

آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان

علیرضا صبرکش^۱

حبیب الله مزینانی^۲

هادی نورمحمدی^۳

تاریخ وصول: ۹۲/۱۰/۲۸ تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۲/۱۷

چکیده

رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به طور مؤثر فعالیتشان را ادامه داد و بر کارایی خود بیفزایند. از طرفی از مهمترین خصیصه سازمان‌های امروزی تغییر و تحول می‌باشد، در چنین شرایط محیطی پیچیده و متنوع با تحولات سریع، اگر نتوانیم متناسب با این تغییرات، سازمان، مدیران و کارکنان را هم گام سازیم، قربانی آن خواهیم شد. لذا نیاز به یادگیری سازمانی امروزه به خوبی در تمامی سطوح سازمان ثابت شده است. به گونه‌ای که تحقیقات انجام گرفته، ارتباط مثبت بین سرمایه گذاری بر آموزش در بهره وری سازمانی را نشان داده است.

در این راستا لازم است فرایند، منابع و اقدامات لازم آموزشی در سازمان شناسایی و در یک مدل علمی متناسب برنامه‌ریزی شود. چرا که آموزش و بهسازی کارکنان اقدامی راهبردی

۱- دانشجوی دکترا آینده پژوهی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی، عضو هیئت علمی سازمان تحقیقات و مطالعات ناجا، مدرس دانشگاه

۲- عضو هیات علمی دانشگاه علوم انتظامی

۳- عضو هیات علمی دانشگاه علوم انتظامی

است که در سطح فردی باعث ارزشمندی و رضایت مندی فرد و در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه سازمان می شود.

لذا در مقاله حاضر سعی شده است به فرایند آموزش، از جمله، نیازسنجی، ارزشیابی و اثر بخشی آموزش کارکنان در سطح سازمان و ضرورت لزوم اجرا و نواقص آن هر چند مختصر پرداخته شود.

واژگان کلیدی: آموزش کارکنان، توسعه منابع انسانی، نیازسنجی آموزشی، ارزشیابی و اثر بخشی آموزشی.

مقدمه

هر سازمانی به افراد آموزش دیده و متخصص که یکی از مؤثرترین عوامل در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور به شمار می رود نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. اگر توانایی های کارکنان موجود سازمان پاسخگوی این نیاز باشد آموزش ضرورت چندانی ندارد اما اگر کارکنان سازمان دارای دانش، اطلاعات، مهارت های لازم و مناسب نباشند سازمان را دچار مشکلات و ضایعات عدیده مالی و اداری و غیره خواهند کرد.

از آنجا که تکنولوژی به سرعت رشد می کند بنابراین کارکنان متخصص و ماهر هم در زمان کوتاهی پس از استخدام نیازمند دریافت دانش و مهارت می باشند.

بسیاری از مدیران ارشد سازمان ها بر این ادعا هستند که نیروی انسانی آن ها سرمایه های واقعی در سازمان هایشان هستند. اما با مطالعه ای ساده می توان پی برد که چندان بر این اعتقاد خود پایبند نیستند، چرا که اگر بر آوردن نیازهای عاطفی، مادی و ارتباطاتی نیروی انسانی را محوراصلی مدیریت نیروی انسانی در سازمان ها قرار دهیم، خواهیم دید که به طور مثال به برخی از نیازهای اساسی کارکنان در سطح سازمان ها از جمله: نیاز به آموزش و بهسازی

کارکنان، که یکی از رموز موفقیت سازمان‌ها در دنیای پر شتاب امروز می‌باشد، توجه چندانی نمی‌شود.

آموزش نیروی انسانی سرمایه‌گذاری پر سودی به شمار می‌آید، که بازده آن در واقع یک امر حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است که باید به طور مستمر در سازمان مورد توجه قرار گیرد، چرا که آموزش یکی از راه‌های اصولی و منطقی هدایت تلاش‌های کارکنان در سازمان است و باعث به کارگیری استعدادهای نهفته، به کار اندازی قدرت تخیل و به وجود آمدن حسن انعطاف پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد.

تعریف مفاهیم

طرح ریزی و تأمین نیروی انسانی

وظیفه مدیریت در تأمین نیروی انسانی، عبارت از پر کردن مشاغل ساختار سازمانی از طریق شناسایی نیازمندی‌های نیروی کار، ذخیره کردن افراد در دسترس، استخدام، انتخاب، جای‌گزینی، تشویق ارزیابی، جبران و آموزش افراد مورد نیاز می‌باشد (جاسبی، ۱۳۷۸، ص ۲۰۴).

- نظام‌های توسعه منابع انسانی

شامل پروژه‌های نظام جامع آموزش کارکنان، مسیر رشد (کار راه) شغلی، ارزیابی عمل کرد و شایستگی کارکنان، ارزیابی و پرورش رهبران آینده (اپرا) و انضباط کار می‌باشد (رستمی، ۱۳۸۴، ص ۱۴).

- آموزش و بهسازی منابع انسانی

هرگونه فعالیت یا تدبیر از پیش طرح‌ریزی شده‌ای که هدف آن ایجاد یادگیری در یادگیرندگان است (سیف، ۱۳۷۴، ص ۱۵).

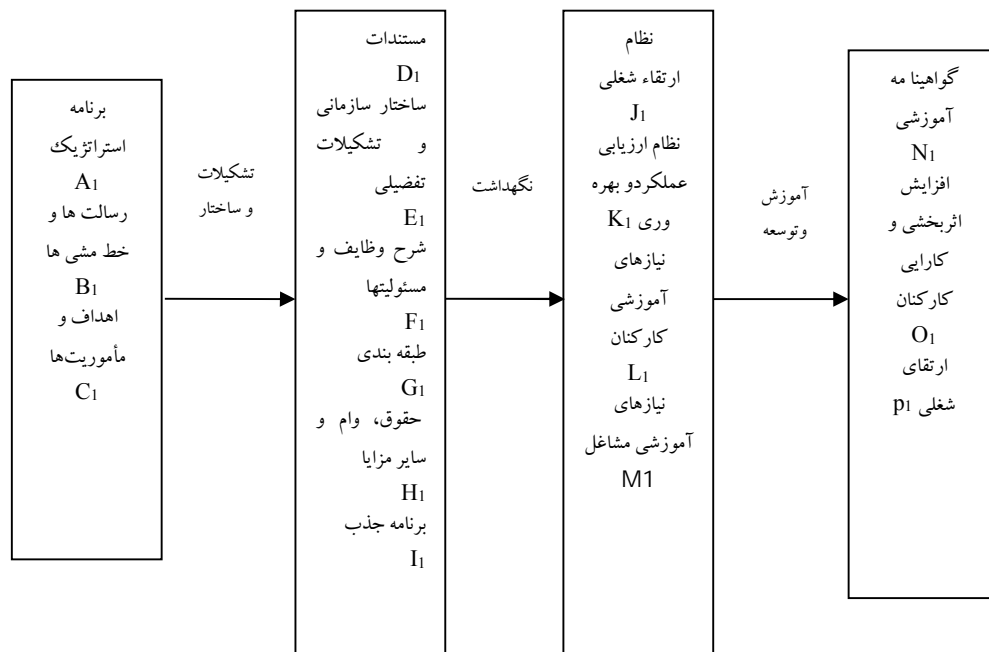
کوشش در جهت بهبود عمل کرد شاغل در ارتباط با انجام کار و مسائل مربوط به کلیه مساعی و کوشش‌هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی،

حرفه‌ای و شغلی و هم چنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌نماید (ابطحی، ۱۳۸۳، ص ۱۶۷).

