



# آموزش و نقش آن در توسعه منابع انسانی

حمیدرضا اسداله\*

چکیده:

میزان توانایی سازمان‌ها و شرکت‌ها و مؤسسات آموزش در شناسایی و حفظ نیروی کاری واجد شرایط می‌باشد، یکی از عوامل مورد توجه در اتخاذ این توانایی پرورش و توسعه سرمایه انسانی در این مؤسسات است، سرمایه و توسعه نیروی انسانی به توانایی‌ها و قابلیت‌های سازنده و کارآمد افراد اشاره به این دارد توانایی‌ها و قابلیت‌ها شامل دانش، مهارت‌ها و تجربه می‌شود که دارای ارزش اقتصادی هستند. متغیرهای چندی در تعیین سرمایه انسانی یک کشور دخیلند و مهمترین عامل فرصت‌های تحصیلی و آموزشی مهیا برای نیروی کاری در سازمان‌ها است. توسعه منابع انسانی و به کارگیری درست از آن در سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی، فنی، اقتصادی و کشاورزی و سایر علوم مستلزم تأمین نیروی انسانی کارآمد و ماهر آموزش دیده است. نوشتار حاضر ضمن بررسی اهمیت توسعه نیروی انسانی به نقش استفاده از آموزش از جمله اهداف مربوطه، مزایای آن در تأثیرگذاری در توسعه نیروی انسانی و بالاخره روش و فنون‌های موجود در ایجاد توسعه نیروی انسانی به صورت متعادل و متوازن می‌پردازد. چکیده حاضر ضمن تعریف عملیاتی از توسعه منابع انسانی و آموزش به نقش و تأثیری گذاری آموزش کارکنان در توسعه منابع انسانی می‌پردازد منظور از توسعه منابع انسانی عبارت است از این که کارکنان سازمان‌ها در ابعاد شغلی و حرفه‌ای، رفتاری و مسؤلیت‌پذیری به صورت متعادل رشد نمایند. توسعه پایدار منابع انسانی مستلزم ایجاد و رشد قابلیت‌های پایدار سازمانی است. این قابلیت‌ها را می‌توان به استعدادها، سرعت عمل در رویارویی با شرایط متغیر، یادگیری، همکاری و پاسخ‌گویی و در نهایت فرهنگ عملکرد تعبیر نمود. هدفی که مقاله دنبال می‌کند نقش و تأثیر آموزش به کارکنان در بالا بودن ایجاد ثبات در سازمان‌ها و افزایش اعتماد به نفس و نظارت به کار خود در جهت توانمندی کار و رشد و پرورش شغلی است. تعریف عملیاتی که می‌توان از آموزش بیان نمود، آموزش فرآیندی است که براساس آن تغییری نسبتاً دائمی در جهت بهبود نحوه انجام کارکنان مورد نظر صورت می‌دهد. بنابراین آموزش شامل تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش‌ها و یا رفتار می‌شود. آموزش باعث می‌شود که یک پل ارتباطی بین کارکنان با شغل ایجاد نماید تا از طریق آن کارکنان ضمن حرفه‌ای شدن در مشاغل خود از عهده حل دشواری‌های خود نیز برآیند.



## مقدمه:

آموزش از ارکان اساسی و حیاتی فعالیت اجتماعی است و توسعه و پیشرفت در ابعاد مختلف وابسته به آموزش و متناسب با اهمیت قابل شده برای آن است. اما فقط پرداختن به آموزش بدون توجه به نتایج آن قطعاً امری بیهوده است. اثربخشی آموزش تحت تأثیر عوامل متعدد در فرآیند آموزش است. شیوه‌های آموزشی، شناخت نیاز مشتریان و ذی‌نفعان آموزش، شناخت صحیح آموزش گیرندگان و برنامه‌ریزی صحیح هدایت آنها، اختصاص منابع لازم، از جمله نیروی انسانی با کفایت، پویا بودن آموزش به لحاظ پویایی آموزش گیرندگان، همه از مسائلی است که در فرآیند آموزش باید به آنها توجه داشت.

