

نیازسنجی آموزشی مدیران میانی شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان

مریم مهدیه نجف آبادی*

چکیده

مقاله حاضر براساس نتایج پژوهشی ارائه می شود که به سفارش شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان و در سال 1386 انجام شده است. این تحقیق با موضوع نیازسنجی آموزشی مدیران میانی شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان و درمینه مهارتهای سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) صورت گرفته است.

اطلاعات این طرح با بهره گیری از پرسشنامه و در 3 جامعه آماری شامل 52 نفر از مدیران میانی شرکت، 6 نفر از معاونان شرکت و 260 نفر از زیردستان مدیران میانی بدست آمده است.

بر اساس یافته های تحقیق، نیاز به مهارت انسانی بیشتر از مهارت ادراکی و نیاز به مهارت ادراکی بیشتر از مهارت فنی تشخیص داده شده است. همچنین مدرک تحصیلی و سابقه کار در تعیین نیاز به مهارت ادراکی و انسانی تاثیری نداشته است و سابقه کار و میزان تحصیلات معاونان و مدیران میانی نیز در تعیین نیاز به مهارت فنی تاثیری نداشته است ولی میزان تحصیلات سرپرستان در تعیین نیاز فنی مدیران تاثیرگذار بوده است.

کلید واژه ها: نیازسنجی آموزشی، مدیران میانی، مهارتهای سه گانه، شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان

مقدمه

توسعه و تحولات سازمانی و رشد روزافزون فناوری سبب شده که بشر به منظور برخورد اصولی و منطقی با پیچیدگی ها و اداره اثربخش تر سازمان ها، دانش، مهارت و اطلاعات خود را غنی تر سازد.

از طرف دیگر در دنیای معاصر، بیش از هر زمان دیگر، بقا و دوام سازمانها در گرو تعادل بین روشهای اجرای کار در سازمان با تغییر و تحولات و نوآوریهای فراسازمانی است. این بیان بویژه در صنایع و سازمانهای تجاری معنا و مصداق بارزی می یابد. زیرا استفاده نکردن از فناوری جدید در سازمان به معنای از دست دادن بازار کار و مشتریان و در نتیجه اضمحلال و نابودی سازمان است. (فتحی و اجارگاه 1383 ص 2)

برنامه ریزی آموزشی برای افزایش سطح مهارتهای سه گانه مدیران یکی از مهمترین راهکارها برای موفقیت مدیران در حوزه وظایف خود به شمار می رود و نیازسنجی جزئی جدایی ناپذیر از برنامه ریزی آموزشی محسوب می شود.

رابرت کاتز در سال 1974 در مقاله ای مهارت یک مدیر موفق را مورد بررسی قرار داده است و مهارتهای سه گانه زیر را برای

مدیران ارائه داده است:

1- مهارت فنی: توانایی بهره گیری از دانش فنی، روشها و فرایندها جهت انجام وظیفه

* کارشناس ارشد آموزش بزرگسالان

2- مهارت انسانی : توانائی کارکردن با افراد

3- مهارت ادراکی : قدرت درک سازمان به صورت یک واحد کلی (کاتز1370)

در صنایع بزرگی چون ذوب آهن اصفهان که یکی از عظیم ترین صنایع زیربنایی و مادر کشور و اولین تولید کننده محصولات فولادی ایران محسوب می شود بحث آموزش و مخصوصاً نیاز سنجی مدیران اهمیتی دوچندان پیدا می کند.

الگوها و مدل‌های فراوانی برای تعیین نیاز های آموزش وجود ارد که در زیر به چند نمونه از آنها اشاره می شود :

- الگوی نیازسنجی آموزشی ناتو¹

نیازسنجی و یک مدل جامع(2002) مدل نیازسنجی ناتو را معرفی می کند. در این مدل با اجتناب از آموزش سنتی متمرکز که یک راه حل منفرد را جهت حل مشکلات مدیریتی و سازمانی پیشنهاد می کند یک استراتژی گسترده تری برای هدایت نیازسنجی آموزشی در نظر دارد. به طوری که در این مدل یک ترکیب سیستماتیکی از فرایندهایی نظیر تحلیل عملکرد، تحلیل مشکلات، شناسایی راه حلها و پیشنهاداتی برای بهبود عملکرد اثربخشی/ هزینه استفاده می شود. مراحل این مدل عبارتند از:

- تجزیه و تحلیل عملکرد - تجزیه و تحلیل دوره های آموزشی - شناسایی راه حلها و پیشنهادات - انتخاب و اجرای یک راه حل

- ارزیابی مراحل فوق. از دید این مدل نیازسنجی ابزاری است که به یک سازمان کمک می کند تا به مقدار مناسب از زمان و

سرمایه خود را با یک راه حل مناسب، وقف مشکلات پیچیده خود نماید. (نیازسنجی و یک مدل جامع 2002 ص3)

- الگوی دیک و کری² 1990

این مدل یک تکنیک ترکیبی است و معتقد است که اگر سیستمی خوب و صحیح طراحی شده باشد باید در آن ارتباط نیازسنجی

و ارزیابی به صورت یک زنجیره در نظر گرفته شود. مدل دیک و کری با بررسی وضعیت موجود و فاصله آن تا وضعیت مطلوب و نیز

بررسی مسائل و مشکلاتی که سیستم را معیوب ساخته است بدون توجه به آرمانهای سیستم به طراحی پروژه نیازسنجی می

پردازد (نیازسنجی و مدل دیک و کری 1990 ص1)

در این پژوهش با محدود کردن مولفه های مدل تعاملی 360 درجه نیازسنجی مدیران به مدیران بلافصل، خود مدیر، سرپرستان و

کارشناسان زیردست ، نیازهای آموزشی مدیران میانی شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان را شناسایی و اولویت بندی کرده ایم.

الگوی جامع تعاملی 360 درجه نیازسنجی آموزشی در توسعه مدیران

اجزای الگوی جامع تعاملی 360 درجه نیازسنجی آموزشی مدیران را می توان به شرح زیر بیان نمود:

- شرح وظایف مدیران - نظرت مدیران بلافصل - کارها و فعالیتهایی که مدیران انجام می دهند - نظرات خود مدیر- مدیران و کارکنان

زیر دست - استراتژیهای بلندمدت شرکت - آموزش و استانداردهای آموزشی - نظرات کارشناسی آموزش

مدیران. (سلطانی 1385 ص139)

¹The NATO Training Group

² Dick&cary ID model(1990)

تحقیق حاضر با تعیین نیازهای آموزشی مدیران میانی ذوب آهن در واقع زمینه را برای برنامه ریزی آموزشی مناسب آنان فراهم کرده است و بدین صورت قدم اول در بالا بردن مهارت‌های مدیران برداشته شده است.

اهداف تحقیق

- تعیین نیازهای آموزشی مدیران میانی ذوب آهن اصفهان در زمینه مهارت‌های فنی
- تعیین نیازهای آموزشی مدیران میانی ذوب آهن اصفهان در زمینه مهارت‌های ادراکی
- تعیین نیازهای آموزشی مدیران میانی ذوب آهن اصفهان در زمینه مهارت‌های انسانی
- تعیین اولویت‌های نیازهای آموزشی مدیران میانی ذوب آهن اصفهان

سوالات پژوهش

- مدیران میانی در انجام وظایف خود به چه آموزش‌هایی در زمینه مهارت‌های انسانی نیاز دارند؟
- مدیران میانی در انجام وظایف خود به چه آموزش‌هایی در زمینه مهارت‌های فنی نیاز دارند؟
- مدیران میانی در انجام وظایف خود به چه آموزش‌هایی در زمینه مهارت‌های ادراکی نیاز دارند؟
- نیازهای آموزشی مدیران از چه اولویت‌هایی پیروی می‌کنند؟

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کاربردی و روش تحقیق آن توصیفی است که در زمره تحقیقات پیمایشی قرار می‌گیرد.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها

در تحقیق حاضر از پرسشنامه محقق ساخته برای مدیران میانی و زیردستان و معاونین استفاده می‌شود.

پرسشنامه تهیه شده برای هر سه گروه مشابه و دارای 37 سوال بوده و بر اساس طیف لیکرت با پنج گزینه، از (بسیار کم تا بسیار زیاد) امتیازبندی شده است. برای سنجش روایی پرسشنامه تحقیق علاوه بر اینکه تمامی گویه‌های مربوط به آن از میان عوامل تاثیرگذار بر متغیر مورد نظر انتخاب گردیده است و بدین لحاظ از نظر منطقی قابل قبول می‌باشد از نظر استاد راهنما و بعضی از اعضای جامعه مورد بررسی و مسئولین شرکت نیز استفاده شده است.

