**بخش پنج**

**نیازهای در برابر تحلیل های مورد نیاز**

**اهداف فصل :**

• آموختن در مورد روش های بررسی

• آموختن در مورد مصاحبه فردی

• مشاهده چگونگی تفسیر اطلاعات نظرسنجی

• آموختن اینکه چگونه از ابزارهای اطلاعاتی توصیه بسازید

• نیازهای نمونه در مقابل خواسته های بررسی

**سوالات فصل:**

• نیازها در مقابل خواسته های بررسی چیستند؟

• چگونه انجام می شوند؟

• چه کسی باید آنها را انجام دهد و نتایج چگونه تفسیر می شوند؟

تهیه و تنظیم:

صمد جعفرزاده گتابی

**نیازها در مقابل خواسته های بررسی چیستند؟**

این نوع تحلیل، نیازهای آموزشی که به کسب و کار سازمان مربوط است را مشخص می کند. آموزش به خط پایین مرتبط است و از ارائه آموزش مناسب، فرد و همچنین سازمان بهره مند می شوند.

برای افراد اغلب تمایز بین آموزشی که آنها برای بهبود مهارت های خاص مربوط به کسب و کار نیاز دارند و آموزشی که آنها می خواهند و یا مایلند کامل کنند که نیازهای دیگر را تکمیل می کند، چه شخصی و حرفه ای، دشوار است. به عنوان مثال، یک فرد ممکن است بخواهد یک دوره در مورد گرافیک کامپیوتری بگذراند، اما ممکن است نیاز به استفاده از این مهارت در شغل فعلی اش نداشته باشد.

**چگونه انجام می شود؟**

قبل از انجام یک بررسی، با چند جامعه هدف برای نظرات آنها در مورد کار شان مصاحبه کنید و از آنها بخواهید برای آموزش پیشنهاداتی ارائه دهند. در ادامه، لیست نمونه ای از سوالات برای پرسش از سرپرست ها در مورد شیوه و عملکرد شغل فعلی شان آمده است. مشاوری که سوال می پرسد پاسخ سرپرست در طول مصاحبه فردی یا گروهی را یادداشت می کند. خلاصه ای از نظرات آنها در ادامه این فصل ارائه می شود. پس از مصاحبه، بررسی های نوشته شده برای مرتب کردن بر اساس نیازها در مقابل خواسته های جامعه هدف (در این مثال سرپرستان) به گردش در می آید.

**سوالات مصاحبه**

• شما چه مدت سرپرست بوده اید؟

• آیا همه سرپرست ها بدلیل اینکه کارکنان با قابلیت اجرایی بالا هستند ترفیع می گیرند و یا برخی از سرپرست ها از خارج از سازمان استخدام می شوند؟

• ویژگی های یک سرپرست «خوب» چیست؟

• یک روز عادی را توصیف کنید.

• شما در مورد شغل خود چه چیز را دوست دارید و چه چیز را دوست ندارید؟

• آیا شرایط غیر معمولی هست که در حال حاضر در کار تاثیر بگذارد ؟ اگر هست، آنها چه هستند؟

• تا به حال چه آموزش قبلی به منظور توسعه مهارت های سرپرستی گذرانده اید؟

• چه موضوع و یا مشکلاتی به خوبی انجام دادن کار تان را برای شما دشوار می کند؟

• چه نوع حمایتی از مدیریت در هنگام برخورد با زیردستان خود دریافت می کنید؟

• چگونه مدیریت می تواند بهتر از کار شما حمایت کند ؟

• چه نوع آموزشی می تواند به شما کمک کند سرپرست موثر تری باشید؟

مناسب تر است که برای بدست آوردن بیش از یک نقطه نظر، بیش از دو سطح در سازمان بررسی شود. یک سطح از کارکنان که مخاطبان هدف مناسبی برای توسعه مهارت هستند را شناسایی کنید ، به عنوان مثال، خط مقدم سرپرست ها، همانند مثال بالا. از سرپرست ها بپرسید برای رسیدگی به مسئولیت فعلی خود به چه مهارتهایی نیاز دارند و گروه همکاران آنها نیاز چه مهارت هایی دارند تا مسئولیت های خود را به طور موثرتر انجام دهند. ممکن است بررسی زیردستان این سرپرست ها و شاید مدیران آنها نیز مناسب باشد.

هنگامی که بیش از دو دیدگاه برای شناسایی نیازهای آموزشی استفاده می شود، « خواسته ها »و یا تمایلات شخصی به راحتی کشف شده و نیازهای آموزشی درست می تواند مشخص گردد.

