

اشاره

در چارچوب تئوریهای علمی سازمان و مدیریت، هسته مرکزی هر سازمان و مؤسسه‌ای برپایه نیروی انسانی آن نهاده می‌شود و کمیت و کیفیت عملکرد هر سازمان در چارچوب ویژگیهای کیفی نیروی انسانی شاغل و میزان بهره‌گیری از دستاوردهای علوم و تکنولوژی بررسی و ارزیابی می‌گردد.

با نگاهی دقیق به کشورهای جهان سوم درمسی‌بایم که در سرمایه‌گذاری‌های این کشورها هیچ‌گاه به سود خالصی که کشورهای پیشرفته به آن می‌رسند، دست نخواهند یافت و دلیل آن را می‌توان در میزان مهارت افراد در استفاده از تکنولوژی وارداتی یافت و توجه به این که هرگز از ظرفیتهای موجود تکنولوژیکی و ابزارآلات صنعتی حداکثر استفاده نمی‌شود و یا لافل به اندازه صاحبان تکنولوژی بهره‌برداری نمی‌شود.

در ابتدای دهه گذشته، اقتصاد کشورها و شرکتها برپایه سرمایه و یا نیروی کار موجود و میزان کارایی آنها ارزیابی می‌گردید ولیکن در آغاز قرن جدید، اقتصاد دانش محور و توجه به دانش و میزان مهارتهای افراد و یا به اصطلاح میزان وجود کارگران «بِقده طلایی» در برابر کارگران و کارمندان «بِقده آبی» و «بِقده سفید» گذشته، نقش اساسی دارند و محور ارزیابیهای سازمانی قرار می‌گیرند. این مهم نشان می‌دهد بهبود سازمانها همگام با تحولات سریع محیطی بدون توجه به نقش افراد دانش‌ورز و ماهر غیرممکن می‌نماید و به همین دلیل وجود برنامه‌های جامع، علمی و مدرن آموزشی یکی از نیازهای اصلی و پایه‌ای برای

سازمانهای امروزی است.

یکی از مباحث مهم در سازمانهای امروزی بهبود سازمانی (OD)^۱ می‌باشد که آن را فرایند مستمر در جهت به روز نگه داشتن سازمان می‌دانند. توجه به نیروی انسانی سازمان در این فرایند یکی از

اهمیت آموزش در تعاونها

در مورد اهمیت آموزش صاحبانظران علوم سازمان و مدیریت نظرات مختلفی ارائه نموده‌اند که به چند مورد از آنها اشاره شود:

- گلن استالن از صاحبانظران علوم اداری معتقد است که آموزش ابزار مدیریت است و اصولاً آموزش و مدیریت جزء لاینفک یکدیگرند. مدیر در برابر آموزش به همان اندازه که در تهیه و تنظیم بودجه سازمان مسؤول است، مسؤولیت دارد.

- نیلور معتقد است که کارکنان را پس از انتخاب علمی می‌بایست براساس روشهای عملی نیز آموزش داد.

- پیگورز و مایرز^۲ دو تن از دانشمندان علم مدیریت در مورد اهمیت آموزش چنین می‌گویند: آموزش خوب عدم رضایت شغلی و دوباره کاری را به حداقل می‌رساند و به کارکنان یاری می‌دهد تا با حداکثر ظرفیت خود کار کنند. آنها آموزشی را مفید می‌دانند که در آن کارمندان بسخواهند بیاموزند و سرپرستان بسخواهند یاد بدهند.

- پل لانگران^۳ بر این عقیده است که در زمان ما آموزش یکی از عوامل نوسازی و تعلیم و وسیله‌ای قوی برای جمع‌آوری دانش و سازش با محیط است. به طور کلی می‌توان هدف از آموزش را هدایت و پرورش و رشد و توسعه نیروی انسانی برای رسیدن به بهره‌وری کامل در مدت زمانی کوتاه بیان کرد. حال ممکن است هدف از دستیابی به بهره‌وری کامل، رسیدن به بالاترین سود اقتصادی باشد و دستیابی به سود اقتصادی بالا هدف سازمانهای اقتصادی و انتفاعی است. اما هدف تعاونها رسیدن به جامعه‌ای

تعاونیها و فرایند آموزش مؤثر کارکنان

○ مجتبی طهماسبی و سیدمحمد حسن صالحی

مباحث اصلی و پایه‌ای است و آموزش مهمترین ابزار برای این امر است. آموزش کارکنان در سازمانها، به عنوان بخشی از آموزش بزرگسالان در هر جامعه، نیاز مبرم و ضرورت اساسی دنیای متحول و رو به تکامل کنونی است و در دنیای فعلی ادامه دادن کار بان تجربه ثابت و گذشته عملاً غیرممکن است.





خودجوشی و روحیه همکاری در آن) بازی می‌کند. مدیران تعاونیها می‌توانند با دقت به مطالعه این مقاله پرداخته و سپس با همکاری مسؤولان وزارت تعاون آموزشهایی را در راستای فعالیتهای سازمان خود به اجرا گذارند.

آموزش چیست؟

آموزش عبارتست از فراگیری نظام‌دار مهارتها، دانش و نگرش که دارای قابلیت کاربردی خاص در یک محیط شغلی باشد. در واقع آموزش به معنای تغییر آنچه کارکنان می‌دانند و نحوه عملکرد و نگرش آنها نسبت به کار خود و تعاملاتشان با همکاران و سرپرستان است. به طوری که از طریق آن سطح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمان بهبود یابد.