روش ضریب آلفای کرانباخ یکی از روشها برای تعیین پایایی پرسشنامه می‌باشد به منظور تعیین ضریب پایایی 15 نفر از مدیران و 25 نفر از سرپرستان انتخاب و ضریب بدست آمده توسط نرم افزار SPSS برای مدیران 0/9719 و برای سرپرستان 0/9508 بدست آمد.

جامعه آماری

در این پژوهش جامعه آماری بر اساس الگوی انتخاب شده (الگوی تعاملی 360 درجه) شامل سه گروه زیر است:

مدیران میانی که تعداد آنها 52 نفر است. مدیران بلافصل آنها (معاونین) که تعداد آنها 6 نفر است و زیردستان آنها که تعداد

آنها برای هر مدیر از بین 2 تا 7 نفر کارشناس و سرپرست، متغیر است.

نمونه

در تحقیق حاضر از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است و هر 6 نفر معاون در جامعه آماری به عنوان نمونه انتخاب شده اند از بین 52 نفر مدیر میانی طبق جدول مورگان 46 نفر نمونه انتخاب شدند. جامعه سرپرستان طبق فرمول روبرو بدست آمد :

$$260 = (\text{میانگین } 702) \times 5 (\text{تعداد مدیران میانی})$$

و طبق جدول مورگان 155 نفر نمونه انتخاب شدند. بنابراین از 318 نفر افراد جامعه 207 نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند از 46 نفر مدیر میانی 40 نفر و از 155 نفر سرپرست 148 نفر و از 6 نفر معاون 2 نفر پرسشنامه ها را برگشت داده اند.

روش تجزیه تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و استنتاج آنها از آمار توصیفی (جدول توزیع فراوانی، درصد میانگین نمودار هیستوگرام و دایره ای و انحراف معیار و...) و از آزمون t تک گروهی و t دو گروهی مستقل و تحلیل واریانس یک راهه و آزمون تعقیبی توکی استفاده می شود. تجزیه و تحلیل اطلاعات در این پژوهش با استفاده از نرم افزار SPSS انجام خواهد شد.

یافته های پژوهش

اطلاعات بدست آمده از ویژگی های جمعیت شناختی سه گروه به صورت زیر می باشد :

مدیران: 72/5 درصد از مدیران دارای مدرک تحصیلی لیسانس و 27/5 درصد از آنها دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر می باشند. همچنین 3 درصد از آنها دارای سابقه کار بین 5 تا 10 سال، 40 درصد دارای سابقه کار بین 10 تا 15 سال و 57 درصد دارای سابقه کار بیشتر از 15 سال می باشند.

معاونان: کلیه معاونان دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و سابقه کار بیش از 15 سال می باشند.

سرپرستان: 1 درصد از سرپرستان دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم، 90 درصد از مدیران دارای مدرک تحصیلی لیسانس و 9 درصد از آنها دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر می باشند. همچنین 5 درصد از آنها دارای سابقه کار بین 5 تا 10 سال، 47 درصد دارای سابقه کار بین 10 تا 15 سال و 48 درصد دارای سابقه کار بیشتر از 15 سال می باشند.

خلاصه یافته های پژوهشی سوال یک

بر اساس یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل داده های سوالات 1 تا 10 پرسشنامه که مربوط به مهارت های انسانی است و همچنین با توجه به میانگین وزنی بدست آمده که برای سرپرستان 70/82 برای مدیران 68/6 و برای معاونان 69/6 می باشد و میانگین کلی که برای هر سه گروه در مهارت های انسانی 70/31 بدست آمده است نتیجه می گیریم که :

سرپرستان نیاز به آموزش مهارت های انسانی را برای مدیران بیشتر از خود آنها و معاونان آنها لازم می دانند. در ضمن میزان تحصیلات هر سه گروه و همچنین میزان سابقه کار آنها در تعیین نیاز این مهارت ها تاثیری نداشته است.

در مقایسه با دیگر مهارت ها یعنی فنی و ادراکی نیز، نیاز به آموزش مهارت های انسانی بیشتر از ادراکی و فنی تشخیص داده شده است.

