

جایگاه آموزش در توسعه منابع انسانی سازمان های عصر حاضر

رضا فدائی کیوانی^۱، سیده زلیخا سادات اشکور^۲

۱-عضو هیئت علمی جهاد دانشگاهی واحد گیلان، ایران

۲-دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی موسسه غیر انتفاعی قدیر لنگرود، ایران

Reza.fadaei52@yahoo.com

چکیده

امروزه هیچ سازمانی بدون توجه به نیروی انسانی و نقش سازنده آن در ارائه خدمات، قادر به ادامه حیات نیست. در واقع میزان توانایی سازمان ها و شرکت ها، آموزش در شناسایی و حفظ نیروی کاری واجد شرایط می باشد، و از عوامل مورد توجه در اتخاذ این توانایی پرورش و توسعه سرمایه انسانی است. سرمایه و توسعه نیروی انسانی به توانایی قابلیت های سازنده و کارآمد افراد اشاره دارد. توانایی ها و قابلیت ها شامل دانش، مهارت ها و تجربه می شود که دارای ارزش اقتصادی هستند. توسعه منابع انسانی و به کارگیری درست از آن در سازمان ها و موسسات آموزشی، فنی، اقتصادی و کشاورزی و سایر علوم مستلزم تامین نیروی انسانی کارآمد و ماهر آموزش دیده است. این پژوهش به روش توصیفی و کتابخانه ای و با بررسی اسناد و مدارک موجود ضمن بررسی اهمیت توسعه نیروی انسانی به نقش و تاثیر استفاده از آموزش در توسعه نیروی انسانی برای ایجاد ثبات در سازمان ها و افزایش اعتماد به نفس در جهت توانمندی کار و رشد و پرورش شغلی در راستای نیل به اهداف سازمانی پرداخته است.

واژگان کلیدی: آموزش، آموزش کارکنان، توسعه، توسعه منابع انسانی

۱- مقدمه

منابع انسانی با ارزشترین و مهمترین عامل توسعه هر کشور محسوب می شود. و توسعه پایدار منابع انسانی^۱ مستلزم ایجاد و رشد قابلیت های پایدار سازمانی است. این قابلیت ها را می توان به استعدادها، سرعت عمل در رویارویی با شرایط متغیر، یادگیری، همکاری و پاسخ گویی و در نهایت فرهنگ عملکرد تعبیر نمود. آموزش و توسعه، کوشش مداوم و برنامه ریزی شده به وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. در گذشته چنین گمان می رفت که زمان آموختن با زمان کارکردن و زندگی کردن از هم جدا هستند و بنابراین برای آن ها آموزشی در خور توجه بود که پیش از آغاز کار به افراد داده می شد. بر این گمان انسان برای زمانی می آموزد و سپس به زندگی و کار مولد و سودمند می پردازد و زمانی که کار و زندگی آغاز می شود، دیگر برای آموزش و پرورش جایی در خور توجه وجود ندارد. این اندیشه اکنون اعتبار ندارد و آموزش و پرورش با زیستن انسان همراه شده است (زگهوار تا گوردانش بجو) به نحوی که همه مردم برای همه وقت باید به آموختن بپردازند و از تازه های دانش بشری خود را تازه سازند و با نیرو و آگاهی بیشتر زندگی سودمند را دنبال کنند (شریعت مداری، ۱۳۸۸). واقعیت این است که در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت است، توسعه نیروی انسانی است، به طوری که اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می کند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر. این منابع انسانی هستند که سرمایه ها را متمرکزمی سازند، از منابع طبیعی بهره برداری می کنند، سازمان های اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را به وجود می آورند و توسعه ملی را پیش می برند. کشوری که نتواند مهارت ها و دانش مردمش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به

^۱Sustainable Human Resource Development

نحو مؤثری بهره‌برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد (Weru et al, 2014). امروز به اعتقاد همه صاحب نظران و متخصصان آموزش و فراگیری علوم، کسب مهارت های لازم در زمینه‌های تخصصی به عنوان یک ضرورت اجتناب ناپذیر اجتماعی از اهمیت و جایگاه ویژه ای در امر توسعه کلان برخوردار است. این اهمیت به ویژه در شکل خاص آن از این مسأله نشات می‌گیرد که انسان ها به مدد آموزش توأم با پرورش خواهند توانست توانایی های نامحدود خود را در میدان عمل به منصفه ظهور برسانند. آموزش و بهسازی منابع انسانی^۱، نوعی سرمایه‌گذاری مفید و یک عامل کلیدی در توسعه محسوب می‌شود که اگر به درستی و شایستگی برنامه‌ریزی و اجرا شود، می‌تواند بازده قابل ملاحظه‌ای داشته باشد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که توجه به آموزش و بهسازی منابع انسانی افزایش بهره‌وری را نیز به دنبال دارد لذا مهم‌ترین مواردی که به عنوان مقاصد نسبتاً مشترک سازمانها و نظام‌های مختلف در خصوص آموزش نیروی انسانی قابل ذکر است بشرح زیر می‌باشد (شریعت‌مداری، ۱۳۸۸)