در تعریفی دیگر، آموزش عبارت است از ایجاد محیطی که در آن کارکنان رفتارها، معلومات، توانائیا و گرایشات مربوط به شغل را فرا می‌گیرند. آموزش کارکنان تنها مفهوم کارآموزی، کارورزی و یا تمرین عملی در یک زمینه به خصوصی را در برنمی‌گیرد، بلکه دامنه آن به قدری وسیع و گسترده است که از فراگیری یک حرفه و فن ساده شروع می‌شود و به احاطه کامل بر علوم و فنون بسیار پیچیده، ورزیدگی در امور سرپرستی و مدیریت در سازمانها و همچنین به چگونگی رفتار و برخوردهای مناسب در مقابل مسائل انسانی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بسط می‌یابد. آموزش را کلاً به دو نوع شکل‌گرا و

آموزش ← ایجاد تغییر ← بهبود شرکت یا سازمان

نیروهایی شایسته، آگاه و کارآمد دارند. در واقع هیچ عاملی نمی‌تواند جایگزین کارآیی و فعالیت مؤثر برای کارکنان تعاونیها و تحقق اهداف نهضت تعاونی گردد. این در حالی است که دستاورد آموزش ارتقاء و تقویت کارآیی و اثربخشی افرادی است که در جریان آموزش قرار می‌گیرند.

آموزش در جهت تربیت و پرورش کارکنان کارآمد از طریق بالا بردن مهارتها و دانش آنان و در جهت پرورش کارکنان با انگیزه و دارای روحیه انگیزی از طریق افزایش باور و فرهنگ تعاونی و تعاونگرایی نقش به سزایی دارد.

در باب کارکرد آموزش در تعاون می‌توان بیان کرد که مقاصد آموزش نهضت تعاون نه تنها جنبه مهارت‌آموزی و آموزش فنی و تخصصی را داراست، بلکه چون بر آن است که تمامی مردم جامعه از هر قشر و طبقه‌ای و در هر مسؤلیت و مقامی که هستند باورهایشان برای تشریح مساعی و تعاونگرایی تقویت یابد. بنابراین آموزش تعاون جنبه کمال‌گرایانه و انسان‌گرایانه نیز دارد که وجه مهارت‌آموزی آن غالب است.

با توجه به آنچه گفته شد در اینجا سعی می‌شود اصول علمی و پذیرفته شده آموزش در سازمانها بیان شود و البته با نگاهی عمیق‌تر تعاونیها نیز یکی از انواع سازمانها هستند که با توجه به این که آموزش در آنها نقش مهمتری را (به دلیل

با روحیه همکاری و همیاری در جهت استفاده از منابع انسانی و مادی با رعایت ارزشهای انسانی است. یعنی افراد جامعه با تکیه بر همکاری، تعاون و ارزشهای حاکم بر تعاونی به منافع اقتصادی مشترکی در جهت رفع نیازهای مشترک دست یابند و شرکتهای تعاونی بر این اساس تشکیل شده‌اند. فلسفه تشکیل شرکتهای تعاونی را می‌توان بدین گونه بیان کرد:

۱- همکاری و همیاری در جهت حل مشکلات و چاره‌جویی برای یافتن بهترین راههای انجام کار
۲- جمع کردن سرمایه‌های کوچک برای انجام کارهای بزرگ و استفاده از نیروی عظیم کار مردمی و سرمایه‌های پراکنده در جهت استقرار عدالت اجتماعی و سپردن کارها به دست مردم. با این توضیحات در می‌یابیم که تعاونیها و شرکتهای تعاونی دارای دو بعد ارزشی و اقتصادی هستند که بعد ارزشی که همان همکاری و همیاری صادقانه اعضا در جهت رفع نیازها و مشکلات مشترک می‌باشد مهمتر از بعد اقتصادی آن است.

در حقیقت مسائل اقتصادی بهانه‌ای است تا کلیه اقدار جامعه همکار و شریک یکدیگر باشند و در رفع نیاز و مسائل جامعه‌شان با هم تشریح مساعی داشته باشند.

