

در انجام کارهای زیر مهارت و انعطاف پذیری
زیادتری خواهند یافت.

الف: تصدی مشاغل جدید و ماشین آلات
تازه نصب شده در سایه مهارتهای تازه کسب
شده.

ب: انطباق با شرایط جدید و منحصر به
فرد محیط کار.

ج: شناخت و قبول سیاستها و مقررات
سازمانی.

د: آشنایی و استفاده از روشهای متفاوت
انجام یک کار در صورت لزوم.

ه: استفاده از آموزشهای ارائه شده در
پیشبرد اهداف سازمان از لحاظ انواع تغییرات
و در نتیجه آمادگی رقابت با سایر سازمانها.

و: بهره گیری از آموزش برای ترفیع و
ارتقای شغلی.

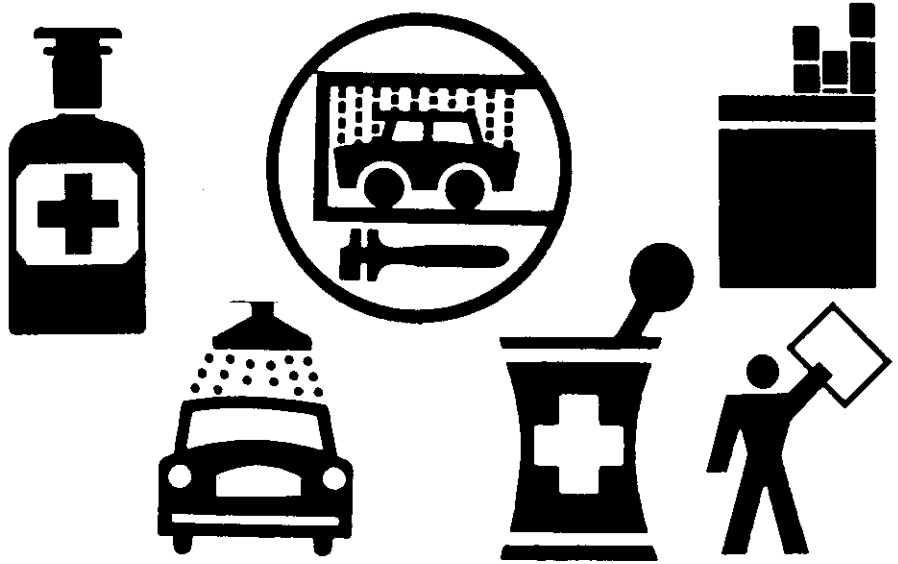
ز: برخورداری از امکان حفظ خود
در سازمان و رقابت با نیروهای آموزش دیده و
تازه نفسی که جذب سازمان می شوند.

ح: برخورداری از امکان مطالعه و فهم و
حتی تعبیر و تفسیر مقررات و قوانین جدید
استخدامی.

فرایند آموزش

با توجه به اهمیت و ضرورت آموزش،
لازم است سازمانها نیازهای آموزشی کارکنان
خود را مشخص و برنامه آموزشی مناسب را
تدارک ببینند. برگزاری برنامه های آموزشی
نامناسب ضمن اتلاف وقت کارکنان زیانهای
مالی سازمانی و حتی روحی نیز برای کارکنان
بهمراه دارد. بدتر اینکه صرف هزینه در راه
آموزش نادرست و نامفید باعث می شود که
برای انجام برنامه های ضروری با کمبود بودجه
مواجه شوند. به علاوه، احساس ناراحتی
کارکنان و مقاومت آنان برای شرکت در
برنامه های آموزشی آینده، از دیگر عواقب
برنامه های آموزشی نسنجیده است.

با عنایت به آنچه گذشت، سازمانها
می بایست برنامه های آموزشی را با نیازهای
سازمان و کارکنان آن هماهنگ سازند. برای
این منظور می توان به اقدامات زیر دست زد:



آموزشی و بهسازی کارکنان

نویسنده: مارک جی سینگر

Marc G Singer

ترجمه و اقتباس: دکتر غلامعلی سرمد

اگر به عملی، به هر طریق پاداش داده شود، احتمال ادامه یا تکرار
آن در مقایسه با عملی که هیچ واکنشی به دنبال نداشته، بسیار زیادتر
است. این حکم در مورد تنبیه نیز صدق می کند.

توفیق نهائی هر سازمان، بستگی به توانایی کارکنان آن در انجام
وظایف کنونی و انطباق با شرایط جدید دارد و انتصابها باید بر اساس
همین تواناییها صورت گیرد.