هماهنگ و همسو نمودن کارکنان با سازمان: این امر از یک سو برای تحقق اهداف سازمان و دستیابی به سیاستها و خط‌مشی‌های تعیین شده برای مؤسسه دارای اهمیت است و از سوی دیگر پیشرفت شغلی و حرفه‌ای فرد در سازمان در گرو آگاهی وی از انتظارات مقامات مافوق و نحوه انجام تکالیف و مسئولیت‌های شغلی است

افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان: برای آنکه روحیه کارکنان تقویت شود و رضایت آنان از حرفه‌اشان افزایش یابد، نظریات گوناگونی ارائه شده است.

کاهش حوادث و ضایعات کاری: در بسیاری از مؤسسات، حوادث کاری عمدتاً بواسطه عدم آگاهی و مهارت کافی کارکنان رخ می‌دهد. این بیان خصوصاً در مورد کسانی که با ابزارها و تجهیزات حساس و توأم با خطر در کارخانجات سروکار دارند، مصداق بیشتری دارد. علاوه بر حوادث مختلف که بواسطه فقدان مهارت و دانش افراد بوجود می‌آید، ضایعات کاری و افزایش هزینه‌های سازمان نیز از جمله نتایج نقصان دانش و توانش نیروی انسانی در سازمان‌ها می‌باشد. بنابراین ضرورت دارد با توجه به مسائل مطرح شده و همچنین عواقب آنها، آموزش ضمن خدمت بطور جدی مورد توجه سازمانها قرار گیرد (شریعت‌مداری، ۱۳۸۸).

بهنگام سازی دانش و توانایی نیروی انسانی در سازمان: شالوده افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها مستلزم تاکید بر نیروی انسانی از نظر کیفی و ممانعت از نابهنگام شدن افراد در حرفه‌شان می‌باشد. این مسئله باعث می‌شود که فرد به دلایل مختلف از لحاظ حرفه‌ای فرسوده شود و قادر به انجام وظایف و تکالیف سازمانی نباشد. اگر چه تمامی عوامل ایجادکننده نابهنگامی در حرفه را نمی‌توان از طریق آموزش برطرف ساخت، اما بدون شک آموزش ضمن خدمت کارکنان از طریق بهسازی و نوسازی دانش و توانایی افراد، نقش مهمی در بهنگام‌سازی آنان دارد

کمک به تغییر و تحولات سازمانی: تغییر و تحولاتی که در محیط سازمان بوقوع می‌پیوندد، عمدتاً مستلزم آماده‌سازی پرسنل و نیروی انسانی است. کارکنان سازمان‌ها ممکن است به دلایل مختلفی نظیر دل‌مشغولی اطلاعاتی، نگرانی درباره موفقیت، مقام و وضعیت مالی خود در وضعیت جدیدی دلایل متعدد دیگر در مقابل تغییرات مقاومت کنند. به این دلیل به غیر از تدابیر دیگر نظیر مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی تغییر و ... آموزش و توجیه پرسنل نیز نقش بسیار مهمی را در موفقیت تغییرات ایفاء می‌نماید. بنابراین از جمله مهم‌ترین وظایف آموزش ضمن خدمت در سازمانها، کمک به تغییرات سازمانی است (فرمیتهی؛ ۱۳۹۰: ۵۰).

انطباق با شرایط، اوضاع و احوال اجتماعی: تمامی سازمانهای معاصر در محیطی فعالیت می‌کنند که از لحاظ فرهنگی دارای ارزشها و ایدئولوژی ویژه‌ای هستند. موفقیت بسیاری از آنها در گرو شناخت این چگونگی اجتماعی و انطباق بهینه با آن است. محیط اجتماعی سازمان‌ها که می‌توان آنرا فراسیستم اجتماعی در عین حال حوزه عمل و میدان فعالیت سازمان‌ها را تا حدود زیادی تعیین می‌نماید، دانست. بنابراین شناخت این فراسیستم و درک عمیق آن برای تمامی کارکنان سازمان‌ها خصوصاً مدیران و تصمیم‌گیرندگان سطوح عالی سازمان از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار است.

تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان: یکی از راههای ایجاد هماهنگی و همدلی، استفاده از آموزشهای ضمن خدمت می‌باشد که از یکسو زمینه تماس متقابل کارکنان با یکدیگر در محیط آموزشی را فراهم می‌سازد و از سوی دیگر و از طریق افزایش دانش و اطلاعات شغلی، برداشتها و علایق حرفه‌ای تقریباً یکسانی را در آنها ایجاد می‌کند (فرمیتهی؛ ۱۳۹۰: ۵۰).

