

استاندارد توسعه گر کارکنان در مدیریت منابع انسانی

دکتر ایرج سلطانی

چکیده

امروزه مدیریت کارکنان دانشگر و سازمانهای یادگیرنده کار ساده ای نیست. با اصول و قواعد سنتی نمی توان کارکنان دانش آفرین را مدیریت کرد. لازم است اصول و مبانی مدیریت بر فرهیختگان و شایستگان را آموخت و به کار گرفت. کسب مزیت رقابتی در گرو پرورش و مدیریت منابع انسانی سازمان است. از طریق تولید دانش می توان سازمان دانش مدار را ایجاد و توسعه داد. کارکنان پرورش یافته توان تبدیل دانش به محصولات، کالا و خدمات را دارند و برای سازمان سودآوری تولید می کنند. برای مدیریت مناسب منابع انسانی بایستی سطح دانش، اطلاعات، مهارتها و قابلیت های کارکنان را ارتقا داد و در آنان شایستگی ایجاد کرد. توسعه منابع انسانی با آموزشهای زیاد حاصل نمی شود، بلکه بایستی توسعه منابع انسانی به صورت برنامه ریزی شده و نظام مند عمل کند. یکی از استانداردهایی که کمک می کند تا برنامه مدیریت و توسعه منابع انسانی به صورت نظام دار و علمی دنبال شود استاندارد توسعه گر کارکنان (PDS) است. از طریق این استاندارد می توان چهارچوب مناسب برای مدیریت و پرورش نیروی کار ارائه و مجموعه فعالیتهای توسعه دهنده مرتبط با کارکنان، چگونگی اجرای سیستم های توسعه دهنده و خصوصیات تعالی سازمان از طریق منابع انسانی را در قالب های علمی قرارداد و دنبال کرد. باتوجه به اهمیت استاندارد مذکور در پست سازی مدیریت منابع انسانی در این مقاله سعی بر آن است که نظامها، ابعاد و مؤلفه های استاندارد توسعه گر کارکنان تبیین و سیستم های هشت گانه استاندارد و تأثیر آن در بهبود مدیریت و توسعه منابع انسانی ارائه و تحلیل شود.

مقدمه

استاندارد توسعه دهنده کارکنان، مشتریان فهیم و دانا را جذب می کند و به دنبال رضایت مشتری، عملکرد تجاری بهتر، سودآوری بیشتر و بهره وری بالاتر است. سازمانهای دارای ساز و کارهای توسعه کارکنان توان جذب بهترین مشتریان و کارکنان را دارا بوده و توان رقابتی خوبی به دست می آورند. کارکنان سازمانهای دارای استاندارد توسعه دهنده کارکنان، انگیزه بسیار بالایی داشته و از رضایت شغلی خوبی برخوردارند، در کسب و کار مشارکت بیشتری دارند، از روحیه مطلوبی برخوردارند و میزان وفاداری آنها به کار و سازمان قابل تحسین است. استاندارد توسعه گر کارکنان، سازمانها را ملزم می کند که هشت نظام اساسی را ایجاد کنند این هشت نظام عبارت از تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارراهه، تخصیص منابع، آموزش توجیهی، ارتباطات، پایش، ارزیابی و بازخورد هستند. برای هر یک از این نظامها سه دسته اقدامات بایستی صورت گیرد.

الف) اقدامات برجسته: شامل مجموعه اقداماتی است که رهبران در قبال پیروان و کارکنان خود برای توسعه و بالندگی آنان انجام می دهند.

ب) اقدامات استاندارد: شامل مجموعه اقداماتی است که توسط پیروان و کارکنان انجام می شود و در بسیاری از موارد این اقدامات از حداقل الزامات استاندارد فراتر می رود.

ج) عوامل بالقوه برای توسعه: شامل حوزه هایی است که توان بالقوه ای برای توسعه در آنها وجود دارد و در بسیاری از موارد کاملاً برای اهداف پرورش کارکنان روی آنها سرمایه گذاری نشده است.

