

آموزش و بهسازی منابع انسانی سازمانها

نویسنده: غلام سخی احسانی*

منبع: سایت آرمان

۲۰۰۸/۷/۲۳



Email: <http://armans.info/contact>

فهرست عناوین

۲ مقدمه:
۴ اهمیت و ضرورت آموزش:
۵ اهداف آموزش:
۵ آموزش شرح وظایف
۶ ۲- آموزش رفتار روابط انسانی:
۶ ۳- آموزش شغلی و تخصصی:
۷ ۴- تربیت جهت تصدی پست های بالاتر
۷ ۵- آموزش خلاقیت در کارکنان:
۸ کنکاش مغزی:
۸ گروه بندی گزینش :
۹ ۱- فن دلفای :
۱۰ ۴- فن قیاسی :
۱۰ ۵- روش اسمی گروهی :
۱۱ ۶- مفر نویسی :
۱۲ فرایند آموزش
۱۲ تعیین نیازهای آموزشی :
۱۵ روشهای آموزش :
۱۷ فواید آموزش کارکنان سازمان

* کارشناسی ارشد اندیشه سیاسی

برنامه های آموزش: ۱۸

نتیجه : ۱۹

مقدمه:

تغییر مداوم اوضاع و شرایط درونی و بیرونی؛ بالاخص صحنه درهم تنیده و پیچیده بین الملل، ایجاب می کند که سازمانها به طور مستمر و پی گیرانه در صدد افزایش آگاهی، توانایی و مهارتهای فنی، تخصصی کارکنان خود به طور جامع و در سطوح مختلف باشند، زیرا بالابردن آگاهی کارکنان، منجر به شفاف شدن ذهنیت ها شده و افراد سازمان با بصیرت بیشتری با مولفه های پیرامون شان (که مدام درگیرند) روبرو خواهند شد.

از این رو توسعه منابع انسانی در برنامه های آموزشی خود به دنبال آن است که تک تک اعضای سازمان به تکامل و تعالی علمی و اخلاقی برسند. چرا که ارزشمندترین سرمایه در سامان ها که برای آنان مزیت رقابتی ایجاد میکند نیروهای انسانی آموزش دیده و فنی - حرفه ای هستند. بدیهی است، پیشرفت و توسعه کشورها، سازمان ها و مؤسسات در پرتو علم و دانش، خلاقیت و نوآوری است. بنابراین اگر سازمانی بخواهد در صحنه رقابت داخلی و خارجی باقی بماند بایسته است که دانش و مهارت کارکنان خود را بروز گرداند. و این مهم در صورت محقق می شود که سازمان ها برنامه های آموزشی را در راس برنامه های خود قرار بدهند تا از روند پر شتاب، تغییرات و نوآور تکنولوژی که در سایه دانش بشری ممکن شده است عقب نماند.

بنابراین همه نیروها و سازمانها به لحاظ روند رو به پیشرفت علم و فناوری، لازم است به تناسب ظرفیت های موجود و مطلوب برای کارکنان برنامه آموزشی داشته باشند.

برای روشن شدن نقش و جایگاه آموزش کارکنان سخن هراکلیوت حکیم بسیار حائز اهمیت و در خور تأمل است که می گوید: «شما نمی توانید از یک رودخانه دو بار عبور کنید» در واقع به طور حتمی می گوید شما نمی توانید از یک رودخانه به خصوص حتی یکبار عبور کنید.* چون در فاصله فکر و عمل هم رودخانه تغییر کرده است و هم شما؛ و سازمان نیز این قاعده مستثنی نیست. در حقیقت می توان نتیجه گرفت که روابط تنظیم شده در سازمانها به صورت دائم باقی نمی ماند، بلکه هر شرایط و مقطعی سطح خاصی از تنظیم روابط را می طلبد که با تعادلهای قبلی فرق دارد و باید این کار پیچیده و مداوم را در سازمانها به صورت یک فراگرد نظام گرا در آورد که به طور خود جوش در هر زمان با توجه به شرایط آن، روابط کار تنظیم شود.

با این وصف سازمان ها به منظور بقا و حیاتشان لازم است به طور پیوسته به فکر افزایش دانش و مهارت نیروهای خود باشند. اما اینکه به چه شکلی این مهم عملی می شود؛ نوشته حاضر تلاش می نماید سرفصل های را به عنوان اولویت های آموزش در قالب سوال و فرضیه ای زیر مورد بحث قرار دهد:

سوال آیا رابطه بین آموزش کارکنان و افزایش تولید و کارایی وجود دارد؟

فرضیه: بین آموزش کارکنان و بالارفتن راندمان آنان و سازمان رابطه معنی داری وجود دارد.

