



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

زمان چاپ: ۱۴۰۲/۱۱/۲۰

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

تاثیر آموزش ضمن خدمت در بهره‌وری نیروی انسانی و بالابردن انگیزش شغلی کارکنان

زهرا بردبار^۱، زهرا جودکی^۲، حانیه حسنونند^۳، ژیلا عظیمی گاو بنده^۴، مریم میرزاوند^۵

چکیده

با توجه به گسترش روزافزون علم و فناوری و همچنین ضرورت به روز شدن عوامل سازمانی، آگاهی‌ها و مهارت‌های نیروی انسانی شاغل در سازمان‌ها، توجه به آموزش به معنی تمام فرایندهایی که باعث توسعه فردی و صلاحیت‌های لازم در رابطه با شغل مورد نظر در کارکنان می‌شود، ضروری می‌نماید که البته این آموزش‌ها بایستی با توجه به یک سیستم منظم و معتبر نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی و به اجرا درآید. بسیاری از سازمان‌ها آموزش را هزینه تلقی می‌نمایند و به همین منظور بودجه اندکی را به امر آموزش نیروی انسانی اختصاص می‌دهند که این طرز تفکر اشتباه باعث عقب‌ماندگی سازمان از فناوری و دانش روز شده است. آموزش هزینه نیست، بلکه سرمایه‌گذاری در زمینه تحقق اهداف سازمانی می‌باشد.

کلید واژگان: آموزش - اهداف آموزش - بهره‌وری - مدیریت - مدیریت منابع انسانی

^۱ کارشناس ارشد روانشناسی عمومی

^۲ کارشناس آموزش ابتدایی از دانشگاه فرهنگیان

^۳ کارشناس آموزش ابتدایی

^۴ کارشناس مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی

^۵ کارشناس ارشد ادبیات عرب



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

مقدمه

در جهان رقابتی امروزه، بی شک یکی از ابزارهای مهم در ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به اهداف و رسالت‌های مورد نظر، برنامه‌ها و رویکردهای نوین آموزش است؛ در این میان، آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، عنصر «انسان» و «توسعه منابع انسانی» است.

امروزه آموزش به عنوان یکی از روش‌های توسعه منابع انسانی سازمان‌ها مطرح می‌باشد. هر سازمانی به افراد آموزش دیده و باتجربه نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. پرورش انسان‌های زبده و ماهر که از آن به عنوان توسعه منابع انسانی یاد می‌شود، ضرورت اجتناب‌ناپذیری است که سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در جهان پرتغییر و تحول امروزی سخت بدان نیازمندند؛ به همین دلیل آموزش به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی مطرح بوده و همواره در تدوین برنامه‌های توسعه یا تغییرات سازمانی به عنوان عامل مهم مورد توجه قرار می‌گیرد. [۱]

بسیاری از علمای مدیریت و اقتصاد بر این باورند که در میان انواع سرمایه‌گذاری‌هایی که در جهت ارتقای بهره‌وری و نهایتاً توسعه اقتصادی و اجتماعی صورت می‌گیرد، توانمند ساختن نیروی انسانی به عنوان مؤثرترین عنصر دخیل در تحقق تلاش‌ها، مهمترین و پرسودترین رکن توسعه به شمار می‌رود. آموزش و بهسازی منابع انسانی در عصر کنونی به لحاظ شرایط خاص زمانی، یکی از وظایف اجتناب‌ناپذیر سازمان‌ها و مؤسسات محسوب می‌شود؛ این مهم اصولاً در غالب برنامه‌های آموزش مدون و کوتاه‌مدت یا درازمدت به اجرا در می‌آید. [۲]