¹Training & human resource development

بنا به موارد طرح شده می توان مهم ترین عواملی که نیاز به آموزش را در سازمان نشان می دهد را به شرح زیر عنوان کرد:

- جابجایی های افقی و عمودی در سازمان
- ورود کارکنان جدید به سازمان
- پیشرفت سریع در علوم و تکنولوژی
- تزریق روابط انسانی به سازمان
- حرکت به سوی بهره‌وری همه جانبه در سازمان
- پیچیده و به سمت ماشینی شدن سازمان و.. (شریعتمداری، ۱۳۸۷)

۲- بیان مسئله و اهمیت تحقیق

با تغییرات سریع محیطی، ظهور و پیچیده تر شدن مشاغل و وظایف شغلی جدید، و رقابت در محیط به سرعت در حال تغییر کسب و کار امروزی و لزوم پاسخ گویی به نیازهای مشتریان، نقش آموزش و تغییر در دانش، مهارت، توانایی ها و رفتار کارکنان کاملاً محسوس می باشد. افزایش کارایی سازمان ها در گرو افزایش کارایی منابع انسانی است و آموزش فرد را برای انجام کار توانمند می کند و توانایی ها، مهارت ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی را بهبود می بخشد (رابینز، ۱۹۸۸، ص ۲۴۰). کارکنان قبل از آموزش با ۲۰ تا ۳۰ درصد توانایی خود کار می کنند، اما چنانچه آنان آموزش ببینند و به طور مناسب ترغیب شوند، ۸۰ تا ۹۰ درصد توانمندی ها و شایستگی های خود را آشکار می سازند (مارک، ۱۹۹۰) آموزش در حقیقت لازمه فرایندهای مدیریتی است و بدون آموزش پایه های این فرایندها سست و متزلزل می شود. (رسولی و صالحی، ۱۳۹۳). بنابراین آموزش کارکنان یک امر حیاتی و اجتناب ناپذیر است که باید به طور مستمر با مجموع فرایندهای مدیریت مورد توجه قرار گیرد، تا سایر فعالیت های مدیریت مفید واقع شود.

۳- مبانی نظری تحقیق

۳-۱- توسعه منابع انسانی

تعریف توسعه منابع انسانی آسان نیست و تاکنون هیچ نقطه نظر خاص یا ساختار توسعه منابع انسانی بارزی ارائه نشده است. تعاریف توسعه منابع انسانی گوناگونی در آمریکا مورد تحقیق قرار گرفت و هیچ توافقی در تعریف این زمینه وجود ندارد و توسعه منابع انسانی بیشتر تلفیقی از چشم اندازهای چندگانه است (Gupta & Sahoo, 2017). مجموعه فعالیت های سازمانی که در مدت زمان معینی صورت می گیرد و برای ایجاد تغییرات رفتاری در کارکنان طراحی می شود (Gibb, 2015). توسعه منابع انسانی شامل برنامه ها، سیستم ها و فعالیت هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می شود (جزئی و همکاران، ۱۳۸۹). فراگرد توسعه علم و تکنولوژی در واقع کلید اصلی توسعه است و دست یافتن به بینش علمی و توسعه در آن نیازمند محیط مناسب و شرایط خاص برای نیروی انسانی می باشد و این امکان پذیر نخواهد بود مگر این که به توسعه نیروی انسانی توجه ویژه شود (موسوی نیک و همکاران، ۱۳۹۱). در مورد توسعه منابع انسانی بحث فراوان است ولی آنچه در این راستا اهمیت دارد این است که امروزه توسعه منابع انسانی تنها با آموزش های تخصصی و فنی حاصل نمی شود بلکه باید از طریق نظام آموزشی جامع به پرورش کارکنان سازمان پرداخت. اهمیت توسعه منابع انسانی بر کسی پوشیده نیست، با در نظر گرفتن بازار رقابتی و توسعه خواسته های مشتریان که خواهان محصولات متنوع با کیفیت عالی می باشند، سازمانها چاره ای جز اتخاذ راهبرد توسعه محصول ندارند. توسعه محصول، تولید و ارائه محصولات و خدمات جدید یا بهینه سازی محصولات و خدمات فعلی است. تجربه نشان می دهد که هر چه پیچیدگی محصول بیشتر شود، گستردگی فرآیند توسعه محصول نیز بیشتر شده و نیاز به منابع انسانی توانمند خلاق، نوآور و با دانش بیشتر می گردد که لازمه تمام آنها، داشتن راهبردهای هدفمند توسعه منابع انسانی به منظور ارتقاء دانش کارکنان، اجرا و ارزیابی بهینه آنها است (Sirca et al, 2012).

