



مدیریت آموزش های درون بخشی مدیریت آموزش های درون بخشی

بسته آموزشی شماره ۸



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز

مدیریت پرستاری



به نام خدا

مجموعه آموزشی مدیریت آموزش های درون بخشی

ویژه گروه پرستاری و مامائی

مجموعه شماره ۸

تدوین کننده : خانم مهوش بنی تراب

(سوپروایزر آموزشی مرکز آموزشی درمانی شهید مدنی)

ویراستار: خانم خدیجه ابراهیمی فرد

۱۳۹۳



پیش گفتار

حمد و سپاس مخصوص خداوند بلند مرتبه ای است که نعمت بزرگ تعلیم و تعلم را در وجود انسان به ودیعت گذارد، بار دیگر با یاری خداوند باری تعالی بهره گیری از اندیشه های گرانبها و دستان پرتوان شما توانستیم در راستای توانمندی سازی ارتقاء سطح آگاهی و نهایتاً ارتقاء عملکرد کارکنان محترم پرستاری گامی دیگر برداشته و بسته های آموزشی با ۱۴ عنوان اختصاصی را تدوین نمائیم. مجموعه حاضر به شیوه ها، روشها و راهنمایی سریع به منظور "مدیریت آموزش های درون بخشی" می پردازد. در پایان از تک تک همکاران بزرگواری که در امر تهیه و تدوین این مجموعه نقش داشته اند بخصوص سوپروایزر محترم آموزشی و کارشناس محترم مدیریت پرستاری دانشگاه سرکار خانم خدیجه ابراهیمی فرد که موجب به ثمر رساندن نهایی آن گردیده اند کمال تشکر و قدر دانی را می نمایم.

امید است این تلاش اندک موجب رضای حق تعالی واقع شود و خوانندگان گرامی با دیدگاهها، پیشنهادهای و انتقادهای سازنده خود، مارا در جهت ارائه خدمت به بیماران، دانشجویان، دانش پژوهان و جامعه پرستاری یاری دهند.

سکینه شکرالهی

سرپرست مدیریت پرستاری

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز



فهرست

صفحه

۵.....	اهمیت و ضرورت آموزش ضمن خدمت
۶.....	تعریف آموزش ضمن خدمت
۷.....	دلایل نیاز کارکنان به آموزش/ مقصد مشترک سازمانها در خصوص آموزش ضمن خدمت.....
۹.....	نتایج چند پژوهش
۱۰.....	سازمانهای یادگیرنده تعریف /ویژگی های اساسی
۱۱.....	مدیریت در سازمانهای یادگیرنده.....
۱۲.....	راهکارهایی جهت تقویت سازمانهای یادگیرنده.....
۱۳.....	انواع آموزش های ضمن خدمت
۱۳.....	تاریخچه آموزش ضمن خدمت/ آموزش ضمن خدمت در ایران.....
۱۴.....	شرایط مورد نیاز آموزش کارکنان
۱۵.....	فضاهای سازمانی موثر در تغییر رفتار کارکنان
۱۶.....	سرمایه گذاری در آموزش.....
۱۸.....	نظام های آموزشی کارکنان در تعدادی از کشورها (مالزی ، ژاپن ، روسیه ، ایتالیا ،سوئیس و چین).....
۲۴.....	سیستم بین المللی آموزش شغلی.....
۲۵.....	ویژگی های سیستم
۲۷.....	فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان / مدل های ساده و خطی.....
۳۰.....	مدل پارکر.....
۳۱.....	مدل مبتنی بر تحول پذیر بودن سازمان
۳۱.....	مدل رویکرد سیستمی به آموزش.....
۳۱.....	اعتباریابی آموزش
۳۲.....	نیازسنجی آموزش
۳۴.....	اصول سازماندهی
۳۹-۴۱.....	فرم های پیشنهادی



مقدمه :

به طوری که اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می کند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر. این منابع انسانی هستند که سرمایه ها را متراکم می سازند، از منابع طبیعی بهره برداری می کنند، سازمان های اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را به وجود می آورند و توسعه ملی را پیش می برند. کشوری که نتواند مهارت ها و دانش مردمش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به نحو مؤثری بهره برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد. 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 می شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، بطور مؤثر فعالیت هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. بنابراین آموزش و بهسازی، کوشش مداوم و برنامه ریزی شده به وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. واقعیت این است که در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت است، نیروی انسانی است.

اهمیت و ضرورت آموزش ضمن خدمت

در گذشته چنین گمان می رفت که زمان آموختن با زمان کار کردن و زندگی کردن از هم جدا هستند و بنابراین برای آنها آموزشی در خور توجه بود که پیش از آغاز کار به افراد داده می شد. بر این گمان انسان برای زمانی می آموزد و سپس به زندگی و کار مولد و سودمند می پردازد و زمانی که کار و زندگی آغاز می شود، دیگر برای آموزش و پرورش جایی در خور توجه وجود ندارد. این اندیشه اکنون روایی ندارد و آموزش و پرورش با زیستن انسان همراه شده است. همه مردم برای همه وقت باید به آموختن بپردازند و از تازه های دانش بشری خود را تازه سازند و با نیرو و آگاهی بیشتر زندگی سودمند را دنبال کنند.

در حال حاضر 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 نامیده اند. یعنی دورانی که در هر ۵ سال، نیمی از اطلاعات بشری منسوخ گردیده و اطلاعات و دانش جدید جایگزین آن می گردد.

حدود نیمی از مشاغل که امروز در بسیاری از کشورها می بینیم در پنجاه سال پیش، وجود نداشته است. تغییر چندباره فعالیت حرفه ای در طول عمر کاری، برای مردم روز به روز عادی تر می شود. این احتمال که فرد جوانی مهارتی را بیاموزد و آن را تا حدود سی سال کار خود بدون تغییر بنیادی ادامه دهد دیگر بسیار ضعیف، یا به کلی محال است. در جامعه ای که به سرعت در حال دگرگونی است آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید برایش منابعی را در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشته باشد.

بررسی ها نشان داده است که آموزش کارکنان منجر به حفظ تداوم و بقای سازمان شده است، یک بررسی سه ساله در سنگاپور نشان داده است که ۱۷ درصد شرکت های تجاری و صنعتی این کشور ورشکست شده اند در حالی که این نسبت در مورد شرکت هایی که برنامه آموزش کارکنان را انجام داده اند کمتر از ۱ درصد بوده است. همچنین طبق آمار انجمن مدیریت آمریکا تا سال ۲۰۰۰ هفتاد و



پنج درصد همه کارگران کنونی آن کشور نیاز به بازآموزی داشته‌اند. در کشور سوئد نیز برای پاسخگویی به چنین دگرگونی‌هایی سیاست فعال نگهداشتن نیروی انسانی را در پیش گرفته و سالانه ۲ تا ۳ درصد از تولید ویژه ملی خود را برای بازآموزی صاحبان

مشاغل هزینه می‌کند. از این رو پندار سنتی که دوره کودکی، نوجوانی و جوانی را تنها برای آموختن می‌داند منسوخ گردید و اکنون تنها با یادگیری پیوسته و پایدار می‌توان با دگرگونی‌های فن‌شناختی و سرشت اشتغال در جامعه متحول سازگار و همراه شد.

از پژوهشهایی که به عمل آمده است چنین به دست می‌آید که عمر سودمند دانش مهندسی فرهیختگان دانشکده مهندسی از آغاز به کار برابر شانزده ماه است. پس از این زمان آنان باید به آموزش‌های تکمیلی و ضمن خدمت روی آورند. در برخی از بنگاه‌های پژوهشی ارزش معتبر برای گواهینامه‌های علمی دانشگاهی تنها سه تا پنج سال است. هرگاه دارندگان این گواهینامه‌ها پس از سه تا پنج سال آموزش خود را دنبال نکنند ارزش علمی آموزشهای پیشین آنان کاسته خواهد شد.

آموزش همواره به‌عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت مد نظر قرار می‌گیرد و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان را تشکیل می‌دهد. بدین جهت به‌منظور تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره‌گیری هر چه مؤثرتر از این نیرو، بی‌شک آموزش یکی از مهمترین و مؤثرترین تدابیر و عوامل برای بهبود امور سازمان بشمار می‌رود. لازم به تذکر است که آموزش یک وظیفه اساسی در سازمانها و یک فرآیند مداوم و همیشگی است و موقت و تمام شدنی نمی‌باشد. کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان، اعم از مشاغل ساده یا مشاغل پیچیده – مدیر یا زیردست – محتاج آموزش و یادگیری و کسب دانش و مهارت‌های جدید هستند و باید همواره برای بهتر انجام دادن کار خود از هر نوع که باشد، روشها و اطلاعات جدیدی کسب نمایند و مضافاً اینکه هر وقت شغل کارکنان تغییر پیدا کند، لازم است اطلاعات و مهارت‌های جدیدی برای ابقای موفقیت آمیز وظایف شغل مربوطه را فرا بگیرد.

برنامه‌های آموزش کارکنان در یک سازمان می‌تواند نیاز به نیروی انسانی متخصص در آینده را نیز رفع کند و تضمینی برای حل مشکلات کارکنان باشد. بنابراین چنانچه کارکنان یک سازمان خوب آموزش ببینند بهتر می‌توانند در ارتقاء سطح کارایی سازمان سهیم باشند و سرپرستان و مدیران به نظارت زیاد در مورد زیردستان خود نیاز نخواهند داشت و در عین حال می‌توانند آنها را برای احراز مشاغل بالاتر و پر مسئولیت آماده سازند، زیرا کارکنان در پرتو آموزش صحیح است که می‌توانند وظایف خود را به نحو مطلوب انجام دهند.

فرایند **آموزش** و به‌سازی از فعالیتهای ضروری و پیگیر برای تطبیق نیروی انسانی با شرایط متغیر سازمان و محیط می‌باشد و آموزش، ابزاری است که به وسیله فنون و روشهای مختلف، مدیران را در اداره سازمانها یاری می‌رساند. ایجاد یک نظام اداری مطلوب و مناسب، تا اندازه زیادی به کمک آموزش و ارتقاء توانمندی‌های نیروی انسانی امکان‌پذیر است.

تعریف آموزش ضمن خدمت

مانند سایر مفاهیمی که به **علوم انسانی** مربوط هستند، از «آموزش ضمن خدمت» نیز تعریف دقیق و یکسانی وجود ندارد. به بیان دیگر در کشورها و حتی سازمان‌های مختلف با توجه به گستره آموزش ضمن خدمت، تعاریف متفاوتی از این موضوع وجود دارد.



تعاریف بسیار دیگری نیز از آموزش ضمن خدمت ارائه شده است. از این تعاریف می‌توان نتیجه گرفت که آموزش ضمن خدمت به آن نوع آموزش اطلاق می‌شود که:

۱- پس از استخدام فرد در مؤسسه یا سازمان صورت می‌پذیرد .

۲. هدف و منظور از این آموزش، آماده‌سازی افراد برای اجرای بهینه وظایف و مسئولیت‌های کاری است.

۳. این نوع آموزش‌ها عمدتاً در سه محور اساسی «توسعه دانش، بهبود مهارت‌ها و ایجاد یا تغییر نگرش‌ها» ارائه می‌شود.

«جهت‌گیری اصلی این آموزش‌ها، کارها یا وظایف مورد تصدی است»

دلایل نیاز به آموزش کارکنان

با توجه به آنچه ذکر شد، می‌توان عواملی را که آموزش کارکنان را ضروری ساخته است، به قرار ذیل دسته‌بندی کرد:

- ❖ شتاب فزاینده علوم بشری در تمام زمینه‌ها
- ❖ پیشرفت روز افزون تکنولوژی
- ❖ پیچیدگی سازمان به دلیل ماشینی شدن
- ❖ تغییر شغل یا جابجای شغلی
- ❖ روابط انسانی و مشکلات انسانی
- ❖ ارتقاء و ترفیع کارکنان
- ❖ اصلاح عملکرد شغلی
- ❖ کارکنان جدید الاستخدام
- ❖ بهره‌وری کاهش حوادث کاری
- ❖ نیازهای تخصصی و حرفه‌ای نیروی انسانی

مقاصد مشترک سازمانها در خصوص آموزش ضمن خدمت:

مهم‌ترین مواردی که به‌عنوان مقاصد نسبتاً مشترک سازمانها و نظام‌های مختلف در خصوص آموزش ضمن خدمت قابل ذکر است به شرح زیر می‌باشد:

- هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان: این امر از یک سو برای تحقق اهداف سازمان و دستیابی به سیاستها و خط‌مشی‌های تعیین شده برای مؤسسه دارای اهمیت است و از سوی دیگر پیشرفت شغلی و حرفه‌ای فرد در سازمان در گرو آگاهی وی از انتظارات مقامات مافوق و نحوه انجام تکالیف و مسئولیت‌های شغلی است .



