

اهمیت آموزش نیروی انسانی

خداداد زارع

مقدمه

در دهه اخیر، برنامه ریزی نیروی انسانی به عنوان یکی از پیچیده ترین، رقابتی ترین و فنی ترین زمینه های فعالیت مدیران در کارکرد منابع انسانی برای پاسخگویی به انتظارات کارکنان و جامعه در سطح خرد و کلان به کار گرفته می شود. در ابتدا کافی بود که کارفرما و کارگر به توافق برسند، اما همراه با توسعه دانش و تغییر توقعات و گسترش شهر نشینی، کارفرمایان و در پی آن، مدیران به ضرورت شناخت نیازهای نیروی کار و تأثیر آن بر کارکرد سازمان و تطبیق آن به هدفهای سازمان پی بردند. وجود تجمعات صنفی و کارگری و نقش

ضرورت آموزش

یکی از اساسی ترین تفکرات مدیران سازمانها به ویژه مدیران آموزش را آموزش کارکنان تشکیل می دهد و برنامه ریزان آموزشی در تمام سازمانها به عنوان یکی از حساس ترین و مهم ترین وظایف حرفه ای خویش با امور آموزش کارکنان سروکار دارند، اگر چه بسیاری از تکنیک ها و روشهای برنامه ریزی آموزشی در سطح خرد و کلان برای آموزش کارکنان قابل اجرا است، اما موفقیت در این امر تا حد زیادی مستلزم درک و بینش علمی از ویژگیهای بزرگسالان و ماهیت آموزش کارکنان است.

دولت ها در تعیین سیاست اقتصادی و خودکفایی ملل، وجود برنامه هایی را که هم نیازهای جامعه را برآورد و هم هدفهای نیروی کار و سازمان را حمایت و پشتیبانی کند، ضروری کرده است. افزایش سطح آموزش افراد جامعه، گوناگونی تخصص ها، وسعت و پیچیدگی سازمانها، تکنولوژی، تغییر سریع توقعات افراد از دیگر متغیرهایی است که نقش مدیران نیروی

مقوله آموزش کارکنان در ایران، اگر چه قریب به نیم قرن دارای قدمت است، اما عملاً از انسجام و پویایی لازم برخوردار نبوده است و تنها در چند دهه اخیر مورد توجه ویژه قرار گرفته است. با این همه امید می رود با توسعه و بینش لازم در خصوص اهمیت و ضرورت آموزش کارکنان و رفع موانع دیدگاهی و ساختاری موجود، شاهد تحولات بنیادی در این حوزه از معرفت بشری باشیم

سازمانها و نهادهای مختلف هر جامعه ای عموماً بر اساس نیازهای معینی شکل گرفته و توسعه می یابند. از این رو اهداف مؤسسه ای معمولاً نشانگر نیاز یا نیازهای ویژه ای است که برای ادامه حیات اجتماعی ضروری می باشد. تا زمانی که نیازهای مذکور پایدار و باقی باشند، سازمانها نیز به حیات خود ادامه می دهند و از طریق فعالیتهای خود، در راستای برطرف کردن این نیازها گام بر می دارند. بررسی مسیر شکل گیری و تحول سازمانهای بشری نشان می دهد که در گذشته به دلیل عدم پیچیدگی جوامع و تکنولوژی

انسانی را برای تدوین برنامه های کارا و مؤثر قابل اهمیت ساخته است. همچنین برنامه ریزی نیروی انسانی در محدوده های زمانی متفاوت به عنوان ابزاری که مستقیم یا غیر مستقیم، اهداف، برنامه ها و استراتژیهای سازمانی را به هدفها و برنامه های نیروی انسانی ارتباط می دهد، مورد بحث و توجه صاحب نظران بوده است. به طور کلی سازمانها چه مدیر نیروی انسانی داشته باشند یا نه، با اموری از قبیل استخدام نیرو، آموزش، پرداخت حقوق و مزایا و ترک خدمت روبرو هستند. اگر برنامه ریزی امور فوق توسط متخصص صورت گیرد، مسلماً سهم عمده ای در اثربخشی سازمان خواهد داشت.