¹ Marc G.sw

۳-۲- آموزش کارکنان

آموزش به مفهوم تغییر دانش^۱، نگرش و تعامل با همکاران است (Weru et al, 2014). ایجاد فرصت مناسب و نوعی تلاش در جهت بهبود عملکرد در ارتباط با مسائل حوزه ی مربوطه می باشد (Keyna, 2013). کوشش در جهت تغییر آگاهی های افراد که فرد را برای کسب آگاهی های تازه؛ برانگیخته و در جهت تغییر عادات و رفتارها پروراند و جهت فکری و سرنوشت انسانها را عوض می کند (آرمان و خسروی، ۱۳۹۲).

تجربه ای مبتنی بر یادگیری و به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد، تا او را قادر به انجام کار و بهبود بخشی، توانایی ها، تغییر مهارتها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی نماید (Imran et al, 2013).

منظور از آموزش کارکنان، کلیه تلاش ها و کوشش هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت های فنی و حرفه ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتارهای مطلوب در کارکنان یک سازمان می باشد که آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت های شغلی خود می نماید (رسولی و صالحی، ۱۳۹۵).

هدف از آموزش کارکنان، افزایش توانایی های تخصصی و مهارت آن ها در انجام وظایف محوله و به فعل درآوردن پاره ای از توانایی های بالقوه آن هاست. به طور کلی می توان اهداف آموزش و بهسازی را در موارد زیر خلاصه نمود: (خدایی و خلیل آباد، ۱۳۹۱).

افزایش توانایی و رشد فردی کارکنان در جهت بهبود کارایی و بهره وری آنان

آموزش مهارت های جدید به جای مهارت های منسوخ

متناسب سازی دانش، نگرش و مهارت افراد با شغل سازمانی آنان

ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان و بهبود تعهد کارکنان نسبت به سازمان

ایجاد سازمان یادگیرنده

افزایش روحیه کارکنان، ثبات نیروی کار، افزایش رضایت شغلی و بهبود روابط با ارباب رجوع

ایجاد آگاهی علمی و ارتقای سطح اطلاعات و دانش کارکنان

ارتقای قابلیت ها و توانایی های کارکنان و سازمانها

ارتقای سطح آگاهی اجتماعی کارکنان و سازمانها

توسعه مهارتها و توانایی های انجام کار

بهبود عملکرد

به روز کردن اطلاعات کارکنان

ترفیع شغل و آماده سازی برای ترفیع

حل مسائل

آشنا کردن کارکنان جدید با هدفهای سازمان و آشنا کردن کارکنان قبلی با هدفهای جدید سازمان

رشد شخصیت، ارزشها و اخلاقیات برای رسیدن به نظامی مطلوب (Gibb, 2015).

۳-۳- توسعه و آموزش

تعریف توسعه نشان می دهد که این تعریف آینده نگر است. توسعه دلالت بر یادگیری دارد که لزوماً به شغل فعلی کارمند مربوط نیست. در عوض کارکنان آن را در مشاغل یا موقعیت های دیگر در سازمان آماده شده و توانایی خود را برای حرکت به سمت کارهایی که ممکن است هنوز وجود نداشته باشند، افزایش می دهند. توسعه نیز ممکن است به آماده شدن کارکنان برای تغییرات در مسئولیت ها و نیاز در شغل فعلی آنها کمک کند، همانند تغییرات ناشی از فناوری های جدید، طرح های کار یا مشتریان. در مقابل آموزش به طور سنتی در بهبود عملکرد کارکنان در شغل فعلی خود تمرکز دارد. بسیاری از سازمان ها بر برنامه های آموزشی برای دستیابی به اهداف کسب و کار تمرکز دارند. در این سازمان ها، آموزش و توسعه مرز مشخصی ندارند.

¹ Knowledge

جدول: تفاوت سنتی آموزش در مقابل توسعه

آموزش	توسعه	
	آینده	تمرکزها
رایج یا حال	پایین	استفاده از تجارب کاری
آمادگی برای شغل رایج	آمادگی برای دگرگونی	هدف
نیاز شده	اختیاری	مشارکت

مشاغل امروزی کمتر شامل کارهای تکراری هستند و بیشتر بر روی پایگاه گسترده دانش تکیه می کنند. شغل ها کمتر احتمال دارد که به طور مادام العمر دوام داشته باشند، بنابراین کارکنان باید برای موقعیت های تازه ایجاد شده آماده شوند. فراتر از دانستن الزامات شغلی، کارکنان نیاز دارند تا کسب و کاری را که در آن در حال کار هستند درک کنند و قادر به پرورش روابط ارزشمند با همکاران، مدیران، تامین کنندگان و مشتریان باشند. یادگیری چنین مهارت هایی نیاز به سابقه کار مفید و همچنین برنامه های آموزشی موثر دارد. همچنان که سازمان توسعه کارکنان را ارائه می دهد و کارکنان مشاغل خود را کنترل می کنند آنها نیاز دارند که منافع خود، مهارت ها و ضعف هایشان را تعیین نموده و تجارب توسعه از جمله شغل، روابط، دوره های آموزشی رسمی و غیر رسمی را دنبال کنند.

