

کارکردهای آموزش در سازمانها

تقی کئییری نژاد

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

کلید واژه‌ها: آموزش و بهسازی، الگوهای آموزش، اصول یادگیری و روشهای آموزش در سازمان

مقدمه

سازمانهای موفق، دریافته‌اند که با حرکت در مسیر توسعه انسانی و بهبود مستمر نظام آموزش، می‌توانند بهره‌وری فردی و سازمانی را تحقق بخشند. بسیاری از صاحب‌نظران، امروز در کنار پیشرفتهای تکنولوژی و افزایش ظرفیت در ابعاد مختلف توسعه سازمانی، توجه به آموزش و بهسازی منابع انسانی را از عوامل مهم می‌دانند و از الزامات مهم پیشبرد اهداف سازمانی می‌شناسند. امروزه نظریه سرمایه انسانی مبتنی بر نقش آموزش و بهسازی مورد توجه جدی قرار گرفته است و تاکید بر ضرورت آموزش و یادگیری به عنوان ابزار پرورش استعدادها و قابلیتها، نکته اصلی این نظریه به حساب می‌آید؛ زیرا استفاده صحیح از منابع انسانی به مثابه ارزشمندترین سرمایه در هر سازمان است. از این رو، یکی از کارکردهای مهم در مدیریت منابع انسانی، بهسازی و رشد و تعالی سرمایه انسانی در سازمان است. بر این اساس، توجه همه جانبه به عرصه آموزش و بهسازی منابع انسانی از دغدغه‌های اصلی مدیریت در عصر کنونی است. بنابراین، انطباق نیروی انسانی با شرایط جدید و تغییر در محیط کار و افزایش مهارتهای ادراکی، انسانی و فنی در کارکنان و ارتقای بهره‌وری و کمک در جهت تحقق هدفهای سازمانی، تنها از طریق آموزش و بهسازی امکان‌پذیر است و اگر برنامه‌های آموزشی در سازمانها، با شرایط و لوازم مطلوب و به صورت اثر بخش اجرا گردد، نقش مهمی در پویایی و توسعه سازمان خواهد داشت.

تعریف آموزش در سازمانها

تنوع کارکرد آموزش در سازمانها از یک سو و مطالبات ذی نفعان سازمانی از آموزش از سوی دیگر، موجب شده است که تعریف جامعی از آموزش ارائه نشود و یکی از موضوعات چالش برانگیز در بین صاحب نظران مفهوم آموزش و بهسازی در سازمان است و هر یک از آنها، براساس رویکرد و الگوی مشخص تعریف خاصی از آموزش ارائه می نمایند. تاکنون تعاریف فراوانی از آموزش در سازمانها مطرح شده که ذکر همه تعاریف از حوصله این مقاله خارج است. اکنون جهت آشنایی با نظرات و دیدگاههای محققان، تنها به برخی از تعاریف آموزش در سازمانها اشاره خواهیم داشت و سپس به یک تعریف مناسب از آموزش در سازمان، که در این مجموعه مورد تأکید است، اشاره می شود.

آموزش عبارت است از:

کوشش مداوم و برنامه ریزی شده به وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمان.^۱

- به وجود آمدن تغییر در دانش، شیوه انجام کار و نگرش افراد در مورد کار یا تعامل آنان، با همکاران و سرپرستان.^۲

- بهبود نظام مدار و مداوم کارکنان از نظر دانش، مهارتها و رفتارهایی که به رفاه آنها و سازمان محل خدمت شان کمک می نماید.^۳

- کوشش در جهت بهبود عملکرد شاغل در ارتباط با انجام کار و مسائل مربوط به آن.^۴
- مجموعه کنشهای از پیش طرح ریزی شده ای است که با هدف افزایش رفاه و اثربخشی فرد و سازمان به طور مداوم و نظام مند به بهبود و ارتقای سطح دانش و مهارتها و نگرش معطوف به بهبود عملکرد شغلی حال و آینده کارکنان می پردازد.^۵

- فرآیندی نظام مند که به وسیله آن، کارکنان، مهارت و دانش می آموزند و به هدفهای سازمان دست پیدا می کنند.^۶

- بهبود و گسترش منظم توانایی یک فرد در انجام کار یا وظیفه خاص.^۷

- فراگرد افزایش مهارتها و دانش کارکنان برای تحقق هدف و بهبود عملکرد فردی و سازمانی.^۸

- فراگیری دانشهای جدید، مهارتها و تواناییهایی که مستلزم بهبود در اجرای شغل است.^۹

- مجموعه ای از اعمال که موجب مهارت فردی و افزایش دانش و بینش کارکنان می گردد.^{۱۰}

با توجه به تعاریف ارائه شده و اهداف آموزش سازمانها، می‌توان تعریف آموزش و بهسازی در سازمان را اینگونه بیان کرد: فرآیندی هدفمند جهت ارتقای سطح دانش، نگرش و مهارتها و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان برای انجام وظایف و مسئولیتهای شغلی فرد در سازمان.