* - ایرج سلطانی ، در نقش آموزش در روابط صنعتی سازمان های تولیدی و صنعتی فصل نامه تدبیر ش ۶۹ ، ۱۳۷۵ ، ص ۳۰

اهمیت و ضرورت آموزش:

توجه به آموزش نیروی انسانی و پرورش استعدادها و خلاقیت های افراد از خصوصیات و ویژگی های جوامع امروز است، به خصوص در نزد ملل توسعه یافته و صنعتی که از اهداف اصلی برنامه منابع انسانی به حساب می آید. حتی کشورهای در حال توسعه، آن را به عنوان نوعی سرمایه گذاری بلند مدت تلقی می کنند.

در باره اهمیت موضوع آموزش بلند مدت سخنی است منسوب به کنفیوس که می گوید: «وقتی برای یک سال برنامه ریزی می کنید غله بکارید، اگر برای ده سال برنامه می ریزید، درخت بکارید و زمانی که برای یک عمر برنامه می ریزید، به مردم آموزش بدهید» و نیز در گزارش سالانه سازمان ملل (یونسکو) آمده است که امروز قطب های صنعتی مبالغ هنگفتی را صرف آموزش کارکنان خود می کنند. از جمله شرکت (آی.پی.ام) در سال ۱۳۸۵ از شش میلیارد دلار سود، پس از کسر مالیات، دو میلیارد و هشتصد میلیون دلار آن را صرف آموزش کارکنان خود کرده است. و سازمان ها فی الواقع از طریق آموزش کارکنان، اطمینان حاصل می کنند که هریک از اشخاص درگیر در سازمان قادر به مشارکت در مواجهه با شرایط مبهم و پیش بینی نشده می باشند.

به دلیل که افراد آموزش دیده از نظر تخصصی و حرفه ای مسئولیت خود را با موفقیت انجام می دهند و نیز از انجام موفقیت آمیز وظایف احساس خوشحالی و شوق را به دنبال دارد و هم چنین افراد بیش از پیش دارای انگیزه می شود.*

* - سیاوش مکری ، « آموزش کارکنان » مجله مدیریت ، ش ۳۱ ، ۱۳۷۷ ، ص ۵۳

اهداف آموزش:

هدف از آموزش افزایش راندمان و بالابردن کارایی کارکنان و اعضای سازمان است. تا از طریق آشنایی و آموزش یک سری مهارت‌های مرتبط با حوزه مسئولیت آنان و دستیابی به اهداف سازمانی سهل تر شود و این اهداف کلان را می توان در قالب اهداف جزئی تر و عینی مورد بحث قرار داد.

آموزش شرح وظایف

منظور از شرح وظایف، فراگیری مهارت های لازم جهت انجام کارهای پیش بینی شده در حوزه مسئولیت خاص است که آن وظایف برای افرادی که آن سمت را متصدی شود طراحی و تدوین گردیده است و این شرح وظایف یکی از ایجاد جلوه های نظم و انضباط در سازمان است. که بایستی در میان اعضا درونی شود و افراد شناخت عمیق از شرح وظایف خود داشته باشند، چه بسا بسیاری از سوء تفاهمات و بروز اختلاف بین افراد که در بعضی موارد موجب اختلال در کل سازمان می شود، ناشی از عدم آگاهی همه جانبه از شرح وظایف شغل است. در آموزش شرح وظایف پاسخ سه پرسش روشن می شود.

الف) چه وظایفی باید انجام شود.*

ب) وظایف به چه نحوی انجام شود

* - دکتر سید رضا سید جوادین ، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان ، نگا دانش ، تهران ، ۱۳۸۲ ، ص ۴۵۲

ج) منظور از وظایف چیست؟ و در صورت عدم شناخت شرح وظایف موجب تعارض بین انتظارات سازمان از وظیفه و درک کارمندان از شرح وظیفه می شود.