سیستم های استاندارد توسعه گر کارکنان

سازمانهای توسعه دهنده کارکنان از طریق مشارکت دادن کارکنان اجرایی و مدیران در فعالیتهای پرورش کارکنان و تخصیص منابع، تعهد خود را به کارکنان ثابت می کنند. این سازمانها از لحاظ اجرای برنامه های توسعه کارکنان جدی هستند و سطح بالایی از مشارکت را تضمین می کنند. همچنین فعالیتهای توسعه کارکنان را پیگیری می کنند تا انتقال یادگیری و بهبود مستمر برنامه های توسعه کارکنان را تضمین کنند. برنامه های آموزشی سازمان با برنامه های کسب و کار بایستی همخوانی لازم را داشته باشد.

به طور کلی در استاندارد توسعه گر کارکنان برای هر کدام از مؤلفه های هشت گانه، سه دسته اقدام انجام می شود که چشم انداز اقدامات به سمت توسعه و بالندگی کارکنان است این اقدامات به ترتیب شامل اقدامات برجسته، اقدامات استاندارد و عوامل بالقوه برای توسعه است.

۱- مؤلفه تحلیل نیازهای آموزشی

سازمان توسعه دهنده کارکنان از آموزش کارکنان برای ایفای عملکرد خوب و مطلوب، اطمینان حاصل می کند. سرپرستان در قبال تشخیص نقاط قوت و آموزش کارکنان برای انجام اثربخشی مشاغل مسئول هستند این بخش از تحلیل ساختارمند نیازهای آموزشی است که هر فرد در سازمان بایستی انجام دهد. این سیستم آموزشهای غیرضروری را غربال و حذف می کند. برای اثربخش شدن نظام نیازسنجی در استاندارد توسعه گر کارکنان سه دسته اقدامات زیر صورت می گیرد.

الف) اقدامات برجسته در تحلیل نیازهای آموزشی

۱) تحلیل نیازهای آموزشی بر آن اهداف تجاری مبتنی است که به آرمانها و اهداف تعریف شده برای قسمت تبدیل شده اند. ۲) فهرستی از شایستگیهای عام و عملیاتی مشخص برای هر طبقه شغلی وجود دارد که به شناسایی نیازهای آموزشی افراد کمک می کند.

۳) طرح آموزشی فراگیر در خلال سال از طریق فرآیند تحلیل پویای نیازهای آموزشی بازنگری می شود تا نیازهای آموزشی در حال ظهور نیز مورد توجه قرار گیرد.

ب) اقدامات استاندارد در تحلیل نیازهای آموزشی از طریق تحلیل نیازهای آموزشی سالی یکبار برای همه کارکنان، همسو کردن تحلیل نیازهای آموزشی با اهداف تجاری سازمان، شناسایی نیازهای آموزشی توسط سرپرستان بلافصل، قوام بخشیدن به نیازهای آموزشی مشخص شده در سطوح سازمان، واحد و افراد، تأمین مکانهای آموزشی، تأیید و بازنگری نیازهای آموزشی و طرح آموزش فراگیر سازمان توسط مدیران ارشد.

ج) عوامل بالقوه برای توسعه در مورد تحلیل نیازهای آموزشی از طریق اجرای تحلیل نیازهای آموزشی برای تأمین کنندگان و کارکنان پاره وقت و یکپارچه سازی آموزش مهارتهای نرم افزاری با آموزش مهارت های عملیاتی در طرح آموزش فراگیر انجام می شود.

۲- مؤلفه های توسعه کارراه کارکنان سازمان توسعه دهنده کارکنان با هر کدام از کارکنان، به مثابه یک استعداد و سرمایه رفتار می کند و به هر کدام از آنان فرصت رشد و توسعه داده می شود تا مهارت لازم را کسب و در حد کمال توسعه و بالندگی پیدا کنند. فرصت انتخاب دانش و مهارتهای جدید از طریق ساز و کارهایی نظیر چرخش شغلی، غنی سازی شغلی امکان پذیر است. نگرش سیستمی توسعه کارکنان تضمین می کند که هر کدام از کارکنان از لحاظ مهارتهای مورد نیاز سازمان و کار به هنگام باشند به طور کلی اقداماتی که نظام توسعه کارراه را اثربخش می کند به شرح زیر در سه مقوله

دسته بندی می شود.