- **افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان:** مسئله برانگیختن کارکنان برای انجام وظایف شغلی یکی از مهمترین دلمشغولی‌های مدیران سازمانها می‌باشد. برای آنکه روحیه کارکنان تقویت شود و رضایت آنان از حرفه‌اشان افزایش یابد، نظریات گوناگونی ارائه شده است. از جمله این نظریات، نظریه هرم سلسله مراتبی نیازهای مازلو است. از نقطه نظر وی، برطرف کردن نیازهای سطوح بالا نقش بسیار مهمی در انگیزش و فزونی رضایت شغلی افراد در جهت انجام وظایف شغلی دارد.
- **کاهش حوادث و ضایعات کاری:** در بسیاری از مؤسسات، حوادث کاری عمدتاً بواسطه عدم آگاهی و مهارت کافی کارکنان رخ می‌دهد. این بیان خصوصاً در مورد کسانی که با ابزارها و تجهیزات حساس و توأم با خطر در کارخانجات سروکار دارند، مصداق بیشتری دارد. علاوه بر حوادث مختلف که بواسطه فقدان مهارت و دانش افراد بوجود می‌آید، ضایعات کاری و افزایش هزینه‌های سازمان نیز از جمله نتایج نقصان دانش و توانش نیروی انسانی در سازمان‌ها می‌باشد. بنابراین ضرورت دارد با توجه به مسائل مطرح شده و همچنین عواقب آنها نظیر تنبیه، توبیخ، اخراج و... که عمدتاً بواسطه عدم آگاهی افراد از سیاستها، انتظارات و توقعات سازمان و نیز عدم آشنائی با انجام بهینه وظایف و تکالیف شغلی است، آموزش ضمن خدمت بطور جدی مورد توجه سازمانها قرار گیرد.
- **بهنگام سازی دانش و توانش نیروی انسانی در سازمان:** شالوده افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها مستلزم تاکید بر نیروی انسانی از نظر کیفی و ممانعت از نابهنگام شدن افراد در حرفه‌شان می‌باشد. بنا به تعریف، نابهنگامی در حرفه عبارت است از تقلیل کارآیی در انجام کار در طول زمان و بالاخره فقدان دانش یا مهارت نوین است. این مسئله باعث می‌شود که فرد به دلایل مختلف از لحاظ حرفه‌ای فرسوده شود و قادر به انجام وظایف و تکالیف سازمانی نباشد. اگر چه تمامی عوامل ایجادکننده نابهنگامی در حرفه را نمی‌توان از طریق آموزش برطرف ساخت، اما بدون شک آموزش ضمن خدمت کارکنان از طریق بهسازی و نوسازی دانش و توانایی افراد، نقش مهمی در بهنگام‌سازی آنان دارد.
- **کمک به تغییر و تحولات سازمانی:** تغییر و تحولاتی که در محیط سازمان بوقوع می‌پیوندد، عمدتاً مستلزم آماده‌سازی پرسنل و نیروی انسانی است. نکته اساسی در ارتباط با تغییرات سازمانی، مقاومت کارکنان در مقابل آن است. کارکنان سازمان‌ها ممکن است به دلایل مختلفی نظیر دلمشغولی اطلاعاتی، نگرانی درباره موفقیت، مقام و وضعیت مالی خود در وضعیت جدید، نگرانی درباره ناتوانی در انجام وظایف، و دلایل متعدد دیگر در مقابل تغییرات مقاومت کنند. به این دلیل به غیر از تدابیر دیگر نظیر مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی تغییر و... آموزش و توجیه پرسنل نیز نقش بسیار مهمی را در موفقیت تغییرات ایفاء می‌نماید. بنابراین از جمله مهمترین وظایف آموزش ضمن خدمت در سازمانها، کمک به تغییرات سازمانی است.
- **انطباق با شرایط، اوضاع و احوال اجتماعی:** تمامی سازمانهای معاصر در محیطی فعالیت می‌کنند که از لحاظ فرهنگی دارای ارزشها و ایدئولوژی ویژه‌ای هستند. موفقیت بسیاری از آنها در گرو شناخت این چگونگی اجتماعی و انطباق بهینه با آن است. محیط اجتماعی سازمان‌ها که می‌توان آنرا فراسیستم اجتماعی در عین حال حوزه عمل و میدان فعالیت سازمان‌ها را تا حدود زیادی تعیین می‌نماید، دانست. بنابراین شناخت این فراسیستم و درک عمیق آن برای تمامی کارکنان سازمان‌ها خصوصاً مدیران و تصمیم‌گیرندگان سطوح عالی سازمان از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار است.



• **تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان:** در حقیقت توفیق سازمان در دستیابی به اهداف تعیین شده تا حد زیادی تابع فضای اعتماد و تفاهم متقابل در محیط کار، افزایش میزان همکاری کارکنان با یکدیگر، افزایش میزان همکاری کارکنان با سرپرستان و مدیران و مهمتر از همه ایجاد هماهنگی در نحوه انجام امور سازمان در واحدهای مختلف می باشد. به نظر می رسد یکی از راههای ایجاد هماهنگی و همدلی، استفاده از آموزشهای ضمن خدمت می باشد که از یکسو زمینه تماس متقابل کارکنان با یکدیگر در محیط آموزشی را فراهم می سازد و از سوی دیگر و از طریق افزایش دانش و اطلاعات شغلی، برداشتها و علایق حرفه ای تقریباً یکسانی را در آنها ایجاد می کند.

آنچه قابل ذکر است اینست که تاکید بر هر یک از اهداف نامبرده بر حسب شرایط و ویژگیهای زمانی متفاوت خواهد بود. به این معنی که در شرایط خاص ممکن است بر برخی از این اهداف نسبت به سایر اهداف اهمیت بیشتری قایل شد.

نتایج چند پژوهش:

بررسی اثربخشی آموزش های ضمن خدمت پرستاران بیمارستان امام رضا (ع) ارومیه از دیدگاه پرستاران و سرپرستاران

سعید زرپرور ، محمد حسینی ، افشار کیبیری ، مریم سامری

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد: شرکت پرستاران در دوره های آموزشی ضمن خدمت موجب کسب مهارت های بیشتر آنان می شود. در عین حال از نظر سرپرستاران در مقایسه با پرستاران، شرکت در دوره های آموزشی بیشتر موجب افزایش مهارت های پرستاران می شود. شرکت پرستاران در دوره های آموزشی ضمن خدمت موجب افزایش روحیه همکاری و تعاون در پرستاران می شود و اختلاف نظری بین درجه تأیید سرپرستاران و پرستاران مشاهده نشد. شرکت پرستاران در دوره های آموزشی ضمن خدمت موجب افزایش نظم و انضباط در بین آنان می شود. در عین حال از نظر سرپرستاران در مقایسه با پرستاران، شرکت در دوره های آموزشی بیشتر موجب افزایش نظم و انضباط پرستاران می شود. شرکت پرستاران در دوره های آموزش ضمن خدمت موجب ایجاد رضایت شغلی آنان می شود. در عین حال از نظر سرپرستاران در مقایسه با پرستاران، شرکت در دوره های آموزشی بیشتر موجب افزایش رضایت شغلی پرستاران می شود. شرکت پرستاران در دوره های آموزش ضمن خدمت موجب نوآوری آنان می شود. در عین حال از نظر سرپرستاران در مقایسه با پرستاران شرکت در دوره ها بیشتر موجب نوآوری پرستاران می شود. شرکت پرستاران در دوره های آموزشی موجب کاهش ضایعات در انجام دادن کارها از طرف پرستاران می شود. در عین حال از نظر سرپرستاران در مقایسه با پرستاران شرکت بیشتر در دوره ها موجب کاهش ضایعات کاری پرستاران می شود.

تأثیر بکارگیری الگوی اجرایی آموزش ضمن خدمت پرستاران، بر میزان کیفیت مراقبت های پرستاری (حرمت السادات امامزاده قاسمی)

پژوهش یک مطالعه نیمه تجربی به منظور تعیین تأثیر بکارگیری الگوی اجرایی آموزش ضمن خدمت پرستاران، بر میزان کیفیت مراقبت های پرستاری می باشد. به این منظور بخش جراحی عمومی زنان (بصورت تصادفی) در بیمارستان بقیه ا... (اعظم) (عج) بعنوان گروه مورد و سپس بخشی با همین ویژگیها در بیمارستان نجمیه به عنوان گروه شاهد انتخاب گردید. تعداد نمونه ۳۰ نفر بیمار به همراه پرونده های آنان، جهت بررسی و سنجش کیفیت مراقبتهای پرستاری (در دو مرحله قبل و بعد از مداخله) در هر گروه مورد



و شاهد بر آورد گردید و ابزارهای مورد استفاده شامل: چک لیست وضعیت بالینی بیمار، چک لیست ثبت گزارشات پرستاری، چک لیست ارزشیابی عملکرد پرستار و پرسشنامه تعیین نیازهای آموزشی پرستاران می باشد. برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت بر اساس نتایج به دست آمده از کیفیت مراقبتهای پرستاری و سنجش نیازهای آموزشی پرسنل پرستاری (در گروه مورد) صورت گرفت. در این برنامه آموزشی، سرپرستار به همراه پژوهشگر نقش هدایت کننده در اجرای برنامه های آموزشی را بر عهده داشته و حدوداً سه ماه (بر اساس شرح وظایف مشخص شده برای سرپرستار در الگوی آموزشی طراحی شده) اقدام به اجرای آموزش ضمن خدمت در بخش نموده است. در پایان ماه سوم مجدداً کیفیت مراقبتهای پرستاری در دو گروه مورد و شاهد، سنجش و نتایج مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. بر اساس نتایج پژوهش به میزان ۲۰ درصد رشد در میزان کیفیت مراقبتهای پرستاری در گروه مورد، مشاهده شد و همچنین تفاوت معناداری با $p=0.002$ بین میزان کیفیت مراقبت های پرستاری در بین دو گروه مورد و شاهد (بعد از مداخله) بوجود آمد. از طرفی با سنجش اثر بخشی این الگو بر میزان "آموزش به بیمار"، مشخص شد که به نسبت ۱۵۰ درصد رشد در میزان آموزش به بیمار در گروه مورد بوجود آمده است. بنابراین با اثر بخشی الگوی اجرایی آموزش ضمن خدمت بر کیفیت مراقبتهای پرستاری فرضیه پژوهش با $p=0.002$ مورد تأیید قرار گرفته و این الگو به عنوان یک الگوی اثر بخش و کارآ در آموزش و بهسازی پرستاران معرفی می شود.

سازمان های یادگیرنده :

سازمانهای یادگیرنده پدیده هایی هستند که با شروع دهه ۹۰ میلادی مطرح شدند . علت پدیدار شدن چنین سازمان هایی ، شرایط ، نظریه ها و تغییر و تحول در محیط های سازمانی قبل از دهه مذکور بود . به گونه ای که تمام سازمان ها تلاش گسترده ای را برای بقای خود آغاز کردند آنها برای آنکه بتوانند خود را در محیط پر تلاطم اطراف ، حفظ کنند می بایست از قالب های غیریویا ، خارج و به سمت سازمان یادگیرنده متحول شوند . یعنی در ساختار و اساس خود تغییرات عمیقی ایجاد کنند.

تعریف سازمان های یادگیرنده:

سازمان یادگیرنده سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزشها و با تکیه بر درسها و تجربه هایی که به دست می آورد، به طور پیوسته عملکرد خود را تغییر میدهد و آن را بهبود می بخشد. سازمان یادگیرنده سازمانی است که در خلق، اکتساب و انتقال دانش و در تعدیل رفتارش در جهت انعکاس دانش و بینش جدید مهارت دارد.

ویژگیهای اساسی سازمان یادگیرنده

یادگیری مستمر در سطح سیستم

تولید دانش و سهیم شدن در آن

تفکر سیستمی و انتقادی

فرهنگ یادگیری روحیه انعطاف پذیری و تجربه



- کارکنان را در تمام سطوح تشویق کنند تا بطور منظم وجدی از محیط کار خود بیاموزند.
- به یادگیری، بها و ارزش دهند و شرایطی ایجاد کنند تا حالت خود انتقالی به طور مداوم ادامه یابد.
- روشهای جدید را می آموزند و راههای قدیمی انجام کار را فراموش می کنند.
- یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می کنند.
- کارکنانی که از طریق گروههای کاری کار می کنند از کارکردن لذت بیشتری می برند. زیرا آنها به جای اینکه شنونده صرف باشند فعالانه در جریان یادگیری مشارکت می کنند و خود را مسئول یادگیری خویش می دانند.
- سازمان یادگیرنده به وجود آورنده دیدگاههای جدید است.
- سازمان یادگیرنده مکانی است که در آن افراد مرتباً توانایی خود را در جهت خلق هر آنچه که میل به خلق آن دارند افزایش می دهند، مدلها، جدید یادگیری را فراگرفته و یاد می گیرند که چگونه بیاموزند.
- در برابر مشکلات مایوس نشده و ایده های جدید ارائه می دهند.
- یادگیری را برای تمام اعضا تسهیل می کنند و مداوم آن را انتقال می دهند.
- به آموزش کارکنان اهمیت می دهد و یادآور می شود که همواره علاقه مند فراگیری باشند.
- بر ریسک تأکید و از سرزنش کردن دوری می کند.
- سازمان یادگیرنده شیوه های انجام کار را هدایت می کند.

مدیریت در سازمانهای یاد گیرنده :

- سازمانهای یادگیرنده واقعی به طور فعالانه ای با طراحی اصولی و نه بر مبنای شانس و تصادف فرایند یادگیری را مدیریت می کنند.

سازمانهای یادگیرنده مدیریت فرایند یادگیری را از طریق پنج فعالیت عمده زیر انجام می دهند:

۱- حل مسئله به طریق سیستماتیک، ۲- آزمایش کردن با شیوه های جدید،

۳- یادگیری از تجارب و گذشته سازمان، ۴- یادگیری از تجارب و شیوه های نوین مورد استفاده دیگر سازمانها، و ۵- انتقال سریع و مؤثر دانش در پیکره سازمان.

توجه و اهمیت به بهبود سیستم فعالیتها، بهینه سازی منابع نیروی انسانی و ارتقای کیفی افراد .

- توجه به دانش کاری افراد به عنوان نقطه شروع بهبود بهره وری و ارتقای کیفی تولید و خدمات .
- سرمایه گذاری و تخصیص بودجه قابل توجه به تربیت و پرورش مغزهای متفکر و مبتکر .
- ایجاد فرصت های آموزشی به منظور تقویت و نمو استعدادها و خلاقیت ها .
- فراهم آوردن موجبات رشد و پرورش کارکنان .



راهکارهایی جهت تقویت سازمان‌های یادگیرنده

- توجه و اهمیت به بهبود سیستم فعالیت‌ها .
- بهینه‌سازی منابع نیروی انسانی و ارتقای کیفی افراد .
- توجه به دانش کاری افراد به عنوان نقطه شروع بهبود بهره‌وری و ارتقای کیفی تولید و خدمات .
- سرمایه‌گذاری و تخصیص بودجه قابل توجه به تربیت و پرورش مغزهای متفکر و مبتکر .
- ایجاد فرصت‌های آموزشی به منظور تقویت و نمو استعدادها و خلاقیت‌ها .
- فراهم آوردن موجبات رشد و پرورش کارکنان .
- استفاده از آموزش نه تنها به معنای یادگیری جدید بلکه برای تأثیر آن بر بهبود روند کار کارکنان .
- حمایت از آموزش واحدهای مختلف سازمان .
- حمایت و یادگیری ایده‌های خوب و کارهای موفق سایر سازمانها
- توجه بیشتر به بعد انسانی مدیریت .
- تقویت انگیزه کارکنان .
- توجه بیشتر به خلاقیت و نوآوری همه جانبه نیروی کار.
- گرایش بیشتر به شایسته سالاری .
- تقویت ارزش‌های خانوادگی نیروی کار .
- تشویق معنوی و مادی کارکنان .
- استفاده از آموزش به عنوان یکی از زیرساخت‌های عمده و مهم بهره‌وری فردی و سازمانی .
- استفاده از آموزش برای افزایش توان کارکنان موجود و ارتقای آنان و کاهش تأمین نیروی انسانی از منابع خارجی که نوعی ناکامی مدیریت تلقی می‌شود .
- قرار دادن آموزش و پرورش نیروی انسانی در صدر اولویت‌های سازمانی .
- رشد توانایی‌ها و قابلیت‌های کارکنان .
- توجه و اهمیت به نظام مدیریت مشارکتی .
- توجه به موضوعات جدید مدیریتی .
- حذف مقررات دست و پاگیر .
- تفویض اختیار و بروز خلاقیت .
- توسعه نظام‌های مدیریتی نوین .
- افزایش رقابت و کاهش هزینه
- تفویض اختیار و بروز خلاقیت .
- افزایش رقابت
- تقویت و افزایش قابلیت‌های سازمان.
- احترام به کارکنان.