- آموزش:

جارویس، پس از بررسی و مطالعه متون مربوطه به آموزش بزرگسالان، در تعریف آموزش می‌گوید: «فراگیری عبارت است از مراحل تبدیل تجربه به دانش، مهارت و نظر».

فرایند توسعه منابع انسانی



شکل ۱. فرایند توسعه منابع انسانی (رستمی، ۱۳۸۴)

هم چنان که در شکل شماره (۱) مشاهده می‌شود، با توجه به زیر سیستم‌های فرایند توسعه منابع انسانی:

- زیر سیستم تشکیلات و ساختار؛
- زیر سیستم نگه‌داشت و حقوق و مزایا؛
- زیر سیستم توسعه و ارتقاء.

آموزش کارکنان در این فرایند، جزء زیر سیستم توسعه و ارتقاء کارکنان لحاظ شده است (رستمی، ۱۳۸۴، ص ۲۸).

بررسی مسیر شکل‌گیری و تحول سازمان‌های بشری نشان می‌دهد که در گذشته به علت عدم پیچیدگی جوامع و تکنولوژی محدود، ساختار سازمان‌ها و کارکردهای آنان نیز عموماً ساده و ابتدایی بوده است به همین دلیل فرد می‌توانست ظرف مدت کوتاهی از طریق کار آموزی و یا آموزش‌های استاد شاگردی برای مشاغل خاص آماده شود. با این همه به علت ظهور تدریجی تغییر و تحول در ابعاد مختلف زندگی بشری خصوصاً پس از انقلاب صنعتی که چهره ویژه‌ای به مشاغل و حرفه‌ها بخشید، آموزش استاد شاگردی توانایی خود را برای آماده سازی افراد جهت مشاغل مختلف از دست داد (همان منبع، ص ۶۹).

بنابراین گسترش و تغییرات سریع و روزافزون علم و فناوری باعث شکل‌گیری ساختارهای سازمانی متفاوت نسبت به گذشته شد و هر سازمانی برای هماهنگ شدن با این تغییرات سریع و رو به رشد، کانال‌های ارتباطی درون سازمانی خود را مناسب با این تحولات تغییر داد. در چنین شرایطی سازمان موفق، سازمانی است که دانش روز افزون پیش‌رفته خود را به سوی ترقی و پیشرفت هدایت کند. که این امر مستلزم انجام فعالیت‌های آموزشی منظم و مستمر در تمامی سطوح سازمانی می‌باشد که سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در جهان پر تغییر و تحول امروزی سخت بدان نیازمندند. با توجه به نکات بیان شده این نکته قابل تامل است که صرفاً آموزش و اجرای دوره‌های آموزشی نمی‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف خویش کمک کند.

چرا که آموزش‌ها باید با توجه به اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شوند تا نتیجه به دست آمده نیازهای موجود را بر طرف سازد.

در طراحی و برنامه ریزی آموزشی لازم است تا موارد زیر مورد توجه قرار گیرد:

• اهداف و نیازمندی‌های سازمان؛

• اهداف آموزشی؛

• آموزش گیرندگان؛

• روش‌های آموزش و محتوا؛

• برنامه نیازمندی‌ها، مانند، مدت، تاریخ و مسایل مالی؛

• منابع، مواد آموزشی و پرسنل؛

• معیارهای ارزیابی خروجی آموزش؛

• اهداف و ضرورت آموزش کارکنان.

سازمان‌ها می‌توانند با اجرای برنامه‌های آموزشی به دو طریق بر رفتار کارکنان و اعضای خود اثر بگذارند، متداول‌ترین روش این است که آن‌ها می‌کوشند از طریق مستقیم، مهارت‌های لازم (برای انجام وظایف مورد نظر) را به اعضای خود بیاموزند. به گونه‌ای که توانایی فرد افزایش یابد و بتواند به صورت بالقوه، کارها را در سطحی بالاتر و بهتر انجام دهد. بدیهی است که اگر این توان بالقوه شناسایی شود، موجب انگیزه بالایی در فرد خواهد شد.

دومین منفعت برنامه‌های آموزشی این است که اعتماد به نفس کارکنان را افزایش می‌دهد. اعتماد به نفس عبارت است از: توقع یا انتظاراتی که شخص از خودش دارد، مبنی بر این که می‌تواند بدان گونه رفتار کند که به هدف مورد نظر بی‌انجامد، که نتیجه آن نمی‌تواند چیزی جز عمل کرد مؤثر و موفقیت‌آمیز فرد باشد. کارکنانی که از اعتماد به نفس بر خوردارند نسبت به توان انجام موفقیت‌آمیز کار اعتماد زیادی دارند. آنان به خود اطمینان دارند، از این رو اجرای برنامه آموزشی موجب تقویت حس اعتماد به نفس آنان می‌شود و تمایل بیش‌تری پیدا می‌کنند که مسئولیت انجام کارهای سخت‌تر را بپذیرند و در این راه نهایت سعی خود را

می‌نمایند. آموزش باعث می‌شود که از یک سو مهارت کارکنان و مدیران، همواره به روز باشد و به اصطلاح منسوخ نشود و از سوی دیگر، فرد نسبت به کار خود احساس بی‌زاری نکند و رضایت شغلی‌شان کاهش نیابد (رایبزنز، ۱۳۷۴، ص ۹۴۱).

اهم مزایایی که در جهت نیل به اهداف سازمان می‌توان برای آموزش و بهسازی کارکنان قائل شد به شرح زیر خلاصه می‌شود:

- ۱- بهبود در نحوه انجام وظیفه و کم و کیف کار؛
- ۲- امکان جایگزین کردن متخصص‌ها در شرایط اضطراری؛
- ۳- امکان استفاده از منابع داخلی و کاهش هزینه‌ها از این راه؛
- ۴- کاهش حوادث و ضایعات؛
- ۵- ایجاد ثبات بیش‌تر در سازمان؛
- ۶- کاهش میزان تفاوت‌ها و افزایش قدرت خود کاری (میر سپاسی، ۱۳۷۷، ص ۲۹۷).