الف: اقدامات برجسته در توسعه کارراه کارکنان مشتمل بر دادن فرصت پیشرفت افقی، عمودی و دو وجهی به همه کارکنان، وجود فرآیند منظم برای شناسایی و توسعه کارکنانی که دارای توان بالقوه برای مشاغل رهبری هستند، ایجاد ابزار توسعه کارراه برای کمک به کارکنان در راستای برنامه ریزی مسیر شغلی خودشان و ایجاد ماتریس های شایستگی برای تصدی مشاغل.

ب: اقدامات استاندارد در توسعه کارراه کارکنان مشتمل بر ترسیم مسیرهای عمودی پیشرفت کارراه برای همه کارکنان سازمان، دخالت مدیران در طرح و ترسیم کارراه کارکنان خود، مشاوره و مربیگری توسط سرپرستان در طرحهای توسعه شایستگی کارکنان، انتخاب و در نظر گرفتن کارکنان داخلی برای مشاغل بلا تصدی در سازمان و تشویق کارکنان به تقبل برنامه های آموزشی مستمر سازمان

ج: عوامل بالقوه برای توسعه کارراه کارکنان مثل تدارک دیدن پیشرفت و ترقی افقی و دو وجهی برای همه کارکنان، ربط دادن طرح کارراه به طرح آموزشی توسعه یافته و در نظر گرفتن کارکنان پیمانکار و پاره وقت برای مشاغل داخلی.

کارکنان به عنوان یک سرمایه گذاری استراتژیک و اختصاص بودجه ای معین برای توسعه شخصی هر یک از کارکنان سازمان است.

ب: اقدامات استاندارد در مورد تخصیص منابع آموزشی: اختصاص بودجه کافی به اجرای طرح آموزش فراگیر سازمان، اختصاص حداقل 4٪ لیست حقوق سالانه به توسعه کارکنان سازمان، ارائه متوسط 40 ساعت آموزش برای هر نفر از کارکنان در سال، نظارت موظف و مکلف مدیر بر کارکرد توسعه کارکنان خود، فراهم شدن کارکنان کافی برای اجرای طرح آموزش فراگیر کارکنان سازمان، مشارکت جدی در توسعه و بالندگی کارکنان سازمان از طریق بودجه آزادانه و ارائه گواهی و برگزاری جلسات بازخورد.

ج: عوامل بالقوه برای توسعه منابع آموزشی شامل تخصیص آموزش مربوط توسعه به کارکنان سطح پائین تر، استفاده از منابع شرکت برای توسعه کارکنان، نقش استراتژیک قسمت منابع انسانی در دستیابی به اهداف تجاری و به حساب آوردن اهداف توسعه کارکنان در فلسفه آموزشی سازمان است.

۴- مؤلفه های ارتباط

سازمان توسعه دهنده کارکنان، ابلاغ و آگاهی رسانی روشن، برنامه های آموزش و توسعه کارراه به همه کارکنان را تضمین می کند. سرپرستان نقش فعالی در این فرآیند ایفاء می کنند. قبل از حضور در هر آموزش آنان کارکنان خود را توجیه می کنند که چه انتظار از آنان پس از آموزش وجود دارد. در سیستم ارتباط سه دسته اقدام زیر اثربخشی آن را ارتقا می دهد.

الف: اقدامات برجسته در مورد ارتباطات سازمانی:

۱- بحث در مورد اهداف برجسته سازمان و ابلاغ آن به کارکنان از طریق جلسات گفتگوی منظم و کنفرانس های عمومی

۲- بحث در مورد اهداف سازمان و تبدیل آن به اهداف عملکرد فردی و ابلاغ آن به کارکنان از طریق جلسات چهره به چهره با سرپرستان.

۳- مؤلفه های تخصیص منابع سازمان توسعه دهنده کارکنان روی منابع انسانی خود سرمایه گذاری می کند و آموزش کارکنان تحت برنامه کلی به صورت سالانه برنامه ریزی، طراحی و اجرا می شود، سازمان منابعی نظیر بودجه، عوامل انسانی، تسهیلات فضای مناسب و ... را اختصاص می دهد تا اجرای آموزش را تضمین و در این زمینه نظارت کیفی مطلوبی را اعمال می کند و از مشارکت همه واحدها در آموزش برخوردار است برای استفاده اثربخش از منابع برای آموزش و بالندگی سازمان سه دسته اقدام زیر لازم است:

الف: اقدامات برجسته در مورد تخصیص منابع آموزشی مشتمل بر سهم شدن همه قسمتهای موجود در سازمان در تخصیص منابع برای توسعه، ارائه و پایش آموزش، تلقی از به کارگیری منابع برای آموزش

آموزش توجیهی است.

۶- مؤلفه های پایش آموزش

سازمان توسعه دهنده کارکنان دارای یک سیستم مدیریت جامع آموزش است که همه سوابق آموزشی به صورت دوره‌ای به هنگام می شوند تا مشارکت کارکنان را در آموزش انعکاس دهند. به منظور حصول اطمینان از آموزش به کارکنان فرصت داده خواهد شد تا در خلال آموزش، مهارت‌های مورد نیاز را به کار ببرند، سه دسته اقدام مربوط به پایش آموزش عبارتند از:

الف : اقدامات برجسته در مورد پایش آموزش : استفاده از یک واسطه الکترونیکی تبادل برای حمایت از پایش مشارکت کارکنان در آموزش، تهیه طرح‌های اقدام و پیگیری برای پایش همه فعالیت‌های آموزشی و سپردن مشاغل خاص قبل از شروع آموزش به کارکنان.

ب : اقدامات استاندارد در مورد پایش آموزش:

۱- اطمینان دادن توسط سرپرستان به کارکنان برای آزاد شدن از کار و حضور در دوره های آموزشی طبق برنامه تنظیم شده

۲- مورد استفاده قرار گرفتن حداقل ۷۵٪ مکانهای آموزش تدارک دیده شده برای طرح آموزش فراگیر کارکنان

۳- مستند شدن مشارکت کارکنان در آموزش از طریق سیستم ردیابی و پیگیری

۴- مطلع شدن سرپرستان از عملکرد کارکنان خود در آموزش

۵- بازنگری آموزشهای فرا گرفته شده توسط کارکنان بلافاصله پس از تکمیل آموزش توسط سرپرستان

۶- تأیید اهداف عملکرد پس از دوره براساس آموزش برای کارکنان توسط سرپرستان

۷- سرپرستان بلافاصله ظرف ۶ ماه پس از تکمیل آموزش مشخص می کنند که آیا اهداف تعیین شده تحقق یافته اند یا نه

ج : عوامل بالقوه برای توسعه پایش آموزش: تعیین اهداف قابل مشاهده عملکرد پس از دوره برای ارزیابی بهتر اثربخشی آموزشی و تعیین اهداف خاص عملکرد پس از دوره برای آموزش

استاندارد توسعه گر کارکنان،

سازمان را ملزم می کند که

هشت نظام اساسی را به قرار

زیر ایجاد کنند: تحلیل

نیازهای آموزشی، توسعه

کارراه، تخصیص منابع،

آموزش توجیهی، ارتباطات،

پایش، ارزیابی و بازخورد.

۳- بحث در مورد اهداف سازمان و تبدیل آن به طرح‌های آموزشی و کارراه مشخص و ابلاغ آن به همه کارکنان از طریق جلسات چهره به چهره به واسطه سرپرستان بلافاصله.

ب : اقدامات استاندارد در مورد ارتباطات سازمانی: ابلاغ فرصت‌های یادگیری به همه کارکنان از طریق کتابچه های آموزشی، ابلاغ طرح آموزش فراگیر به همه کارکنان از مجاری و کانالهای مختلف، ابلاغ طرح توسعه کارراه در خلال آموزش توجیهی و سنجش عملکرد، ابلاغ طرح‌های آموزش فردی از طریق سنجش عملکرد و ابلاغ اهداف یادگیری، اهداف عملکرد پس از دوره و قبل از شروع آموزش توسط سرپرستان.

ج : عوامل بالقوه برای توسعه ارتباطات که با ابلاغ اهداف بنگاه و فرصت های توسعه از طریق مدیران ارشد به کارکنان صورت می گیرد.