انواع آموزش‌های ضمن خدمت

آموزش ضمن خدمت با توجه به ماهیت آموزشها، مدت زمانی که برای آموزش در نظر گرفته می‌شود و نیز هدف و منظور از آموزش، متفاوت است. بر این پایه، آموزش ضمن خدمت به موارد زیر تقسیم می‌شود:

- برپایه زمان: کوتاه‌مدت - بلندمدت - ترکیبی
- برپایه هدف: توجیهی - بازآموزی - جبرانی - دانش‌افزایی
- برپایه ماهیت: ویژه - تخصصی

تاریخچه آموزش ضمن خدمت

آموزش و پرورش نیروی انسانی در سازمان تا پیش از سده ۱۴ خورشیدی به صورت منظم و علمی مورد توجه نبوده است. با رشد سریع شهرها، بزرگتر شدن ادارات دولتی و پیچیده‌تر شدن اداره امور عمومی در اوایل سده ۱۴ خورشیدی، توجه به آموزش کارکنان مورد اهمیت قرار گرفت. نخستین نشانه‌های آموزش منظم نیروی انسانی در مکتب مدیریت علمی مشاهده می‌شود. تا پس از جنگ جهانی دوم، در کشورهایی مانند انگلستان برنامه‌های آموزشی جامع و مناسبی برای کارکنان سازمانهای دولتی وجود نداشت. لیکن پس از جنگ، اداره کل کارآموزی و آموزش وابسته به وزارت خزانه‌داری تأسیس شد و برنامه‌های آموزشی خود را برای حل مسائل مربوط به توسعه ملی آغاز نمود. چند سال بعد در فرانسه نیز برای اولین بار مرکز آموزش جدیدی به نام مدرسه ملی امور اداری تأسیس گردید. این مرکز به منظور ارتقاء کیفیت و کارایی نیروی انسانی در سازمانهای دولتی بر اجرای برنامه‌های آموزشی جامع همت گمارد. دولت آمریکا نیز در سال ۱۳۳۷ با تصویب اولین قانون در کنگره این کشور، راه را برای آموزش نیروی انسانی در بخش دولتی باز کرد.

آموزش ضمن خدمت در ایران

در ایران نیز مانند بسیاری از کشورها، آموزش ضمن خدمت به صورت شاگرد-استادی وجود داشته است، اما آموزش ضمن خدمت به صورت امروزی و به شیوه مؤسسه‌ای تا اواسط دهه ۱۳۱۰ مطرح نبوده است. در سال ۱۳۱۴ در راه‌آهن ایران مرکزی به نام «هنرستان فنی راه‌آهن» تأسیس شد.

دگرگونی‌های سیاسی و اجتماعی در ایران نیز توجه دولت را به امر آموزش نیروی انسانی در بخش دولتی معطوف کرد. چنانکه در تهیه قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵، فصل جداگانه‌ای به امر آموزش کارکنان اختصاص داده شد. این اقدام نقطه آغازی در امر آموزش نیروی انسانی در سطح گسترده و منظم تلقی گردید. تأسیس مرکز آموزش مدیریت دولتی در سال ۱۳۴۸ و آغاز فعالیتهای آموزشی این مرکز جهت آموزش گسترده و منظم در دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، علاوه بر فراهم نمودن زمینه‌های آموزش کارکنان دولت، اهمیت موضوع را بیش از پیش آشکار نموده و راه را برای تجدید بنای نیروی انسانی در سازمانهای دولتی باز کرد.



مسئولین واحدهای سازمانی، ناگزیرند به موقعیت و موفقیت سازمان خود بیاندیشند و یکی از گزینه ها برای بالاتر بردن رشد علمی سازمان حضور کارکنان در دوره های آموزشی ضمن خدمت است. سرپرستان معتقدند که دوره های آموزشی ضمن خدمت می تواند قابلیت های دانشی و مهارتی و نگرش مناسبی را در کارکنان پرورش دهند. با این همه، گاه عوامل زمینه ساز تغییر رفتار در کارکنان را مورد غفلت قرار می دهند؛ که چنین غفلتی تمام تلاشهای آنان را در راستای بهبود سازمان با ناکامی روبرو می سازد.

شرایط مورد نیاز آموزش کارکنان

برای آن که در رفتار کارکنان از جنبه های دانشی، نگرشی و مهارتی تغییری پدید آید، فراهم شدن شرایط زیر ضروری است:

۱. **کارکنان خود را ناگزیر از تغییر بدانند:** به دیگر سخن، کارکنان انگیزه تغییر در خود و رفتارشان را داشته باشند. با توجه به سرعت رشد علم در جهان همه انسانها باید خود را با شرایط جدید و امروزی وفق دهند. در جهان کنونی هر چیزی تاریخ مصرفی دارد حتی مدرک تحصیلی و اگر آن نیز به روز نشود از درجه اعتبار ساقط میگردد. پس لازم است کارکنان برای هر وظیفه ای که بر عهده میگیرند تخصص به روز آن وظیفه را داشته باشند.

۲. **کارکنان از وظایف محوله و کاری که باید انجام دهند آگاه باشند:** فقدان یا کمبود آگاهی نسبت به وظیفه و شیوه انجام دادن آن، مانعی برای گرایش به تغییر در رفتارهای موجود است. در واقع کلیه کارکنان باید دارای شرح وظیفه مکتوب و شفاف باشند. این وظیفه مدیریت منابع انسانی هر سازمانی است که به عنوان کارفرما برای هر شغل و پست شرح وظیفه شفاف و مکتوبی ارائه نماید.

۳. **کارکنان باید در جایگاه شغلی متناسب با قابلیت های شخصی و توانمندی های عملیاتی قرار گرفته باشند:** کارکنانی که ارتباط بین علایق و تحصیلات و نیز آینده شغلی خود با دوره آموزش طراحی شده نمی یابند غالباً در دوره های آموزشی شرکت نکرده و یا در صورت شرکت انگیزه ای برای یادگیری نشان نمی دهند. شاید مهمترین دلیل عدم رغبت به حضور فعال در این دوره ها بر میگردد به نحوه انتخاب و جذب مستخدم توسط مدیریت منابع انسانی. متأسفانه در بسیاری از سیستم های اداری کشور این مشکل بصورت حاد وجود دارد که افراد در جایگاههای تخصصی خود نیستند پس بنابراین خلا آموزش احساس میشود لیکن با آموزش های کوتاه مدت که بمنظور بروز کردن آموخته های قبلی است نیز نمیتوان به آنچه خواسته کارفرماست رسید.

۴. **تغییر در رفتار نیازمند پاداش است:** «تغییر» نتیجه یک فرایند است؛ اگر کارکنان از نتیجه تغییر منتفع نگردند و آثار آن

را در رشد شخصی و پیشرفت شغلی خود احساس نکنند برای «تغییر رفتار» برانگیخته نمی شوند. دوره های آموزشی باید قدرت آن را داشته باشند که ضرورت تغییر را به کارکنان نشان دهند و نیاز به تغییر را ناگزیر نشان دهند. همچنین، در چارچوب دوره های آموزشی است که کارکنان باید از وظایفی که دارند و شیوه هایی که برای برآوردن انتظارات شغلی وجود دارد آگاه گردند. ایجاد شرایط شغلی مناسب به عهده سرپرست است و بنا به تناسب وظیفه و حساسیت آن، کارکنان باید تقویت و از پاداش شایسته بهره مند گردند. اگر تفاوتی مابین آنکه در دوره های آموزشی شرکت مینمایند و دانسته ها را بکار میگیرد با آنکه در این نوع دوره ها شرکت نمی کند قائل نگردیم مسلم است که دیگر انگیزه ای نیز برای کسب علم و دانش



بوجود نخواهد آمد همانطور که قرآن کریم میفرماید آیا برابرند آنان که میدانند با آنان که نمیدانند؟ این آیه تفاوت میگذارد بین عالم و جاهل.

فضاهای سازمانی مؤثر در تغییر رفتار کارکنان:

محققان، پنج نوع فضای سازمانی یا جو روانی در محیط کار را برای ترغیب یا ممانعت از پیدایش تغییر در رفتار کارکنان در سازمان ها شناسایی کرده اند که عبارتند از: فضای مانع تراش، فضای رغبت زدا، فضای خنثی، فضای ترغیب کننده و فضای درخواست کننده. در ادامه به طور مختصر، ویژگی های هر یک از فضاهای بیان شده، ارائه می گردد و خود قضاوت کنید که در سازمان شما و یا در حوزه کاری شما کدامین فضا حاکم است:

۱. **فضای مانع تراش (Preventing):** در این فضاها، مدیر یا سرپرست از کاربست آنچه کارکنان در دوره های آموزشی آموخته اند هراس دارد. این نوع هراس به احتمال زیاد، هراس مدیر یا سرپرست از «مدیر یا مدیران فرادست» اوست. همچنین، هراس مدیر یا سرپرست از کار بست آموخته های کارکنان امکان ناشی از احتمال تغییر در روش رهبری او باشد. چنین محیط های کاری باعث سرشکستگی کارکنان میشود چون اصلا نمیتوانند ابراز وجود نمایند زیرا مدیریتی نادان در فرادست وی رهبریت را برعهده گرفته است.
۲. **فضای رغبت زدا (Discouraging):** در چنین فضاهای سازمانی، مدیر یا سرپرست هرگز نمی گوید: «شما قادر به کاربرد آموخته هایتان نیستید» بلکه او به روشنی در عملکردش نشان می دهد که اگر تغییر در رفتار کارکنان رخ دهد، ناخرسند خواهد شد و او علاقه ای به تغییر رفتار کارکنان ندارد. افزون بر این، در فضای رغبت زدا، مدیر آموخته های کارکنان را از دوره های آموزش الگوی عمل قرار نمی دهد. همین امر محیط منجمد کننده ای را پدید می آورد که بسیاری از کارکنان ترجیح میدهند از این محیط به محیطی دیگر بروند زیرا دانسته هائی دارند که مدیر نمیگذارد بکار برده شوند.
۳. **فضای خنثی (Neutral):** در چنین فضایی مدیر شرکت، کارکنان در دوره آموزشی را مورد مسامحه قرار می دهد. مدیرانی اینچنینی به کار معمول سازمانی می پردازند. آنچه این مدیران می خواهند عبارت است از انجام وظایف محوله. اگر نتیجه تغییر رفتار مانعی برای انجام امور محوله ایجاد نکند، مدیر واکنشی نشان نمی دهد در غیر این صورت، مدیر نقش مانع تراش و رغبت زدا ایفا خواهد کرد.
۴. **فضای ترغیب کننده (Encouraging):** در فضای ترغیب کننده، مدیر کارکنان را برای یادگیری و کاربست یادگیری هایشان در انجام دادن وظایف شغلی تشویق و حمایت می کند. در چنین فضایی، مدیر می گوید: «مایلم بدانم چه یاد گرفته اید و چگونه می توانید به انتقال آموخته ها برای انجام وظایف شغلی کمک کنید.» اینچنین مدیران و سرپرستانی، پیش از برگزاری دوره های آموزشی با کارکنان جلسات بحثی برگزار می کنند و پس از پایان دوره آموزشی هم با کارکنان دست به هم اندیشی می زنند تا یافته ها و فراگرفته های حاصل از دوره های آموزش را در عمل به کار ببندند. در این محیط و فضا مدیر و کارکنان دوست و یاور همدیگرند و با هم میخواهند موقعیت سازمانی را ارتقا دهند.
۵. **فضای درخواست کننده (Requiring):** در چنین فضایی، مدیر از فراگرفته های کارکنان آگاهی دارد و اطمینان می دهد که زمینه کاربست آموخته های آنان را در انجام وظایف شغلی به کار بگیرد. از این رو، مدیر اعلام آمادگی می کند که برای اطمینان خاطر کارکنان، از این نظر که آموخته هایشان به کار بسته خواهد شد، با آنان قراردادی تنظیم می کند. قرارداد



کار بست آموخته های کارکنان معمولاً در پایان دوره آموزشی بسته می شود. این فضا شاید ایده آل و حتی غیر واقعی بنظر برسد ولی مطمئن باشید هستند مدیرانی که چنین رفتار میکنند.

انتظار می رود، مدیران و سرپرستان پس از مطالعه نوشته حاضر، رفتارهای سازمانی خود را با توجه به نکات ارائه شده سنجیده و درباره نتایج سنجش رفتار خود قضاوت کنند. در صورتی که، مدیر رفتار و فضای سازمانی از نوع سه نوع فضای مانع تراش، رغبت زدا، و خنثی داشته باشد، ضرورتاً باید دست کم به خاطر تعهد به موفقیت سازمان به ایجاد تغییر در فضای سازمانی بکوشد.