در هر صورت به این نکته باید توجه داشت که صرفاً ارائه آموزش در قالب دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی نمی‌تواند دلیل قانع‌کننده‌ای بر بهسازی نیروی انسانی در سازمان باشد، مگر اینکه با انجام یک ارزشیابی دقیق و جامع این موضوع عیناً لمس شود. یک برنامه آموزشی نمی‌تواند با ارزش و مؤثر قلمداد شود، مگر اینکه یک ارزشیابی جامع و کامل از آن صورت گیرد. مدیران آموزشی نه تنها باید نسبت به یادگیری کارکنان پاسخگو باشند، بلکه باید نسبت به اینکه این دانش‌ها و مهارت‌ها به عملکرد شغلی کارکنان نیز انتقال یافته، پاسخگو باشند. [۳]

تاریخچه آموزش کارکنان

به حقیقت نمی‌توان تاریخچه‌ای برای آموزش عنوان نمود؛ چرا که بشر از بدو خلقت تاکنون جهت غلبه بر طبیعت و نیازهای خود در حال یادگیری و آموختن است. به طور کلی، آموزش کارکنان و اهمیت آن در علوم اداری، بعد از جنگ جهانی دوم مورد توجه دقیق قرار گرفت و تا آن تاریخ فقط سازمان‌های محدودی بودند که به تدریس و تعلیم کارکنان خود سعی وافر مبذول می‌داشتند. سپس،



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

اسمیت^۱ میلز^۲ در کتاب‌های بهسازی منابع انسانی خود، تاریخچه پیدایش و تکمیل امر بهسازی منابع انسانی را به ۴ دوره تقسیم‌بندی کرده‌اند:

الف) دوره به درجه استادی رسیدن کارگران: این دوره از حدود سال ۱۱۰۰ پس از میلاد مسیح آغاز شد و تا حدود سال ۱۸۰۰ میلادی به طول می‌انجامد. در طول این دوره مهارت‌های کارگران به طور غیررسمی، با مشاهده کارگران ماهرتر، تولیدکنندگان و یا حتی مشاهده اعضای خانواده، توسعه می‌یافت؛ فعالیت‌های شغلی، در محدوده نزدیک به منزل صورت می‌گرفت و تمرکز روی بازدهی بیش از توجه به کارآیی کارکنان بود.

ب) دوره کارآیی کارکنان یا کارگران: این دوره حدوداً از سال ۱۸۰۰ میلادی تا سال ۱۹۲۰ به طول انجامید. در این دوره کارکنان، در مقام یک نیروی مولد و تولیدکننده مورد بررسی قرار گرفتند و مدیران توجه خود را برای ایجاد عوامل محرک بر افزایش کارآیی کارکنان خود معطوف کردند و بر رضایت یا بهسازی کارکنان خود توجه کمتری داشتند.

ج) دوره رضایتمندی کارکنان: این دوره از دهه ۱۹۲۰ آغاز شد و تا سال ۱۹۴۵ ادامه یافت. بعد از جنگ جهانی دوم فعالیت‌های مربوط به بهسازی کارکنان، به دستیابی به رضایت کارکنان متمرکز شد.

د) دوره رشد کارکنان: این دوره از سال ۱۹۴۵ آغاز شده است و تاکنون نیز ادامه دارد. امروز آموزش و بهسازی، ابزارهایی برای ترقی و رشد هر یک از کارکنان و حتی اموری ارزشمند برای همه انسان‌ها محسوب می‌شوند (بدون توجه به کار و یا مقامی که در سازمان اشغال کرده‌اند). [۴]

