

آموزش و توسعه فرهنگ پرسنل برای سازمان و پرسنل آن از اهمیت خاصی برخوردار است. برای اینکه آموزش از دیدگاه کارفرما و مطابق نظر کارکنان نیازهای سازمانی را به نحو مطلوب بر طرف نماید لازم است یک برنامه ریزی آموزشی منظم ترتیب داده شود. به علاوه در ارتباط با اموری که کارکنان انجام می‌دهند بایستی آموزش‌های لازم به آنها داده شود. آموزش یکی از فاکتورهای اساسی برای نیل به اهداف سازمانی است. به منظور موثر واقع شدن اطلاعات و استفاده بهینه از آن همچون استفاده مطلوب از تواناییهای افراد متدهای مختلف آموزش وجود دارد. در این نوشته ابتدا موضوع آموزش و پرورش و تاثیر آن در توسعه سازمان بررسی می‌شود، سپس آموزش پرسنل، اهداف آموزشی پرسنل، اهمیت آموزش پرسنل و محسنات آموزش بررسی و آنگاه به قوانین و مقررات و فاکتورهایی که باید در آموزش مدنظر قرار گیرد، اشاره می‌شود. همچنین پس از آنکه به اختصار راجع به سیاست گذاری

آموزش و توسعه فرهنگ پرسنل برای سازمان و پرسنل آن از اهمیت خاصی برخوردار است. برای اینکه آموزش از دیدگاه کارفرما و مطابق نظر کارکنان نیازهای سازمانی را به نحو مطلوب بر طرف نماید لازم است یک برنامه ریزی آموزشی منظم ترتیب داده شود. به علاوه در ارتباط با اموری که کارکنان انجام می‌دهند بایستی آموزش‌های لازم به آنها داده شود. آموزش یکی از فاکتورهای اساسی برای نیل به اهداف سازمانی است. به منظور موثر واقع شدن اطلاعات و استفاده بهینه از آن همچون استفاده مطلوب از تواناییهای افراد متدهای مختلف آموزش وجود دارد. در این نوشته ابتدا موضوع آموزش و پرورش و تاثیر آن در توسعه سازمان بررسی می‌شود، سپس آموزش پرسنل، اهداف آموزشی پرسنل، اهمیت آموزش پرسنل و محسنات آموزش بررسی و آنگاه به قوانین و مقررات و فاکتورهایی که باید در آموزش مدنظر قرار گیرد، اشاره می‌شود. همچنین پس از آنکه به اختصار راجع به سیاست گذاری

آموزش و نقش آن در توسعه سازمان

دکتر احمد قاسمزاده خسروشاهی
عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی تبریز

سازمانی هدفمند کرده و آموزش‌های لازم سازمانی را هماهنگ نمود. پرورش مرزهایی دارد و می‌بایستی در یک زمان مشخص عملی شود لکن توسعه حد و مرزی نمی‌شناسد و گسترش نامحدود یک فعالیت است. با استفاده از این تعالیم به اختصار می‌توان عنوان کرد که تعلیم و تربیت یعنی کیفیتی که در یک عمل ویژه تواناییهای خاصی را به فرد می‌بخشد و این عمل وسیله فعالیت‌های آموزشی تحقق می‌یابد، لذا ضرورت دارد فرد در راستای توانمند نمودن خود آموزش ببیند. مفهوم توسعه این است که فرد در مراحل مختلف خدمت‌اش اطلاعات جدید و تواناییهایی را بدست آورد یا اطلاعات موجود خود را گسترش دهد تا بتواند با بازدهی کامل فعالیت‌نماید در این مقاله هر دو فرایند به آموزش تعبیر شده است. بدین لحاظ تعلیم و تربیت، توسعه و آموزش تقریباً یک مفهوم می‌توانند داشته باشند.

۱-۲- اهمیت آموزش

از دیدگاه کلان آموزش قدرت خلاقیت جامعه و بازدهی کاری را افزایش می‌دهد. تعلیم و تربیت در تحقق رشد و توسعه و الزامات کیفی فاکتورهای پرورش و افزایش تواناییهای هر فرد موثر واقع

آموزش بحث گردید، موضوعاتی از قبیل عوامل مورد نیاز برنامه ریزی آموزشی، چگونگی تهیه مراحل اجرایی آن مورد تجزیه و تحلیل واقع می‌شود. در خاتمه متدهای مختلفی که در آموزش به مرحله اجرا گذاشته می‌شود و اولویت بندی بعضی از این فاکتورها مثلاً آموزش حین کار و آموزش خارج از کار شرح داده خواهد شد.

