

❖ فصل هشتم: فرآیند آموزش کارکنان

(مدیریت منابع انسانی ، دکتر اسفندیار سعادت)

برای رسیدن به اهداف، هر سازمانی ، چه کوچک و چه بزرگ ، باید تعدادی از نیروهای لایق و کارآمد در اختیار داشته باشد تا افرادی که قبل از ورود به سازمان در مراکز آموزشی و دانشگاهی کسب معلومات نموده‌اند را پس از ورود به سازمان تحت آموزش‌های تخصصی و حرفه‌ای قرار داده تا دانش و مهارت کافی برای انجام کارها را داشته باشند .

✓ مزایای آموزش :

- هیچ کس در بدو ورود با موضوعات جزئی سازمان آشنا نیست و زمان خواهد برد تا با کار و محیط آن آشنا شود و بدین منظور برگزاری دوره‌های آموزشی با سرپرستی مربیان کارآموده و با تجربه زمان یادگیری و شناخت کار و سازمان را کاهش می‌دهد .
- آموزش ، خاص افراد تازه وارد نیست ، بلکه برای کارکنان با سابقه و با تجربه نیز باید بنا به ضرورت دوره‌هایی تعریف و اجرا شود .
- یکی از اهداف دوره‌های آموزشی ایجاد طرز تفکر صحیح نسبت به کار و سازمان است .
- آموزش کارکنان به حل مشکلات عملیاتی کمک می‌کند.
- آموزش کارکنان فعلی روش موثری برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است .
- آموزش خود کارکنان نیز مفید است زیرا هر چه کارمند سطح دانش فنی و مهارت‌های شغلی خود را بالا ببرد به همان اندازه به ارزش وی در بازار کار و در نتیجه به توانایی‌های او در کسب درآمد بیشتر افزوده خواهد شد .

وظایف تدوین و اجرای آموزش برعهده مدیریت منابع انسانی هر سازمان است که تحت نظر واحد آموزش انجام می‌شود و از وظایف ستادی هر سازمان بشمار می‌رود که شامل موارد زیر می باشد :

- تهیه نیازهای آموزشی
- تعیین اهداف و سیاست‌های آموزشی
- تهیه کتابچه‌ها ، مجلات ، مقالات و ابزار و وسایل سمعی و بصری جهت استفاده در دوره‌ها
- انتخاب مدرسان و مربیان و سخنرانان مناسب و حائز شرایط برای ارایه مطالب
- کنترل و هماهنگی فعالیت‌های مختلف آموزشی و نظارت بر آنها
- ارزیابی دوره‌های آموزشی

✓ تعیین نیازهای آموزشی :

برنامه‌های آموزشی را تنها هنگامی باید طراحی و اجرا نماییم که مطمئن باشیم می‌تواند به حل مشکلات کمک موثری داشته باشد . البته این موضوع را فراموش نکنید که آموزش را نباید تنها راه حل مشکلات دانست بلکه یکی از راهکارهای موثر در این زمینه می‌باشد .

معمولاً از طرق زیر می‌توان نسبت به تعیین نیازهای آموزشی سازمان اقدام کرد :

- مطالعه مسایل مربوط به تولید و بهره‌وری
- نظرخواهی از مدیران ، سرپرستان و کارکنان
- مطالعه پروژه‌هایی که سازمان برای آینده طراحی نموده است
- تجزیه و تحلیل شغل ، مطالعه ، بررسی و ارزیابی عملکرد شاغل در شغل و برگزاری آزمون‌های مختلف

✓ مراحل تعیین نیازهای آموزشی کارکنان از طریق ارزیابی عملکرد :

- ۱) ارزیابی عملکرد
- ۲) برآورد هزینه آموزشی
- ۳) تعیین اینکه آیا عملکرد ضعیف، ناشی از نداشتن انگیزه و عدم تمایل به کار است یا عدم توانایی فرد
- ۴) تنبیه و پاداش
- ۵) تعیین استاندارد
- ۶) از میان برداشتن موانع
- ۷) تمرین و ممارست
- ۸) آموزش
- ۹) طراحی مجدد شغل
- ۱۰) انتقال و یا اخراج فرد