بنابراین تعاونیها برای دستیابی به این اهداف ارزشی و اقتصادی نیاز به

شکل شماره ۲: تعیین نیازهای آموزشی

بررسی سازمان	بررسی و تجزیه و تحلیل مشاغل	بررسی کارمند (شناخت مهارتها، توانانها و میزان تمایل به آموزش)
۱- مطالعه مسائل مربوط به بهره‌وری ۲- بررسی و تعیین واحدها و قسمتهای احداثکننده مسائل و مشکلات سازمانی ۳- بررسی اهداف و طرحهای آتی سازمان ۴- بررسی میزان تغییرات تکنولوژی محیط ۵- بررسی میزان تغییرات ساختاری جمعیتی سازمان ۶- بررسی میزان ارتقاء درون سازمانی ۷- بررسی ورودیها و خروجیهای افراد در سازمان	۱- تحلیل جزئیات وظایف ۲- شناخت استانداردهای عملکرد ۳- شناخت روشهای انجام وظایف ۴- تعیین میزان ایجاد یا افزایش مشاغل برای افزایش بهره‌وری ۵- تعیین شاخصهای موجود در سازمان	۱- مشاهده مستقیم کار و عملکرد کارکنان ۲- بررسی ارزیابیهای عملکرد کارکنان ۳- تعیین میزان توانانها با استفاده از آزمونها ۴- تعیین میزان علاقه افراد به کار ۵- مقایسه تطبیقی عملکرد کارکنان با کارکنان سایر سازمانهای مشابه
سؤالات مطرح: ۱- چه نوع کارها، فعالیتهای و ناهنجاریهایی در سازمان وجود دارد؟ ۲- این مسائل و مشکلات چرا، چه زمانی و در کدام واحدهای سازمان روی می‌دهد؟ ۳- راه‌حل این مسائل و مشکلات چیست؟ (نیاز آموزشی)	سؤالات مطرح: ۱- چه نوع کارها، فعالیتهای و مشاغلی باید در سازمان باشد؟ ۲- این فعالیتهای و مشاغل چگونه باید انجام گیرند؟ ۳- دانش و مهارتها و اطلاعات مربوط به این مشاغل، دارای چه مشخصات و خصوصیات است؟	سؤالات مطرح: ۱- کارکنان سازمان چگونه فعالیتهای و وظایف خود را انجام می‌دهند؟ ۲- این کارکنان اصولاً باید چگونه این فعالیتهای را انجام دهند؟ ۳- دانش، مهارت و توانانهای موردنیاز کارکنان در جهت انجام صحیح و مؤثر وظایفشان چیست؟

موضوع‌گرا تقسیم‌بندی می‌کنند. نوع اول که بیشتر در سازمانها برای افزایش سطح دانش و انتقال اطلاعات و در نهایت بالا بردن کارایی و اثربخشی سازمانی به کار می‌رود و موضوع بحث ما نیز در اینجا بر این مبنا است (Training) و نوع دوم همان مفهوم آموزش در مدارس و دانشگاهها است (Education).

فرایند آموزش در سازمانها

فرایند آموزش در سازمانها به صورت سیستمی کوچک و هماهنگ با سایر سیستم‌های درونی هر سازمان (سیستم حقوق و دستمزد جبران خدمات و...) تحقق می‌پذیرد. این فرایند آموزش در سازمانها (علیرغم تفاوت‌های مختصر) در کلیت خود مجموعه مشابهی هستند و از اجزاء و عناصر همگون و همسانی تشکیل می‌یابند. در شکل شماره ۱ نمای کلی فرایند آموزش در سازمانها ارائه گردیده است که در آن چهار عنصر اصلی هر سیستم یعنی ورودیها، خروجیها، فرایند پردازش و بازخور مشخص گردیده است. البته تأکید ما در این مقاله بیشتر بر مرحله دوم این فرایند که ما آن را فرایند داخلی آموزش می‌نامیم استوار است که خود شامل پنج مرحله به شرح زیر می‌باشد:

۱. تشخیص و تعیین نیازهای آموزشی (نیازسنجی)
۲. تعیین اهداف دوره آموزشی
۳. تعیین روشها و شیوه‌های آموزشی
۴. برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت دوره آموزشی
۵. ارزیابی دوره آموزشی

مرحله اول: تعیین نیازهای آموزشی

نخستین مرحله فرایند آموزش تعیین نیازهای آموزشی است. تعیین هر نیازی با شناخت وضعیت موجود و وضعیت مطلوب و میزان شکاف^۲ بین این دو حالت انجام می‌پذیرد. در مورد این نیاز یعنی نیاز آموزشی باید به کیفیت نیروی انسانی، میزان اطلاعات و دانش و مهارتهای آنها به عنوان وضعیت موجود و استانداردهای شغلی و وظایف افراد در شرح شغلها که معمولاً با استفاده از روشهای زمان‌سنجی و کارسنجی توسط

کارشناسان و مدیران سازمان تعیین می‌شوند به عنوان وضع مطلوب مورد بررسی قرار می‌گیرند. نیازهای آموزشی یا آشکارند (بدون تحقیق قابل لمس هستند مانند آموزش برای افراد جدیدالورود) و یا این که پنهان هستند (نیازهایی که باید تحقیق و بررسی شوند و قابل لمس نیستند).

در تقسیم‌بندی دیگر نیازهای آموزشی به ۱- نیازهای آموزشی فردی ۲- نیازهای آموزشی گروه‌های شغلی مشابه ۳- نیازهای فوری و ضربتی و ۴- نیازهای متعارف و غیرفوری تقسیم می‌شوند. سؤالات مهمی که در تعیین نیازهای آموزشی مطرح می‌شوند عبارتند از:

- ۱- براساس چه عواملی می‌توان تشخیص داد که اصولاً آموزش موردنیاز است؟
- ۲- هدفهای سازمان چیست؟
- ۳- چه وظایفی باید انجام شود تا این

هدفها بدست آید؟

۴- هر یک از کارکنان باید چه شرایط و وظایفی داشته باشند تا بتوانند وظایف تعیین شده را انجام دهند؟ پاسخ به این سؤالات نیازهای آموزشی سازمان را بیان می‌کند. البته با بررسی سه عامل زیر به طور کاملتری می‌توان به این سؤالات پاسخ داد و آنها را مورد بررسی قرار داد:

۱- بررسی سازمان: سازمان از جنبه‌های گوناگون ساختاری، فرهنگی، فرایندهای تصمیم‌گیری، اهداف و عوامل مؤثر در جهت دستیابی به اهداف و... بررسی و در هر مورد با وضعیت مطلوب مقایسه می‌شود. در نتیجه دانش و مهارت موردنیاز در سازمان شناسایی می‌گردد که مبنای برای تعیین نیاز آموزشی سازمان است.