۱-۱- آموزش - پرورش و توسعه

آموزش به معنی عامل اصطلاحاً دادن اطلاعات و توسعه تواناییها و ابتکارات افراد معین است. از آموزش تعاریف معین و مشخص ارائه شده است، دیدگاهی آموزش را مجموعه‌ای از اهداف برنامه ریزی شده و پیش بینی شده برای تعالی رفتار انسانها تعریف می‌کند. برخی دیگر معتقدند که علاوه بر ارزش‌های عملکردی که هر فرد در جامعه خودش دارا می‌باشد، مجموعه‌ای از فرایندها یا فرمهای رفتاری دیگر نیز موجود است که در توانایی‌های فرد موثر واقع می‌شود. با استفاده از این مطالب می‌توان تعاریف زیر را از آموزش ارائه نمود: (۱) آموزش پرسنل فرآیندی است که طی آن کارکنان و یا گروه‌های تشکیل دهنده سازمان که مسئولیتهایی را قبول

می‌شود.

ارباب علم و سیاست غالباً آموزش را موتور محرکه رشد و توسعه تعریف می‌نمایند.

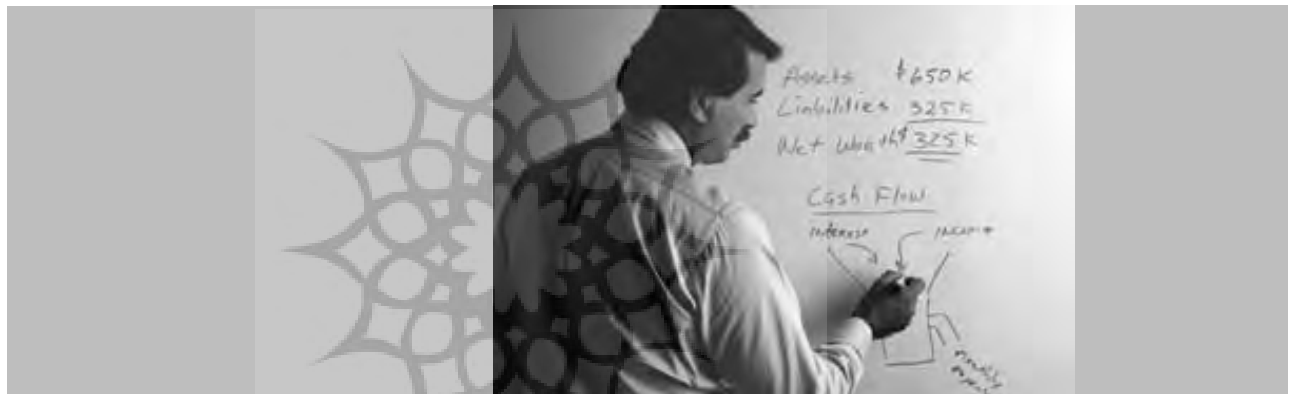
در واپسین سده‌های عصر حاضر نسبت به سده‌های پیشین روند توسعه سریعتر شده است. رشد ارتباطات به سرعت‌تغییر و به افزایش اطلاعات کمک کرده است. زندگی صنعتی نیز از این مهم سهم خود را گرفته است و توسعه‌های سریع به فاکتورهای انسانی سوق داده شده و این فاکتورها را قدرتمند نموده است. از طرف دیگر منابع انسانی در یک‌سازمان به صورت یک سرمایه با ارزش مورد قبول واقع شده است، بنابراین از این سرمایه بایستی بصورت خیلی مفیداستفاده نمود و از بطالت آن جلوگیری کرد. قطع نظر از کیفیت انتخاب پرسنل اعم از جایگزینی و انتخاب از درون‌سازمان و یا استفاده از بازار کار، می‌بایست اطلاعات و توانمندیهای نیروی انسانی را کاملاً در جهت میل به اهداف موردنظر و انجام کار هماهنگ سوق داد. البته انتخاب پرسنل مناسب و انجام کار مناسب به طور مطلق مقدور نیست

۳-۱- اهداف آموزش

در عصر حاضر دانش سازمان، وزن و اهمیت اهداف آموزش، نقش این اهداف در جهت رسیدن به اهداف اساسی و تاثیر آن در اجتماع بررسی می‌گیرد.

آموزش در خدمت اهداف مختلف سازمان می‌باشد فقط قبل از مشخص نمودن اینها لازم است به اهداف اساسی آموزش اشاره گردد. در سازمانها هدف نهایی بدست آوردن سود می‌باشد. جهت افزایش سود تشکیلات، لازم است در تمام قسمتها با قیمت تمام شده نازل بهترین و بیشترین سود را بدست آورد. جهت ساماندهی تولید، موثرترین فاکتور آموزش می‌باشد که بایستی در سازمانهای روزمره بعنوان یک فرهنگ مورد قبول واقع شود. در جوار این هدف اساسی اهداف دیگری که در آموزش انتظار آن می‌رود عبارتند از اهداف اقتصادی، اهداف اجتماعی و انفرادی می‌باشد به نظر ما این فاکتورها اهمیت موضوع را دو چندان خواهد کرد.

