

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ تَعَالَى

مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت

۱۳۸۲ / ۱۶ / ۱۰

پایان نامه کارشناسی ارشد

رشته: مدیریت توسعه منابع انسانی

وزارت اطلاعات آذربایجان
تیم مدیریت

عنوان:

بررسی و تجزیه و تحلیل اثربخشی دوره‌های طرح رشد و ارتقاء

در بخش‌های شغلی ۱۰۰۰۰ و ۲۰۰۰۰ از دیدگان مدیران

شرکت برق منطقه‌ای باختر

۴۹-۲۹

استاد راهنما: دکتر محمد مهدی تنعمی

استادان مشاور: دکتر محمد قهرمانی

مهندس عباس اسماعیلی راد

تهیه کننده: مسعود تقوائی

قدردانی

باتوجه به اینکه انجام کار تحقیقی مستلزم همکاری و همیاری افراد مرتبت با تحقیق می باشد، لذا در این تحقیق همکاری زیادی صورت پذیرفته که بشرح مندرج ذیل تقدیر می گردد.

* از ریاست محترم مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت کرج، معاونین، مدیران و کارکنان محترم که در ایجاد محیط آموزشی مناسب از زمان شروع به تحصیل تا فارغ التحصیل شدن اقدام نموده اند کمال تشکر را دارم.

* از اساتید محترم در طول دوره تحصیل نیز تشکر می نمایم.

* از جناب آقای دکتر تنعمی (استاد راهنما)، جناب آقای دکتر قهرمانی (استاد مشاور)، جناب آقای مهندس اسماعیلی راد (استاد مشاور) که در طول دوره تهیه پایان نامه همکاری و راهنمایی و ارشادات فراوانی را نسبت به من داشته اند سپاسگزارم.

* از مدیریت محترم عامل شرکت برق باختر و کلیه همکاران محترم که همکاری لازم را با اینجانب داشته تشکر و قدردانی می کنم.

* از جناب آقای مهندس محمد رضا عراقی که مشوق من در ادامه تحصیل بوده اند بی نهایت سپاسگزارم.

* از خانواده ام نیز که در طول دوران تحصیل تحمل سختی ها را نموده اند متشکرم.

تقدیم به:

پدر، همسر

و فرزندم سبینا

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	فصل اول: کلیات
۱	مقدمه
۲	تعریف موضوع
۳	اهمیت و ضرورت تحقیق
۴	هدف تحقیق
۵	بیان فرضیه‌های تحقیق
۶	تعریف عملیاتی واژه‌ها
۷	محدودیت‌های تحقیق
	فصل دوم: مطالعه منابع و موضوعات مربوط به تحقیق
۸	بخش اول: تاریخچه شرکت
۱۲	بخش دوم: معرفی طرح رشد و ارتقاء
	بخش سوم: مبانی نظری تحقیق
۱۹	مقدمه
۲۰	اهداف آموزش
۲۲	اهمیت و فوائد آموزش
۲۳	نیازهای آموزشی کارکنان
۲۴	انواع نیازهای آموزشی
۲۵	ملاحظات اساسی در نیازسنجی آموزشی
۲۶	آموزش و تاثیر آن در کاهش ضایعات کاری و حوادث
۲۹	تاثیر آموزش در تأمین نیروی انسانی متخصص مورد نیاز
۳۱	انواع آموزش
۳۳	آموزش ضمن خدمت
۳۵	ارتباط آموزشهای رسمی و غیر رسمی
۳۷	مراحل ارزشیابی آموزشی

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۳۹	الگوهای ارزشیابی برنامه‌های آموزشی
۴۳	شاخصهای اثربخشی آموزش کارکنان
۴۶	اثربخشی آموزشهای سازمانی
۴۹	ارزیابی اثربخشی آموزشهای سازمانی
۵۱	طرحهای ارزشیابی اثربخشی آموزشهای سازمانی
۵۴	بخش چهارم: پیشینه تحقیقاتی
	فصل سوم: روش تحقیق
۶۲	مقدمه
۶۲	روش اجرائی تحقیق
۶۲	روش و ابزار جمع آوری اطلاعات
۶۳	روش تجزیه و تحلیل اطلاعات
۶۴	جامعه آماری
۶۵	روائی
	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته‌ها
۶۶	پیشگفتار
۶۶	چکیده
۶۷	طرح و تنظیم پرسشنامه
	فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادات
۱۹۳	نتیجه‌گیری
۱۹۴	پیشنهادات تحقیق و مدیران
۱۹۷	پیشنهادات محقق
۱۹۸	پیشنهاد جهت تحقیقات آتی
	ضمائم