با توجه به روند امر تکوینی بهسازی کارکنان در طول تاریخ می‌توان گفت که روش استاد - شاگردی از جمله نخستین روش‌های آموزشی یا کارآموزی بوده است. با صنعتی شدن جوامع سنتی، تولید انبوه و گسترش پیچیدگی متون و حرفه‌های تخصصی بدیهی بود که روش استاد - شاگردی نمی‌توانست پاسخگوی نیازهای گسترده مطرح شده باشد. از این دوره، آموزشگاه‌ها و مؤسسات فنی و حرفه‌ای ایجاد شدند که در این مراکز آموزشی اغلب کارکنان به آموختن می‌پرداختند و برای کار در کارخانه و بخش‌های صنعتی آماده می‌شدند. با گذشت زمان و با توسعه و گسترش سازمان‌های اداری و دولتی، لزوم آموزش کارکنان در بخش اداری و خدماتی نیز ملموس شد و مدارس و مراکزی هم برای این نوع آموزش‌ها به وجود آمدند و در خدمات دولتی، گذراندن دوره‌های آموزشی تخصصی شد. بدین ترتیب، شیوه آموزش فنون، حرفه‌ها و روش‌های فنی و اداری از شیوه استاد - شاگردی به شیوه‌های رسمی و منظم تبدیل شد و حیطة وسیعی را در برگرفت. [۵]



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

مفهوم آموزش^{۱۰}

برای واژه آموزش تعاریف بسیاری بیان شده است؛ برخی از متخصصان آموزش را عبارت می‌دانند از «کلیه کوشش‌هایی که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی و حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام و پذیرش مسئولیت‌های شغل خود می‌نماید».

سیف در کتاب خود با عنوان «روانشناسی پرورشی»، آموزش را هر گونه فعالیت یا تدبیر از پیش طرح‌ریزی شده‌ای که هدف آن ایجاد یادگیری در فراگیران می‌باشد، تعریف می‌نماید [۶]. در بسیاری از کتب مدیریت، آموزش به عنوان یک ابزار مدیریت که نیازهای مهارتی و شغلی کارکنان را رفع کرده و موجب تحقق اهداف سازمان می‌شود، تعریف شده است. [۷]

آموزش عبارت است از تمام فرایندهای متعددی که به وسیله افراد ایجاد می‌شود تا صلاحیت‌های متناسب با شغل‌های کارکنان در حال و آینده کسب شود [۸] و در همین زمینه، گاتر^{۱۱} آموزش را نوعی کوشش نظام‌دار تعریف می‌کند که هدف اصلی آن عبارت است از هماهنگ و همسو کردن آرزوها، علایق و نیازهای آن افراد با نیازها و اهداف سازمان در قالب کارهایی که از افراد انتظار می‌رود؛ شاید بتوان این تعریف را مشابه تعریف گلدستاین^{۱۲} دانست؛ وی آموزش را یاد دادن نظام‌مند مهارت‌ها، قواعد، مفاهیم یا نگرش‌هایی می‌داند که در نهایت به بهبود عملکرد در یک محیط کار منجر می‌شود. [۹]

به طور کلی آموزش در داخل سازمان‌ها به منظور بهبود و کسب مهارت‌های شغلی جدید، آماده شدن برای حرکت در مسیرهای شغلی مناسب و رفع نیازهای حرفه‌ای به کار می‌رود [۱۰] و تنها مفهوم کارآموزی، کارورزی یا تمرین عملی در یک زمینه بخصوص را در بر نمی‌گیرد، بلکه دامنه آن بقدری وسیع و گسترده می‌شود که از فراگیری یک حرفه و یا فن ساده شروع شده و به احاطه کامل بر علوم و فنون بسیار پیچیده، چگونگی رفتار و برخورد‌های مناسب در مقابل مسائل انسانی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی منتهی می‌شود. [۱۱]

اهداف آموزش

به طور کلی هدف هر فعالیت آموزشی، تغییر در رفتار عملی افراد می‌باشد که به افزایش مهارت و دانش در نزد فراگیران منجر شود، به طوری که کارکنان بتوانند شغل فعلی خود را به طور مؤثر و کارآمد انجام دهند.

