

اهداف این فصل

تعریف جامعه پذیری
فرآیند جامعه پذیری
پرسنل کلیدی در توجیه کارکنان
تعریف و اهمیت آموزش کارکنان
تعیین نیازهای آموزشی
اصطلاح « توسعه سازمانی » و نقش منبع تغییر
اصطلاح « سازمان یادگیرنده »
روش های آموزش مخصوص کارکنان
روش های آموزش مخصوص مدیران
روش ها و معیارهای موجود در ارزیابی برنامه های آموزشی

تعریف فرآیند جامعه پذیری

فرآیند کمک به کارکنان جدید برای اینکه خودشان
را با سازمان و مسئولیت های جدید وفق دهند .
کمک به آنها برای شناخت فرهنگ و ارزشهای
سازمان

مراحل فرآیند جامعه پذیری

فرآیند جامعه پذیری را می توان فرآیندی سه مرحله ای در نظر گرفت که این مراحل عبارتند از:

- ۱ - مرحله پیش از ورود
- ۲ - مرحله مواجهه با سازمان
- ۳ - مرحله دگرگون سازی

مرحله اول

شامل یادگیری و آموزش هایی که کارمند جدید قبل از پیوستن به سازمان بدست آورده .

مرحله دوم

کارمند جدید درک و شناخت واضح تری از سازمان بدست می آورد و مواجهه با واقعیت هایی که با انتظاراتش تفاوت دارد .

مرحله سوم

تغییرات همیشگی و یا ثبات را شامل می شود. در این مرحله کارکنان کاملاً با شغل خود آشنا شده و آن را بخوبی انجام می دهند و با ارزش ها و نرم های سازمان سازگار و آشنا شده اند .
این سه مرحله بهره وری کارکنان جدید، تعهد آنها نسبت به اهداف سازمان و تصمیم گیری آنها برای ماندن یا سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد .

توجیه افراد تازه وارد به سازمان

فعالیت هایی را که برای معرفی کارمندان جدید به سازمان و واحدی که فرد قرار است در آنجا مشغول شود، دربر می گیرد .

این کار می تواند توسط سرپرستان، مدیران بخش مدیریت منابع انسانی، از طریق برنامه های کامپیوتری و یا افراد وابسته انجام گیرد .

آموزش کارکنان و اهمیت آن

افزایش اهمیت آموزش بدلیل پیچیدگی مشاغل در سازمان‌های پویای
امروزی

آموزش کارکنان یک تجربه یادگیری است

تغییرات نسبتاً پایدار در کارکنان می‌باشد

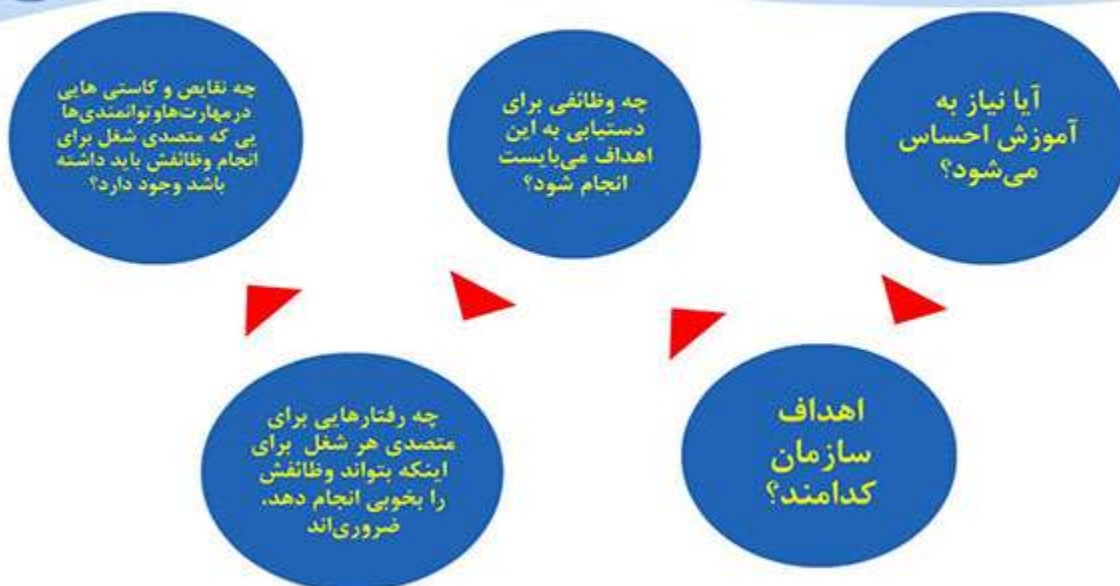
آموزش باعث تغییر مهارت‌ها، دانش، باورها یا رفتار می‌شود

آموزش کارکنان با توسعه کارکنان متفاوت است.

آموزش، بیشتر بر روی موقعیت فعلی تمرکز دارد ولی توسعه کارکنان بطور کلی

روی مشاغل آینده در سازمان تمرکز

تعیین نیازهای آموزشی



توسعه سازمان

تغییراتی چون بهبودهای مستمر، تنوع و مهندسی فرآیندهای کار، سازمان را به فرآیندی وارد می‌کند که ما آن را « توسعه سازمان » می‌نامیم .
این فرآیند به آمادگی و مهارت یک فردی که در پویای‌های سازمان متبحر و ماهر است ، نیاز دارد . در ادبیات مدیریت منابع انسانی ما این فرد را « منبع تغییر » می‌نامیم .
منابع تغییر مسئولیت آماده و مساعد کردن محیطی که تغییر قرار است در آن صورت گیرد، برعهده دارند .

سازمان یادگیرنده

یک سازمان یادگیرنده این ظرفیت را دارا می‌باشد که بطور مستمر تغییر کرده و خود را سازگار سازد .
همه اعضا، نقشی فعال در شناسایی و حل مسائل مربوط به کار را در آن بازی می‌کنند .
در یک سازمان یادگیرنده ، کارکنان مدیریت دانش را با کسب و به اشتراک‌گذاری دانش جدید و یکارگیری دانش در تصمیم‌گیری‌ها یا انجام کارها، انجام می‌دهند .
در یک سازمان یادگیرنده، تسهیم اطلاعات و دانش و مشارکت در فعالیت‌های کل سازمان مهم و اساسی است .
همچنین نیاز به تشریک مساعی، ضرورت ایجاد تیم‌ها را به یک ویژگی مهم سازمان یادگیرنده تبدیل کرده است .
یادگیری نیازمند اطلاعات است و بدون اطلاعات یادگیری رخ نمی‌دهد .
برای یک سازمان یادگیرنده برای « یادگیری »، اطلاعات باید بین کارکنان به اشتراک گذاشته شود .
رهبری ، نقش مهم و اساسی را برای حرکت و جهش سازمان برای تبدیل آن به یک سازمان یادگیرنده بازی می‌کند .
یکی از مهمترین کارکردهای رهبر تسهیل در ایجاد یک آرمان دیدگاه مشترک برای آینده سازمان و حفظ و هدایت اعضای سازمان برای دستیابی و تلاش در جهت این آرمان است .
رهبران می‌بایست محیط مشارکتی را که برای یادگیری مهم و بحرانی است حمایت و تشویق کنند .
فرهنگ سازمانی نیز بخش مهمی از فرآیند تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده است .

روش های آموزش کارکنان

پرای بالا پردن مهارت کارکنان اجرائی روشهای آموزش مختلف په کار پرده می شود.
متداول ترین این روشها په شرح زیر می باشند :

- آموزش ضمن کار
- آموزش استاد - شاگردی
- آموزش در شرایط مشابه، قبل از آغاز کار
- کارآموزی همراه با آموزش نظری
- آموزش مکاتبه ای
- دوره های خارج از مؤسسه
- کارآموزی با ماشین های آموزشی

روش های آموزش کارکنان

آموزش ضمن کار (آموزش استاد - شاگردی)

پرای کارهایی مناسب است که یادگیری و دستیابی به تخصص های آن نیاز په وقت نسباً طولانی و نظارت مستقیم استاد کار ماهر دارد .

در ایران کارآموزی استاد - شاگردی بسیار معمول بوده هنوز هم کاملاً متداول است .

آموزش در شرایط مشابه، قبل از آغاز کار

در این نوع کارآموزی محیطی مشابه محل کار اصلی با همان وسائل و تجهیزات په وجود می آورند و قبل از اینکه کارکنان وارد مرحله کار تولیدی شوند با شرایط و ابزار کار ، کاملاً آشنا می شوند . از محاسن عمده این روش آشنا ساختن کارکنان با شرایط کار قبل از وارد شدن په مرحله واقعی و آغاز بدون وقفه کار بعد از آموزش است .

کارآموزی همراه با آموزش نظری

در این گونه آموزشها، درس نظری ممکن است در یک آموزشگاه ارائه و کاربرد آن در محل کار په صورت عملی انجام گردد. مانند کاری که مراکز قتی و حرقه ای انجام می دهند .

روش های آموزش کارکنان

آموزش مکاتبه ای

این روش برای مشاغل اداری و دفتری معمولاً مناسبتر از مشاغل فنی است .

دوره های کارآموزی خارج از مؤسسه

مدارس و آموزشگاه های حرفه ای، اعم از آموزشگاه های دولتی یا خصوصی می توانند در تربیت کارکنان فنی سازمانها مورد استفاده قرار گیرند .

کارآموزی با ماشین های آموزشی

اخیراً با حضور وسیع اینترنت و اینترنت اینگونه آموزش ها بطور جهانی مطرح شده و حتی بعضی از کلاس های دانشگاه دیگر حضوری نبوده و صرفاً از طریق اینترنت می باشد .

روش های آموزش و پرورش مدیران و سرپرستان

در مورد مدیران و سرپرستان روشهای آموزش دیگری لازم است .

آموزش و پرورش مدیران در سطوح مختلف مدیریت نیز از ویژگی خاصی برخوردار می باشد .

الف) آموزش ضمن خدمت

قرار گرفتن در شغل مدیریت، اعمال سرپرستی، هدایت و کنترل نظارت، بهترین نوع آموزش تجربی است که به تدریج مدیران را خودساخته می کند .

ب) گردش در مشاغل مختلف

انتصاب در مشاغل مختلف و متنوع است .

سرپرستی های موقت در مسئولیت های مختلف ، مدیرانی با بینش وسیع و مطلع از عموم

مسائل و اقدامات مؤسسه می پروراند .

روش های آموزش و پرورش مدیران و سرپرستان

پ (ایفای نقش

تعدادی از مدیران و سرپرستان را در یک اتاق جمع می کنند و به تناسب و در رابطه با مسائل عمده مؤسسه موضوعاتی انتخاب و از شرکت کنندگان در نقش مسئول، نحوه مواجهه با آن مشکل بررسی می شود.

ت (روش تصمیم گیری

در آموزشهای تصمیم گیری تعطیل های موارد خاص یا روش علمی توصیه می شد. طبق روش اخیر برای حل یک مشکل، ابتدا فرضیه هایی ارائه می شود که محتمل ترین راه حل های مشکل باشد. سپس اطلاعات لازم جمع آوری شده بهترین راه انتخاب می گردد و به مرحله اجرا درمی آید و پس از اجرا عملکرد آن ارزیابی می گردد.

ث (خودآموزی

بعضی از کارشناسان آموزشی مناسب ترین شیوه پرورش مدیران را خودآموزی به کمک یک مشاوره آموزشی می دانند.

ادامه روش های آموزش و پرورش مدیران و سرپرستان

ج (آموزش گروهی

هدف اساسی این آموزش آگاهتر ساختن شرکت کننده از ویژگی های فکری و رفتاری خود و دنیای اطراف خود می باشد.

آموزشهای گروهی متکی بر این نظریه است که رفتار افراد به طرز تفکر و تلقی آنها بستگی دارد، این طرز تفکر و تلقی به نوبه خود می توانند از خود محیط اطراف خود یعنی گروه سرچشمه گرفته باشد.

چ (آموزش از راه دور و آموزش های آزاد

این دو روش آموزش اغلب با هم اشتباه می شوند و بجای یکدیگر عنوان می گردند در حالیکه با هم تفاوت دارند.

دور بودن مدرس از یاد گیرنده

استفاده از وسایل ارتباطی، جزوه، ویدئو، کامپیوتر و اخیراً اینترنت

برای آموزش فردی یا گروه های کوچک

تیاژ به یک سیستم انتقال اطلاعات

قابل استفاده در هر شرایطی که امکان انتقال اطلاعات باشد

ویژگی های آموزش از راه دور

ادامه روش های آموزش و پرورش مدیران و سرپرستان

ج (آموزش از راه دور و آموزش های آزاد
این دو روش آموزش اغلب با هم اشتباه می شوند و بجای یکدیگر عنوان می گردند در حالیکه با هم تفاوت دارند .

ویژگی های آموزش از راه دور :

- ✓ دور بودن مدرس از یاد گیرنده
- ✓ استفاده از وسائل ارتباطی، چت، ویدئو، کامپیوتر و اخیراً اینترنت
- ✓ برای آموزش فردی یا گروه های کوچک
- ✓ نیاز به یک سیستم انتقال اطلاعات
- ✓ قابل استفاده در هر شرایطی که امکان انتقال اطلاعات باشد

ارزیابی اثربخشی آموزش و توسعه

هر برنامه آموزش و توسعه ای که در سازمان اجرا می شود باید ارزیابی هزینه - فایده شود
نباید همواره فرض کرد که هر آموزشی که یک سازمان فراهم می کند یک آموزش مؤثر است
سه روش معمول برای ارزیابی برنامه های آموزشی :

روش سنجش عملکرد بعد از آموزش

روش سنجش عملکرد قبل و بعد از آموزش

روش سنجش عملکرد قبل و بعد از آموزش به همراه گروه کنترل

ارزیابی اثربخشی آموزش و توسعه

روش عملکرد بعد از آموزش

سنجش شرکت کنندگان بعد از شرکت در برنامه آموزشی

روش عملکرد قبل و بعد از آموزش

سنجش هر شرکت کننده پیش از آموزش و بعد از دوره آموزشی مربوطه و بررسی میزان تغییرات در عملکرد فرد

روش عملکرد قبل و بعد از آموزش به همراه گروه کنترل

بهترین روش سنجش برنامه آموزشی این روش می باشد .

دو گروه بر اساس عملکرد شغلی واقعی تعیین و ارزیابی می شوند .

گروه کنترل در مورد شغل مورد نظر کار می کنند ولی در این زمینه آموزش نمی بینند .

اما گروه آزمایش ضمن انجام کار آموزش هم می بینند .

بررسی و مقایسه گروه آزمایش و کنترل بعد از آموزش