کیفیت زندگی انسان امروزی ابعاد گسترده‌ای پیدا کرده و در آینده نه چندان دور پیچیده‌تر و گسترده‌تر نیز خواهد شد، همچنان که روند گذشته تا حال مؤید این مطلب است. این پیچیدگی و گستردگی خود نتیجه افزایش آگاهی بشر به عوامل پیدای و پنهانی است که زندگی وی را دستخوش تغییر کرده است. ابعاد کیفیت زندگی انسان امروزه را شاید بتوان به سرعت (استفاده هر چه بهتر از زمان)، تنوع و انعطاف، پاسخ به نیازهای عملکرد، امنیت، ایمنی، سلامت و افزایش آگاهی تقسیم‌بندی نمود.

آنچه در این تغییرات و روند به کارگیری نیروی انسانی بیشتر از هر چیز نمود پیدا می‌کند، میزان خلاقیت و استفاده فرد از نیروی تفکر و صرف این نیرو در جهت رسیدن به اهداف سازمان است. در سازمان‌های امروزه و آینده آنچه بیش از هر چیز اهمیت دارد وجود نیروهای خلاق و ایجادکننده ارزش افزوده می‌باشد. این نیرو حاصل فرآیند توسعه منابع انسانی است که از مقاطع اولیه آموزش و پرورش آغاز می‌شود.

## اهداف آموزش در بهسازی نیروی انسانی:

قبل از این که اهداف آموزش را مورد بررسی قرار دهیم تعریفی از آموزش و یادگیری را به شرح زیر ارائه می‌نمایم: آموزش فرآیندی است که براساس آن تغییری نسبتاً دائمی در جهت بهبود نحوه انجام کار کارکنان مورد نظر صورت می‌دهد. بنابراین آموزش شامل تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش‌ها و یا رفتار می‌شود.

یادگیری نیز عبارت است از ایجاد تغییر نسبتاً پایدار در رفتار بالقوه یادگیرنده، مشروط برآنکه این تغییر بر اثر اخذ تجربه رخ دهد.

با توجه به تعریف ارائه شده درخصوص آموزش و یادگیری اهدافی که آموزش برای بهسازی نیروی انسانی سازمان دنبال می‌نماید شامل:

۱- افزایش توانایی و رشد فردی کارکنان در جهت بهبود کارایی و بهره‌وری آنان.

۲- آموزش مهارت‌های جدید را به جای مهارت‌های منسوخ ایجاد می‌کند.

۳- بهبود دانش، نگرش و مهارت افراد مناسب با شغل سازمانی آنان ارائه می‌دهد.

۴- افزایش مهارت‌ها و دانش افراد جهت ترفیع و ارتقا به پست‌های بالاتر فراهم می‌نماید.

۵- باعث بهبود عملکرد مدیریت می‌شود.

۶- دست‌یابی به اهداف مؤسسه و سازمان‌ها را فراهم می‌نماید.

## مزایای آموزش در توسعه نیروی انسانی:

آموزش و بهسازی نیروی انسانی، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده‌ای است که برای افزایش توانایی‌های کارکنان و بهبود سطح عملکرد و شایستگی آنان انجام می‌گیرد به همین دلیل آن را از بهترین فعالیت‌های سازمانی تشخیص داده‌اند. صاحب‌نظران اعلام نموده‌اند چنانچه کارکنان آموزش لازم را ببینند، در انجام کارهای زیر مهارت و انعطاف پذیری زیادتری خواهند یافت:

## ۱- کسب مهارت و انعطاف پذیری در انجام کارها:

صاحب‌نظران اعلام نموده‌اند که چنانچه کارکنان آموزش لازم را ببینند در انجام کارهای زیر مهارت و انعطاف‌پذیری زیادتری خواهند یافت.

◀ تصدی مشاغل جدید در سایه کسب مهارت‌های تازه.

◀ انطباق با شرایط جدید و منحصر به فرد در محیط کار.

◀ شناخت و قبول سیاست‌ها و مقررات سازمان.