۲- بررسی و تجزیه و تحلیل مشاغل: در این جا دانش، مهارتها و توانانهای

۱. افزایش کارآیی و به دنبال آن افزایش بهره‌وری از طریق بهبود عملکرد فردی: تمام کارکنان و اعضا تعاونی در حیطه شغلی خود باید بتوانند وظایف خود را به بهترین نحو ممکن انجام دهند یعنی با حداقل هزینه و زمان بیشترین خدمات‌رسانی و کارآیی را داشته باشند.

۲. به روز بودن اطلاعات اعضا می‌تواند اساس موفقیت سازمانها را در بدست آوردن اطلاعات جدید و استفاده بهینه از آن دانست، زیرا مبنای تصمیم‌گیری صحیح داشتن اطلاعات جامع و به روز است. آموزش این امکان را به اعضا می‌دهد که در دستیابی به اطلاعات جدید و استفاده بهینه از آنها در جهت منافع شرکتهای تعاونی فعالیت کنند.

۳. افزایش آگاهی در روش به کارگیری نیروی انسانی در قسمتهای مختلف سازمان تعاونی و آماده کردن آنها برای ارتقاء به پستهای بالاتر: آموزش می‌تواند کمک مؤثری در افزایش آگاهی در جهت به کارگیری و استفاده مؤثر از نیروی انسانی باشد یعنی هر فردی با توجه به توانایی و استعداد و علاقه خود در قسمتی به فعالیت بپردازد که بیشترین خدمات را ارائه دهد و همچنین از طریق آموزش در جهت به عهده‌گیری پستهای بالاتر همیشه آماده باشد تا در مواقع لزوم به سرعت از آنها استفاده شود.

۴. افزایش توان شرکت در جهت سازگاری با تغییرات: در جهان کنونی به علت توسعه روزافزون علم و تکنولوژی اطلاعات همه چیز در حال دگرگونی و تحول است و شرکتهای تعاونی از این قاعده مستثنی نیستند. مدیران شرکتهای تعاونی باید به کارکنان خود آموزشی را ارائه بدهند که آنها بتوانند در مواقع حساس و بحرانی در جهت مقابله با سازگاری با تغییرات آمادگی لازم را داشته باشند.

به طور کلی هدفهای آموزشی را می‌توان به دو بخش اهداف کلی و اهداف جزئی (خاص) تقسیم نمود: اهداف کلی، اهدافی هستند که بعد از همه آموزشهای مؤثر و کارا بدست می‌آیند و اهداف خاص آن دسته از اهدافی هستند که آموزش ما به صورت خاص به دنبال آن

تعاونیها و شرکتهای تعاونی دارای دو بعد ارزشی و اقتصادی هستند که بعد ارزشی همان همکاری و همیاری صادقانه اعضا در جهت رفع نیازها و مشکلات مشترک می‌باشد مهمتر از بعد اقتصادی آن است.

در حقیقت مسائل اقتصادی بهانه‌ای است تا کلیه اقشار جامعه همکار و شریک یکدیگر باشند و در رفع نیاز و مسائل جامعه‌شان با هم تشریک مساعی داشته باشند.

اهداف کلی سازمان هر جامعه‌ای (در آموزش) در جهت اهداف کلی و اساسی آن جامعه که محیط مسلط بر کلیه و ارگانها و مؤسسات می‌باشد، تعیین و ترسیم می‌شود.

آموزشها معمولاً اهدافی از قبیل افزایش میزان اطلاعات، دانش، مهارتها و قابلیتهای کارکنان را در بردارند که این خود باعث می‌شود دیدگاه آنها در برخورد با مجموعه پدیده‌ها و امور درون سازمانی وسیعتر شود و به نوبه خود در ایجاد تفاهم متقابل بین کارکنان، حل مسائل سازمان، تقویت حس همکاری و ایجاد شرایط مساعد در محیط کار به طور قابل توجهی مؤثر خواهد بود. همچنین زمینه رشد شخصیت و ویژگیهای معقول و مطلوب کارکنان را فراهم می‌کند و خودشناسی را در آنها بارزتر و دقیقتر می‌نماید.

یک آموزش مؤثر و کارآمد به اهدافی چون افزایش عمر مفید ناسیبات، وسایل و تجهیزات فنی و کاهش میزان هزینه‌های استهلاک و همچنین کاهش حوادث و وقایع ناشی از عدم مهارت خواهد شد و در مجموع میزان بهره‌گیری مطلوب‌تر از امکانات فیزیکی، مالی و نیروی انسانی در سازمانها را به حداکثر ممکن بالا می‌برد.

در شرکتهای تعاونی می‌توان اهداف آموزش را چنین بیان کرد:

ضروری جهت انجام وظایف و مسؤولیتها تعیین می‌شود و با قابلیتهای موجود نیروی انسانی مقایسه می‌گردد. با توجه به این مقایسه، دانش و مهارتهای موردنیاز شناسایی و زمینه‌های لازم برای آموزش آنها فراهم می‌شود.

۳. بررسی کارکنان: با بررسی کارمند و عملکرد او، دانش و مهارت و تواناییهای او تعیین و ارزیابی می‌شود. بررسی کارمند از طریق مقایسه عملکرد واقعی کارکنان و اعضای سازمان با استانداردهای برقرار شده به تعیین نیازهای آموزشی کمک می‌نماید.