که در ۵ سال، نیمی از اطلاعات بشری منسوخ گردیده و اطلاعات و دانش جدید جایگزین آن گردیده است.

در دنیای معاصر، پیش از هر زمان دیگری، بقا و دوام سازمانها در ایجاد و تعادل بین روش های انجام کار در سازمان با تغییر و تحولات و نوآوری های فراسازمانی است. این بیان، خصوصاً در صنایع و سازمانهای تجاری معنا و مصداق بارزی می یابد زیرا عدم استفاده از تکنولوژی جدید در سازمان، به معنای از دست دادن بازار کار و مشتریان و در نتیجه اضمحلال و نابودی سازمان می باشد. در این میان شاید از جمله مسائلی که اکثر صاحب نظران مدیریت و برنامه ریزی آموزشی در خصوص آن توافق دارند، آن است که کلید اصلی این تعادل در استفاده از مکانیزم مؤثر آموزش کارکنان نهفته است.

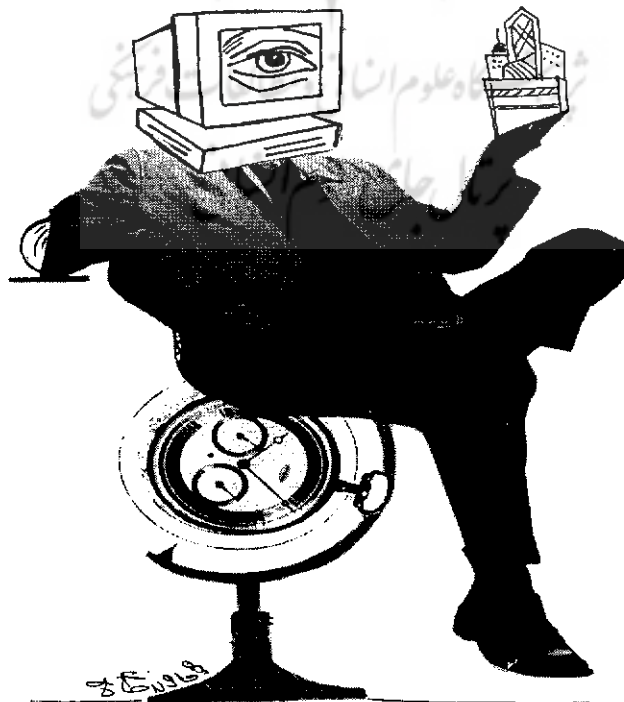
اهمیت و ضرورت این تعادل و همسوئی و نیز درک ضرورت آموزش کارکنان و نقش آن در بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف منجر به آن شده است این چگونگی در سازمانهایی که از تکنولوژی در سطح بالایی بهره می برند و پیروزی یا موفقیت آنان بسته به کار بست روشها و فنون

پیشرفته انجام امور است، از اهمیت و حساسیت ویژه ای برخوردار می گردد. برای مثال در مؤسسات و سازمانهایی مانند بانکها و مؤسسات تجاری که پیشرفت و توسعه آنان وابسته به جلب رضایت مشتری و ارائه خدمات بهتر و کیفی می باشد، مقوله آموزش کارکنان اهمیت بیشتری می یابد. به همین دلیل در بسیاری از ممالک توسعه یافته، آموزش پرسنل سازمانها به عنوان