سرمایه گذاری در آموزش

برای اینکه یک سازمان یا موسسه بتواند کارکنان ماهری پرورش دهد نیاز به سرمایه گذاری در زمینه آموزش کارکنان دارد که در این میان، نقش مدیر نقشی اساسی و مهم است. ممکن است بعضی استدلال کنند که به دلیل نقل و انتقال کارکنان چنانچه یک شرکت در این راه سرمایه گذاری کند این به سود شرکتهای دیگر خواهد شد اما واقعیت آن است که اگر آن شرکت دارای محیط آموزشی مطلوبی باشد و عوامل انگیزش در آن رعایت شود در نهایت نقل و انتقال کارکنان به طور طبیعی کم خواهد شد و البته اگر شرکت نتواند با کارکنانش درست و مناسب رفتار کند، آنها به هر حال شرکت را ترک خواهند کرد. «استان شی» مدیرعامل شرکت ACER در این زمینه می گوید: «من همیشه فکر می کنم که لازم نیست مدیران در مورد وفاداری کارکنان نسبت به شرکت سوال کنند. آنها فقط باید از خود بپرسند که چگونه می توان محیط مساعدی ایجاد کرد که کارکنان شرکت در آن بمانند و با جدیت کار کنند». در ادامه به برخی از اقدامات مهم در این زمینه اشاره می شود:

- **تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده:** آموزش، هنگامی واقعاً به نتیجه می رسد که مدیر، تلاش کند سازمان را به صورت سازمان یادگیرنده تبدیل کند. در هر شرکت دنیایی از اندیشه های ارزشمند خوابیده است و تنها راه تبدیل آنها به یک امتیاز رقابتی، ایجاد تشنگی برای یافتن و به کار بستن آن اندیشه هاست. باید دید در کجا اندیشه ای بهتر وجود دارد تا بتوان آن را یافت و از آن آموخت و آموخته تازه را اجرا کرد. به عبارت دیگر، مدیر باید شرایط را طوری فراهم کند که کارکنان تشویق شوند هم از درون و هم از بیرون سازمان بیاموزند.
- **توزیع اطلاعات:** مدیر باید شرایطی به وجود آورد که افراد، اطلاعات خود را در اختیار دیگران قرار دهند. برای این منظور می توان پاداشهایی در نظر گرفت و افرادی را که اطلاعات خود را در اختیار دیگر همکاران قرار می دهند مورد تشویق قرار داد. در این مورد، «استیو کر» رئیس مرکز پرورش جنرال الکتریک اظهار می دارد: «تا یک دهه پیش، در جنرال الکتریک هرکس می کوشید تا اندیشه های خوب را برای خود نگه دارد. اما اکنون به گسترش و پخش اندیشه ها پاداش می دهیم و در این راه موفق بوده ایم».
- **استفاده از جلسات برای آموزش:** جلسات گروهی، یکی از ابزار مناسب برای گسترش دانش و تبادل آن با دیگران است. در این جلسات می توان هر بار موضوع یا موضوعات جدیدی را مورد بحث قرار داد و افراد را به بحث و تبادل نظر پیرامون آن دعوت کرد. در این جلسات، مدیر می تواند بسیاری از مطالب مورد نظر خود را به حضار منتقل سازد و از این راه به طور غیرمستقیم به آموزش دهی بپردازد. البته دیگر شرکت کنندگان هم می توانند با طرح مباحث مختلف به غنای مطالب بیفزایند و یادگیری از همدیگر را توسعه دهند.



- **آموزش بدو خدمت:** هر فردی که در یک سازمان استخدام می شود در بدو ورود بسیاری از مسائل را نمی داند، لذا ضروری است که در ابتدا مدتی را تحت آموزش باشد. مثلاً در شرکت برقی ماتسوشیتا، به طور معمول کارکنان به مدت چندماه در برنامه آموزش بدو خدمت شرکت می کنند و از آنها خواسته می شود که چند ماهی را در کارخانه و یا فروشگاههای خرده فروشی مشغول کار شوند تا بدین طریق از وضعیت تولید و نیازهای مشتریان آگاهی یابند .
- **ایجاد فضای مناسب برای بیان اندیشه ها:** چنانچه کارکنان در شرایطی کارکنند که بتوانند اندیشه های خود را مطرح سازند به شکوفایی اندیشه های آنان می انجامد. بهترین حالت آن است که یک مدیر درباره اندیشه هایی که از سوی زیردستانش به وی تسلیم می شود، نگرش مثبت داشته باشد. باید به آنها امکان داده شود تا بتوانند اندیشه هایی را که به ذهنشان می رسد به کار بندند. گر چه ممکن است برخی اشتباهات نیز اتفاق افتد ولی درصد موفقیت ها بسیار افزون تر از زیان آنها خواهد بود.
- در ترویج آموزش و رشد کارکنان، بسیار مهم است که مدیر اطمینان یابد آیا فضای محل کار چنان است که در آن کارکنان به آسانی عقاید و نظرهای خود را بیان کنند؟ آیا روسا و سرپرستان به سخنان زیردستانشان گوش فرا می دهند و آیا در صورتی که اندیشه نو و موثری یافتند آن را به کار می بندند؟ این راهکاری است برای پروراندن خرد گروهی. گردآوردن دانش و آگاهی همگان به طور طبیعی دستیابی به نتایج بهتر و بزرگتر از آنچه را که مدیر به تنهایی می تواند به دست آورد ممکن می سازد .
- **آموزش با اندکی ترس سودمند:** مدیر باید کارکنان خود را به تفاهم و توانمندی بسیار هدایت کند. او باید آنان را با سخنان ساده و دقیق آموزش دهد و هر چه بیشتر با ملاطفت مفاهیم را به آنها منتقل سازد. ولی زمانی که لغزشی صورت گرفت و زمان اصلاح آن فرا رسید، یک مدیر باید توانا باشد تا فرد خطاکار را چنان توبیخ کند که از تکرار آن خطا جلوگیری شود. آزادی بی اندازه، استقرار انضباط مطلوب را در محل کار با مانع مواجه می سازد و سرانجام کسانی را که در آنجا کار می کنند از رشد و پیشرفت باز می دارد .
- **الگو بودن:** کارکنان، معمولاً به مدیر خود به عنوان یک الگو می نگرند و بسیاری از رفتارهای او را سمبل رفتار مناسب در کار می دانند. ماتسوشیتا در این مورد می گوید: «درون یک کارگاه، به گمان من این وظیفه صاحب کارگاه است که خصوصیات انسانی را در برنامه آموزشی کارکنان وارد سازد. در یک شرکت، این وظیفه ریاست شرکت است تا از راه دلبستگی به کار و وفاداری پایدار به شرکت، برای دیگران نمونه باشد. او اگر در بعضی موارد اشتباه کند، اما در یک زمینه نمی تواند کوتاه بیاید و لزوماً باید نمونه و الگو باشد و آن تعهد و پایبندیش به کار است. یک مدیر، هر چند دانشمند و با استعداد، اگر در کارش حتی اندکی دو دل باشد، هرگز رهبری خوب نخواهد بود. کارکنان می خواهند به او به عنوان یک کارمند نمونه یا رهبر متعهد بنگرند... از یک صاحب کار سختکوش، کارکنان می توانند ارزش و فضیلت کوشیدن را فرا گیرند. در این زمینه، مانند دیگر زمینه ها، آموزش عینی مستقیم بسیار کارگرترا از هر گونه برنامه آموزش رسمی است»
- **تفویض اختیار:** وقتی به کارکنان تفویض اختیار شود غالباً احساس مسئولیت و استقلال آنها پرورش می یابد. اگر مدیر برای زیردستان تصمیم گیری کند باعث می شود که آنان متکی به رئیس باشند و در صورت وقوع اشتباه مسئولیت آن را قبول نکنند. در نتیجه، به دلیل نداشتن تجربه در این موارد، رشد و تحول آنان محدود خواهد شد. برعکس، چنانچه به کارکنان تفویض اختیار شود، آنان عمیقاً در فرایند تصمیم گیری درگیر می شوند و راه رشد آنها گشوده خواهد شد .
- **گردش شغلی:** جابجایی دوره ای کارکنان از وظیفه ای به وظیفه دیگر را گردش شغلی می گویند. مدیران باید کارکنان را تشویق کنند تا با تغییر متناوب حیطه های کاری و تنوع بخشیدن به فعالیتها، سطح دانش و مهارتهای موجود خود را ارتقا



دهند. نقشهای جدیدی را فرا گیرند، به کسب تجربه هائی در مشاغل جدید توفیق یابند و قابلیت‌های خود را توسعه بخشند .

- **نقش مشاور:** دادن مشورت به کارکنان یکی از روشهای آموزش و توسعه کارکنان است. سرپرستان می توانند مشاور کارکنان دیگر باشند. نقش مشاور این است که به پرورش کارکنان بپردازد و به روشهای مستقیم و غیرمستقیم، آنان را آموزش دهد و آنها را در بهترکردن عملکرد و وظایف خود ارشاد کند .
- **مربی و راهنما:** مربی ارتباط یک به یک بین فراگیر و سرپرستانی است که به طور مداوم کارکنان را هدایت و بازده عملکرد آنها را بررسی و ارزیابی می کنند. راهنما نوع خاصی از آموزش است که مدیران رده بالا و باتجربه برای آماده کردن مدیران رده پایین بکار می گیرند. معمولاً این آموزش هدایت فرد به فرد را طی دوره‌ای چندساله دربر می گیرد، تا زمانی که آن فرد بتواند جایگزین آن مدیر شود. شکی نیست که آموزش همراه با هدایت، فرصتی عالی برای بازخورد مداوم فراهم می آورد. اگر این آموزش به درستی انجام شود، موجب یادگیری شده و انگیزش را افزایش می دهد .
- **ارزشیابی:** استفاده از ارزشیابی یکی از راههایی است که موجب یادگیری افراد می شود. وقتی نقاط قوت و ضعف یک شخص مشخص شد مدیر می تواند او را مخاطب قرار دهد و در مورد نقاط قوت و ضعف او به وی بازخورد ارائه کند تا بدین وسیله او بکوشد با رفع ضعفهایش به تثبیت نقاط قوتش بپردازد .
- اعزام کارکنان به سفرهای ماموریتی (بازدید): (سفرهای ماموریتی که برای بازدید از مکانها، شهرها و کشورهای دیگر انجام می شود، نقش آموزشی گسترده‌ای برای کارکنان دارد .
- **اهدای کتب مفید:** مدیران می توانند با اهدای کتاب به کارکنان، آنها را در جهت یادگیری هدایت کنند. چون، کتاب به معنای تجارب غیرمستقیم زندگی است. به لحاظ اینکه طول عمر عادی یک انسان برای کلیه تجارب مستقیم کفاف نمی کند، بنابراین هر فرد می تواند به طور وسیع از تجارب دیگران از طریق کتاب بهره‌مند شود. تجاربی که احتمال دارد انسان جز در کتاب، هیچگاه با آنها روبه‌رو نشود. البته باید در نظر داشت که مطالعه کتاب باید متنوع و وسیع باشد.

نظام های آموزشی کارکنان در تعدادی کشورها:

براساس بررسی‌های بعمل آمده، نظام آموزش کارکنان در اغلب کشورها از وزارتخانه‌ای به وزارتخانه دیگر متفاوت است و هر وزارتخانه‌ای با توجه به اهداف و سیاستهای سازمانی خویش در زمینه آموزش نیروی انسانی خود تقریباً مستقل عمل می کنند. از اینرو تنها به چهارچوب کلی و عمومی آموزش نیروی انسانی پس از استخدام در سازمانهای دولتی چند کشور اشاره می شود:

مالزی

موضوع آموزش شغلی در کشور مالزی در گذشته، چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی چندان مورد توجه نبوده و جزء اولویتهای اساسی محسوب نمی شد. اما از اواخر دهه ۸۰، از طریق سرمایه‌گذاری خارجی، حذف موانع تجاری، بخش تولید به بخش



نوآور تبدیل گردید و این نقطه عطفی در رشد توجه به آموزش به شمار می‌رود. بعبارت دیگر در این دهه، آموزش به عنوان یکی از عناصر کلیدی که از نوآوری و تولید حمایت می‌کند و باعث افزایش تولید و بقاء در شرایط رقابتی می‌گردد به شمار می‌رفت.

در مالزی آموزش شغلی بعنوان بخش تخصصی که منجر به توسعه کارکنان می‌شود به شمار می‌رود. مربیان، روانشناسان و دست اندرکاران امور منابع انسانی بعنوان متخصصان آموزش محسوب می‌شوند. بعبارت دیگر هر شخصی که قادر باشد فن آوری کسب

شده را به دیگران انتقال دهد به طوری که فراگیر در مسیر صحیح رفتار شغلی قرار گیرد می‌توان او را متخصص آموزش نامید (Laird, 1990). آموزش را یک فعالیت نظام یافته و منظمی در نظر می‌گیرند که باعث می‌گردد افراد رفتارهای پیش بینی شده و از قبل تعیین شده را در جهت تطابق با استانداردهای شغلی بیاموزند. آموزش باعث حذف رفتارهای ناخواسته و عملکرد رفتارهای جدید می‌گردد.

در کشور مالزی دولت بعنوان بزرگترین کارفرما که بالغ بر ۸۵۰/۰۰۰ کارمند دارد، معتقد است که عملکرد کارکنان از طریق آموزش بهبود خواهد یافت و موجب افزایش کیفیت محصولات در بخش عمومی می‌گردد. دولت مالزی برای شناسایی نیازهای آموزشی

کارکنان خود و طراحی و اجرای آنها در سال ۱۹۷۲، مؤسسه ملی مدیریت دولتی **National Institute**

Of Public Administration (INTAN) را تأسیس نمود. در بخش خصوصی نیز آموزش از سازمانی به سازمان دیگر

متفاوت است بطور کلی شرکت‌های پیشرو و خارجی آموزش را به طور جد دنبال نموده و به آن اهمیت فوق العاده‌ای می‌دهند.

رویکرد آموزشی مورد استفاده در بخش‌های خصوصی بیشتر مبتنی بر نیاز می‌باشد.

دولت مالزی برای افزایش انگیزش و تشویق بیش از پیش صاحبان صنایع و بخش خصوصی جهت سرمایه گذاری در امر آموزش و

توسعه کارکنان، توسط مجلس مالزی قانونی را تحت عنوان «قانون سرمایه‌گذاری در امر توسعه و منابع انسانی» **Human**

Resource Development Fund ACT (۱۹۹۲) را به تصویب رسانید. این قانون شرکت‌هایی که بیش از پنجاه کارمند دارند را

ملزم می‌کند، ماهانه معادل یک درصد حقوق کارکنان را به امر توسعه منابع انسانی و آموزش تخصیص دهند. البته اصلاحیه اخیر این

قانون، تولید کنندگانی که کمتر از ۵۰ نفر پرسنل دارند را نیز ملزم به رعایت این قانون می‌کند. همچنین صنایع و خدمات معینی

مانند بیمارستان‌ها، توریسم، مخابرات، تبلیغات و حمل و نقل نیز به مشارکت در این قانون توصیه می‌شوند.

مشارکت کنندگان در این قانون پس از شش ماه عضویت، می‌توانند درصدی از هزینه‌های آموزشی خود را از محل تأمین اعتبار

بودجه‌ای این قانون مطالبه نمایند.