◀ آشنایی و استفاده از روش‌های متفاوت انجام کار در صورت لزوم.

◀ استفاده از آموزش‌های ارائه شده در جهت پیشبرد اهداف سازمانی.

◀ برخورداری از امکان حفظ خود در سازمان و رقابت با نیروهای آموزش دیده تازه نفس.

## ۲- بهبود کمی و کیفی محصولات و خدمات:

آموزش عملکرد فردی، تیمی و مشارکتی را بر حسب ستاده، کیفیت، سرعت و به طور کلی بهره‌وری را بهبود می‌بخشد. آموزش کارآمد می‌تواند سطح خدمات بالاتری را برای مشتریان فراهم نماید. مهارت در انجام وظایف و مسؤلیت‌ها مستلزم سرعت عمل، صحت و دقت است. آموزش به کارکنان امکان می‌بخشد مهارت خویش را در انجام تکالیف سازمانی افزایش دهند و در نتیجه محصول کار خود را از حیث کیفیت و کمیت بهبود بخشند. از طرفی افزایش تولید به مدیریت مؤسسات امکان می‌دهد اعضای سازمان را از مزایای مالی بیشتری بهره‌مند سازند. زیرا با آموزش، افراد سازمان نه تنها محصولات و خدمات بهتر و بیشتری را تولید می‌کند. بلکه موجبات کاهش ضایعات و



کلی، آموزش کارکنان و آموزش مدیران و سرپرستان مورد بررسی قرار داد:

#### ۱- آموزش کارکنان:

هدف اساسی برنامه های آموزش کارکنان توسعه مهارت های فنی و آشنا ساختن آنان با وظایف و مسؤولیت های مربوطه است. با آموزش فنی و عمومی کارکنان خواهند توانست وظایف روزمره را به طور منظم، بدون وقفه و با کارایی بیشتر انجام داده و بدین ترتیب سازمان را در استفاده مطلوب از نیروی کار و مهارت های فنی خویش بهره مند سازند.

عمده روش های معمول را در آموزش کارکنان می توان به شرح زیر خلاصه نمود.

#### ۱-۱- آموزش حین انجام کار:

بسیاری از فرصت های توسعه در حین کار پدید می آید. کارآموز در همان زمان که آموزش می بیند، همزمان به اهداف مؤسسه نیز کمک می کند. آموزش در حین کار از متداول ترین و ساده ترین روش های آموزش بوده و تنها طریقی است که اجرای آن در همه حالات امکان پذیر است. زیرا برای این نوع آموزش نیازی به تهیه وسایل خاص و تعیین زمان و مکان معینی نمی باشد. در این روش سرپرست نقش مهم و حساسی را به عهده دارد و کارکنان را از تجربیات دست اول تحت شرایط عادی کار مطلع می سازد.

#### ۱-۲- آموزش استاد شاگردی:

آموزش از طریق شاگردی یکی از روش های رایج در گذشته بوده و هنوز در بسیاری سازمان ها متداول است. آموزش از طریق شاگردی یک روش سازمان یافته است که فرد از طریق ترکیبی از آموزش های کلاسیک (کلاس درس) و آموزش در حین انجام کار مهارت لازم را فرا می گیرد.

یکی از معایب برنامه استاد شاگردی قراردادن دوره زمانی ثابت در برنامه است. افراد توانایی های مختلفی دارند و میزان یادگیری آنها متفاوت است. برقراری دوره زمانی ثابت برای یادگیری چنین تفاوت هایی را منظور نمی کند. فراگیرانیکه سریع تر یاد می گیرند ممکن است دوره را به علت خسته کننده شدن رها کنند. در حالی که فراگیرانی که آرام تر یاد می گیرند ممکن است زمان آموزش بیشتری لازم داشته باشند.