✓ انواع نظریه‌های یادگیری

رفتار انسان تابع آموخته‌های اوست و اگر یادگیری را پایه و اساس آموزش بدانیم نخست باید مشخص کنیم که انسان چگونه می‌آموزد تا بتوانیم برنامه‌های آموزشی را طوری طراحی کنیم که یادگیری را برای او موثرتر و آسانتر سازد. نظریات زیر از جمله تاثیرگذارترین نظریه‌های یادگیری است که به شرح مختصر آن می‌پردازیم:

۱- نظریه یادگیری رفتاری: بنابر این نظریه، تجربه یعنی آزمایش و خطا، پایه و اساس یادگیری است. بدین ترتیب که انسان در مقابل موقعیت‌هایی که با آن روبرو است از خود واکنش‌هایی نشان می‌دهد و حرکت یا واکنشی که نتیجه مثبت داده و مشکل را حل نموده است در ذهن باقی می‌ماند و دوباره در رویارویی با همان مشکل تکرار می‌شود. بنابراین مشاهده می‌شود مفهوم اصلی در نظریه رفتاری همان نظریه تقویت است که بر اساس نظریه رفتاری، برنامه‌های آموزشی در صورتی مفید و موثر است که میزان آزمایش و خطا در یادگیری را کاهش دهد.

در این نوع یادگیری بایستی در طراحی برنامه‌های آموزشی به نکات زیر توجه کرد:

- برنامه‌های آموزش به بخش‌ها و اجزای کوچکتر تقسیم شود.
- آموزش نباید به ارایه مجموعه‌ای از نظریات انتزاعی منحصر شود.
- باید به فردی که آموزش می‌بیند فرصت داده شود تا مهارت‌هایی را که می‌آموزد تمرین کند.
- فرد باید آنقدر مهارت‌هایی را که آموخته تکرار نماید تا این مهارت‌ها به صورت عادی و غریزی در وی صورت پذیرد.

۲- نظریه یادگیری اجتماعی: همانطور که یادگیری ناشی از تجربه مستقیم فرد باشد می‌تواند از مشاهده عمل دیگران و نتایج حاصل از آن نیز ناشی شود. به عبارت دیگر بر طبق این نظریه، یادگیری ناشی از تعامل و اثرگذاری متقابل و دائم میان فرد و محیط اجتماعی است. بنابر نظریه مذکور، تغییرات رفتاری بستگی به آنچه تعلیم داده می‌شود و آنچه می‌آموزد بستگی دارد.

در این نوع یادگیری بایستی در طراحی برنامه‌های آموزشی به نکات زیر توجه کرد:

- باید برای کارآموز یک الگوی مناسب انتخاب کرد و او را در موقعیتی قرار داد که شاهد پاداش گرفتن الگو به خاطر رفتار مطلوبش باشد.
- باید کاری کرد تا کارآموز اعتماد به نفس پیدا کند.
- باید کارآموز را متقاعد نمود که آنچه می‌آموزد مهم است و عمل به آن نتایج سودمندی برای او در بر خواهد داشت.

۳- نظریه شناختی (گشتالت): اساس نظریه شناختی را قانون تعادل روانی تشکیل می‌دهد. بنا بر این قانون، هر انسانی در تلاش است تا کل وجود او از نظامی متعادل و پایدار برخوردار باشد. ولی یادگیری یعنی مواجه شدن با آنچه تا به حال ناشناخته بوده است، تعادل فرد را بهم زده و زمینه ایجاد تعادلی جدید را در او فراهم می‌کند. پس نظریه شناختی یادگیری، فرایندی است که باعث فروپاشی تعادل فعلی فرد می‌شود و او می‌کوشد تا به یک تعادل روانی تازه دست پیدا کند.

در این نوع یادگیری بایستی در طراحی برنامه‌های آموزشی به نکات زیر توجه کرد:

- باید تفاوت‌های موجود بین گروه‌های مختلف (سنی، جنسیت و...) را در سازمان در نظر گرفت و آموزش متناسب طراحی شود.
- به تفاوت‌های انفرادی میان کارکنان توجه داشت و سعی کرد در صورت امکان روشی را که آسان‌تر است و فرد ترجیح می‌دهد برای آموزش او در نظر گرفت.
- فرایند آموزش منطقی باشد.
- پیشرفت در آموزش باید ترتیبی منظم داشته باشد.
- به کارآموز به طور مرتب بازخورد داد تا او در جریان چگونگی پیشرفت خود قرار بگیرد.