آموزش دارای اهدافی از قبیل توسعه مهارت‌ها، تغییر رفتار و افزایش صلاحیت‌ها می‌باشد [۱۲]. صاحب‌نظران تربیت نیروی انسانی، اهداف متنوعی را برای آموزش ذکر کرده‌اند؛ در یک جمع‌بندی کلی می‌توان این اهداف را به صورت زیر نام برد:

- هماهنگی با تغییرات و پیشرفت‌های علمی و فناوری
- هماهنگی با تحولات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

- هماهنگی با نیازهای جدید جامعه و ارباب رجوع
 - توسعه مهارت‌های اداری، روابط انسانی و فنی
 - کسب نگرش درست و آمادگی برای ایجاد تغییر در سازمان
 - توسعه شناختی، نگرشی و دید کلی افراد نسبت به سازمان
 - تأمین نیروی انسانی به منظور جایگزین کردن افراد جدید به جای افراد خارج شده از خدمت
 - هماهنگی بازدید سیستم‌ها و فراسیستم‌های سازمان
 - فراهم آوردن زمینه‌های ارتقاء، ترفیعات و چرخش شغلی نیروی انسانی
 - بروز استعداد و توان بالقوه نیروی انسانی
 - رشد کمی و کیفی تولید
 - اثربخش و کارآمد ساختن نیروی انسانی با افزایش نگرش، رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان
 - بهره‌گیری مناسب از امکانات و پرهیز از ضایعات کاری
 - توجیه کارکنان جدید
 - بهبود بهره‌وری
 - توسعه سطوح مهارت‌های کارکنان
 - ارتقای شایستگی شغلی
 - حل مشکلات سازمانی
 - توسعه و ارتقای کارکنان در سازمان [۱۴]
- عباس زادگان نیز به نقل از گراهام (۱۹۹۸) هدف از آموزش را دستیابی به موارد زیر عنوان می‌کند:
- الف) بازده و ارتقای کیفیت
 - ب) ضایعات و نقایص کمتر
 - ج) قابلیت و انطباق بیشتر با روش‌های جدید
 - د) نیاز کمتر به نظارت دقیق
 - هـ) رضایت شغلی بیشتر که بازتاب آن عدم درخواست تغییر کار و غیبت کمتر است

تفاوت آموزش عمومی و آموزش کارکنان

برخی مدیران آموزش عمومی را مترادف آموزش کارکنان می‌دانند و معتقدند که اصول هر دو این آموزش‌ها و روند اجرای آنها یکسان می‌باشد؛ در حالی که بسیاری از کتب آموزشی و مدیریتی، بین این دو مفهوم تفاوت بسیاری قائل شده‌اند. آموزش عمومی یک



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

فرایند درازمدت می‌باشد که اهداف آموزشی را با هم ترکیب کرده تا در آینده تحقق یابند؛ در حالی که آموزش کارکنان لزوماً یک فرایند درازمدت نیست و بیشتر به تحقق اهداف در زمان حال توجه دارد. گیل نیز بین آموزش عمومی و آموزش کارکنان تفاوت قائل شده و بیان می‌دارد که آموزش کارکنان مجموعه‌ای از تمرین‌های متقابل برای توسعه و مهارت و کسب صلاحیت‌ها در محیط کار می‌باشد. [۸]

آموزش عمومی که در دبستان، دبیرستان و حتی در سال‌های اول دانشگاه تا سطح کارشناسی انجام می‌پذیرد، دارای حوزه عمل و دامنه وسیع و هدف‌های گسترده‌ای است که به وسیله آن می‌توان کودکان را برای رفتن به دبستان و از آنجا برای رفتن به دبیرستان و سپس ورود به دانشگاه و از آنجا نیز برای ورود به جامعه جهت خدمت آماده کرد؛ ولی «آموزش کارکنان دارای حوزه عمل و اهداف محدودتر و مشخص‌تری است که افراد را برای انجام کار یا وظایف خاص آماده می‌کند».