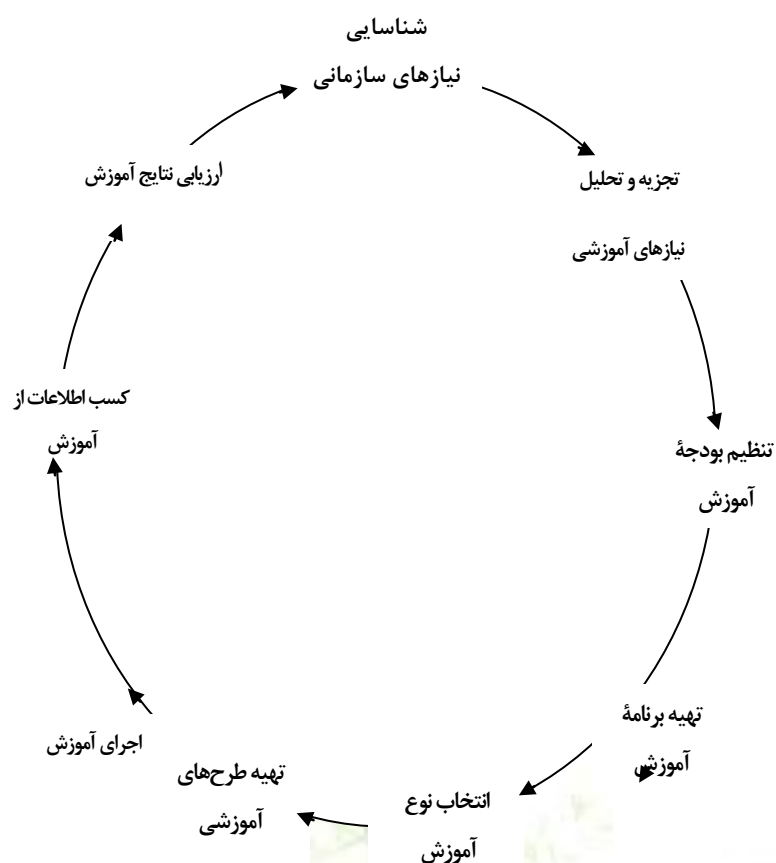
در جدول زیر نوع آموزش و میزان مطالبه کارفرمایان از قانون سرمایه گذاری در توسعه منابع انسانی را نشان می دهد.

نوع آموزش	مطالبه براساس میزان پرسنل
	از ۵۰ نفر به بالا
۱- بازآموزی و افزایش مهارت های فنی، طراحی و کامپیوتر	۸۰٪
۲- بازآموزی و افزایش مهارت در امور بهره وری و کیفیت	۷۵٪
۳- بازآموزی و افزایش مهارت در زمینه نظارت و مدیریت	۶۰٪
۴- سایر آموزشها	۴۰٪
۵- آموزش سرپرستی	۵۰٪



فرایند آموزش کارکنان در مالزی

مدل فرایند آموزش کارکنان شامل نه مرحله می‌باشد که از مرحله شناسایی نیازهای سازمانی شروع می‌شود و در نهایت با ارزیابی نتایج آموزش پایان می‌یابد. این فرایند در شکل یک نشان داده شده است



برنامه‌های آموزشی عمومی کارکنان دولت مالزی

- | | | | |
|----------------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| - دوره توجیهی کارکنان جدید | - مهارت‌های گفتاری | - ارزیابی عملکرد | - مهارت‌های شنیداری |
| - رهبری | - مدیریت زمان | - فرایند استخدام | - آموزش مربیان |
| - مهارت‌های گروهی | - تولید دانش | - تیم سازی | - هدفگذاری |
| - کاربردهای کامپیوتر | - حل مشکل | - تصمیم‌گیری | - مدیریت کیفیت فراگیر |
| - بهداشت حرفه‌ای | - مدیریت تغییر | - مدیریت تضاد | - برنامه ریزی |



– مدیریت سیستم اطلاعاتی – مدیریت بازار – مدیریت مالی – خرید
– برنامه ریزی استراتژیک – خلاقیت

ژاپن

در یک رابطه دوطرفه بین کارفرما (سازمان) و کارمند در زندگی شغلی، آموزش امری حیاتی است. نظام آموزش کشور ژاپن به منظور پرورش نیروی کار کاملاً فرهیخته و ماهر طراحی شده است. زیرا سیستم آموزش رسمی آموزشهای کلی را به متقاضیان ارایه می‌دهد نه آموزشهای کاملاً حرفه‌ای، در نتیجه لازم است سازمانها فعاليتها و سرمایه کافی، برای آموزش مهارتهای شغلی اختصاص دهند.

آموزشهای مربوط به کارکنان در کشور ژاپن بیشتر در قالب آموزش حین شغل^۱ (OJT) بصورت سیستماتیک در شرکتها و سازمانهای مختلف ژاپن اتفاق می‌افتد. آموزش اصلی کارکنان معمولاً شامل دوره‌های فشرده توجیهی است که در قالب OJT و چرخش شغلی^۲ ارایه می‌گردد و می‌توان گفت که این دوره‌ها هسته اصلی برنامه‌های آموزشی است. از OJT علاوه بر اینکه در آموزشهای بدو خدمت استفاده می‌شود بلکه در آموزشهای تخصصی و توسعه‌ای نیز از OJT سیستماتیک و کاملاً سازمان یافته استفاده بعمل می‌آید که شامل طراحی، اجرا و ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی می‌شود. در شرکتها این ارزشیابی توسط سرپرستان و مربیان انجام می‌گیرد. در سازمانها و شرکتها ژاپنی حتی خود مدیران از طریق OJT به زیردستان خود در محل کار آموزشهای مورد نیاز را در حدامکان و توان ارایه می‌دهند. واحد آموزش در سازمانها در زمینه تربیت و آماده نمودن مربیان مخصوص OJT بسیار فعال هستند و علاوه بر تدارک آموزشهای خصوصی و نیمه خصوصی، جزوات آموزشی مفصلی را در زمینه شغلی تألیف و در اختیار کارکنان قرار می‌دهند. علاوه بر آموزش در حین شغل (OJT)، که کاملاً در سازمانهای ژاپنی امر پذیرفته شده‌ای است، سازمانها سعی می‌کنند به غیر از OJT از آموزشهای خارج از سازمان^۳ (Off-JT) برخوردار باشند و آموزشهای شغلی را به خارج از محل کار سوق دهند. پیشینه آموزش و توسعه ژاپن همواره تأکید بر این دارد که OJT به تنهایی کافی نیست و بایستی از طریق آموزش مستمر و سیستماتیک خارج از محل کار یا سازمان تکمیل شود و در تمام سطوح عمومیت پیدا کند. بطور خاص در Off-JT افراد به هزینه شخصی خود بصورت خودآموزی دانش و مهارتهای شغلی لازم را کسب می‌کنند، البته در بعضی موارد خود سازمانها حمایتهایی را بعمل می‌آورند.

^۱ - On the job training

^۲ - Off the job training

^۳ - Job rotation



دیگر آموزشهایی که به موازات OJT ارایه می‌گردد، خودآموزی و خودتوسعه‌ای است که اخیراً در ژاپن در سطح وسیع گسترش یافته است. البته خودسازمانها و شرکتهای زمینه‌سوق کارکنان را به این نوع آموزشها، از طریق توزیع لیست کتب مرتبط به شغل، معرفی دوره‌های خارج از سازمانها و سمینار، کمک مالی به تحصیل انفرادی بصورت مکاتبه‌ای و... فراهم می‌آورند.

نوع دیگر آموزشها در نظام آموزش کارکنان ژاپن، آموزش پیش از ارتقاء (Pre - Promotion) است. این نوع آموزش در تمام سطوح کارکنان و حتی مدیران (با تأکید بیشتر) برگزار می‌گردد که آموزشهای چرخش شغلی، دوره‌های از پیش تعیین شده، آزمون شایستگی و... می‌باشد.

روسیه

در این کشور معمولاً هر یک از وزارتخانه‌ها دارای نهاد آموزشی و پژوهشی مستقل هستند که اقدام به آموزش کارکنان خود در دوران اشتغال بصورت تمام وقت و پاره وقت می‌نمایند، که این آموزشها هم از نوع بلندمدت است (۲ تا ۵ سال برای دوره‌های شغلی - تخصصی) و هم از نوع کوتاه مدت (۲ تا ۳ هفته)، که در دوره‌های بلندمدت کارکنان از کار منفع می‌شوند. (البته در برخی از دوره‌های بلندمدت در برخی وزارتخانه‌ها کارکنان بصورت شبانه آموزش می‌بینند و رابطه کاری خود را با محل کار حفظ می‌کنند)

ایتالیا

در ایتالیا عموماً همه کسانی که به استخدام وزارتخانه‌ها درمی‌آیند لازم است دوره آموزشی توجیهی را طی کنند که این دوره در بعضی از وزارتخانه‌ها به ۹ ماه نیز می‌رسد.

هر وزارتخانه‌ای دارای امتحان جامعی است که داوطلبین استخدام باید در آن شرکت نمایند که پس از قبولی لازم است مصاحبه و تست‌های روانشناسی و رفتاری را بگذرانند؛ مصاحبه در واقع یک محک اثبات شایستگی داوطلب برای عهده دار شدن پست مورد نظر است. در این کشور معمولاً کارکنان قبل از ارتقاء به پست بالاتر باید آموزش لازم را طی نمایند این آموزشها را معمولاً مراکز متعددی که کارشان ارایه خدمات آموزشی است برگزار می‌کنند.

گرددشهای علمی و بازدید از دستگاههای دولتی و خصوصی جزو برنامه‌های آموزشی هستند.

سوئیس

در کشور سوئیس برای شرکت کارکنان در یک کلاس یا دوره، امتحان ورودی بعمل می‌آید یعنی در کنار توجه به سن، تحصیلات دانشگاهی، تجربه و سنوات خدمت،... موفقیت در امتحان ورودی جزو معیارهای دیگر برای کارکنان جهت شرکت در دوره‌های



آموزشی خاص است. کارکنان پس از استخدام بصورت آزمایشی به کارآموزی مشغول می‌شوند پس از اتمام مدت کارآموزی (از وزارتخانه‌ای به وزارتخانه دیگر متفاوت است) از داوطلبان امتحان جامع به عمل می‌آید تا مطمئن شوند که آیا کارآموزان آشنایی لازم را در اجرای وظایف شغلی کسب کرده‌اند یا نه.

همچنین، اغلب وزارتخانه‌ها دارای مرکز آموزشی مستقلی هستند که به ارایه خدمات آموزشی از طریق برگزاری دوره‌های مختلف آموزشی مشغول می‌باشند.

چین

کارکنان دولت چین در وزارتخانه‌های مختلف پس از استخدام همانند سایر کشورها مجبور به گذراندن دوره توجیهی هستند که مدت این دوره از وزارتخانه‌ای به وزارتخانه دیگر متفاوت است، بعنوان مثال مدت آموزش توجیهی در وزارت امور خارجه چین ۶ ماه می‌باشد. در این کشور کارکنان پس از سپری شدن مدت زمان معینی از خدمت (این مدت در وزارت امور خارجه ۳ سال است) مجدداً دوره‌های مختلفی را می‌گذرانند در چین کارکنان پس از طی هر دوره آموزشی در قسمت‌های مربوطه به کارآموزی می‌پردازند تا بتوانند بین آموخته‌ها و آنچه که در عمل انجام می‌گیرد ارتباط برقرار کنند. کارکنان دولت چین می‌توانند در دانشگاه‌ها به تحصیل بپردازند و مقداری از شهریه تحصیل در دانشگاه را دولت پرداخت می‌کند (این شهریه برای سطوح مختلف تحصیلی متفاوت است)

سیستم بین‌المللی آموزش شغلی:

نظام آموزش دیگری را که می‌توان از آن یاد کرد «سیستم آموزش شغلی» است. این سیستم وابسته به دولت یا مؤسسه خاصی نیست بلکه بصورت جهانی از طریق شبکه جهانی اینترنت مشتری می‌پذیرد. این سیستم در آمریکا قرار دارد که چند نفر متخصص این سیستم را برای آموزش شغلی کارکنان طراحی کرده‌اند. این سیستم ادعایش بر این است که بهترین سیستم در سطح بین‌المللی بوده و کامل‌ترین و اقتصادی‌ترین راه را برای برنامه ریزی و مدیریت برنامه‌ها و آموزش مربیان و ناظرین آموزشهای شغلی فراهم می‌آورد.



این سیستم شامل چهاربخش اصلی است:

۱- ساختار دوره‌های آموزشی (کارگاههای آموزش مهارتها بصورت فرد به فرد بخشی از این ساختار می‌باشد)

۲- دوره آموزش مربیان

۳- نحوه برنامه ریزی و مدیریت برنامه‌های مربوط به آموزش شغلی

۴- آزمون انتخاب مربیان

ویژگیهای سیستم:

آموزش می‌دهد که چگونه می‌توان برنامه‌های مربوط به آموزش شغلی را متناسب با انتظارات مدیریت نمود.

مؤسسه یا سازمان را قادر می‌سازد تا آموزشهای داخلی را (آموزش مربیان - آموزش کارکنان) برنامه ریزی و اجرا کند.

به کارشناسان یاد می‌دهد که مربیان کارآمد و مؤثری باشند.

متمرکز بر یادگیری بدون خطا و عملکرد شغلی کارشناسان می‌باشد.

از طریق اسناد و شاخص‌های معین از سیستم کیفیت مؤسسه حمایت می‌کند.

نحوه کار سیستم

۱- این سیستم با دوره آموزش مربی شروع می‌شود که در آن کارکنان یاد می‌گیرند که مربی باشند.

۲- استفاده از آزمون انتخاب مربی (مربی مربیان مورد تأیید کارشناسان موضوعی را که دارای توانایی قابل ملاحظه‌ای بعنوان مربی آموزش شغلی هستند تعیین می‌کنند).

۳- مربی مربیان سپس بصورت انفرادی کارشناسان انتخاب شده را در کارگاههای آموزشی مربوط به

مهارتهای شغلی، آموزش می‌دهند (به منظور تربیت مربیان آموزش شغلی)

۴- مربیان جدید آموزش شغلی، شروع به آموزش کارکنان می‌کنند و این عمل بطور نامحدود ادامه می‌یابد.