سازمان‌های یادگیری مدار

سازمانی را می‌توان یادگیری مدار نامید که بر ایجاد فرصت‌های یادگیری برای کارکنانش تمرکز کرده است و هدف بلند مدت آن، این است که به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شود (اصطلاح سازمان یادگیری مدار به وسیله لیز. ویچ. گرتزوهانکه^۱ (۱۹۹۲) ارائه شده است).

سازمان یادگیری مدار سازمانی است که برای کارکنانش تسهیلات یادگیری (ضمن خدمت و خارج از خدمت) فراهم می‌کند و کارکنان خود را تشویق می‌کند که نه تنها به دانش و مهارت‌های نوین مسلح شوند، بلکه مهارت‌هایی را در زمینه یادگیری مدار به جای آموزش بر زمینه گسترده‌تر یعنی یادگیری می‌باشد.

با توجه به مطالبی که مطرح شد شاهدیم که امروزه آموزش و روش‌های آن نیز تغییر یافته و سازمان‌ها درصدد اصلاح آموزش کارکنانشان می‌باشند به این معنا که روش‌های نو و جدید

1. L-V. gertzohankeh (1992)

آموزشی و آگاهی از دلایل کسب این آموزش سبب افزایش کارایی و تشویق کارکنان به کسب مهارت‌ها و دانش جدید می‌شود. به طور مثال، تمرکز سازمان‌های ژاپنی روی یادگیری ضمن خدمت را می‌توان از طریق نظریه‌های هدایت کننده غالب در این کشور مانند استخدام مادام‌العمر و رویه‌های مبتنی بر ارشدیت تشریح کرد.

انواع آموزش در سازمان

آموزش در هر سازمانی می‌تواند به صورت متمایز ارائه شود.

۱. آموزش قبل از خدمت؛

۲. آموزش ضمن خدمت.

هریک از انواع آموزش‌ها برای منظوره‌های خاص انجام گرفته و دارای ویژگی‌های مخصوص می‌باشد که در زیر به شرح آنها پرداخته می‌شود:

۱. آموزش قبل از خدمت

آن نوع آموزشی است که قبل از ورود فرد به سازمان به وی ارائه می‌گردد 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 نمی‌گیرد بلکه هدف عمده آن تربیت نیروی انسانی برای نهاد یا سازمان می‌باشد.

آموزش قبل از خدمت برحسب مدت آموزش می‌تواند کوتاه مدت یا بلند مدت باشد.

۲. آموزش ضمن خدمت

اگرچه در اکثر سازمان‌ها، افراد قبل از تصدی مشاغل، آموزش‌های کلاسیک را پشت سر می‌گذارند ولی معمولاً به علت اینکه این آموزش‌ها 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 ویژگی‌های کاری و مسائل و مشکلات شغلی کارمند را محتاج به

آموزش‌های مستمر در ارتباط با شغل مورد تصدی می‌سازد. مضافاً اینکه تحولات سریع در شیوه‌ها و تکنیک‌های ویژه ضرورت آموزش‌های ضمن خدمت را توجیه می‌کنند. در حال حاضر نیز آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان‌های 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 نامیده‌اند. 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 (رستمی، ۱۳۸۴، ص ۷۳).

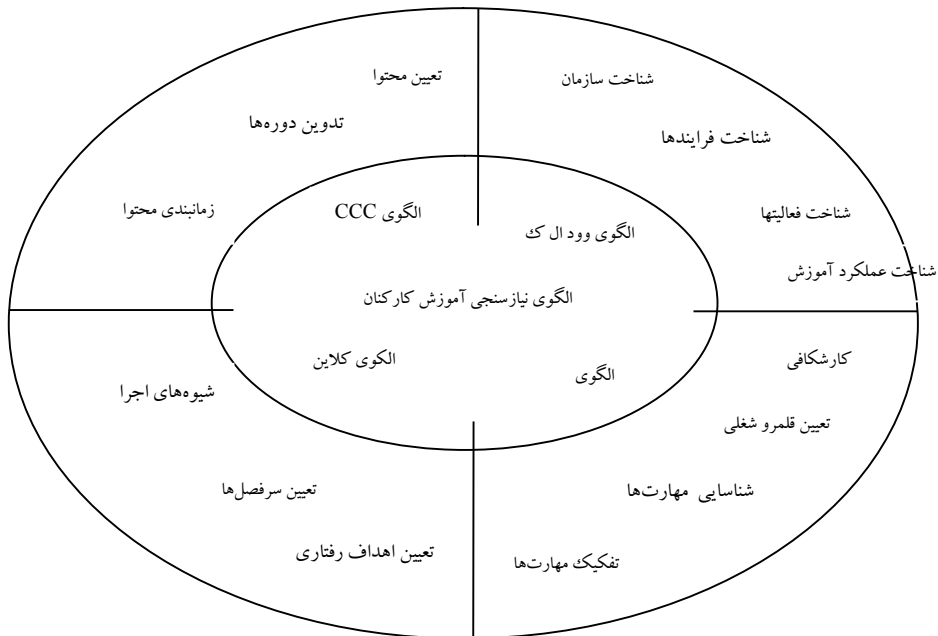
شناسایی نیازهای آموزشی

سازمان‌ها با استفاده از ارزیابی عمل کرد کارکنان، متوجه نارسایی‌های مهارتی می‌شوند و در می‌یابند که چه نوع برنامه‌های 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 می‌تواند ناشی از تغییر و تحولات یا اینکه نامناسب بودن سیستم آموزش باشد. لذا از طریق نیازسنجی آموزشی متناسب با تغییر و تحولات، می‌توان این ضعف‌ها را کاهش و برطرف کرد (حسن وند، ۱۳۸۴، ص ۶۴).

با توجه به مطلب فوق این نتیجه حاصل می‌شود که هر سازمانی قبل از شروع به آموزش و برنامه‌ریزی آموزشی برای کارکنانش، باید ارزیابی عمل کردی 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 آتی و آتی آموزشی کارکنان را شناسایی و برنامه‌های آموزشی را به بهترین وجه تدوین کرد. در ادامه مطلب به چندی از الگوهای نیازسنجی کارکنان اشاره خواهیم کرد.

الگوهای نیازسنجی آموزش کارکنان

الگو در معنای وسیع کلمه، به هر نوع ارائه (در اشکال ذهنی، فیزیکی، تصویری یا ریاضی) از یک سیستم اطلاق می‌شود. الگوها ابزاری هستند که برای معرفی یا توصیف یک فرایند یا یک سیستم واقعی یا ذهنی از آن استفاده می‌کنیم. آن‌ها درک و پیش‌بینی رفتار سیستم را میسر می‌سازد. لذا در ادامه این مبحث از میان الگوهای متنوعی که وجود دارد به برخی از این الگوهای مشهور نیازسنجی آموزشی اشاره خواهیم کرد (عباس زادگان، ۱۳۸۸، ص ۷).