#### ۱-۳- آموزش شبیه سازی شده

در این روش با استفاده از وسایل شبیه سازی شده (مشابه و ساینلی که در محل واقعی کار مورد استفاده قرار می گیرد) به افراد آموزش می دهند. اغلب این شیوه را در مواردی به کار می برند که آموزش در محیطی واقعی کار هزینه بالایی دارد. برای مثال گماردن افراد بی تجربه پشت دستگاه های حساس و گران قیمت تولید می تواند با مخاطراتی همراه باشد که تولید را به طور مستقیم

جلوگیری از هدر رفتن مواد و ملزومات و استفاده مؤثر از وسایل و ماشین آلات فراهم می گردد.

#### ۳- جلوگیری از بروز حوادث در حین کار:

غالب حوادث محیط کار در نتیجه جهل و بی اطلاعی و عدم مهارت کارمند یا کارگر به وقوع می پیوندد. نقص در مهارت ها و نامناسب بودن رفتار افراد، حوادث و مخاطرات سازمانی را به وجود می آورد. راه حل اساسی و مؤثر بر جلوگیری از این قبیل حوادث و رفع نقایص کارکنان تعلیم روش های ایمنی و انجام امور به طور صحیح می باشد.

#### ۴- ایجاد ثبات در سازمان و رعایت انعطاف در موارد

ضروری:

انعطاف عملیاتی را به وسیله توسعه دامنه مهارت های ارائه شده و مطرح شده به وسیله کارکنان (چند مهارتی) بهبود می بخشد. آموزش کار می تواند به افزایش سطح درک تغییرات اداری کمک نماید و دانش و مهارت های لازم را برای کارکنان به منظور تطبیق با شرایط جدید مهیا می نماید. آموزش کارکنان اعتبار و ارزش سازمان را از طریق ایجاد ثبات در عملیات و استفاده از تغییرات ضروری بالا می برد. سازمان وقتی از ثبات برخوردار است که به علت از دست دادن عده ای از کارمندان شایسته و یا لزوم استفاده از روش های نوین در عملیات، دچار وقفه و تعطیلی نگردد.

#### ۵- کاهش در نظارت:

با آموزش به کارمندان یک نوع نظارت شخصی و خودکاری مهیا می گردد. به عبارت دیگر، کارمندان تعلیم یافته و آموزش دیده اغلب خود ناظر بر عملیات خویش هستند و کمتر به کنترل مستقیم و نظارت دائمی سرپرست احتیاج دارند.

برعکس، کارمندان آموزش ندیده بک منبع نگرانی و تشویق برای رؤسای بلاواسطه می باشند. در این حالت سرپرست مربوطه ناچار است وقت خود را پیوسته صرف نظارت دائمی و رفع مشکلات و تصحیح اشتباهات کارمندان تعلیم نیافته نماید.

#### ۶- تقویت روحیه کارکنان و ایجاد غرور و حیثیت در آنان:

صلاحیت کارکنان را به وسیله تشویق و ترغیب آنان در شناخت و توصیف رضایت و اهداف سازمان بالا می برد. با آموزش کارمندان قادر می شوند با کسب مهارت بیشتر وظایف خویش را به نحو مؤثرتری انجام دهند. در نتیجه سازمان از نیروی کار به طور مطلوب تری منتفع می گردد. در چنین حالتی کارمند نیز از نتایج کار خویش رضایت بیشتری حاصل گردد و در خود احساس غرور و آرامش و اهمیت می کند.

#### روش ها و فنون آموزش و توسعه منابع انسانی:

روش ها و فنون گوناگونی برای آموزش و توسعه منابع انسانی طراحی گردیده است. این روش ها را می توان در قالب دو دسته



تحت تأثیر قرار می دهد. استفاده از دستگاه های شبیه سازی شده برای آموزش پرواز، نمونه بارزی است برای استفاده از این روش. استفاده مطلوب از این نوع آموزش موقعی حاصل می شود که عده کافی کارآموز برای تعلیم وجود داشته باشند.

#### ۴-۱- کارآموزی:

در این روش کارگر داوطلب می شود برای یک دوره که ممکن است از چند هفته تا چند سال به طول انجامد، زیر نظر استادکاران ورزیده فنون و تجربیات معین را بیاموزد. از مزایای سیستم کارآموزی ایجاد غرور حرفه ای در افرادیست که برنامه کارآموزی را به اتمام می رسانند. حس اعتماد به نفس که در این قبیل کارگران ایجاد می شود با افرادی که برنامه های کارآموزی را طی نکرده اند، قابل مقایسه نمی باشد.