از طریق شکل شماره ۲ می‌توان اطلاعات لازم را جهت بررسی تفصیلی هر کدام از این عوامل (سازمان، مشاغل، کارکنان) بدست آورد و با پاسخ به سؤالات مطروحه در هر قسمت به هدف بررسی انجام شده دست یافت.

در بررسی موارد فوق می‌توان از شرح شغلها، فرمهای ارزشیابی عملکرد و ابزارهای تحقیقی مانند پرسشنامه، مصاحبه، آزمون و پژوهش‌های موردی و همچنین گزارشها و آمارهای موجود در سازمان سود برد.

مرحله دوم: تعیین اهداف آموزشی

دومین گام در فرایند آموزش سازمان تعیین اهداف آموزشی است. در این مرحله باید دلیل ایجاد دوره آموزشی در سازمان مشخص و بیان شود و به این سؤال اصلی که دلیل این دوره آموزشی چیست و ما به چه چیزی در پایان دوره خواهیم رسید؟ پاسخ دهد. جواب این سؤال چیزی است که ما را در ارزشیابی دوره یاری می‌کند و ملاکی برای اثربخش بودن یا نبودن آموزش انجام شده خواهد بود. درج کتبی هدفهای آموزشی و ارائه آن به مدیران بالاتر و به افراد تحت آموزش باعث هدفدار شدن آموزش و کمک به ما به عنوان مسؤول آموزش در اندازه‌گیری اثربخشی دوره خواهد شد.

اهداف آموزش کارکنان در مؤسسات گوناگون به طور عمومی با اهداف استراتژیک نظامهای اجتماعی همسو و در یک جهت می‌باشد به عبارت دیگر

دستیابی به آن است.
در شکل شماره ۳
این اهداف به تفکیک
بیان شده است.

مرحله سوم: تعیین روشها و متدهای آموزشی

در این مرحله ابتدا می‌بایست نکات ذیل را مدنظر قرار داد و سپس به تعیین روش آموزش پرداخت:

۱. نوع و محتوای دوره آموزشی و نوع مواد درسی (تئوری و عملی بودن)
۲. اهداف تعیین شده (اهداف خاص هر دوره آموزشی)
۳. سطح فکری، شغلی، تجربی و اوقات فراغت کارآموزان

۴. مدت زمان دوره (به لحاظ فوریت و عدم فوریت آموزش)

۵. میزان هزینه‌های اختصاص یافته سازمان برای آموزش

۶. وسایل و تسهیلات آموزشی در دسترس و مورد نیاز

۷. نظرات مدیران و سرپرستان در انتخاب شیوه آموزش باید دقت کرد آموزش باید در یادگیرنده ایجاد انگیزه نماید (توجه به انگیزه‌های افراد در انتخاب روشها) و شیوه آموزش با توجه به افراد تحت یادگیری انتخاب شود (جه کسانی باید آموزش ببینند). معمولاً افراد سازمان را از این لحاظ به سه دسته طبقه‌بندی می‌کنند:

- ۱- افراد جدیدالورود و بدون تجربه کاری که معمولاً با انگیزه بالای یادگیری اند.
- ۲- افراد باتجربه و کارآیی پایین که معمولاً فاقد انگیزه یادگیری اند و
- ۳- دسته سوم افراد فاقد تجربه ولی با انگیزه بالا برای یادگیری. بنابراین باید به این سه دسته در تعیین شیوه آموزشی توجه شود. برای بدست آوردن اطلاعات در مورد وضعیت افراد تحت آموزش دو

اهداف کلی آموزش در سازمانها:

۱. تأمین اهداف استراتژیک سازمان
۲. همسویی با اهداف جامعه‌ای که سازمان در آن به فعالیت می‌پردازد.
۳. ارتقاء سطح آگاهی اجتماعی کارکنان به منظور مشارکت فعالانه در سازندگی سازمان و اجتماع
۴. ایجاد تغییرات بنیادی در سازمان (توسعه و بهبود سازمانی)
۵. تغییرات مفهومی (طرز تلقی و ارزشها)

اهداف خاص یا جزئی:

۱. انتقال اطلاعات و دانش به افراد سازمان برای به روز کردن آنها
۲. ایجاد، توسعه و تغییر نگرشها
۳. افزایش و پرورش مهارتها و جلوگیری از مسنوخ شدن آنها
۴. کاهش ضایعات و حوادث در حین کار
۵. افزایش میزان تولید و کارایی و بهبود عملکرد فردی
۶. افزایش حس همکاری و تعاون
۷. بالا رفتن سطح رضایت شغلی
۸. کاهش غیبتهای افراد
۹. آمادگی برای ورود به سازمان
۱۰. آمادگی برای ارتقاء به سطوح بالاتر سازمانی
۱۱. آسانتر شدن امر مدیریت منابع انسانی

شکل شماره ۳: اهداف آموزش

نوع اطلاعات باید کسب کرد:

۱. اطلاعاتی که جنبه توصیفی دارند: سن، شغل، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، سابقه خدمتی
۲. اطلاعاتی که جنبه کیفی دارند: میزان توانایی و معلومات که معمولاً به وسیله آزمونهای مقدماتی می‌توان به دست آورد.