محدود، ساختار سازمانها و کارکردهای آنها نیز عموماً ساده و ابتدایی بوده است. به همین علت هر فرد می توانست ظرف مدت کوتاهی از طریق کارآموزی و یا آموزشهای استاد - شاگردی برای مشاغل خاص آماده شود. با این همه به سبب ظهور تدریجی تغییر و تحول در ابعاد مختلف زندگی بشری خصوصاً پس از انقلاب صنعتی که چهره ویژه ای به مشاغل و حرف بخشید، آموزش استاد - شاگردی توانایی خود را برای آماده سازی افراد جهت تصدی مشاغل از دست داده است. تحولاتی که در سایه اختراعات، ابداعات و نوآوری ها به منصه ظهور رسید، بر ابعاد مختلف زندگی تأثیر شگرفی گذاشت و در این سازمانها به عنوان نهادهای برخاسته از بطن اجتماع، ناگزیر از همگامی و همسوئی با این تحولات بودند و بدین ترتیب ساختارهای سازمانی از اشکال ساده و سستی به سوی انواع پیچیده و تخصصی سوق یافتند و وظایف و عملکردهای آنان نیز معقول و پیچیده شدند. در چنین وضعیتی آماده شدن برای حرفه ای معین، مستلزم صرف وقت زیاد و آموزشهای تخصصی بود و بدین ترتیب آموزش کارکنان، بتدریج

جایگاه ویژه ای در غالب مشاغل پیدا کرد.

در حال حاضر نیز آموزش کارکنان در سازمانهای مختلف، از جایگاه خاصی برخوردار است؛ زیرا در چند دهه اخیر بیش از هر دوران دیگری در طول تاریخ بشر، علوم و تکنولوژی پیشرفت نموده است و این تحول به حدی است که عصر حاضر را عصر (In formation half life) نیم عمر اطلاعات نامیده اند. یعنی دورانی



انواع آموزش کارکنان

۱- آموزش برحسب زمان

الف: آموزش کوتاه مدت تخصصی

ب: آموزش بلندمدت

ج: آموزش ترکیبی

۲- آموزش بر حسب ماهیت:

الف: آموزش توجیهی (ویژه افراد جدید استخدام)

ب: آموزش مجدد (بازآموزی)

ج: آموزشهای جبرانی

د: دانش افزایی (ارتقاء)

۳- آموزش برحسب هدف و منظور:

الف: آموزشهای ویژه یا تخصصی

ب: آموزشهای عمومی (امنیت، بهداشت و...)

مکانیزمهای آموزش کارکنان

۱- آموزش چهره به چهره یا حضوری

۲- آموزش در اوقات بیکاری

۳- آموزش سیار (موبایل)

۴- دوره های ساندویچی (تلفیق تئوری و عمل)

۵- استفاده از شیوه دسته بندی مراکز آموزش

۶- مراکز منابع آموزشی

۷- خودآموزی کارکنان

۸- انجمن های کارکنان

۹- آموزش مبتنی بر شایستگی

۱۰- آموزش از راه دور

۱۱- اعطای فرصتهای مطالعات

بخشی از یادگیری و آموزش مادام العمر در نظر گرفته می شود و تمامی پرسنل در طی دوران خدمت خویش آموزشهای معینی را برای انجام بهینه وظایف و مسئولیتهای شغلی طی می کنند.

برای مثال در بسیاری از شرکتهای صنعتی، تولیدی و خدماتی ژاپن، مؤسسات و مکانهای ویژه ای برای آموزش کارکنان تأسیس شده اند و با بهره گیری از تکنولوژی، افکار و ایده های جدید، بهبود کیفیت عملکرد کارکنان و در نتیجه کارآیی بیشتر سازمان را دنبال می نمایند.

مقوله آموزش کارکنان در ایران، اگر چه قریب به نیم قرن دارای قدمت

سازمانها و نهادهای مختلف هر جامعه ای عموماً بر اساس نیازهای معینی شکل گرفته و توسعه می یابند. از این رو اهداف مؤسسه ای معمولاً نشانگر نیاز یا نیازهای ویژه ای است که برای ادامه حیات اجتماعی ضروری می باشد

است، اما عملاً از انسجام و پویایی لازم برخوردار نبوده است و تنها در چند دهه اخیر مورد توجه ویژه قرار گرفته است. با این همه امید می رود با توسعه و بینش لازم در خصوص اهمیت و ضرورت آموزش کارکنان و رفع موانع دیدگاهی و ساختاری موجود، تحولات بنیادی در این حوزه از معرفت بشری باشیم.