✓ مراحل مختلف فرایند آموزش:

- (۱) تشخیص نیازهای آموزشی
- (۲) تعیین اهداف آموزشی
- (۳) انتخاب روش آموزشی
- (۴) برنامه‌ریزی برای برگزاری دوره آموزشی
- (۵) ارزیابی دوره آموزشی

✓ ۱- تشخیص نیازهای آموزشی سازمان (سازمان، شغل و کارمند)

- بررسی سازمان: با بررسی سازمان نخست دانش و مهارت‌هایی که برای نیل به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت ضروری است تعیین می‌شود و سپس مشخص می‌شود که آیا در داخل سازمان این دانش وجود دارد یا بایستی در خارج از سازمان جستجو کرد. این مرحله رابطه نزدیکی با سیاست‌ها و استراتژی‌های استخدای سازمان دارد.
- بررسی (تجزیه و تحلیل) شغل: با تجزیه و تحلیل شغل اطلاعاتی درباره ویژگی‌ها، وظایف و مسئولیت‌های موجود در شغل به دست می‌آید که در شرح شغل آمده و بر اساس آن شرایط احراز یا ویژگی‌های متصدی شغل نوشته شده و همچنین علاوه بر این اطلاعات این تجزیه و تحلیل اطلاعاتی از جمله جزئیات وظایف و عناصر تشکیل دهنده شغل؛ استانداردهای عملکرد در شغل؛ روشهایی که تصدی شغل باید برای انجام وظایف خود به کار گیرد.
- بررسی کارمند: با بررسی کارمند، دانش، مهارت و توانایی او تعیین و ارزیابی می‌شود. اطلاعات لازم درباره کارمند را می‌توان از طریق مشاهده مستقیم کار او مطالعه و بررسی ارزیابی‌هایی که سرپرستان از کار او دارند و مقایسه عملکرد او با سایر کارکنان و صحبت و تبادل نظر با فرد درباره عملکرد او به منظور شناخت عواملی که مانع از انجام بهتر کار است. که اگر در بررسی‌ها کاستی‌های عملکرد کارکنان مشخص شود در قدم بعدی می‌توان مشخص کرد این کاستی‌ها آیا با آموزش حل می‌شود و از این طریق نیازهای آموزشی سازمان مشخص گردد.

✓ ۲- تعیین اهداف آموزشی:

بعد از تعیین نیازهای آموزشی، اهداف آموزی باید معین گردند. هدف از برگزاری هر دوره آموزشی در نهایت، افزایش کارایی عمومی در سازمان با بالا بردن کیفیت کار نیروی انسانی شاغل در آن می‌باشد. کارشناسان و صاحب نظران آموزشی معتقدند برای روشن بودن اهداف میبایست به سه سوال زیر پاسخ داد:

- کارمند چه چیزی را یاد می گیرد؟
- چه شرایطی باید وجود داشته باشد تا کارمند بتواند به آنچه که آموخته است عمل نماید؟
- استاندارد عملکرد چیست؟

✓ ۳- انتخاب روش آموزش:

- گروه اول: روش هایی که منظور از آنها دادن اطلاعات است. (سخنرانی، سمینار)
- هدف اصلی در این روش ها آموختن مفاهیم، واقعیات، مهارت ها و دانستنی های مربوط به کار است.
- گروه دوم: روش های شبیه سازی شده. (بررسی موارد خاص، ایفای نقش، تمرین شغل، بازی های مدیریتی)
- شرایط شبیه سازی از دنیای واقعی که به طور مصنوعی ساخته شده قرار می گیرد تا با شناخت آن برای رویارویی و ورود به دنیای واقعی آماده شود.
- گروه سوم: روش های ضمن خدمت (هدف اصلی این است که به فرد در ضمن انجام کار آموزش داده شود).

گروه اول: روش هایی که منظور از آنها دادن اطلاعات است. (سخنرانی، سمینار)

سخنرانی: متداول ترین روش آموزشی، سخنرانی، و آرایه مطالب به صورت شفاهی و زنده برگزار می شود.

سمینار: در سمینارها کارآموزان به مشارکت در مباحث و تبادل نظر میان خود و سخنران تشویق می شوند.

گروه دوم: روش های شبیه سازی شده. (بررسی موارد خاص، ایفای نقش، تمرین شغل، بازی های مدیریتی)

کارآموز در شرایط شبیه سازی از دنیای واقعی که به طور مصنوعی ساخته شده قرار می گیرد تا با شناخت آن برای رویارویی و ورود به دنیای واقعی آماده شود. پس با دادن مسائلی شبیه آنچه انتظار می رود کارآموز در دنیای واقعی با آن روبرو گردد و با قراردادن وی در موقعیت هایی که انتظار می رود در آن قرار گیرد، به او آموزش های لازم داده می شود.

بررسی موارد خاص، ایفای نقش، تمرین شغل، بازی های مدیریتی از جمله این روش ها هستند.

- بررسی موارد خاص: در این روش شرح مبسوطی از یک واقعه یا وضعیت خاص به کارآموز داده و از او خواسته می شود با تجزیه و تحلیل مشکل را بیابد و برای رفع آن راهی را پیشنهاد کند. معمولاً باید به شکل مطلوب نتایج به گروه کارآموزان داده شود تا راجع به آن بحث شود.

- ایفای نقش: در دهه ۱۹۳۰ برای اولین بار برای درمان بیماران روانی از این روش استفاده شد در این روش به هر یک از اعضای گروه نقش خاصی داده می شود و به این وسیله به کارکنان می آموزند چگونه با یکدیگر رابطه برقرار نمایند. افراد با یکدیگر در حین ایفای نقشی که به آنها محول شده مسائلی که به وجود می آید و آنان باید همان موقع واکنش نشان دهند و این تفاوت مهمی است که میان دو روش آموزشی مذکور وجود دارد.

- تمرین شغل: آموزش از این طریق بدین شکل است که کارآموز نقش مدیری را به عهده می گیرد که باید در زمان و مهلتی معین به نامه یا پرونده ای که به او داده می شود رسیدگی کند و تصمیم مناسبی اتخاذ نماید. هدف اصلی از این تمرینات پرورش مهارت و قدرت تصمیم گیری کارآموز است نه آموختن چیزهای تازه.

- بازی‌های مدیریتی: در سال ۱۹۵۷ برای اولین بار از این روش استفاده شد از آن زمان تاکنون بیش از هزار برنامه کامپیوتری برای آموزش کارمند یا تربیت مدیر نوشته شده و در بازار وجود دارد. در این برنامه مدلی براساس فعالیت‌ها و عملیات یک سازمان فرضی طراحی و از کارآموزان خواسته می‌شود تا در نقش مدیران مسئول قرار بگیرند و با تصمیمات خود عملیات را هدایت و سازمان را اداره نمایند و نرم‌افزار عملکرد را بررسی و نتایج را اعلام می‌نماید.

گروه سوم: روش‌های ضمن خدمت (هدف اصلی این است که به فرد در ضمن انجام کار آموزش داده شود).

مهمترین مزیت آموزش ضمن خدمت این است که کارآموز کاری را که مسئول انجام آن شده یاد می‌گیرد و با ابزار و وسایلی که باید به کار ببرد آشنا می‌شود و این آموزش در محیط واقعی کار انجام می‌شود. این آموزش‌ها نیز از نظر انگیزشی بسیار موثر است زیرا کارآموز با انجام بهتر کار، می‌تواند شاهد موفقیت و پیشرفت خود باشد.

✓ نکات مهم در طراحی دوره‌های آموزشی:

۱. کسانی که مسئولیت آموزش را دارند بایستی با دقت انتخاب شده باشند و خود آموزش‌های لازم را دیده باشند.
۲. کارکنانی که مسئول آموزش دیگران می‌شوند باید اطمینان پیدا کنند که افرادی که آموزش می‌بینند، جانشین و یا رقیب آنها نمی‌شوند.
۳. از لحاظ شخصیتی نباید میان معلم و کارآموز چنان تفاوتی باشد که ایجاد یک رابطه درست و منطقی را دشوار کند.