۳-۱- اهداف اقتصادی آموزش



هدف اساسی و اقتصادی آموزش افزایش تولید و افزایش بازدهی می‌باشد.

در سطوحی از سازمان و یا در سطح گروه‌های سازمان، پرسنل شاغل باید در مقایسه با هدف اصلی سازمان آموزشهای مختلف را دیده باشند و آنها را برای کاری که انجام می‌دهند و یا در آینده انجام خواهند داد آماده کرده باشند.

این روش کار بر افزایش بازدهی نیز تاثیر می‌گذارد این هدف اساسی اقتصادی بطور مناسب زیر مجموعه اهداف اقتصادی به شرح زیر را نیز دارا می‌باشد:

- ۱- اطلاعات مورد لزوم کاری کارکنان، توانایی و موقعیت سازمان را تأمین می‌کند.
- ۲- در سازمانها کنترل و نظارت کمتر می‌گردد.
- ۳- تصادفات کار به حداقل می‌رسد و اعتماد کاری افزون‌تر می‌شود.
- ۴- نسبت خطاها کاهش می‌یابد و در این ارتباط هزینه‌هایی همچون هزینه تعمیر و نگهداری کمتر می‌شود.
- ۵- از هدر رفتن ملزومات و مواد جلوگیری به عمل می‌آید.
- ۶- پرسنل با نوآوری و توسعه هماهنگ می‌گردد و در این راستا قیمت تمام شده نیروی کاری که در فرایند تولید وجود دارد

و این مشکل علاوه بر نارسایی‌های موجود در روش‌های انتخاب پرسنل، از شناخت ناصحیح انسان بویژه چگونگی تثبیت فرد در ساختار سازمانی مایه می‌گیرد. به نظر میرسد بهترین فاکتور در جهت حل این معضل آموزش صحیح می‌باشد.

بعلاوه با مفروض داشتن انتخاب سالم پرسنل، تغییرات سریع در تکنولوژی و جوامع و ضرورت همسویی سازمانها و نیروهای انسانی با روند تغییرات و روزآمد شدن سازمان جایگاه آموزش را ارتقا می‌دهد.

عدم ارائه آموزش سیستماتیک به پرسنل نیازمند، قیمت تمام شده اطلاعات و توانمندی آنها را بالا می‌برد. مثلاً خطاهای کاری مبتنی بر عدم آموزش به قیمت تمام شده عملکرد سازمانی تاثیر خواهد گذاشت. لذا هزینه‌های آموزشی را می‌توان جزو سرمایه سازمان به حساب آورد.

آدام اسمیت در کتاب "ثروت ملل" آورده است که وجوه مصرف شده در جهت آموزش و پرورش انسانها در عملکرد و افزایش محصول سازمان تاثیرگذار است و سرمایه‌گذاری در آموزش به استفاده بهینه از عوامل تولید کمک می‌کند.

کتر می‌شود.

۲-۳-۱- اهداف اجتماعی و فردی آموزش

هدف اصلی آموزش به حداکثر رساندن سود است. لکن نظریه ارتباط مستقیم آموزش با اهداف اقتصادی با عنصر کرامت و حرمت انسانی در تضاد است.

به همین جهت آموزش را باید نه به عنوان فاکتور افزایش‌دهنده تولید بلکه به مثابه وسیله نیرو دهنده به کارکنان سازمان تلقی نمود. آموزش علاوه بر فاکتورهای توسعه‌ای از قبیل فرهنگ عمومی اطلاعات تکلیفی و عملی و فیزیکی و یا ذهنی و غیره وابستگی پرسنل به سازمان و یکپارچگی تشکیلات را نیز فراهم آورده و گذشته از آن یک سری فاکتورهای اجتماعی را که با سازمان همکاری فشرده دارند بر ردیف خود اضافه می‌نماید. از طرفی می‌توان اذعان نمود که آموزش کلید ارتباط مطلوب انسانی است.

اگر اهداف فردی و اجتماعی آموزش را به صورت جداگانه و روشن بررسی نماییم، نتایج زیر حاصل می‌شود:

- ۱- انگیزه‌دار کردن کارکنان
- ۲- توسعه اعتماد و اطمینان کارکنان
- ۳- افزایش تواناییها و اطلاعات کارکنان
- ۴- فراهم نمودن مسیر توسعه پرسنل
- ۵- هماهنگی و همکاری نزدیک در بین کارکنان
- ۶- گشایش راه‌های موفقیت و در نتیجه ارضای کارکنان از مسئولیت محوله
- ۷- ترکیب اهداف فرد با اهداف سازمان

در اصل جدا کردن اهداف اقتصادی با اهداف فردی و اجتماعی در سازمان بسیار مشکل است، لذا در جهت اهداف کلان سازمان لازم است این اهداف در درون هم‌جا بگیرند و یا به عبارتی با همدیگر ادغام بشوند.