۲- آموزش رفتار روابط انسانی:

محور آموزش رفتار روابط انسانی ، روابط افراد در محیط کار، احساسات و نحوه رفتار با دیگران است. غالباً نگرش و رفتار افراد تحت تأثیر شیوه ای برخورد و رفتار دیگران قرار می گیرد. افراد نسبت به رفتارهای مختلف دیگران واکنشهای متفاوتی ظاهر می سازند؛ و در آموزش های رفتار، از آموزشهای حساسیت به خوبی می توان بهره گرفت زیرا هدف از آموزش حساسیت عبارت از شناخت خود، درک دیگران، بصیرت یافتن از چگونگی کار گروهی ، درک و تاثیر فرهنگ و یافتن مهارتهای رفتاری می باشد چون ابزار سازگاری فرد با محیطش همان نگرشهای اوست و نگرشها به فرد کمک می کند تا در محیط های کاری توان هماهنگی و سازگاری پیدا کند.*

۳- آموزش شغلی و تخصصی:

اعضای سازمان وقتی که در مشاغل خود از نظر تخصصی و حرفه ای آموزش کافی ببینند کار خود را به نحو شایسته انجام می دهند، چون آموزش کمک می کند تانروی کار بتواند از ماشین آلات، تجهیزات و تکنولوژی پیشرفته بهتر استفاده کنند، که درواقع آموزش دو نقش عمده ایفا می کند.

* - دکتر عباس عباس پور، مدیریت منابع انسانی پیشرفته ، سمت ، تهران
۱۳۸۴ ، ص ۱۸۵

الف) آموزش، افراد را آماده می کند تا با علاقه بیشتر از تجهیزات و تکنولوژی پیشرفته در تولید استفاده کنند و از خود در کارها دقت و فراست بیشتر نشان دهد.

ب) آموزش، ظرفیت و بیش علمی و فنی افراد را برای انجام تحقیقات کاربردی اختراعات و اکتشاف افزایش و گسترش داده و موجب می گردد تا نیروی کار خود را با تغییرات و تحولات مداومی که در تکنولوژی کالاهای سرمایه ای ایجاد می شود تطبیق دهد.*

۴- تربیت جهت تصدی پست های بالاتر

لازم است سازمانها با هدف کاهش هزینه های مادی و ... خود در کمک برای بهبود مهارت ها و تواناییهای کارکنان خود، زمینه پر کردن پست های که احتمالاً در آینده خالی خواهند شد فراهم نمایند، یعنی یکی از اهداف اصلی سازمانها تربیت مدیران آینده برای مشاغل سازمانی است و این امر با توسعه نظام آموزش کارکنان و واگذاری مسئولیت های بیشتر به کارکنان مستعد و خوشفکر است تا بتواند استعداد های نهفته خود را بروز دهند.

۵- آموزش خلاقیت در کارکنان:

آموزش خلاقیت و پدید آوردن اندیشیدن خلاق در میان کارکنان سازمانها به ویژه سازمانهای که برای بقا و بالندگی خود اهمیت قایل است امر حیاتی است. یعنی آموزش خلاقیت در دوران که تغییرات فزاینده و اطلاعات و پیچیدگی از ویژگی اصلی آن است، نقش مهمی را در مقابله و رویاروی با رقابتهای داخلی و جهانی ایفا می کند.

* - ایرج سلطانی ، پیشین ، ص ۲۰

† - دکتر رخشنده محمدی « نقش آموزش در مدیریت » فصل نامه تدبیر ، ش ۱۰۵ ، ۱۳۷۹ ، ص ۳۵

برنامه آموزش خلاقیت در سازمان باید از واقع بینی یعنی با درک درست از شرایط پیرامون محیط و نیز از انعطاف پذیری مناسب برخوردار باشد، تا زمینه و بستر پرورش خلاقیت و نوآوری هموار گردد؛ زیرا خلاقیت در یک فضای کنش و واکنش متقابل و در نظام مبتنی بر بازخورد و مشارکت و تعامل دوسویه پدید می آید که بسیاری از این عوامل را در واقع از پیش نمی توان به طور کامل نشان داد.*

با این حال اندیشمندان روشهای را برای آموزش خلاقیت ارائه نموده اند که به بعضی از آنها اشاره می شود.

کنکاش مغزی:

این فن به افراد فرصت می دهد تا در جو آرام اندیشه نمایند و با مد نظر قرار دادن زوایا و جوانب مختلف موضوع مورد بحث ایده های خود را آزادانه و به دور از هرگونه محدودیت و فشارهای اطرافیان و بدون آنکه توسط دیگران ارزیابی شود ارائه نمایند، و این فقدان ارزیابی، اعضای گروه را ترغیب می کند که بدون حس نگرانی، پیشنهادات خودشان را مطرح کنند و این فن به حیث مشهورترین فن گروهی برای حل مسایل به شیوه خلاق شناخته شده است.