کارکردهای آموزش در سازمانها

اعتقاد به نیروی انسانی به عنوان اصلی‌ترین سرمایه سازمانها، توجه به آموزش و بهسازی منابع انسانی را مورد توجه قرار داده است. سازمانهای نوین، با حرکت در مسیر بهسازی منابع انسانی، بهره‌وری را در سازمان محقق می‌نمایند. بنابراین، افزایش سطح شایستگی و ارتقای کیفیت عملکرد در قالب فعالیتهای هدفمند که هم نیاز فرد و هم نیاز سازمان در آن محقق می‌گردد، از مزایای آموزش قلمداد می‌شود. از این رو، برخی از کارکردهای آموزش در سازمانها را می‌توان به شرح ذیل برشمرد:

۱. آمادگی برای تغییرات و پیشرفتهای علمی و فناوری؛
۲. توسعه مهارتهای ادراکی، فنی و روابط انسانی برای کارکنان؛
۳. کسب نگرش درست و آمادگی برای ایجاد تغییرات در سازمان؛
۴. توسعه شناخت، نگرش و دید کلی افراد نسبت به سازمان؛
۵. فراهم آوردن زمینه‌های ارتقا، ترفیعات و چرخش شغلی نیروی انسانی؛
۶. بروز استعدادها و افزایش توان بالقوه نیروی انسانی؛
۷. افزایش انگیزش، رضایت شغلی کارکنان و تقلیل میزان غیبت و ترک خدمت؛
۸. بهره‌گیری مناسب از امکانات و پرهیز از ضایعات؛
۹. رشد شخصیت، ارزشها و اخلاقیات نیروی انسانی برای رسیدن به نظام ارزشی مطلوب؛
۱۰. رشد کمی و کیفی تولیدات سازمان؛
۱۱. شناخت اهداف سازمانی و توجیه کارکنان به راهبردهای کلان سازمان؛
۱۲. افزایش بهره‌وری و کیفیت فراگیر در سازمان؛
۱۳. آشنایی با ابزار و روش‌های نوین فناوری؛
۱۴. تقویت روحیه خودباوری و اعتماد به نفس کارکنان؛
۱۵. شناخت وظایف محوله کارکنان و تسهیل پیشرفت سازمانی افراد.

تفاوت آموزش سازمانی با آموزشهای رسمی (مدارس)

در کنار ویژگیهای مشترکی که بین آموزش سازمانی و آموزشهای رسمی مدارس، وجود دارد، وجه تمایزی هم بین این دو نوع آموزش مشهود است. در آموزشهای رسمی، موضوع‌گرایی (Subject oriented) مشهود است و به موضوعاتی از قبیل فارسی، حساب، جبر، هندسه، تاریخ و... می‌پردازد در حالی که در آموزش کارکنان، مشکل‌گرایی (PROBLEM ORIENTED) مطرح است و به دنبال حل مشکل می‌باشد. به بیان دیگر، هدف آموزش در سازمانها، بیش‌تر برای حل مشکلات کارکنان و کاربردی نمودن فعالیت‌هاست.

تفاوت دیگر در مخاطبان این دو نوع آموزش است. در آموزش سازمانی با مخاطبانی مواجه هستیم که دارای تجارب مفیدند و نوع آموزش بیش‌تر از طریق فنون تجربی و عملی انجام می‌شود؛ ولی در آموزش رسمی (مدارس)، مخاطبان ما غالباً فاقد تجارب مفید هستند. بنابراین، تعلیم و تربیت به صورت یک جانبه و از سوی معلم به شاگرد و براساس فنون انتقالی انجام می‌پذیرد. بدین‌سان، آموزش سازمانی از جهت هدف، گرایش، حوزه عمل، مخاطبان، و... متفاوت از آموزش‌های رسمی است. در ذیل، به برخی از ویژگیهای آموزش کارکنان اشاره می‌شود:

۱. مشکل محوری در مقابل موضوع محوری است؛

۲. کاربرد بلافاصله دارد؛

۳. یادگیرندگان در آموزش بزرگسالان و دارای مشارکت فعالانه‌تری می‌باشند؛

۴. مبتنی بر تجارب قبلی می‌باشد؛

۵. تفکر کل‌گرایی در آموزش بزرگسالان مشهود است؛

۶. با انگیزه‌های درونی مانند رضایت شعلی، عزت نفس، کیفیت زندگی و... بیشتر برانگیخته می‌شود؛