هر مربی و معلم دارای نقاط قوت و ضعف است. بعضاً می‌توان از چند مربی یا معلم در آموزش استفاده کرد.

✓ اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت:

تحقیقات نشان داده که بهترین نتایج هنگامی بدست آمده است که برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت طی ۴ مرحله زیر به اجرا درآمده‌اند:

- ۱) آماده سازی کارآموز: کاهش تشویش و اضطراب‌های احتمالی کارآموز و تشویق به یادگیری موثر
- ۲) نشان دادن نحوه انجام کار به کارآموز: روش‌های سخت به آسان و بلعکس
- ۳) انجام آزمایشی کار به وسیله کارآموز: تمرین و انجام مکرر کار به وسیله کارآموز
- ۴) پیگیری: کاهش تدریجی نظارت و تقدیر در صورت درست انجام دادن امور یادگیری

✓ روش‌های آموزش ضمن خدمت:

آموزش ضمن خدمت هنگامی بیشترین اثر و کارایی را دارد که لازم باشد یک یا تعداد معدودی کارآموز را در یک‌زمان و برای شغل مشخصی آموزش داد و تربیت کرد.

۱- گردش شغلی: چرخش در مشاغل مختلف باعث افزایش دانش و تجربیات فرد می‌گردد، از خستگی و یکنواختی کار می‌کاهد و این امر موجب تحرک فکری و خلاقیت و نوآوری می‌شود و از معایب آن می‌توان به احساس موقتی بودن اشاره کرد که باعث می‌شود اگر فرد اشتباهی هم مرتکب شد مورد مواخذه قرار نگیرد یا با همه مشاغل به صورت سطحی آشنا باشد و با ریزه کاری‌های هیچ شغلی آشنایی نداشته باشد پس بدیهی است که تا مدتی تولید و کارایی در سطح بهینه نخواهد بود.

۲- آموزش کارگاهی: در محلی خارج از محیط کار کارگاهی با همان ویژگی‌ها کارآموز آموزش می‌بیند به طبع خسارت‌هایی ناشی از انجام کار در محیط اصلی کار کمتر می‌گردد و فرد از فشارهایی که در شرایط واقعی کار وجود دارد به دور است و می‌توان تعداد زیادی از افراد را در یک زمان آموزش داد اما از معایب آن هزینه بالای تجهیز این کارگاه‌ها است که برای همه سازمان‌ها مقدور نیست.

۳- مربی‌گری: در این روش رییس مانند یک معلم به آموزش مرئوس می‌پردازد و فنون لازم را برای بهبود عملکردش به او می‌آموزد و کارآموز را در جهت مطلوب هدایت می‌نماید. و موجبات رشد فکری و شغلی او را فراهم می‌سازد ولی این خطر وجود دارد که جنبه‌های مثبت و منفی شیوه کار در سازمان ادامه پیدا کند.

۴- جانشینی موقت: روشی است که می‌توان افراد را برای مشاغل بالاتر تربیت نمود. باید دقت نمود جانشین به ظاهر شغل نپردازد و نباید به تصاحب همیشگی شغل و در نتیجه جابجایی یا سرگردانی متصدی اصلی شغل منجر گردد.

۵- استاد و شاگردی: می‌توان با کمترین هزینه نیروی ماهر مورد نیاز خود را بدست آورد می‌توان بسیاری از ویژگی‌های سایر روشهای آموزشی را یکجا در خود جمع داشته باشد و شاگرد در حالی که کار یاد می‌گیرد دستمزد دریافت می‌نماید اما مشکلی که در این روش وجود دارد نرخ دستمزد است که بدون توجه به تفاوت‌های انفرادی به شکل ثابت است و این موضوع باعث دلسردی شاگرد می‌شود.

