



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



تحلیل نیاز سنجی آموزشی سرمایه های انسانی و رویکردهای موجود

حمزه فرج اللهی مقدم

هیات علمی دانشگاه پیام نور شهر الشتر farajolah435@pnu.ac.ir

چکیده:

امروزه تغییرات سریع یکی از ویژگی های سازمان های امروزی می باشد برای اینکه سازمان در مقابل این تغییرات سریع قربانی نشود لازم است سرمایه های انسانی آموزش ببینند قبل اینکه آموزش شروع شود لازم است نیازسنجی آموزشی صورت بگیرد امروزه گرایش به نیاز سنجی و فعالیت های مربوط به تحلیل و تعیین نیازهای آموزشی جایگاه والای علمی و قانونی در همه سازمان ها به دست آورده است. براساس پیمایش فدراسیون بین المللی سازمان های آموزش توسعه نیازسنجی یکی از ده موضوعات اساسی ۳۵ کشور بوده است. این مقاله با مطالعات کتابخوانی به تشریح و ضرورت آموزش ، نیازهای آموزشی و رویکردهای نیازسنجی و الگو و فنون نیاز سنجی می پردازد.

کلمات کلیدی: نیازسنجی آموزشی ، سرمایه های انسانی و رویکردهای نیاز سنجی



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



آموزش و توسعه منابع انسانی مبتنی بر دیدگاه استراتژیک

امروزه تغییرات روز افزون اساسی ترین ویژگی است که سازمانها در معرض آن قرار دارند. چنانچه سازمان نتواند با این تغییرات هم سو و همگام شوند قربانی می شوند. تنها از طریق تصمیمات و اقدامات فراکنشی و نگاه از بیرون به درون می توان آثار و تبعات آن را پیش بینی، کنترل و در یک کلام مدیریت کرد. اساس این تصمیمات فراکنشی و کیفیت آنها را سرمایه انسانی با دانش شناختی و استراتژیک و درک سیستمی تشکیل می دهد. از جمله مکانیزم هایی که می توان منابع انسانی را برای تغییرات و تحولات فوق العاده آماده کرد مکانیزم آموزش نوین کارآمد است. توسعه استراتژیک منابع انسانی در این زمینه راهبرد اصلی برای آمادگی تغییر تلقی می شود زیرا منابع انسانی به عنوان دارایی و سرمایه اصلی و استراتژیک سازمان در عصر اقتصاد دانشی محسوب می شود. جهانی شدن به تبع آن نیاز به کارکنان خود راهبر، حاکمیت کیفیت، مشتری مداری، ارزش افزوده مترتب بر دانش کارکنان و تغییرات در نظام و فرایندها و مشاغل. [۱]

دلایلی است که به امر آموزش و توسعه منابع انسانی به صورت جامع، آینده محور و استراتژیک توجه نمود. پس منابع انسانی به عنوان منابع و سرمایه های انسانی و دانش نیازمند تفکر جامع، کل گرا، آینده محور و فراکنش است. پس منابع انسانی به عنوان منابع و سرمایه های انسانی و دانشی نیازمند تفکر جامع، کل گرا، آینده محور و فراکنشی است ارائه آموزش اثر بخش در سازمان ها مستلزم تفکر جدید و استفاده از سیستم های آموزشی و یادگیری نوین متناسب با استراتژی ها و خط مشی های سازمان مدل های جدید و ابزار و مکانیزم های جدیدی است. آموزش راهبردی در سطح فرد باعث ارزش مندی فرد در سطح شغل باعث بهبود سطح عملکرد شغلی و در سطح سازمان باعث بهبود توسعه و تعالی سازمان و مدیریت هدفمند می شود. خط مشی ها، ماموریت و اهداف آموزش نشات گرفته از خط مشی ها، ماموریت ها و اهداف سازمان است. توسعه منابع انسانی با هدف افزایش کارایی و ارتقاء سطح دانش، مهارت و توانمند سازی نیروی انسانی و توسعه سرمایه های انسانی و سازمانی یک حرکت کاملاً راهبردی و استراتژیک برای سازمان محسوب می شود