ابزار 5.1 نمونه ای از یک تحقیق، استفاده شده برای بررسی نیازهای آموزشی گروهی خاص از سرپرست ها است. این نظر سنجی به سرپرستان داده شد، و نظر سنجی کمی اصلاح شده دیگری به زیردستان آنها داده شد. از سرپرستان در مورد اولویتهایشان در ستون «شما» و اولویتهای همکاران آنها در ستون «همه ن سرپرستان دیگر» پرسیده شد. برای سرپرستان مناسب بود که همکاران خود را ارزیابی کنند، زیرا که بسیاری از آنها برای مدتی با هم مشغول به کار بوده و از نقاط قوت و ضعف همکاران خود آگاه بودند. هنگام گردش یک بررسی با عنوان دوره، شرحی از دوره برای دادن یک درک مشترک از محتوای دوره ارائه کنید. تنها آن دسته از دوره هایی را که یک سازمان آماده ارائه آنست فهرست کنید. اگر یک دوره در یک نظرسنجی ذکر شده است، پس انتظار آن می رود که اگر کارکنان به اندازه کافی آن را درخواست داده باشند ارائه خواهد شد. گاهی اوقات یک منطقه چهارم ارزیابی شده است که مهارت های شغلی فنی، از قبیل «پرسشنامه آموزش نرم افزار» یا «مهارت های مالی» را لیست می کند . در این مثال، هیچ مهارت فنی ذکر نشده است، زیرا همه سرپرستان بصورت داخلی به دلیل مهارت فنی عالی خود ترفیع گرفته بودند.

|  |
| --- |
| **ابزار 5.1. نیازهای نمونه در مقابل بررسی خواسته ها**  به تمام سرپرستان: دوره های زیر را بصورت اول، دوم، و سوم بر اساس اینکه آنها چقدر برای شما و دیگر سرپرستان در شرکت شما مفید است رتبه بندی کنید. این کار را برای هر یک از سه حوزه مهارت در هر ستون انجام دهید. شما شش گروه بندی از انتخاب های اول، دوم، و سوم خواهید داشت. لطفا قبل از انتخاب توضیح دوره را بخوانید.  شما همه سرپرستان دیگر  مهارت های شخصی (رتبه 1، 2، 3)  گوش دادن فعال \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ ارائه شفاهی \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  مهارت های شخصی کامپیوتری \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  حل مسئله و تصمیم گیری \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  مدیریت استرس \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  مدیریت زمان \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  مهارت های بین فردی (رتبه 1، 2، 3)  نگارش کسب و کاری \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  مربیگری و مشاوره \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  مدیریت تعارض \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  معامله با مشتریان داخلی / خارجی \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  ارتباط موثر \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  نشست مدیریت \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  انگیزه \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  خودگردانی تیم های کاری \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  ساخت تیم \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  مهارتهای سرپرستی (رتبه 1، 2، 3)  نمایندگی \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  تنظیمات هدف \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  روابط کاری \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  رهبری و توانمندسازی \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  مدیریت تغییر \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  تقویم اجرایی \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  سیاست پیشرو \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  انتخاب مصاحبه \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  آموزش زیردستان \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  چه چیز به شما کمک کند موثر تر باشید و اهداف حرفه ای تان را توسعه دهید؟  بزرگترین تهدید برای موفقیت شما به عنوان یک سرپرست چیست؟  ---------  نیازسنجی نیازهای آموزشی. کپی رایت © 2006 توسط ژان باربازت. تولید شده با اجازه از پی فایفر، ناشر ویلی. www.pfeiffer.com |

دو پرسشی که در پایین این نظرسنجی ذکر شده برای کمک به شناسایی نیازهای اضافی که در دوره های ذکر شده در بررسی نبوده اند و برای شناسایی عوامل دیگری است که می تواند بر آموزش تأثیر بگذارد.

به طور کلی، پاسخ دهندگان به نظرسنجی سه نوع پاسخ به این پرسش می دهند.

اول، پاسخ دهندگان می گویند آنها تهدید نمی شوند. این یک پاسخ سالم برای سازمان است.

دوم، پاسخ دهندگان می گویند که آنها در گذشته اشتباهاتی کرده اند که می تواند علیه آنها استفاده شود. این هم یک پاسخ سالم است که علاقه به خود بهبودی را نشان می دهد.

سوم، پاسخ دهندگان دیگران را برای عدم موفقیت سرزنش می کنند.