تجربه کشورهای موفق نشان می دهد که آموزش، پیوسته به منزله کلید توسعه و پیشرفت در نظر بوده است اثرات آموزش در کسب موفقیت برای مراکز تحقیق و توسعه بر کسی پوشیده نیست. یک محقق باید دانش خود را در یک یا چند زمینه علمی - فنی گسترش دهد و مهارت ها و تکنیک های مختلف را فراگیرد (Weru et al, 2014). نکته مهم این است که پایان هر دوره آموزش برای محقق نه پایان بلکه آغاز آن است، تا در میدان عمل، آموخته ها را به کار گیرد و همزمان به تکمیل آنها بپردازد. یک محقق به هر حال در میان جمعی از همکاران خود قرار دارد و حاصل کار او، اغلب به صورت حل غیر منتظره یک مشکل با استفاده از آموخته های قبلی به استعداد و بلوغ و در آمیختن فنون گوناگون جلوه گر می شود. این تفاوت عمده ای است که مدیر باید بین پرسنل شاغل در یک خط تولید و نیروهای محقق در هدایت مجموعه تحت مدیریت خود به آن توجه داشته باشد. از بررسی تاریخی شگفتی ها و دستاوردهای علمی و فنی و پژوهش در عرصه های گوناگون زندگی انسان ها، نتیجه گرفته اند که بسیاری از مهارت های ساده که امروز بدیهی محسوب می شود، برای نمونه حتی خواندن و نوشتن و حساب کردن، که میلیون ها انسان قادر به انجام آن هستند، محصول صدها و هزاران سال توسعه فرهنگی تراکم پذیر بوده است و همه نظام های اقتصادی بر یک «بنیان دانایی» استوارند. این دانایی ها پیوسته تحول می یابند و دانایی شگفت انگیز دیروز که گاهی جادویی و خارق العاده تلقی می شدند، امروز به یک کار و مهارت عادی تبدیل می شود. این نوآوری ها با چنان سرعتی پیش می رود که هر واحد از زمان، معادل پولی بسیار ارزشمند پیدا می کند. به اعتقاد الوین تافلر یافته ها و دستاوردهای علمی و فنی، همه جوامع را به چالش می طلبد و به نهادهای گوناگون به ویژه نهاد آموزش و پرورش، بیش از هر دستگاه دیگر هشدار می دهد که برای روبرویی با چنین تحولاتی لازم است خود را مجهز آماده سازد. این آمادگی بیش از همه باید در عرصه تفکر و پژوهش تحقق یابد. سرمایه گذاری علمی برای نیروی انسانی تنها سرمایه گذاری انسانی است که نه تنها مستهلک نمی شود، بلکه به طور فزاینده، بازده آن افزایش می یابد و حد آن قابل اندازه گیری نیست. برای تولید علم و دانش زمینه هایی لازم است که عمده ترین آن آموزش است. اهمیت بینش علمی و پژوهشی یک ضرورت اجتناب ناپذیر است و نقش آموزش و پرورش، از طریق آموزش مستمر در تولید و توسعه علمی و پژوهشی کاملاً مشخص و واضح می باشد (آرمان و خسروی، ۱۳۹۲).

آموزش یک وظیفه اساسی در سازمان ها و یک فرایند مداوم و همیشگی است و موقت و تمام شدنی نمی باشد (Kennedy, 2015). بلکه آموزش و توسعه منابع انسانی، نوعی سرمایه گذاری مفید و یک عامل کلیدی در توسعه محسوب میشود که اگر به درستی و شایستگی برنامه ریزی و اجرا شود، می تواند بازده قابل ملاحظه ای داشته باشد.

امروز به اعتقاد همه صاحب نظران و متخصصان آموزش و فراگیری علوم کسب مهارت های لازم در زمینه های تخصصی بعنوان یک ضرورت اجتناب ناپذیر اجتماعی از اهمیت و جایگاه ویژه ای در امر توسعه کلان برخوردار است. این اهمیت به ویژه در شکل خاص آن از این مسأله نشأت میگیرد که انسان ها به مدد آموزش توأم با پرورش خواهند توانست توانایی های نامحدود خود را

در میدان عمل به منصف ظهور برسانند. ساخارو و یولوس^۱ بر این باور است که آموزش نه تنها یکی از حقوق اولیه و اصلی انسان است بلکه اصولاً رکن اصلی توسعه اقتصادی و اجتماعی جامعه نیز به حساب می‌آید (مظاهری راد، ۱۳۹۴).