چکیده

بانوجه به ابلاغ طرح رشد و ارتقاء تکنسینی از طرف وزارت نیرو به شرکتهای تابعه (آب و برق)، کلیه شرکتهای موظف گردیدند که کارمندان خود را که بامدرک تحصیلی دیپلم در مشاغل اداری و مالی و فنی انجام وظیفه می نمایند به دوره های مذکور اعزام نمایند، لذا بر این اساس و با توجه به گذشت ۱۰ سال از اجرای آن بررسی اثربخشی دوره های مربوطه ضروری بنظر می رسد که بر همین اساس این تحقیق با عنوان «بررسی و تجزیه و تحلیل اثربخشی دوره های طرح رشد و ارتقاء بخشهای شغلی ۱۰۰۰۰ و ۲۰۰۰۰ از دیدگاه مدیران شرکت برق منطقه ای باختر» با اهداف ذیل به بررسی اثربخشی دوره های مذکور پرداخته است:

- ۱- بررسی پیشرفت و افزایش مهارتهای کارکنان شرکت کننده در دوره های مربوطه از دیدگاه مدیران
 - ۲- جلوگیری از مشکلات و انحرافات و رفع نقایص دوره های آموزشی
 - ۳- کسب اطلاعات در زمینه پرورش نیروی انسانی متخصص در شرکت با توجه به برگزاری دوره های آموزشی از دیدگاه مدیران
 - ۴- اتخاذ روشهای آموزشی مناسبتر و اصلاح و توسعه طرح رشد و ارتقاء
- بمنظور دستیابی به اهداف تحقیق چهار فرضیه به شرح زیر بیان گردیده است:
- ۱- بین دوره های طرح رشد و ارتقاء و انطباق آن با نیازهای آموزشی کارکنان در کارهای اجرایی رابطه معنی داری وجود دارد.

۲- بین دوره‌های طرح رشد و ارتقاء و تواناسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

۳- بین دوره‌های طرح رشد و ارتقاء و کاهش حوادث (ضایعات کاری) رابطه معنی داری وجود دارد.

۴- بین دوره‌های طرح رشد و ارتقاء و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز رابطه معنی داری وجود دارد.

روش تحقیق با توجه به اینکه نتایج دوره‌های طرح رشد و ارتقاء در طی سالهای ۷۱ لغایت ۸۰ را مورد بررسی قرار داده است توصیفی پس رویدادی می‌باشد که از طریق پرسشنامه به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته است و از نرم‌افزار SPSS نیز به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌ها استفاده گردیده است.

یافته‌های تحقیق در هر چهار فرضیه بیان شده، بیانگر این می‌باشد که مدیران با توجه به پاسخگویی به سئوالات اثربخشی دوره‌های آموزشی طرح رشد و ارتقاء، در هر چهار فرضیه در حد متوسط ارزیابی نموده‌اند که بر این اساس نیاز به بازنگری طرح و اهتمام بیشتر در زمینه نحوه برگزاری دوره‌های آموزشی و ارزشیابی دوره‌های مربوطه ضروری می‌باشد.

فصل اول

کلیات

مقدمه

بانگاهی به گذشته جوامع بشری سیر تکامل از سنتی به صنعتی و از صنعتی به فراصنعتی از مشخصه‌های حرکت روبه جلو و پیشرفت علوم و تکنولوژی می‌باشد، به موازات این تغییرات است که اهمیت، لزوم و مزایای آموزش بیش از پیش احساس می‌گردد. لذا این احساس و ضرورت زمانی اثربخش خواهد بود که در جهت ارتقاء سطح علمی و مهارتی کارکنان باشد تا بتوان از طریق آن تلاشهای کارکنان در سازمان رانهادینه کرد و استعداد‌های نهفته را بکار گرفت، انعطاف پذیری فکری لازم در کارکنان بوجود آورد و رسیدن به اهداف را تسهیل نمود.