#### ۵-۱- آموزشگاه های اختصاصی:

مدارسی هستند که غالباً شرکت ها و مؤسسات بزرگ برای تربیت کادر متخصص دایر می نمایند این روش افراد با تناسب به دوره های مورد نیاز از قبیل کامپیوتر زبان، ویراستاری و تخصصی های مورد نیاز خود را کسب می نماید.

#### ۶-۱- تعلیمات عمومی و اقتصادی:

علاوه بر برنامه های آموزشی متنوعی که مؤسسات برای افزایش مهارت کارکنان خود ترتیب می دهند، برخی از سازمان ها در کشورهای مرفعی برنامه های تعلیمات عمومی و اقتصادی برای کارکنان و خانواده آنان تنظیم و اجرا می کنند. هدف های اساسی این نوع تعلیمات آشنا ساختن کارکنان به مسایل اقتصادی اجتماعی و سیاسی جامعه است که در آن زندگی می کنند.

#### ۷-۱- آموزش جواری:

مراکز آموزشی که در جوار سازمان های تولیدی و صنعتی به منظور آموزش کارکنان ایجاد می گردد مدارس جواری و یا آموزش جواری نامیده می شود. تشکیل این مراکز در جوار سازمان ها اغلب به علت کثرت تعداد کارآموزان است که نمی توان آنان را در محیط واقعی کار آموزش داد. بنابراین مراکز آموزش جواری برای شاغلین که می توانند در حین کار آموزش دیده و مهارت های لازم را کسب نمایند ایجاد می گردد. متتهی در آن مراکز که عیناً شبیه محیط کاری طراحی گردیده است، هدف اصلی آموزش است.

#### ۸-۱- دوره های اختصاصی:

یکی دیگر از روش های آموزشی کاربردی، دوره های اختصاصی برای برخی از کارکنان است. دوره های اختصاصی ممکن است برای پاره ای از کارکنان به صورت انفرادی در رابطه با انجام وظایف و مسؤولیت های شغلی ضروری باشد. به عنوان مثال: ریاضیات، آمار، نقشه خوانی و غیره که معمولاً مورد نیاز تعداد معدودی از کارکنان است. به همین لحاظ امروز دوره های

اختصاصی را اغلب با استفاده از نوارهای آموزشی سمعی بصری برگزار می نمایند. از مزایای استفاده از این روش این است که کارآموزان می توانند اوقات آموزشی را خود برنامه ریزی نمایند.

#### ۹-۱- آموزش از راه دور

آموزش از راه دور یکی از روش های نوین آموزشی محسوب می شود. در این روش با استفاده از فن آوری ارتباطات برنامه های آموزشی در اختیار افراد مورد نظر قرار گرفته و ارزیابی لازم از آنها به عمل می آید. آموزش از طریق میز گرد از راه دور یکی از فنون رایج این روش می باشد از این طریق به کارکنانی که از نظر جغرافیایی پراکنده اند یا در نقاطی دور از مری قرار دارند، آموزش می دهند.

#### ۱۰-۱- آموزش از طریق اینترنت

آموزش از طریق اینترنت یکی از دست آورده های عصر اطلاعات است. در این روش با استفاده از پست الکترونیک Rom-CD برنامه های آموزشی به طور منظم به اجرا در می آید. در این روش هزینه های آموزشی تا حد قابل ملاحظه ای کاهش یافته و امکان آموزش افراد در هر نقطه ای از جهان وجود دارد. این روش آموزشی از رونق زیادی برخوردار است و در آینده نه چندان دور به عنوان اساسی ترین روش کاربرد پیدا می کند.

#### ۲- آموزش و توسعه مدیران و سرپرستان

مقصود از توسعه مدیریت، اقدامی است که از طریق افزودن به دانش یا مهارت های مدیر و یا تغییر دادن نگرش وی، عملکرد مدیریت را بهبود بخشد. طبیعت کار مدیریت و سرپرستی بسیار پیچیده و مشکل است. یک مدیر برای این که با موفقیت همراه باشد نیازمند کسب مهارت های مختلف می باشد. بنابراین برنامه ریزی دقیق جهت توسعه مدیریت و سرپرستی امری الزامی است. به جرأت می توان گفت که یک نسخه استاندارد شده و بی عیب و نقص برای آموزش و توسعه مدیریت و سرپرستی وجود ندارد. هر سازمانی باید متناسب با اهداف و مسایل داخلی و محیطی خود، دوره های آموزشی لازم را برای توسعه مدیران و سرپرستان خود طراحی نموده و منابع تأمین بودجه آن را مشخص نماید. سازمان هایی که معمولاً برنامه های سیستماتیک و منظمی برای آموزش و توسعه مدیریت و سرپرستی دارند تکنیک های گوناگونی براساس فلسفه و نگرش خود به مساله توسعه منابع انسانی استفاده می نمایند.

در این مقاله به برخی از روش های آموزشی که در آموزش و توسعه مدیریت و سرپرستی، در زمینه بهبود مهارت های تصمیم گیری، دانش شغلی، مهارت های ارتباط، دانش سازمانی، معلومات عمومی و نیازهای ویژه فردی کاربرد دارد اشاره می گردد.



علت امور اداری سازمان باید نظر سرپرستان را بررسی و سپس در صورت لزوم تأیید نماید. در موارد دیگر ممکن است کارکنان به دلایل غیر منطقی مایل به شرکت در دوره های آموزشی باشند که در آن صورت هم نظر قطعی باید از طرف کارشناسان و مسوولین امور آموزشی و یا پرسنلی سازمان ارائه گردد.

احتیاجات آموزشی هر کارمند را می توان از طریق تعیین شرایط شغل و مهارت فعلی کارمند و مقایسه و محاسبه و میزان اختلاف و تفاوت این دو مشخص نمود. بنابراین تعیین احتیاجات آموزش مستلزم انجام تجزیه شغل و مطالعه دقیق خصوصیات کارمند می باشد. به طور کلی می توان از جمع آوری اطلاعات که شامل کمیته مشورتی، شرح شغلی (خصوصیات شغل)، نمونه گیری کار، عملکرد واقعی شغل، بررسی یک وضعیت و در نهایت با استفاده از ارزیابی عملکرد که می توان از طریق اسناد و مدارک عملکرد و پرسشنامه و آزمون مهارت ها و (بازخورد مشتری) استفاده نمود.

بنابراین اگر سازمان ها و مؤسسات آموزشی، تولیدی و غیره بخواهند بقا و ادامه حیات داشته باشند می بایست ضمن اجرای برنامه های آموزشی و گسترش و توسعه نیروی انسانی کارکنان بیسواد و بی مهارت را تبدیل به افراد باسواد و ماهر نمایند و جایگزین کارکنان باسواد و با مهارتی شوند که برای تصدی مشاغل و پست های بالاتر سازمانی برای حل و آینده آماده نمایند. در این راستا از عامل های اساسی که در اجرای مناسب تر طرح های آموزشی در توسعه منابع انسانی نقش ایفا می نماید می توان به (مربیان و آموزش دهندگان موقعیت ها و فرصت ها، تسهیلات و امکانات آموزشی و کمک آموزشی و روش ها و فنون مناسب آموزشی اشاره نمود. ■

#### منابع:

- ۱- ژراییز و استیفن، ودی سنز دیویند، مبانی مدیریت، ترجمه سید محمد اعرابی، محمدعلی حمیدرفیعی
- ۲- دعائی، حبیب الله، مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی) مشهد، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد چاپ اول بهار ۷۴
- ۳- حاجی کریمی، عباسعلی و حسن رنگریز، مدیریت منابع انسانی چاپ اول فروردین ۷۹
- ۴- دسلرگریز، مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی چاپ اول دفتر پژوهش فرهنگی ۷۸
- ۵- بطحی سید حسن، مدیریت منابع انسانی، چاپ چهارم دانشگاه پیام نور ۷۶

#### زیر نویس:

- ۱- ژراییز و دیکنز، ترجمه پارسائیان و اعرابی ۱۳۷۴ صفحه ۲۳۴
- ۲- حاجی کریمی و حسن رنگریز ۱۳۷۹ صفحه ۲۹۵
- ۳- دعائی ۱۳۷۴ صفحه ۱۵۸
- ۴- حاجی کریمی و رنگریز، ۱۳۷۹ صفحه ۲۷۰-مدیریت منابع انسانی چاپ اول
- ۵- دسلرگریز ۱۳۷۴ صفحه ۱۶۰
- ۶- بطحی سیدحسین، مدیریت منابع انسانی چاپ چهارم دانشگاه پیام نور ۱۳۷۶

\* همتراز هیأت مؤسسه آموزش عالی علمی- کاربردی وزارت  
جهاد کشاورزی

### ۱- مهارت های تصمیم گیری

به نظر برخی از صاحب نظران اساس کار مدیریت و سرپرستی تصمیم گیری است و مدیران و سرپرستان باید بتوانند صحیح تصمیم گیری نمایند در غیر این صورت مسلم است که در کار خود موفق نخواهند شد. برای ایجاد مهارت های تصمیم گیری در مدیران، روش های بسیاری وجود دارد. از جمله تمرینات داخل کازینو، بازی های مدیریت و مطالعات موردی از همه بیشتر استفاده می شود.

### ۲- دانش شغلی

صرف نظر از میزان مهارت های تصمیم گیری و برقراری ارتباطات. مدیران و سرپرستان باید نسبت به شغلی که در آن قرار گرفته و یا می گیرند، شناخت خوبی داشته باشند، برای ایجاد شناخت مذکور معمولاً از روش های چون (تجربه حین کار) (راهنمایی خصوصی) و تحت مطالعه و بررسی استفاده می گردد.

### ۳- مهارت های ارتباطی

مدیران سنتی تأکید فراوان بر تصمیم گیری منطقی و احاله آن برای اجرا به سطوح اجرایی سازمان دارند ولی مدیران تحصیل کرده امروز معتقدند که اگر تصمیمات مورد قبول سطوح اجرایی سازمان قرار گیرد، بهتر اجرا خواهد شد. به هر حال نقش مهارت های ارتباطی را در موفقیت مدیریت و سرپرستی را نمی توان کم اهمیت تلقی نمود. برای ایجاد مهارت های ارتباطی در مدیران سرپرستان روش های وجود دارد که اعم این روش ها عبارتند از (ایفای نقش، مدل سازی رفتاری، آموزش حساسیت، تجزیه و تحلیل رفتارهای متقابل)

### ۴- معلومات عمومی

برنامه های آموزش و توسعه و بالاخص مدیران رده بالای سازمانی، باید شامل روش هایی برای ایجاد و یا افزایش دانش عمومی مدیران هم باشد برای نیل به این هدف تلفیقی از (تعلیم و تربیت رسمی) یعنی تحصیلات دانشگاهی و آموزش به معنی کارورزی و کارآموزی را مورد استفاده قرار داده اند و استفاده از روش های نظیر دوره های ویژه، جلسات و مطالعات منتخب را توصیه نموده اند.

### نتیجه گیری:

هر چند که آموزش دارویی برای کلیه دردهای سازمانی نیست ولی تعیین نیازهای آموزشی می تواند در شناخت بسیاری از مشکلات سازمانی مؤثر باشد. بنابراین برای اثربخشی بیشتر آموزش می بایست در نیازهای فرد فرد منابع انسانی را برای آموزش تعیین نمود. این عمل ممکن است به وسیله سرپرستان مستقیم، کارشناسان امور پرسنلی و حتی خود کارکنان مشخص گردد. با توجه به این که ممکن است سرپرستان کارکنان خود را بیشتر برای شرکت در دوره های آموزشی معرفی نمایند به همین