خلاصه یافته های پژوهشی سوال دو

بر اساس یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل داده های سوالات 11 تا 23 پرسشنامه که مربوط به مهارتهای فنی است و همچنین با توجه به میانگین وزنی بدست آمده که برای سرپرستان 66/64 برای مدیران 69/55 و برای معاونان 61/15 می باشد و میانگین کلی که برای هر سه گروه در مهارتهای فنی 67/04 بدست آمده است نتیجه می گیریم که :

مدیران نیاز به آموزش مهارتهای فنی را برای خود بیشتر از سرپرستان و معاونان لازم می دانند. سابقه کار هر سه گروه در تعیین میزان نیاز به مهارتهای فنی تاثیری نداشته است، همچنین میزان تحصیلات مدیران و معاونان در تعیین میزان نیاز این مهارت نیز تاثیری نداشته است ولی میزان تحصیلات سرپرستان در تعیین میزان نیاز مهارتهای فنی مدیران تاثیر داشته است بدین صورت که سرپرستان دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم بیشتر از سرپرستان دارای مدرک تحصیلی لیسانس و آنها بیشتر از سرپرستان دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس برای مدیران خود نیاز به مهارتهای فنی را لازم دانسته اند. در مقایسه با دیگر مهارتها یعنی انسانی و ادراکی نیز، نیاز به آموزش مهارتهای فنی کمتر از ادراکی و انسانی تشخیص داده شده است.

خلاصه یافته های پژوهشی سوال سه

بر اساس یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل داده های سوالات 24 تا 37 پرسشنامه که مربوط به مهارتهای ادراکی است و همچنین با توجه به میانگین وزنی بدست آمده که برای سرپرستان 69/24 برای مدیران 72/42 و برای معاونان 66/05 می باشد و میانگین کلی که برای هر سه گروه در مهارتهای ادراکی 69/92 بدست آمده است نتیجه می گیریم که :

مدیران نیاز به آموزش مهارتهای ادراکی را برای خود بیشتر از سرپرستان و معاونان لازم می دانند. سابقه کار و میزان تحصیلات هر سه گروه در تعیین میزان نیاز به مهارتهای ادراکی تاثیری نداشته است، به طور کلی با تجزیه و تحلیل مهارتهای سه گانه هر سه گروه می توان نتیجه گرفت که :

نیاز به مهارتهای انسانی با میانگین 70/31 در اولویت اول، نیاز به مهارتهای ادراکی با میانگین 69/92 در اولویت دوم و نیاز به مهارتهای فنی با میانگین 67/04 در اولویت سوم قرار دارد.

همچنین بالاترین نیاز به مهارت فنی توانایی مدیریت استرس با میانگین 76/2 تعیین شده است و پائین ترین نیاز نیز به مهارت فنی توانایی تعیین به موقع اولویتهای کاری با میانگین 64/8 تعلق گرفته است.

با توجه به کلیه نتایج بدست آمده در زمینه خرده مقیاس مهارتهای ادراکی، انسانی و فنی، نیازهای آموزشی مدیران به ترتیب اولویت به شرح زیر می باشد :

انسانی

1- پرورش خلاقیت کارکنان 2- کسب دانش و اطلاعات در زمینه رهبری به منظور تاثیرگذاری در رفتار دیگران

- 3- توانایی تشویق کارکنان به توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های خود 4- آشنایی با بهداشت روانی محیط کار و نحوه برخورد با فشارهای روانی 5- توانایی کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحولات سازمان 6- توانایی تشخیص مشکلات رفتاری کارکنان و انجام اقدامات لازم 7- آشنایی با تئوری‌های انگیزش به منظور ایجاد انگیزه در خود و کارکنان 8- توانایی همکاری اثربخش با سایر مدیران برای حل مسائل سازمان 9- توانایی برقراری ارتباطات انسانی با کارکنان در محیط کار 10- توانایی ایجاد روحیه همکاری و کار گروهی بین کارکنان

ادراکی

- 1- توانایی ایجاد طرح‌های نو برای افزایش بهره‌وری سازمان 2- توانایی مدیریت بحران (شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و ارائه راهبردهای اساسی، خلاقانه و سریع) 3- توانایی تحلیل موقعیت‌ها به صورت واقع بینانه و تصمیم‌گیری مناسب 4- توانایی شناسایی مشکل و تفکر حل مساله در سازمان 5- توانایی برخورداری از مدیریت ریسک (تشخیص، تجزیه و تحلیل و پاسخ دهی) 6- توانایی ارزیابی علمی عملکرد کارکنان و سازمان و ارائه راهکارهای مناسب جهت رفع کاستی‌ها 7- توانایی هدایت و رهبری واحدها و سازمان‌های تابعه 8- شناخت فرصت‌ها و امکانات فرابخشی در بهسازی و توسعه سازمان 9- شناخت بازارها و مشتریان بالقوه سازمان به منظور تدوین طرح‌های توسعه استراتژیک سازمانی 10- توانایی نگرستن به سازمان به عنوان یک کل و ارتباط اجزاء با یکدیگر برای تحقق مأموریت‌ها و اهداف سازمان (تفکر استراتژیک) 11- برخورداری از توانایی تجزیه و تحلیل مسائل سازمان در ارتباط با شرایط و ویژگی‌های سازمان 12- شناخت روندها و تحولات مرتبط با مأموریت‌ها و اهداف سازمان در سطح بین‌المللی و منطقه‌ای) 13- توانایی تعیین به موقع اولویت‌های کاری 14- شناخت دقیق تغییرات و تحولات اقتصادی-اجتماعی مرتبط با سازمان در