✓ ۴- برنامه ریزی برای برگزاری دوره آموزشی :

قبل از برگزاری دوره آموزشی باید درباره مسایلی از این قبیل تصمیمات لازم اتخاذ شده باشد :

- محل برگزاری دوره
- مشخصات افراد ارایه کننده آموزش و آموزش گیرنده
- تاریخ شروع و خاتمه دوره آموزشی

✓ ۵- ارزیابی دوره آموزشی

معمولاً سودمندی دوره‌های آموزشی بر اساس چهار معیار اصلی ، ارزیابی و سنجیده می‌شوند که عبارتند از :

- رضایت کارآموزان از دوره
- میزان یادگیری بر اثر شرکت در دوره
- بررسی تغییر رفتار کارآموز
- بررسی نتایج

✓ آموزش سیستمی

در روش‌های آموزشی که تاکنون مورد بحث قرار گرفته‌اند هدف این بوده است که با افزودن به دانش شغلی فرد یا با آموزش مهارت‌ها و تخصص‌های ویژه، رفتار و نگرش او در جهت مطلوب یعنی در جهت نیل به اهداف سازمانی تغییر کند . راه دیگر این است که به جای تکیه بر آموزش انفرادی کارکنان آن دسته از ارتباطات و مراودات اجتماعی را که به نظر می‌رسد مانع رسیدن به اهداف سازمانی باشند مطلع کرد و تلاش نمود که آنها را تعبیر داد یا از بین ببرد . بدین ترتیب انتظار می‌رود که سیستم کار و فعالیت‌های سازمان کارآمدتر گردد و در انطباق با تغییر و تحولات محیطی توانایی بیشتری پیدا نماید. منظور از سیستم در اینجا کل سازمان یا بخشی از آن است و هدف از آموزش سیستمی تاکید بر آموزش مهارت‌های میان فردی یعنی ایجاد رابطه سازنده با دیگران است .

✓ روش‌های تغییر سیستم کار : (نظریه مداخله ، پژوهش کنشی ، توسعه سازمان)

✓ نظریه مداخله :

در چارچوب این نظریه ، آرجریس توضیح می‌دهد چگونه می‌توان با مداخله یا قرار گرفتن در میان اعضای سیستم به آنها کمک کرد تا مسائل خود را بهتر حل نمایند. فردی به عنوان عامل تغییر یا مشاور وارد سازمان می‌شود وظیفه او کمک به تشخیص مسئله و تجزیه و تحلیل درست و یافتن بهترین راه حل است برای آنها ایجاد جوی مناسب و فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای عملی نمودن این راه حل ها است. اصولی که در این نظریه پیشنهاد شده عبارتند از:

اطلاعات از چندین منبع جمع آوری گردد.

تغییر و تحول به زور به سیستم تحمیل نگردد.

پشتیبانی مسئولان به دست آورده شود.

✓ پژوهش کنشی

آموزش مهارت و دانش شغلی به کارکنان مرکب از مجموعه مراحل است که با شناخت نیازهای آموزش آغاز و با ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی خاتمه می‌یابد. ولی برخلاف فرایندی که در آن آغاز و پایانی متصور گردیده فرایند توسعه سازمانی (O.D) دائمی و گردش (سیکلی) است. ابزار اصلی O.D را پژوهش کنشی تشکیل می‌دهد در پژوهش کنشی، گردش بودن فرایند O.D به خوبی منعکس گردیده است پژوهش کنشی مدلی است که با رعایت اصول، قواعد و روش تحقیق علمی، سعی در یافتن و تعریف مسأله، جمع آوری اطلاعات و حل آن می‌نماید که می‌توان آن را شامل ۷ مرحله اصلی دانست :

- پی بردن به مساله
- مشورت با کارشناسان علوم رفتاری
- جمع آوری اطلاعات به وسیله مشاور و تشخیص مقدماتی مساله
- بازخور
- تشخیص مساله
- کنش اول (اولین مداخله در سیستم)
- جمع آوری اطلاعات

✓ توسعه سازمان :

به زعم لوین، تغییر و تحولاتی که به منظور توسعه سازمان به وجود می‌آید طی سه مرحله زیر انجام می‌شود:

۱- محور رفتار فعلی فرد (تشویش و نگرانی، حفظ منافع موجود، عدم نیاز به تغییر و تحول)

۲- ایجاد تغییرات رفتاری مطلوب در فرد (عوامل درونی و یا بیرونی)

۳- تثبیت رفتار مطلوب در فرد