آموزش عبارتست از کوشش در جهت بهبود عملکرد شاغل در ارتباط با انجام کار و مسائل مربوط به آن، آموزش در صورتی اثربخش است که یک تجربه یادگیری و یک فعالیت سازمانی برنامه ریزی شده را شامل شود و یا به منظور پاسخ به یک نیاز ناشناخته طراحی شود. یک برنامه آموزشی مطلوب باید به گونه‌ای طراحی شود که ضمن پاسخگویی به اهداف سازمانی، بتواند اهداف فردی کارکنان را نیز پاسخگو باشد. اگرچه آموزش، کارکنان را در اجرای مشاغل فعلی شان یاری می‌دهد لیکن مزایای آموزش در تمام برنامه‌های شغلی مؤثر بوده و به توسعه فرد در مسئولیتهای آتی اش نیز کمک می‌کند. (۱)

۱) تعریف موضوع :

هر پژوهش یا تحقیق بطور کلی و در واقع با قصد پاسخگوئی یا ارائه راه حل برای یک مسئله یا مشکل آغاز می گردد. لذا بیان صحیح و درست موضوع یا مشکل، کمک بسیار زیادی به محقق در بررسی و تجزیه و تحلیل آن خواهد نمود و اورایاری خواهد کرد تا بتواند با طرح یک مسأله علمی، تحریکات ذهنی خود را جهت دستیابی به پاسخ از طریق تحقیق علمی بکار گیرد و به همین منظور در ارائه نمودن موضوع مورد تحقیق عواملی از قبیل: واضح، روشن، محدود و بدون ابهام بودن، امکان بررسی، عدم تمرکز بر بیش بینی های کلی، امکان اندازه گیری داشتن و.... می بایست مورد توجه قرار گرفته تا بتوان با درپیش گرفتن روشی مشخص به نتایج مورد نظر دست یافت. (۱) با توجه به موضوع تحقیق انتخاب شده، «بررسی و تجزیه و تحلیل اثربخشی دوره های طرح رشد و ارتقاء در بخشهای شغلی ۱۰۰۰۰ و ۲۰۰۰۰ از دیدگاه مدیران شرکت برق منطقه ای باختر» سعی شده است که علاوه بر مدنظر قرار دادن عوامل فوق، جامعه آماری در موضوع معین و قلمرو تحقیق نیز بشرح زیر مشخص گردد تا بتوان به اهداف تحقیق دست یافت.

(الف) قلمرو مکانی: قلمرو مکانی این تحقیق حوزه فعالیت شرکت برق منطقه ای باختر می باشد.

(ب) قلمرو زمانی: قلمرو زمانی مربوط به بررسی موضوع تحقیق، آموزشهای انجام شده در زمینه طرح رشد و ارتقاء کارکنان از دیدگاه مدیران از سال ۱۳۷۱ (تاریخ اجرای طرح) تا سال ۱۳۸۱ می باشد.

(ج) قلمرو موضوعی: موضوع مورد تحقیق مشخصاً بررسی اثربخشی دوره های طرح رشد و ارتقاء از دیدگاه مدیران می باشد که عوامل سازمانی و فردی زیر مورد توجه و بررسی قرار خواهد گرفت.

۱- بررسی نیازهای آموزشی کارکنان در کارهای اجرایی از دیدگاه مدیران

۲- بررسی تأثیر دوره های طرح رشد و ارتقاء در تواناسازی کارکنان

(۱) غلامرضا خاکی - روش تحقیق بارویکردی به پایان نویسی - ناشر، مرکز تحقیقات علمی کشور با همکاری کانون فرهنگی انتشاراتی

- ۳- بررسی تأثیر دوره‌های طرح رشد و ارتقاء در کاهش حوادث کاری کارکنان از دیدگاه مدیران
- ۴- بررسی تأثیر دوره‌های طرح رشد و ارتقاء در کاهش ضایعات کاری کارکنان از دیدگاه مدیران
- ۵- بررسی تأثیر دوره‌های طرح رشد و ارتقاء در تأمین نیروی انسانی متخصص در شرکت

۲) اهمیت و ضرورت تحقیق:

شاید مهمترین ویژگی دنیای امروزی وجود تغییر و تحول در جنبه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و تکنولوژیکی آن باشد. بعنوان مثال «در هر ساعت در سطح جهان بطور متوسط ۱۶ هزار مقاله علمی نوشته می‌شود»^(۱) چنین وضعیتی مستلزم آن است که انسانها برای اینکه از قافله حرکت جهانی عقب نمانند، باید از ثبات دوری گزینند، لذا در هر جامعه‌ای نیروی انسانی باید بصورت کارآمد و منطقی تغذیه علمی و فکری شود. بر همین اساس عملکرد هر سازمانی تابعی از عملکرد منابع انسانی آن سازمان، امکانات و تجهیزات مادی و تکنولوژی مورد استفاده در سازمان می‌باشد. با توجه به اینکه یکی از مهمترین عوامل بهره برداری و استفاده مناسب از تجهیزات مادی و تکنولوژی، آموزش و پرورش کارکنان شاغل در واحدهای مختلف سازمان می‌باشد، لذا تدوین برنامه‌های آموزشی با هدف رفع نیازهای آموزشی کارکنان، افزایش سطح مهارت‌ها و هماهنگ نمودن آن‌ها با روشها و نوآوریهای جدید در صنعت و پرورش استعدادها ضروری می‌باشد. بر اساس اینکه پویایی و اثربخشی هر نظام آموزشی بر پایه ارزیابی نتیجه‌ها و پیگیری برنامه‌های آن نظام استوار می‌باشد، با عنایت به یکی از اجزاء فرآیند پنجم آموزش و توسعه (فرآیندهای آموزش و توسعه عبارتند از: ۱) تجزیه و تحلیل نیازها ۲) طرح آموزش ۳) معتبر بودن مطالب آموزشی ۴) اجراء ۵) ارزیابی نتیجه‌ها و پیگیری برنامه) که رفتار یا واکنش و یا اظهار نظر سرپرست

(۱) محمود مهر محمدی - جزوه الگوهای تدریس - دانشگاه شاهد - ۱۳۷۴ - صفحه ۹

یامدیر نسبت به عملکرد یادگیرنده بعد از طی دوره آموزشی می باشد، اثربخشی طرح آموزشی رشد و ارتقاء از دیدگاه مدیران مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت. (۱)

اهمیت آموزش در آماده سازی نیروی کار و تجهیز این نیرو به دانشها و مهارتهای مورد نیاز بمنظور انجام دادن وظایف در جهت تحقق هدفهای تعیین شده، انکارناپذیر است. زیربنای این نظام نیز تدوین سیاست ملی آموزشی است، سیاستی که تمام ابعاد آموزش را در بر می گیرد و ارتباط لازم را بین فعالیتهای آموزشی با هدفها و سیاستهای پویائی توسعه اقتصادی و اجتماعی برقرار کند. در حقیقت آموزش را می توان اساسی ترین زیربنای نظام توسعه و بهبود دانست. (۲) بهمین منظور آموزش و یادگیری را می توان امری همه جایی، همگانی و همیشگی دانست. در تأیید این گفته می توان به این جمله حضرت پیامبر (ص) اکتفا نمود که می فرماید: «اطلب العلم من المهدالی الحد»

(۳) هدف تحقیق :

به رویکردی که هدف اصلی آن تغییر و یادگیری کارکنان و افزایش مهارتهای لازم جهت ایفای اثربخش تر وظایف شغلی است، آموزش گفته می شود. در تعریف آموزش و پرورش نیروی انسانی در سازمان نیز گفته شده است، رویکردی که هدف اصلی آن تغییر و یادگیری آدمی و کمک به رشد او و نیز توانا کردن فرد برای ایفای نقشی کارآمدتر در جامعه می باشد.

آموزش نوعی فعالیت سازمانی مداوم است که لزوم و اهمیت آن در سطح مدیریت بیشتر احساس می شود. سازمانهای بالنده و موفق، بخش قابل توجهی از فعالیت و سرمایه خود را صرف آموزش کارکنان می کنند. هدف از تشکیل دوره های آموزشی در تمام سطوح سازمانی بهبود عملکرد افراد در انجام دادن وظایف شغلی و افزایش احساس ارزشی است که افراد برای خود و سازمان محل کارشان قائل هستند. (۳)

ارزیابی اثربخشی دوره های طرح رشد و ارتقاء در قالب هدف کلی، هدفهای جزئی از قبیل بهبود در نحوه انجام کار - ارتباطات سازمانی - رشد رفتار سازمانی - کاهش ضایعات و صرفه جوئیهای سازمانی و توانا سازی کارکنان و رشد شخصی و... را در بر خواهد گرفت.

(۱) گری دسلر - مدیریت منابع انسانی - ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی - انتشارات دقت پز و هشهای فرهنگی - چاپ اول -

(۲) شمس السادات زاهدی - روابط صنعتی / نظام روابط کار - مرکز نشر دانشگاهی - چاپ ششم ۱۳۷۹ - صفحه ۲۴۰ و ۲۴۱

(۳) محمود ساعتچی - روانشناسی بهره وری - انتشارات مؤسسه نشر ویرایش - چاپ دوم ۱۳۷۷ - صفحه ۱۹۹ و ۲۰۰

باتوجه به اینکه یکی از روشهای افزایش اثربخشی آموزش نیروی انسانی، بررسی و تأمین نیازهای آموزشی سازمان می باشد، لذا با عنایت به اجرای دوره های آموزشی طرح رشد و ارتقاء از سال ۱۳۷۱ در شرکت برق منطقه ای باختر، هدف از این تحقیق به شرح زیر می باشد.