گروه بندی گزینش :

در این فن ابتدا موضوع به اعضای گروه ارائه می شود و خواسته می شود که هرکدام به طور جداگانه پیشنهاد های جهت حل موضوع ارایه نماید پس از دریافت پیشنهادها گروه ، مورد به

* - دکتر علی رضائیان ، مبانی سازمان و مدیریت ، سمت ، تهران ، ۱۳۸۴ ، ص ۱۶۲

† - دکتر مهرناز شهریار ، دکتر رضا مدنی پور ، « ترغیب و آزمون خلاقیت در سازمانهای پویا » دانش مدیریت ، ش ۳۷ ، ۳۸ ، ۱۳۷۶ ، ص ۷۷

مورد روی آنها بحث می کنند و اولویت آنها را تعیین می کند. تا اختلاف نظرهای موجود در گروه برطرف شود و اندیشه های نوین به منصفه ظهور رسند، از خصوصیت این فن، پیگیری یک هدف مشخص در هریک از جلسات گروهی است و نیز تاکید بر جمع آوری و توزیع پیشنهادات قبل از جلسه بی نام بودن پیشنهادات و به تعویق انداختن ارزشیابی تا زمان که کلیه اندیشه های خلاق به رویت برسد، دارد البته تعداد تنوع تخصص افراد تشکیل دهنده گروه در مفید بودن نتایج آن تأثیر دارد.*

۱- فن دلفای :

فنونی که برای اندیشه خلاق و حل مسئله به شیوه خلاق پیشنهاد شده است توانایی پیشگوی آیند را به طور کامل ندارند. اما به وسیله فن دلفای تا حدی می توان در اتخاذ تصمیم، مطمئن تر نسبت به تقیه فنون در تصویر و پیش بینی آینده بود.

این فن دارای چهار مرحله است.

۱- کاوش موضوع توسط افراد گروه

۲- استنباط افراد گروه از موضوع

۳- مشارکت و ارزشیابی دلایل تضادها

۴- ارزشیابی نهایی از کلیه اطلاعات

*- دکتر محمد علی حقیق ... (و دیگران) مدیریت رفتار سازمانی ، انتشارات ترمه ، تهران ، ۳۸۴ ، ص ۴۸۴

۴- فن قیاسی :

این فن که به فن گوردن* معروف است، در سال ۱۹۵۶، توسط ایشان معرفی شد؛ در این فن خود مسئله و مشکل مطرح نمی شود بلکه فقط انتزاعی از آن عنوان می شود و تنها رهبر گروه به حقیقت قضیه و مشکل واقف است و از این حیث محدوده بحث را مشخص کرده و گروه را رهبری می کند. در این فن به دلیل مشارکت گروه در دستیابی به رهیافت ها ضمن آنکه خلاقیت اعضا رشد می کند؛ ارتباط عمومی و اجتماعی را در میان آنان تقویت می نماید و باعث می شود که افراد برای اندیشه های یک دیگر اهمیت خاص قایل شوند.

۵- روش اسمی گروهی :

در این روش هر شخص بدون مواجهه با ارزیابی یا اظهار نظر های دیگران ایده های خود را عرضه می کند و راه کار های زیادی را به وجود می آورد ، این روش دارای چند مرحله است. اول: گوش دادن: هر عضو فهرستی از کارهای احتمالی تهیه می کند. دوم: یادداشت کردن: هر عضو گروه یک مورد از فهرست خود را در یک میز گرد به رهبر گروه ارائه می کند، و رهبر گروه آن راهکار را در یک فهرست اصلی که کلیه اعضا گروه می بیند یادداشت می کند این روش ادامه می یابد تا کلیه موارد فهرست شده هر شخص یادداشت شود. سوم: رای گیری: هر عضو گروه اولویت یا اهمیت کلیه راهکارها را در برگه رای گیری خود یادداشت می کند و نتایج رای گیری محاسبه می شود ، آنگاه امتیازات بر روی فهرست اصلی نوشته می شود.

* - دکتر مهرناز شهریاری ، دکتر رضا مدنی پور ، « ترغیب و آزمون خلاقیت در سازمانهای پویا » دانش مدیریت ، ش ۳۷ ، ۳۸ ، ۱۳۷۶ ، ص ۸۰

چهارم : بحث کردن، برای روشن شدن، هریک از موارد، مورد بحث و ارزیابی قرار می گیرد.
پنجم: رای گیری نهایی : هریک از اعضا مجدداً با توجه به اولویت ایده های متبلور شده رای می دهد.