اهداف آموزش کارکنان

۱- بهنگام سازی دانش و توان نیروی انسانی در سازمان

۲- افزایش رضایت شغلی و بهبود وجهه کارکنان

۳- هماهنگ و همسو نمودن کارکنان با سازمان

۴- کاهش حوادث و ضایعات کاری

۵- کمک و تسهیل تغییرات سازمانی

۶- انطباق با شرایط، اوضاع و احوال اجتماعی

۷- تقویت روحیه همدلی و همکاری

۸- افزایش تولید و بهره وری در سازمان

مدیریت آموزش و نیازسنجی

از آنجایی که نیروی انسانی سازمان، ارزشمندترین سرمایه سازمان می باشد و در صورتی که از این سرمایه بالقوه، استفاده درست به عمل آید، اهداف سازمان قابل تحقق خواهد بود و رشد و توسعه مداوم سازمان و کارکنان تسهیل خواهد گردید. به همین دلیل مجموعه عواملی که استفاده مؤثر از نیروی انسانی را میسر می سازند باید مورد توجه مدیران باشد. در عین حال مانند هر عامل دیگر در ارائه خدمات و تولیدات، نیروی انسانی نیز باید بدرستی رشد داده شود و از طریق ایجاد فرصتهای آموزشی مناسب، بالندگی سازمان و کارکنان تسهیل گردد.

علیرغم اهمیت و حساسیتی که نیازسنجی در فرایند برنامه ریزی آموزشی داراست، متأسفانه برآورد و تخمین نیازها بیشتر جنبه سلیقه ای داشته و کمتر به صورت عینی انجام می پذیرد.

دلیل این امر از یک سو ناشی از پیچیده بودن مفهوم نیاز و تعدد و تنوع برداشتها در این زمینه است و از دیگر سو به علت جوان بودن حوزه نیازسنجی و کمبود فعالیتهای و تجارب در این زمینه است.

برای رهایی از اعمال سلیقه و مزاج در امر نیازسنجی می توان با استفاده از اصول و تکنیکهای مختلف نیازسنجی در خصوص نیاز آموزشی کارکنان اقدام نمود.

انواع نیازسنجی

- ۱ - نیازسنجی آلفا
- ۲ - نیازسنجی بتا
- ۳ - نیازسنجی دلتا
- ۴ - نیازسنجی گاما
- ۵ - نیازسنجی اپسیلون
- ۶ - نیازسنجی زتا

شاید مهمترین بخش از فرایند نیازسنجی، مشخص کردن روشها و تکنیکهای مناسب برای برآورد و تخمین نیازها می باشد. متأسفانه علی رغم تلاشهای وسیع انجام شده در حوزه برنامه ریزی آموزش کارکنان، الگوها و روشهای نیازسنجی از رشد کافی و لازم برخوردار نبوده است.



در اینجا ضمن اشاره به اصول نیازسنجی، تکنیکهایی که دارای کاربرد بیشتری در آموزش کارکنان می باشد، آورده می شود.

اصول نیازسنجی

همانند سایر فعالیتهای پیچیده آموزشی، نیازسنجی نیز مبتنی بر یک سری از اصول کلی است که فرایند جمع آوری اطلاعات و دستیابی به نتایج را هدایت می نماید. مهمترین اصول زیر بنای نیازسنجی عبارتند از:

- ۱ - اصل تداوم در نیازسنجی
- ۲ - اصل جامعیت در نیازسنجی
- ۳ - اصل مشارکت در نیازسنجی
- ۴ - اصل عینیت در نیازسنجی

در یک دسته بندی کلی، روشها و فنون نیازسنجی را می توان به چهار طبقه تقسیم نمود.