رسمی یا غیررسمی باشد. دلایل ضرورت آن
نیز در چند نکته زیر نهفته است:

ضرورت آموزش:

توفیق نهایی سازمان بستگی به توانایی
کارکنان آن در انجام وظایف کنونی و انطباق با
شرایط جدید دارد و انتصابها براساس همین
تواناییها بایستی صورت گیرد. اما معدودند
کارکنانی که در شروع خدمت بتوانند از توان
بالحق خود به نحو مطلوب بهره گیرند.
بنابراین، برای شناخت، بهبود، و هدایت
استعدادهای در مسیر مطلوب، آموزش ضرورت
دارد. به علاوه، هرگاه کارکنان آموزش ببینند،

برنامه آموزش کارکنان رامی توان معادل
نگاهداری ماشین آلات دانست. برای آنکه
ماشینها با حداکثر ظرفیت کار کنند. لازم است
درابتدا به درستی نصب و راه اندازی شده و
مرتباً تحت سرویس و مراقبت قرار گیرند و
برای آنکه کارآیی کارکنان به حداکثر برسد،
لازم است نخست با محیط کار به درستی آشنا
شده و سپس برنامه های آموزشی خاصی برای
آنان تدارک شود.

کلیه سازمانها اعم از کوچک و بزرگ
مبالغ قابل ملاحظه ای را به آموزش و بهسازی
نیروی انسانی^۱ اختصاص می دهند. برنامه های
آموزشی می تواند کوتاه مدت یا بلند مدت،

الف: تجزیه و تحلیل سازمان از راه گردآوری و بررسی اطلاعات مربوط به وضعیت و نیازهای آن.

ب: جمع‌آوری اطلاعات ویژه درباره نیروی انسانی اعم از کمی و کیفی، نظیر سطوح مهارت آنها، متوسط سن، بازنستگی مبتنی بر تقاضای شخصی، متوسط مرگ و میر. مثلاً چنانچه معلوم شود مدیران سازمان به گروه‌های سنی بالا تعلق دارند، تربیت مدیران آینده از بین کارکنان جوان جز با آموزش امکان پذیر نیست. یا لااقل کارورزی علمی نظیر معاونت در کوتاه مدت به نتیجه نمی‌رسد. ج: تجزیه و تحلیل مشاغل موجود و مشاغلی که در آینده ایجاد می‌شوند و رابطه آن با نقاط قوت و ضعف کارکنان فعلی.

د: تعیین برنامه‌های آموزشی، آموزشیاران یا مربیان، روش‌های آموزش و ارزشیابی برنامه‌ها براساس اطلاعات فوق.

اصول یادگیری

برای آنکه برنامه‌های آموزشی مؤثر باشد و سازمان از اجرای آن به نتیجه یا نتایج مطلوب برسد، توجه به نکات زیر ضرورت حتمی دارد:

الف: توفیق هر نوع برنامه آموزشی به وجود انگیزه در نزد فراگیر وابسته است. بی‌شک هرچه اشتیاق یادگیرنده به یادگیری بیشتر باشد، احتیاج به استفاده از عوامل درونی خودش یا آنچه از بیرون بر او عرضه می‌شود و محرک او برای یادگیری است، کمتر خواهد شد. به این ترتیب اگر انگیزه یادگیری گرفتن درجه دانشگاهی یا گواهینامه یا مدرکی از هر نوع باشد که در نهایت فقط نفع مادی از آن حاصل شود، نمی‌توان صاحب آن را با کسی که با عشق و علاقه به یادگیری بیشتر در برنامه آموزشی شرکت کرده، مقایسه کرد.

ب: هرگاه حاصل تلاش افراد به آنان منعکس شود، اعم از مثبت یا منفی، این آگاهی از عملکرد، مشوق افراد به تلاش زیادتر خواهد بود. در واقع آگاهی مذکور یا آنچه به اصطلاح بازخور^۴ نامیده می‌شود، هم عامل

عوامل محیطی، نظیر محیط آموزشی راحت و مجهز و دور از سروصدا، پیش‌بینی اوقات استراحت برای کارآموزان، وجود ابزار و وسایل کمک آموزشی، از جمله ملزومات توفیق در برنامه‌های آموزشی است.

دارد. از معایب تکرار با فاصله آن است که آموزش مبتنی بر آن، برای سازمان گران تمام می‌شود.

ز: عوامل محیطی، نظیر محیط آموزشی راحت و مجهز و دور از سروصدا، پیش‌بینی اوقات استراحت برای کارآموزان، وجود ابزار و وسایل کمک آموزشی، از جمله ملزومات توفیق در برنامه‌های آموزشی محسوب می‌شود، هرچند معمولاً سازمانها به دلیل هزینه‌های این تمهیدات، از تهیه آن استقبال نمی‌کنند.

ح: و بالاخره باید از عامل هدفهای رفتاری^۵ نام برد. تدوین برنامه‌های آموزشی و ضرورت ارزشیابی نهایی یا مرحله به مرحله آن، ایجاب می‌کند که نتایج مورد انتظار برنامه آموزشی به دقت و حتی‌الامکان به صورت کمی (قابل ارزشیابی و اندازه‌گیری) مشخص شده باشد. به این امر، تعیین هدفهای رفتاری می‌گویند و منظور از آن، این است که هدف برنامه آموزشی ایجاد یا تغییر دادن کدام رفتارها در نزد یادگیرنده است.

روشهای آموزش

معمولاً آموزش را از لحاظ محل ارائه به دو روش آموزش در محل خدمت و آموزش در خارج از محل خدمت طبقه‌بندی می‌کنند. مورد نخست بیش از مورد دوم کاربرد دارد، این نوع آموزشها مزایایی به شرح زیر دارند:

الف: خود سرپرستان و مدیران هم می‌توانند آن را عرضه کنند.

ب: از لحاظ مالی مقرون به صرفه است. مثلاً در یک واحد تولیدی هم کارکنان آموزش می‌بینند و هم تولید می‌کنند و هزینه‌هایی نظیر رفت و آمد و حق التدریس نیز کمتر و یا تقریباً هیچ است.

ج: از نظر انگیزش و بازخور، قابل

تکرار یا قطع رفتار گذشته و هم مشوقی برای تکرار یا قطع رفتارهای مشابه بعدی محسوب می‌شود.

ج: عواقب هر عمل می‌تواند در ادامه تکرار، قطع یا تنفر از آن بسیار مؤثر باشد. برای مثال اگر به عملی به هر طریق پاداش داده شود، احتمال ادامه یا تکرار آن در مقایسه با علمی که هیچ واکنشی به دنبال نداشته، بسیار زیادتر است. این حکم در مورد با تنبیه نیز صدق می‌کند.

د: اگر آنچه باید یاد گرفته شود به آنچه قبلاً شخص یاد گرفته نزدیک یا شبیه باشد، براساس اصل انتقال یادگیری^۴ فراگیری مطلب جدید ساده‌تر خواهد بود. این حالت انتقال مثبت نام دارد و نقطه مقابل آن انتقال منفی است که چون یادگیری قبلی ناخوشایند بوده، فراگیری عین یا مشابه آن برای یادگیرنده ناخوشایند است و در نتیجه از آن اجتناب می‌کند.

ه: با معنی بودن آنچه باید یاد گرفته شود، از اصول اساسی یادگیری است. به بیان دیگر، هرگاه یادگیرنده معنی و محتوای مطالب را بفهمد، از زمانی که با کلیات موضوع آشنایی نسبی حاصل کند، بهتر و سریعتر یاد می‌گیرد. به همین دلیل، ادامه مطالب ساده و دقیق و محدود از آنچه کلی و نامحدود باشد، زودتر ادراک و دیرتر فراموش می‌شود.

و: تکرار آنچه یاد گرفته شده از روی اندیشه و تأمل از دیگر اصول یادگیری است. اما باید دانست که تکرار هنگامی چنین خاصیتی دارد که اصل مطلب در آغاز به طور صحیح یاد گرفته شده باشد. به علاوه، لازم است تعداد دفعات یا جلسات تکرار یا تمرین به صورت منطقی سازمان داده شود. مثلاً تکرار با فاصله محسنات و معایبی خاص خود دارد کما اینکه تکرار پشت سرهم نیز چنین وضعیتی

د: کنترل گاه و بیگاه کارآموز برای اطمینان از حسن جریان کار.

خودآموزی، در مواردی به کار گرفته می شود که عده مربیان اندک، یا موضوعی که باید یاد گرفته شود، قابل تبدیل به کتابچه یا دستور العمل های مکتوب باشد.

۳- آموزش استاد شاگردی^۱:

از جمله قدیمی ترین روش های آموزش بوده و برای خوانندگان فارسی زبان کاملاً آشنا است.

۴- چرخش شغلی پس از آموزش

به دلایل متعدد، از جمله برای تقویت روحیه و از بین بردن مشکلات ناشی از کسالت و تکرار، می توان به کارکنان شیوه های انجام بیش از یک شغل را آموزش داد و در صورت لزوم آنان را در پرداختن به شغل یا مشاغل جدید آزاد گذاشت. این کار ممکن است مقادیری هزینه آموزش همراه داشته باشد که به انضمام معایبی نظیر وقت تلف شده، از ضعف های این روش محسوب می شود، اما سودمندی های چندی دارد که علاوه بر آنچه اشاره شد می توان از تعدد تخصص های هر فرد و امکان اشتغال افراد در اوقات فراغت در خارج از سازمان یا داخل آن، و به تبع این تحرک و انعطاف پذیری بیشتر از امکان افزایش درآمد آنان نام برد. بی شک این روش معایبی نیز دارد که عدم امکان تربیت متخصص برای کارهای بسیار ویژه، گنج شدن احتمالی کارکنان کم حافظه حداقل تا مدتی پس از چرخش شغلی، و کندتر شدن سرعت کار کسانی که اصولاً کندکار می کنند از آن جمله است.

۵- خطابه یا سخنرانی:

نیز از قدیمی ترین روش های آموزش است. این روش کمترین هزینه را دارد و بیشترین تعداد افراد را می توان آموزش داد. اما نقطه ضعف هایی مانند نظری و یکطرفه بودن آموزش (زیرا عملاً امکان بحث و گفتگوی متقابل وجود ندارد) را نیز داراست. به همین دلیل، در دنیای کنونی کمتر از این روش استفاده می شود.

۱- آموزش توجیهی:

معمولاً به کسانی ارائه می شود که نخستین روزهای اشتغال را آغاز کرده اند. همچنین، هرگاه قرار باشد تعدادی ابزار و وسایل یا تکنیک های جدید در سازمان به کار گرفته شود، آموزش توجیهی ضرورت پیدا می کند. این آموزش به طور معمول توسط کارکنان ماهر سازمان عرضه می شود و برای ارائه نمونه های کاری یا تجهیزاتی از آنچه در محل کار وجود دارد، استفاده می کنند. به عنوان مثال؛ هرگاه آموزش به امور اداری مربوط باشد می توان کارکنان جدیدالاستخدام را به واحدهای مختلف اداری معرفی کرد تا به شیوه کارآموزی و کارورزی با این نوع فعالیتها آشنا شوند. حتی می توان از آنها خواست تا آنچه را می بینند، یاد می گیرند، یا احیاناً نادرست می دانند، گزارش کنند. مطالعه و بررسی و تجزیه و تحلیل این گزارشها در بهبود برنامه های آموزشی آتی و نیز در بهسازی سازمان مؤثر است. آموزش مورد بحث را می توان هم به صورت گروهی و هم انفرادی عرضه کرد.

۲- آموزش گام به گام:

سابقه این نوع آموزش به جنگ دوم جهانی باز می گردد. برای این منظور به ترتیب زیر عمل می شود:

الف: بردن کارکنان تازه استخدام شده به محل کار، آشنا ساختن آنان با محیط و ابزار کار و کارمندان، توضیح ضوابط و مقررات و سیاست های سازمان برای آنها.

ب: تشریح ویژگی های شغلی آینده هرکس برای او که معمولاً کارورزی شخص تازه استخدام شده را تحت نظر سرپرست یا مربی به دنبال دارد.

ج: تفویض کامل کار به کارآموز به نسبت پیشرفت وی در کار.

ملاحظه است. چون آموزش در محل کار عرضه و کسانی که در این دوره ها شرکت می کنند علاقه و اشتیاق بیشتری به یادگیری از خود نشان می دهند. همچنین نتیجه آموزش کار خودشان را به سادگی و تقریباً فوری می توانند ببینند.

د: نتایج آموزش مستقیماً به سازمان متبوع باز می گردد. همچنین، تشکیل و اداره دوره ها یا کلاس های آموزشی برای سازمان ساده تر و هزینه آن کمتر است.

از سوی دیگر، این نوع آموزش ها معایبی بشرح زیر دارند:

الف: چون از ابزار و وسایل و تجهیزات واقعی استفاده می شود، ممکن است در کیفیت آنها خلل ایجاد و خسارات مالی بیار آید. به بیان دیگر، در مراکز آموزشی ابزار و تجهیزات مختص آموزش است، در صورتی که در روش آموزش مورد بحث باید از ابزارهای واقعی کاری برای آموزش استفاده کرد. به این ترتیب ممکن است به دلیل کمی اطلاع و تجربه کارآموزان، به این تجهیزات آسیب برسد و یا بازده کار کاهش یابد زیرا از ماشین آلات استفاده آموزشی می شود و در خلال دوره آموزش نمی توان از آن به شیوه معمول استفاده کرد.

ب: معمولاً ضایعات ابزار و وسایل و مواد اولیه و نیم ساخته زیاده تر است، زیرا در مراکز ویژه آموزش می توان علاوه بر ابزار خاص آموزش، از مواد اولیه نامرغوب یا دست دوم استفاده کرد، در صورتی که در محیط واقعی کار بالاچاره باید با ابزار غیر آموزشی و مواد واقعی آموزش داد.

ج: معمولاً احتمال شکستن، آسیب دیدگی، یا استهلاک ماشین آلات زیاده تر است، زیرا اشخاص ناآگاه با آن کار می کنند.

انواع دیگر آموزش را به شرح زیر نیز می توان طبقه بندی کرد:

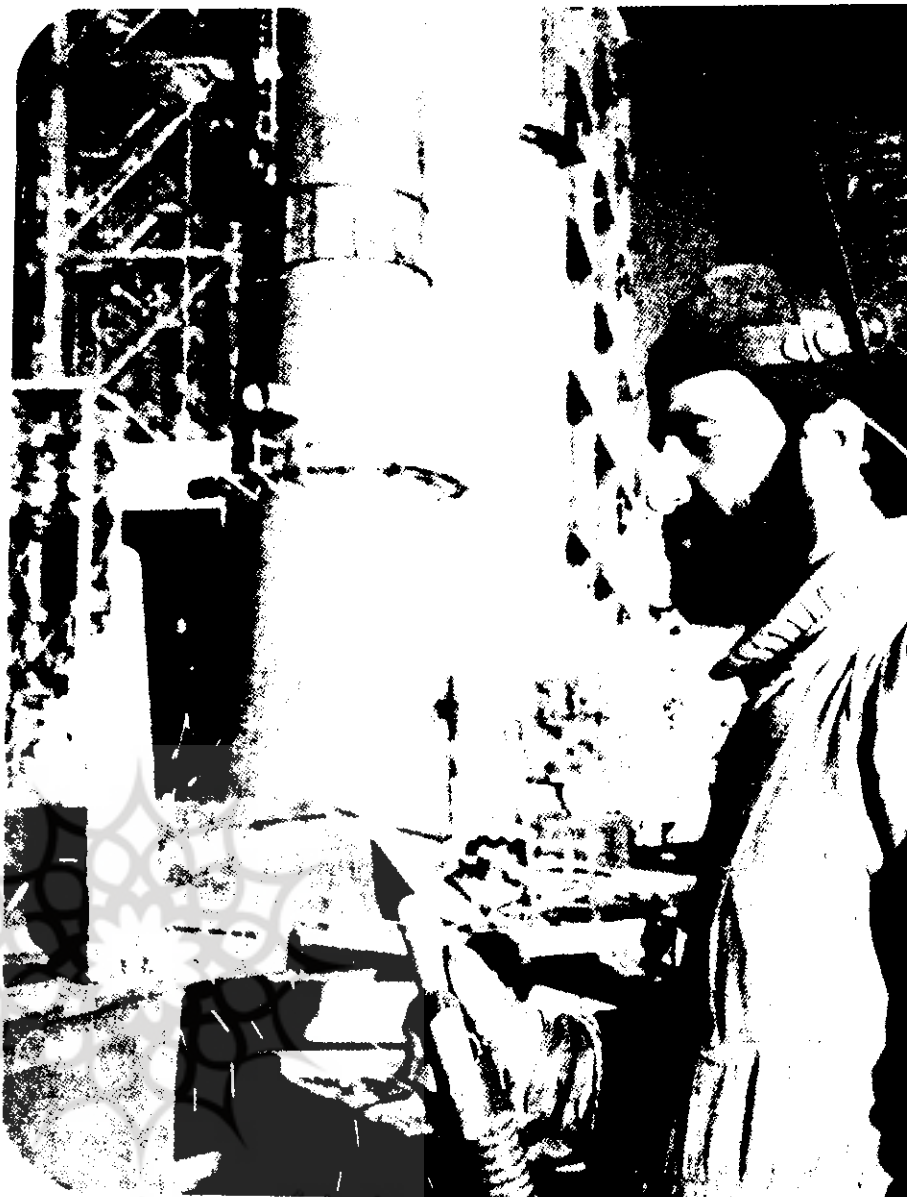
افراد ورزیده ارائه می‌شود و به این دلیل نیز سودمند است. اما چون هزینه‌های فراوانی دارد امکان استفاده از آن برای کلیه سازمانها وجود ندارد. از جمله این هزینه‌ها، می‌توان از بلااستفاده ماندن احتمالی محل یا مرکز آموزش در تعدادی از روزها و ماههای سال نام برد.

۷- خود آموزی^۷:

یا آنچه را گاه آموزش برنامه‌ای (برنامه‌ریزی شده)^۸ می‌نامند، در مواردی به کار گرفته می‌شود که عدهٔ مریبان اندک یا موضوعی که باید یاد گرفته شود، قابل تبدیل به کتابچه یا دستور العملهای مکتوب باشد. همچنین، می‌توان به کمک ماشین‌های ویژه آموزش چنین مطالبی را به کارآموزان ارائه داد. حالت اخیر جنبهٔ سؤال و جواب دارد و هر وقت کار آموز به یک سؤال پاسخ مثبت داد، ماشین با چراغ به او علامت می‌دهد که پاسخ صحیح بوده است. از محسنات این روش آزادی عمل افراد برای یادگیری بر حسب توانایی خود، دریافت بازخور فوری از ماشین و فعالیت مداوم افراد در ضمن یادگیری است. اما به دلیل هزینه‌های مربوط به تهیهٔ کتب و دستورالعمل و خرید و برنامه‌ریزی ماشین آموزش، ارائه آن گران تمام می‌شود. مخصوصاً اگر قرار باشد به جای ماشین آموزش از کامپیوتر استفاده شود، هزینه‌های آن باز هم افزایش می‌یابد.

۸- مطالعهٔ موارد خاص:

یا مطالعهٔ موردی^۹ از روشهایی است که برای دادن آموزش عملی به افراد مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای این منظور کارآموز می‌بایست مسائل و مشکلات واقعی یا فرضی سازمان را بررسی و تجزیه و تحلیل کند. برای بهتر شدن کار می‌توان شرح حالها یا شرح حوادثی که کارآموزان داد تا به صورت انفرادی تجزیه و تحلیل کنند و سپس آن را در جمع مطرح و تبادل نظر نمایند. در واقع جنبهٔ آموزشی مطالعهٔ موارد خاص در همین تبادل



۶- شبیه‌سازی:

بعضی از سازمانهای بزرگ و دارای امکانات کافی، محلهای خاصی را به آموزش اختصاص می‌دهند که از لحاظ ظاهری و تأسیساتی شبیه محل کار آیندهٔ کارکنان تازه استخدام شده است. طبعاً این آموزشها توسط

اگر ورود انسان را به محیط کار نوعی تولد فرض کنیم، می‌توان گفت آنچه در نخستین سال اشتغال برای یک کارمند، بهسازی شغلی محسوب می‌شود، با آنچه در سالهای بعد چنین وضعیتی دارد، متفاوت است.

هر چه کارکنان، آموزش بهتر و بیشتری ببینند، بهسازی آنان بیشتر تحقق می‌یابد. بنابراین یکی از وظایف مدیران، کمک به افراد برای شناخت یا کشف استعدادهای خود و پرورش آن از طریق شرکت در برنامه‌های آموزشی است.

لازم است پس از پایان دوره آموزشی، این نکته را ارزشیابی کنیم که اطلاعات مورد نظر، با چه دقتی به اشخاص عرضه شده، میزان یادگیری آنها چقدر بوده، و این یادگیری در زندگی حرفه‌ای آنان چه تأثیری داشته است.

نظریه‌های گروهی نهفته است.

نوع دیگر مطالعه موارد خاص، روش حادثه^{۱۰} است. در این حالت فقط اطلاعات مختصری از یک قضیه، نظیر تصمیم‌گیری درباره یک موضوع، به اشخاص داده می‌شود و لازم است بقیه اطلاعات را گردآوری کرده یا حدس بزنند و سپس بگویند اگر این یا آن دسته اطلاعات را داشته باشیم و فلان یا بهمان تصمیم را بگیریم، به چه نتایجی خواهیم رسید.

۹- ایفای نقش^{۱۱}:

دیگر روش آموزش ضمنی افراد، قرار دادن آنها در پستهای فرضی مدیریتی و تصمیم‌گیری است. برای این منظور نوشته‌ای حاوی چند سؤال درباره یک موقعیت و راه‌حلهای آن به هر کس داده می‌شود و او موظف است سؤالها را بررسی و راه‌حل یا راه‌حلهای احتمالی را پیدا کند. اگر این کار به صورت انفرادی انجام شود و سپس در جمع مورد بحث و تبادل نظر قرارگیرد، جنبه آموزشی آن قویتر خواهد شد.

به طور معمول از این روش به عنوان مکمل روشهای دیگر استفاده می‌شود، ارزان است، برای کارآموزان بسیار جاذبه دارد و مخصوصاً برای تربیت مدیر و سرپرست بسیار سودمند است که در آغاز در شرایط فرضی و کمی بعد در شرایط واقعی این پستها را تمرین می‌کنند. نمونه دیگر این تمرین آموزشی، استفاده از نوعی نوشته نمایشنامه مانند است که به تعداد نقشهای نمایشنامه بازیگر از میان کارآموزان دارد.

نظارت مدیران و سرپرستان بر این فرایند و اصلاح اشتباهات کارآموزان توسط آنها، برای هر دو طرف آموزنده است. به علاوه، در مواقعی کارآموزان راه‌حلهایی ارائه

چرا افراد به این یا آن سازمان روی می‌آورند، چگونه می‌توان اعضای سازمان را حفظ کرد که آن را ترک نکنند، و بالاخره چرا عده‌ای از کارکنان سازمان را رها می‌کنند و به جاهای دیگری می‌روند و این اقدام از لحاظ نیروی انسانی زیان قابل ملاحظه‌ای برای سازمان ایجاد می‌کند. به علاوه، لازم است سازمان از مهارتها، استعدادها، و علایق کارکنان آگاهی داشته باشد تا برنامه‌های آموزش و بهسازی را بر آن استوار سازد. بی‌شک هرچه کارکنان آموزش بهتر و بیشتری ببینند، بهسازی آنان بیشتر تحقق پیدا می‌کند و در نتیجه منافع زیادتری عاید سازمان می‌شود. بنابراین، یکی از نخستین وظایف مسئولان مدیریت منابع انسانی، کمک به افراد برای شناخت یا کشف استعدادهای خود و پرورش آن از طریق شرکت در برنامه‌های آموزشی است.

برای تحقق بهسازی کارکنان و محیط کار، روشهایی به شرح زیر پیشنهاد شده است:

۱- انطباق کارکنان با محیط کار:

در این حالت، وضعیت سازمان ثابت فرض می‌شود. به این دلیل لازم است در هنگام استخدام کارکنان این وضعیت ثابت برای آنان تشریح شود تا برحسب علاقه، سلیقه، مهارت، دانش، ویژگیهای شخصیتی یا شناختی که از خودشان دارند (مثل نیازها و ارزشهایشان) و سوابق و تجربیات اجتماعی خود نسبت به انتخاب شغل اقدام کنند. به علاوه دادن این اطلاعات موجب می‌شود که اگر متقاضیان استخدام در بیش از یک سازمان امکان اشتغال داشته باشند، با مقایسه داده‌ها و بررسی اصل مطلوبیت شغلی، مسیر آینده خود را انتخاب کنند.

۲- بهسازی همه جانبه:

بهسازی کارکنان و محیط کار ترکیبی است از التفات به عوامل روان‌شناختی، اجتماعی و اقتصادی، علایق، استعدادها، و عزت نفس کارکنان از جمله ابعاد روان‌شناختی است که در انتخاب و بهسازی شغلی آنان تأثیر دارد،

می‌دهند که برای مدیران و سرپرستان جالب و مفید است. در این حالات اگر به کارآموزان بازخور مناسب داده شود، انگیزه کافی برای بهتر و بیشتر اندیشیدن فراهم شده است.

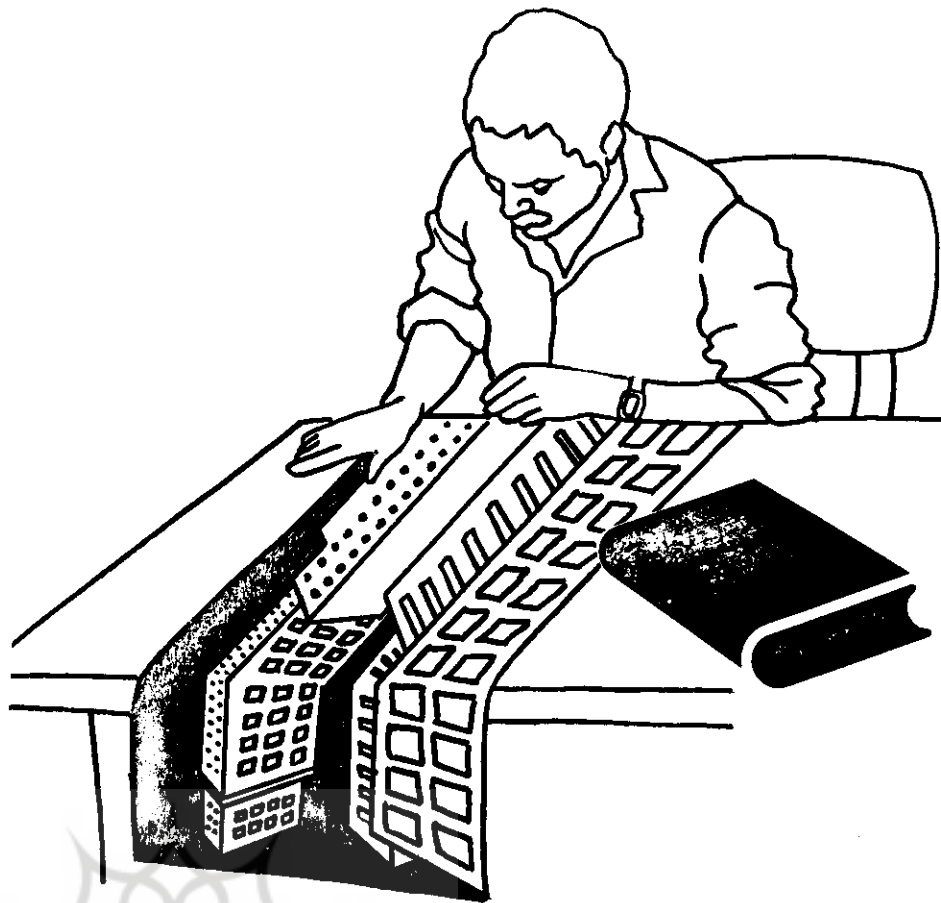
۱۰- آموزش حساسیت^{۱۲}:

هدف این روش آن است که بر آگاهی کارآموزان از خودشان و دیگران بیفزاییم. برای این منظور گروههای هفت تا ده نفره در جایی خارج از محیط کار دور هم جمع می‌شوند. پس گرایشها، ارزشها، علایق اعتقادات، و رفتارهای خودشان را از طریق تمرینهای ویژه آشکار می‌سازند تا به خودشناسی نایل آیند. همچنین می‌توان از هر نفر خواست تا بعضی از ویژگیهای رفتاری خودش را نسبت به آن حساسیت دارد، روی یک برگ کاغذ بنویسد. سپس باید این برگه‌ها به صورت تصادفی بین افراد توزیع شود مشروط بر آنکه به هیچکس برگ خود داده نشود. به این ترتیب، چون هرکس با مسایل حساسیت بر انگیز برای دیگری آشنا شد، دوباره برگها توزیع می‌شود. برای این منظور می‌توان برگها را شماره گذاری کرد تا هر کس برگ قبلی را برحسب تصادف دریافت کرد، آن را با یک نفر دیگر عوض کند. در نتیجه، هر شخص با خواندن دو برگ حساسیت پی می‌برد که دیگران نیز به چیزهایی حساسیت دارند که او نسبت به آن حساس است. به این ترتیب عملاً برای ترک تدریجی حساسیتها آموزش می‌بیند.

بهسازی شغلی

بهسازی یا بهبود شغلی^{۱۳} و محیط کار هنگامی امکان پذیر است که از این پدیده اطلاع و فهم کافی داشته باشیم. بدانیم تصمیمات شغلی چگونه و چرا گرفته می‌شود،

یک برنامه آموزشی انتقال اطلاعات جدید به کارکنان بوده، لازم است با توجه به عملکرد آنان مدتی پس از پایان دوره آموزشی، این نکته را ارزشیابی کنیم که اطلاعات مورد نظر با چه دقتی به اشخاص عرضه شده، میزان یادگیری آنها چقدر بوده، و این یادگیری در زندگی کاری آنان چه تأثیری داشته است. به بیان ساده تر، باید معلوم گردد که هدف ارائه برنامه های آموزشی چه بوده و مسئولان امر در انجام وظیفه خود تا چه اندازه موفق شده اند بدون تردید، عملکرد کارکنان آموزش دیده اساسی ترین معیار بررسی این توفیق است. برای این منظور می توان به چهار شیوه زیر اقدام کرد:



۱- ارزشیابی واکنش کارآموزان در ضمن اجرای برنامه های آموزشی و پس از پایان آن درباره محتوای برنامه و طرز ارائه آن.

۲- ارزشیابی میزان یادگیری کارکنان از طریق مقایسه اهداف برنامه آموزشی با آنچه پس از اتمام آن به اطلاعات و مهارت کارکنان افزوده شده است.

۳- ارزشیابی توانایی کارکنان در استفاده عملی از آنچه در برنامه های آموزشی به آنان عرضه شده است.

۴- ارزشیابی تأثیر کلی برنامه های آموزشی بر سازمان از ابعاد مختلف نظیر افزایش کارایی.

1. Developing human resources
2. Productivity
3. Feedback
4. Transfer of learning
5. Behavioral objectives
6. Apprenticeship training
7. Self-paced learning
8. Programmed instruction
9. Case study
10. Incident method
11. Role playing
12. Sensitivity training
13. Career development
14. Socio-economic status

به بعد در هر دوره نیازها و انگیزه ها خاصی دارد و کارهای مشخصی را می تواند انجام دهد. به این ترتیب، اگر ورود انسان را به محیط کار نوعی تولد فرض کنیم، می توان گفت که آنچه مثلاً در نخستین سال اشتغال برای کارمند بهسازی^{۱۴} بهبود شغلی محسوب می شود، با آنچه در سالهای بعد چنین وضعیتی دارد، متفاوت است. از این رو مسئولان آموزش کارکنان باید در هر یک از ادوار زندگی کاری افراد آموزشهایی متناسب با نیازها و علایق و استعداد های شاغلین آن دوره ارائه دهند. بی شک، اگر این آموزشها گام به گام، و هر گام دنباله گام نخست یا مکمل آن باشد، بیشترین تأثیر را خواهد داشت.

ارزشیابی آموزش

برای شناخت اصول یادگیری و طراحی مجدد برنامه های آموزشی و اجرای آن در آینده، ارزشیابی برنامه هایی که تاکنون اجرا شده ضرورت حتمی دارد. بنابراین، اگر هدف

زیرا بزرگترین دلیل انتخاب شغل، ارضای اینگونه نیازها است. برای مثال، هرگاه کسی در جمع و با جمع بودن را دوست داشته باشد. از انتخاب شغلی که انجام آن مستلزم کارکردن در تنهایی باشد، اجتناب می کند. به همین ترتیب کسی که به دنبال پایگاه خاص اجتماعی، اقتصادی^{۱۴} باشد، به کارهایی مشغول می شود که او را در رسیدن به این پایگاه یاری کند. بنابراین، بهسازی شغلی برای فرد اخیر ظاهراً جنبه اجتماعی، اقتصادی دارد، اما چون جنبه های روان شناختی حیات انسان جزء لاینفک زندگی اوست، می توان گفت: در برنامه های آموزشی که به منظور بهسازی کارکنان و محیط کار اجرا می شود، رعایت این ابعاد جنبه حیاتی دارد، زیرا این سه ویژگی یک کل را تشکیل می دهند که جدا کردن آنها از یکدیگر ممکن نیست.

۳- بهسازی گام به گام:

به یک تعبیر می توان زندگی کاری انسانها را به فرایند رشد آنها تشبیه کرد. انسان از تولد