۶-مغر نویسی :

در این روش به اعضای گروه یک مسئله ارائه می شود* و از آنها خواسته می شود که بدون هرگونه بحث و تبادل نظر، ایده خود را بر روی کاغذ بنویسند. نوشته ها بدون امضا با دیگران که آنان نیز ایده ارائه کرده اند تعویض می گردد. تا کلیه افراد فرصت آشنایی با ایده ها را پیدا کنند. همه این فونونی که ذکر شد در یک نکته اشتراک دارند و آن آموزش اندیشیدن خلاق و اندیشیدن منطقی است، و تفاوت این روشهای آموزش خلاقیت فقط در چگونگی پیاده کردن مراحل مختلف روش منطقی در اندیشیدن است.

به طور کلی ، آنچه در برنامه های گوناگون آموزش خلاقیت مورد توجه است، شناسایی مسئله یا مشکل و تعریف آن، تدوین راه های مختلف برای حل مسئله ، آزمون راه های مختلف و نهایتاً رسیدن به راه مناسب است، در واقع در آموزش و روش منطقی ، و خلاق اندیشیدن و تفکر انتقادی، هدف اساسی برنامه های آموزش خلاقیت است.

* - دکتر مهرناز شهریار ، دکتر رضا مدنی پور ، « ترغیب و آزمون خلاقیت در سازمانهای پویا » دانش مدیریت ، ش ۳۸، ۳۷ ، ۱۳۷۶ ، ص ۸۶
† - دکتر مهرناز شهریار ، دکتر رضا مدنی پور ، « ترغیب و آزمون خلاقیت در سازمانهای پویا » دانش مدیریت ، ش ۳۸، ۳۷ ، ۱۳۷۶ ، ص ۷۳

فرایند آموزش

آموزش یکی از راه های اصولی و منطقی برای هدایت تلاشهای کارکنان در سازمان است و باعث به کارگیری استعدادهای نهفته؛ به کار اندازی تخیل و به وجود آوردن انعطاف پذیری فکری لازم در آن خواهد شد. آموزش به کارکنان کمک می کند تا نقش فعال تر و مؤثر تری در نیل به اهداف سازمان ایفا کنند. و آموزش کارکنان می توانند به شکلها و شیوه های مختلف صورت گیرد.

تعیین نیازهای آموزشی :

نیازسنجی یا برآورد نیازهای اساسی در سازمان، تنها با شناخت دقیق نیازهای آموزشی ، محورهای اساسی برنامه آموزش ضمن خدمت معین می گردد. در این جا هدف مورد نظر ، فراهم سازی اطلاعات لازم برای برنامه ریزی و شناخت مسایل و مشکلات اساسی سازمان، کمک به استفاده بهینه امکانات، تجهیزات و منابع موجود ، بهسازی مداوم کارکنان سازمان نیز کمک به تدوین یک منطق اساسی برای برنامه می باشد. برنامه آموزش زمانی می تواند در راستای حل مشکل سازمان به انجامد که مبتنی بر تشخیص درست مسایل موجود در سازمان و نوع و ماهیت آن باشد. و معمول ترین روشهای درک و شناخت نیازهای آموزشی عبارتند از : تجزیه و تحلیل فعالیتها، بررسی و تشریح وسایل کار، در خواست اعلام نظر از سرپرستان و کارکنان، یا درک مبتنی برشم و زیرکی شخص مدیر، تجزیه و تحلیل سازمانی برای مشکلات رفتار ارزیابی نحوه اقدام کار و نظر خواهی می باشد.*

* - دکتر محمد علی سبحان الاهی ، « آموزش ضمن خدمت و اثرات آن در نگرش کارکنان » مدیریت و توسعه ، ش ۶ ، ۱۳۷۹ ، ص ۲۶

۱- هدفهای آموزش و توسعه منابع انسانی :

با تعقیب کردن نیازهای آموزشی تعیین شده به هدفهای آموزشی و توسعه منابع انسانی دست پیدا می کنیم، این اهداف بهتر است به گونه ای تدوین شود که بتوان از آنها به عنوان معیارهای ارزشیابی پایان دوره استفاده کرد. یعنی به دنبال ایجاد نوع رفتار خاص در سازمان باشیم.*

۲- محتوا و مواد آموزشی مورد نیاز دوره :

در خصوص مسئله آموزش کارکنان قطعا کمیته ای تعیین می گردد تا سر فصل های دروس یک دوره آموزش مورد نظر را مشخص سازد، از این منظر لازم است که آن کمیته درباره مواد و منابع آموزشی دوره نیز تصمیم بگیرد که برای انجام این عمل باید به یکی از دو شیوه زیر اقدام می شود.