۵- مربی مربیان بطور نامحدود کارگاه‌های آموزشی مربوط به مهارت‌های شغلی را بصورت انفرادی ادامه می‌دهند و مربیان آموزش شغلی واجد شرایط را برای استفاده از آنها در مواقع لازم در آینده پرورش می‌دهند.

۶- مربی مربیان سیستم آموزش شغلی مورد نیاز را به همراه شاخص‌ها و اسنادی که از ایزو ۹۰۰۰ و کنترل کیفیت برنامه‌ها حمایت کند طراحی و مدیریت می‌کنند.

آموزش‌های داخل سازمانی در اغلب کشورهای در حال توسعه آسیا و اقیانوسیه گسترش و بهبود یافته است شرکت‌های بزرگ آموزش‌های بیشتری را برای کارکنان خود فراهم می‌آورند کمپانی‌های موفق در سرتاسر جهان حدوداً ۴٪ از حقوق (Payroll) را به آموزش اختصاص می‌دهند. کشورهای آسیایی و اقیانوسیه در حال توسعه می‌توانند از این امر بعنوان یک بهینه کاوی (Benchmarking) استفاده کنند.

این شرکتها سعی می‌کنند تعداد زیادی از مربیان شغلی را در کشور خودشان پرورش دهند. در سال ۱۹۹۲ کمیته مشاوره هیئت بهره وری ملی سنگاپور در زمینه زیرساختارهای آموزشی، خاطرنشان کرد که سنگاپور در سال ۱۹۸۹ فقط ۱۲۰۰ مربی تمام وقت یا نسبی از آن یعنی یک مربی برای هر ۱۰۰۰ کارمند داشت. این نسبت در آمریکا ۱ به ۱۲۲ و در آلمان ۱ به ۴۹۰ و در ژاپن اغلب مدیران و سرپرستان مسئولیتهای آموزشی را خود به عهده دارند (بعنوان بخشی از وظایف شان)، در ژاپن معمولاً یک برنامه ملی آموزش مربیان و همچنین برنامه ملی برای آموزش مدیران در زمینه مهارت‌های آموزشی و مربیگری وجود دارد.

آموزش ضمن کار (OJT) یک مدل آموزشی است که در شرکتها بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد شرکتها به این دلیل از OJT استفاده می‌کنند که مهارت‌های ویژه مورد نیاز برای عملکرد شغلی را فراهم می‌آورد برخلاف دیگر سیستم‌های آموزشی OJT سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا بطور سریع مهارت‌های مورد نیاز را در کارکنان در صورت تغییرات در تکنولوژی، فرآیند کار و خطوط تولید ایجاد کنند. شرکت‌هایی که کارکنانشان نمی‌توانند بعد از ساعات اداری آموزش ببینند به دلیل مشغله کاری زیاد یا داشتن شغل دوم جهت تکمیل حقوق و درآمد بیشتر از این نوع آموزش استفاده می‌کنند. در آسیا و اقیانوسیه آموزش در سازمانها و شرکت‌های بزرگ سازمان یافته است، در حالی که در سازمانها و شرکت‌های محلی کوچک سازمان نیافته می‌باشد.



فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان

مدلهای گوناگون از مراحل و فرایندهای آموزش

صاحب نظران آموزشی از دیدگاههای مختلف به مدلسازی درباره آن پرداخته اند. اهمیت آن رویکردها از آن جهت است که هر کدام اولاً مبتنی بر مفروضات خاصی هستند و برای شرایط مناسب با آن مفید هستند و ثانیاً اینکه پذیرش و اعمال یک رویکرد خاص و یا ترکیبی از چند رویکرد کلیت اجزا فرایندها و روشهای آموزش و تبعاً نتایج و پیامدهای آن را به نوعی جهت داده و در مسیر خاصی قرار میدهد. در زیر به چند مدل مهم اشاره میشود:

۱- مدل‌های ساده و خطی

رالف تایلر در کتاب خود تحت عنوان اصول اساسی برنامه آموزشی و درسی برای برنامه ریزی چهار مرحله قائل است.

- ۱ - تعیین اهداف
 - ۲ - انتخاب تجارب یادگیری
 - ۳ - گسترش فرآیند تدریس
 - ۴ - ارزشیابی برنامه آموزش (تایلر، ۱۳۷۶، ص ۸)
- در تعریفی دیگر فرآیند نظام برنامه ریزی آموزشی شامل موارد زیر است:

- ۱ - تدوین برنامه
- ۲ - تلفیق برنامه
- ۳ - تصویب برنامه
- ۴ - نحوه اجرا و چگونگی ارزشیابی برنامه (تقی پور ظهیر، ۱۳۷۲، ص ۱۷)

ونتلینگ (۱۹۹۶) نیز فرآیند آموزش را متشکل از سه جزء اصلی:

- ۱ - برنامه ریزی: تعیین اهداف و چگونگی دستیابی به آنها،
 - ۲ - اجرا: انجام عملیات ضروری جهت دستیابی به اهداف،
 - ۳ - ارزشیابی: بررسی میزان موفقیت برنامه در دستیابی به اهداف میداند. او در این مدل نیاز سنجی را جزئی از برنامه ریزی تلقی می نماید. (ونتلینگ، ۱۹۹۵، ص ۲۴)
- سانی استوت (۱۹۹۳) و مارتاریوس (۱۹۹۶) و جاکوبی بامروف مراحل کارکرد آموزش را به شرح زیر بیان کرده اند.

- ۱ - تعیین نیازهای آموزشی: ریشه مشکلات چیست؟ آیا مشکلات آموزشی است؟
- ۲ - برنامه ریزی آموزشی: طراحی نحوه حل مساله و یا مشکل به وسیله کارآموزان.
- ۳ - اجرا: ایجاد دانش، مهارت و یا نوع رفتار لازم در کارکنان.



۴- ارزشیابی : ارزشیابی اثرات دوره و عملکرد کارآموزان به ویژه در محیط واقعی کار (به نقل از عباس زادگان و ترک زاده , ۱۳۷۹ , ص ۴۳)

۲- مدل T. D. L. B (training and developmet lead body)

هیات هادی آموزش و بهسازی انگلستان (۱۹۹۲) که یک سازمان سیاست گذار دولتی در زمینه های فعالیتهای آموزش و بهسازی است ، مدل استاندارد برای آموزش و بهسازی کارکنان ارائه نموده است .

در این مدل مراحل چرخه آموزش و بهسازی بیانگر حوزه های فرعی و فعالیت های هر یک مطرح شده که به زعم حوزه های T. D. L. B شایستگی و مهارتی است که آموزش و آموزشگران باید از آن برخوردار باشند .

این الگو یک مرحله مهم را به مراحل اصلی آموزش و بهسازی افزوده است . این مرحله پشتیبانی های اطلاعاتی و عملیاتی است که نقش بسیار مهمی در پیشرفت روال کار و سطح آموزش و بهسازی در سازمان دارد .

الف - شناسایی نیازهای آموزش و بهسازی :

۱ - شناسایی الزامات سازمانی

۲ - شناسایی نیازهای یادگیری افراد و گروهها

ب - طرح ریزی استراتژیها و برنامه های آموزش و بهسازی

۱ - طراحی استراتژیها و برنامه های آموزش و بهسازی در سطح سازمان

۲ - طراحی استراتژی برای کمک به افراد و گروهها

۳ - شناسایی الزامات سازمانی

۴ - شناسایی نیازهای یادگیری افراد و گروهها

۵ - طراحی و تولید مواد آموزشی برای یادگیرنده

ج - ارائه فرصتهای یادگیری , منابع و پشتیبانی

۱ - اکتساب و تخصیص منابع برای اجرای طرحهای آموزش و بهسازی

۲ - ارائه فرصت های یادگیری و پشتیبانی لازم برای توانمند کردن افراد و گروه ها در رسیدن به اهدافشان

د - ارزشیابی اثربخشی آموزش

۱ - ارزشیابی اثربخشی آموزش و بهسازی

۲ - ارزشیابی موفقیت فرد و گروه بر اساس اهداف تعیین شده

۳ - ارزشیابی موفقیت با توجه به گواهی عمومی

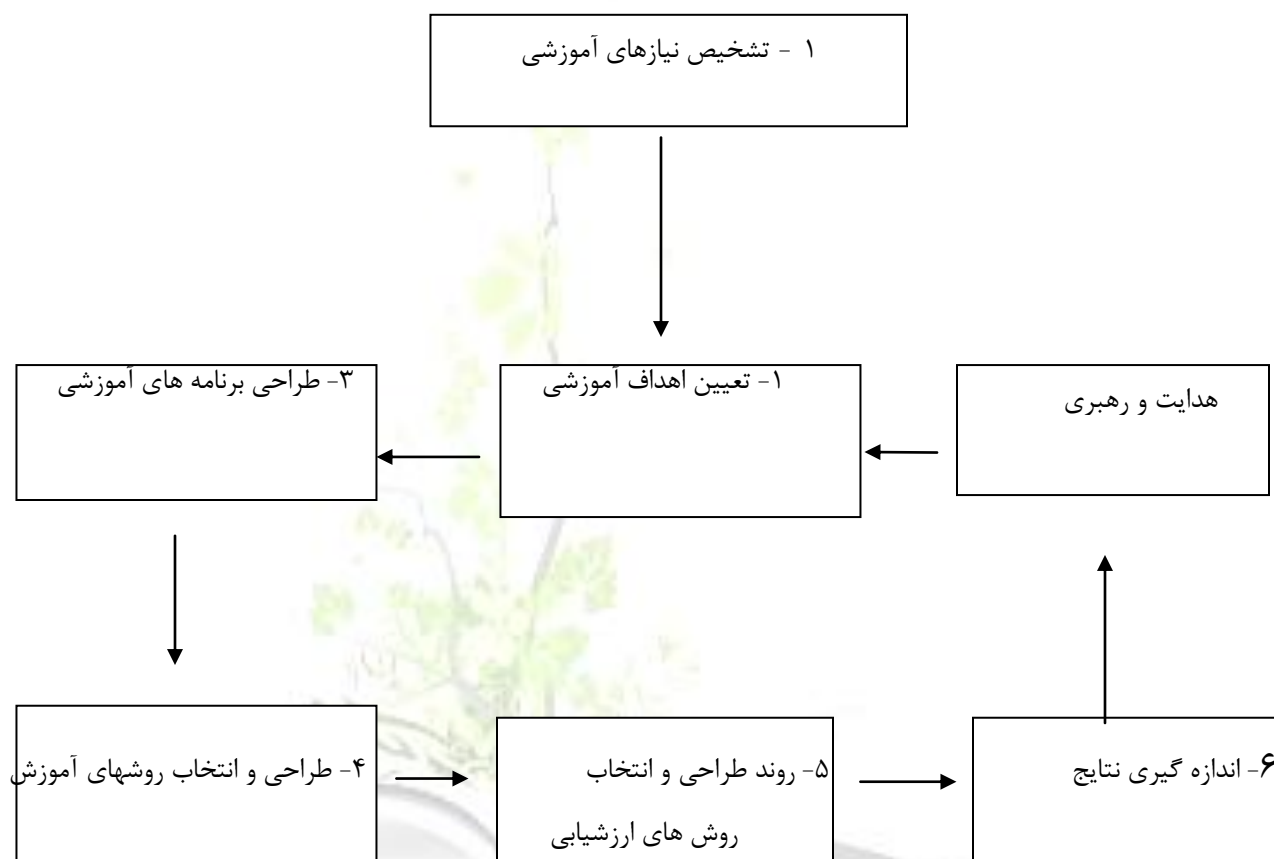


ه - پشتیبانی آموزش و بهسازی

- ۱ - تلاش و مشارکت برای پیشرفت آموزش و بهسازی
- ۲ - ارائه خدمات لازم برای پشتیبانی عملیات آموزش و بهسازی (عباس زادگان , ۱۳۷۹, ص ۱۴)

۳- مدل پارکر

« مراحل برنامه ریزی برای آموزش در مدل پارکر »



Human Resource Development : ULshak.I.j. ۱۹۸۳

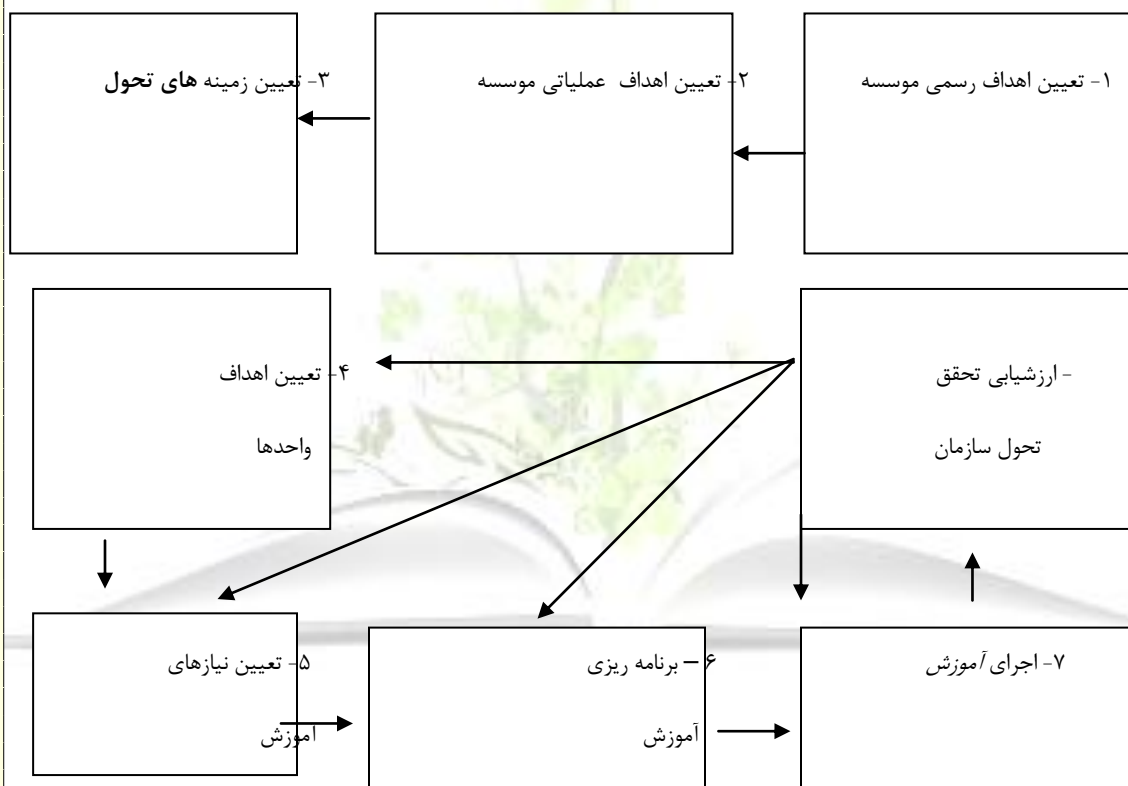


مدل پارکر فراهم کننده یک نقشه برای تعقیب مسیر طراحی و ارزشیابی آموزشی است. همان طوری که ملاحظه می شود تحلیل نیازها هدایت کننده به سوی توسعه و تعیین اهداف آموزشی، اساس طراحی برنامه های آموزشی و انتخاب روشهای آموزشی مناسب است. مدل پارکر یک فرایند مرحله به مرحله و ماهیت آن چرخه ای است. (ولشاک، ۱۹۸۳، ص ۸۵)