۷. هدف‌های آموزش کارکنان، خاص، کوتاه مدت، و جزئی است در مقابل آن، هدف‌های

- آموزش رسمی عمدتاً کلی، دراز مدت و عمومی است.^{۱۱}

الگوهای مناسب آموزش کارکنان

برای آموزش کارکنان، توسط محققان و صاحب‌نظران الگوهایی مطرح شده است و هر یک از آنها با رویکرد خاص به آموزش در سازمانها پرداخته‌اند. اینکه چه مدل و الگویی برای سازمان

مناسب است، مستلزم شرایط لازم و موقعیتهای هر سازمان در جامعه و نیازهای فردی و اهداف سازمان است. به طور کلی، گزینش الگو و یا رویکرد مناسب برای آموزش به عوامل متعددی بستگی دارد که این عوامل به درون سازمان و خارج از آن مرتبط است. فرهنگ سازمان، جو سازمانی، کیفیت عوامل انسانی از موضوعات درونی و محیط اجتماعی، فرهنگی و سیاسی می‌تواند از عوامل بیرونی در گزینش مدل‌های مربوط باشد. در اینجا به صورت اجمال برخی مدل‌های آموزش را شرح می‌دهیم.

الف. مدل خطی یا ساده

در این مدل، فرآیند آموزش و مراحل آن به سه جزء اصلی تقسیم می‌شود که این سه جزء شامل طراحی، اجرا و ارزشیابی است و به صورت خطی مطرح است. از این رو، فعالیتهای آموزش پس از تدوین برنامه‌ها آغاز می‌گردد. گرچه در این مدل شناسایی نیاز به عنوان یک فرآیند ذکر نشده است، ولی یکی از گامهای طراحی، شناسایی نیازهاست و پس از شناسایی و تعیین نیازها طراحی صورت می‌گیرد. بنابراین، پس از طراحی، عملیات آموزش انجام می‌شود. سپس ارزشیابی از روند برنامه‌ها صورت می‌گیرد و باز خورد آن به مراحل قبلی بازگشت داده می‌شود.

ب. مدل دورانی

در این مدل، مراحل آموزش به صورت دورانی و چرخشی ارائه شده است که پس از تشخیص و تأیید نیازهای آموزشی، مراحل متعددی چون اجرا و ارزشیابی آموزشی طی می‌شود. از ویژگیهای مهم این مدل اینکه فعالیتهای آموزشی و برنامه‌های آموزشی به صورت گردشی و دورانی به همدیگر مرتبط و لازم و ملزوم یکدیگرند. از این رو، پس از اینکه نیازهای آموزش برای کارکنان شناسایی شد، عملیات برنامه‌ریزی آموزشی آغاز می‌گردد. در این مرحله، اهداف، محتوا، فنون، روشهای تدریس و منابع مورد نیاز بررسی می‌شود تا تمهیدات لازم جهت اجرای آموزش فراهم گردد. در مرحله پایانی، ارزشیابی از برنامه‌ها و اقدامات انجام شده صورت می‌گیرد که باز خورد آن به مبادی مورد نیاز ارایه خواهد شد.

ج. مدل سیستمی

در این مدل، همه عناصر آموزشی در قالب یک سیستم بررسی می‌شود و به صورت نظام‌مند، مورد توجه قرار می‌گیرد. تعامل با دیگر اجزای سیستم و ایجاد ارتباط با دیگر سیستمهای مدیریت و سازمان و ایجاد توازن جهت بهره‌وری بهتر و تعامل با محیط، از ویژگیهای این مدل است. در رویکرد سیستمی، فرآیند آموزش به بخشهای ذیل تقسیم می‌گردد:

۱. درونداد

درونداد سیستم آموزش، بسیار متنوع و متعدد است که شامل اهداف آموزش، منابع انسانی، کالبدی و مادی و راهبردهای آموزش و... است. بنابراین، در این مرحله، نیازهای آموزشی شناسایی و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و بر اساس آن، هدفهای آموزشی تعیین می‌گردد و درونداد سیستم را تشکیل می‌دهد. به طور کلی، هر آنچه سیستم آموزش از بیرون نظام آموزشی به منظور تحقق اهداف دریافت می‌کند، به عنوان درونداد از آن یاد می‌کنیم.

۲. پردازش

براساس داده‌ها و اطلاعات قبلی مرحله پردازش در داخل سیستم انجام می‌گیرد. فرآیند اساسی در این مرحله برنامه‌ریزی آموزشی و درسی است که بنابر شرایط، امکانات موجود، محتوا و اصول یادگیری در مسیر تحقق اهداف سازمانی انجام می‌شود.