پاسخ این نوع « قربانی » برای یک سازمان سالم، نیست. به عنوان مثال، پاسخ دهنده می تواند ادعای قوم و خویش پرستی یا اینکه دیگران «او را دوست نداند» و یا مدیر « پارتی بازی » می کند را داشته باشد. با این حال، زمانی که بیش از 5 درصد از پاسخ دهندگان دیگران را سرزنش کنند، هیچ مقداری از آموزش موفقیت در این سازمان را تضمین نمی کند. سایر مداخلات علاوه بر آموزش برای اصلاح این نوع از وضعیت مورد نیاز است. به عنوان مثال، نگارش سیاست ترفیع و روشن ساختن فرآیند گرفتن کار ممکن است راههای رسیدگی به مسائل قوم وخویش پرستی و یا تبعیض باشد.

شکل 5.1 نمونه خلاصه ای از نتایج این تحقیق است و سه یا چهار دوره بیشتر درخواست شده که توسط سه گروه انتخاب شده است را شناسایی کرده است. یک سیستم وزن دهی برای شناسایی سه یا چهار دوره بیشتر درخواست شده استفاده شده است.

دوره ای که در رتبه «1» قرار گرفته 5 امتیاز کسب کرده است. دوره ای که در رتبه «2» قرار دارد 3 امتیاز گرفته و دوره ای که در رتبه «3» است 1امتیاز دارد.

زمانیکه همه امتیاز ها برای دوره های خاص جمع شد، سه یا چهار دوره اول مشخص می شود. نقاط خام به عنوان بخشی از مطالعه گزارش نشدند، زیرا که هدف شناسایی دوره اغلب درخواست شده بود .

بیست عدد از سی سرپرست در جامعه هدف پس از اتمام این نظرسنجی مورد مصاحبه نیز قرار گرفتند. باقی سرپرستان به دلیل تعطیلات، شیفت کاری و تغییرات برنامه در دسترس نبودند. همچنین بیست و پنج سرپرست یک نظرسنجی نوشتاری را تکمیل کردند. سی و پنج درصد از کارگران مونتاژ نیز یک نظرسنجی نوشتاری را تکمیل کردند . مدیریت اصلی نظرسنجی را تکمیل نکرد و گروه بازخوردی بود که مشاور نتایج را به وی گزارش داد.تا اینجا تنها آموزش حین کار غیررسمی توسط مدیران به سرپرستان داده شده است. نظرسنجی روایی بدست آمده از سرپرست و زیردستانش در ادامه شکل 5.1 آمده است.

پس از بررسی نتایج این نظرسنجی و نظرات روایی، سعی کنید حدس بزنید که کدام چهار برنامه آموزشی مدیریت در این مورد انتخاب شده است. سپس توضیحات تصمیمات مدیریت برای انتخاب چهار برنامه آموزشی برای این گروه را خوانده و نیازهایشان را بازتاب دهید، بجای آنچه آنها گفته اند که می خواهند.

|  |
| --- |
| **شکل 5.1. مثالی از نتایج نظرسنجی توسعه سرپرستی**  سرپرستان می گویند «من نیاز دارم که... »- دیگر سرپرستان نیاز دارند...- کارگران می گویند سرپرستان نیاز دارند که..  **مهارتهای شخصی مهارتهای شخصی مهارتهای شخصی**  مدیریت زمان مدیریت زمان حل مسئله وتصمیم گیری حل مسئله و تصمیم گیری گوش دادن فعال گوش دادن فعال  مدیریت استرس حل مسئله و تصمیم گیری مدیریت زمان  **مهارت های بین فردی مهارت های بین فردی مهارت های بین فردی** مربیگری / مشاوره ساخت تیم ساخت تیم  انگیزه انگیزه ارتباط موثر  ساخت تیم مربیگری / مشاوره انگیزه  ارتباط موثر مدیریت تعارض  **مهارت سرپرستی مهارت سرپرستی مهارت سرپرستی**  رهبری سبک ها تعیین هدف رهبری سبک ها آموزش زیردستان رهبری سبک ها روابط کار ی تعیین هدف آموزش زیردستان نمایندگی |

**نظرات سرپرستان**:

«در حال حاضر این اطراف بسیار شغول است. نمی دانم آیا زمانی برای شرکت در یک کلاس آموزشی وجود دارد. می دانید، من بیش از بیست و پنج در این کار و تجارت بوده ام».

« من واقعا مشکلاتی برای نگهداری افراد جدیدتر در خط داشته ام. اگر به آنها یک اینچ بدهید، آنها یک مایل دور می شوند. سعی می کنم صبور باشم، اما اگر شما کمی به آنها سخت نگیرید، هرگز کار انجام نمی شود. به نظر می رسد لازم است در یک زمان همه جا باشم.»