در یک نگاه دیگر، آموزش کارکنان عبارت است از هماهنگ کردن و یادآوری مهارت‌های کارکنان یک سازمان در انجام امور جاری؛ مشخصه اساسی برنامه‌های آموزش کارکنان این است که برنامه معمولاً کوتاه‌مدت و برای انجام وظایف معین در مشاغل جاری طراحی می‌شود، در حالی که آموزش عمومی برنامه‌ای است که به منظور آماده کردن کارکنان برای اشتغال در یک شغل یا حرفه دیگر به جز حرفه جاری آنها طراحی می‌شود [۱۵]. به طور خلاصه بین آموزش عمومی و آموزش کارکنان از جهت هدف، حوزه عمل، گرایش، اصول مخاطبین، نقش و وظیفه آموزشگران تمایز وجود دارد.

تمایز آموزش کارکنان از آموزش عمومی (منبع: عباس زادگان، ترک‌زاده، ۷۹، ۳۹)

آموزش کارکنان	آموزش عمومی	وجوه تمایز
محدود و مشخص شده	وسیع	حوزه
جزیی، کوتاه‌مدت و خاص	عمدتاً کلی، درازمدت و عمومی	اهداف
مسأله - مشکل‌دار	موضوع‌دار	گرایش
آندرگوژی	پداگوژی	اصول
بزرگسالان که دارای تجربیات متنوعی هستند	خردسالانی که دارای تجربیات محدودی هستند	شرکت‌کنندگان
تسهیل‌کننده جریان آموزش و یادگیری	انتقال‌دهنده محتوا	نقش آموزشگر

در هر صورت، هم آموزش عمومی و هم آموزش کارکنان موجب یادگیری شده و دانش و فناوری را از طریق تدریس و تجربه بهبود می‌بخشد.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

اهمیت آموزش

آموزش نیروی انسانی، سرمایه‌گذاری پرسودی به شمار می‌رود که بازده آن در شکوفایی و گسترش بهینه سازمان و همچنین در اعتلای فرهنگ عمومی جامعه نقش مؤثری را ایفا می‌کند. اهمیت و ضرورت آموزش بویژه بازآموزی بزرگسالان بر هیچ فردی پوشیده نیست. واژه آموزش آمیخته از اصول مهم در زندگی کاری هر سازمان است و از آنجا که مهمترین بعد این واژه، پرورش و رشد مهارت و تخصص‌های کاری است، بدان جهت پایه‌ریزی و استمرار روند آموزش در سازمان‌های امروزی نقش بسزایی در تخصصی عمل کردن و در واقع پیشرو بودن آن سازمان‌ها دارد. در واقع، آموزش کارکنان یک امر حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است که باید به طور مستمر به همراه سایر فرایندهای مدیریت مورد توجه قرار گیرد تا سایر فعالیت‌های مدیریت بتوانند سودمند واقع شوند.

آموزش در واقع یکی از راه‌های اصولی و منطقی هدایت تلاش‌های کارکنان در سازمان است و باعث به کارگیری استعدادهای نهفته، به کاراندازی قدرت تخیل و به وجود آمدن حس انعطاف‌پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد. آموزش هر چه مفیدتر و بهینه‌تر باشد، به طور وسیعی جامعه معینی را به سوی هدف‌هایی از قبیل توسعه، مهارت، تغییر و اصلاح هدایت می‌کند [۱۶] و همین تغییرات باعث می‌شود که کارکنان یک سازمان در انجام وظایف‌شان به صورت موفق‌تری عمل نمایند.

آموزش یک عامل کلیدی در توسعه محسوب می‌شود و می‌توان آن را یکی از مهمترین اقدامات برای افزایش کارآمدی سازمان دانست؛ «مطابق آمارهای موجود، شرکت‌های معمولی امریکا بیش از ۱۵۰۰ دلار در سال برای آموزش هر کارمند هزینه می‌کنند که ارقام صرف شده در مجموع معادل ۵۲ درصد کل فروش آن شرکت‌ها می‌باشد» [۱۱]

همچنین بررسی‌ها نشان داده است که آموزش، به حفظ تداوم و بقای سازمان منجر می‌شود. یک بررسی ۳ ساله در سنگاپور نشان داده است که ۱۷٪ شرکت‌های تجاری و صنعتی این کشور ورشکست شده‌اند که از این تعداد، کمتر از ۱٪ شرکت‌هایی بوده‌اند که برای کارکنانشان دوره‌های آموزشی برگزار کرده‌اند. [۱۷]