۳. برونداد

محصول نهایی فرآیند آموزش به صورت برونداد به محیط سازمانی منعکس می‌شود. انتظارات اساسی که برنامه ریزان از فرایند آموزش دارند و هدف غایی آموزش به حساب می‌آید، در این مرحله نمایان خواهد بود که برآیند پردازش عملیات آموزشی است.

۴. بازخورد

در این مرحله پس از اینکه مراحل اجرای آموزش براساس هدفهای مشخص شده در سیستم مورد پردازش قرار گرفت، میزان تحقق برنامه‌های آموزشی از اهداف، سنجیده می‌شود. این سنجش حول سه محور اساسی است: ایجاد معیارهای ارزشیابی براساس هدفهای عملکردی، ارزشیابی از طرحها و روشهای ارزشیابی و ارائه بازخوردهای درونی و بیرونی.

روش و فنون آموزش در سازمانها

روش‌های آموزش در سازمانها به شیوه‌های گوناگونی دسته بندی شده است و هر یک از صاحب‌نظران و محققان با سبک و سیاق خاص به تبیین و توضیح آن پرداخته‌اند. البته کلیات و محتوای دسته‌بندی‌های ارائه شده توسط صاحب‌نظران صرفاً براساس دیدگاهها و برداشتهای فردی است و هر کس براساس رویکردی خاص به موضوع توجه دارد. در این نوشتار براساس جمع بندی خاص، روشهای آموزش در سازمانها را به سه دسته تقسیم بندی نموده، به توضیح هر یک از آنها می‌پردازیم.

الف. روشهای اطلاعاتی آموزش^{۱۲}

در این روش، ارائه مفاهیم و دانستنیهای مورد نیاز به مخاطبان به صورت انتقالی و یک سویه انجام می‌شود، ولی از مخاطب خواسته نمی‌شود که آنچه را در این روش آموخته است تمرین و یا تجربه نماید. متداول‌ترین روشهای اطلاعاتی آموزش به شرح ذیل است:

۱. سخنرانی

رایج‌ترین این روشها، سخنرانی است که به مخاطبان به صورت شفاهی ارائه می‌شود. در این روش، اطلاعات با هزینه کم و در فرصت محدود، به مخاطبان انتقال داده می‌شود؛ ولی در کنار این مزایا، معایبی دارد که می‌توان گفت مهم‌ترین معایب آن عدم سطح‌بندی و تفاوت یادگیری شنوندگان است. برای ارائه یک سخنرانی مطلوب روشها و فنونی هم مطرح است که از آن تعبیر به «تکنیک پرپ (PREP) می‌شود. این کلمه اختصاری از چند کلمه موضوع (Point)، دلیل (Reason)، توضیح (Explanation) و نکته (Point) گرفته شده است. منظور از این کلمات این است که مربی، ابتدا موضوع سخنرانی خود را مطرح می‌کند و پس از ارائه دلیل به توضیح آنها می‌پردازد و در خانمه با نکاتی قابل توجه، بحث را جمع بندی می‌نماید.^{۱۳}

۲. آموزش الکترونیکی^{۱۴}

این نوع آموزش عبارت است از ارائه مطالب درسی یا هر نوع اطلاعات توسط وسایل الکترونیکی که این وسایل می‌توانند صوتی (view یا wed based) یا هر وسیله دیگری باشند. بنابراین، هرگاه اطلاعات از نقطه‌ای به نقطه‌ای دیگر و یا از آموزش‌دهنده به آموزش‌گیرنده از طریق الکترونیکی رد و بدل گردد، به آن آموزش الکترونیک اطلاق می‌شود. از جمله مواردی که در این دسته بندی قرار می‌گیرند عبارت‌اند از: ارتباط راه دور با استفاده از ماهواره، تلویزیون، لوح فشرده و cd ram. اینترنت بزرگ‌ترین شبکه‌ای است که در جهان وجود دارد وقتی این شبکه جهانی کوچک شود و با همان زیر بنا در یک سازمان پایه ریزی شود، به آن interanet گفته می‌شود و وقتی دامنه آن از یک سازمان به سازمانهای اطراف برسد، به آن exteranet می‌گویند؛ ولی به هر حال همه آنها از نظر زیربنایی یکی هستند. به طور خلاصه آموزش از طریق الکترونیک عبارت است از: «مجموعه‌ای از برنامه‌های آموزشی که در مکان و زمان متفاوت و با هر سرعتی که آموزش‌دهنده، مطالب آموزشی را به وسیله شبکه در اختیار فراگیران قرار می‌دهد و آموزش‌گیرنده می‌تواند از آن استفاده کند.»