الف) در صورت امکان و فراهم بودن تسهیلات اداری لازم در سازمان از افراد صاحب نظر و مطلع برای تدوین منابع آموزشی لازم دعوت به عمل آید.

ب) در صورت نبودن امکانات و تسهیلات لازم برای تالیف یک منبع آموزشی می توان با استفاده از دیدگاه های افراد مطلع و صاحب نظر از میان منابع آموزشی موجود و در دسترس انتخاب کرد که این روش به دو شیوه امکان پذیر است یکی به صورت گزینش کامل و دیگر به صورت ترکیبی.

۴- اصول یادگیری :

اصول یادگیری* کارآمدترین روشهایی است که یادگیری افراد از طریق آنها انجام می شود ، این اصول هر قدر در دوره آموزش بیشتر منعکس شو آموزش کارآمدتر خواهد بود. اصول مذکور در قالب موارد ذیل عملی می شود.

* - دکتر محمد علی سبحان الاهی ، « آموزش ضمن خدمت و اثرات آن در نگرش کارکنان » مدیریت و توسعه ، ش ۶ ، ۱۳۷۹ ، ص ۲۹

الف) مشارکت: زمانی که یادگیرنده بتواند در برنامه های آموزشی فعالانه شرکت کند یادگیری معمولاً سریعتر و پایدارتر است چون نفس مشارکت در یادگیرنده ایجاد حس رقابت و تلاش را تشدید می کند و انگیزه او را در آموختن تقویت می کند.

ب) تکرار: شاید خیلی ها فکر کنند که تکرار ملال آور است ولی تاثیر اکسیر آسای آن بر کسی پوشیده نیست و سبب نقش بستن مطالب در حافظه می شود و بی جهت نیست که می گویند: الدس حرف و التکرار الف چون مغز فرد در یک بار آموختن توانایی نگهداری **حجمی** خاصی را دارد و فرد مهارت های را که آموخته است باید آن قدر تکرار کند که عمل به آن صورت عادت در آید و شکل غیریزی به خود بگیرد یعنی مهارتهای آموخته شده تثبیت گردد و به صورت دائمی و همیشگی شود.

ج) انتقال: هرچه تطبیق خواسته های برنامه ای آموزشی با خواسته های شغلی بیشتر باشد سرعت یادگیری شخص در تسلط بر شغل بیشتر است.

د) بازخورد: از طریق بازخورد یادگیرنده از روند و میزان پیشرفت خود آگاه می شود و نسبت به یادگیرنده نقش تقویت کننده را بازی می کند و تشخیص می دهد که چه عاملی در امر یادگیری به او کمک می کند. تا آن را ادامه دهد و چه عاملی مانع از یادگیری او می شود تا آن را حذف کند.

۵- اجرا و ارزشیابی:

آخرین مرحله از فرایند آموزش کارکنان اجرا و ارزشیابی است که به دو شکل انجام می شود.

* - دکتر اسفند یار ساعات ، مدیریت منابع انسانی ، سمت ، تهران ، ۱۳۸۴ ، ص ۱۸۱

الف) روش اجرای دوره: منظور روش آموزش مورد استفاده برای برگزاری دوره ها است، گزینش روش یا روشهای آموزشی تابع عوامل متعددی است از جمله ماهیت دوره و دروس، حجم کلاسها، مدت زمان دوره، منابع و امکانات.*

ب) ارزشیابی از برنامه های آموزشی: تنها با ارزشیابی می توان صحت عملیات و میزان حصول به نتایج را مشخص کرد. هدف از ارزشیابی ایجاد زمینه های لازم برای بهبود بخشیدن مداوم به برنامه آموزشی و جلوگیری از انحراف و رفع نقایص و ارائه راه حل های مناسب، پاسخگویی به مقامات مافوق و تامین کنندگان هزینه های اجرای برنامه و نیز بالابردن میزان کارایی و اثر بخشی عوامل اجرایی دخیل در برنامه و نیز بررسی میزان تحقق اهداف و مقاصد تعیین شده برای برنامه می باشد، به طور کلی ارزشیابی برنامه های آموزشی شامل ارزشیابی قبل از شروع در حین اجرا و در پایان دوره می باشد.