طبق بررسی جیمز از دانشگاه هاروارد، کارکنان تنها با ۲۰٪ تا ۳۰٪ توانایی‌های خودشان کار می‌کنند؛ تحقیق وی نشان داده است که اگر کارکنان آموزش ببینند و به طور شایسته برانگیخته شوند ۸۰٪ تا ۹۰٪ توانایی‌های خودشان را به کار می‌گیرند (همان منبع). با توجه به مسائل ذکر شده، افزایش بهره‌وری سازمان‌ها در گرو بهسازی منابع انسانی است و بهسازی منابع انسانی عمدتاً در گرو آموزش کارکنان است. [۱۷]

انواع آموزش کارکنان

به نظر بسیاری از صاحب‌نظران، آموزش کارکنان باید با نیازهای فردی کارکنان و مراحل متفاوت شغلی آنان متناسب باشد؛ بدین منظور طبقه‌بندی‌های گوناگونی از انواع آموزش کارکنان صورت گرفته است. در یک طبقه‌بندی از آموزش می‌توان آموزش‌ها را به صورت دو بخشی در مقابل هم قرار داد:

آموزش رسمی مقابل آموزش غیررسمی، آموزش درونی مقابل آموزش بیرونی، آموزش اولیه مقابل آموزش ثانویه، آموزش حین خدمت مقابل آموزش پس از خدمت و آموزش ویژه مقابل آموزش عمومی.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

در طبقه‌بندی‌های بیشتر بین دو نوع آموزش، یعنی آموزش رسمی و آموزش غیررسمی، بحث وجود دارد و اعتقاد بر این می‌باشد که از آموزش‌های رسمی نسبت به دیگر آموزش‌ها استفاده بیشتری به عمل می‌آید. تفاوت آموزش رسمی و غیررسمی را می‌توان در تعیین اهداف، برنامه‌ریزی و طراحی دانست. در آموزش‌های رسمی، اهداف و برنامه از قبل تعیین شده و مطابق با چهارچوب آن برنامه‌ها به اجرا در می‌آید؛ در حالی که در آموزش‌های غیررسمی چنین نیست و بر اساس شرایط و موقعیت چهارچوب فعالیت برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود؛ بدیهی است که ارزشیابی آموزش‌های رسمی نسبت به آموزش‌های غیررسمی به مراتب آسان‌تر می‌باشد. ابیلی در مقاله خود تحت عنوان «آموزش و بهسازی نیروی انسانی، یک ضرورت سازمانی»، چهار نوع آموزش را برای کارکنان پیشنهاد می‌کند که عبارتند از:

الف) آموزش قبل از خدمت: آموزشی است که افراد قبل از پیوستن به سازمان به آن نیاز دارند تا توانایی‌های لازم را برای احراز شغل کسب کنند.

ب) آموزش بدو خدمت: آموزشی است که در جهت توجیه کارکنان جدید و آشنا ساختن آنان با روند فعالیت سازمان و تشکیلات آن، وظایف محوله و قوانین مربوط به امور گوناگون انجام می‌شود.

ج) آموزش ضمن خدمت: آموزشی است که در صحنه واقعی کار و همزمان با انجام دادن وظایف شغلی به کارکنان ارائه می‌شود.

د) آموزش بعد از خدمت: آموزشی است که به منظور آمادگی بیشتر کارکنان برای ورود به دوران بازنشستگی ارائه می‌شود.

مزایای آموزش

یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمانی، آموزش کارکنان است؛ زیرا داشتن کارکنان ورزیده یکی از مهمترین عوامل در میزان کارایی و کارآمدی سازمان است. در زیر مزایای عمده آموزش کارکنان بیان می‌شود:

هر کسی در بدو ورود به سازمان، برای آشنایی با زیر و بم شغل خود، به مدت زمانی نیاز دارد. برگزاری دوره‌های آموزشی با سرپرستی مربیان کارآموده و باتجربه، زمان یادگیری را به حداقل می‌رساند و باعث افزایش بازده کارکنان می‌شود.