۴- مدل مبتنی بر تحول پذیر بودن سازمان

مدل مبتنی بر تحول پذیر بودن سازمان بر سه اصل استوار است :

- ۱ - سازمانها باید پویا و متحول باشند و آموزش مسئول حفظ و تقویت این پویایی است.
- ۲ - هر شغل ماهیتی دارد و تمام مشاغل به تناسب از زمینه های ارتباطی خاص خود برخوردارند.
- ۳ - متغیر بودن تواناییهای مورد نیاز برای هر یک از مشاغل در زمانهای مختلف (شبلی، ۱۳۷۶، ص ۷۷)





۵- مدل رویکرد سیستمی به آموزش

این رویکرد بر تعیین اهداف آموزشی، تجارب یادگیری کنترل شده برای رسیدن به این اهداف تاکید دارد، معیارهای عملکرد و ارزشیابی اطلاعات این رویکرد عبارتند از:

- ۱- برای اصلاح مداوم فراگرد آموزش باز خورد را به کار می گیرد. از این دیدگاه برنامه های آموزشی هیچ گاه محصولات تمام شده نیستند. آنها با اطلاعاتی که نشان دهنده برآورده شدن اهداف آرمانی است انطباق داده می شود.
 - ۲- این رویکرد پیچیدگیهای تعامل بین اجزا را شناسایی می کند.
 - ۳- این رویکرد یک چارچوب اجرایی برای برنامه ریزی و باقی ماندن و ادامه دادن به اهداف آرمانی را فراهم می آورد و در این چارچوب یک پژوهش و تعیین اینکه کدام برنامه در رسیدن به اهدافشان موفق بوده اند ضروری است.
 - ۴- دیدگاه کل گرایانه دارد و یک مجموعه کلی از تعامل بین خرده سیستم ها است.
- در این رویکرد علاوه بر سه مرحله نیازسنجی، آموزش و ارزشیابی یک مرحله دیگر که شامل مقاصد آموزش است که شامل

اعتباریابی آموزش:

- ۱- اعتبار آموزش (یادگیرندگان در طول دوره آموزشی چه چیز را فرا می گیرند.)
 - ۲- اعتبار انتقال (آیا آنچه در طول آموزش آموخته شده است می تواند عملکرد سازمان را بهبود بخشد.)
 - ۳- اعتبار درون سازمانی (آیا عملکرد یک گروه جدید از یادگیرندگان با عملکرد گروه اصلی یادگیرنده همان برنامه آموزشی سازگار است.)
 - ۴- اعتبار بین سازمانی (آیا یک برنامه آموزشی اعتباریابی شده در یک سازمان می تواند به گونه ای موفقیت آمیز در سازمان دیگر اجرا شود.) (گلدستین، ۱۹۹۲، ص ۲۱)
- بنابراین، با توجه به مدل های گوناگون ارائه شده درباره مراحل و فرایندهای آموزش در سازمان، فرایندی را که در سازمانهای مختلف تقریباً همه گیر است و جامعیت دارد و اجرا می شود به قرار ذیل است:

الف: تشخیص نیاز آموزشی

ب: تدوین اهداف برنامه آموزشی

ج: تعیین محتوای مورد نیاز برنامه آموزشی

د: انتخاب روشهای آموزش

ذ: اجرای برنامه آموزشی

ه: ارزشیابی برنامه آموزشی



نیاز سنجی آموزشی:

آموزش در هر سازمانی بر حسب داده های نیازسنجی صورت می گیرد .

نیاز آموزشی عبارت است از تغییرات مطلوبی که در فرد یا افراد یک سازمان از نظر دانش ، مهارت یا رفتار باید به وجود آید تا فرد یا افراد مزبور بتوانند وظایف و مسؤلیتهای مربوط به شغل خود را در حد مطلوب ، قابل قبول و منطبق با استانداردهای کاری ، انجام داده و در صورت امکان زمینه های رشد و تعالی کارکنان را در ابعاد مختلف به وجود آورد . (ابطحی ، ۱۳۶۸ ، صص ۲۳ و ۲۴)

نیاز آموزشی به نیازهایی اطلاق می شود که از طریق آموزش قابل رفع است . این گونه نیازها تنها در حوزه های دانشی ، مهارتی و نگرش مطرح می شود . اغلب صاحب نظران نیاز آموزشی کارکنان را به عنوان فاصله یا شکاف بین وضع مطلوب و موجود در زمینه عملکرد و سایر الزامات شغلی کارکنان تعریف کرده اند . پاره ای نیز آن را به مفهوم نقصان تعریف کرده اند . بر اساس این تعاریف ، شناسایی نیازهای آموزشی معادل شناخت فقدان ، کاستی یا زمینه های گسترش دانش ، مهارت و نگرش های مرتبط با عملکرد رضایت بخش شغلی است . (سلیمان پور ، ۱۳۸۱ ، ص ۹۴)

در برنامه ریزی آموزش کارکنان ، تعیین نیاز آموزشی ، بعد از شناخت دقیق سازمان با توجه به واحدها و نمودار سازمانی و همچنین شناخت سازمان از نظر نیروی انسانی ، از طریق تجزیه و تحلیل شغل می باشد . یکی از فعالیتهای فنی در برنامه ریزی تجزیه شغل به اجزا و مراحل تشکیل دهنده آن و تحلیل چگونگی انجام کار در هر یک از مراحل می باشد . هدف از تجزیه و تحلیل شغل ، شناسایی رفتار موجود ، شناسایی رفتار مطلوب و بررسی تفاوت ها و تشابهات به طوری که به نیازهای فعلی برسیم . مقصود از تجزیه و تحلیل شغل ، شناسایی دقیق نیازهای فعلی می باشد و در این راستا « نیاز » عبارت است از حد فاصل بین وضع موجود تا وضع مطلوب . و محقق لازم است از فنون مختلف نیاز شناسی در این فعالیت کارشناسانه استفاده کند . در تعیین نیازها ، از نظریات و تجارب متخصصان نیز استفاده می شود و نیازها با توجه به اهمیت و فوریت آنها اولویت بندی می شوند و در مرحله بعد ، اهداف برنامه با توجه به نیازهای اولویت بندی شده ، تنظیم می شود به گونه ای که قابل فهم ، تجزیه شده ، روشن و قابل وصول و طبقه بندی شده باشد . اولین قدم برای آماده نمودن برنامه های آموزش و توسعه منابع انسانی عبارت است از تعیین نیازهای آموزشی کارکنانی که باید در برنامه آموزشی شرکت کنند .

تعیین اهداف :

هدف ها عمدتاً از طریق نیاز سنجی آموزشی به دست می آیند . معمولاً انتظار می رود که نتیجه و ماحصل فرایند نیاز سنجی آموزشی ، مجموعه ای از مهارت ها و دانش ها و نگرش های جدید باشد که کارکنان برای مسؤلیتهای حرفه ای خود بدانها نیاز دارند . بنابراین می توان گفت که منظور اصلی از مطالعات نیازسنجی ، دستیابی به هدف های دقیق و واقعی در فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان است .



هدف ها از اهمیت و نقش محوری در برنامه ریزی آموزش کارکنان برخوردارند . مهمترین دلایلی که ضرورت تدوین اهداف آموزشی در برنامه ریزی آموزش کارکنان را توجیه می کنند ، عبارتند از :

الف : هدف ها ، منظور و مقصد روشنی برای آموزش کارکنان ترسیم می کنند .

ب : هدف ها ، به طراحان برنامه های آموزشی کمک می کنند تا در خصوص محتوا ، روش ها ، فعالیت ها و ساختار برنامه آموزشی تصمیم گیری نمایند .

ج : کارکنان و افراد متقاضی شرکت در دوره های آموزشی نیاز دارند که بدانند که آیا آموزش چیز جدیدی به آنها خواهد آموخت یا خیر ؟

د : هدف ها این امکان را فراهم می کنند تا مدیران در خصوص تناسب دوره های آموزشی با نیازهای کارکنان تصمیم گیری کنند

ه : هدف ها برای مدرسان و کارآموزان جهت وسیر مشخصی را تعریف می کند ، به نحوی که آنان می توانند در طی فرایند اجرای دوره آموزشی در چارچوب هدف ها فعالیت نمایند .

و سرانجام هدف ها به ارزشیابان دوره های آموزش کارکنان کمک می کند از اثر بخشی دوره های آموزشی و میزان تحقق مورد انتظار ، ارزیابی واقع گرایانه ای به عمل آورد .

(فتحي و اجارگاه ، ۱۳۸۳ ، ص ۱۴۴-۱۴۳)

صاحب نظران تربیت نیروی انسانی هدف های متنوعی را برای آموزش ذکر کرده اند ، در یک جمع بندی کلی این اهداف را می توان به صورت زیر نام برد : هماهنگی با تغییرات و پیشرفت های علمی و تکنولوژیک - هماهنگی با تحولات اقتصادی ، اجتماعی ، فرهنگی و سیاسی جامعه - هماهنگی با نیازهای جدید جامعه و ارباب رجوع - توسعه مهارت های ادراکی ، روابط انسانی و فنی - کسب نگرش درست و آمادگی برای ایجاد تغییر در سازمان - توسعه شناختی ، نگرش و دید کلی افراد نسبت به سازمان - تامین نیروی انسانی به منظور جایگزین کردن افراد جدید به جای افراد خارج شده از خدمت - هماهنگی سیستم ها و فرا سیستم های سازمان - فراهم آوردن زمینه های ارتقاء ، ترفیعات و چرخش شغلی نیروی انسانی - بروز استعداد و توان بالقوه نیروی انسانی - رشد کمی و کیفی تولید - اثر بخشی و کارآمد ساختن نیروی انسانی با افزایش نگرش ، رضایت شغلی و بهره وری کارکنان - بهره گیری مناسب از امکانات و پرهیز از ضایعات کاری . (میر کمالی ، ۱۳۷۷ ، ص ۲۲)



محتوای برنامه درسی آموزش کارکنان :

نخستین گام برای تحقق اهداف در برنامه درسی انتخاب محتوای آموزشی مناسب است. از مباحثی که امروز به شدت روی آن تاکید می شود، یادگیری « چگونه فکر کردن و چگونه یاد گرفتن است » و به اینکه « چه باید یاد گرفته شود » کمتر اهمیت داده می شود. در حالی که در جهان یادگیری چگونه یاد گرفتن مهم است و به صلاح نیست که چگونه یاد گرفتن از چه یاد گرفتن جدا گردد و فاصله بگیرد. هر چند می توان گفت همان چیزی که به قصد یاد دادن یا چگونه یاد گرفتن تهیه می کنیم محتوای برنامه درسی است.

اصول انتخاب محتوا در آموزش ضمن خدمت اولاً تابع معیارهای علمی است و ثانیاً بر اساس نتایج تحقیقات حاصل از تجزیه و تحلیل شغل و نیازسنجی می باشد. ضمناً با شناختی که از رفتارهای ورودی فراگیران حاصل می گردد می توان محتوای فعالیت های یادگیری متناسب گروه را جهت وصول به هدف های تعیین شده ارائه نمود.

(سلیمان پور، ۱۳۸۱، ص ۸۵)

محتوا و مواد آموزشی در یک برنامه آموزش ضمن خدمت تابع اهداف ویژه ای است که برای دوره تدوین شده است. بنابراین در صورتی که هدف، از جامعیت و شفافیت لازم برخوردار باشد، مشخص کردن رئوس اساسی مطالب مورد بحث در دوره آموزشی، تا حد زیادی آسان می شود. علاوه بر مشخص کردن سرفصل های اصلی هر درس در یک دوره آموزش، ضرورت دارد کمیته آموزش ضمن خدمت در تصمیم گیری درباره محتوا و مواد آموزشی بهتر است به موارد زیر توجه کنند :

- ۱ - به منظور دستیابی به منابع آموزشی مفید و جامع، از صاحب نظران و کارشناسان ذیصلاح به طور نظام دار نظرخواهی شود.
- ۲ - در تدوین منابع آموزشی، تناسب آن با ویژگیهای آموزش گیرندگان نظیر اطلاعات قبلی، تجارب شغلی و مسائل و مشکلات آنان مورد توجه قرار گیرد.
- ۳ - در تدوین منابع آموزشی، تناسب آن با هدفها و سرفصلهای تعیین شده برای دوره به دقت مورد توجه قرار می گیرد.
- ۴ - منابع آموزشی دست کم به صورت عملی و قابل کاربرد در محیط کار افراد تدوین شود.
- ۵ - در منابع آموزشی دروس مختلف، منابع اضافی برای مطالعه بیشتر کارکنان معرفی می شود. (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۳، ص ۱۵۰)

اصول سازماندهی محتوای آموزشی:

ترتیب ارائه محتوا مرحله مهمی در فرایند تدوین برنامه درسی تلقی می شود. اگر محتوای آموزشی از تجربه و تحلیل شغل و وظیفه منتج شده باشد واضح است که شغل و وظایف آن دارای ترتیب منطقی و لازم خواهد بود.

اصل اول : ترتیب محتوای آموزشی باید از مطالب ساده به طرف مطالب مشکل و پیچیده باشد.



اصل دوم : از کل به جزء حرکت کند . اغلب مردم با مفاهیم کلی آشنا تر هستند تا مفاهیم جزئی . این امر به ویژه وقتی صادق است که مفاهیم کلی را به آسانی می توان درک کرد .

اصل سوم : از یک روش سازماندهی رایج استفاده کنید . محتوای پاره ای از مطالب دارای یک نظم منطقی ذاتی و طبیعی است و باید در ارائه محتوا ترتیب زمانی رعایت شود .