روشهای آموزش:

از آنجایی که آموزش به معنای تجربه ای مبتنی بر یادگیری و به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد با هدف قادر سازی او به انجام کار و بهبود بخشی تواناییها، تغییر مهارتها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی دانسته و تلقی شده است بنابر این آموزش در واقع تغییر نگرش و مهارت افراد است که در مورد کارکنان می تواند به شکلهای مختلف صورت گیرد.

۱- آموزش ضمن خدمت:

سازمان ها تلاش می نمایند به طور مستقیم، مهارتهای لازم را برای انجام وظایف مورد نظر به اعضای خود بیاموزند چنانچه توانایی افراد افزایش می یابد، می توانند کارها را در سطح بالاتر

*- دکتر محمد علی سبحان الاهی، پیشین، ص ۳۵
†- بهروز سالاری سمنانی، «آموزش موثر اسلحه رقابتی امروز» مدیریت ش
۳۴، ۱۳۷۷، ص ۴۸

بهرتر انجام دهند، و روشن است که این توانایی باعث انگیزه بالای آنان خواهد شد و آنها را در انجام وظایف شان تواناتر و مسئولیت پذیر تر می کند چون به آنان زمینه بروز دیدگاه های معرفتی فراهم می شود و می توانند به جای تقلید صرف حتی اظهار نظر کنند در این روش باید مدیر نقش یاری دهنده داشته باشد نه ناظر، چون رهبر و مدیر بهترین مشوق در بهبود فرایند یادگیری و آموزش از طریق تشویق و رفع نگرانی، نشان دادن نحوه انجام کار و پیگیری فرایند فراگیری می باشد.*

۲- شبیه سازی :

این یک آموزش تجربی است، چون با فرایندهای علمی مورد استفاده در کارهای روزانه شرکت کنندگان تلفیق دارد و به شکل تئوری و عملی مهارتها را می آموزد و به مفاهیم مهارت های جدید، حیات می بخشد و این نوع آموزش تنها آموزشی است که می تواند تمام حواس را درگیر کند چون کارآموز با دنیای واقعی که انتظار می رود در آن قرار گیرد درگیر می شود و آموزش های لازم را می بیند و این شیوه آموزش عموماً در قالب بررسی موارد خاص مثل اینکه یک وضعیت خاص به کارآموز توضیح داده می شود و می خواهد که با تجزیه و تحلیل راه حل آن مشکل را پیدا کند و نیز ایفای نقش و بازیهای مدیریتی که این نوع اخیر متداول ترین روش است از کار آموز خواسته می شود که درباره مسایل مختلف عملیاتی تصمیم گیری کند.

چگونگی دستیابی به اهداف آموزشی

*- دکتر کمال پرهیزکار ، مدیریت منابع انسانی و اداری امور استخدام ، نشر دیدار ، تهران ۱۳۷۷ ، ص ۲۷۷
†- بهروز سالاری ، پیشین ، ص ۵۰

چنانکه در خلال بحث آموزش کارکنان بارها گفته شد، که هدف از آموزش ایجاد تغییرات مطلوب و مفید از پیش، مهارت و توانایی کارکنان در استفاده بهینه از عوامل سرمایه ای مواد اولیه ، ابزار کار، نیروی انسانی و ارائه محصولات با کیفیت بهتر است برای رسیدن به اهداف آموزش سازمان مدیر باید موارد زیر را پیگیری کند.*

۱- برگزاری دوره های مختلف فنی، تخصصی، علمی، فرهنگی و آموزشی به منظور ارتقای سطح اطلاعات دانش و مهارت کارکنان.

۲- گسترش و تعمیم فضای آموزشی برای کلیه کارکنان با در نظر گرفتن امکانات و توانمندی بالقوه در سازمان.

۳- ایجاد انگیزه و تشویق کارکنان در جهت کسب مهارت و دانش جدید از طریق دوره های آموزشی در داخل یا خارج از سازمان.

۴- آشنایی با تازه های تکنولوژی و طرحهای جدید، استفاده از مجلات فنی

۵- تشکیل جلسات پرسش و پاسخ ، میزگرد، کارگاه های آموزشی ، سخنرانی و سمینارهای فنی و آموزشی.