آموزش خاص افراد تازه‌وارد نیست، بلکه برای کارکنان باسابقه و باتجربه نیز باید بنا به ضرورت دوره‌هایی ترتیب داد. در واقع آموزش، خاص یک گروه یا منحصر به یک مقطع زمانی خاص نبوده و تمام کارکنان در طول عمر کاری خود باید به طور دائم و مستمر آموزش ببینند تا در سمتی که انجام وظیفه می‌نمایند، حداکثر کارایی و اثربخشی را داشته باشند.

یکی از وظایف اولیه هر دوره آموزشی، ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان است و انتظار می‌رود بعد از پایان دوره، بینش و نگرش مورد نظر در کارکنان به وجود آمده باشد که رفتار آنها را در جهت مطلوب و همکاری مؤثر با سازمان تغییر دهد و ذهن آنها طوری شکل گیرد که از اهداف سازمان پشتیبانی نمایند.

آموزش کارکنان به حل مشکلات عملیاتی کمک می‌کند. شکایت و نارضایتی در محیط کار مناسب ناشی از مدیریت ضعیف و بی‌اثر است و معمولاً با آموزش دادن مسئولان در زمینه‌هایی مانند روابط کارگری، روابط انسانی و رهبری می‌توان این گونه مشکلات را



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

حل کرد؛ همچنین مسائلی از قبیل ضعیف بودن روحیه کارکنان، حیف و میل منابع و ضایعات بیش از اندازه و روش‌های عملیاتی غلط یا بی‌اثر را نیز می‌توان با آموزش رفع نمود.

چنانچه سازمان نتواند نیروی انسانی مورد نیاز خود را از بازار کار (خارج از سازمان) تأمین نماید، تنها راه چاره آموزش، تربیت یا حتی بازآموزی کارکنان موجود در درون سازمان است.

آموزش برای خود کارکنان نیز مفید است، زیرا هر چه کارمند سطح دانش فنی و مهارت‌های شغلی خود را بالاتر ببرد، به همان اندازه به ارزش وی در بازار کار و در نتیجه به توانایی‌های او در کسب درآمد بیشتر افزوده خواهد شد. همچنین داشتن مهارت‌های ویژه و سودمند موجب می‌شود تا مسؤولان سازمان، ارزش و اعتبار بیشتری برای کارکنان خود قائل شوند و در نتیجه، امنیت شغلی بیشتر می‌شود. طبیعی است که کسب توانایی‌ها و مهارت‌های بیشتر به قابلیت ارتقای کارکنان برای تصدی پست‌ها و مشاغل عالی‌تر و مهم‌تر نیز خواهد افزود.

بنابراین امروزه آموزش کارکنان به عنوان امری ضروری، نه تنها در بقای سازمان‌ها و شرکت‌ها مؤثر است؛ بلکه وجه تمایز گروه‌های کاری موفق و غیرموفق نیز می‌باشد. ارائه آموزش‌ها موجب به هنگام و به‌روز شدن دانش و مهارت کارکنان در زمینه‌های شغلی و حرفه‌ای آنان می‌شود و هر چه دانش و مهارت کارکنان با نیازهای جامعه و پیشرفت‌های علمی و تغییرات فناوری هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشد، درجه اطمینان از موفقیت فرد و سازمان بالاتر می‌رود.