۳. روش خودآموزی

متداول‌ترین موضوع در این روش مطالعه مستقل است که براساس مطالب از قبل ریزی شده موضوع خاصی را به فراگیران ارائه می‌کنند تا پس از مطالعه، مطالب را جمع بندی و ارائه نمایند. نوع دیگر آن برنامه آموزشی مکاتبه‌ای است که موضوعات در قالب اهداف رفتاری از قبل پیش بینی شده تنظیم و به صورت غیر حضوری به فراگیران انتقال داده می‌شود.

ب. روشهای شبیه سازی^{۱۵}

یکی از مناسب‌ترین روشهای ارائه مفاهیم علمی به فراگیران، شبیه‌سازی است. شبیه‌سازی در پیشرفت خیلی از علوم به ویژه فضاوردی مؤثر بوده است. از گذر این محیط مناسب جهت آشنایی فضاوردان، زمینه انتقال مفاهیم فراهم می‌گردد. در آموزشهای نظامی-رزمی هم می‌توان از این روش بهره گرفت. در شبیه‌سازی به دو نکته مهم باید توجه کرد: یکی اینکه محیط آموزش با محیط واقعی تا حد امکان شبیه و نزدیک باشد و دیگری قدرت کنترل وجود داشته باشد تا در صورت عکس‌العملهای مختلف شرایط بازخورد فراهم آید. روشهای شبیه‌سازی در آموزش، عرصه‌های گوناگونی دارد که به برخی از آنها اشاره می‌شود:^{۱۶}

۱. ایفای نقش^{۱۷}

عبارت است از بازی نقش و یا نقشهای گوناگونی که فرد انجام می‌دهد با محفوظ داشتن شرایط و محیط حقیقی کار، حال ممکن است از قبل سناریوی آن نوشته شده باشد که به آن ایفای نقش معین گفته می‌شود، و گاه سناریوی آن از قبل تعیین نمی‌شود و به صورت خلق الساعه چند نفر در نقشی بازی کنند که این نوع را، ایفای نقش تعیین نشده می‌نامند.

۲. بازیهای مدیریتی

امروزه از کامپیوتر و هزاران برنامه کامپیوتری برای آموزش کارمندان و تربیت مدیران استفاده می‌شود. البته علاوه بر کامپیوتر، بازیهای گروهی و یا فردی نیز به خدمت گرفته می‌شود. در این برنامه‌ها مدلی براساس نوع سازمان فرضی طراحی و از فرد خواسته می‌شود تا در نقش مدیر مسئول قرار گیرد و با تصمیمات درست، عملیات را هدایت کند.

۳. بررسی موردی^{۱۸}

در مطالعه و بررسی، موردی خاص را به فرد در سازمان می‌دهیم و فرد پس از مطالعه مدارک می‌بایست موضوع را تجزیه و تحلیل نماید و علت انتخاب و تصمیم‌گیری خود را ارائه دهد. به عنوان مثال، در آموزش کارآموزان قضایی، اطلاعات و پرونده افراد را در اختیار آنها قرار می‌دهند، و پس از مطالعه، کارآموز تصمیمات خود را مطرح می‌کند.

ج. روش آموزش عملی

منظور از روش آموزش عملی این است که فرد عملاً در سازمان، همراه کار، آموزشهای لازم را می‌بیند و یا در صحنه‌های کار تمهیدات مناسب برای فراگیران فراهم می‌شود. به بیان دیگر، در این روش بین کار و آموزش فرد فاصله‌ای نیست و کاربردی و عملیاتی‌تر است. این روش به انواع گوناگونی تقسیم می‌شود که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

۱. آموزش کارگاهی^{۱۹}

کارگاه آموزشی یکی از روشهای یاددهی - یادگیری است که با هدف تعمیق سطح دانش و اطلاعات تخصصی فراگیران، تغییر در نگرش و روشهای تفکر آنان و افزایش توانمندی و بالا بردن قابلیت مهارتی به صورت گروهی و با روش مشارکتی برگزار می‌شود. در این روش آموزشی، فراگیران با استفاده از راهنمایی اساتید فن با نحوه انجام یک کار و یا یک موضوع، آشنایی کامل پیدا می‌نمایند و تا حد تبحر و ورزیدگی پیش خواهند رفت.