شیوه‌ها و روشهای آموزشی را در طبقه‌بندی‌های مختلف به لحاظ هدف، مکان اجرا، سطح و محتوای آموزشی و افراد شرکت‌کننده می‌گنجانند. بعضی از این طبقه‌بندی‌ها عبارتند از:

● طبقه‌بندی براساس اهداف آموزش:

۱. آموزش برای افزایش سطح اطلاعات
 ۲. آموزش برای تغییر رفتارها
- ### ● طبقه‌بندی براساس سطح شرکت‌کنندگان:

۱. آموزش مدیران
 ۲. آموزش سطوح فنی و عملیاتی
- ### ● طبقه‌بندی براساس محتوای دروس:
۱. آموزش مهارتهای سرپرستی و مدیریتی
 ۲. آموزش مهارتهای فنی و حرفه‌ای

● طبقه‌بندی براساس زمان دوره:

۱. آموزش در دوره‌های کوتاه‌مدت
۲. آموزش در دوره‌های بلندمدت
۳. آموزش در دوره‌های میان‌مدت

● طبقه‌بندی براساس افراد شرکت‌کننده:

۱. آموزش افراد جدیدالورود (قبل از خدمت)
۲. آموزش افراد در حین کار

● طبقه‌بندی براساس مکان آموزش:

۱. آموزش در محل کار
۲. آموزش دور از محل کار

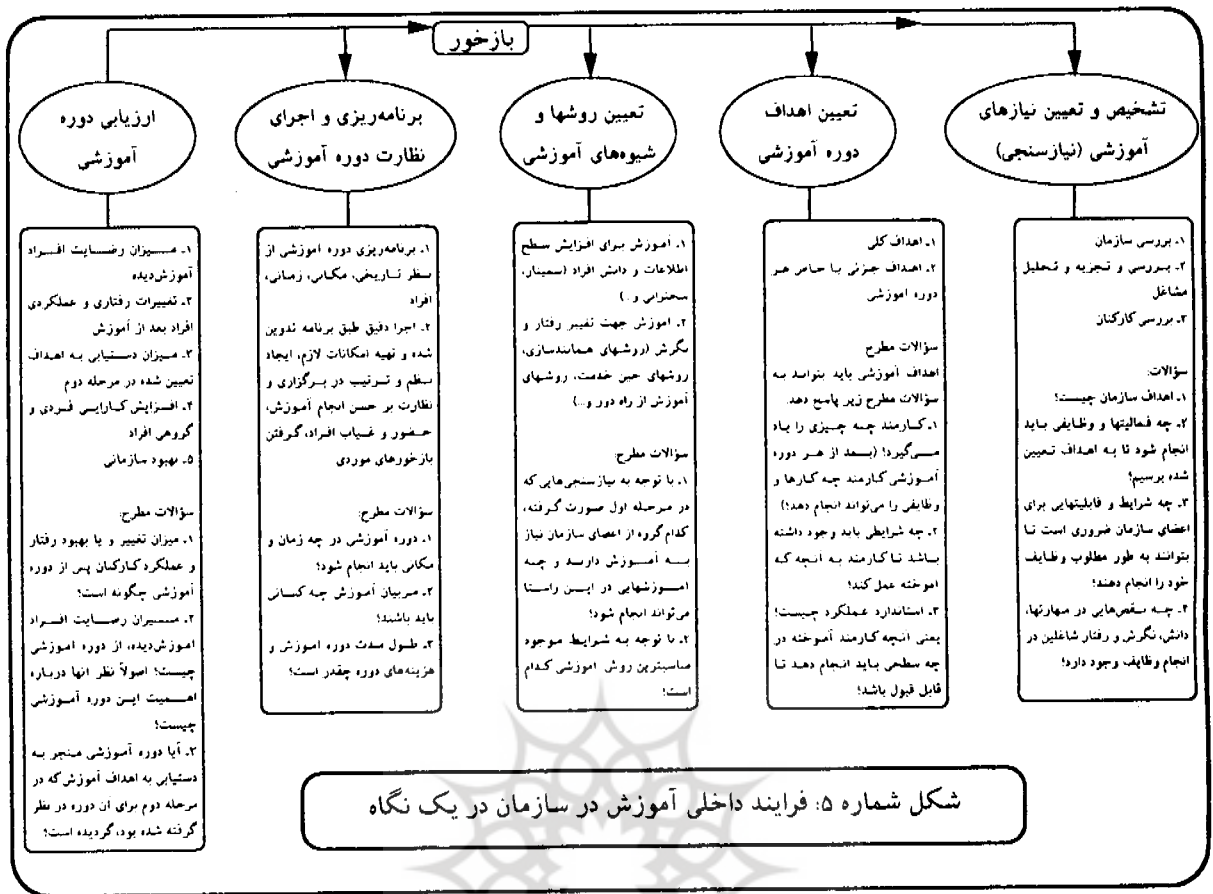
نکته مهم قابل ذکر

این است که هرچند که طبقه‌بندی‌های مختلف برای شیوه‌های آموزشی وجود دارد ولی مسؤولین آموزشی باید توجه کنند که هیچ‌یک از فنون و شیوه‌ها بهترین روش نیستند و در هر برنامه آموزشی می‌توان از تعدادی از این روشها با هم و توأمان سود برد.

مرحله چهارم: برنامه‌ریزی و اجرای دوره آموزشی

پس از تعیین روش آموزش و شناسایی افرادی که نیاز به آموزش دارند، ابتدا باید آنها را به گروههای همگن با شرایط کم و بیش مشابه از لحاظ دانش، سن، میزان سوابق تجربی، وظایف و مسؤولیتهای فعلی و قبلی به اصطلاح طبقه‌بندی و در صورت امکان از لحاظ هزینه هر گروه تقریباً همگن را در یک دوره و کلاس آموزشی قرار دهیم. سپس با توجه به مطالعات ذیل و ارائه پاسخ برای آنها اقدام به اجرای دوره موردنظر که قبلاً انتخاب شده می‌نمائیم:

۱. زمان انجام دوره؟ (در روزهای تعطیل، همزمان با ساعات کار، بعد از اوقات کاری و...)