اجرای آموزش و توسعه نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، بطور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی و اثربخشی خود بیفزایند. در جامعه‌ای که به سرعت در حال دگرگونی است آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید برای آن منابعی را در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشته باشد (Gupta & Sahoo, 2017). آموزش باعث میشود که از یک سو مهارت کارکنان و مدیران، همواره به روز باشد و به اصطلاح منسوخ نشود و از سوی دیگر، فرد نسبت به کار خود احساس بی‌زاری نکند و رضایت شغلی‌اش کاهش نیابد. اهمیت مزایایی که در جهت نیل به اهداف سازمان میتوان برای آموزش و توسعه نیروی انسانی قائل شد به شرح زیر خلاصه میشود:

- بهبود در نحوه انجام وظیفه و کم و کیف کار
- امکان جایگزین کردن متخصصها در شرایط اضطراری
- امکان استفاده از منابع داخلی و کاهش هزینه‌ها از این راه
- کاهش حوادث و ضایعات
- ایجاد ثبات بیشتر در سازمان
- کاهش میزان تفاوت‌ها و افزایش قدرت خود کاری (صبرکش و همکاران، ۱۳۹۲)

۴- رویکردهای توسعه کارکنان

سازمان‌ها معمولاً چهار رویکرد در زمینه منابع انسانی دارند (Noe et al, 2009)

آموزش رسمی^۲: کارگاه‌های آموزشی، دوره‌های دانشگاهی، آموزش‌های مورد حمایت شرکت‌ها، دوره‌های آموزشی کوتاه مدت با محتوای خاص برای مخاطبان، برنامه سخنرانی از سوی کارشناسان کسب و کار از جمله برنامه‌های آموزشی رسمی است که سازمان‌ها در محل کار یا خارج از آن استفاده می‌نمایند.

ارزیابی^۳: اطلاعاتی به صورت بازخورد به فرد در مورد رفتار، عملکرد و مهارت‌هایش ارائه می‌شود. سازمان از فرایند ارزیابی برای شناخت نقاط قوت کارکنان و شناسایی افراد با پتانسیل مدیریتی و یا شناسایی مناطقی که در آن تیم نیاز به توسعه دارند استفاده می‌کنند. در ارزیابی جهت حمایت از توسعه، اطلاعات ضمنی به اشتراک گذاشتن با کارمندی که مورد ارزیابی است جمع‌آوری شده و بازخورد به کارکنان در مورد رفتار، سبک ارتباطات یا مهارت‌ها همراه پیشنهادهای برای اصلاح نقاط ضعف مهارت‌ها ارائه می‌گردد (Howard & Bray, 1998). بر اساس اطلاعات ارزیابی که ممکن است از کارکنان، همسالان، مدیران و یا مشتریان بدست آید و فرصت‌های موجود توسعه، کارکنان باید اقدامشان را توسعه دهند تا تلاششان در جهت بهبودی هدایت شود.

تجربه کاری^۴: اکثر توسعه از طریق تجربه کاری رخ می‌دهد (McCall, 1998). در این حالت فرد در مواجهه با الزامات شغل مهارت‌ها، دانش و الگوهای ذهنی خود را توسعه می‌دهد. تجارب کار از طریق ترکیبی از روابط، مشکلات، خواسته‌ها، وظایف و دیگر ویژگی‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا به وسیله بسط دادن مهارت‌های خود در مواجهه با چالش‌های جدید توسعه یابند. کارکنان باید مهارت‌های جدید را یاد بگیرند، مهارت‌ها و دانش خود را در روش‌های جدید اجرا کنند و در تجربه‌های جدید مسلط شوند (Snell, 1990). تجربه کاری که توسعه کارکنان را پشتیبانی می‌کند، ممکن است شامل بزرگ شدن کار و اضافه کردن چالش‌ها یا مسئولیت‌های جدید به شغل فعلی کارکنان، چرخش شغلی و حرکت کارکنان از طریق یکسری از تکالیف شغلی در یک یا چند منطقه کاربردی تر و به تبع آن افزایش حقوق و دستمزد کارکنان و کسب تبلیغات سریعتر، نقل و انتقالات شامل افزایش مسئولیت‌های شغلی یا جبران خسارت و یا صرفاً انتقال به بخش دیگری از کشور و حتی به یک کشور دیگر با سطح مسئولیت مشابه، ترفیع شامل مسئولیت و اقتدار بیشتر نسبت به شغل قبلی و افزایش دستمزد، حرکت رو به پایین با دادن

¹- Sakhar & Yolos

² Formal Education

³ Assessment

⁴ Job Experience

مسئولیت و قدرت کمتر به کارکنان به دلیل عملکرد ضعیف به گونه ای که آنها بتوانند مهارت های مختلف خود را توسعه دهند و وظایف موقتی با سازمان های دیگر جهت بهره مندی از مهارت های یک کارمند در یادگیری در یکی دیگر از سازمان ها و یا فرصت مطالعاتی یا مرخصی از سازمان برای تمدید یا توسعه مهارت ها باشد.

