

به نام خداوند جان و خرد

مقدمه

از میان عوامل تولید، بی‌شک نیروی انسانی به عنوان اساسی‌ترین عامل، نقش کلیدی در تولید کالا و خدمات دارد. نیروی انسانی کارآمد را می‌توان مهم‌ترین سرمایه یک سازمان دانست. از این رو هر فرایندی که موجب ارتقای توانمندی نیروی انسانی متناسب با نوع کار و فعالیت گردد، فرایندی سرمایه‌افزا می‌باشد که نتیجه آن به طور مستقیم در کیفیت و کمیت تولید ظاهر می‌شود. آموزش فرایندی است که این نقش محوری را بر عهده دارد. بنابراین اگر گفته شود آموزش کلید توسعه است، بر حقیقتی کتمان‌ناپذیر تاکید شده است. آموزش‌های مختلف در هر سازمان، به منظور ارتقای سطح دانش، مهارت کاری، بهبود و توسعه رفتار کارکنان، و کارایی بیشتر سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. شمول این دستاوردها گسترده و دانشگاه‌ها را نیز در بر می‌گیرد [1].

1 مبانی و اصول آموزش کارکنان

امروزه آموزش و بهسازی منابع انسانی یک استراتژی کلیدی جهت سازگاری مثبت با شرایط در حال تغییر، و ضمناً به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها قلمداد می‌شود. از این رو جایگاه و اهمیت راهبردی آن در بقا و توسعه سازمان غیر قابل انکار است. چنانچه از آموزش، به عنوان عامل کلیدی در توسعه، به درستی و شایستگی استفاده شود کارایی و اثربخشی سازمان به نحو قابل ملاحظه‌ای افزایش خواهد یافت [2].

آموزش کارکنان و توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی، آموزش‌های منظم در مدت زمان معین به منظور افزایش احتمالی رشد افراد برای انجام وظایف محوله را شامل می‌شود. در واقع هدف از توسعه منابع انسانی ایجاد مهارت‌هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و با مسئولیت سنگین‌تر آماده کند. آموزش اصلی‌ترین روش توسعه منابع انسانی است.

برای آموزش تعاریف متعددی ارائه شده است. آموزش یعنی کوشش در جهت بهبود عملکرد شاغل در ارتباط با انجام کار و مسایل مربوط به آن. آموزش اثربخشی یک تجربه یادگیری و یک فعالیت سازمانی برنامه‌ریزی شده را شامل می‌شود و به یک نیاز شناخته شده پاسخ می‌دهد [3].

آموزش را می‌توان جریانی دانست که افراد طی آن مهارت‌ها، طرز تلقی‌ها و گرایش‌های مناسب را برای ایفای نقش خاصی در جهت تحقق هدفی معین کسب می‌کنند. بنابراین می‌توان گفت که آموزش کارکنان انجام یک سلسله عملیات مرتب و منظم، مداوم و با هدف و یا اهداف مشخصی است که برای 3 منظور اصلی زیر به کار می‌رود:

- ایجاد یا افزایش سطح دانش و آگاهی کارکنان؛
- ایجاد یا افزایش سطح مهارت‌های شغلی کارکنان؛ و
- ایجاد رفتار مطلوب و متناسب با ارزش‌های پایدار جامعه.

وقتی از آموزش منابع انسانی در سطح فردی، برای ارتقای توانمندی و کارآمدی آن‌ها بهره گرفته می‌شود در سطح سازمانی تغییرات مثبتی در میزان کارایی، انطباق‌پذیری، و مزیت رقابتی ایجاد می‌شود. به این ترتیب انتظار می‌رود که توسعه منابع انسانی منجر به توسعه سازمانی شود [4].

فلسفه آموزش منابع انسانی

برای آموزش منابع انسانی آثار زیادی مطرح می‌شود که برخی از رایج‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- هزینه‌های منابع انسانی را به حداقل ممکن کاهش می‌دهد.
- عملکرد فردی، تیمی و مشارکتی را بر حسب ستاده، کیفیت، سرعت و به طور کلی بهره‌وری بهبود می‌بخشد.
- انعطاف عملیاتی را به وسیله توسعه دامنه مهارت‌های ارائه شده به منابع انسانی بهبود می‌بخشد.
- امتیازات سازمان را برای جذب و نگهداری منابع انسانی شایسته افزایش می‌دهد.
- توانمندی و شایستگی منابع را بالا می‌برد.
- به افزایش سطح ادراک تغییرات اداری-سازمانی کمک می‌نماید و دانش و مهارت‌های لازم را برای منابع انسانی به منظور تطبیق با شرایط جدید مهیا می‌کند [5].

اصول عام آموزش منابع انسانی

بر همه انواع آموزش‌ها، اصولی حاکم است که مربیان و مدیران به استناد آن برنامه‌های درسی و آموزشی خود را طراحی می‌کنند. توجه و تأمل در این اصول برای مدیران آموزش سازمان‌ها الزامی است. آنان بدون توجه به این اصول اساسی ممکن است به خاطر حجم گسترده فعالیت‌های اجرایی روزمره، آموزش را از روح واقعی خود تهی کنند و فقط با مراعات برخی رهنمودهای ساده و اقدامات سطحی، به طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی بپردازند که فاقد اثربخشی کافی به معنای واقعی باشد. برخی از این اصول عبارتند از:

- 1- فعال بودن یادگیرنده: مطالعات نشان می‌دهد که یادگیری اثربخش و پایدار هنگامی رخ می‌دهد که نقش اصلی یادگیری با کارآموز باشد [6]؛
- 2- احترام به یادگیرنده: این اصل بر احترام به بزرگسالان کارآموز و بر تلاش آنان برای یادگیری مبتنی است. به این منظور لازم است شرایط و نیازهای آنان درک شود؛
- 3- اصل مساله محوری: یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های آموزش ضمن خدمت است. این آموزش‌ها باید بیشتر به صورت عملگرا و مبتنی بر مشکلات اساسی محیط کار افراد سازماندهی و اجرا شوند؛
- 4- اصل استقلال یادگیرنده: منظور از این اصل تلقی کارآموز به یادگیرندگانی مستقل است که خود مسئولیت یادگیری خویش را به عهده دارند. در این صورت مدرس نقش تسهیل‌کنندگی دارد؛
- 5- اصل تناسب: کارکنان مطالبی را بهتر می‌آموزند که با تجربه و موفقیت‌های آنان مرتبط باشد؛
- 6- اصل تداوم: بر اساس نیازهای جدید و در حال تحول سازمان باید نظام مستمری از آموزش ضمن خدمت مستقر شود؛
- 7- اصل یادگیری متقابل: مدرسان دوره‌های آموزش ضمن خدمت باید افرادی با روحیه، باز و جستجوگر باشند و محیط دوره‌های آموزشی را فرصتی برای یادگیری متقابل مدرس- کارآموز تلقی کنند؛
- 8- اصل همسانی تجارب یادگیرندگان: باید یادگیرندگان را با بررسی‌های همه جانبه و از نظر خصوصیات و ویژگی‌هایی نظیر میزان دانش و سواد، سن، میزان تجربه شغلی، توانایی‌های فکری و جسمی، هماهنگی وظایف و مسئولیت‌ها، و توجه به دوره‌های آموزشی که قبلاً داوطلبان طی نموده با یکدیگر هماهنگ و همسان انتخاب نمود [7].

اصول حاکم برنظام آموزش منابع انسانی در سازمان‌ها

بر نظام آموزش منابع انسانی باید اصولی حاکم باشد تا سازمان به اتکای آن نسبت به درستی و اعتبار عملیات خود اطمینان حاصل کند. پاره‌ای از مهم‌ترین این اصول عبارتند از:

- اصل حاکمیت نگرش سیستمی: علاوه بر توجه به ارتباط درونی اجزای نظام، به ارتباط بیرونی آن با سایر نظام‌های پرسنلی نیز باید توجه کرد.
- اصل توجه به شمول و فراگیری: برنامه آموزش باید دربرگیرنده کلیه کارکنان با شرایط متفاوت استخدامی باشد.
- اصل جامعیت: برنامه آموزش باید کلیه نیازهای آموزشی درجبهه‌های فنی، انسانی و ادراکی را مورد توجه قرار دهد.
- اصل نگرش مستمر بر پیشرفت‌های علمی و فناوری: با پیش‌بینی دوره‌های روزآمد، آموزش باید همگام با پیشرفت‌های علمی و فناوری استمرار داشته باشد [8].

2) جایگاه آموزش کارکنان در فرایند مدیریت عملکرد

سازمان‌ها که در محیطی رقابتی قرار گرفته‌اند باید بتوانند تا از حداقل منابع، حداکثر استفاده را ببرند. در این وضعیت سازمان باید محیط داخلی و خارجی خود را به خوبی بشناسد و در مورد آن‌ها اطلاعات کسب کند [9]. در تعامل بین ویژگی‌های کارکنان و ضرورت‌های محیطی، سازمان‌ها مجبورند که از وضعیت فعلی خود دور شده و به وضعیت جدیدی روی آورند و به سازمان‌هایی تبدیل شوند که کمتر شباهتی با سازمان‌های سنتی خواهند داشت [10]. یکی از راهکارهایی که در این زمینه به عنوان مبنایی برای یکپارچه‌سازی منابع انسانی مطرح گردیده، مدیریت عملکرد است.

مدیریت عملکرد و آموزش

مدیریت عملکرد را می‌توان به عنوان روشی استراتژیک و یکپارچه برای فراهم آوردن موفقیتی پایدار برای سازمان از طریق بهبود عملکرد کارکنان و توسعه قابلیت‌های مشارکت‌کنندگان فردی و گروهی تعریف نمود. مدیریت عملکرد از طریق بهبود مستمر عملکرد افراد و گروه‌ها و همچنین تمرکز بر نقاط ضعف و قوت، به موفقیت سازمان در تحقق اهداف راهبردی و افزایش اثربخشی فرآیندهای کاری کمک می‌کند.

مدیریت عملکرد بر این باور است که توسعه کارکنان و افزایش کیفیت در سازمان مسئولیتی است که بر عهده هر کدام از کارکنان، مدیران و سرپرستان است. از این رو هر کدام از آن‌ها باید با این فرآیند آشنایی کامل داشته باشند. مدیریت عملکرد، فرآیندی چرخه‌ای - مرحله‌ای و در حال تکامل است که وضع فعلی را در حوزه‌های مورد نظر مدیریت با استفاده از شاخص‌های قابل محاسبه، مورد سنجش قرار می‌دهد و سپس اطلاعات به دست آمده را با استانداردهای پذیرفته شده ارزیابی می‌کند [11]. این امر تنها در صورتی مهیا می‌شود که آموزش‌های لازم برای نیروی انسانی سازمان فراهم شده تا آن‌ها بتوانند به بهترین نحو هم در جنبه‌های فردی، هم گروهی و هم سازمانی، عمل نمایند.

مدیریت عملکرد به آنچه کارکنان انجام می‌دهند (کار آن‌ها)، نحوه انجام آن کار (رفتار آن‌ها) و آنچه به دست می‌آورند (نتایج آن‌ها) مربوط می‌شود. نقش آموزش کارکنان در اینجا بیشتر در نحوه انجام کار پر رنگ‌تر است [12].

استراتژی‌های مدیریت عملکرد اولاً به بهبود عملکرد برای حصول اثربخشی سازمانی، گروهی و فردی می‌پردازد، ثانیاً به توسعه و پرورش کارکنان مربوط می‌شود، ثالثاً بر تامین نیازها و انتظارات تمام گروه‌های ذی‌نفع سازمان، مالکان، مدیران، و کارمندان تاکید می‌کند. این استراتژی‌ها به خصوص با کارکنان مثل شرکایی برخورد می‌کند که منافعشان مورد توجه و احترام قرار دارد؛ می‌توانند راجع به

مسائل مربوط به خودشان تصمیم بگیرند؛ نظراتشان پرسیده می‌شود؛ و به سخنان و دیدگاه‌های آنان گوش می‌دهند. این امر خود باعث توسعه و بهبود منابع انسانی می‌شود [13].

نقش آموزش کارکنان در بهبود عملکرد آنان

پیچیدگی فزاینده سازمان‌ها، کاسته شدن از تعداد نیروی انسانی، تغییر شغل یا جابه‌جایی شغلی، تغییر شکل سازمان‌ها، مشکلات روابط انسانی، ارتقا و ترفیع نیروی انسانی، اصلاح عملکرد شغلی، شتاب فزاینده دانش بشری در تمام زمینه‌ها، نیازهای تخصصی نیروی انسانی (تخصص‌گرایی)، وجود کارکنان جدید الاستخدام و ضرورت افزایش بهره‌وری، از جمله مهم‌ترین عواملی هستند که نیاز به آموزش را ایجاب می‌کند [14]. هرچه دانش و مهارت‌های کارکنان با نیازهای جامعه، پیشرفت‌های علمی، و تغییرات فن‌آوری، هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشد درجه اطمینان نسبت به عملکرد موفقیت‌آمیز فرد و سازمان بالاتر می‌رود. گاهی اوقات، رشد فردی، داشتن انگیزه، تخصص و پرهیز از ایستایی و رکود فرد عامل اساسی نوجویی و کسب دانش توسط او می‌شود. اساس بهسازی سازمانی که به نام‌های دیگری چون توسعه و بالندگی سازمانی نیز خوانده شده بهسازی منابع انسانی است که به صورت‌های مختلف (آموزش قبل از خدمت و ضمن خدمت) در سازمان‌ها انجام می‌شود [15].

بهسازی منابع انسانی تغییرات دانشی و فن‌آورانه را به سازمان معرفی می‌کند و دگرگونی در شبکه‌ها و روش‌های سازمان را تسهیل می‌نماید. در این صورت از آنجا که هر تغییری کسب دانش و مهارت‌های جدید را ضروری می‌سازد، چرخه‌ای از توسعه دانش - فناوری از یک سو و توسعه سازمانی از سوی دیگر با واسطه بهسازی منابع انسانی فعال خواهد شد. میزان کمی و کیفی این تغییرات آنقدر زیاد است که گاهی اوقات مدیران و کارکنان را دچار وحشت می‌کند. آن‌ها ممکن است احساس کنند که فرصت و توان سازگاری با این تغییرات را ندارند. با همه سختی‌ها و مشکلات باید پذیرفت که ادامه حیات سازمان تا حدود زیادی به نو شدن دانش، آگاهی و مهارت‌های گوناگون منابع انسانی بستگی دارد.

از یک برنامه آموزش که خوب طراحی شده و به اجرا در آمده باشد می‌توان انتظار داشت که به تحقق دستاوردهای زیر کمک کند. بسیاری از این دستاوردها برای مدیریت اثربخش عملکرد نقش یک تسهیل کننده را بازی می‌کند.

- شناسایی و پرورش استعدادهاى نهفته منابع انسانی؛
- به روز کردن اطلاعات و مهارت‌های منابع انسانی؛
- آشنا ساختن منابع انسانی با اهداف و موقعیت سازمان و جایگاه خویش؛

- کاهش اتلاف و ضایعات؛
- کاهش نیاز به نظارت نزدیک؛
- افزایش قابلیت انعطاف‌پذیری منابع انسانی؛
- افزایش رضایت شغلی؛
- کاهش سوانح؛
- و برانگیختن منابع انسانی [16].

3) مصادیق موفق آموزش کارکنان در دانشگاه‌ها و سازمان‌های داخل و خارج

دانشگاه‌ها به عنوان مراکز اصلی تولید دانش برای زنده و پیشگام نگهداشتن خود ناگزیر از توسعه هستند. این سازمان‌ها، به عنوان سازمان‌های حرفه‌ای خوانده می‌شوند. ساختار سازمان‌های حرفه‌ای بر پایه دانش تخصصی و مهارت‌های منابع انسانی آن است. این منابع برای انجام وظیفه‌های تخصصی خود از آزادی عمل برخوردارند. آزادی عمل واگذار شده به این افراد به دلیل اعتماد به صلاحیت حرفه‌ای آنان است. این اعتماد در صورتی آسیب می‌بیند که منابع انسانی دانشگاه نتوانند توانایی و قابلیت‌ها تخصصی خود را به خوبی و در قالب انتظارات رشدیابنده به سازمان نشان بدهند. یکی از هدف‌های اصلی این پروژه تحقیقاتی انتخاب رویکردها و روش‌های متناسب توسعه سازمانی از طریق بهسازی منابع انسانی و به کارگیری آنها در طراحی نظام آموزش منابع انسانی در دانشگاه فردوسی مشهد است. بنابراین جستجو در تجربه‌های موفق سایر سازمان‌ها و به ویژه دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی یک اقدام کلیدی در مطالعه حاضر است. به این دلیل دامنه گسترده‌ای از جستجوها از طریق مراجعه به صفحات اینترنتی دانشگاه‌های بزرگ ایران و خارج کشور، و تماس‌های مستقیم و یا با واسطه با این دانشگاه‌ها طراحی و انجام شد. برخی از مهم‌ترین دستاوردهای این اقدام به شرح زیر است.

- دانشگاه علم و صنعت ایران در دفتر برنامه، بودجه و تحول اداری به منابع انسانی توجه کرده و دومین محور کار خود را مدیریت و منابع انسانی قرار داده است. در این محور شاخص‌های کلیدی عملکرد در چارچوب برنامه‌های آموزشی طراحی و تدوین می‌شود. این برنامه‌ها پس از تصویب مراجع ذی‌ربط، برای اجرای برنامه در طول سال ابلاغ می‌شود. برای نمونه این واحد در سال 1386، 69 دوره آموزشی مصوب برای کارکنان را طی 1734 ساعت و برای تعداد 1509 نفر از کارکنان این دانشگاه اجرا کرده است. این امر نشان‌دهنده استقبال کارگزاران بخش آموزش و همچنین کارکنان از دوره‌های آموزشی بوده است. همچنین گروه آموزش منابع انسانی بر اساس نیازهای دانشگاه دوره‌ها را برگزار و اقدامات انجام شده در این زمینه را منعکس می‌کند و ارزشیابی دوره‌ها را انجام می‌دهد.

- دانشگاه تربیت مدرس از جمله دانشگاه‌هایی است که در ساختار سازمانی خود دارای بخشی به عنوان معاونت پشتیبانی و توسعه منابع انسانی است. در این معاونت شرح وظایف مدون و وظایف مربوطه عبارتند از:

1- نیازسنجی آموزشی برای کارکنان و مدیران دانشگاه؛

2- تنظیم دوره‌های آموزشی کوتاه مدت و بلند مدت؛

- 3- کنترل و نظارت بر صدور گواهینامه‌های آموزشی کارکنان؛
- 4- تهیه و تنظیم آئین‌نامه‌های آموزشی مربوط؛
- 5- ارزشیابی برنامه‌های آموزشی و دوره‌های مربوط؛
- 6- اعزام کارکنان واجد شرایط به دوره‌های آموزشی بلند مدت براساس ضوابط و با تایید مقامات ذی‌صلاح؛
- 7- اقدام در خصوص نظام‌های انگیزشی سیستم آموزش کارکنان؛
- 8- تهیه و تنظیم ماهنامه ندای آموزش؛
- 9- تنظیم قراردادهای آموزشی با اساتید مربوط و پی‌گیری‌های لازم؛ و
- 10- نظارت بر تعیین رسته و رشته‌های شغلی کارکنان.

● دانشگاه علوم پزشکی مشهد از دیگر دانشگاه‌هایی است که در ساختار سازمانی خود، واحدی را تحت عنوان واحد آموزش طراحی کرده است. در این واحد برنامه‌های آموزش کارکنان به طور تخصصی برنامه‌ریزی می‌شود و به اجرا در می‌آید. این واحد به غیر از دوره‌های آموزش همگانی مثل دوره مهارت‌های 7 گانه 59 برنامه آموزشی در طی سال 1386 اجرا کرده که اکثر این برنامه‌ها متعلق به آموزش کارکنان بوده است.

● دانشگاه تهران در جهت بهبود امور مربوط به کارکنان خود، شورای صنفی کارکنان را ایجاد نموده که این شورا به مسائل کارکنان رسیدگی می‌کند. یکی از موارد مهمی که در این شورا مورد بررسی قرار می‌گیرد، ضرورت ایجاد تسهیلات مناسب جهت ادامه تحصیل کارکنان دانشگاه است. توجه به امور پژوهشی و امکان استفاده از گرنت در سفرهای خارج از کشور برای کارکنان از جمله موارد دیگری است که در این شورا مورد توجه قرار می‌گیرد.

● جهاد دانشگاهی واحد تهران در ساختار سازمانی خود بخشی به نام معاونت آموزشی دارد که با اتکاء به توانایی‌های تخصصی خود در برگزاری دوره‌های مختلف آموزشی تلاش کرده تا از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه کارکنان، افرادی توانمند را پرورش دهد.

● **دانشگاه UCLA¹ در امریکا:** در این دانشگاه، آموزش کارکنان یک برنامه توسعه آفرین حائز اهمیت است. به کارکنانی ارشد اجازه داده می‌شود که در مورد موضوعات مربوط به دانشگاه بحث کرده و نظرات خود را راجع به سیاست‌ها و فعالیت‌های مرتبط با کارکنان ابراز دارند. برگزاری جلسات بحث و گفتگوی مداوم نیز در روند کار آنان موثر است. کلاس‌های آموزشی، برنامه‌های توسعه شغلی، افزایش شایستگی افراد در رابطه با رشد شخصی و علمی از جمله موارد توجه در آموزش مدیران و کارکنان این دانشگاه UCLA است.

● **دانشگاه MIT² در امریکا:** در این دانشگاه هم به بهبود جنبه‌های مختلف شغلی و نیازسنجی برای دوره‌های آموزشی و اینکه کارکنان چه نیازهایی دارند تا مهارت‌های شغلی‌شان را توسعه دهند و فرصت‌های جدیدی برای خود به‌دست آورند، توجه شده و آموزش‌های مختلفی برای کارکنان و مدیران در نظر گرفته شده است. از جمله این آموزش‌ها عبارتند از: آموزش‌های فرهنگی، آموزش‌های مدیریت و رهبری، آموزش خوب صحبت کردن و ارتباط برقرار نمودن، آموزش تفکر انتقادی و خلاقیت، آموزش نگارش، آموزش مدیریت و برنامه‌ریزی مالی، آموزش کامپیوتر.

آموزش در سایر سازمان‌ها

شرکت‌های معروف دنیا مانند IBM³، زیراکس⁴، موتورولا⁵، مک دونالد⁶ و فورد برای آموزش و توسعه نیروی کار خود مراکز بزرگ آموزشی تاسیس کرده‌اند. این شرکت‌ها را سازمان یادگیرنده می‌نامند. زیرا آن‌ها آموزش و توسعه را سرمایه‌گذاری آتی خود می‌دانند و به آن به عنوان هزینه نگاه نمی‌کنند.

1- University of California Los Angeles

2- Massachuset Institute of Technology

3- International Business Machines

4- Xerox

5- Motorola

6- McDonald

4) اهداف سازمان‌ها، به ویژه دانشگاه‌ها در ارایه برنامه‌های آموزشی برای کارکنان

برنامه‌های آموزش کارکنان در دانشگاه می‌تواند نیاز به نیروی انسانی کارآمد را رفع کند و حل مشکلات عملکردی کارکنان را تا حدود زیادی تضمین نماید.

صاحب‌نظران مختلف اهداف متفاوتی را برای آموزش کارکنان در نظر گرفته‌اند. آن‌ها معتقدند که با روشن شدن هدف‌های آموزش، نوع، سطح مهارت، توانایی، دانش، و نگرش شرکت‌کنندگان مشخص می‌شود. هر سازمان هدف‌های خاصی را برای آموزش منابع انسانی خود در نظر می‌گیرد که در درجه نخست با توجه به طراحی استراتژی‌های سازمانی و استقرار و بسط آن تغییر می‌کند. در عین حال هدف‌های عمومی آموزش عبارتند از:

بهبود عملکرد؛

به روز کردن اطلاعات کارکنان؛

ترفیع شغل؛

حل مسائل؛

آماده‌سازی برای ترفیع؛ و

آشناسازی کارکنان جدید با اهداف سازمان [17].

اما در مجموع می‌توان گفت سازمان‌ها و به ویژه موسسات آموزش عالی هدف‌های زیر را جهت برنامه‌های آموزشی در سازمان مد نظر دارند:

- ایجاد صلاحیت برای منابع انسانی دانشگاه در همه وظایف تخصصی و ارتقای شایستگی آنان؛
- تغییر رفتار افراد به منظور ایجاد رفتارهای شایسته محیط دانشگاهی؛
- انتقال داده‌ها، دانش و اطلاعات جدید؛
- ایجاد نگرش‌های نوین آکادمیک مطابق با استانداردهای پذیرفته شده بین‌المللی؛
- ایجاد فرصت‌های جدید یادگیری برای اعضای هیئت علمی، مدیران و منابع انسانی؛
- افزایش انگیزش شغلی منابع انسانی و کاهش خستگی‌های و حادثه‌های ناشی از کار [18]؛
- ایجاد فرهنگ سازمانی مشترک، وظیفه‌شناسی و ایجاد حس تعلق به دانشگاه؛
- توسعه کارراهه شغلی با تاکید بر شایستگی‌ها و قابلیت‌های چندگانه؛
- افزایش کارایی و اثر بخشی در ارایه خدمات آموزشی، پژوهشی، دانشجویی؛

- ارتقای کارآمدی نظام مدیریت؛
- آماده‌سازی منابع انسانی برای ارتقا به رده‌های شغلی بالاتر؛
- رشد فضایل اخلاقی و بهبود مناسبات انسانی؛ و
- ایجاد ارتباط شفاف و مشخص بین نظام آموزش منابع انسانی با سایر نظام‌ها [19].

5) مدل‌ها و روش‌های آموزش کارکنان با توجه به ساختار و ماموریت‌های سازمان

هر یک از سازمان‌ها با توجه به اهمیت آموزش تلاش می‌کنند فرصت‌هایی را برای رشد و بالندگی اعضای خود به وجود آورند. بنابراین صاحب‌نظران آموزشی از دیدگاه‌های مختلف به مدل‌سازی درباره آن پرداخته‌اند. در زیر چند مدل اصلی در امر برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی منابع انسانی معرفی شده‌اند:

1- مدل‌های ساده و خطی

در مورد کلیه آموزش‌ها از جمله برای برنامه‌ریزی آموزش منابع انسانی چهار مرحله مطرح می‌شود.

1- تعیین اهداف؛

2- انتخاب تجارب یادگیری؛

3- گسترش فرآیند تدریس؛ و

4- ارزشیابی برنامه آموزش [20]

در دیدگاه تقریباً مشابه دیگری، فرآیند برنامه‌ریزی آموزشی شامل موارد زیر است:

1- تدوین برنامه؛

2- تلفیق برنامه؛

3- تصویب برنامه؛ و

4- نحوه اجرا و چگونگی ارزشیابی برنامه [21].

در مدل‌های ساده خطی مسیر معینی برای برنامه‌ریزی دوره‌های آموزش منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود. این مسیر دربرگیرنده گام‌های معینی است که به ترتیب خاصی در کنار یکدیگر چیده شده‌اند. به طور معمول این گام‌ها شامل 3 گام برنامه‌ریزی (تعیین اهداف و چگونگی دستیابی به آن‌ها)؛ اجرا (انجام عملیات ضروری جهت دستیابی به اهداف)؛ و ارزشیابی بررسی میزان موفقیت برنامه در دستیابی به اهداف می‌شود. در این مدل نیاز سنجی جزئی از برنامه‌ریزی به حساب می‌آید [22].

2- مدل T. D. L. B¹

این مدل یک مرحله مهم را به مراحل اصلی آموزش و بهسازی افزوده است. این مرحله پشتیبانی‌های اطلاعاتی و عملیاتی است که نقش بسیار مهمی در پیشرفت روال کار و سطح آموزش و بهسازی در سازمان دارد. مراحل این مدل عبارتند از:

الف - شناسایی نیازهای آموزش و بهسازی

1- شناسایی الزامات سازمانی؛ و

2- شناسایی نیازهای یادگیری افراد و گروه‌ها.

ب - طرح‌ریزی استراتژی‌ها و برنامه‌های آموزش و بهسازی

1- طراحی استراتژی‌ها و برنامه‌های آموزش و بهسازی در سطح سازمان؛

2- طراحی استراتژی برای کمک به افراد و گروه‌ها؛ و

3- طراحی و تولید مواد آموزشی برای یادگیرنده.

ج - ارزیابی فرصت‌های یادگیری، منابع و پشتیبانی

1- اکتساب و تخصیص منابع برای اجرای طرح‌های آموزش و بهسازی؛ و

2- ارزیابی فرصت‌های یادگیری و پشتیبانی لازم برای توانمند کردن افراد و گروه‌ها در رسیدن به اهدافشان.

د - ارزشیابی اثربخشی آموزش

1- ارزشیابی اثربخشی آموزش و بهسازی؛

2- ارزشیابی موفقیت فرد و گروه بر اساس اهداف تعیین شده؛ و

3- ارزشیابی موفقیت با توجه به مستندات عمومی.

ه - پشتیبانی آموزش و بهسازی

1- تلاش و مشارکت برای پیشرفت آموزش و بهسازی؛ و

2- ارزیابی خدمات لازم برای پشتیبانی عملیات آموزش و بهسازی [23].

1- training and development lead body

3- مدل پارکر

در این مدل مراحل برنامه‌ریزی برای آموزش منابع انسانی شامل موارد زیر است:

- تشخیص نیازهای آموزشی؛
- تعیین هدف آموزشی؛
- طراحی برنامه‌های آموزشی؛
- طراحی روش‌های آموزشی؛
- طراحی روش‌های ارزشیابی؛
- روش اندازه‌گیری نتایج برنامه اجرا شده؛ و
- چگونگی هدایت و رهبری آموزشی.

مدل پارکر نقشه‌ای را برای تعقیب مسیر طراحی و ارزشیابی آموزشی در سازمان‌ها فراهم می‌کند. همان‌طوری که ملاحظه می‌شود شناسایی و تحلیل نیازها، به تدوین هدف‌های آموزشی، طراحی برنامه‌های آموزشی و انتخاب روش‌های آموزشی مناسب جهت می‌دهد. این مدل یک فرایند مرحله به مرحله و ماهیت آن چرخه‌ای است [24].

4- مدل مبتنی بر تحول‌پذیر بودن سازمان

مدل مبتنی بر تحول‌پذیر بودن سازمان، بر خلاف مدل‌های قبلی، به طور مستقیم راهنمای برنامه‌ریزان برای طراحی و اجرای برنامه نیست. این مدل برنامه بهسازی سازمانی را بر سه اصل استوار می‌سازد:

- 1- سازمان‌ها باید پویا و متحول باشند؛ آموزش مسئول حفظ و تقویت این پویایی است؛
- 2- هر شغل ماهیتی دارد و تمام مشاغل به تناسب از زمینه‌های ارتباطی خاص خود برخوردارند؛

و

- 3- توانایی‌های مورد نیاز برای هر یک از مشاغل در زمان‌های مختلف تغییر می‌کنند [25].

سازمان بر اساس این اصول باید یک برنامه پویا و متناسب را فعال کند. آموزش در این مدل منتظر اعلام نیاز از سوی دارندگان مشاغل مختلف نمی‌نشیند، بلکه بر اساس تغییرپذیری در دانش حرفه‌ای و فناوری کار، الزامات شغلی را تشخیص می‌دهد و مسئولیت خود را در حفظ پویایی سازمان، در قالب برنامه‌های رشد مداوم منابع انسانی تعقیب می‌کند.

5- مدل رویکرد سیستمی به آموزش

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

1- برای اصلاح مداوم فرایند آموزش، باز خورد را به کار می‌گیرد. از این دیدگاه برنامه‌های آموزشی هیچ گاه محصولات تمام شده نیستند.

2- این مدل پیچیدگی‌های تعامل بین اجزا را شناسایی می‌کند.

3- این مدل یک چارچوب اجرایی برای برنامه‌ریزی، استمرار، و تداوم فعالیت در مسیر اهداف آرمانی را فراهم می‌آورد. در این چارچوب تعیین اینکه کدام برنامه آموزشی در رسیدن به اهداف موفق بوده ضروری است.

4- مدل رویکرد سیستمی دیدگاه کل‌گرایانه دارد و مجموعه کلی از تعامل بین خرده سیستم‌ها را در بر می‌گیرد.

در این رویکرد علاوه بر سه مرحله نیازسنجی، آموزش و ارزشیابی یک مرحله دیگر وجود دارد که به اعتبارسنجی برنامه آموزش می‌پردازد. این اعتبارسنجی شامل موارد زیر می‌شود:

1- اعتبار آموزش (یادگیرندگان در طول دوره آموزشی چه چیز را فرا می‌گیرند؟).

2- اعتبار انتقال (آیا آنچه در طول آموزش آموخته شده است می‌تواند عملکرد سازمان را بهبود بخشد؟).

3- اعتبار درون سازمانی (آیا عملکرد یک گروه جدید از یادگیرندگان با عملکرد گروه اصلی یادگیرنده همان برنامه آموزشی سازگار است؟).

4- اعتبار بین سازمانی (آیا یک برنامه آموزشی اعتباریابی شده در یک سازمان می‌تواند به گونه‌ای موفقیت‌آمیز در سازمان دیگر اجرا شود؟) [26].

بر اساس ارزیابی به عمل آمده در این پروژه، با توجه به مدل‌های گوناگون ارائه شده برای برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی در سازمان‌ها، مدلی که در سازمان‌های مختلف تقریباً همه‌گیر است و جامعیت دارد را می‌توان به شرح زیر پیشنهاد کرد:

الف: تشخیص نیاز آموزشی؛

ب: تدوین اهداف برنامه آموزشی؛

ج: تعیین محتوای مورد نیاز برنامه آموزشی؛

د: انتخاب روش‌های آموزش؛

ه: اجرای برنامه آموزشی و رهبری آن؛ و

و: ارزشیابی برنامه آموزشی.

مسئولیت اجرای طرح

مسئولیت طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی در سازمان‌های کوچک به عهده مسئول یا سرپرست مستقیم آن‌ها است. این دوره‌ها معمولاً به شکل آموزش ضمن خدمت برگزار می‌گردد ولی در سازمان‌های بزرگ به ویژه دانشگاه‌ها، غالباً یکی از واحدهای اداره امور انسانی به آموزش و تربیت منابع انسانی اختصاص می‌یابد. در این سازمان‌ها وظایفی که معمولاً به عهده واحد آموزش گذاشته می‌شود، می‌تواند مانند سایر سازمان‌های بزرگ دولتی باشد. برخی از مهم‌ترین این وظایف عبارتند از:

- تعیین نیازهای آموزشی منابع انسانی؛
- تعیین اهداف و سیاست‌های آموزشی؛
- تهیه کتاب، مجلات، مقالات و ابزار و وسایل سمعی بصری‌ای که در دوره‌های آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرند؛
- انتخاب مدرسان، مربیان و سخنرانان مناسب و حائز شرایط برای ارائه مطالب؛
- کنترل و هماهنگ کردن فعالیت‌های مختلف آموزشی و نظارت بر آن‌ها؛ و
- ارزیابی دوره‌های آموزشی [27].

در مجموع، مهم‌ترین وظیفه واحد آموزش در دانشگاه‌ها، توجیه اهمیت برنامه آموزش برای مدیران ارشد دانشگاه به نحوی است که همکاری آنان برای پشتیبانی از آموزش را جلب نماید.

مراحل مختلف فرایند آموزش

آموزش فرایندی است که از پنج مرحله تشکیل شده است:

1. تشخیص نیازهای آموزشی

معمولاً با بررسی سازمان، شغل و شاغل نیازهای آموزشی شناسایی و تعیین می‌شوند. با بررسی سازمان مشخص می‌شود که آیا دانش و مهارت‌هایی که برای رسیدن به اهداف استراتژیک و بلند مدت ضروری است در وضع فعلی وجود دارد یا باید ایجاد شود؟

با بررسی و تجزیه و تحلیل شغل اطلاعاتی درباره ویژگی، جزئیات وظایف، عناصر تشکیل دهنده و روش‌هایی که متصدی شغل باید برای انجام وظایف خود به کار بگیرد مشخص می‌شود.

با بررسی شاغل نیز سطح دانش، مهارت و توانایی وی تعیین و ارزیابی می‌گردد. به این ترتیب عواملی که مانع از انجام بهتر کار است شناسایی می‌شود.

2. تعیین هدف‌های آموزشی

هدف‌ها عمدتاً از طریق نیازسنجی آموزشی به دست می‌آیند. معمولاً انتظار می‌رود که نتیجه و ماحصل فرایند نیازسنجی آموزشی، مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش‌ها و نگرش‌های جدید باشد که منابع انسانی برای مسئولیت‌های حرفه‌ای خود بدان‌ها نیاز دارند. هدف‌ها از اهمیت و نقش محوری در برنامه‌ریزی آموزش کارکنان برخوردارند. مهم‌ترین دلایلی که ضرورت تدوین اهداف آموزشی را توجیه می‌کنند، عبارتند از:

- الف: هدف‌ها، منظور و مقصد روشنی برای آموزش کارکنان ترسیم می‌کنند؛
- ب: هدف‌ها، به طراحان برنامه‌های آموزشی کمک می‌کنند تا در خصوص محتوا، روش‌ها، فعالیت‌ها و ساختار برنامه آموزشی تصمیم‌گیری نمایند؛
- ج: کارکنان و افراد متقاضی شرکت در دوره‌های آموزشی نیاز دارند که بدانند که آیا آموزش چیز جدیدی به آن‌ها خواهد آموخت یا خیر؟؛
- د: مدیران در خصوص تناسب دوره‌های آموزشی با نیازهای کارکنان تصمیم‌گیری می‌کنند؛
- ه: هدف‌ها برای مدرسان و کارآموزان جهت و سیر مشخصی را تعریف می‌کند، به نحوی که آنان می‌توانند در طی فرایند اجرای دوره آموزشی در چارچوب هدف‌ها فعالیت نمایند؛ و
- هدف‌ها امکان ارزشیابی از اثربخشی دوره‌های آموزش کارکنان را فراهم می‌سازد [28].

3. انتخاب روش آموزش

انتخاب روش‌های مناسب برای آموزش منابع انسانی به نظر بعضی از صاحب‌نظران بستگی به عوامل متعددی دارد، که عبارتند از:

- 1- هزینه تمام شده آموزش؛
- 2- محتوای برنامه‌های مورد نظر؛
- 3- امکانات و منابع در دسترس؛

- 4- علاقه و توان فراگیر؛
 5- علاقه و توان مربی؛ و
 6- اصول یادگیری [29].

روش‌های آموزش را می‌توان به سه گروه اصلی تقسیم کرد. در هر گروه اصلی، زیر مجموعه‌ای از روش‌های مختلف قرار می‌گیرند که در اینجا به منظور رعایت اختصار، مهمترین آنها معرفی می‌شوند:

گروه اول: روش‌هایی که فراگیر در آن فعال نیست

هدف اصلی در این روش‌ها آموزش مفاهیم، واقعیات، مهارت‌ها و دانستنی‌های مربوط به کار است. به این منظور مراحل برنامه‌ریزی تا اجرا و ارزشیابی دوره آموزشی توسط واحد آموزش دانشگاه انجام می‌شود. سپس این واحد بر حسب ضرورت و با توجه به تناسب روش با هدف و محتوای دوره، یکی از روش‌های زیر که در دوره‌های آموزشی سازمان‌های مختلف در ایران و جهان سابقه و رواج زیادی دارد را به مرحله اجرا می‌گذارد.

سخنرانی: متداول‌ترین روش آموزشی، سخنرانی و ارائه مطالب به صورت شفاهی است که معمولاً به کمک وسایل شنیداری-دیداری انجام می‌گیرد. اگر چه در این روش ارتباط به صورت یک‌طرفه می‌باشد ولی می‌توان با تشویق منابع انسانی به سوال و نظر دادن از مشارکت ایشان نیز استفاده کرد و همچنین می‌توان از سخنرانان انگیزشی دعوت نمود تا بینش و نگرش فرد را در جهت مطلوب تغییر دهند [30].

روش شنیداری-دیداری: وسایل شنیداری-دیداری گوناگونی از جمله فیلم، ویدیو، اسلاید، نمودارهای متحرک و تخته سیاه در اختیار منابع انسانی قرار دارد. این وسایل معمولاً به صورت مکمل با روش‌های دیگر آموزشی مثل سخنرانی و روش خودآموزی به کار گرفته می‌شود [31].

آموزش برنامه‌ای: در این روش از فنون ساده، یعنی به‌کارگیری وسایل الکترونیکی و رایانه‌ای استفاده می‌شود. همه ابزار و وسایل این روش آموزشی بر اساس خودآموزی ساخته شده است و فراگیران، سرعت و میزان یادگیری را "شخصاً" تعیین می‌کنند.

در آموزش برنامه‌ای از دو روش کلی یعنی، برنامه‌نویسی خطی و برنامه‌نویسی شاخه‌ای استفاده می‌شود.

در برنامه‌نویسی خطی، همه فراگیران برنامه مشابهی را با سرعت یکسان دنبال می‌کنند و مراحل یادگیری نیز تا آن اندازه ساده است که یادگیرنده کمتر دچار اشتباه می‌شود، بنابراین، به دفعات مختلف پاداش مثبت دریافت می‌کند.

در برنامه‌نویسی شاخه‌ای نیز موضوع‌های آموزشی با توجه به تفاوت فراگیران در یادگیری ارائه می‌شود و یادگیرنده می‌تواند به عقب بازگردد و نکاتی را که قبلاً به خوبی نیاموخته، دوباره یاد بگیرد یا در صورتی که مطالب برایش ساده است، با سرعت بیشتری به یادگیری مطالب بپردازد. وقتی یادگیرنده به چند سؤال پاسخ نادرست بدهد، سؤال‌های دیگری در مقابل او قرار می‌گیرد که در رابطه با موضوع قبلی است. اگر یادگیرنده مطالب ارائه‌شده را خوب یاد بگیرد، مطالب دیگری به او یاد داده می‌شود. روش دوم به دلیل تدارک امکان تنظیم برنامه آموزش با سطح توانایی و سرعت یادگیری فراگیر، در مجموعه روش‌های گروه دوم نیز طبقه‌بندی می‌شود، اما از طرفی به آن علت که برنامه قبلاً توسط مربی یا برنامه‌ریزان درسی به طور دقیق طراحی شده است و حتی در روش شاخه‌ای نیز دامنه و نوع پاسخ‌های فراگیر در آن پیش‌بینی می‌شود، بیشتر با روش‌های گروه اول همخوانی دارد. در یک طبقه‌بندی معتدل‌تر می‌توان آموزش برنامه‌ای را حد فاصل گروه اول و دوم آموزش منابع انسانی، قرار داد [32].

آموزش‌های مجازی که متکی بر سیستم‌های هوشمند نیست و یک برنامه رایانه‌ای به صورت نا برخط^۱ را ارائه می‌دهد، نیز می‌تواند در مجموعه این گروه از آموزش‌ها طبقه‌بندی شود.

گروه دوم: روش‌هایی که فراگیر در آن فعال است

در این مجموعه از روش‌های آموزشی، فرد در فضایی مشابه دنیای واقعی که به طور مصنوعی ساخته شده است قرار می‌گیرد تا با شناخت آن، برای روبه‌رو شدن با دنیای واقعی آماده شود. در این‌جا نیز مانند گروه اول واحد آموزش مسئول برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی از دوره است. با این تفاوت که در این روش‌ها فراگیر یا کارمند، به طور مستقیم درگیر موقعیت شبیه‌سازی شده می‌شود. روش‌های زیر مجموعه این روش عبارتند از:

بررسی موارد خاص: در این روش یک واقعه یا وضعیت خاص به هر کارمند شرح داده می‌شود و از وی خواسته می‌شود که با تجزیه و تحلیل آن مشکل را بیابد و برای رفع آن راهی پیشنهاد دهد.

ایفای نقش: با استفاده از این روش به منابع انسانی آموخته می‌شود که چگونه با یکدیگر رابطه برقرار نمایند و چگونه مسائلی را که معمولاً در ارتباطات انسانی به وجود می‌آید حل نمایند. این روش در ایجاد بینش و نگرشی تازه در افراد بسیار موثر است.

تمرین شغل: در این روش آموزشی، فرد باید اولویت مسائل را به درستی تعیین کند و به سرعت درباره آن تصمیم بگیرد. از این رو، این روش یکی از موثرترین روش‌ها برای آموزش تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی به شمار می‌آید [33].

روش‌های خودآموزی: در این روش هر کارمند مسئول یادگیری دانش و مهارت‌های لازم با سرعت مناسب خود است، وابستگی و تکیه بسیار کمی به مربی یا آموزش‌دهنده دارد و در زمان و هزینه‌ها بسیار صرفه‌جویی می‌شود [34]. این روش باعث می‌شود که منابع انسانی در حل مشکلات سازمانی به دلیل مطالعه مستقل، از خلاقیت بالایی برخوردار باشند. در اینجا بر حسب نوع وظیفه یا ماموریت‌هایی که برای منابع انسانی در نظر گرفته شده است، از منابع انسانی خواسته می‌شود تا سطح آمادگی و توانایی خود را با برنامه‌ریزی و اجرای یک برنامه رشد خودگردان و مستقل افزایش دهند.

روش‌های مختلفی برای خودآموزی وجود دارد که مهم‌ترین آن‌ها مطالعه مستقل و دستورالعمل برنامه‌ریزی شده است. در این روش که می‌تواند برای سازمان‌های حرفه‌ای مانند دانشگاه‌ها از ارزش بالایی برخوردار باشد، هر کارمند، به دنبال منابع اطلاعاتی رفته و محتوای آموزشی را بدون نظارت مستقیم به خوبی فرا می‌گیرد.

آموزش مجازی: این برنامه آموزش، در مرحله نخست مستلزم مداخله و تصمیم‌گیری واحد آموزش دانشگاه است، اما در واقع پس از تامین برنامه و تعیین نظام پشتیبان، اجرای آن به طور مستقل به خود فرد واگذار می‌شود. در فضای مجازی نیز این امکان برای فرد فراهم می‌شود تا در فضایی مشابه دنیای واقعی که به طور مصنوعی ساخته شده است قرار بگیرد. بر خلاف آموزش برنامه‌ای، آموزش مجازی صرفاً به گذراندن یک دوره خاص از طریق رایانه اطلاق نمی‌شود.

" دوره‌های آموزشی که برای استفاده در آموزش برخط^۱ طراحی می‌شوند اصطلاحاً دوره‌های مجازی نام می‌گیرند. این نوع آموزش به شیوه‌های جدید ادغام منابع، تأثیرات متقابل، افزایش عملکرد و فعالیت‌های ساخت‌یافته آموزش گفته می‌شود" [35].

به طور معمول آموزش مجازی وسیله‌ای برای یادگیری از راه دور به شمار می‌آید. در آموزش مجازی این فرصت فراهم می‌شود که فراگیر و نظام مدیریت اطلاعات در چارچوب برنامه آموزش منابع انسانی، بدون توجه به بعد زمان و مکان، فاصله خود را با استفاده از امکانات رایانه‌ای پر کنند.

گروه سوم: روش مبتنی بر همجواری که فراگیر به طور مستقیم درگیر ارایه خدمت است

یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آموزشی است که طی آن، منابع انسانی از همان آغاز ورود به سازمان و در حین کار، از طریق مجاورت با منابع انسانی با تجربه و ماهر، با شیوه‌های درست انجام دادن وظایف شغلی آشنا می‌شوند. به این روش، استاد-شاگردی نیز گفته می‌شود. آموزش افراد جدید به وسیله عضو قدیمی‌تر سازمان و با نظارت و راهنمایی سرپرست و در مواردی نیز به وسیله مربی کارکشته و معمولاً به صورت انفرادی یا در قالب گروه‌های کوچک انجام می‌شود. برای ارایه این نوع آموزش نیازی به طراحی برنامه‌ای شامل محل آموزش، ابزار و وسایل آموزش، دعوت از مدرس و مانند آن نیست [36].

این روش‌ها امروزه توسعه بیشتری یافته‌اند: در سطح خرد در قالب برنامه‌های رشد تیمی و در سطح کلان، به منزله سازمان‌های یادگیرنده ارایه می‌شوند.

4. اجرای برنامه

به دنبال تعیین روش مناسب برای آموزش منابع انسانی و پرورش مدیریت باید اقدامات لازم برای اجرای برنامه‌های آموزشی صورت گیرد. به منظور اجرای کامل و صحیح برنامه‌ها ابتدا باید مدیریت ارشد سازمان از آن‌ها حمایت واقعی را داشته باشد. همچنین باید هماهنگی‌های لازم بین مدیران ستادی و اجرایی سازمان انجام داشته باشد و در صورت امکان، مدیران عالی سازمان در برنامه‌های آموزش و بهسازی مشارکت داشته باشند [37]. البته این اقدام می‌تواند مقاومت‌های احتمالی را در برابر برنامه‌های تغییر کاهش دهد. اثربخشی برنامه‌های آموزش و بهسازی تا حد زیادی به عملکرد و شایستگی مربیان وابسته است. مربیان باید از نیازهای آموزشی و مأموریت و اهداف سازمان، شناخت کافی داشته باشند و همچنین از مهارت‌های ارتباطی مناسب برخوردار باشند. فراهم کردن امکانات آموزشی و کمک آموزشی مناسب می‌تواند بر روی اثربخشی برنامه‌ها تأثیر بگذارد. در طول برنامه آموزش باید با کسب اطلاع از میزان پیشرفت، بازخور لازم به منظور بهبود یادگیری داده شود. همان‌طور که بعداً و در همین جلد بیان خواهد شد به طور کلی به کارگیری و استفاده از اصول یادگیری در هنگام آموزش می‌تواند بر روی اثربخشی آموزش تأثیر مثبت داشته باشد.

5. ارزشیابی برنامه

تغییرات سریع و فناوری در همه سازمان‌ها به خصوص بر سازمان‌های بزرگ صنعتی تاثیر بسیاری می‌گذارد. صرفاً آموزش و اجرای دوره‌های آموزشی نمی‌تواند سازمان را در راه رسیدن به اهداف خویش کمک کند. آموزش‌ها باید با توجه به اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شوند تا نتیجه به دست آمده نیازهای موجود را بر طرف سازد. بنابراین توجه به اثربخشی برنامه‌های آموزش کارکنان از جمله موارد مهمی است که باید مورد توجه قرار گیرد.

سازمان‌های مختلف با توجه با نوع برنامه آموزشی‌شان و ساختار سازمانی خود از الگوهای متفاوتی جهت تعیین ارزش برنامه و یا به صورت دقیق‌تر، سنجش اثربخشی آموزش کارکنان استفاده می‌کنند. برخی از این روش‌ها عبارتند از:

- الگوی ارزشیابی بازگشت سرمایه فیلیپس؛
- الگوی ارزشیابی هدف مدار؛
- الگوی ارزشیابی کرک پاتریک؛
- الگوی ارزشیابی از نظر استاندارد 1999 (10015)؛
- الگوی ارزشیابی CIPO؛ و
- الگوی ارزشیابی دمینگ.

در ادامه، مبحث ارزشیابی اثربخشی برنامه به تفصیل بیشتری بیان شده است.

6) روش‌های سنجش اثربخشی آموزش کارکنان

دانشگاه‌ها نمی‌توانند بدون توجه به اثربخشی برنامه‌های آموزشی، صرفاً به برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزش نیروی انسانی خود بپردازند زیرا اجرای دوره‌های آموزشی به خودی خود نمی‌تواند دانشگاه را در تحقق برنامه‌های توسعه انسانی کمک کند.

آموزش‌ها باید با توجه به اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شوند تا نتیجه به دست آمده، نیازهای موجود را برطرف سازد در غیر این صورت آموزش‌ها بی‌فایده و حتی در مواردی باعث هدر دادن سرمایه‌های سازمان نیز می‌شوند. حال این سؤال پیش می‌آید که چگونه می‌توان پی برد نتایج به دست آمده از اجرای دوره‌های آموزشی در راستای تحقق اهداف مورد نظر بوده است؟ جواب این سؤال را بیشتر صاحب‌نظران به صراحت داده‌اند. «یک ارزشیابی جامع و کامل می‌تواند سازمان را از اثربخش بودن نتایج آموزش‌ها آگاه کند. ارزشیابی بازخوردی را ایجاد می‌کند که می‌توان با توجه به آن فهمید آموزش‌های داده شده در رسیدن به اهداف مورد نظر اثربخش بوده‌اند یا خیر؟» [38]. از طریق تعیین میزان اثربخشی عملیات آموزشی می‌توان درباره مطلوبیت عملکرد برنامه‌های آموزشی قضاوت کرد و میزان نیاز آن‌ها به بهبود را مشخص نمود. از نگاه این تحقیق، «شناخت و تحلیل اثربخشی آموزشی، پیش نیاز توسعه برنامه‌های آموزشی موفق است».

تعریف اثربخشی برنامه‌های آموزشی

اثربخشی آموزشی یعنی تاثیر مستقیم آموزش در افزایش دانش و مهارت لازم برای کارکنان در انجام صحیح و درست و کامل وظایف. تعابیری که با توجه به تعریف بالا می‌توان برای اثربخشی آموزشی ابراز داشت عبارتند از:

- تعیین میزان تحقق اهداف آموزشی؛
- تعیین میزان بهبود شاخص‌های موفقیت کسب و کار؛
- تعیین میزان ارزش افزوده آموزشی؛
- تعیین میزان انطباق رفتار فراگیران با انتظارات نقش سازمانی آن‌ها [39]؛
- تعیین میزان درست انجام دادن کارها و وظیفه‌ها پس از آموزش؛ و
- تعیین نتایج قابل مشاهده از فراگیران در حین دوره.

ضرورت ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی

در مجموع ضرورت تعیین اثربخشی برنامه‌های آموزشی عبارتند از:

- 1 - تعیین بازده آموزش: از طریق سنجش میزان افزایش آگاهی‌ها، بهبود مهارت‌های شغلی و قابلیت‌های اکتسابی جدید می‌توان بازده هزینه‌های مصروفه در جهت آموزش را توجیه کرد.
- 2 - ارتقای کیفیت آموزش: ارتقای کیفیت آموزش به بهبود مستمر عملکرد فرایندها و عملیات آموزشی اشاره دارد. بدین ترتیب، از طریق سنجش اثربخشی آموزش‌ها می‌توان نقاط قوت و ضعف برنامه‌ها را تشخیص داد و اطلاعات لازم را برای طراحی برنامه‌های با کیفیت بالاتر کسب کرد.
- 3 - توسعه اعتماد جمعی: تلاش‌های سنجیده‌ای که در قالب مصاحبه‌های انفرادی، بحث‌های گروهی، و نظرخواهی‌های کتبی برای ارزشیابی برنامه‌های آموزشی در حین دوره یا پس از آن به عمل می‌آیند و به علاوه راهکارهای عملی که برای اطلاع از خواسته‌ها و نظرات اعضا به اجرا درمی‌آید، می‌تواند در بهبود دیدگاه اعضا نسبت به برنامه‌های آموزشی نقش بازی کند [40].

الگوهای ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزش منابع انسانی

برای ارزشیابی از اثربخشی برنامه‌های آموزش منابع انسانی الگوهای متفاوتی ارائه شده است. در این جا برخی از آن‌ها که برای موسسات آموزش عالی مناسب‌تر باشند به اختصار معرفی می‌شوند.

الگوی ارزشیابی اثربخشی آموزش کرک پاتریک¹

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.

- 1- واکنش: منظور از واکنش میزان عکس العمل فراگیران نسبت به عوامل موثر در اجرای یک دوره آموزش است. 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، این پیمایش‌ها 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 هستند. اخذ جواب‌های درست و معنادار از شرکت‌کنندگان در این مرحله بسیار مهم و حیاتی است. این واکنش‌ها به تصمیم درباره تداوم یا قطع دوره‌های آموزشی بعدی کمک می‌کند.

1- Korck Patrick

2- 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. برای دستیابی به اطلاعات موثق در این زمینه، اجرای دو ارزشیابی پیشینی یا تشخیصی و پسینی یا تکمیلی کمک‌کننده است. اگر آزمون‌ها، دارای روایی و پایایی باشند، در آن صورت اثربخشی آموزش را می‌توان به وسیله مقایسه نتایج پیش آزمون و پس آزمون تعیین کرد.

3- رفتار: منظور از رفتار چگونگی و میزان تغییراتی است که در رفتار شرکت‌کنندگان در اثر شرکت در دوره آموزشی حاصل می‌شود. این تغییرات را می‌توان با ادامه ارزیابی در محیط واقعی کار روشن ساخت. این سطح نسبت به سطح قبلی بسیار چالش برانگیز و حساس است زیرا شرکت‌کنندگان باید فرصتی را برای تغییر رفتارشان به دست آورند. به علاوه جو سازمانی بر تغییر کردن یا نکردن رفتار در حین کار تاثیر دارد.

4- 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 در مورد کاهش هزینه، کاهش دوباره کاری، نسبت جابه‌جایی یا سوانح، و افزایش کیفیت تولید کالا و خدمت بررسی می‌شود.

در این الگو ارزشیابی، به صورت پیش‌رونده به سمت بالا یعنی حرکت از سطح واکنش به سطح نتایج مشکل‌تر می‌شود، به علاوه سطوح بالاتر این مدل اطلاعات با ارزش‌تری را فراهم می‌کند. دو سطح اولیه ارزشیابی در درون محیط آموزشی صورت می‌گیرد و در حالی که دو سطح پایانی در محل کار کارکنان اندازه‌گیری می‌شوند [41].

با توجه به ماهیت کار در موسسات آموزش عالی، به نظر می‌رسد که اجرای این الگو به ویژه در مرحله دوم از سطوح پایانی، بسیار دشوار و حتی غیرقابل اجرا باشد.

الگوی ارزشیابی بازگشت سرمایه (الگوی فیلیپس)

الگوی ROI¹ یا الگوی فیلیپس حاصل توسعه الگوی کرک پاتریک است. بازگشت سرمایه پنجمین سطحی است که به الگوی پاتریک افزوده شده است. فیلیپس در این مدل نشان می‌دهد که چگونه باید مقادیر پولی یا مالی را در ارزش آموزش دخالت داد و بازگشت سرمایه را در یک فعالیت آموزشی محاسبه کرد. سه مرحله الگوی ارزشیابی فیلیپس به شرح زیر است:

مرحله اول ارزشیابی برنامه‌ریزی: این مرحله در چند گام انجام می‌شود. گام اول شامل تعیین اهداف برنامه، اهداف ارزشیابی، تعریف انواع منافعی که باید ارزشیابی شوند، تعیین روش‌های

1- Return Of Investment

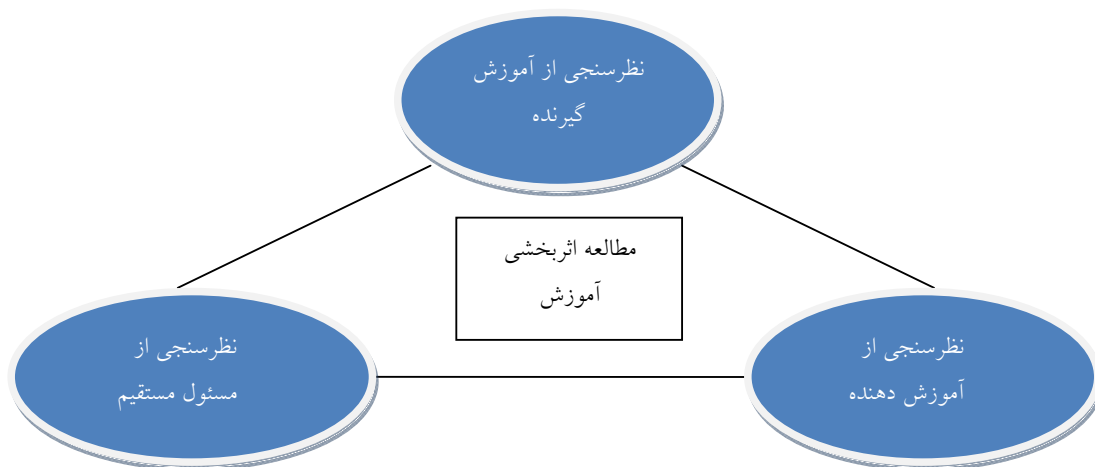
جمع‌آوری اطلاعات و تعیین زمان برای ارزشیابی می‌شود. گام دوم، تعیین روش ارزشیابی از منافع برنامه آموزشی است. منافع به وسیله یک رویکرد ترکیبی ارزشیابی می‌شوند.

مرحله دوم جمع‌آوری داده‌ها: دومین مرحله از مدل بازگشت سرمایه جمع‌آوری داده‌ها است. این مرحله شامل تعیین هزینه‌های برنامه و جمع‌آوری فیزیکی داده‌های منافع است. این مرحله در چند گام انجام می‌شود: نخستین گام از جمع‌آوری داده‌ها، تعیین هزینه‌های برنامه آموزشی است. دومین گام نیز شامل جمع‌آوری داده‌ها درباره منافع است. این گام به وسیله روش خاص در زمان خاص بر اساس آنچه در مرحله نخست تعریف شده است انجام می‌شود.

مرحله سوم تحلیل داده: مرحله سوم شامل ارزیابی داده‌ها، جمع‌بندی و گزارش نتایج است. ارزیابی اطلاعات، هزینه‌ها و منافع را مشخص می‌سازد. هزینه‌ها قابل فهم هستند اما برای تعیین منافع ضروری است اطلاعات کمی به ارزش پولی تبدیل شوند [42].

الگوی ارزشیابی منطبق با استاندارد ISO 10015

در این الگو اثربخشی از طریق بررسی تلفیقی نظرات آموزش‌دهنده، آموزش‌گیرنده و ناظر یا مسئول مستقیم ارزشیابی می‌شود. نمای ساده شده‌ای از این الگو در شکل زیر نشان داده شده است [43]:



شکل 1: نمای ساده‌شده الگوی ارزشیابی منطبق با استاندارد ISO 10015

الگوی ارزشیابی CIPO

در این روش چهار رکن اصلی مورد مطالعه قرار می‌گیرد:

1. بستر^۱ اصلی آموزش شامل بررسی اهداف، سیاست‌ها و استراتژی‌ها؛
2. ورودی^۲ شامل بررسی برنامه آموزش، دقیق بودن نیازهای آموزش و تجهیزات آموزش؛
3. فرایند^۳ شامل بررسی شیوه تدریس، کیفیت برنامه‌ریزی و اجرای آموزش، انطباق با استانداردهای مرتبط؛ و
4. خروجی^۴ بررسی وضعیت آموزش‌گیرنده و کیفیت آموزش [44].

الگوی ارزشیابی با استفاده از روش پیش‌آزمون - پس‌آزمون^۵

این الگو که تا حدی شبیه به الگوی ایزو 10015 می‌باشد، در دو مرحله به اجرا در می‌آید.

- 1- طراحی و اجرای فرم نظرسنجی از درخواست‌کننده (گروه تخصصی) قبل از برگزاری دوره شامل:

- هدف از برگزاری دوره (مسئله موجود)؛

- وضعیت عملکرد داوطلب آموزش؛ و

- وضعیت انگیزش داوطلب آموزش.

- 2- طراحی فرم نظرسنجی از درخواست‌کننده (گروه تخصصی) پس از برگزاری دوره شامل:

- میزان دسترسی به هدف دوره (تاثیر در حل مسئله)؛

- وضعیت عملکرد داوطلب آموزش؛ و

- وضعیت انگیزش داوطلب آموزش [45].

1 - context

2 - input

3 - process

4 - Output

5 - Pre-Test & Post Test

7) روش‌ها و تدابیر مربوط به ماندگاری اثر آموزش

یک برنامه خوب آموزش منابع انسانی از مرحله طراحی برنامه در اندیشه ماندگاری و توسعه یادگیری فراگیران است. برای تضمین این آرمان، نظام آموزش منابع انسانی در دانشگاه باید به روش‌ها و تدابیر مقتضی در این زمینه وقوف داشته باشد. هر چند این روش‌ها کاملاً بر تخصص ویژه و به اتکای تحقیقات گسترده در حوزه روانشناسی یادگیری مبتنی هستند، مرور مختصر آن‌ها برای آگاهی برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیرندگان مفید است. برخی از روش‌های مورد نظر در این باره عبارتند از:

قانون اثربخشی راهبردهای یادگیری و شیوه‌های یادیار

شیوه‌ها و راهبردهایی که فراگیر استفاده می‌کند غالباً می‌توانند یادگیری و یادآوری اطلاعات را بهبود ببخشند. شیوه‌ها و راهبردهای یادگیری و یادآوری تاریخچه‌ای هزاران ساله دارد. فرایندهایی نظیر مقوله‌بندی، مرور ذهنی، رمزگذاری محرک‌ها، سازماندهی ذهنی، زبان طبیعی و تصویر بینایی نمونه‌هایی از این شیوه‌ها و راهبردهای یادگیری و یادآوری است که تاکنون مورد مطالعه علمی قرار گرفته‌اند [46].

شکل و نحوه استفاده از روش‌ها و راهبردهای یادگیری و یادآوری تحت تأثیر عوامل گوناگونی نظیر سن، تفاوت‌های فردی میان افراد، سطح تحصیلات و فرهنگ حرفه‌ای فراگیر می‌تواند تغییر کند؛ برای مثال افراد با توجه به تفاوت‌های فردی در میزان استفاده از تصویر بینایی با هم فرق دارند. افرادی که توانایی‌های فضایی دارند از راهبردها و شیوه‌های پیچیده‌تری برای بهبود حافظه خود استفاده می‌کنند. تحقیقات دیگر نیز نشان داد نه تنها سطح تحصیلات، بلکه زبان ویژه‌ای که افراد با آن صحبت می‌کنند در چگونگی شیوه‌ها و راهبردهای یادگیری و یادآوری نقش دارد. استفاده از روش‌ها و راهبردهای یادگیری کاربرد آموزشی بسیاری می‌تواند به همراه داشته باشد. تحقیقات نشان داده‌اند که فراگیران از شیوه‌ها و راهبردهای یادگیری برای بهبود حافظه‌شان در به خاطر سپاری اطلاعات و دانش درسی خود استفاده می‌کنند.

منابع و مأخذ

1. خصالی، طاهره (1385). چگونگی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان در سازمان‌ها. فصلنامه مدیریت فردا. سال چهارم. شماره 15 و 16.
2. معاونت توسعه مدیریت و منابع، دفتر مدیریت منابع انسانی (1385). دستورالعمل اجرایی آموزش و بهسازی منابع انسانی موضوع فصل پنجم آیین نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیئت علمی دانشگاه/ دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی... وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی. از سایت www.Google.Com.
3. خصالی، طاهره (1385).
4. اداره تامین و آموزش - پورتال گروه بهمن (1387). آموزش و توسعه. از سایت Google.Com.
5. حاج کریمی، عباسعلی و حسن رنگریز (1378). مدیریت منابع انسانی. تهران: ناشر مولف.
6. Burk, R (1995). Programing for Staff Development. Washington: Falmer. Press.
7. زارعی متین، حسن، قنبر محمدی الیاسی و زینب صنعتی (1386). بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی استان قم. فرهنگ مدیریت. سال پنجم. شماره 16.
8. بخشنامه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (1380).
9. اخوان صراف، احمدرضا (1387). مدیریت عملکرد، راهکار توسعه منابع انسانی. فصلنامه احیا.
10. میرمجریان، حمید و شبنم دادبین (1387). مدیریت عملکرد راهکار توسعه و پرورش منابع انسانی. فصلنامه مدیریت نساجی. شماره 72.
11. اخوان صراف، احمدرضا (1387).
12. میرمجریان، حمید و شبنم دادبین (1387).
13. اخوان صراف، احمدرضا (1387).
14. خدادادی، نسیم (1387). آموزش و توسعه کارکنان. از سایت Modirestan.Mihanblog.Ir.

15. علوی سنگ چشمه، جمال (1386). اهمیت و نقش آموزش در سازمان‌ها. از سایت dralavi.ir.
16. حسین پور، اکرم (1387). نیازسنجی آموزشی. از سایت www.Google.Com.
17. چراغی، خسرو (1387). نقش آموزش و بهسازی نیروی انسانی بر بهره‌وری سازمان‌ها. از سایت www.Google.Com.
18. خدادادی، نسیم (1387).
19. حاج کریمی، عباسعلی و حسن رنگریز (1378).
20. تایلر، رالف (1369). اصول اساسی برنامه ریزی درسی و آموزشی. ترجمه تقی پور ظهیر. تهران: انتشارات آگاه.
21. تقی پور ظهیر، علی (1370). مقدمه‌ای بر برنامه ریزی درسی و آموزشی. تهران: انتشارات آگاه.
22. عسکری محسنی آکردی (1387). فرایند برنامه‌ریزی آموزش کارکنان. از سایت Google.Com.
23. عباس‌زادگان، سید محمد و ترک‌زاده، جعفر (1379). نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها. تهران: شرکت سهامی انتشار.
24. عسکری محسنی آکردی (1387).
25. شبلی، خالد (1376). تعیین نیازهای آموزشی مدیران و منابع انسانی در سازمان‌های پویا. مجله تدبیر. شماره 79.
26. عسکری محسنی آکردی (1387).
27. سعادت، اسفندیار (1376). مدیریت منابع انسانی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
28. سعادت، اسفندیار (1376).
29. حاج کریمی، عباسعلی و حسن رنگریز (1378).
30. سعادت، اسفندیار (1376).
31. جزنی، نسرین (1378). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی.

32. ساعتچی، محمود (1386). روان‌شناسی صنعتی و سازمانی. تهران: انتشارات ویرایش.
33. سعادت، اسفندیار (1376).
34. جزنی، نسرين (1378).
35. خصالی، طاهره (1385).
36. ساعتچی، محمود (1377). روان‌شناسی بهره‌وری. تهران: انتشارات ویرایش.
37. هداوند، سعید (1384). رویکردی استراتژیک به فرآیند برنامه‌ریزی آموزشی. ماهنامه تدبیر. سال شانزدهم. شماره 186.
38. عباسیان، عبدالحسین (1385). اثربخشی دوره‌های آموزشی (مدل کرک پاتریک). ماهنامه تدبیر. سال هفدهم. شماره 170.
39. داد، سهیلا (1385). ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی. از سایت Google. Com. [www](http://www.google.com).
40. جباری، لطفعلی (1381). سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی در سازمان‌ها. ماهنامه تدبیر. سال سیزدهم. شماره 127.
41. عباسیان، عبدالحسین (1385).
42. جعفرزاده، رحیم (1386). الگوی انتقالی در ارزیابی اثربخش آموزش کارکنان. ماهنامه تدبیر. شماره 186.
43. داد، سهیلا (1385).
44. داد، سهیلا (1385).
45. داد، سهیلا (1385).
46. کرومی نوری، غلامرضا (1383). روانشناسی حافظه و یادگیری: رویکرد شناختی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت). سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.