معمولاً روشهای تدریس کارگاه آموزشی در سه مرحله به شرح زیر اجرا می‌گردد:

اول. مرحله ارائه

در این مرحله مبانی نظری موضوع کارگاه آموزشی به مدعوین ارائه می‌گردد. البته لازم است خلاصه‌ای از مطالب مطروحه در کارگاه قبلاً برای اعضا ارسال گردد تا درباره آن مطالعه و آشنایی اولیه داشته باشند. در این مرحله با استفاده از اجرای آزمون تشخیصی و اولیه و بررسی نتایج آن، نسبت به سازماندهی اعضای حاضر در کارگاه و نیز نسبت به هدایت امور اقدام می‌کنند. مجموع زمانبندی که برای ارائه مبانی نظری کارگاه آموزشی مناسب است، ده درصد زمان کل جلسات می‌باشد.

دوم. مرحله فعالیت و تمرین

پس از سازماندهی فراگیران و تعیین کار گروهها، که تعداد اعضای آنها می‌بایست بین ۵ تا ۷ نفر باشد، هر گروه برای انجام کار عملی و تمرین اقدام می‌نماید و اساتید کارگاه نیز بر نحوه فعالیت اعضا نظارت دارند. معمولاً هشتاد درصد وقت جلسات کارگاه به این بخش اختصاص دارد.

سوم. مرحله پایانی

در مرحله نهایی، اساتید و مربیان کارگاه آموزشی، جمع‌بندی مطالب را به فراگیران ارائه می‌دهند. سپس نوبت به ارزیابی و آزمون افراد می‌رسد و در پایان نتایج آزمون با آزمونهای قبلی مقایسه می‌شود و نتایج آموزش نیز به کارفرما اعلام می‌گردد.

۲. استاد - شاگردی

رئیس یا سرپرست یک اداره و بخش به عنوان یک مربی، همه کارها را به کارمندان تحت امر آموزش می‌دهد. همچنین در مشاغل فنی مانند جوشکاری و نجاری و... کلیه کارها و فعالیتها را در حین انجام کار به زیردستان آموزش می‌دهند تا زمینه بهبود کار برای کارآموزان فراهم گردد.

۳. جانشینی موقت

زمانی که سرپرست یک شغل در محل کار حاضر نیست و از فرد دیگری احتمال می‌رود که بتواند در آینده جایگزین فرد مذکور شود، از او خواسته می‌شود که کلیه کارها و برنامه‌های سرپرست را انجام دهد.

۴. گردش شغلی

از روشهای مناسب برای تربیت نیروهای تحت امر و تغییر نگرشها در افراد، گردش شغلی است؛ یعنی اگر فردی در مجموعه، جزئی‌نگر است و از کلیت سازمان فاصله دارد، می‌توان با جابه جایی شغل و مسئولیت او آموزشهای لازم را به او داد.

۵. دستور العمل شغلی

مدیران سازمان می‌توانند به وسیله دستورالعمل‌های شغلی به صورت مرحله‌بندی و از قبل طرح‌ریزی شده کلیه مراحل شغلی را به فراگیران آموزش دهند. این روش اگر به درستی انجام شود، بسیار کارآمد خواهد بود و برای انجام موفقیت آن چهار مرحله ذیل پیشنهاد می‌شود:

- آماده‌سازی و ایجاد انگیزه برای افراد؛

- ارائه مطالب و موضوع مورد انتظار به فراگیران در سازمان؛

- اجرای کار و ارائه آموخته‌های کاری؛

- نظارت و پیگیری بر حسن انجام کار. ۲۰

الزامات آموزش و بهسازی در سازمان

با توجه به اهمیت آموزش در سازمان و تأثیر عوامل اجتماعی، فرهنگی و مدیریتی بر روند فعالیتهای آموزش و محفوظ داشتن این عوامل در بهبود برنامه، در این قسمت، به بخشی از الزامات مهم، که در کیفیت آموزش و بهسازی در سازمان مؤثر است، اشاره می‌شود.

۱. حمایت مدیریتی

برنامه‌های آموزش، زمانی موفق است که از حمایت همه جانبه مدیران سازمان برخوردار باشد. اگر مدیران، این موضوع را به عنوان یک باور و ارزش قلمداد نمایند و از همه دستگاهها و

سازمانهای ذی ربط بخواهند که در جهت حمایت برنامه‌های آموزشی اقدام نمایند، نقش مهمی در کیفیت انجام برنامه‌های آموزشی خواهد داشت. بنابراین، منظور از حمایت مدیریتی، این است که زمینه لازم برای همه مدیران و متخصصان و کارشناسان فراهم گردد و برنامه‌های آموزش از حمایت همه جانبه در سازمان برخوردار باشد.

۲. بهره‌گیری از فناوری

تغییرات سریع و مستمر فناوری در عصر حاضر و رشد فزاینده آن ایجاب می‌کند که در برنامه‌های آموزش و بهسازی، که هدف آن بهبود سازمان است، از آخرین پیشرفتهای فناوری استفاده گردد؛ زیرا رشد سریع فناوری در عرصه‌های گوناگون یک فرصت طلایی و استثنایی برای نظام آموزش است. اگر در فرآیند آموزشی از ابزار و فنون جدید استفاده شود، اثربخشی و کارایی برنامه‌های آموزش در سازمان چند برابر خواهد شد. بنابراین، از آفتهای مزمن مربیان و مدرسان، عدم بهره‌گیری آنان فناوری و ابزارهای نو آموزش است. آنان نباید صرفاً متکی بر موضوعات کلامی و شنیداری در فرآیند یاددهی - یادگیری باشند؛ زیرا براساس یافته‌های تحقیقاتی، شنیدن تنها سیزده درصد از منابع یادگیری را تشکیل می‌دهد.

۳. محتوای آموزشی

کار آموزشی زمانی موفق است که از محتوای آموزشی مناسب برخوردار باشد. بهنگام بودن محتوای آموزشی و متناسب بودن آن با نیازهای فراگیران در جهت تحقق اهداف سازمانی یکی از عوامل مهم موفقیت برنامه‌ریزی آموزشی است. محتوای آموزشی باید به خوبی طراحی و تدوین گردد. اینکه عصر حاضر را عصر نیم عمر اطلاعات (information half life) نامیده‌اند، از این جهت است که هر پنج سال، نیمی از اطلاعات بشری منسوخ و اطلاعات جدیدی جایگزین آن می‌شود و می‌بایست در محتوای آموزش، اطلاعات جدید ملاحظه گردد.^{۲۱}

۴. امکانات مادی و کالبدی

برخورداری از فضای مناسب برای آموزش و جذاب بودن محیط آموزشی و نیز پیش‌بینی اعتبارات لازم و تأمین امکانات مادی، یکی از عوامل مؤثر در آموزش است؛ زیرا ایجاد محیط جذاب و بانشاط در اماکن آموزش و پرهیز از برنامه‌های خشک و فاقد انگیزش، عامل مهمی در افزایش اثربخشی و کارایی آموزش و بهسازی سازمان است. از این رو، لازم است در مراکز آموزشی با روشی هنرمندانه و با بهره‌گیری از یافته‌های علمی، محیط مناسبی برای فراگیران پدید آید و با ایجاد ساز و کار لازم زمینه افزایش انگیزش را در فراگیران فراهم کرد.

۵. اصول یادگیری

اگر گفته شود یادگیری، قلب و منظور و محصول آموزش است، سخنی دور از حقیقت نیست. یادگیری نتیجه مورد نظر از آموزش است و همواره از طریق برنامه‌های آموزشی محقق می‌شود. در این قسمت، اصول مهم یادگیری، یادآوری می‌شود:

الف. توجه به انگیزش:

زمانی یادگیری به نحو مطلوب انجام می‌گیرد که همراه انگیزش باشد و بتوان با پاداش مناسب زمینه‌های انگیزش را در فرد تقویت کرد.

ب. تمرین و ممارست

پس از ادامه آموزش اگر تمرین و ممارست صورت پذیرد، یادگیری سریع‌تر انجام می‌گیرد و ضرب المثل رایج در نظام حوزه‌های که «درس یک بار، تمرین هزار بار» مؤید این حقیقت است.

ج. کاربرد یادگیری

اگر محتوای آموزش با شغل فرد هماهنگی و تناسب داشته باشد، قدرت یادگیری وی افزایش پیدا می‌کند.

د. منحنی یادگیری

میزان یادگیری را می‌توان به صورت منحنی در یک نمودار به تصویر کشید که بیش‌تر با حرکتی تند آغاز می‌شود و سپس آهنگ نزولی پیدا می‌کند تا به حالت یکنواخت برسد. بنابراین، یادگیری ابتدا سریع و بعد کاهش پیدا می‌کند و سرانجام به صورت یکنواخت در می‌آید.

ه. بازخورد

آگاهی از نتایج و بازخورد آموخته‌ها می‌تواند در یادگیری مؤثر باشد و اگر اشتباهاتی صورت گرفت، اصلاح گردد. ۲۲

۶. روشهای یاددهی - یادگیری

ضرورت توجه به انتخاب مناسب‌ترین روش در فرآیند یاددهی - یادگیری یکی از موضوعات مهم نظام آموزش کارکنان در سازمانهاست. پرهیز از روشهای سنتی غیر کارآمد و تکیه نکردن بر محفوظات و حفظ طوطی‌وار مطالب، و توجه به قدرت تفکر و استدلال فراگیران یکی از دغدغه‌های صاحب‌نظران تعلیم و تربیت است. از این رو، برای انتخاب روش‌های مناسب می‌بایست شرایط سنی، مراحل رشد، شرایط محیطی، استعدادها، توانایی و... را مورد توجه قرار داد و مناسب‌ترین روش را برگزید.

نتیجه

از کارکردهای مهم در مدیریت منابع انسانی، بهسازی و رشد و تعالی سرمایه انسانی در سازمان است. در حقیقت، آموزش ظریف‌ترین و در عین حال مهم‌ترین کارکرد مدیریت منابع انسانی به حساب می‌آید. بر این اساس، توجه همه جانبه به عرصه آموزش و بهسازی منابع انسانی از دغدغه‌های اصلی مدیریت در عصر کنونی است. البته آموزشهای رسمی متداول در نظام آموزشی با آموزش کارکنان متفاوت است؛ زیرا آموزشهای رسمی موضوع محور و مخاطبان آن تجربه کم‌تری دارند و آمادگی پذیرش در آنها بیشتر است، ولی در آموزش سازمانی با انسانهای بزرگسال مواجهیم که آموزش آنها مشکل محور است و از تجارب بیش‌تری برخوردارند، از این رو، بهره‌گیری از آموزش اثربخش در سازمان مستلزم توجه به عوامل مؤثر در عرصه آموزش است، که این عوامل شامل محتوای آموزش، نیازهای فراگیران، فناوری، حمایت مدیران سازمانی و عزم و اراده مدیران ارشد سازمان، اصول یادگیری و راهبردهای نوین یاددهی - یادگیری است.

منابع و مأخذ

- ابطحی، سید حسین، مدیریت منابع انسانی، تهران، مؤسسه تحقیقات و مدیریت وزارت نیرو، ۱۳۸۱.
- ابطحی، سید حسن و بابک کاظمی، بهره‌وری، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش بازرگانی، تهران، ۱۳۸۰.
- سید جوادیان، سید رضا، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۸۲.
- صائبی، محمد، فرهنگ مدیریت، تألیف درک فرنج و هیز ساورد، تهران، مرکز آموزش مدیریت، ۱۳۷۱.
- کیان پور، غلامرضا، تربیت نیروی انسانی برای صنعت، تألیف ویلیام مگ هی، تهران، چاپ دوم، انتشارات بنگاه، ۱۳۵۴.
- معینی، صفری، فرهنگ واژه‌های مدیریت و سازمان، تهران، انتشارات وزارت کشاورزی، ۱۳۷۰.
- دعایی، حبیب الله، بهسازی منابع انسانی، مشهد، انتشارات دانشگاه فردوسی، ۱۳۷۶.
- جزئی، نسربین، مدیریت منابع انسانی، تهران، نشر نی، ۱۳۷۵.
- فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، شماره نهم، تابستان، ۱۳۸۰.
- طوسی، محمد علی، رفتار انسانی در کار، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰.

- عباس زادگان، سید محمد، مطالعات موردی در مدیریت، تهران، انتشارات سروش، ۱۳۷۶.
 - فتحی واجارگاه، کورش، آشنایی با آموزش ضمن خدمت کارکنان، انتشارات اداره کل آموزش‌های ضمن خدمت، ۱۳۷۳.

منابع خارجی

1. C.L.L ttefield/frank m.Rachel/Donald L. Carutrl/Robert. Holmes Management of office operations, 1986.
2. Fredirick Taylor. The principles of scientific 1986.
3. Marcg Singer. Human Resourse management, 1990.

پی‌نوشتها:

۱. دعایی، حبیب‌الله، ۷۶.
۲. طوسی، محمد علی، ۷۰.
۳. فتحی واجارگاه کورش، ۷۳.
۴. جزئی، نسرین، ۱۳۷۵.
۵. عباس زادگان، سید محمد، ۷۶.
۶. کرل و کوزمیت، ۱۹۸۶.
۷. صائبی، محمد، ۱۳۷۱.
۸. معینی، صفری، ۱۳۷۰.
۹. سینگر Singer، ۱۹۹۰.
۱۰. ویلیام مگ هی به نقل از کیان پور، ۱۳۵۴.
۱۱. عباس زادگان، ۷۶.

12. METHODSINFORMATION TRAINING

14. E - learning

15. SIMULATION.

17. Unstructured role playing

18. Cass study.

19. vestibuleraining.

۱۳. دعایی، حبیب‌الله، ۷۶.

۱۶. ابطحی، سید حسین، ۸۱.

۲۰. طوسی، محمد علی، ۷۰.

۲۱. فتحی واجارگاه، کورش، ۷۳.

۲۲. طوسی، محمد علی، ۷۰.