۱	۲۲/۲
مدیریت امور مالی	۵۰	۱۰	۴۰
مدیریت بیمه اتومبیل و شخص ثالث	۸۹	۱۱	۰
مدیریت بیمه های آتش سوزی	۸۳/۱۳	۱۱/۳۱	۵/۵۶
مدیریت بیمه های اشخاص	۸۶	۱۱	۳
مدیریت بیمه های بازرسی	۷۵/۱۷	۱۶/۳۴	۸/۴۹
مدیریت بیمه های 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 قراردادهای	۶۶/۶	۳۳/۳	۰
مجموع درصد فراوانی کل	۱۳۲۵/۹	۳۱۶/۸	۲۵۷/۰۵
درصد فراوانی کل	۶۹/۷۸	۱۶/۶۷	۱۳/۵۲

^۹. Knowledge, Skill, Attitude (SKA)

نیازسنجی و تحلیل شکاف آموزشی کارکنان یک شرکت بیمه



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



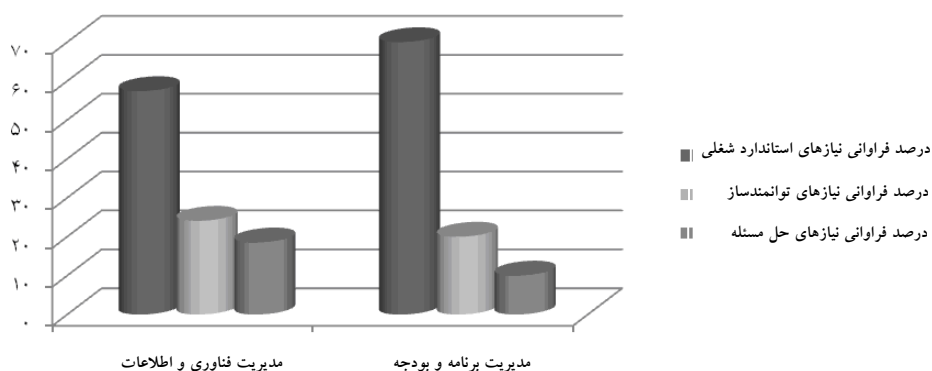
نمودار ۲: درصد فراوانی نیازهای شغلی و آموزشی ادارات شرکت بیمه مورد بررسی به تفکیک نیازها

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

کورس فتنی واجارگاه و همکاران

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

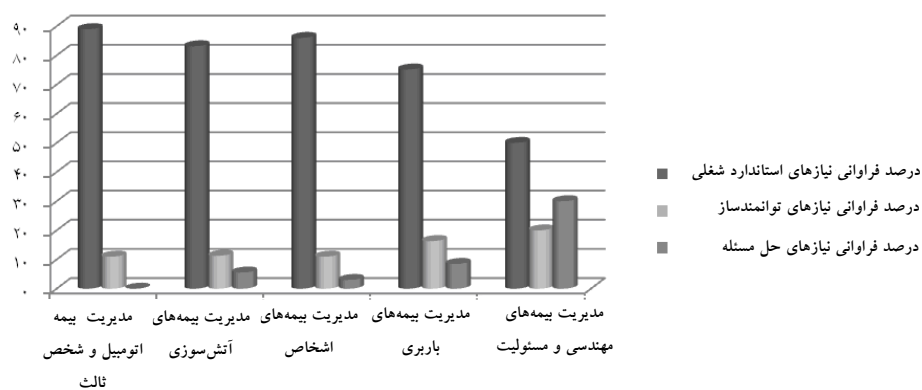
معاونت طرح و برنامه	درصد فراوانی نیازهای استاندارد شغلی	درصد فراوانی نیازهای توانمندساز	درصد فراوانی نیازهای حل مسئله
مدیریت فناوری و اطلاعات	۵۷/۴۱	۲۴/۰۸	۱۸/۵۱
مدیریت برنامه و بودجه	۷۰	۲۰	۱۰



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

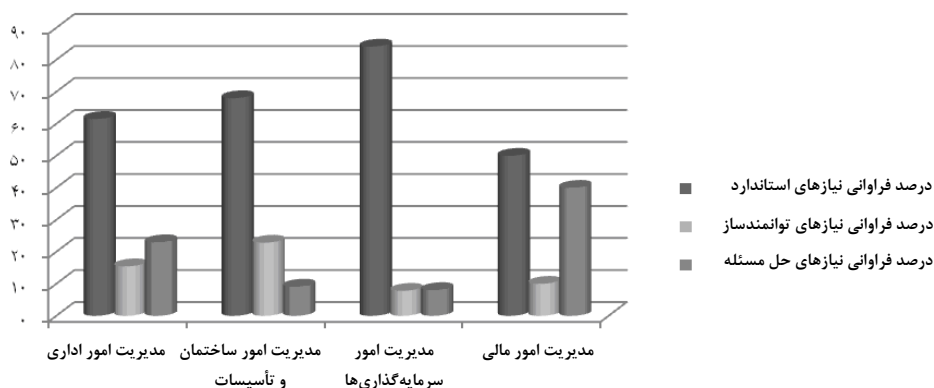
معاونت فنی	درصد فراوانی نیازهای استاندارد شغلی	درصد فراوانی نیازهای توانمندساز	درصد فراوانی نیازهای حل مسئله
مدیریت بیمه اتومبیل و شخص ثالث	۸۹	۱۱	۰
مدیریت بیمه‌های آتش‌سوزی	۸۳/۱۳	۱۱/۳۱	۵/۵۶
مدیریت بیمه‌های اشخاص	۸۶	۱۱	۳
مدیریت بیمه‌های باربری	۷۵/۱۷	۱۶/۳۴	۸/۴۹
مدیریت بیمه‌های مهندسی و مسئولیت	۵۰	۲۰	۳۰



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

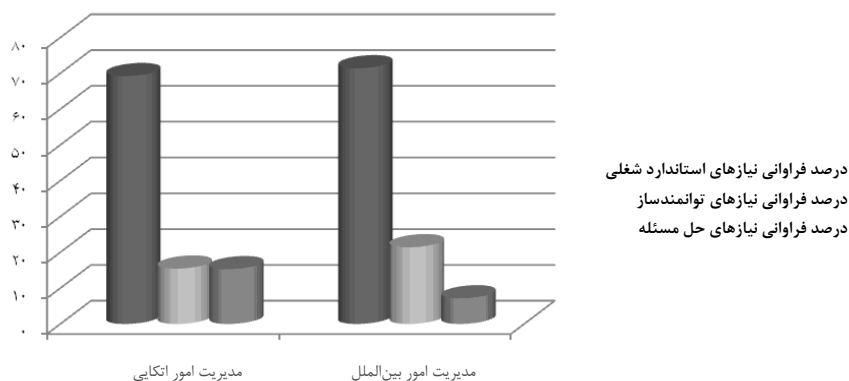
معاونت اداری و مالی	درصد فراوانی نیازهای استاندارد شغلی	درصد فراوانی نیازهای توانمندساز	درصد فراوانی نیازهای حل مسئله
مدیریت امور اداری	۶۱/۵۳	۱۵/۴۷	۲۳
مدیریت امور ساختمان و تأسیسات	۶۸/۰۲	۲۲/۸۶	۹/۱۲
مدیریت امور سرمایه‌گذاری‌ها	۸۴/۱۴	۷/۸۱	۸/۰۵
مدیریت امور مالی	۵۰	۱۰	۴۰



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

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



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 شغلی خود با شایستگی‌ها و استانداردهای شغلی مربوط، دارای کمبودهای قابل توجهی هستند که دراین‌راستا 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 شناسایی‌شده در نتیجه استانداردهای شغلی حاصل می‌شوند.

جدول ۶: درصد فراوانی نیازهای شغلی و آموزشی معاونت اتکایی و امور بین‌الملل به تفکیک حیطه‌های سه‌گانه

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

نتایج و بحث

جمع‌بندی و پیشنهادها

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 رعایت‌نشدن 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 مرتبط‌نبودن شغل و شاغل است. در ادبیات آموزش این پدیده را همبستگی شغل 10 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 واقعیت‌گریزی نیست که آموزش برخلاف تصور بسیاری از مدیران و متولیان آموزش، نوش‌داروی 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 مرتبط‌نبودن دوره‌ها با نیازها داشته باشد.

منابع و مآخذ

- باقری‌زاده، م.، (۱۳۷۸). مدیریت سنجیده بنیان‌ها. تهران: انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- خراسانی، الف. حسن‌زاده بارانی کرد، س.، (۱۳۸۶)، راهبردها و استراتژی‌های نیازسنجی. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی.
- خراسانی، الف. عیدی، الف.، (۱۳۸۹). تکنیک‌های نوین نیازسنجی. انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی.
- سعادت، الف.، (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت، چ ۹.
- فتحی و اجارگاه، ک.، (۱۳۸۷) الف. نیازسنجی در آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها. تهران: ایران زمین.

کورس فتهی واجرگاه و همکاران

فتهی واجرگاه، ک.، (۱۳۸۷) ب. طراهی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: انتشارات سمت.
وطنی، م.ح.، (۱۳۶۹). مجموعه کامل قوانین و مقررات استخدامی کشور. تهران: دانشور.

- Barbazette, J., (2006). Training need assessment, Published by Pfeiffer.
- Brinkerhoff, R.; Brethower, D.; Hluchyi, T., (1983). Ridings Nowakowski, Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Keith, M.; Brian, L., (2003). Educational need assessment for economical employers, Boston Pergamonpress.
- Noe, R.; Hollenbeck, J.; Gerhart, B.; Wright, P., (2003). Human resource management, Mc Grew- Hill.
- Roth, J., (1977). Needs and the needs assessment process. Evaluation News, 11(2), pp. 39-44.
- Walter, D., (2003). Management, Prentice Hall, Inc, New Jerky.