در محیط کار، استفاده از مربیان باتجربه، وسایل کمک آموزشی و ...

۳- توجه به تجارب، اندوخته‌ها و نظرات افراد تحت آموزش به خصوص افراد با تجربه بالاتر شرکت‌کننده در دوره آموزشی.

۴- افزایش تشویق‌ها باعث افزایش انگیزه افراد می‌شود.

۵- همکاری و مشارکت واحدهای صفی و ستادی

مرحله پنجم: ارزیابی دوره آموزشی

آخرین مرحله از فرایند آموزشی مرحله ارزیابی دوره می‌باشد. این مرحله می‌تواند همزمان با مراحل قبلی و برای بهبود آموزش در حین آموزش نیز انجام پذیرد. بدین معنا که مدیر در صورتی که با بازخوردهای اولیه ببیند آموزشی که در حال اجراست او را به اهداف تعیین شده‌اش نمی‌رساند و یا رضاسایت کارآموزان را تأمین نمی‌کند می‌تواند آن را

یادگیری به بازخور نیاز دارد: کارآموزان باید بدانند که پیشرفت آنها چگونه است و ابهامات آنها چگونه برطرف می‌شود؟ بازخور باعث برطرف شدن ابهامات و افزایش سرعت یادگیری می‌شود، در ضمن وجود ارتباطات نزدیک و صمیمی بین آموزش‌دهنده و کارآموز باعث می‌شود که امر بازخور بهتر صورت گیرد. وقتی کارکنان از نحوه عملکردشان اطلاع پیدا نمایند انگیزه آنها جهت آموزش دیدن افزایش می‌یابد.

تمرین و تکرار احتمال یادگیری را افزایش می‌دهد.

یادگیری باید قابل انتقال در محیط واقعی باشد و کارآموز بتواند سطح عملکرد خود را بهبود بخشد.

یادگیری باشتاب آغاز می‌شود و سپس یکنواخت می‌شود.

۲- فراهم کردن فضای آموزشی مناسب، برقراری نظم و ترتیب، تشریح دقیق اهداف برنامه آموزشی و اثرات مثبت آن

۲. در چه مکانی؟ (داخل سازمان، در محلی شبیه سازمان، در محیطهای آموزشی و ...)

۳. توسط چه مربیانی؟ (افراد باتجربه سازمانی و یا خارج از سازمان، اساتید دانشگاهی و ...)

۴. برای چه مدت؟ (کوتاه‌مدت، میان‌مدت، متناوب، مستمر و ...)

۵. با چه هزینه‌ای؟ (هزینه ثابت، هزینه متناسب با سطح آموزش و ...)

قبل از مرحله اجرا لازم است که به صورت رسمی از افراد به شرکت در دوره آموزشی دعوت شود. میزان استقبال افراد بستگی به تأثیر آموزشهای قبلی، تطبیق این آموزش با نیازهای آنان، میزان تشویق افراد با انگیزه یادگیری بالا و ... دارد.

در مرحله اجرا و نظارت در نظر داشتن شرایط ذیل باعث بهبود آموزش و یادگیری می‌شود:

۱- توجه به اصول و مبانی یادگیری در آموزش که عبارتند از:

نام روش آموزشی	ویژگیها و مشخصات بارز	هدف آموزشی	سطح سازمانی مورد آموزش
سخنرانی	انتقال اطلاعات در کوتاهترین مدت، یک طرفه، کم خرج، قابل اجرا در همه شرایط	ارتقاء سطح معلومات و دانش افراد	مدیران و سرپرستان
سمینار	به صورت رسمی، موضوع بحث مشخص، افراد شرکت کننده در مورد موضوع بحث دانش دارند، بحث و مشورت، رهبری جلسه نقش فعال دارد.	ارتقاء سطح معلومات و دانش افراد	مدیران و سرپرستان و متخصصین
کنفرانس	به دنبال تشخیص مشکل و یا مسأله، موضوع کاملاً مشخص، مشارکت گروهی و بازخورد تقریباً بیرونی، بحث و تبادل نظر، تعداد کمتر باعث کارایی بیشتر می شود	ارتقاء سطح معلومات و دانش افراد	مدیران و سرپرستان و متخصصین
مباحثه گروهی (میزگرد)	بحث و سؤال و جواب در مورد موضوع خاص، استفاده از افراد با دانش و تجربه در کنار سایر افراد، جستجو، کشفکاری و گفتگو	ارتقاء سطح معلومات و دانش افراد	محققین و متخصصین
سمپوزیوم	بحث و تبادل نظر آزادانه درباره موضوع علمی مشخص، ارائه نشریات و مقالات، در مؤسسات علمی و تحقیقاتی و دانشگاهها	افزایش سطح معلومات و قدرت تصمیم گیری گروهی	سرپرستان و کارکنان
سدیگا	مشکل یا مسأله (فرضی یا واقعی) بین افراد گروه تقسیم و سپس جوانها به صورت نواقف گروهی جمع آوری، ادغام و راجع نهایی پیشنهاد می شود	افزایش سطح معلومات و توانایی	مدیران و سرپرستان
گردش علمی (بازدید)	مشاهده و تجربه آموزشی مستقیم از موضوع مورد آموزش، کم هزینه	افزایش معلومات و توانایی	مدیران و سرپرستان
کازیه	دادن مجموعه ای از اطلاعات سازمانی به افراد تحت آموزش برای تصمیم گیری درباره موضوع خاصی در زمان محدود و به طور کتبی	افزایش معلومات و توانایی تصمیم گیری	مدیران و سرپرستان
بررسی موارد خاص	دادن تک مورد یا سؤال خاص سازمانی به افراد تحت آموزش و نظرخواهی از آنها برای جواب به این سؤال	افزایش معلومات و توانایی تصمیم گیری	مدیران و سرپرستان
بازیهای مدیریت	در یک محیط همانندسازی شده مانند سازمان (اناق مدیران) افراد باید در نقش مدیر ظاهر شوند، تقابلی از واقعیت	افزایش دانش و تغییر رفتار و نگرش	مدیران عالی و میانی
ایفای نقش	دادن نقشهای مختلف به افراد و فشارت در مورد اجرای نقش به وسیله همه شرکت کنندگان - علاوه بر تفکر و اندیشه، احساسات انتقال آن مهم است - مسائل ضمن ایفای نقش ایجاد و حل می شوند.	تغییر رفتار و افزایش قدرت ارتباطی	مدیران و واحدهای ستادی
تمرین شغل	کارمند نقش مدیری را برعهده می گیرد که باید در زمانی معین مسأله یا مشکل را حل کند، تمرین در جهت تصمیم گیری صحیح و نه آموختن چیزهای تازه مؤثرترین روش برای آموزش تصمیم گیری در شرایط بحرانی	افزایش قدرت و مهارت تصمیم گیری	قابل اجرا برای تمام سطوح
آموزش کارگاهی	همانندسازی محیط مانند محیط کار خارج از محیط کار واقعی، این آموزش قبل از ورود به سازمان مفیدتر است	افزایش معلومات و تغییر رفتار	قابل اجرا برای واحدهای عملیاتی و صفی
شبیه سازی (بجازی)	همانندسازی توسط کامپیوتر و به صورت مجازی که افراد بدون حادثه و خطر واقعی جسمی و مالی می توانند بیاموزند، هزینه آموزش بالا	تغییر رفتار و افزایش معلومات	قابل اجرا برای واحدهای عملیاتی و صفی
مربیگری	رتیس مانند یک مربی آموزش می دهد، انتقال تجربه از مابین به ریزدست در حین کار، همیشه مدیر خوب مربی خوب نیست	تغییر رفتار و افزایش معلومات	قابل استفاده برای تمام سطوح
جانشین موقت	در هنگام خالی بودن یک پست سازمانی برای مدت کوتاه، فرد آموزش بیننده را جانشین می کنیم، تحت مراقبت سرپرست باشد	تغییر رفتار و افزایش معلومات	قابل استفاده برای تمام سطوح
گردش شعبی	باعث دید و سمعته افراد می شوند (کل نگری)، خطر کاهش کارایی وجود دارد، برای تربیت مدیران عالی مناسب است	تغییر رفتار و افزایش سطح معلومات	قابل استفاده برای تمام سطوح
آموزش ضمن کار	آموزش تنوری در کنار یادگیری عملی در محیط کار واقعی، برای کارهای پیچیده مفید است	تغییر رفتار و افزایش سطح معلومات	قابل استفاده برای واحدهای صفی و ستادی
استاد - شاگردی	از اولین شیوه های یادگیری، تکرار و تمرین تا ایجاد یادگیری، دوره طولانی مدت، نظرات مستقیم استادکار، دستیابی به تخصص فنی و دشوار و پیچیده، مشارکت و همکاری بالاست.	تغییر رفتار و افزایش سطح معلومات	قابل استفاده برای واحدهای عملیاتی و صفی
مکاتهای	یادگیری به وسیله مکاتبه یا مؤسسات آموزشی یا واحد آموزشی در مرکز، برای زمانی که کارآموزان از نظر جغرافیایی پراکنده باشند یا تعداد آنها زیاد باشد.	افزایش سطح معلومات و دانش	بیشتر برای کارهای ستادی و دفتری
آموزش الکترونیک	کاهش روابط انسانی و ارتباطات شفاهی، ساز به کامپیوتر و ... دارد، استفاده از شبکه های کامپیوتری و انتقال موضوعات آموزشی	افزایش سطح معلومات و دانش	بیشتر برای کارهای ستادی و مدیریتی
آموزش کمپی (ایبک تک)	استفاده از موقعیت تفرییحی در خارج سازمان و گروه بندی افراد در این کمپها، افزایش شناخت افراد از رفتار یکدیگر	تغییر رفتار و نگرش	برای همه سطوح
نمایش و تشریح	نمایش و بخش نلیم از موفقیتهای دیگران و تشریح علل این موفقیت بعد از نمایش و بحث و تبادل نظر یا آموزش بینندگان	تغییر نگرش و رفتار	سطوح مدیریت
آموزش حساسیت	شرکت کنندگان رفتار دیگر اعضاء گروه را زیر ذره بین قرار می دهند و تجربه و تحلیل می کنند، جهت آمادگی برای تغییرات سازمانی مناسب است شناخت نقاط قوت و ضعف افراد	تغییر نگرش و رفتار	مدیران و سرپرستان

شکل شماره ۴: شیوه ها و روشهای آموزشی