۱- بررسی پیشرفت و افزایش مهارتهای کارکنان شرکت کننده در دوره های مربوطه از دیدگاه مدیران

۲- جلوگیری از مشکلات و انحرافات و رفع نقایص دوره های آموزشی

۳- کسب اطلاعات در زمینه پرورش نیروی انسانی متخصص در شرکت باتوجه به برگزاری دوره های آموزشی از دیدگاه مدیران

۴- اتخاذ روشهای آموزشی مناسبتر و اصلاح و توسعه طرح رشد و ارتقاء

۴) بیان فرضیه های تحقیق :

باتوجه به اهمیت فرضیه در تحقیق در دستیابی به اهداف آن، ارتباط فرضیه های انتخاب شده با مسأله یا مشکل موجود از اهمیت خاص و بسزائی برخوردار است که باید به آن توجه گردد. بهمین منظور چهار فرضیه زیر به منظور بررسی موضوع تحقیق بیان می گردد:

۱- بین دوره های طرح رشد و ارتقاء و انطباق آن با نیازهای آموزشی کارکنان در کارهای اجرایی رابطه معنی داری وجود دارد.

۲- بین دوره های طرح رشد و ارتقاء و تواناسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

۳- بین دوره های طرح رشد و ارتقاء و کاهش حوادث (ضایعات کاری) کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

۴- بین دوره های طرح رشد و ارتقاء و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز رابطه معنی داری وجود دارد.

۵) تعریف عملیاتی واژه ها:

- اثر بخشی برنامه های آموزشی: کالدول والسپنکس می گوید «اثر بخشی برنامه ها، اندازه یا حدود دستیابی به اهداف برنامه است» (۱)

استیفن رابینز در رویکردنیل به هدف، اثر بخشی سازمان را «میزان تحقق اهداف سازمان تعریف می کند» (۲)

در این تحقیق از نظر محقق اثر بخشی عبارت از حالتی است که در آن دوره آموزشی طرح رشد و ارتقاء:

۱- مبتنی بر دوره های آموزشی متناسب با نیاز شغلی باشد.

۲- منجر به توانا سازی کارکنان شود.

۳- منجر به کاهش حوادث شود.

۴- تأمین نیروی انسانی ماهر و متخصص را در پیش داشته باشد.

اگرچه یک دوره آموزشی موفق مجموعه عوامل دیگری را از نظر اثر بخشی در پیش خواهد داشت ولی چون دوره های آموزشی طرح رشد و ارتقاء بر مبنای نیاز افراد و شرایط سازمانی در مقطع شروع انجام پذیرفته است، لذا جهت دستیابی بهتر به نتایج و بررسی جامعه، چهار مورد فوق بعنوان عوامل اثر بخشی مدنظر قرار گرفته و فرضیه های زیر بر اساس آن تدوین شده اند.

- طرح رشد و ارتقاء: طرحی است با هدف تأمین نیروی انسانی متخصص برای اداره صنعت آب و برق در زمینه های فنی، اداری، مالی و مدیریتی

- بخش شغلی ۱۰۰۰۰: عبارت است از کارمندان دیپلم که در رشته اداری و مالی انجام وظیفه می نمایند.

- بخش شغلی ۲۰۰۰۰: عبارت است از کارمندان دیپلم که در رشته فنی و نیمه تخصصی انجام وظیفه می نمایند.

- ضایعات کاری: اشتباهات و دوباره کاری که در اثر عدم آگاهی و تخصص کارکنان بوجود می آید و باعث ازدست رفتن فرصتهای گردد.

- حوادث: واقعه هایی که در حین انجام کار رخ می دهد و علت آن عدم تخصص و مهارت کاری می باشد.

- تأمین نیروی انسانی مورد نیاز: تربیت و ارتقاء سطح مهارتی نیروی انسانی شاغل در بخشهای شغلی ۱۰۰۰۰ و ۲۰۰۰۰ در شرکت برق منطقه ای باختر

1) BURKE John , Outcomes, Learning and the Curriculum, 1995, P201