« واقعا مدیر خوبی است که برای او کار کنید. به او میگویید که من این را گفتم؟ او می تواند کمی بیشتر به مشکلات ما گوش دهد. در حال حاضر اضافه کاری بیش از حد است. همه چیز بهم ریخته است. من خسته به خانه میروم. خسته از خواب بیدار میشوم. اینطوری سرکار آمدن دیگر لذت بخش نیست».

«اتحادیه بسیار خوب است. اما برخی افراد هستند که همیشه در مورد نظم و انضباط خاص شکایت دارند. من اجازه میدهم آنها فورا بدانند چه چیزی اشتباه است و چگونه آن را برطرف کنند. آیا ما واقعا میخواهیم مقداری آموزش داشته باشیم؟ عالی خواهد بود. افراد دیگر واقعا به کمک نیاز دارند».

«چگونه انتقاد منفی در مورد آن نیست؟ ما گاهی اوقات در مورد کار ​​خوب میشنویم، اما هرگز نظری در مورد چیزهایی کوچک وجود ندارد. در حال حاضر دو سال است که من همینجا هستم. چنین فشاری برای گرفتن وجود دارد ... این همه اضافه کاری... خانواده ام فشار و یا فرصت شغلی که می تواند از آن بیاید را درک نمی کنند».

« مایلم قادر باشم زمان بیشتری را با افراد جدید بگذرام. فقط به نظر می رسد هرگز زمان کافی برای اینکه نشان دهیم چه انتظاری از آنها می رود و چگونه آن را درست انجام دهند وجود ندارد».

**نظرات مجمع کارگران خط :**

«این واقعا به رئیس من برای گوش دادن قبل از اینکه به مورد من بپردازد کمک خواهد کرد. من می خواهم از او کمی کمک بگیرم- درعوض او همواره در تلاش برای نامه نگاری به مافوق است. او فکر می کند یک پسر واقعا محکم است».

« در ماه گذشته یک بهبود در برقراری ارتباط دیده ام. که کلید همه چیز است. ما بیشتر به آن نیاز داریم».

«سرپرستان نیاز به عملکرد بیشتری از طریق مباشر دارند. بجای ایکه سعی کنید همه چیز را خود انجام دهید به هر مباشر منطقه مسئولیت بدهید .این امر سرپرستان را برای تصمیم گیری آزاد میکند ، بر برنامه ریزی معنی دار تاثیر میگذارد، و در مورد تمام زمینه های خط، دانش بیشتری خواهد داشت »

«سرپرستان نیاز به یک نگرش مثبت تر دارند. آنها بیشتر اوقات نیمه مشکوک هستند. کمی تمجید برای کاری که به خوبی انجام شده قابل قدردانی است».

«در گذشته سرپرست من استاندارد مضاعف داشت. او در گوش دادن نیز خیلی خوب نیست».

«سرپرستان تحت فشار ثابت و بیش از حد و عدم درک از مدیریت بالایی در مورد آنچه واقعا این پایین اتفاق می افتد هستند».

«سرپرست من فاقد اعتماد به نفس است. او ذهن خود را به راحتی تغییر میدهد».

«شاید سوال پرسیدن قبل از پریدن به نتیجه گیری در مورد آنچه انجام شده و نشده ، و کسی که آن را انجام داده ».

«نگرش مثبت بیشتر نسبت به روابط کار.»

به پیشنهادات کارکنان عمل کنند. تفویض اختیارات بیشتر به ما میتواند هماهنگی بیشتری ایجاد کند»

**چه کسی باید آن را انجام دهد و چگونگی تفسیر نتایج؟**

ارزیابی کننده نیازها ، اغلب با یک گروه مدیریتی، شناسایی خواهد کرد که چه آموزش واقعی *نیاز* است و کدام *خواسته شده* است که نباید منابع آموزشی کمیاب را دریافت کند. در مثال ارائه شده، ارزیاب با مدیریت عمومی و پنج مدیر ارشد سرپرستان برای بحث در مورد بررسی نتایج ملاقات میکند. در اینجا منطقی برای چهار دوره ارشدی که این سازمان به عنوان نتیجه ای از بررسی انتخاب کرده است وجود دارد.