۵- مؤلفه های آموزش توجیهی

سازمان توسعه دهنده کارکنان از لحاظ داشتن سیستم ساختارمند که در پذیرفتن مسئولیت کامل شغل جدید به کارکنان کمک می کند، به خود افتخار می کند. هم برای کارکنان جدید و هم برای کارکنان موجود که در مشاغل جدید قرار می گیرند، برنامه های آموزش توجیهی تدارک می بیند تا با آمادگی نسبتاً کاملی وظایف کاری را انجام دهند. سیستم آموزش توجیهی در استاندارد توسعه گر کارکنان با مجموعه اقدامات سه گانه زیر معنی دار می شود.

الف : اقدامات برجسته در مورد آموزش توجیهی: تقویت ارزشهای سازمان با برنامه جهت دار برای کارکنان جدید از طریق فراهم شدن فرصت تجربه شخصی از محصولات و خدمات سازمان، شرکت مدیر عامل و مدیران ارشد در توجیه کارکنان شرکت، شروع فرآیند آموزش توجیهی برای کارکنان فعلی قبل از انجام تکالیف جدید، تهیه برنامه آموزش توجیهی برای کارکنان برای برآوردن نیازهای فردی.

ب : اقدامات استاندارد در مورد آموزش

توجیهی مشتمل بر:

۱- فرآیند آموزش توجیهی برای کارکنان جدید و نیز کارکنان فعلی که تکالیف جدید یا کارهای جدیدی به آنها واگذار می شود.

۲- آموزش توجیهی برای کارکنان تمام وقت، پاره وقت و پیمانکاران شرکت.

۳- ایجاد ساختار مشخص و علمی در برنامه آموزش توجیهی سازمان

۴- اجرای برنامه آموزش توجیهی بلافاصله پس از اینکه کارکنان شغل یا تکلیف جدید را بر عهده می گیرند.

۵- توضیح مسئولیتهای کلیدی و استانداردهای عملکرد در خلال برنامه آموزش توجیهی

۶- دخالت دادن سرپرستان در اجرای برنامه های آموزشی توجیهی سازمان و یا شرکت

۷- انجام راهنمایی و مربیگری در خلال دوره گذر توسط همکاران، متصدیان و سرپرستان .

ج : عوامل بالقوه برای توسعه آموزش توجیهی : توسعه فرآیند آموزش توجیهی برای کارکنان فعلی در کل شرکت، سیستم استاد - شاگردی

برای توجیه کارکنان در مشاغلشان و اجرای جلسه پیگیری برای ارزیابی کفایت برنامه

جدول ۱- چک لیست توسعه کارکنان

سیستمها	✓	چک لیست توسعه کارکنان
تحلیل نیازهای آموزشی		۱- سرمایه گذاری
		I - تحلیل نیازهای آموزشی
		۱- تحلیل نیازهای آموزشی برای همه سطوح کارکنان حداقل دو سال یکبار انجام می شود.
		۲- تحلیل نیازهای آموزشی با اهداف همسوئی دارد.
		۳- سرپرستان نیازهای آموزشی همه کارکنان را شناسایی می کنند.
		۴- کارکنان اجرایی و همه مدیران در تحلیل نیازهای آموزشی دخیل هستند
		II برنامه جامع آموزش
توسعه کارراه		۵- برنامه بر نیازهای آموزشی شناسایی شده مبتنی است
		۶- مکانهای آموزشی فراهم شده نمایانگر نمودار و نیمرخ نیروی کار است
		۷- برنامه آموزشی توسط کارکنان اجرایی و مدیران تأیید می شود.
		III - برنامه توسعه کارراه
		۸- برنامه توسعه کارراه برای همه سطوح کارکنان ارائه می شود
		۹- مدیران در مسیر توسعه کارراه دخالت دارند
		۱۰- سرپرستان بلافصل در مشاوره و مربیگری کارکنان دخیل هستند
تخصیص منابع		۱۱- کارکنان داخلی برای مشاغل داخل سازمان در نظر گرفته می شوند
		۲- تخصیص منابع
		IV - بودجه
		۱۲- بودجه برای اجرای برنامه آموزشی اختصاص داده می شود
		۱۳- حداقل ۴٪ فهرست حقوق سالیانه به توسعه کارکنان اختصاص داده می شود
		۱۴- میانگین ۴۰ ساعت آموزش در هر سال برای همه سطوح کارکنان امکان پذیر است.
		۱۵- یک مدیر برنامه های توسعه منابع انسانی را مدیریت می کند.
ارتباط		۱۶- کارکنان کافی برای اجرای برنامه آموزشی فراهم می شود
		۱۷- پرسنل اجرایی و مدیران وقت کافی برای مشارکت در فعالیتهای آموزشی اختصاص می دهند
		۳- عمل