الگوی کلاين

کلاين (۱۹۷۵) نیازسنجی آموزشی را در یک چارچوب قیاسی مدنظر قرار می‌دهد و بر جلب مشارکت همگانی و رویکردهای اجرایی و کاربردی نتایج حاصل از نیازسنجی تأکید می‌ورزد.

اهداف این الگو عبارت است از:

- ۱- مشخص کردن هدف یا هدف‌های کلی به عنوان مبنای بررسی نیازها؛
 - ۲- بررسی فاصله و شکاف میان عمل‌کرد و اهداف مورد نظر و تعیین و تصریح اختلافات در قالب نیازهای اولویت یافته؛
 - ۳- جلب مشارکت همگانی در بررسی نیازها از طریق استفاده از روش‌ها و فنون موجود.
- مراحل اساسی این الگو نیز شامل:
- شناسایی هدف‌ها؛
 - مرتب کردن اهداف برحسب اهمیت آن‌ها؛

- مشخص کردن شکاف بین عمل کرد مورد انتظار و عمل کرد واقعی؛
- مشخص کردن اولویت‌ها برای اجرا (همان منبع، ص ۷۹).

الگوی تحلیل To w s

هدف این الگو شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی از طریق تحلیل تهدید^۳، فرصت‌ها^۴، ضعف‌ها، قوت‌های^۵ موجود، در هر یک از حوزه‌های فعالیت کلیدی سازمان در یک زمینه استراتژیک است. طبق این الگو نخست عوامل بیرونی (تهدید و فرصت‌ها) و سپس عوامل درونی (ضعف‌ها و قوت‌های سازمان) مورد بررسی قرار می‌گیرد. چنین تربیتی، زمینه‌ای برای مقایسه و مقابله ابعاد یا زمینه‌های منفی و مثبت و شناسایی شکاف‌ها و تخصیص منابع فراهم می‌آورد. در الگوی To w s سؤالاتی مطرح می‌شود که پس از پاسخ به آن‌ها در نهایت تعیین می‌شود که چه تغییراتی لازم است متناسب با فرصت‌ها و تهدیدها برای رفع نقاط ضعف و پرورش و تقویت نقاط قوت سازمان انجام شود سپس لیستی از نیازهای آموزشی سازمانی که از این تحلیل منتج می‌شوند را مشخص می‌کنند تا در برنامه‌های آموزشی بدان پرداخته شود.

الگوی پیشنهادی C C C

شورای همکاری گمرکی (۱۹۹۷) الگوی راهنمای جامع و در عین حال ساده‌ای را جهت انجام تحلیل سازمانی معطوف به تحلیل نیازهای آموزشی ارائه نموده است. هدف الگو شناخت ماهیت و علل مشکلات عمل کردی و اجرایی سازمان به منظور تعیین حوزه‌های مورد نیاز آموزشی است. معیارهای مبنای اصلی این الگو آرمان‌ها و آمال اساسی و شرایط محیطی سازمان است که ابعاد مربوطه با توجه به آن دو، مورد تحلیل قرار می‌گیرد. در واقع این موارد

3. threats
4. opportunitites
5. strength

مبنای شناخت و درک استانداردهای عمل کرد موجود و مورد نیاز هستند که به نوبه خود مبنای استخراج و استنتاج نیازهای آموزشی قرار می‌گیرند.

این الگو تحلیل وظایف را در راستا و در ارتباط با تحقق اهداف عالی سازمان و از یک منظر مسئله‌یابی مدنظر قرار می‌دهد. مفروضه اصلی مهم آن است که آموزش را یک نوع راه حل سازمانی برای حل مشکلات عمل کردی در سطوح مختلف در نظر می‌آورد (همان منبع: ۸۶).

الگوی نیاز سنجی پیشنهادی وودال و وینستنتلی

وودال و وینستنتلی^۶ (۱۹۹۸) در کتاب خود تحت عنوان «بهسازی مدیریت» فرایندی را جهت تعیین نیازهای بهسازی مدیران مبنا قرار داده‌اند، که می‌توان الگویی از آن برای کارکنان استنتاج نمود. هدف این الگو شناسایی نیازهای بهسازی مدیران متناسب با نوع کار و نقشی است که بر عهده دارند. این الگو به طور مشخص کار، نقش و شایستگی‌های مدیران را در ارتباط با یکدیگر در نظر می‌آورد و مبنای تعیین نیازهای بهسازی می‌داند. در این الگو به انتخاب یا تدوین روش و ابزار مناسب برای شناسایی نیازهای بهسازی مدیریت متناسب با خصوصیات سازمان و مدیریت پرداخته می‌شود (عباس زادگان، ۱۳۸۱، ص ۱۰۸).

پس از نیازسنجی آموزشی و استخراج موارد آموزشی پرسنل، لازم است روش آموزش این برنامه‌های آموزشی را تعیین و تشریح کرد.

روش‌های آموزشی و ویژگی‌های برنامه‌های آموزشی کارکنان

برای بالا بردن مهارت کارکنان اجرایی روش‌های آموزشی مختلف به کار برده می‌شود. متداول‌ترین این روش‌ها به شرح زیر می‌باشد:

۱- کارآموزی ضمن خدمت؛

6. Wodall instantly

- ۲- کارآموزی استاد- شاگردی؛
 - ۳- کارآموزی در شرایط مشابه، قبل از آغاز کار؛
 - ۴- کارآموزی همراه با آموزش نظری؛
 - ۵- کارآموزی مکاتبه‌ای؛
 - ۶- کارآموزی با ماشین‌های آموزشی؛
 - ۷- دوره‌های خارج از مؤسسه (میرسپاسی، ۱۳۷۷، ص ۳۰۳).
- هم‌چنین باید توجه داشت که فقط توجه به روش‌های آموزشی کافی نیست، بلکه برنامه‌های آموزشی و یادگیری که طراحی و ارائه می‌شوند باید ویژگی‌های زیر را نیز دارا باشند:
- ۱- به کارکنان شایستگی و اعتماد به نفس لازم را تأمین استانداردهای عمل کرد مورد انتظار، بدهند؛
 - ۲- تقویت مهارت‌ها و شایستگی‌های 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 (حسینی، ۱۳۸۵، ص ۱۴).

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 شرکت کنندگان در دوره آموزشی است. به طور کلی، ارزشیابی آموزشی رویکرد منظم برای جمع آوری 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 تنو (۱۹۹۵) برنامه آموزشی زمانی موفق خواهد بود که اطلاعات حاصل از ارزشیابی در مورد برنامه نشان دهند که:

۱. نیازهای زمانی تیم یا افراد ذی نفع 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 و ابزارهای آن به ما در تعیین اثربخش بودن برنامه‌های آموزشی با توجه به یادگیری، انتقال و تأثیرات سازمانی شامل یک تعداد از فاکتورهای پیچیده است. این فاکتورها پیچیده با واکنش‌های پویا، ابعاد گوناگون بوده که مشخصه‌هایی از اهداف آموزش، کارآموزان، راه حل آموزشی و فناوری آموزشی را در بر می‌گیرد.
- ارزشیابی آموزشی می‌تواند ابراز مهمی در بهبود کیفیت برنامه‌های آموزشی باشد در صورتی که به صورت منسجم بعد از اجرای برنامه آموزشی انجام پذیرد. دست اندرکاران 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 (کرک پاتریک، ۱۹۹۸)

الگوهای ارزشیابی آموزشی (الگوی کرک پاتریک)

معمولاً رویکردهای متفاوتی برای ارزشیابی آموزشی (عمومی) در بسیاری از کتاب‌ها عنوان شده است که می‌تواند در ارزشیابی آموزشی (کارکنان) مورد استفاده قرار گیرد. این الگوها توسط صاحب‌نظران در سال ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ پیشنهاد شده‌اند.

ولیکن الگوی کرک پاتریک (۱۹۵۹) به عنوان الگویی جامع، ساده و عملی برای بسیاری از موقعیت‌های آموزشی توصیف شده بود و به وسیله بسیاری از متخصصان به عنوان معیاری در این حوزه شناخته می‌شود. کرک پاتریک ارزشیابی را به عنوان تعیین اثربخشی در یک برنامه آموزش تعریف کرده و فرایند ارزشیابی را به چهار سطح یا گام تقسیم می‌کند.

- ۱- واکنش: منظور از واکنش میزان عکس‌العملی است که فراگیران به کلیه عوامل مؤثر در اجرای یک دوره آموزش از خود نشان می‌دهند. این واکنش را می‌توان از طریق پرسش‌نامه و یا روش‌های معمول دیگر به دست آورد.

واکنش، چگونگی احساس شرکت‌کنندگان را در مورد برنامه آموزش (رضایت) اندازه‌گیری می‌کند، که به دنبال دریافت نظرات شرکت‌کنندگان نسبت به آموزش، برنامه درسی تکالیف درسی، مواد و تجهیزات آموزش، کلاس یا وسایل، ارزش و عمق محتوای دوره‌های آموزشی و غیره کسب می‌شوند.

اخذ جواب‌های درست و معنادار از شرکت‌کنندگان در این مرحله بسیار مهم و حیاتی است، بدین منظور کرک پاتریک پیشنهادهایی را در این رابطه ارائه می‌کند.

- تهیه و تنظیم فرمی برای سنجش واکنش شرکت‌کنندگان؛
- نوشتن یک پیام تشویق‌کننده برای پاسخ‌دهندگان؛
- اطمینان دادن به پاسخ‌دهندگان از ناشناخته ماندن آن‌ها؛
- جدول بندی و تجزیه و تحلیل پاسخ‌ها.

واکنش‌های مناسب باعث انجام دوره‌های آموزشی بعدی گردیده و کارکنان دیگر را تشویق به شرکت در این دوره‌ها می‌کند و علی‌رغم نظر مدیران ارشد درباره استمرار یک دوره آموزش، نتایج ارزشیابی واکنش نیز می‌تواند در این استمرار تأثیر داشته باشد.

۲. یادگیری (دانش): یادگیری عبارت است از تعیین میزان فراگیری، مهارت‌ها، تکنیک‌ها و حقایقی است که طی دوره آموزشی به شرکت‌کنندگان آموخته شده و برای آنان روشن گردیده است و می‌توان از طریق آموزش‌های قبل، ضمن و بعد از شرکت در دوره آموزشی به میزان آن پی برد.

کرک پاتریک به راهبردهایی برای ارزشیابی یادگیری اشاره می‌کند:

- سنجش مهارت، دانش و نگرش قبل و بعد از آموزش (پیش‌آزمون و پس‌آزمون)؛
- به کارگیری گروه کنترل در صورت امکان؛
- تجزیه و تحلیل آماری نتایج به منظور ربط دادن یادگیری و آموزش؛
- به کارگیری نتایج برای انجام رفتار مناسب.

به اعتقاد پاتریک اگر آزمون‌ها، دارای روایی و پایایی باشند، در آن صورت اثربخشی آموزش را می‌توان به وسیله مقایسه نتایج پیش‌آزمون و پس‌آزمون تعیین کرد.

۳. رفتار: منظور از رفتار چگونگی و میزان تغییراتی است که در رفتار شرکت‌کنندگان در اثر شرکت در دوره‌های آموزشی حاصل می‌شود و آن را می‌توان با ادامه ارزیابی در محیط

واقعی کار روشن ساخت. این سطح نسبت به سطح قبلی بسیار چالش برانگیز و حساس است که کرک پاتریک بدین منظور سه دلیل را در این مورد ذکر می‌کند،
اولاً: شرکت کنندگان باید فرصتی را بر تغییر رفتارشان به دست آورند. ثانیاً: زمان تغییر در رفتار را به صورت واقعی نمی‌توان پیش بینی کرد. ثالثاً جوسازمانی است که می‌تواند بر تغییر کردن یا نکردن رفتار در حین کار تأثیر داشته باشد.

کرک پاتریک برای انجام ارزشیابی سطح سوم نیز راهبردهایی را پیشنهاد می‌کند:
• منظور کردن زمان مفیدی برای شرکت کنندگان تا فرصت عمل به رفتار مورد انتظار را داشته باشند.

• تکرار ارزشیابی در زمان‌های مناسب به منظور کسب اطمینان از وجود تغییرات رفتاری دائمی و همیشگی.

• به کار بردن گروه کنترل، در صورت امکان به منظور حذف عامل‌های مزاحمی، که شاید در رفتار تأثیر داشته باشند.

• مقایسه شقوق مختلف روش‌های ارزشیابی به منظور استفاده مناسب و بهینه از آن‌ها.
۴. نتایج: منظور از نتایج میزان تحقق اهدافی است که به طور مستقیم به سازمان ارتباط دارد. اندازه‌گیری سطح چهارم بسیار مشکل است و در آن شواهدی از نتایج از قبیل کاهش هزینه، دوباره کاری نسبت جابه‌جایی یا سوانح و افزایش کیفیت تولیدات، سود و فروش بررسی می‌شود.

کرک پاتریک برای انجام این سطح ارزشیابی نیز راهبردهایی را پیشنهاد داده است:

- منظور داشتن زمان مناسب بعد از آموزش برای رسیدن به نتایج؛
- اندازه‌گیری نتایج سازمانی از طریق مصاحبه یا پیمایش قبل و بعد از آموزش؛
- تکرار اندازه‌گیری در فواصل مناسب.

الگوی چهارسطحی کرک پاتریک یک چارچوب عملی را برای دست‌اندرکاران آموزش به منظور ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی فراهم می‌کند. چرا که موفقیت یک سازمان در

زمینه‌های مختلف در گرو بر خوداری از یک نظام آموزشی منسجم و پویاست (عباسیان، ۱۳۸۷، ص ۵).

هم چنین می‌توان ارزیابی عمل کرد برنامه‌های آموزشی را با شاخص‌های زیر نیز اندازه گیری نمود، که عبارت‌اند از:

- ۱- عوامل مربوط به تولید
- ۲- عوامل مربوط به نیروی کار که این عوامل شامل:
 - کاهش جابه جایی‌های پرسنل؛
 - کاهش غیبت‌هایی کوتاه مدت و طولانی؛
 - کاهش تصادفات و خسارات ناشی از تصادفات؛
 - بالا رفتن سطح رضایت و روحیه کارکنان؛
 - کاهش میزان نافرمانی و بی انضباتی؛
 - افزایش سرعت کار و کیفیت تولیدات یا خدمات؛
 - کاهش اخراجی و جدا شدگان از مؤسسه.

مطلوب‌ترین روش ارزیابی برنامه‌های کارآموزی آن است که ترکیبی از شاخص‌های فوق‌الذکر را به تناسب نوع کارانتخاب، کارکنان آموزش دیده و آموزش ندیده را جداگانه با آن شاخص‌های انتخابی ارزیابی نمود، در صورتی که سایر متغیرها تقریباً ثابت و مشابه باشند (میرسپاسی، ۱۳۷۷، ص ۳۵۹).

اثربخشی آموزش کارکنان

در مورد مفهوم اثربخشی آموزش، تعریف جامع و مشخصی وجود ندارد زیرا فرایند دستیابی به آن کار دشواری است. ولیکن باید گفت که اثربخشی آموزش از طریق بررسی کارایی درون و برون نظام آموزش سازمانی تعیین می‌گردد. یعنی اگر بتوانیم کارایی درونی و برون سیستم

آموزش سازمان‌ها را اصلاح کنیم تقریباً اثر بخشی آموزش تضمین می‌شود (سلطانی، مجله تدبیر، ص ۱۱۹).

اثر بخشی هنگامی در یک دوره آموزش حاصل خواهد شد که، اولاً) نیازهای آموزشی به روشنی تشخیص داده شود. ثانیاً) برنامه مناسبی برای برطرف ساختن نیازها طراحی شود. ثالثاً) برنامه طراحی شده به درستی اجرا گردد و رابعاً) ارزیابی مناسبی از فرایند آموزش و در نهایت دست یابی به اهداف انجام شود.

نکته مهم و اساسی در مورد اثر بخشی آموزشی آن است که قبل از آن که درصدد بررسی نحوه اندازه گیری اهداف باشیم، می‌بایست در پی انجام صحیح فرایند آموزش و اطمینان از تحقق آن در هر مرحله از این فرایند باشیم. با مطالعه تاریخچه کیفیت درمی‌یابیم که در گذشته‌ای نه چندان دور، تولیدکنندگان برای اطمینان از کیفیت به بازرسی محصول نهایی توجه داشتند و در واقع بازرسی زمانی انجام می‌شد که محصول تولید شده بود و فرصتی برای رفع خطاهای احتمالی وجود نداشت در حالی که با طرح موضوع تضمین کیفیت بحث ایجاد کیفیت و اطمینان از وجود آن طی مراحل مختلف تولید مطرح گردید. در مورد اثربخشی آموزشی نیز دقیقاً وضع به همین گونه است. بدین معنا که اندازه گیری اثربخشی به صورت مطلق و در پایان یک دوره آموزشی ایجاد و تضمین گردد و در پایان این فرایند برای اطمینان از صحت اقدامات و تحقق اهداف مورد بررسی و اندازه گیری قرار گیرد (اچ. اس. بولا، ۱۳۷۵).

اما چگونه می‌توان اطمینان یافت که یادگیری با اطمینان و رغبت پرداخت شود؟ شش روش ارائه شده که با بکارگیری درست آنها می‌توان اثربخشی دوره‌های آموزشی را تضمین کرد، بدین گونه است:

۱- تعیین انتظارات پیش از شروع آموزش و یادگیری

تعیین انتظارات و کسب حمایت مدیریت پیش از شروع آموزش رسمی، از یک سو به تیم آموزش دهنده کمک می‌کند که بفهمد چه انتظاراتی از آنها، به عنوان برگزارکننده دوره دارند و از سوی دیگر شرکت کنندگان درک می‌کنند که آموزشی چگونه با فرایند کاری آنها

مرتبط است که این امر موجب افزایش مشارکت کارکنان می‌شود. توصیه شده است که پیش از شروع دوره یا کارگاه آموزشی، یک جلسه پیش کارگاه یک ساعته تشکیل شود که در آن هدف‌ها برای برگزارکنندگان دوره تعیین شود با شناسایی موضوع و هدف، خروج احتمالی پیش بینی می‌شود.

۲- ایجاد فرهنگ مربیگری

مربیان اغلب می‌توانند در به کارگیری مهارت‌های جدید، کارکنان را راهنمایی کنند. به عنوان نمونه، یک شرکت بیمه پزشکی، دریافت که کارکنان دپارتمان تکنولوژی اطلاعات در مهارت‌های حل مسئله، تصمیم‌گیری و مدیریت پروژه نیاز به آموزش دارند. این شرکت برای بیان و آموزش این مهارت‌ها و هدایت کارگاه آموزشی ابتدایه تعدادی از تسهیل‌گران آموزش داد و سپس از آنها خواست که مسئولیت مربیگری را پس از کارگاه به عهده گیرند. با گسترش خبر در سراسر سازمان، تقاضا برای کمک به مربیگری افزایش یافت. به این ترتیب نرخ بازگشت سرمایه گذاری حداکثر شده، همچنین مزایای آموزش به صورت مستمر مشاهده می‌شود.

۳- اطمینان یافتن از کاربردی بودن آموزش

یک چالش کلیدی برای فراگیری، شناسایی فرصت‌های به کارگیری مهارت‌های جدید است. هنگام برگزاری دوره یا کارگاه آموزشی اطمینان یافتن از اینکه تمامی فراگیران علاوه بر مطالب تئوری، در عمل نیز قادر به بکارگیری موضوعات مطرح شده در طول دوره می‌باشند، الزامی است. علاوه بر اینکه فرهنگ مربیگری می‌تواند به کاربردی کردن مباحث آموزشی کمک کند، یکی دیگر از راهکارها ایجاد ارتباط و تبادل اطلاعات توسط تیم آموزش دهنده با مدیر دپارتمان گیرنده، پیش از نهایی نمودن سرفصل‌های آموزشی است. از طرف دیگر، اگر شرکت کنندگان دوره، نیازی به بکارگیری مهارت‌های جدید نداشته باشند، اثربخشی آموزش به شدت کاهش می‌یابد. بنابراین زمان بندی برنامه‌های آموزشی باید به

گونه‌ای باشد که افراد در حال حاضر، با توجه به استراتژی‌های سازمان، در آینده‌ای بسیار نزدیک، قادر به کارگیری آموزش‌ها باشند.

۴- خلق محیط کاری برای پشتیبانی از به کارگیری مهارت‌های جدید

اگر محیط کاری به کارگیری مهارت‌های جدید را دشوار سازد، هزینه‌های توسعه آموزش بیهوده است. یکی از روش‌های اطمینان از اثربخشی آموزش‌های ارائه شده، ایجاد فضا و شرایط برای به کارگیری مهارت‌های جدید است. برای مثال هنگامی که کارکنان دوره مشتری مداری را آموزش دیدند، باید در تعامل با مشتری قرار گرفته تا مباحث آموزش داده شده نهادینه شده و از به کارگیری مباحث آموزشی اطمینان حاصل شود.

۵- نظارت مستمر بر به کارگیری مهارت‌های جدید

چگونه می‌توان اطمینان داشت که فراگیران، مهارت‌های جدیدشان را در حال حاضر و در آینده به کار خواهند گرفت؟ یک تولیدکننده عمده مواد غذایی برنامه‌ای ایجاد کرد که کاربرد مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسأله را که به تازگی کسب شده‌اند به کارت امتیاز کارکنان اضافه می‌کند. مدیران مستندات مرتبط با مهارت‌های جدید کارکنان در سه ماهه اخیر را دریافت می‌کنند. در این روش، مدیران انتظارات را تعیین کرده، بازخوردهای منظم ارائه می‌دهند. در مدت یک سال کاربرد مهارت‌ها به روش انجام کار تبدیل می‌شود. به عبارت دیگر، پس از طی دوره آموزشی و ایجاد فرصت لازم برای به کارگیری آموخته‌های جدید، لازم است در سیستم‌هایی، از قبیل: مدیریت عمل کرد، شاخص‌هایی تعریف شود که میزان و چگونگی به کارگیری آموخته‌ها را مورد سنجش و ارزیابی قرار دهد.

۶- حفظ و نگه داری از نتایج پایه یادگیری

هدف از یادگیری، کسب نتایج قابل اندازه‌گیری است. توسعه مهارت باید به وسیله هدف‌های استراتژی و عملیاتی هدایت شود. برای مثال: تلاش برای توسعه مهارت در سازمان‌ها که شامل

یک پارچه سازی کلاس‌های آموزشی با کاربردهای مرتبط با کار است. در طول یک کارگاه آموزشی در زمینه تولید، فراگیران تحلیل مسئله را آموخته، مفاهیم یاد گرفته شده جدید را برای مسائل موجود و بالقوه به کار گرفته و نتایج را مستند و ذخیره می‌سازند (معالی تفتی، ۱۳۸۷).

مسائل و مشکلات آموزش کارکنان و راه کارها

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 کم اهمیت 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 کوچکترین اثری در میزان دانش، بینش و توانش یا نوع رفتار کارکنان نداشته و یا بعضاً نتیجه‌ای معکوس به همراه داشته باشد. وجود چنین آموزش‌هایی در مراکز دولتی، صنعتی و یا سایر سازمان‌ها انگیزه شرکت در کلاس‌های آموزشی را از شرکت‌کنندگان و کارکنان سلب می‌نماید و به همین علت گاهی دیده می‌شود که در ایجاد انگیزه، برای شرکت در کلاس‌های آموزشی بالاجبار امتیازاتی فقط مادی برای کارکنان در نظر گرفته می‌شود، که در آن صورت شرکت‌کنندگان صرفاً برای دریافت گواهینامه‌های مربوط و استفاده از مزایای مادی آن در این کلاس‌ها شرکت نموده و گاهی هم ممکن است مدت‌ها در انتظار بمانند، ولی زمانی که در کلاس شرکت نمودند هیچ گونه انگیزه‌ای برای آموختن ندارند و صرفاً با شرکت در کلاس، رفع تکلیف می‌نمایند. مشکل عمده و اساسی دیگر این که، به فرض اگر برخی از دوره‌های آموزش کارکنان توسط صاحب نظران و متخصصین امر، برنامه‌ریزی و اجرا گردید و به اهداف آموزشی هم دست یافتیم، ولیکن چون کارکنان آموزش دیده عملاً در محیط کار نمی‌توانند آموخته‌های خود را به کار گیرند، اغلب ناگزیر خواهند شد کارها را بر عکس آن

چه آموخته‌اند، انجام دهند، لذا نسبت به امر آموزش بی‌علاقه و یا بی‌تفاوت می‌شوند یا آن‌که عملاً تضادهایی بین آنان و مسئولان رده بالای آنان به وجود می‌آید (ابطحی، ۱۳۸۳، ص ۱۹).
لذا برای حل پاره‌ای از مشکلات پیشنهاد می‌شود، اولاً) امور آموزش کارکنان را 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 برنامه‌ریزی و اجرای صحیح دوره‌های 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 پایین‌تر تسری پیدا کند، تا بدین وسیله یک زبان مشترک بین مدیریت و سایر کارکنان به وجود آید. دیگر این که) برای به وجود آوردن انگیزه در دوره‌های آموزشی کارکنان، باید سعی نمود محیط کار را برای اجرای آموخته‌های علمی کارکنان آماده ساخت و وسایل و ابزار و اختیارات لازم را به موازات مسئولیت‌ها به آنان واگذار نمود تا آثار آموزش کارکنان در سازمان ملموس گردد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در دنیای امروز، محیط اجتماعی، انتظارات مردم، علوم و تکنولوژی و شیوه‌های انجام کار و ... همه و همه در حال تغییر هستند و هر تغییری در ظرف زمان، نیازهایی را برای آینده رقم می‌زند که تا قبل از آن پیش‌بینی نشده و غیر منطقی به نظر می‌رسیدند.

امروزه حتی بهترین و کامل‌ترین برنامه‌های آموزشی، که بر واقعیت و عقلانیت استوار است، برای جهان پیش‌رفته فردا، کار ساز نخواهند بود و نفس تحول ذاتی و مستمر زمان، همواره ضرورت یافتن راه‌های جدیدی را برای یک پارچه‌سازی علوم و ارائه برنامه‌های انعطاف‌پذیر آموزشی، ایجاب کرده است.

در نتیجه پالایش، اولویت بندی و به گزینی مستمر مواد و ابزار آموزشی، تولید بی وقفه علم و تدوین متون و تأسیس رشته‌های جدید متناسب با شرایط و نیاز روز، پیش نیاز توفیق آموزش در دنیای کنونی است. لذا ساختار آموزش کارکنان باید از ماهیتی چندوجهی، انعطاف پذیر و روزآمد برخوردار باشند. یعنی کارکنان علاوه بر دارا بودن آموزش‌های معمول و مهارت‌های لازم و توان تعامل با محیط، به نوعی از مدیریت توانمند اقتصادی و قدرت تصمیم سازی در عمل نیز برخوردار شوند.

با عنایت به مبحث عمیق آموزش، تحقیقات گسترده و دامنه‌داری که در این زمینه انجام شده است، منظور کردن آموزش‌های مختلف از جمله آموزش مدیریت، آموزش بزرگسالان، آموزش‌های مربوط به جامعه پذیری و تخصصی‌های شغلی و استمرار آن‌ها در نظام آموزش کارکنان الزامی است. هم چنین وفای به عهد، پرهیز جدی از رساندن ضرر و آسیب به دیگران، رعایت عدالت، توجه به ارزش‌های اجتماعی، مقید بودن به حفظ اسرار مردم، رعایت احترام دیگران، وظیفه‌شناسی و اهمیت مهارت‌شغلی از دیگر مقولات مهمی هستند که گنجانیدن آن‌ها در مواد آموزشی ضروری و رعایت عملی آن‌ها در هر شرایطی الزامی است.

توجه به کارکنان سازمان به عنوان بزرگ‌ترین و مهم‌ترین سرمایه و دارایی سازمان، پدیده‌ای است که در دو دهه اخیر رشد فراوان داشته است. در نتیجه توسعه منابع انسانی در سازمان بسیار حائز اهمیت می‌باشد. لذا در این مقاله سعی شد تا به امر آموزش کارکنان که یکی از زیر مجموعه‌های توسعه منابع انسانی می‌باشد، پرداخته شود.

با توجه به این که هیأت محترم وزیران نیز در جلسه مورخ ۸۴/۲/۷ با توجه به الزامات ماده ۵۴ و بندهای (د) و (ه) ماده ۱۴۳ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور را موظف به ارائه و تدوین استانداردهای مرتبط به نظام بهبود عمل کرد آموزشی و ارائه گزارش عمل کرد و رتبه بندی دستگاه‌های اجرایی کرد، اهمیت آموزش و توسعه سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی و متعاقب آن طراحی نظام آموزش کارکنان لازم و حیاتی به نظر می‌رسد. با توجه به مطالب

مطرح شده و سرعت تحولات جوامع در دنیای امروز از متولیان آموزش کارکنان در سازمان‌ها، انتظار می‌رود همواره برنامه‌های آموزشی مربوطه را هم سو با جای گاه فرد و نیازهای سازمانی به گونه‌ای ارائه دهند که جواب گوی نیازهای حاضر (قرن ۲۱) باشد. و با این باور غلط، که یگانه راه آموزش و جمع آوری اطلاعات (راه مبتنی بر منطق سنتی) است، خود را از موهبت انبوه اطلاعات کاربردی و قابل استفاده دیگر محروم نکنیم و از ایجاد محیط تخصصی و توسعه علمی باز نمانیم.

لذا از مسئولان آموزش کارکنان در سازمان‌ها انتظار می‌رود که با شناسایی موانع و رفع مشکلات تحقق اهداف آموزش، تلاش نمایند تا کارکنان به عناصری متخصص، با روحیات بالا مشتاق و علاقه مند به کار و حرفه خود تبدیل و پیش روند.

در این زمینه مسئولان مربوطه به این نکات نیز توجه داشته باشند که:

- بهتر است چه سهمی از مسئولیت آموزش را بر عهده سازمان و چه سهمی از آن را بر عهده کارکنان و مؤسسات بیرونی قرار دهیم.
- و یا چه سهمی از آموزش‌ها را به موضوعات شغلی و حرفه‌ای مرتبط و چه سهمی را به مقولات رفتاری و فرهنگی اختصاص دهیم.
- هم چنین فرایندها و برنامه‌های آموزش در مورد فراهم کردن امکان رشد شغلی و رضایت کارکنان که به طبع ننگه داشت آنان در سازمان را به دنبال خواهد داشت چگونه باید باشد.

در انتها، امید است که این نوشتار، هر چند مختصر توانسته باشد مباحث مربوط به فرایند آموزش و توسعه منابع انسانی را به درستی برای دست اندرکاران این امر، فراهم کرده باشد.

منابع فارسی

- ابطحی، سید حسین. (۱۳۸۳). *آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی* (جلد اول). تهران: موسسه فرهنگی کتاب لاینز، انتشارات پوینده.
- اچ.اس. بولا. (۱۳۷۵). *ارزش‌یابی طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی برای توسعه*. ترجمه دکتر خدایار ابیلی. تهران: انتشارات مؤسسه بین‌المللی روش‌های آموزش بزرگ سالان.
- استوارت، جیم و همکاران. (۱۳۸۵). *پرورش منابع انسانی و سازمان‌های یادگیرنده در اروپا*. ترجمه غلام زاده و قلیچ لی. تهران: انتشارات فراز اندیش سبز.
- جاسبی، عبدالله. (۱۳۷۸). *اصول و مبانی مدیریت*. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد.
- حسن‌وند، عباس. (۱۳۸۴). *بررسی نقاط قوت و ضعف نظام ارزشیابی مدیران ناجا* (فرماندهی انتظامی استان لرستان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- حسینی، عبدالرضا. (۱۳۸۵). *ارزیابی سیستم نگه‌داری کارکنان ناجا و ارائه پیشنهادهایی جهت بهسازی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- رابینز، استیفن. (۱۳۷۴). *مدیریت رفتار سازمانی* (جلد سوم). ترجمه پارساییان و اعرابی. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- رستمی، محمدرضا. (۱۳۸۴). *توسعه منابع انسانی «از برنامه تا عمل»*. تهران: مدیریت امور اداری و تشکیلات.
- سلطانی، ایرج. (۱۳۷۸). *اثربخشی آموزش در سازمان‌های صنعتی و تولیدی*. تهران: مجله تدبیر- شماره ۱۱۹.
- سیف، علی‌اکبر. (۱۳۷۴). *روان‌شناسی پرورشی*. تهران: انتشارات آگاه.
- عباس‌زادگان، محمد و جعفر ترک‌زاده. (۱۳۸۱). *نیازسنجی آموزش در سازمان‌ها*. تهران: شرکت سهامی انتشار.
- عباسیان، عبدالحسین. (۱۳۸۷). *اثربخشی دوره‌های آموزشی*. برگرفته از سایت ساعس ناجا، بانک مقالات علمی پژوهشی.

معالی تفتی، مرجان و محمد تاج الدین. (۱۳۸۷). اطمینان یافتن از اثربخشی آموزش. برگرفته از سایت ساعس ناجا، بانک مقالات علمی پژوهشی.
میرسپاسی، ناصر. (۱۳۷۷). مدیریت منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات میر.

منابع لاتین

Javis, P, Adult (1987). Learning in the social context Bechenham:croom Helm.
krik Patrick g Salvatore falletta. Evaluating Training program: the four leveys by Donald. Americanjournal of Evaluatin. Vol. 19. N. 2.
www.saas.naja. com