

# انواع آموزش در سازمان

## مقدمه

در مطالب قبلی درباره آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان 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 برای منظورهای خاص انجام گرفته و دارای ویژگیهای 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 وی ارائه می گردد تا شایستگی و تواناییهای لازم را در او ایجاد نماید و او را برای احراز مشاغل در آینده آماده سازد. این نوع آموزش برای رفع مسائل و مشکلات خاص سازمانی صورت نمی گیرد بلکه هدف عمده آن تربیت نیروی انسانی برای 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 تصدی مشاغل، آموزشهای کلاسیک را پشت سر می گذارند ولی معمولاً به علت اینکه این آموزش ها جنبه عمومی و کلی دارد، افراد نیازمند آموزشهای تخصصی و کاربردی دیگری میباشند و به عبارت دیگر همگام با استخدام کارمند در سازمان، شرایط و ویژگی های کاری و مسائل و مشکلات شغلی کارمند را محتاج به آموزش های مستمر در ارتباط با شغل مورد تصدی می سازد. مضافاً اینکه تحولات سریع در شیوه ها و تکنیکهای ویژه ضرورت آموزشهای ضمن خدمت را توجیه می کنند.

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

# مراحل طرح جامع آموزش کارکنان

۱. شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان و مشاغل سازمان با تاکید بر فرایندها و تحقق اهداف استراتژیک؛
۲. تدوین استانداردهای آموزشی مشاغل؛
۳. طراحی و تدوین الگوی سنجش اثربخشی عمل کرد واحد آموزش و اندازه گیری اثر بخشی دورههای آموزشی

## شناسایی نیازهای آموزشی

سازمانها با استفاده از ارزیابی عملکرد کارکنان، متوجه نارسایی های مهارتی میشوند و در می یابند که چه نوع برنامه های 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 آموزشهای 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 ریزی آموزشی برای کارکنانش، باید ارزیابی عملکردی 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 نیازهای آنی و آتی آموزشی کارکنان را شناسایی و برنامه های آموزشی را به بهترین وجه تدوین کرد.

## روشهای آموزشی و ویژگی های برنامه های آموزشی کارکنان

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

- کارآموزی ضمن خدمت
- کارآموزی استاد- شاگردی
- کارآموزی در شرایط مشابه، قبل از آغاز کار
- کارآموزی همراه با آموزش نظری
- کارآموزی مکاتبه ای
- کارآموزی با ماشینهای آموزشی
- دورههای خارج از مؤسسه

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

۱. به کارکنان شایستگی و اعتماد به نفس لازم را بری تأمین استانداردهای عملکرد مورد انتظار، بدهند.
۲. تقویت مهارت ها و شایستگی های موجود را داشته باشند.

۳. به کارکنان کمک کنند تا شایستگی‌ها و مهارت‌های جدید را به دست آورند و بدین وسیله بهتر بتوانند از توانایی‌های خود استفاده کنند و مسئولیت‌های بزرگتری را قبول کنند و انواع بیشتری از وظایف را بپذیرند و براساس طرح‌های پرداخت براساس شایستگی و مهارت، درآمد بیشتری دریافت کنند.
۴. تضمین کنند که کارکنان جدید به سرعت دانش و مهارت اساسی لازم برای داشتن آغازی خوب در کار خود را به دست می‌آورند و فرامی‌گیرند.
۵. بهره‌وری کارکنان را در داخل و خارج سازمان افزایش دهند.

## ارزشیابی برنامه‌های آموزشی کارکنان

حال با توجه به مطالب مطرح شده این سؤال پیش می‌آید که، چگونه می‌توان پی برد نتایج به دست آمده از اجرای دوره‌های آموزشی در راستای تحقق اهداف مورد نظر سازمان بوده است یا خیر؟

ارزشیابی آموزشی، فرایند تفسیر نتایج از طریق سنجش اطلاعات برای قضاوت در مورد اهداف کلی آموزش یا میزان موفقیت شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی است. به طور کلی، ارزشیابی آموزشی رویکرد منظم برای جمع‌آوری داده‌ها است که به مدیران برای رسیدن به تصمیمات مفید و با ارزش در مورد برنامه آموزش کمک می‌کند. در اجرای یک برنامه آموزشی، ارزشیابی از نتایج آن برنامه‌ها 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:

۱. نیازهای زمانی تیم یا افراد ذینفع رفع شده باشد.

۲. به بهترین ارزشها رسیده باشد.

۳. باعث بهبود مهارت و کسب نتایج مثبت در محل کار شود.

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

ارزشیابی آموزشی می‌تواند ابزار مهمی در بهبود کیفیت برنامه‌های آموزشی باشد در صورتی که به صورت منسجم بعد از اجرای برنامه آموزشی انجام پذیرد. دست‌اندرکاران برنامه آموزشی احتمال دارد بیشترین استفاده را از ارزشیابی، زمانی بکنند که نقش یک تصمیم‌گیرنده را بازی می‌کنند. کرک پاتریک سه دلیل اساسی برای ارزشیابی آموزشی بیان می‌کند:

۱. توجیه دلایل وجودی واحد آموزش با نشان دادن نقش و اهمیت آن در تحقق اهداف و رسالت‌های سازمان؛

۲. تصمیم‌گیری نسبت به ادامه برنامه آموزشی؛

۳. بهبود آموزش

## مسائل و مشکلات آموزش کارکنان و راه‌کارها

با توجه به آن چه گفته شد، این نتیجه حاصل می‌شود که آموزش برای مدیران و کارکنان باید یک امر روزمره، مداوم و عادی تلقی گردد، ولیکن متأسفانه به دلایل مختلف، برخی از مدیران و مسئولان، با امر آموزش کارکنان بسیار سطحی و کم‌اهمیت برخورد می‌کنند. گاهی هم دیده می‌شود که آموزش کارکنان توسط افرادی برنامه‌ریزی، اداره و اجرا می‌شود که کوچک‌ترین اطلاعی در مورد آموزش کارکنان ندارند. این دو موضوع باعث می‌شود که برنامه‌های آموزشی کارکنان، چنان که در مواردی ملاحظه می‌گردد، بی

محتوا، پراکنده و بدون هدف اجرا شود و کوچک ترین اثری در میزان دانش، بینش و توانش یا نوع رفتار کارکنان نداشته و یا بعضاً نتیجه‌های معکوس به همراه داشته باشد.

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

## راهکارهای پیشنهادی

اولاً) امور آموزش کارکنان را باید به افرادی محول نمود که دارای دانش، تعهد، آگاهی، مهارت، تجربه و سابقه قابل قبولی در امر آموزش باشند. که در آن صورت مشاهده خواهیم نمود که برنامه ریزی و اجرای صحیح دوره های آموزشی کارکنان چه اثرات مفید و مؤثری به همراه خواهد داشت.

ثانیاً) برای 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 بالای سازمان شروع و به سطوح پایین تر تسری پیدا کند، تا بدین وسیله یک زبان مشترک بین مدیریت و سایر کارکنان به وجود آید.

ثالثاً) برای به وجود آوردن انگیزه در دوره‌های آموزشی کارکنان، باید سعی نمود محیط کار را برای اجرای آموخته های 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.