سیستمها	✓	چک لیست نوسمه کارکنان	
		V ارتباط	
		۱۸- برنامه آموزشی به همه سطوح کارکنان ابلاغ می شود	
		۱۹- برنامه جامع توسعه به همه سطوح کارکنان ابلاغ می شود.	
		۲۰- سرپرستان برنامه های آموزشی فردی را به کارکنان ابلاغ می کنند	
		۲۱- سرپرستان اهداف پس از دوره یادگیری را ابلاغ می کنند	
		۲۲- سرپرستان اهداف عملکرد پس از دوره را ابلاغ می کند	
		VI آموزش توجیهی	پ
		۲۳- برنامه آموزش توجیهی برای همه افراد جدیدالاستخدام اجرا می شود	
آموزش توجیهی		۲۴- برنامه آموزش توجیهی برای کارکنان موجود که کارکردهای شغلی جدید را عهده دار شده اند اجرا می شود	
		۲۵- سرپرستان در اجرای برنامه های آموزش توجیهی دخالت داده می شوند	
		VII استفاده از مکانهای آموزشی	
		۲۶- سرپرستان در حصول اطمینان از اینکه کارکنان از طرحهای آموزشی پیروی می کنند. دخالت داده می شوند	
		۲۷- حداقل ۷۵٪ مکان های آموزشی در برنامه آموزشی مورد استفاده قرار می گیرند.	
		۴- قدرشناسی	پ
		VIII تقدیر از مشارکت	
		۲۸- سیستم پیگیری برای مستندسازی مشارکت کارکنان در آموزش وجود دارد	
پایش (نظارت)		۲۹- سرپرستان از عملکرد کارکنان در آموزش مطلع می شوند	
		۳۰- مطالب آموخته شده در آموزش در تکالیف شغلی مهم تلقی می شود.	
		IX بازنگری پس از دوره	
		۳۱- سرپرستان مطالب آموخته شده توسط کارکنان را بازنگری می کنند	
		۳۲- سرپرستان اهداف عملکرد پس از دوره را برای همه کارکنان تأیید می کنند	
		۳۳- سرپرستان مشخص می کنند که آیا اهداف عملکرد پس از دوره برآورده شده است یا نه	

سیستمها	✓	چک لیست توسعه کارکنان
ارزیابی		۵- ارزیابی
		X بازنگری سیستم
		۳۴- برای بازنگری اثربخشی برنامه آموزشی یک نظام وجود دارد
		۳۵- مدیران در بازنگری اثربخشی برنامه آموزشی دخالت داده می شوند
		۳۶- ارزیابی سالیانه از اثر برنامه های آموزشی روی نتایج کسب و کار وجود دارد
بازخورد سیستمها		۶- بهبود
		XI استفاده از بازخورد
		۳۷- برنامه آموزشی در پرتو اطلاعات کسب شده از بازنگریهای سیستم و پس از دوره بازنگری می شود
		۳۸- اطلاعات ناشی از بازنگری سیستم و پس از دوره برای صورتبندی برنامه های آینده توسعه منابع انسانی بکار می روند.
		جمع کل

تعبیر و تفسیر نمرات :