۱ - الگوهای هدف محور

در این دسته از الگوهای نیازسنجی، شناسایی وضع موجود، تعیین آرمانها و مقایسه این دو، اساس کار سنجش نیازها را تشکیل می دهد. مهمترین الگوهایی که در این طبقه بندی جای می گیرند عبارتند از:

- ۱ - الگوی کلاسیک کافمن
- ۲ - الگوی استقرایی کافمن

منظور از برنامه عمل، عبارت است از پیش بینی مجموعه ای از قوانین، فعالیتها و امکانات که اجرای آموزش کارکنان در یک دوره معینی را مشخص می سازد. فلسفه اساسی تدوین برنامه عمل عبارت است از ایجاد فرصتهای لازم برای تحقیق اهداف پیش بینی شده و در نتیجه برطرف ساختن نیازها در برنامه عمل است. عناصری که می بایست در این برنامه مورد توجه قرار گیرند، عبارتند از:

- ۱- تصمیم گیری درباره محتوا و مواد آموزشی مورد نیاز
- ۲- تصمیم گیری درباره روش اجرای دوره
- ۳- پیش بینی شرایط و امکانات اجرایی دوره
- ۴- اجرای دوره آموزشی

۵- ارزشیابی دوره آموزشی

در پایان به نکاتی که می توان در یک برنامه آموزش کارکنان مورد استفاده قرار داد به اختصار اشاره می شود:

- ۱- تشکیل پرونده آموزشی برای کارکنان
- ۲- تعیین نیازهای آموزشی کارکنان

۳- اعلام نیازهای آموزشی به مراکز آموزشی جهت طراحی دوره تا مرحله ارزشیابی

۴- پیگیری کار بست آموزشهای داده شده در محل کار

۵- ایجاد انگیزه لازم و کافی در کارکنان جهت شرکت فعال در دوره ها با در نظر گرفتن پارامترهای مثبت

۶- تلاش برای نگهداری نیروهای آموزش دیده

۷- استفاده از تجارب دیگر کشورها و سازمانهای داخلی به شرط همسویی با نظام اسلامی

۸- برقراری ارتباط با مراکز علمی و آموزشی موجود در کشور جهت تشکیل دوره های آموزشی

۹- تعیین رشته های مورد نیاز سازمان و برنامه ریزی برای بورس کردن افراد مشغول به تحصیل

۱۰- انتشار نشریه و بروشور جهت غنای شغلی کارکنان

۱۱- ایجاد جو مشارکت جویانه همراه با روابط انسانی در بین کارکنان

۳- الگوی قیاسی کافمن

۴- الگوی پیشنهادی کلاین

۲- تکنیکهای ایجاد توافق

این تکنیکها همانند الگوها از جامعیت برخوردار نیستند و تنها ابزار کار نیازسنجی را تشکیل میدهند. نقطه مشترک این تکنیک ها، جمع آوری و ایجاد بین نظرات و عقاید افراد مختلف در ارتباط با نیاز خاصی می باشد. تکنیک هایی که در این طبقه جای می گیرند عبارتند از:

۱- تکنیک دلفی

۲- تکنیک فیش بول

۳- تکنیک تل استار

امروزه کمتر سازمان یا نهادی را می توان یافت که دارای بخش ویژه ای تحت عنوان آموزش کارکنان، نباشد و در آن برنامه ریزی آموزشی کارکنان مبدل به یکی از ارکان مهم مدیریت آن نشده باشد.

۳- تکنیک های مسئله محور

این تکنیکها درصدد مشخص کردن نقاط ضعف، مسائل و مشکلات سازمان و یا کاستی های موجود در عملکرد افراد هستند. مهمترین تکنیکهایی که در این طبقه جای می گیرند عبارتند از:

۱- تکنیک تجزیه و تحلیل خطا

۲- تکنیک رویداد مهم

۳- تکنیک تجزیه و تحلیل شغل

۴- روشهای ترکیبی

در این روشها، ترکیبی از تکنیکها و ابزارها به کار گرفته می شود، به عبارت دیگر طرح نسبتاً جامعی برای نیازسنجی ارائه می کنند که در آنها تعیین چارچوب ها و قالب ها از اهمیت خاصی برخوردار است. مهمترین روشهای این طبقه عبارتند از:

۱- نیازسنجی در سطح مؤسسه و سازمان

۲- مدل منابع انسانی

پس از بررسی نیازهای آموزشی و استخراج اهداف بر اساس اطلاعات بدست آمده از نیازها، مرحله بعدی تهیه و تنظیم برنامه عمل می باشد.