روابط بین فردی^۱: روابط شخصی به صورت روابط مراد - مریدی و مربی گری انجام می گیرد. کارمندان می توانند دانش خود را در مورد سازمان و مشتریان با تعامل با یک عضو با تجربه تر سازمان افزایش دهند. عضو با تجربه تر سازمان اغلب در نقش مربی یا ناظر می تواند به توسعه درک کارکنان از سازمان و مشتریان کمک کند. مربی برای ایجاد انگیزه در کارکنان کار می کند و به آنها کمک می کند تا مهارت هایشان را توسعه دهند و تقویت و بازخورد ارائه می دهند (Peterson & Hicks, 1996).

۵- چالش های مربوط به توسعه

یک سیستم به خوبی طراحی شده برای توسعه کارکنان می تواند به سازمان در مواجهه با سه چالش گسترده کمک کند. **سقف شیشه ای^۲:** مانعی است که برای جلوگیری زنان و اقلیت ها از دستیابی به مشاغل بالا در سازمان مشاهده شده است. سقف شیشه ای احتمال عدم دسترسی به برنامه های آموزشی را ایجاد می کند، سابقه کار مناسب و روابط تکاملی مانند مربیگری را توسعه می دهد (Raymond, 2011). سازمان ها می توانند سیستم های توسعه برای کمک به شکستن از طریق سقف شیشه ای را استفاده کنند. توسعه برنامه ها می تواند اطمینان حاصل کند که این کارکنان دسترسی به منابع دسترسی به منابع توسعه مانند مربیان، ناظران و وظایف توسعه شغلی را دریافت می کنند.

برنامه ریزی جانشینی^۳: فرایند شناسایی و ردیابی کارمندان با پتانسیل بالاست که قادر به پر کردن موقعیت های مدیریت ارشد در زمانی است که خالی می شوند. بسیاری از سازمان ها موجب دامن زدن به روند کوچک سازی از طریق برنامه های اولیه بازنشستگی می شوند. وقتی موقعیتی در بالای سازمان خالی می شود، بسیاری از مدیران میانی و اغلب غیرآماده برای مسئولیت های سطح بالا را تعیین می کنند. این موقعیت آگاهی به نیاز برای برنامه ریزی جانشینی را افزایش داده است. برنامه ریزی جانشینی تضمین می کند که سازمان کارکنان واجد شرایط را برای پر کردن شغل مدیریت همچون مدیران بازنشسته آماده می کند و بر روی توسعه کارکنان با پتانسیل بالا متمرکز است. برنامه ریزی جانشینی موثر شامل روش انتخاب کارکنان با پتانسیل بالای سازمانی و ارائه آن ها با تجربه رشد و نمو در ارتباط با جانشینی پست مورد نظر است (Dowell, 2002).

مدیران ناکارآمد^۴: عدم حساسیت به دیگران، تکبر، مهارت های ضعیف مدیریت، تضاد، ناتوانی در پاسخگویی به اهداف کسب و کار و ناتوانی در انطباق با تغییر منجمله رفتارهای ناکارآمد یک مدیر می باشد. برای مدیران ناکارآمد که پتانسیل کمک به سازمان را دارند، سازمان ممکن است توسعه هدفمندی را در اصلاح زمینه های عملکرد را ارائه دهد. این روند شامل جمع آوری اطلاعات در مورد شخصیت مدیر، مهارت ها و منافع، فراهم آوردن باخورد، آموزش و مشاوره و حصول اطمینان از اینکه مدیر می تواند رفتارهای کاربردی جدید در شغل اعمال کند می باشد (Raymond et al, 2011).

نتیجه گیری

جوامع بشری با سرعتی شگفت انگیز در حال توسعه و تغییر و تحول می باشد و این تحولات جنبه های مختلف زندگی را دربر می گیرد. در دنیای متحول امروزی که زیر بنای آن را اقتصاد دانش محور شکل می دهد، فقط سازمان هایی می توانند به بقای خود ادامه دهند که سرمایه انسانی را جذب و حفظ کنند و توسعه دهند. از این رو منابع انسانی توسعه یافته نقش اساسی در رشد، پویایی و بالندگی یا شکست و نابودی یک سازمان دارند. امروزه سازمان ها دیگر به انبوهی از تولید، ذخایر مالی و فزونی منابع انسانی خود نمی بالند، بلکه بالندگی سازمان ها در گرو دانایی و سرمایه هوشمند و دانش آنهاست. پیشرفت علوم و فنون، دانشهای جدیدی را مطرح می سازد که نیازهای جدیدی را نیز برای انسانها ایجاد می کند.