نمره	سازمان شما در چه وضعیتی قرار دارد؟
۳۱-۳۸	سازمان شما در نزدیکی هدف قرار دارد. تقریباً همه سیستمهای توسعه کارکنان وجود دارند. ممکن است اصلاحات اندکی لازم باشد. ممکن است ۳ تا ۶ ماه برای رسیدن به استاندارد زمان نیاز داشته باشید.
۲۱-۳۰	سازمان شما دوسوم سیستمها را دارد بیش از تیمی از ملاکها شامل حال سازمان می شود. ممکن است به تعبیه ۲ تا ۳ سیستم جدید و اصلاح سیستمهای فعلی نیاز داشته باشند. سازمان شما برای رسیدن به استاندارد ممکن است ۶ تا ۹ ماه زمان نیاز داشته باشد
۱۱-۲۰	سازمان شما در نیمه راه تبدیل شدن به توسعه دهنده کارکنان قرار دارد. ممکن است به ۳ تا ۴ سیستم جدید و غنی سازی سیستم های کنونی توسعه منابع انسانی نیاز داشته باشید. بسته به تعداد سیستمهای جدید موردنیاز احتمالاً ۹ تا ۱۲ ماه برای رسیدن به استاندارد وقت لازم دارید .
زیر ۱۰	هنوز راه نسبتاً زیادی تا رسیدن به توسعه کارکنان در پیش دارید. ممکن است بعضی از سیستمهای توسعه کارکنان را داشته باشید اما فاقد اکثر سیستم ها هستید. مشارکت بیشتر مدیران و سرپرستان بلافصل لازم است بسته به اندازه سازمان و وضعیت سیستمهای توسعه منابع انسانی ممکن است برای رسیدن به استاندارد ۱۲ تا ۲۴ ماه وقت لازم داشته باشید.

مهارتهای نرم افزاری

۷- مؤلفه های ارزیابی آموزشی

نظام آموزشی سازمان زمانی مفید است که بتوان اثرات آن را اندازه گیری کرد و از همراستایی آن با اهداف کسب و کار مطمئن شد. سازمان توسعه دهنده کارکنان نتایج آموزش را می سنجد. برای پیگیری و اندازه گیری هر فعالیت آموزشی و پاسخگو ساختن آن به عملکرد قسمتها و کسب و کار در درون هر سازمان یک سیستم سنجشی وجود دارد. به این ترتیب سازمان کاملاً از اثر آموزش در تفاوت نحوه کار رفتار و عملکرد کارکنان در قبل و بعد از آموزش آگاه می شود. برای انجام ارزیابی مناسب اثرات آموزش انجام اقدامات سه گانه زیر در استاندارد توسعه دهنده کارکنان توصیه جدی می شود.

الف: اقدامات برجسته:

- ۱- استفاده از شاخصهای عملکرد مرتبط با رضایت مشتری برای ارزیابی اثربخشی آموزش
- ۲- ارزیابی اثربخشی آموزش در مقایسه با عملکرد دیگر شرکتها در صنعت موردنظر
- ۳- دخالت کارکنان در ارزیابی اثربخشی آموزش از نظر دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان

۴- ارائه توصیه هایی برای دستیابی بهتر به اهداف استراتژیک سازمان در ارزیابی طرح آموزش فراگیر

ب: اقدامات استاندارد: ارزیابی طرح آموزش فراگیر برحسب نقش و سهم آن در اهداف کسب و کار سازمان (تجاری)، بازنگری اثربخشی طرح آموزش فراگیر در خلال جلسات مدیریت به طور منظم، دخالت دادن مدیران در ارزیابی اثربخشی طرح آموزش فراگیر شرکت و استفاده از شاخصهای کلیدی عملکرد برای ارزیابی اثربخشی آموزش روی اهداف تجاری.

ج: عوامل بالقوه: مشخص کردن مقیاسهای کلیدی عملکرد برای ارزیابی اثربخشی آموزش در سطح قسمتها و طراحی سیستم برای ارزیابی تأثیر کلی آموزش فراگیر روی عملکرد تجاری.

۸- مؤلفه های مربوط به بازخورد

بازخورد از جمله عواملی است که نقش مهمی در اصلاح کل فرآیند آموزش دارد. از بازخوردهای آموزشی می توان در جهت اصلاح روشهای آموزش، محتوای آموزش، محل و ... استفاده کرد. برای استفاده مطلوب از بازخوردهای آموزشی استاندارد سه دسته اقدامات لازم می نماید.