فواید آموزش کارکنان سازمان

آموزش در سازمانها و مراکز صنعتی از یک طرف به انتقال معلومات و اطلاعات و دانش های جدید می انجامد و از سوی دیگر به شکوفایی استعداد ها و توانمندی خلاقیت کارکنان منجر می شود ، و از این رهگذر میزان کارایی و کارآمدی سازمان افزایش پیدا می کند. چون به لطف

*- محسن قانع بصري ، « آموزش مدیریت و ضرورت بازنگري آن » مدیریت ، ش ۱۲ ، ۱۳۷۳ ، ص ۲۷
†- سیاوش مکري ، پیشین ، ص ۵۹

آموزش انتظار می رود که بینش و نگرش کارکنان در جهت مطلوب و همکاری موثر با سازمان تغییر یابد و از اهداف سازمان پشتیبانی نماید، فی الواقع سود اصلی آموزش متوجه خود کارکنان خواهد بود، چون هرچه سطح دانش فنی و مهارت‌های شغلی کارکنان، بالاتر باشد ارزش وی در بازار کار و کسب در آمد آنان بیشتر خواهد شد و نیز باعث می شود تا مسولان سازمان ارزش و اعتبار بیشتری به آنان قایل شوند و امنیت شغلی آنان بیشتر تضمین گردد. صرف نظر از مطالب فوق فواید آموزش کارکنان را در چند بند می تواند خلاصه کرد.*

- ۱- فراهم کردن و تسهیل در راه رسیدن به اهداف سازمان
- ۲- بهبود کمی و کیفی محصولات یا خدمات ارائه شده
- ۳- تقلیل ضایعات از راه آموزش های درست و سنجیده
- ۴- پیشگیری از حوادث و سوانح در محیط کار.
- ۵- تقویت روحیه جمعی و ایجاد آموزش مشترک، تبادل نظر و به طور کلی ثبات در سازمان.
- ۶- ایجاد زمینه های رشد، ابتکار، خلاقیت و موقعیت در امور شغلی و رفاه حال کارکنان.
- ۷-

برنامه های آموزش:

یک برنامه آموزش باید به گونه ای طراحی شود که ضمن پاسخگویی به اهداف سازمان بتواند اهداف فردی کارکنان را نیز برآورده سازد. مزایای آموزش در تمام دوره های شغلی موثر است و در واقع به توسعه فرد در مسئولیتهای آتی اش کمک اساسی می کند.

* - دکتر ناهید اتقیاء ، پیشین ، ص ۵۹

هنگامی که سازمانی اقدام به آموزش کارکنان خود می نماید، بایسته است که در موقع تدوین و تنظیم برنامه آموزشی اهداف آموزش ناظر بر چهار حیطه ذیل باشد یعنی هدف از آموزش، تحصیل موارد چهارگانه ذیل است:

الف) کسب اطلاعات نظری

ب) مهارتهای حرکتی

ج) مهارتهای مربوط به روابط بین فردی و تغییر نگرش

د) مهارتهای تصمیم گیری و مسئله یابی و حل مسئله

نتیجه :

با توجه به اهمیت و گسترش روابط و تعاملات داخلی و خارجی و نزدیک شدن فاصله های زمانی و مکانی به کمک پیشرفت تکنولوژی که سبب شده است هر روز روش و سبکی خاص در شیوه تولید و خدمات و نوع خدمات وارد بازار مصرف شود؛ لازم و ضروری است که سازمانها (به معنای اعم آن) برنامه آموزش را درون سازمان چه به صورت بهسازی ، کارآموزی ، روابط انسانی ، به حیث راهبردی ترین برنامه ها در نظر داشته باشد. تا بتواند به هدف کارایی و افزایش تولید و رضایت مندی دست پیدا کند زیرا آموزش کارکنان و اهمیت دادن به دانش و آگاهی آنان ، موجب تقویت انگیزش، تعهد و مسئولیت پذیری آنان خواهد گردید. و از طرفی نیروی انسانی اصلی ترین سرمایه هر سازمان به حساب می آید پس بایسته است به همان میزان نسبت به آموزش و سایر مسائل آنان توجه اساسی گردد.

.....

آدرس اینترنتی این مطلب:

احسانی، غلام سخی، آموزش و بهسازی منابع انسانی سازمانها، قابل دسترس در:

<http://www.armans.info/2008/07/22/2517.html>