¹ Interpersonal Relationships

² The Glass Ceiling

³ Succession Planning

⁴ Dysfunctional Managers

استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین و بزرگترین ثروت هر جامعه به صورت مسئله‌ی حائز اهمیت مورد توجه دولت‌ها بوده است. کشوری که نتواند مهارت‌ها و دانش مردمش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به نحو مؤثری بهره برداری کند، قادر نیست چیز دیگری را توسعه بخشد. آموزش همواره به عنوان وسیله‌ی مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت مد نظر قرار می‌گیرد و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان را تشکیل می‌دهد. بدین جهت به منظور تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره‌گیری هر چه مؤثرتر از این نیرو، بی‌شک آموزش یکی از مهمترین و مؤثرترین تدابیر و عوامل برای بهبود امور سازمان بشمار می‌رود. از طرفی توسعه منابع انسانی تنها با آموزش‌های زیاد حاصل نمی‌شود بلکه باید به صورت برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند عمل نمود. آموزش یک فرآیند مداوم و همیشگی است و موقت و تمام‌شدنی نمی‌باشد. کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان، اعم از مشاغل ساده یا مشاغل پیچیده، مدیر یا زیردست، محتاج آموزش و یادگیری و کسب دانش و مهارت‌های جدید هستند و باید همواره برای بهتر انجام دادن کار خود از هر نوع که باشد، روش‌ها و اطلاعات جدیدی کسب نمایند. مضافاً اینکه هر وقت شغل کارکنان تغییر پیدا کند، لازم است اطلاعات و مهارت‌های جدیدی برای ابقای موفقیت آمیز وظایف شغل مربوطه را فرا بگیرد.



مراجع

۱. آرمان، مانی و خسروی، محبوبه، ۱۳۹۲، اعتبارسنجی الگوی آموزش نیروی انسانی با رویکرد شایستگی، بهبود و تحول، دوره ۲۳، شماره ۷۱، صص ۴۹-۷۳
۲. جزئی، نسربین و همکاران (۱۳۸۹) تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، ۱۵-۲۹
۳. خدایی، زهرا، خلیل آباد، حسین، ۱۳۹۱، توسعه گردشگری با تاکید بر نقش آموزش نیروی انسانی، مطالعات مدیریت شهری، دوره ۴، شماره ۱۲، صص ۴۷-۵۸.
۴. ریموند نوئه و همکاران (۲۰۱۱) مدیریت منابع انسانی، ترجمه: خراسانی، اباصلت، رحیمی، سمیه، نجفی، رامین، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
۵. شریعت‌مداری، مهدی (۱۳۸۸)، ضرورت و نقش آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه، نشریه مدت، شماره ۷۲، صص ۶۸-۷۰
۶. فرمیپنی فراهانی (۱۳۹۰)، برنامه ریزی آموزشی و درسی، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی
۷. کریم پور، ارسلان، ضرورت و نقش آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه در هزاره سوم، نشریه فراسوی مدیریت، صص ۱-۵
۸. گائینی، ابوالفضل، نجاری، رضا (۱۳۹۵)، مدیریت منابع انسانی با رویکرد اسلامی، چاپ دوم، قم: ناشر پژوهشگاه حوزه و دانشگاه
۹. مظاهری‌راد، حمید، ۱۳۹۴، اهمیت آموزش و بهسازی منابع انسانی، Modir.ir
۱۰. موسوی نیک، محسن و همکاران، ۱۳۹۱، نگاهی به آموزش، بهسازی و تاثیر آن بر توسعه منابع انسانی در صنعت، فن آوری سیما، شماره ۵۱، صص ۴۹-۵۴
11. Dowel B. E., 2002, Succession Planning in Implementing Organizational Interventions, eds.J.Hedge and E.D.pulakos, pp.78-102.
12. Gibb S, 2015, Human Resource Development, Edinburgh Busines School.
13. Gupta R &Sahoo P, 2017, HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study", European Journal of Training and Development, Vol. 40, No. 5 pp. 345-365
14. Imran A et al, 2013, The Effect of Training on Employee Performance, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.4, pp.137-147
15. Kennedy, M (2015) Towards a Taxonomy of System Dynamics Models of Higher Education, Library Management, Vol.23, No.2, pp.1-12
16. Keyna N, 2013, Relation between training and performance, European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 3, No.1 , pp 95-117
17. Sirca N et al, 2012, The relation between human resource development system and job satisfaction, Management Knowledge and learning, pp.977-987
18. Weru J et al, 2014, The Relationship between Training and Development on Performance of State Owned Corporations, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 9, pp.57-75