هنگام بررسی نتایج این نظرسنجی، در نظر گرفتن کارگاه های آموزشی توصیه شده توسط هر سه گروه، مانند «مدیریت زمان» و یا « حل مشکل و تصمیم گیریم» معقول بنظر میرسد. ارزیابی کننده نیازها از مدیریت گروه خواست تا درمورد اینکه آیا سرپرستان آشفته شده اند یا نه و اینکه چه چیز ممکن است یک درخواست برای آموزش مدیریت زمان را تحریک کند را توضیح دهند .مدیران گفتند که یک افزایش موقت در حجم کار و فشار زمانی برای سرپرستان وجود داشت که در طول یک ماه یا کمتر هنگامی که کارکنان گروه کامل شدند محو گردید. بنابراین حتی اگر سرپرستان خواستار آموزش مدیریت زمان بودند، نیازی به آن نبود. درخواستها برای مدیریت زمان اغلب علائم نیازهای دیگر است.

برای سرپرستان و زیردستان شان غیر معمول نیست که نیازهای یکسانی را شناسایی کنند، اما اغلب آن را با عنوانی متفاوت «مینامند». مثال شکل 5.1 سرپرستان و همکاران آنها را نشان می دهد که پیشنهاد میدهند آموزش تعیین هدف نیاز است. زیردستان توصیه می کنند که به سرپرستان آموزش در روابط کاری داده شود. زمانیکه سرپرستان سعی کرده اند از روشهای تعیین هدف مشترک استفاده کنند ، زیردستان حدس میزنند که سرپرستان قرارداد کاری آنها را درک نمی کنند. کارگران فکر می کنند تعیین هدف مشترک نامناسب است، زیرا قبلا در مورد شرایط کاری شان توسط نمایندگان اتحادیه مذاکره شده است. هر دو سطح کارکنان مورد بررسی همان مساله را توضیح داده اند ، اما از دیدگاه های خود آن را متفاوت نامگذاری میکنند.

چهار کارگاه که توسط گروه مدیریت برای سرپرستان انتخاب شده عبارت است از:

1. مهارت های رهبری

2. ارتباط موثر

3. حل مشکل و تصمیم گیری

4. انگیزش و انضباط

از آنجا که تعداد کمی از سرپرستان هیچ آموزشی برای رهبری دیگران دریافت نکرده بودند، کارگاه «مهارت های رهبری» به عنوان پایه و اساسی برای توسعه مهارت ارائه شد. هیچگونه مهارت های ارتباطی به گروه ارائه نشده بود، پس این بهمراه برخی مهارتهای «گوش دادن فعال» کارگاه دوم بود. جالب است که تعداد کمی از افراد تا کنون آموزش مهارت گوش دادن را برای خود درخواست داده بودند، در حالی که در اغلب موارد، برای دیگران توصیه می شود. در پایان کارگاه «ارتباط موثر« ، مربی از سرپرست پرسید که در کارگاه «حل مسئله و تصمیم گیری» می خواهند به چه نوع مشکلاتی رسیدگی کنند. بسیاری از مشکلات ذکر شده مربوط به انگیزه زیردستان و پیشبرد سیاست به شیوه ای قاطعانه بود. با این اطلاعات اضافی ، کارگاه «حل مسئله و تصمیم گیری» از کارگاه سوم به انتهای لیست نقل مکان کرد.

چند کلاس دیگر ممکن است به عنوان نیاز بجای خواسته در نظر گرفته شوند. « ساخت تیم » توسط گروه مدیریت به عنوان یک کارگاه محتمل در نظر گرفته شد. با این حال، از آنجا که سرپرستان مشکلاتی در برقراری ارتباط موثر داشتند، « ساخت تیم » فراتر از سطح اساسی نیازهای سرپرستان بود.

با استفاده از اطلاعات نظرسنجی از سه نقطه نظر و بحث در مورد نتایج با یک سطح دیگر از کارکنان (مدیران)، ارزیابی کننده نیازها قادر به کمک به مدیریت برای مجزا کردن نیازهای آموزشی از آنچه که کارکنان می خواهند است. چهار کارگاه به افزایش بهره وری و روحیه زیردستان مربوط میشد.

اگر تحلیل عملکرد، تحلیل امکان سنجی ، و تحلیل نیازها در مقابل خواسته ها را تکمیل کرده باشید، سپس با مسئله ای برخورد میکنید که می تواند با آموزش رفع شود. اگر عملکرد ناقص اصلاح شود می توانید هزینه سازمان را صرفه جویی کنید و این قطعا به یک نیاز کسب و کاری مرتبط است. نوع بعدی تحلیل که به انجام آن فکر می شود تحلیل هدف است. تحلیل هدف برای تعریف نیاز در شرایط سخت و خاص مناسب است و بنابراین نتایج حاصل از آموزش به وضوح به نیاز کسب و کار مرتبط است.