در اصل جدا کردن اهداف اقتصادی با اهداف فردی و اجتماعی در سازمان بسیار مشکل است، لذا در جهت اهداف کلان سازمان لازم است این اهداف در درون هم‌جا بگیرند و یا به عبارتی با همدیگر ادغام بشوند. زیرا اهداف فردی و اجتماعی به اهداف اقتصادی نیز خدمت می‌کنند. زیرا افراد در صورتیکه بوسیله برخی اطلاعات توانمندی‌هایشان تجهیز و پرستیز شخصی آنها بالا میرود و تاثیر این امر در سازمان باعث افزایش بازدهی شده و در نتیجه منجر به افزایش سوددهی (Retabilite) میگردد.

این مثال به طور مشخص بیان می‌نماید که اهداف فردی و اجتماعی پرسنل چگونه به اهداف اقتصادی کمک می‌نماید. و یا به عبارتی در حالاتی خاص مثلاً چنانچه پرسنل یک سازمان به هر علت از آن جدا شود، با استفاده از فراگیری با یافته‌های قبلی خود می‌توانند در خارج از سازمان شغلی برای خود دست و پا کرده و به راحتی خویشتن را با موقعیت جدید شغلی تطبیق دهند (Adaptation).

با توجه به این مثال می‌توان علاوه بر شخصی بودن از اجتماعی بودن اهداف آموزش نیز صحبت نمود.

۳-۳-۱- ارکان تشکیل دهنده آموزش (عناصر آموزش)

در هر سازمانی علاوه بر اهداف اصلی در رابطه با احتیاجات مختلف و نیازهای گوناگون فعالیتهای آموزشی برنامه‌ریزی شده و مستمر جهت پویایی سازمان وجود دارد برای اینکه این برنامه‌های آموزشی بطور مستمر و مفید به مرحله اجرا گذاشته شود بایستی اصول و عناصر اصلی را به شرح زیر رعایت نمود.

۱-۳-۳-۱- استمرار آموزش

برای اینکه فعالیتهای آموزشی با موفقیت انجام گیرند اولین شرط استمرار این فعالیتهای می‌باشد زیرا تغییرات سریع و توسعه یافته در پرورش تکنولوژی و صنعت بصورت روزمره صورت می‌گیرد و افراد با گروههای سازمانی برای اینکه بتوانند خودشان را با این تغییرات هماهنگ نموده و یا به عبارتی پاسخ‌گویی تغییرات تکنولوژی، اجتماعی، اقتصادی و اکتشافی و تحقیقاتی باشند تنها طریق موجود، آموزش خصوصاً آموزش مستمر است و فقط استمرار در آموزش برای کارکنان می‌تواند در مقابل تغییرات غیرمنتظره هماهنگی ایجاد نماید.

۲-۳-۳-۱- محسنات آموزش

همانگونه که بحث شد فعالیتهای آموزشی در جهت اهداف از پیش تعیین شده صورت می‌گیرد. در نهایت به منظور حصول اهداف سازمانی، آموزش در سطحی وسیع الزامی است. آموزشی که در جهت مشخص برنامه‌ریزی نشده باشد موفقیت مورد انتظار را بدست نمی‌دهد. در صورت عدم برنامه‌ریزی آموزشی هم افراد تحت تعلیم و هم تلاشهای سازمانی و یا گروهی مفهوم چندانی نخواهد داشت.

تلاش و فعالیتهای آموزشی همان‌طور که سوددهی سازمان و بازدهی آن را افزایش می‌دهد در حالت کلی تصادفات کاری را کم کرده و حتی نسبت درصد سوانح را نیز به حداقل می‌رساند و از این حیث علت پرداختن به آموزش پرسنل کاملاً مشخص می‌شود.

نکته مهمی که در ارتباط آموزش با اهداف سازمان وجود دارد هزینه‌هایی است که برای آموزش مصرف می‌گردد و در این رابطه منافع آموزش با هزینه‌های انجام یافته مقایسه می‌شود یا به عبارتی میزان تاثیر آموزش در سوددهی سازمان با هزینه‌های آن سنجیده می‌شود.

۳-۳-۱- موقعیت‌های آموزشی یا (تساوی فرصت‌های آموزش)

این عنصر آموزشی معطوف به تقسیم فعالیت‌های آموزشی در سطح کلیه کارکنان و استفاده همه آنها است، به عبارتی آموزش و مزایای آن نباید در انحصار افراد ویژه قرار گیرد. تساوی فرصتها ایجاب می‌کند که تمامی افراد و گروههای سازمان تحت شرایط مساوی از امکانات آموزشی در راستای بهینه‌سازی امور حوزه ماموریت‌شان بهره‌مند شوند و دوره‌های ویژه آموزشی را طی نمایند.

۴-۳-۳-۱- آموزش با برنامه

حصول منابع مورد انتظار آموزش مستلزم این است که فعالیتهای آموزشی براساس یک برنامه مدون انجام گیرد. برنامه‌های فعالیتهای



آموزشی بایستی قبل از اجرا، علت، زمان، کیفیت و نیز آموزش گران و آموزش‌گیران را دقیقاً مشخص نماید.

۳-۳-۱- شرکت موثر افراد مرتبط در دوره‌های آموزشی

پرسنل بایستی در آموزش‌های مرتبط با مدرک تحصیلی خود و بصورتی تاثیرگذار شرکت داده شود.

زیرا در اثر فعالیت‌های آموزشی کارکنان از نحوه انجام کار مطلع شده و ضمن کسب توانمندی‌های لازم آنها را در رفتار کاری خود منعکس می‌کنند. بدین طریق موثر بودن آموزش با موثر بودن در کار انطباق پیدا می‌کند.

برای موثر بودن دوره آموزشی ابتدا باید احساس نیاز به آموزش را در افراد برانگیخت. فقط کسانی که خود را در سازمانها تافته جدا بافته معرفی کرده و در مقابل نوگرایی، تحصیل اطلاعات و افزایش توانمندی از خود علاقه‌ای نشان نمی‌دهند فعالیت‌های آموزشی را نادیده می‌گیرند که با این دیدگاه نمی‌توان از فعالیت‌های آموزشی منفعی برای سازمان کسب کرد. به همین دلیل است که باید پرسنل به برنامه‌های آموزشی اطمینان نموده و خود خواهان فراگیری و آموزش شوند.

۳-۳-۱- سیاست‌های آموزشی

در یک نگرش مختصر سیاستها را می‌توان چنین تعریف کرد، سیاست یعنی راه‌حلهای و خط مشی‌هایی که جهت رساندن به هدف تعقیب می‌شود.

تثبیت سیاست‌های آموزشی در سازمان و برنامه‌ریزی فعالیت‌های آموزشی در سازمان و برنامه‌ریزی فعالیت‌های آموزشی و به مرحله اجرا گذاشتن اولین قدم لازم به شمار می‌آید. برای اینکه سازمانهایی که برای فعالیت‌های آموزشی تصمیم می‌گیرند اول بایستی سیاست‌های مرتبط با موضوع را مشخص نمایند ثانیاً این تصمیم را به صورت برنامه تنظیم شده به مرحله اجرا بگذارند. برای فرض شدن بهتر این موضوع به جای توضیحات بیشتر به طرح سوالات زیر اکتفا می‌نمایم:

۱- آیا فعالیت‌های آموزشی از طریق دایره مدیریت منابع انسانی اجرا خواهد شد یا آموزش به صورت یک دپارتمان مستقل عمل خواهد کرد؟

۲- آیا سازمان‌دهی هر نوع فعالیت‌های آموزشی از طریق قسمت مربوطه در سازمان انجام خواهد گرفت و یا از متخصصین و موسسه‌های کارشناسی خارج از سازمان که در این امر فعالیت می‌کنند کمک گرفته خواهد شد. و یا اینکه این نوع سازمان‌دهی کلاً به موسسات خارج از سازمان واگذار خواهد شد؟

۳- آیا در ارتباط با هزینه‌های و زمان انجام کار بایستی از آموزش صرف‌نظر نمود و یا به آموزش اولویت داده و تصرف در هزینه‌ها را در حوزه‌های دیگر اعمال نمود؟

۴- برای انتخاب افرادی که در آموزش شرکت خواهند کرد چه کسانی و تحت چه عناوینی تصمیم‌گیری خواهند کرد؟ در این رابطه آیا مدیریت راس هرم سازمانی و یا شخص دیگر و یا کمیسیونی مسئولیت دارند؟

۵- در آموزش به کدام سطوح کاری اولویت داده خواهد شد؟

۶- آیا سازمان پرسنل خود را در سازمانهای مختلف به صورت مستمر و یا در مواقعی که نیاز باشد بطور موقت آموزش خواهد

داد؟

۷- آیا سازمان ضمن درک نیازهای آموزشی کارکنان، برنامه‌های آموزشی در حین کار تنظیم خواهد کرد یا در خارج از حوزه کاری؟

آموزش‌های اصلی یا آموزش در مواقع تراکم کار چگونه زمان‌بندی خواهد شد؟ حداقل و حداکثر طول دوره‌های آموزشی چه مدت خواهد بود؟

۸- آیا سازمان از کلیت برنامه‌های آموزشی توقع منافع مشخص را دارد یا از اجزاء آن؟ و یا انعکاس نتایج برنامه‌های آموزشی را در اهداف کلان سازمان مدنظر دارد؟

۹- آیا در سیستم آموزش سازمان، پرورش (Training) اولویت خواهد داشت یا توسعه (Development)

موارد فوق‌الذکر برای سیاست‌های آموزشی سازمان بعنوان نمونه و تیپ به حساب می‌آید. طبعاً پاسخ سوالات عنوان شده نوع سیاست‌گذاری آموزشی را مشخص خواهد کرد.

سیاست‌های آموزشی همانگونه که به طور جداگانه مشخص گردید بطور کلی نیز تثبیت می‌گردد.

برنامه‌ریزی آموزش

اجرای یک دوره آموزشی با بازدهی بیشتر و به صورت موثر مستلزم این است که فعالیت‌های آموزشی بطور هماهنگ و با برنامه‌ریزی قبلی صورت پذیرد.

در رسیدن به هدف اصلی سازمان فاکتورهای متعددی از قبیل منابع انسانی، پول یا منابع مالی و ابزارهای مورد استفاده به صورت مناسب و سیستماتیک فعالیت می‌نمایند و برای به وجود آوردن این فعالیت هماهنگ برنامه‌ریزی آموزشی لازم است. جهت روشن شدن موضوع و برنامه آموزشی بایستی به این سوال پاسخ داد برنامه‌ریزی به طور عام چیست؟ چگونه برنامه‌ریزی؟ انواع

راه‌حلهای و متدهایی که جهت رسیدن از

وضعیت موجود به اهداف تعیین شده در

امر آموزش می‌توان به مرحله اجرا گذاشت

برنامه‌ریزی آموزشی نامیده می‌شود.

مختلف برنامه‌ریزی چیست؟

با اینکه در هر تعریف از متون مختلف استفاده گردیده است وجه مشترک بین این تعاریف کلاً جهت رسیدن به هدف سازمانی می‌باشد.

در تعریف کلی برنامه‌ریزی یعنی تجزیه و تحلیل وضعیت موجود و پیش‌بینی وضعیت آینده می‌باشند.

فقط به این مسئله باید توجه نمود که برنامه‌ریزی الگویی نیست که در یک مرحله تشکیل یافته باشد. بلکه پروسه‌ای است که انواع مراحل را دربرمی‌گیرد.

این پروسه نتیجه تصمیم‌گیری‌هایی است که در آینده به مرحله اجرا گذاشته خواهد شد. چگونگی برنامه‌ریزی رامی‌توان چنین معلوم و مشخص نمود.



منابعی که به عنوان یک فاکتور در آموزش مورد استفاده قرار می‌گیرد اهدافی که انتظار رسیدن به آنها وجود دارد. همانگونه که در شکل ۱ مشخص است برنامه‌ریزی آموزشی با رفتارهای مدیرانه همپراز می‌باشد. رفتار مدیرانه‌اختلاف موجود در بین نیازهای نامحدود را مشخص نموده و مطلوب‌ترین روش رسیدن به راه‌حلها را تعقیب می‌نماید. برنامه‌ریزی آموزشی هم اهداف بیشماری که انتظار رسیدن به آنها از طریق آموزش وجود دارد در برمی‌گیرد و این اهداف را با در نظر گرفتن اولویت‌ها طبقه‌بندی نموده و منابع محدودی را با این اهداف پیوند می‌دهد فقط در هنگام برنامه‌ریزی آموزش استفاده از بعضی عناصر مربوطه را نیز نباید فراهم نمود. این عناصر عبارتند از:

- ۱- برنامه‌ریزی آموزش یک فعالیت مستمر است و این عمل نیز سازمان‌دهی مداوم را موجب می‌گردد.
- ۲- برنامه‌ریزی آموزش همکاری مداوم متخصصین و کمیته‌های مشاوره‌ای و ارگان‌های مدیریتی را الزام می‌نماید.
- ۳- پیشگیری مستمر راه‌های رسیدن به هدف و یا نرسیدن به آن شرط اول در برنامه‌ریزی آموزشی است.
- ۴- برنامه‌ریزی آموزش بایستی انعطاف‌پذیری کامل داشته باشد و موقعیت‌های از پیش تعیین شده را به مرحله اجرا درآورد.
- ۵- برای اینکه برنامه‌آموزش در مرحله اجرا به بهترین طریقی اجرا گردد نیروی انسانی مورد نیاز و منابع مالی بایستی بطور حقیقی بررسی گردد.
- ۶- در مختصر شدن نیازهای آموزشی روش بیطرفانه اتخاذ گردد.
- ۷- برنامه‌ریزی آموزش تحت تاثیر ایده‌های فردی یا گروهی قرار گرفته و از اهداف اصلی خود منصرف شوند.
- ۸- جهت ارزیابی لازم است برنامه آموزش با نیازهای جدید و اوضاع فعلی هماهنگی داشته باشد. زیرا بهترین برنامه بامشخص شدن نتایج مورد انتظار شروع می‌شود و جهت تنظیم برنامه

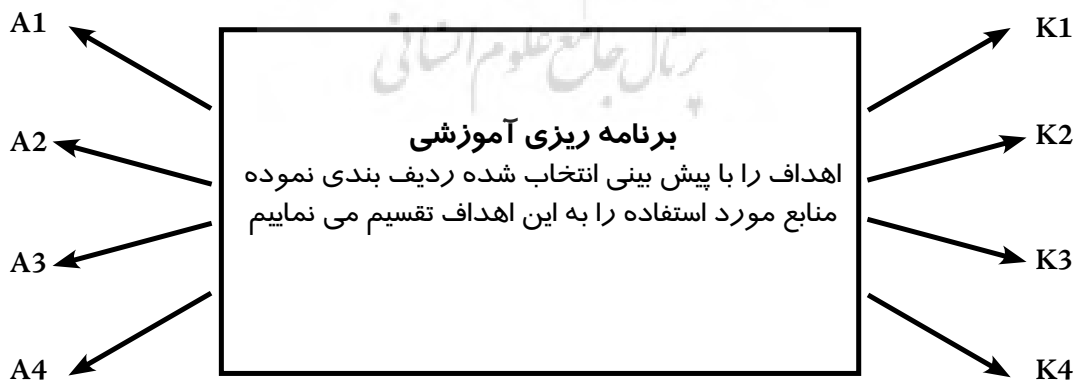
برنامه‌ریزی یک وسیله ترجیح و انتخاب است و برای انتخاب بهترین و مناسب‌ترین روش بایستی تحقیقات لازم را انجام داد و اطلاعات مربوط را به دست آورد.

برنامه‌ریزی یک وسیله تصمیم‌گیری است و تحقیقاتی را که به یکدیگر مربوط می‌باشند یکی پس از دیگری فرض می‌کند برنامه‌ریزی یک فعالیتی است که با استفاده از داده‌های امروزی حرکتها و فعالیت‌های آینده را مشخص می‌نماید برنامه‌ریزی وسیله‌ای است که منابع محدود را برای رسیدن به اهداف یقین شده بطور مناسب تقسیم می‌نماید. با استفاده از این تعاریف می‌توان برنامه‌ریزی آموزشی را چنین تعریف کرد:

راه‌حلها و متدهایی که جهت رسیدن از وضعیت موجود به اهداف تعیین شده در امر آموزش می‌توان به مرحله اجرا گذاشت برنامه‌ریزی آموزشی نامیده می‌شود.

برنامه‌ریزی آموزشی همانند برنامه‌ریزی‌های قبلی از مراحل مختلف تشکیل می‌گردد. مراحل برنامه‌ریزی آموزشی به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- تجزیه و تحلیل کردن مراحل موجود در ارتباط با آموزش و مشخص نمودن اهداف آموزشی که امکان دستیابی به آنها در آینده وجود خواهد داشت.
- ۲- مشخص کردن منابع مورد لزوم جهت آماده نمودن برنامه آموزش و ارتباط متناسب آن با اهداف اصلی
- ۳- تقسیم‌بندی منابع استفاده شده برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده.
- ۴- مشخص کردن نسبت‌های موفقیت برای حقیقت یافتن فعالیت‌های آموزشی در جهت رسیدن به اهداف، برای بدست آوردن منافع مورد انتظار از آموزش بایستی فعالیت‌های آموزش را در ارتباط با این اهداف بطور مناسب برنامه‌ریزی کرد. برای بهتر شدن موضوع مراحل برنامه‌ریزی آموزش بصورت دیاگرام آورده شده است.



شکل ۱ - برنامه‌ریزی آموزش

آموزش در مرحله اول تثبیت نیازهای لازم است. در هر سازمانی نیازهای آموزشی کارکنان با نتایج مورد انتظار مقایسه می‌گردند.

بعد از مشخص شدن نیازهای آموزشی محصول مورد انتظار و تواناییهای کارکنان در این ارتباط بررسی می‌گردد.

مرحله دیگر به اجرا گذاشتن برنامه تنظیم شده است. در خاتمه نتایجی که بعد از مرحله اجرا بدست می‌آید با نتایج قبلی مقایسه شده نقش منافع آموزش در سازمان مشخص می‌گردد و یا به عبارتی می‌توان راه‌های رسیدن و یا نرسیدن به اهداف یقین شده را مشخص نمود.

تعیین نیازهای آموزشی

در یک سازمان جهت افزایش تاثیرپذیری نیروی انسانی برای پاسخ دادن به نیازهای کارکنان و سازمان بایستی فعالیت‌های آموزشی را برنامه‌ریزی نموده و به مرحله اجرا درآورد.

اولین و مهمترین مرحله برنامه آموزش تثبیت نیازهای آموزش است. نیازهای آموزش را با فرمول زیر می‌توان تثبیت نمود (نیازهای آموزش = آنچه که در کار لازم است - تواناییهای فعلی کارکنان) این فرمول تنها به یک شخص و یا گروه مصداق ندارد بلکه در بین گروه‌های کاری و انسانی مشابه مورد استفاده قرار می‌گیرد.

فقط در حال حاضر نیازهای آموزش برای کارکنان یک عده اطلاعات ساده را داده و یا بعضی حرکات مکانیکی را به آنها یاد داده و به مرحله اجرا درآورده است.

فرایند نیازهای آموزشی را بایستی همه جانبه در نظر گرفت و با مفهوم سازمان‌دهی نیروی انسانی و نقش آن در جهت رسیدن به اهداف خود و سازمان بررسی کرد.

به همین جهت نیازهای آموزشی بایستی به صورت یک پارچه مشخص شود. در برنامه‌ریزی آموزش ۳ نوع آنالیز نیازمی‌باشد برای مشخص شدن آنالیزها بایستی اول "مدل نیازهای آموزشی" مشخص گردند.

همانگونه در شکل پیداست در تثبیت نیاز آموزش اولین آنالیز تجزیه تحلیل سازمان می‌باشد.

نقطه کانونی این آنالیز مشخص شدن قسمتها و یا (Departmentation) و یا جاهایی که نیاز به آموزش دارند می‌باشد.

دومین آنالیز مشخص کردن خصوصیات کار و یا تواناییها و مهارتهای کارکنان می‌باشد و یک تجزیه و تحلیل مفصل‌کاری نامیده می‌شود. سومین آنالیز تجزیه تحلیل شخص (Performance) می‌باشد این آنالیز وضعیت کاری هر کارکن و چگونگی انجام بهتر وظیفه آن را مشخص می‌نماید.

منابع و مأخذ

۱- اصول مدیریت: نوشته هرولد کونتز، سیریل اودانل، هانیز وپهریخ. ترجمه: دکتر محمدعلی طوسی، سیدامن‌الله‌علوی -

دکتر علی‌اکبر فرهنگی - دکتر اکبر رمهدویان. جلد ۱)

ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی. انتشار ۱۳۷۰

۲- اصول و مبانی مدیریت: تألیف دکتر عبدالله جاسبی.

ناشر واحد انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی. انتشار ۱۳۶۸

۳- نظریه جدید سازمان - مدیریت و علم مدیریت. نویسنده: ابوالفضل صادقیور - جلال مقدسی. ناشر انتشارات فروردین چاپ

چهارم. انتشار ۱۳۶۳

۴- مدیریت و رهبری آموزشی، نوشته کیمبل وایلز. ترجمه محمدعلی طوسی

ناشر. مرکز آموزش مدیریت دولتی. چاپ دوم انتشار ۱۳۶۷

۵- سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل: تألیف: دکتر مهدی اسدنژاد پاریزی - پرویز ساسان‌گهر: تهران مؤسسه بانکداری ایران.

انتشار ۱۳۷۱

۶- مقاله‌هایی درباره آموزش در سازمانهای اداری: نوشته و ترجمه گروهی از اساتید نویسندگان مدیریت: مرکز آموزش مدیریت

دولتی چاپ اول انتشار ۱۳۶۹

۷- سیستم اطلاعاتی مدیریت: تألیف: بابک کاظمی: ناشر مؤسسه پیشبرد چاپ اول تهران ۱۳۶۸.

۸- مبانی رفتار سازمانی: نوشته: استیلفن پیس - رابینز:

ترجمه: دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی

دفتر پژوهشهای فرهنگی چاپ سوم: انتشار ۱۳۷۹

۹- مدیریت رفتار سازمانی «استفاده از منابع انسانی»

تألیف: پاول هرسی - کنت ایچ بلانچارد: ترجمه دکتر قاسم کبیری

انتشارات مرکزی جهاد دانشگاهی: انتشار ۱۳۶۸

منابع خارجی:

۱- Abraham, A.B, Flipp: A, Changiny workforce, Illionios: ۱۹۹۰

۲- Beach-DS, Persoonel: The Manegment of people at work, Macmillan Publisheng company, Vewyoik ۱۹۸۵.

۳- Chung, Kee, H, Megginson, Leonc, Organizational, Behavior, Developing managerial, Skills, Newyourk, Harper and Row, pu, ۱۹۸۱.

۴- K.E: The organizational (Revolution)
-A study in The Ethics of Economic Organization, Harper Bros, New yourk