نتیجه‌گیری

نیروی انسانی مهم‌ترین و راهبردی‌ترین منبع یک سازمان به حساب می‌آید. یک سازمان حتی به فرض دارا بودن مجهزترین تجهیزات و تسهیلات و برخورداری از پیشرفته‌ترین فناوری، بدون بهره‌گیری از نیروی کار متخصص و تعلیم دیده توفیق کامل نخواهد داشت. به علاوه، امروزه ثابت شده است که توفیق یک کشور در زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی در گرو برخورداری از یک نظام آموزش منسجم و پویاست و تنها با داشتن چنین نظامی می‌تواند با تحولات و پیشرفت‌های اجتماعی و صنعتی همگامی داشته باشد و در میان کشورهای موفق جهان از جایگاه شایسته‌ای برخوردار شود.

ما باید آموزش را نه به مثابه هزینه سازمانی، بلکه جزو وظایف سازمانی و نوعی سرمایه‌گذاری تلقی کنیم. از آن جایی که همه ساله سازمان‌های مختلف آموزشی، پول‌های هنگفتی را برای آموزش مهارت‌های خاص صرف می‌کنند و با توجه به اینکه اجرای این برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی از لحاظ زمان، وقت بسیاری را طلب می‌کند، یک ارزشیابی دقیق و علمی که نقاط قوت و کاستی‌ها و نیز راه‌های پیشرفت و اصلاح آن و همچنین میزان تحقق اهداف و به طور کلی تصویری از وضعیت اثربخشی آموزشی این دوره‌ها را نشان دهد، ضروری می‌نماید. البته این ارزشیابی باید بر اساس اصول علمی و مبتنی بر اهداف و شرایط سازمان صورت پذیرد تا نتایج مطمئنی را به همراه داشته باشد.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

فهرست منابع

- 1) Ivancevich, John. M. (2001), *Human Resources Management*, Companies, Inc.
- ۲) جباری، لطفعلی؛ سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی در سازمانها، مجله تدبیر، شماره ۱۲۷، ۱۳۸۰.
- 3) Carr, Wendyf (2002), *Desining an Effective Training Evaluation Process* , Journal of Eurpean Industrial Trining
- ۴) ابطحی، سیدحسین، پیدایی، میرشجیل، شیوه‌های نوین ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی در سازمان‌ها، مجله مدیریت و توسعه، شماره ۱۸، ۱۳۸۲.
- ۵) ابطحی، سید حسین، «آموزش و بهسازی منابع انسانی»، انتشارات مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۷۹.
- ۶) سیف، علی اکبر، روان‌شناسی پرورشی، انتشارات آگاه، ۱۳۸۱.
- 7) Nickols, Fredrick W (2003), *Evaluating There is no cook book approach*. NSPI Journal.
- 8) Bailey , Allan (2003) ,*Training Analytics*, the CANADIAN LEARNING Journal.
- ۹) عباس زادگان، سید محمد؛ ترک‌زاده، جعفر، نیازسنجی آموزشی در سازمانها، شرکت سهامی انتشار، چاپ اول، ۱۳۷۹.
- 10) Fariduddin, Sbadab (2003), *Evaluation Standards for training effectiveness* , NGORC, Journal.
- 11) Harvey, DON & Bruce Bwin, Robert (1996), *Human Resources Mangement*, Prentice Hall Internation Edition, Inc.
- ۱۲) محمد بیگی، یزدان؛ تعیین معیارهای کاربردی سنجش میزان اثربخشی آموزشهای ارائه شده در صنایع، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، ۱۳۷۹.
- 13) Baker, Mery(1999), *Training Effectiveness assessment*. Naval .Arwarfar.Center Training System divition.
- ۱۴) بزاز جزایری، احمد؛ آموزش کارکنان بعنوان ضرورتی شناخته شده در سازمانهای اداری و صنعتی، مجموعه مقالات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۷۹.
- ۱۵) باقریزاده، سید محمد؛ مدیریت سنجده (بنیان‌ها)، تهران، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۸.
- ۱۶) ابیلی، خدایار؛ آموزش و بهسازی نیروی انسانی، مجموعه مقالات سمینار نقش نیروی انسانی در توسعه صنعت، ۱۳۷۶.
- ۱۷) سعادت، اسفندیار؛ مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، ۱۳۷۵.