بقا سازمان در سطح محلی، ملی و بین المللی از سه نوع سرمایه :

سرمایه انسانی، سرمایه اطلاعاتی و سرمایه سازمانی تضمین می شود و این تعالی سرمایه از رهگذر آموزش و توسعه منابع انسانی امکان پذیر است. سرمایه انسانی عبارت است از: مهارتها، دانش، ظرفیت های قابل توسعه، نگرش ها و طرز تلقی های مثبت و سازنده که از آنها به عنوان شایستگیهای استراتژیک یاد می شود. [۲]

سرمایه اطلاعاتی عبارت است از پایگاه داده ها، نظامهای اطلاعاتی، نظام مدیریت دانش که از آنها به عنوان اطلاعات استراتژیک یاد می شود.



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



سرمایه سازمانی عبارت است: از فرهنگ، رهبری، فرهنگ یادگیری، فرهنگ مشتری مداری، فرهنگ کار تیمی و فرهنگ کسب کار و تسهیم دانش وقتی که این سه نوع سرمایه مذکور در وجه یادگیری و رشد با همدیگر تلفیق و با استراتژی سازمان هماهنگ می شوند. در جه بالایی از قابلیت و ظرفیت در سازمان به وجود می آید که اما دگی هر نوع سرمایه گذاری را به اتکا همین دارایی های نامشهود فراهم می آورد [۳]

آموزش کارکنان عبارت است:

از مجموعه ای از کنش ها و فعالیت های هدفمند و سیستماتیک به منظور ایجاد تغییرات لازم در ساختارهای شناختی، عاطفی و روانی-حرکتی بین عوامل یاددهنده و یادگیرنده به صورت کنش متقابل در جهت اصلاح و بهبود عملکرد شغلی صورت می پذیرد.

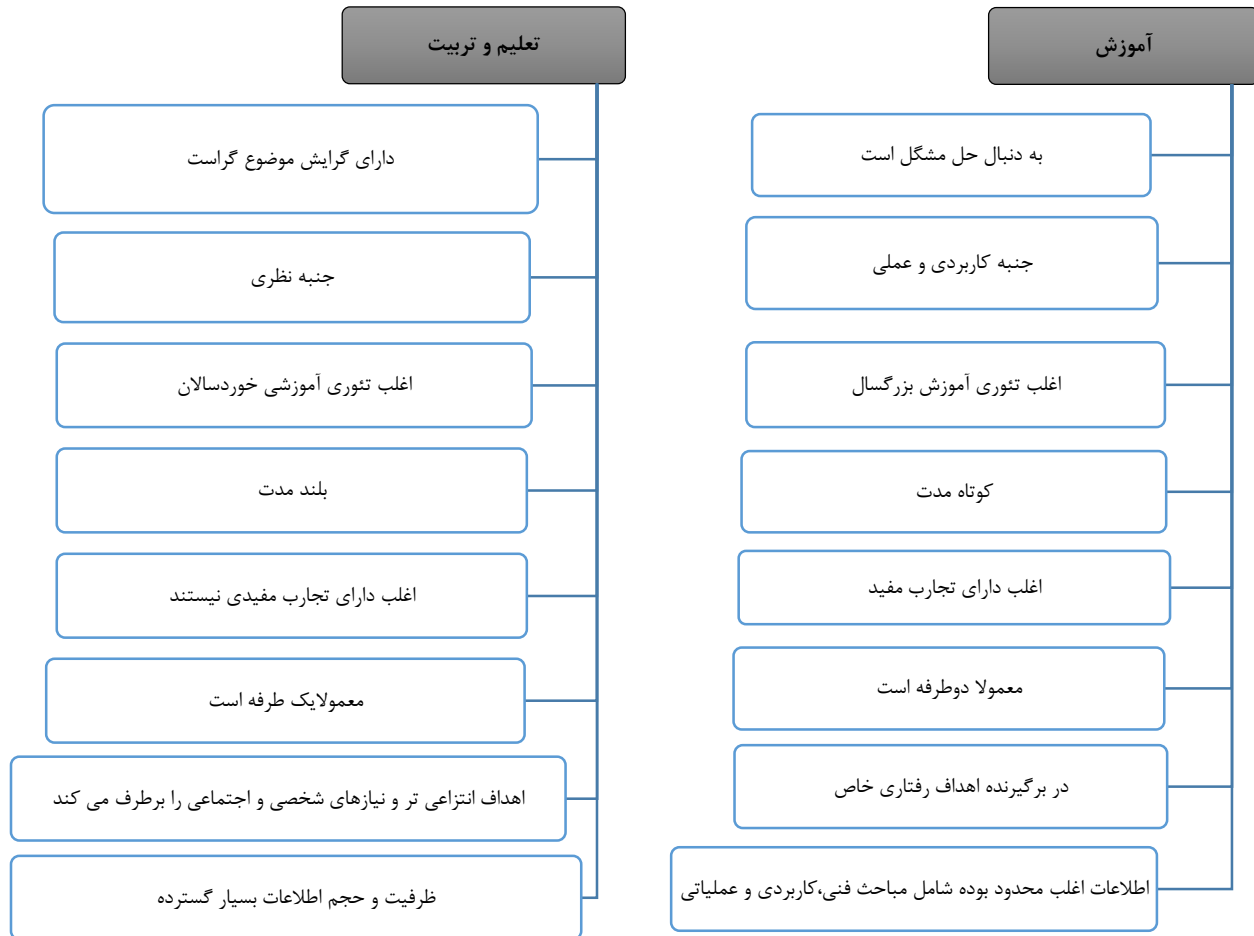
تفاوت بین آموزش و تعلیم و تربیت [۴]



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



نظام آموزشی منابع انسانی

نظام آموزشی با ویژگی ها و عناصر خاص خود به عنوان یک مجموعه هدفمندی است که برای دستیابی به اهداف مورد نظر یک سری عملیات و فعالیت های هماهنگ و نظامند در درون آن انجام می گیرد و به معنی مجموعه برنامه ها، روش ها و فعالیت های مرتبط به هم جهت نیل به اهداف آموزشی است که به واسطه آن کسب دانش و مهارت مورد نیاز منابع انسانی با هدف کاربرد و انتقال به موقعیت شغلی میسر می گردد



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



کارکردهای آموزش

جامعه پذیری ، جانشین پروری ، مهارت آموزی ، حذف رفتارهای غیر مولد ، قابلیت اشتغال ، ایجاد چشم انداز مشترک ، توانمندسازی کارکنان و بهبود عملکرد

نیازسنجی اولین گام برنامه ریزی آموزش کارکنان و ضامن اثر بخش کارکرد آموزش و توسعه منابع انسانی تلقی می شود. نیازسنجی در واقع فرایند سیستماتیک جمع آوری و تحلیل اطلاعات است که بر اساس آن نیازهای افراد، گروه ها، مشاغل، فرایندها، تیم ها و سازمان ها در سطوح مختلف شناسایی می شود. موضوع نیازسنجی به مفهوم امروزی ناشی از توسعه علوم روانشناختی ، جامعه شناختی ، تغییر سریع نیازمندی های فردی و گروهی، تغییر فرایندهای انجام کار، تغییرات شغلی و سازمانی، گسترش علوم و تکنولوژی و ضرورت یادگیری آنها بوده است. نیازسنجی یک فرایند دائمی است. در نهایت نیازسنجی کسب اطلاعات دقیق ، درست ، روا و معتبر از منابع مختلف است.

معنی و مفهوم نیازسنجی [۵]

- نیاز به معنی خواسته ها و نظرات افراد
- تعریف نیاز به عنوان کمبود یا نقصان
- نیاز به عنوان فاصله میان آنچه هست و آنچه که باید باشد
- نیاز به عنوان احساس عدم تعادل از بعد روان شناختی
- نیاز به صورت تلفیقی

نیازهای آموزشی بر اساس طبقه بندی بویدل

- (۱) نیازهای آموزشی سازمان
- (۲) نیازهای آموزشی حرفه ای/شغلی



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



۳) نیازهای فردی [۶]

تجزیه و تحلیل سازمانی

از یک طرف سازمان ها از خرده سیستم هایی تشکیل شده اند که دارای رابطه متقابل و در عین حال متغییری هستند و خروجی های هر یک از این خرده سیستم ها به صورت تعاملی روی دیگر خرده سیستم ها تاثیر می گذارند از طرف دیگر آموزش در سازمان ها یک سیستم پردازشگر است یعنی درون دادهای را پردازش و در اختیار سیستم های دریافت کننده به عنوان درون داد قرار می دهد. بنابراین آموزش یک سیستم فرعی محسوب می شود و درون دادهایی را از سازمان دریافت می کند و برون دادهایی را به سازمان ارائه می کند حال اگر این تعامل منجر به اثربخشی سازمانی شود پس روشن است که اولویت های نیازهای آموزشی باید با اهداف سازمانی ارتباط داشته باشد و برخی از نیازهای آموزشی از ماموریت ها و چشم اندازهای سازمان ناشی می شوند.

تجزیه تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل عبارت است از توصیف و تحلیل عملیات و فعالیت های کاری و وظایف هر شغل به منظور تعیین استانداردها و قابلیت های مورد نیاز از حیث دانش، مهارت و نگرش برای انجام صحیح نقش ها و وظایف مورد نظر می باشد.

هدف : مشخص کردن مشخص توانایی ها و استعداد های مختلف مورد نیاز و سایر عوامل مربوط که در اجرای شغل دخالت تام دارد چه استانداردهای توانایی برای شغل مورد نیاز است؟ و چه دانش، مهارت و نگرشی هایی به منظور تحقق این استانداردها لازم است و شغل باید تحت چه شرایطی از نظر تجهیزات و محیط کاری انجام گیرد.

منابع اطلاعاتی مورد نیاز : شرح شغل، ویژگی های شغل، استانداردهای عملکرد شاغلین، درجه اهمیت وظایف، دفعات تکرار و سختی و

دشواری وظایف

تجزیه تحلیل فرایندهای سازمان سازمان به عنوان یک سیستم از مجموعه عناصر، واحدها و زیر سیستم ها و فرآیندها و مشاغل تشکیل شده که روابط مشخص جهت نیل به اهداف معین بین آنها حاکم است که مطالعه آنها بدون نگرش سیستمی امکان پذیر نمی باشد [۷]

تجزیه و تحلیل فردی

هدف سطح عملکرد فرد در مقابل آنچه مورد نیاز شغل است تا فاصله سطح موجود فرد با سطح مطلوب و معیار های عملکرد به حداقل برسد علاوه بر این ممکن است نیازهای آموزشی فرد از مشکلات عملکردی، تغییر در شغل یا کاربرد فن آوری نوین سرچشمه بگیرد عملکرد همواره ضرورتا دلالت بر نیاز آموزشی نمی کند زیرا فاکتورهای مربوط به موقعیت های شغلی مانند فرهنگ سازمانی، ساختار و نحوه مدیریت، سیستم

های پاداش و... می توانند کنترل کنندهای قوی در رفتارهای شغلی باشد. [۸]



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



رویکردهای نیازسنجی

(۱) رویکرد فرایند محور

رویکرد فرایند محور، نیازهای آموزشی موجود در هریک از فرایندها و روش های اجرایی عام و خاص مورد توجه قرار می گیرد و اطلاعات حاصله به تشخیص و ارزیابی نوع و سطح نیازهای آموزشی و طراحی دوره آموزشی مرتبط کمک کرده و نهایتاً منجر به بهبود فرایندها و سیستم های انجام کار می شود.

هدف: ارتقاء دادن سطح بهینه عملکرد فرایندهای کاری به گونه ای اثر بخش و کارآمد از طریق تعیین و تامین درست نیازهای آموزش هریک از فرایندهاست.

شناسایی توانایی ها، دانش و مهارت لازم برای هر یک از فرایندها تا استاندارد های مهارتی و آموزشی فرایند های مورد نظر بدست آید.

(۲) رویکرد مبتنی بر فرد (شاغل)

در این رویکرد جمع آوری و تحلیل اطلاعات نیازسنجی آموزش از پایین به بالاست و تاکید بر نیازهای فردی کارکنان می باشد و به نیازهای کسب و کار و سازمان یا فرایند و مشاغل چندان توجه نمی شود (اغلب از خود ارزیابی به عنوان اصلی ترین منبع اطلاعات یاد می شود).

(۳) رویکرد مبتنی بر تامین کننده

مدرسان و ارائه دهندگان آموزش که در نقش مربی ایفای نقش می کنند از جمله منابعی هستند که می توانند اطلاعات مفیدی در خصوص نیازهای آموزش فراگیران در حوزه های مشخص ارائه دهند.

(۴) رویکرد مبتنی بر کسب و کار سازمان

این رویکرد فرایندی از بالا به پایین است و بر نیازهای کسب و کار سازمانی توجه دارد و کمتر به نیازهای مشاغل می پردازد. در این رویکرد تاکید به این می شود که بسیاری از نیازهای آموزشی مستقیماً بر گرفته از اهداف و بر نامه های کسب و کار است.

برخی از کسب و کارهای متضمن جذب نیروی انسانی جدید، ایجاد مهارت جدید، استفاده از تکنولوژی و فرایندهای جدید و مهارت های جدید در نیروهای موجود.

(۴) رویکرد مبتنی بر ۳۶۰ درجه



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



اطلاعات مربوط به نیازهای آموزشی را از یک رویکرد تک بعدی به رویکرد چند بعدی و چند منبعی عمومیت می بخشد. فرایندهای سازمانی، مشاغل، تامین کنندگان، برنامه های کسب و کار، سازمان، شاغلین، مشاورین حرفه ای، نتایج ارزیابی عملکرد افراد و واحدهای اولویت بندی نیازهای آموزشی

معیارهای اولویت بندی نیازهای آموزشی

هزینه اثر بخشی

فرایند حاصل از رفع نیاز آموزش مورد نظر چقدر است؟

حمایت پشتیبانی مدیران

اهداف، استراتژی ها و خط مشی های سازمان

اولویت بندی نیازها بر اساس پیشنهاد کافمن

طول مدت و زمان منابع لازم و موجود برای رفع نیازها

تعداد مخاطبین و افرادی که در گیر و مشمول نیاز هستند.

هزینه فرصت از دست رفته در صورت عدم رفع نیاز

مقایسه هزینه های رفع یا عدم رفع نیاز آموزشی

الگوها و فنون نیازسنجی آموزشی

- پیش از شروع نیازسنجی، ضروری است تصمیم بگیریم از چه الگو و فونونی استفاده کنیم.
- الگوها نقشه و راهنمای مهمی برای اجرای طرح نیازسنجی است.
- الگو چارچوب و راهنمای برای فرایند جمع آوری اطلاعات، تحلیل اطلاعات و تسهیل اتخاذ تصمیمات می باشد.

الگوی کافمن و هرمن [۹]

در این الگو نیازسنجی آموزش با رویکرد برنامه ریزی آموزشی استراتژیک به صورت فرا کنش مورد توجه مورد توجه است. مراحل الگو



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



۱) بر اساس این فرض که باید با استفاده از تجربیات گذشته و تحولات پیش رو آینده مورد نظر را شکل داد باید مشخص کنیم چه نوع داده

هایی (باورها، ارزش ها، پندارها، ماموریت ها و...) در نیاز سنجی مورد استفاده قرار می گیرد

۲) جمع آوری اطلاعات و داده های مرتبط با انواع مختلف نیازهای درون سازمانی و برون سازمانی در این مرحله اطلاعات و داده های سخت و نرم مورد نظر است

۳) تعیین سطح نیاز سنجی مورد نظر و تعیین نتایج و اهداف هر سطح

۴) تدوین و فهرست کردن نیازهای آموزشی شناسایی شده و کسب توافق جمعی در مورد آنها

۵) اولویت بندی نیازها بر اساس معیارها

۶) جلب موافقت و حمایت افراد ذی ربط جهت فراهم آوردن بسترهای لازم اجرایی

علائم نیاز به آموزش

۱- تغییرات در اهداف و برنامه های سازمانی

۲- تغییرات در ساختار و تشکیلات

۳- تغییرات پرسنلی کمی و کیفی

۴- تغییرات تکنولوژی و رویه ها و فرایندهای کار

۵- جابجایی زیاد کارکنان

۶- غیبت کارکنان

۷- بالا بودن برگ های استعلاجی

۸- میزان فراوانی حوادث

۹- رتبه عملکرد پایین

۱۰- الزامات مسیر شغلی

۱۱- مسائل و مشکلات تولید / خدمات



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



- ۱۲-نوسانات تولید /خدمات
- ۱۳-پروژه های ناتمام
- ۱۴-گزارشات مربوط به نارضایتی از خدمات و محصولات
- ۱۵-هزینه بالا تلفات، ضایعات و خطاهای فراوان مستمر
- ۱۶-نتایج ارزیابی عملکرد
- ۱۷-کاهش کیفیت کارکنان
- ۱۸-نامتجانس بودن تجارب و زمینه های آموزش کارکنان
- ۱۹-اصطکاک و تنش بین کارکنان
- ۲۰-شکایت بیش از اندازه
- ۲۱-مدیریت و رهبری ضعیف
- ۲۲-مشکلات ارتباطی
- ۲۳-ورود کارکنان جدید
- ۲۴-ایجاد مشاغل جدید
- ۲۵-ارائه خدمات و محصول جدید
- ۲۶-تقاضای نیازسنجی توسط مدیریت
- ۲۷-فقدان ارتباط زیاد تحصیلات رسمی با شغل مورد تصدی

اهداف نیازسنجی

- ۱-فراهم کردن اطلاعات و داده های اساسی به منظور برنامه ریزی های اطلاعات محور
 - ۲-شناخت مسایل عملکردی و استانداردهای عملکرد شغل از بعد نیازهای دانشی، مهارتی و نگرشی
 - ۳-برخوردار ساختن طرح ها، برنامه ها و فعالیت های آموزشی از یک منطق اساسی و کمک به اولویت بندی اهداف و برنامه ها
- استفاده بهینه از تجهیزات و منابع و زمینه سازی برای مشارکت گروه های یادگیری



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



- ۴- متناسب شدن کمیت و کیفیت برنامه های آموزشی با انتظارات واقعی شغل وسازمان در نتیجه افزایش اثر بخشی و کارایی برنامه های آموزش
- ۵- طراحی دقیق دوره ها ، انتخاب محتوا و روش های ارائه آموزش وانتخاب صحیح راهبردهای آموزشی مختلف براساس اهداف ونیازهای احصاء شده

منابع

- [۱] لاندی اولیو ، ۱۴۰۰، استراتژی های توسعه منابع انسانی ، ترجمه دکتر ابطحی سید حسین ، فوژان ، ۵۲-۵۰
- [۲] فولادی معصومه ، ۱۳۹۴، سرمایه های دانش بنیان ، اقتصاد فردا، ۱۲۲-۱۲۰
- [۳] عباس پور عباس ، ۱۳۸۸، مدیریت منابع انسانی پیشرفته ، سمت ، ۲۵۴
- [۴] لاندی اولیو ، ۱۴۰۰، استراتژی های توسعه منابع انسانی ، ترجمه دکتر ابطحی سید حسین ، فوژان ، ۱۵۳-۱۵۲
- [۵] فتحی زاده کورش ، ۱۳۹۲، ، نیاز سنجی آموزشی الگوها و فنون ، ۳۲-۲۹
- [۶] فتحی زاده کورش ، ۱۳۹۲، ، نیاز سنجی آموزشی الگوها و فنون ، ۴۲-۴۰
- [۷] آراین قلی پور ، ۱۳۹۰، مدیریت منابع انسانی ، سمت ، ۲۳۶-۲۳۵
- [۸] زارعی متین حسن ، ۱۳۹۳، مدیریت منابع انسانی ، بوستان کتاب قم ، ۲۱۶
- [۹] فتحی زاده کورش ، ۱۳۹۲، ، نیاز سنجی آموزشی الگوها و فنون ، ۱۳۲