الف: اقدامات برجسته: وجود فرهنگ اخذ بازخورد به منظور بهبود مستمر، برگزاری منظم جلسات بحث های گروهی با کارکنان توسط مدیران ارشد جهت اخذ بازخورد، اقدام غیررسمی براساس بازخوردهای جمع آوری شده در سازمان، بهبود مستمر طرح آموزش فراگیر، دریافت بازخورد از طریق نظرسنجی های سالیانه برای بهبود توسعه کارکنان.

ب: اقدامات استاندارد شامل:

- ۱) استفاده از اطلاعات کسب شده از بازنگریهای پس از دوره برای بازنگری طرح آموزش فراگیر شرکت
- ۲) بررسی کفایت آموزشهای ارائه شده از لحاظ طراحی دوره، محتوا و ارائه در بازنگریهای پس از دوره آموزشی
- ۳) به کارگیری اطلاعات کسب شده از بازنگریهای سیستم برای بازبینی طرح آموزش فراگیر

۴) بررسی سیستم اجرای تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارراهه، طرحهای آموزشی، کفایت منابع، ارتباطات، آموزش توجیهی و پیش در بازنگریها

۵) به کارگیری اطلاعات کسب شده از طریق بازنگریهای پس از دوره و سیستم در صورتبندی طرحهای توسعه آینده کارکنان

ج: عوامل بالقوه شامل بازنگری طرحهای آموزش قسمت در پرتو بازخوردهای دریافت شده و استفاده از کانالهای غیررسمی برای گرفتن بازخورد است.

چک لیست توسعه دهنده کارکنان

توسعه دهنده کارکنان دارای ۲۸ ملاک خاص است. چک لیست شاخصی از حالت وضعیت توسعه کارکنان را در سازمان شما فراهم می کند. هر یک از ۲۸ ملاک در مورد اینکه آیا سازمان شما، آن را برآورده کرده

است یا نه؟ ارزیابی را انجام می دهد. اگر نمره شما در محدوده ۳۸-۳۱ باشد، تقریباً آن وضعیت را دارید، سازمان شما اکثر سیستمهای موردنیاز آن استاندارد را داراست. اگر نمره شما بین ۳۰-۲۱ باشد، دوسوم سیستمهای توسعه کارکنان را در اختیار دارید. با نمرات بین ۲۰-۱۱، سازمان شما کمتر از نیمی از سیستمها را داراست و باید توسعه کارکنان را ادامه دهد. اگر نمره شما کمتر از ۱۰ است احتمالاً اکثر سیستمها وجود ندارند.

جمع بندی و نتیجه گیری

کسب مزیت رقابتی در سازمانهای صنعتی و تولیدی در گرو این است که با استانداردهای مختلف کالا و خدمات ارائه شود و این بدون نهادی شدن استاندارد کیفیت امکان پذیر نیست. همانگونه که با استانداردهای کیفیت به راحتی می توان بر فرآیندها مدیریت و مقوله کیفیت را خوب مدیریت کرد. مدیریت و پرورش منابع انسانی نیز بایستی نظام دار و جهت دار انجام شود برای مدیریت و پرورش منابع انسانی ساز و کار و ابزارهایی نیاز است که بهتر بتوان آنها را توسعه داد یکی از ابزارهای کمک کننده به مدیریت و توسعه منابع انسانی استاندارد توسعه گر کارکنان است که در هشت حوزه مشتمل بر تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارراهه، تخصیص منابع، آموزش توجیهی، ارتباطات، پیش، ارزیابی و بازخورد به مدیران و مسئولان سازمان کمک می کند تا مجموعه اقدامات خود را نظام دار و جهت دار کنند و متناسب با نیازها، فعالیتهای سازمان و نیاز مشتری، مهارتهای لازم را کسب کنند و به سطح مطلوبی در توسعه یافتگی دست یابند و از این طریق کمک کنند تا اهداف سازمان بهتر تحقق یابد. □

منابع:

- 1- Developer people for business excellence. Buffet merman Singapore, 2002, P 1-17
- 2- WWW.enterprise one. Org/sg/pd/organization excellence center
- 3- Singapore/standards. Productivity and innovation board, July 2004

● دکتر ایرج سلطانی: عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد نجفآباد و مدیر آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت فولاد مبارکه