اصل چهارم : مسیر حرکت از معلوم به طرف مجهول باشد . مربی و برنامه ریز آموزش باید ترکیب و ترتیب محتوای آموزش را طوری تعیین کند که با معلومات فعلی فراگیران شروع شود و به طرف دانش جدید حرکت کند .

اصل پنجم : استفاده از ترتیب عملکرد شغلی ؛ یعنی اینکه ترتیب آموزش طبق روال عادی انجام وظایف شغلی تنظیم شود . (ونتلینگ ، ۱۳۷۵ ، ص ۹۳)

روش های آموزش کارکنان :

روش به کلیه کوششهایی که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی ، مهارت های فنی و حرفه ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می آید و آنان را آماده انجام و پذیرش مسئولیت های شغلی خود می نماید (ابطحی ، ۱۳۷۹ ، ص ۲۹)

در بحث از روش های آموزش می توان از دو دسته عمده شیوه هایی که در آموزش کارکنان کاربرد دارد نام برد :

الف : روشهای آموزش گروهی (کنفرانس ، سمپوزیوم ، سمینار ، فورיום ، روش کارگاهی ، قضایای اداری ، روش تحریک مغزی ، شبیه سازی ، ایفای نقش ، بازی های مدیریتی ، روش کازیه ، آموزش حساسیت)

ب : روش های آموزش فردی (آموزش به طریق مکاتبه ، روش کارآموزی ، آموزش خصوصی ، آموزش در مشاغل مختلف ، تجربه های برنامه ریزی شده)

اجرای برنامه های آموزش کارکنان :

پس از نیاز سنجی و تدوین برنامه های آموزشی ، گام بعدی اجرای برنامه های آموزش ضمن خدمت است ، منظور از اجرای این برنامه عبارت است از فرایند به بوته عمل گذاشتن یک طرح با برنامه معین . برای اجرای دوره های آموزش کارکنان الگوهای مختلفی ارائه شده است . هدف اصلی این الگوها ، فراهم آوردن زمینه های لازم برای توفیق بیشتر برنامه ها در تحقق هدف های آموزشی بویژه افزایش میزان استقبال کارکنان سازمان از دوره هاست . الگوهای آموزش کارکنان به سه دسته سنتی ، گاسکی ، ترکیبی تقسیم بندی می شود.



شرایط امکانات اجرایی دوره:

- ۱ - شرایط مدرسان . در برگزاری موفقیت آمیز یک دوره ، مربی یا مربیان از نقش زیادی برخوردارند . در صورتی که مربیان از توانایی و مهارت لازم برخوردار باشند ، نه تنها وظایف محول شده را به خوبی اجرا می کنند ، بلکه ضعف های احتمالی در اهداف و منابع را نیز پوشش می دهد .
- ۲ - نحوه گزینش شرکت کنندگان . در آموزش ضمن خدمت افراد از لحاظ سن ، تجربیات قبلی ، تحصیلات ، شغل مورد تصدی ، میزان علایق و توانایی ، تفاوت های زیادی با هم دارند . این عدم تجانس می تواند مشکل زیادی را در اجرای دوره به وجود آورد .
- ۳ - مدت زمان دوره و زمان برگزاری دوره . مدت زمان دوره تابع عوامل و شرایط متعددی نظیر اهداف و محتوای دوره ، روش آموزشی و ... است . زمان برگزاری دوره نیز باید معین شود . در این زمینه توجه به خصوصیات جوی فصل های مختلف ، تراکم کاری سازمان در ایام مختلف سال و شبانه روزی و نیمه وقت بودن دوره حایز اهمیت است .

تجهیزات و امکانات و منابع مورد نیاز . چون در یک دوره آموزشی دروس مختلفی ارائه می شود و هر درس شامل فعالیت های ویژه ای است ، امکانات و تجهیزات آموزشی را باید از قبل پیش بینی کرد . اجرای موفق یک دوره آموزشی تابعی از منابع و تسهیلات آموزشی در دسترس است . در ضمن محیط آموزشی باید از لحاظ تهویه ، نور ، صداهای مزاحم ، دمای مناسب ، وضعیت ظاهری ، راحت بودن صندلی ها در وضعیت مطلوبی باشد

ارزشیابی آموزش :

یکی از دغدغه های امروز مدیران سازمانها در بحث آموزش و توسعه کارکنان ، ارزشیابی اثر بخش دوره های آموزشی و چگونگی انجام آن است . امروزه اکثر سازمان ها ، دوره های آموزشی متعددی را در مراکز آموزش خود و یا مراکز آموزش موجود در داخل یا خارج از کشور برای توسعه کارکنان خود برگزار می کنند و اجرای هر دوره متضمن سرمایه گذاری هنگفت و صرف زمان خدمتی نیروی انسانی فعال است . لذا آگاهی از میزان اثربخشی دوره های آموزشی و بازدهی حاصل از آنها برای مدیران بسیار حائز اهمیت است . ارزشیابی ، یکی از مهمترین مراحل برنامه ریزی آموزشی است که انجام صحیح آن اطلاعات بسیار مفیدی را درباره چگونگی طرح ریزی و اجرای برنامه های آموزشی در اختیار می گذارد و مبنای مفیدی جهت ارزیابی عملکرد آموزشی مراکز آموزش به دست می دهد . از این رو ارزشیابی آموزشی فرایند جمع آوری ستادهای مورد نیاز برای تعیین اثر بخشی آموزش است و اثر بخشی فوایدی است که سازمان و فراگیران از آموزش دریافت کنند . فواید آموزش برای فراگیران شامل یادگیری مهارت یا رفتارهای جدید و ... برای سازمان می تواند شامل کاهش ضایعات ، کاهش غیبت و ... باشد.



به طور کلی دلایل ارزشیابی آموزش را می توان به شرح ذیل جمع بندی کرد:

۱. برای مشخص کردن قوت ها و ضعف های برنامه
۲. جهت ارزیابی اینکه آیا محتوا ، سازمان و مدیریت برنامه آموزش ، در به کار گیری آموزش در شغل کمک می کند یا خیر .
۳. جهت مشخص کردن فواید آموزش برای کارکنان
۴. جهت ارزیابی میزان رضایت فراگیران از برنامه آموزش
۵. برای تعیین فواید و هزینه های مالی برنامه برای سازمان
۶. - جهت مقایسه هزینه - فایده برنامه های مختلف آموزشی جهت انتخاب بهترین برنامه

نتایج برنامه ریزی آموزشی :

برنامه ریزی آموزشی در همه طبقات سازمان و داشتن طرح دراز مدت ، کوتاه مدت و میان مدت یک ضرورت است . این ضرورت برای مدیران عالی از نظر شرایط ، موقعیت و دیدگاه همه جانبه ای که نسبت به سازمان دارند و به لحاظ اینکه ارتباط آموزش را با سایر سیستم های سازمان بهتر درک می کنند و جایگاه آنرا نیز بهتر می توانند مشخص نمایند، بیشتر است .

- در شرایطی که کارکنان سازمان در دوره های مختلف از فرصت های آموزشی مناسب برخوردار شوند امکان رشد و فعال شدن استعداد های بالقوه بیشتر است .

- یکی از ابزار های مهم توسعه منابع انسانی در سازمان ، آموزش و تغییر نگرش کارکنان است .

- با توجه به اهمیت مهارت ادراکی و دیدگاه کل گرایانه در پرسنل سازمان ، افراد باید دارای ذهنیت فلسفی باشند و ذهن آنان دارای سه بعد جامعیت ، تعمق و انعطاف پذیری باشد تا بتوانند هماهنگی اهداف سازمان را بهتر تحقق بخشند . ایجاد ذهن کل گرایانه در گرو برنامه ریزی صحیح است .

- برنامه ریزی آموزشی ، در سازمان ضایعات انسانی خسارت های مالی را به شدت کاهش می دهد .

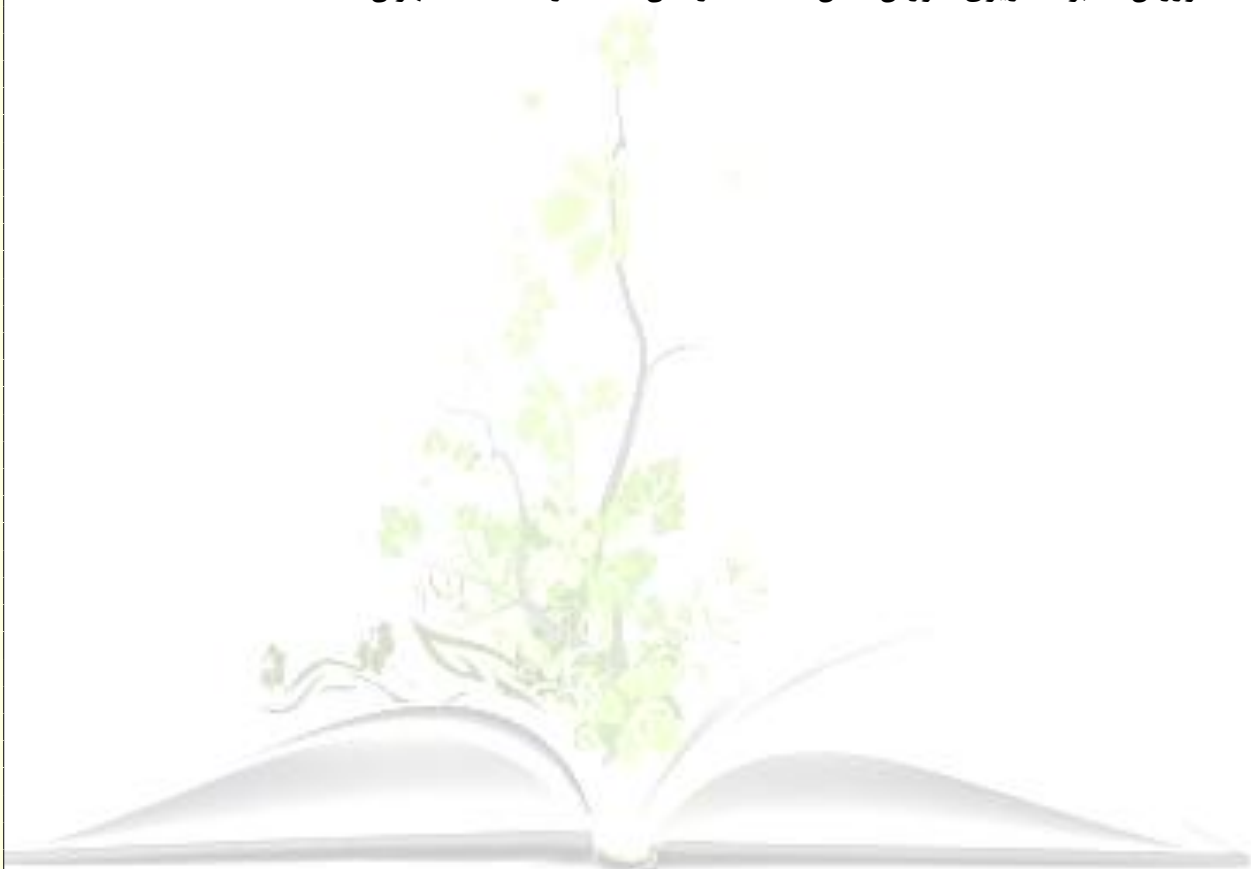
- با برنامه ریزی آموزشی صحیح در سازمان فعالیت های تکراری و مضاعف و بی ثمر کاهش یافته و در نتیجه با زمان کوتاهتر و هزینه کمتر اهداف برنامه زودتر و بهتر تحقق می یابد .

- نظام پویای برنامه ریزی آموزش در هر سازمان در تربیت و تامین نیروی انسانی و ازدیاد کمیت و کیفیت مهارت های شغلی و افزایش سطح تولید و رفاه عمومی سازمان اثر فراوانی دارد و سرمایه گذاری در این بخش موجب ایجاد توازن و تعادل نیروی انسانی تربیت شده با نیاز بخش های مختلف می شود.



منابع :

- ابطحی، سید حسن « مفهوم ، خواص و مشکلات آموزش کارکنان » مدیریت دولتی ، شماره اول ، ۱۳۶۶
- ابطحی ، سید حسین « ارزشیابی برنامه آموزشی » مجموعه مقالات سازمان مدیریت و برنامه ریزی آموزشی کشور ، تهران ، ۱۳۷۹
- تقی پور ظهیر ، علی ، « مقدمه ای بر برنامه ریزی درسی و آموزشی » انتشارات آگاه ، تهران ، ۱۳۷۰
- سلیمان پور ، جواد « برنامه ریزی درسی در آموزش ضمن خدمت سازمان ها » ، انتشارات احسن ، تهران ، ۱۳۸۱
- فتحی واجارگاه ، کوروش ، « برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان » انتشارات سمت ، تهران ، ۱۳۸۳





دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی
البرز

فرم نیازسنجی آموزشی

بخش / واحد.....

شماره سند :

ویرایش :

بازنگری :

ردیف	عناوین آموزشی	نظریه پرسنل	نظر (مدیر پرستاری ، سرپرستار / مسئول واحد)					نظر دفتر بهبود کیفیت	جمع نمرات	الویت بندی استخراج شده (نیازهای آموزشی)
			براساس شرح وظایف	براساس استراتژیک	براساس تحلیل شاخص ها	براساس گزارش خطاها	براساس برنامه بهبود کیفیت			
۱										
۲										
۳										
۴										
۵										
۶										
۷										
۸										
۹										
۱۰										

واحد آموزش کارکنان



فرم الویت بندی نیاز آموزشی پرسنل

بخش سال

بازنگری :

همکاران محترم: اولویتها براساس تقدم و تاخر دارای رتبه ۱۱ تا ۱ می باشند. (اولین و مهمترین انتخاب نمره ۱ دارد)

Σ.



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز

فرم الویت بندی نیاز آموزشی پرسنل

بخش سال

شماره سند

ویرایش:

یازنگری:

برنامه ریزی آموزشی

ردیف	موارد ماه	عنوان آموزش	مدرس	سمت	فراگیران	تاریخ برگزاری	هدف کلی	شاخص
۱	فروردین							
۲	اردیبهشت							
۳	فرداد							
۴	تیر							
۵	مرداد							
۶	شهریور							
۷	مهر							
۸	آبان							
۹	آذر							
۱۰	دی							
۱۱	بهمن							
۱۲	اسفند							

رابط آموزشی بخش:

سرپرستار بخش:

سوپروایزر آموزشی:

مدیر پرستاری: