**انواع اموزش در سازمان**

مقدمه

در مطالب قبلی درباره[آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان](https://blog.sanjup.com/%d8%a2%d9%85%d9%88%d8%b2%d8%b4-%d9%88-%d8%aa%d9%88%d8%b3%d8%b9%d9%87-%d9%85%d9%86%d8%a7%d8%a8%d8%b9-%d8%a7%d9%86%d8%b3%d8%a7%d9%86%db%8c-%d8%af%d8%b1-%d8%b3%d8%a7%d8%b2%d9%85%d8%a7%d9%86/) بحث کردیم، مفاهیم و تعاریف آن و مزایای آموزش منابع انسان را بیان کردیم. در این مطلب قصد داریم تا انواع آموزش در سازمان را ارائه دهیم.

آموزش در هر سازمانی میتواند به دو صورت انجام شود.

* آموزش قبل از خدمت
* آموزش ضمن خدمت

هریک از انواع آموزش ها براي منظورهاي خاص انجام گرفته و داراي ویژگیهاي مخصوص می باشد که در زیر به شرح آنها پرداخته می شود:

آموزش قبل از خدمت

آن نوع آموزشی است که قبل از ورود فرد به سازمان به وي ارائه می گردد تا شایستگی و توانائیهاي لازم را در او ایجاد نماید و او را براي احراز مشاغل در آینده آماده سازد. این نوع آموزش براي رفع مسائل و مشکلات خاص سازمانی صورت نمی گیرد بلکه هدف عمدة آن تربیت نیروي انسانی براي نهاد یا سازمان میباشد.

آموزش قبل از خدمت برحسب مدت آموزش می تواند کوتاه مدت یا بلند مدت باشد.

آموزش ضمن خدمت

اگرچه در اکثر سازمانها، افراد قبل از تصدي مشاغل، آموزشهاي کلاسیک را پشت سر می گذارند ولی معمولاً به علت اینکه این آموزش ها جنبه عمومی و کلی دارد، افراد نیازمند آموزشهاي تخصصی و کاربردي دیگري میباشند و به عبارت دیگر همگام با استخدام کارمند در سازمان، شرایط و ویژگی هاي کاري و مسائل و مشکلات شغلی کارمند را محتاج به آموزش هاي مستمر در ارتباط با شغل مورد تصدي می سازد. مضافاً اینکه تحولات سریع در شیوه ها و تکنیکهاي ویژه ضرورت آموزشهاي ضمن خدمت را توجیه می کنند.

در حال حاضر نیز آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان هاي مختلف از جایگاه خاصی برخوردار است زیرا در چند دهۀ اخیر بیش از هر دوران دیگر در طول تاریخ بشري، علوم و تکنولوژي پیشرفت نموده است این تحول و دگرگونی بحدي است که عصر حاضر را عصر نیم عمر اطلاعات ۲ نامیده اند. یعنی دورانی که در هر ۵ سال، نیمی از اطلاعات بشري منسوخ گردیده و اطلاعات و دانش جدید جایگزین آن میشود.

مراحل طرح جامع آموزش کارکنان

1. شناسایی نیازهاي آموزشی کارکنان و مشاغل سازمان با تاکید بر فرایندها و تحقق اهداف استراتژیک؛
2. تدوین استانداردهاي آموزشی مشاغل؛
3. طراحی و تدوین الگوي سنجش اثربخشی عمل کرد واحد آموزش و اندازه گیري اثر بخشی دورههاي آموزشی

شناسایی نیازهاي آموزشی

سازمانها با استفاده از ارزیابی عملکرد کارکنان، متوجه نارسایی هاي مهارتی میشوند و در می یابند که چه نوع برنامه هاي آموزشی را باید به اجرا در آورند و تعیین نمایند چه کسانی و در چه سطحی نیاز به آموزش دارند. بایستی توجه نمود که احتمال دارد سهمی از ضعفها، ناشی از فقدان آموزشهاي لازمی باشد که می تواند ناشی از تغییر و تحولات یا اینکه نامناسب بودن سیستم آموزش باشد. لذا از طریق نیازسنجی آموزشی متناسب با تغییر و تحولات، می توان این ضعفها را کاهش و برطرف کرد.

با توجه به مطلب فوق این نتیجه حاصل میشود که هر سازمانی قبل از شروع به آموزش و برنامه ریزي آموزشی براي کارکنانش، باید ارزیابی عملکردي از آنها ارائه دهد و مطابق با آن، نیازسنجی آموزشی را داشته باشد. چرا که با توجه به نتایج ارزیابی، میتوان نقاط قوت و ضعف و نیازهاي آنی و آتی آموزشی کارکنان را شناسایی و برنامه هاي آموزشی را به بهترین وجه تدوین کرد.

روشهاي آموزشی و ویژگی هاي برنامه هاي آموزشی کارکنان

براي بالا بردن مهارت کارکنان اجرایی روش هاي آموزشی مختلف به کار برده میشود. متداولترین این روشها به شرح زیر می باشد:

* کارآموزی ضمن خدمت
* کارآموزی استاد- شاگردي
* کارآموزی در شرایط مشابه، قبل از آغاز کار
* کارآموزی همراه با آموزش نظري
* کارآموزی مکاتبه اي
* کارآموزی با ماشینهاي آموزشی
* دورههای خارج از مؤسسه

همچنین باید توجه داشت که فقط توجه به روش هاي آموزشی کافی نیست، بلکه برنامه هاي آموزشی و یادگیري که طراحی و ارائه می شوند باید ویژگی هاي زیر را نیز دارا باشند:

1. به کارکنان شایستگی و اعتماد به نفس لازم را بری تأمین استانداردهاي عملکرد مورد انتظار، بدهند.
2. تقویت مهارت ها و شایستگی هاي موجود را داشته باشند.
3. به کارکنان کمک کنند تا شایستگی ها و مهارت هاي جدید را به دست آورند و بدین وسیله بهتر بتوانند از توانایی هاي خود استفاده کنند و مسئولیت هاي بزرگتري را قبول کنند و انواع بیشتري از وظایف را بپذیرند و براساس طرح هاي پرداخت براساس شایستگی و مهارت، درآمد بیشتري دریافت کنند.
4. تضمین کنند که کارکنان جدید به سرعت دانش و مهارت اساسی لازم براي داشتن آغازي خوب در کار خود را به دست می آورند و فرامی گیرند.
5. بهره وري کارکنان را در داخل و خارج سازمان افزایش دهند

**ارزشیابی برنامه هاي آموزشی کارکنان**

حال با توجه به مطالب مطرح شده این سؤال پیش می آید که، چگونه می توان پی برد نتایج به دست آمده از اجراي دوره هاي آموزشی در راستاي تحقق اهداف مورد نظر سازمان بوده است یا خیر؟

ارزشیابی آموزشی، فرایند تفسیر نتایج از طریق سنجش اطلاعات براي قضاوت در مورد اهداف کلی آموزش یا میزان موفقیت شرکت کنندگان در دوره آموزشی است. به طور کلی، ارزشیابی آموزشی رویکرد منظم براي جمع آوري داده ها است که به مدیران براي رسیدن به تصمیمات مفید و با ارزش در مورد برنامه آموزش کمک میکند. در اجراي یک برنامه آموزشی، ارزشیابی از نتایج آن برنامه ها بسیار مهم است به اعتقاد ترسی و تئو ( ۱۹۹۵ ) برنامه آموزشی زمانی موفق خواهد بود که اطلاعات حاصل از ارزشیابی در مورد برنامه نشان دهند که:

1. نیازهاي زمانی تیم یا افراد ذينفع رفع شده باشد.
2. به بهترین ارزشها رسیده باشد.
3. باعث بهبود مهارت و کسب نتایج مثبت در محل کار شود.

و اشاره میکنند که ارزشیابی یک روش ثابت و یک فرایند آسان براي انجام دادن نیست بلکه روش هاي پیچیده براي انجام آن وجود دارد.

ارزشیابی آموزشی می تواند ابراز مهمی در بهبود کیفیت برنامه هاي آموزشی باشد در صورتی که به صورت منسجم بعد از اجراي برنامه آموزشی انجام پذیرد. دست اندرکاران برنامه آموزشی احتمال دارد بیشترین استفاده را از ارزشیابی، زمانی بکنند که نقش یک تصمیم گیرنده را بازي می کنند. کرك پاتریک سه دلیل اساسی براي ارزشیابی آموزشی بیان میکند:

1. توجیه دلایل وجودي واحد آموزش با نشان دادن نقش و اهمیت آن در تحقق اهداف و رسالت هاي سازمان؛
2. تصمیم گیري نسبت به ادامه برنامه آموزشی؛
3. ۳- بهبود آموزش

مسائل و مشکلات آموزش کارکنان و راه کارها

با توجه به آن چه گفته شد، این نتیجه حاصل می شود که آموزش براي مدیران و کارکنان باید یک امر روزمره، مداوم و عادي تلقی گردد، ولیکن متأسفانه به دلایل مختلف، برخی از مدیران و مسئولان، با امر آموزش کارکنان بسیار سطحی و کم اهمیت برخورد میکنند. گاهی هم دیده میشود که آموزش کارکنان توسط افرادي برنامه ریزي، اداره و اجرا میشود که کوچک ترین اطلاعی در مورد آموزش کارکنان ندارند. این دو موضوع باعث میشود که برنامه هاي آموزشی کارکنان، چنان که در مواردي ملاحظه می گردد، بی محتوا، پراکنده و بدون هدف اجرا شود و کوچک ترین اثري در میزان دانش، بینش و توانش یا نوع رفتار کارکنان نداشته و یا بعضاً نتیجهاي معکوس به همراه داشه باشد.

مشکل عمده و اساسی دیگر این که، به فرض اگر برخی از دورههاي آموزش کارکنان توسط صاحب نظران و متخصصین امر، برنامه ریزي و اجرا گردید و به اهداف آموزشی هم دست یافتیم، ولیکن چون کارکنان آموزش دیده عملاً در محیط کار نمیتوانند آموخته هاي خود را به کار گیرند، اغلب ناگریز خواهند شد کارها را بر عکس آن چه آموخته اند، انجام دهند، لذا نسبت به امر آموزش بی علاقه ویا بی تفاوت میشوند یا آن که عملاً تضادهایی بین آنان و مسئولان رده بالاي آنان به وجود می آید.

راهکارهای پیشنهادی

اولاً) امور آموزش کارکنان را باید به افرادي محول نمود که داراي دانش، تعهد، آگاهی، مهارت، تجربه و سابقه قابل قبولی در امر آموزش باشند. که در آن صورت مشاهده خواهیم نمود که برنامه ریزي و اجراي صحیح دوره هاي آموزشی کارکنان چه اثرات مفید و مؤثري به همراه خواهد داشت.

ثانیاً) براي تقلیل موانع و مشکلات آموزش کارکنان بهتر است آموزش کارکنان در کلیه سطوح سازمانی به موازات یکدیگر صورت پذیرد و اگر امکانات، اجازه این کار را نداد، آموزش از سطوح بالاي سازمان شروع و به سطوح پایین تر تسري پیدا کند، تا بدین وسیله یک زبان مشترك بین مدیریت و سایر کارکنان به وجود آید.

ثالثا) براي به وجود آوردن انگیزه در دورههاي آموزشی کارکنان، باید سعی نمود محیط کار را براي اجراي آموخته هاي علمی کارکنان آماده ساخت و وسایل و ابزار و اختیارات لازم را به موازات مسئولیت ها به آنان واگذار نمود تا آثار آموزش کارکنان در سازمان ملموس گردد.