سطح ملی

فنی

- 1- توانایی مدیریت استرس (مقابله با فشارهای روانی محیط کار و کنترل آنها) 2- آشنایی با اصول هماهنگی (فراگرد ایجاد وحدت و یگانگی میان فعالیت‌های واحدهای مختلف به نحوی که هدف‌های واحد به طور اثربخش تحقق یابد.) 3- آشنایی با کنترل اثربخش (تعیین ملاکها و روش‌های سنجش عملکرد مقایسه عملکرد به نحوی که جوانب کار را در برگیرد.) 4- آشنایی با اصول برنامه ریزی (تعیین و تعریف هدف‌های واحد مربوطه و تدارک پیشاپیش و دقیق اطلاعات و وسایلی که تحقق هدفها را میسر می‌سازد.) 5- توانایی مدیریت تغییر (سازگاری با تغییرات محیطی و مهارت‌های مورد نظر) 6- توانایی مدیریت زمان (استفاده بهینه از زمان و تنظیم کارها بر اساس زمان بندی مشخص)

7- آشنایی با اصول سازماندهی (جریان نظم و ترتیب دادن به کارها و فعالیتهای و تالیف آن به افراد به منظور انجام دادن کارها و تحقق هدفهای معین) 8- توانایی ارتقاء کیفیت در سازمان 9- توانایی استفاده از تکنولوژی (رایانه، اینترنت و اتوماسیون اداری) در راستای پیشبرد فعالیتهای سازمانی 10- توانایی تدوین برنامه های عملیاتی و تخصصی برای واحدهای تابعه 11- توانایی تهیه و تدوین گزارش عملکرد به مدیران یا واحدهای مافوق 12- شناسایی نقاط ضعف و قوت در ارتباط با وظایف محوله 13- توانایی بودجه ریزی و استفاده بهینه از منابع مالی

پیشنهادات اجرایی

- پیشنهاد می شود جهت اجرای نتایج این پژوهش در شرکت ذوب آهن اصفهان، ابتدا نیازهای آموزشی با اولویت اول در هر طیف انجام شود.
- پیشنهاد می شود قبل از استفاده از نتایج این تحقیق شرح وظایف و استانداردهای آموزشی مدیران نیز بررسی شود.
- پیشنهاد می شود نتایج این تحقیق با نتایج بدست آمده از الگوهای مورد استفاده در این شرکت مقایسه و بررسی شود.

پیشنهادات پژوهشی

- اجرای این الگوی نیازسنجی در واحدها و سازمانهای مختلف و پستهای سازمانی دیگر به خصوص مدیران عالی و عملیاتی
- اجرای کامل این الگو برای مدیران و دیگر کارکنان شرکت
- پیشنهاد می شود در تحقیقات آینده موضوعات به صورت جزئی مورد مطالعه قرار گیرد به عنوان مثال نیازهای آموزشی مدیران میانی به مهارتهای ادراکی مورد توجه قرار گیرد که در این صورت مهارتهای مورد نیاز با عمق بیشتری مورد بحث قرار گیرد.

منابع

- سلطانی، ایرج، تعامل نیازسنجی و اثربخشی آموزش در سازمانهای یادگیرنده، اصفهان، ارکان دانش، 1385
- فتحی و اجارگاه، کوروش، برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، 1383
- کاتز، رابرت، مهارتهای یک مدیر موفق، ترجمه توتوچیان، محمود، انتشارات مرکز مدیریت دولتی، 1370
- The Nato training group. Need Assessment an Integrated model. (1998)
- Need Assessment, Dick & Carey s ID Model (1990). Full text the web site: <http://www.NeedAssessment.htm>