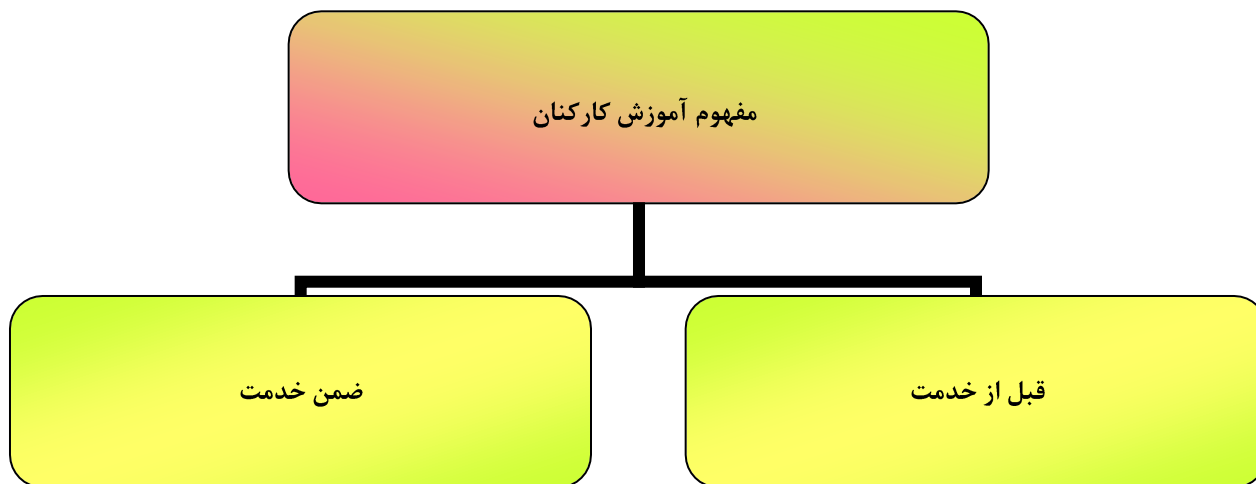


آموزش و بهسازی منابع
انسانی

مفاهیم اساسی آموزش ضمن خدمت کارکنان



تفاوت آموزش ضمن خدمت با آموزش حین کار و توسعه کارکنان

تفاوت مخاطبان در آموزشهای رسمی و آموزش ضمن خدمت

فراگیران در آموزش های رسمی	فراگیران در دوره های آموزش و بهسازی
➤ متکی به دیگران هستند تا تصمیم بگیرند که یاد گیری چه مطالبی برای آنها مهم است. ➤ اطلاعات آموزش داده شده را با کمترین پرسشی می پذیرند. ➤ در مورد اطلاعاتی که به آنها ارائه می شود کم تجربه یا بی تجربه اند. ➤ توانایی چندانی برای کمک رساندن به دیگران در فهمیدن محتوای آموزشی ندارند. ➤ انتظار دارند از دانش مهارتهای جدید خود در آینده استفاده کنند.	➤ خود تصمیم می گیرند که یاد گیری چه مطالبی برای آنها مهم است. ➤ نیاز دارند اطلاعات را بر اساس باورها و تجربیات خود مورد تایید و تصدیق قرار دهند. ➤ دارای تجربه اند و ممکن است از نقطه نظرات ثابتی بر خوردار باشند. ➤ ممکن است دارای معلومات وسیعی باشند و بتوانند اطلاعات و کمک هایی را در اختیار کارآموزان دیگر قرار دهند. ➤ انتظار دارند آنچه را می آموزند فوراً مورد استفاده قرار دهند

وجوه تمایز آموزش رسمی و آموزش و بهسازی منابع انسانی

وجوه	آموزش رسمی	آموزش و بهسازی کارکنان
حوزه	وسیع-گسترده	محدود و مشخص
اهداف	عمدتاً کلی، دراز مدت، عمومی	جزئی، کوتاه مدت، خاص
گرایش	موضوع-مدار	مسئله-مشکل-محور
اصول	پداگوژی	آندراگوژی
شرکت کنندگان	خردسالان و نوباوگانی که دارای تجربیات محدودی هستند.	بزرگسالانی که دارای تجربیات متنوعی هستند و شخصیتی تثبیت شده دارند
نقش مدرس	انتقال دهنده ی دانش و محتوا	تسهیل کننده جریان یادگیری

اهداف دوره های آموزشی ضمن خدمت

هدف کلی و کلان دوره های آموزشی:

- ✓ هماهنگ و همسو کردن کارکنان با سازمان (شناخت بهتر افراد از سازمان و اهدافش ، احساس مسئولیت و ...)
- ✓ افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان
- ✓ کاهش حوادث و ضایعات کاری و هزینه ها. **PM**
- ✓ به هنگام سازی دانش و توانش کارکنان و بهره وری
- ✓ کمک به تغییر و تحولات سازمانی
- ✓ تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان ، بهبود ارتباطات
- ✓ انطباق با شرایط و اوضاع واحوال اجتماعی
- کارگاه : ویژه گی های آموزش اثربخش

انواع آموزش های ضمن خدمت

بر حسب زمان

بینابین

بلند مدت

کوتاه مدت

بر حسب ماهیت

دانش افزایی

باز آموزی

تکمیلی

توجیهی

بر حسب هدف

تخصصی

عمومی

استراتژی های آموزش ضمن خدمت کارکنان در جهان

1) آموزش ضمن خدمت حضوری (چهره به چهره) face to face

الف) برنامه های تمام وقت

ب) برنامه های نیمه وقت: 1) برنامه عصرانه (twilight program) 2) برنامه های پایان هفته (weekends program)

2) دوره های ساندویچی Sandwich Program

3) آموزش ضمن خدمت سیار (موبایل) Mobile Inservice Education

1-3) آموزش ضمن خدمت در محل کار On the Spot training

2-3) آموزش ضمن خدمت کارکنان مناطق دور افتاده Remot-area Inservice Education

4) آموزش های چند ردیفی با استفاده از اشخاص کلیدی (Multi Tier)

5) آموزش در اوقات بیکاری Spare time Education

6) اعطای فرصت های مطالعاتی Sabbatical

7) خود آموزی کارکنان Self-study Course

8) انجمن های کارکنان Personnel Associations

9) آموزش ضمن خدمت انفرادی شده "IIE" Individulized Inservice Ed

10) موسسات ایستگاهی Unit Cluster

11) آموزش از راه دور Distance Education

روش های آموزشی

الف) روش های گروهی

1) **کنفرانس:** عبارت است از اجتماع بین دو یا چند نفر برای حل مسئله یا مسائلی خاص که در آن هر یک از اعضا دارای تجربیات و اطلاعات و فرصت اظهار نظر هستند. کنفرانسها قبلاً به دقت طرح ریزی شده اند و شخص مجربی هدایت فرایند بحث را بر عهده دارند.

2) **سمپوزیوم:** شیوه ای که در آن افراد دور هم جمع شده و به سخنرانی گروهی خاص و کوچک در ارتباط با موضوع ویژه ای گوش فرا می دهد (با شرکت صاحب نظران)

3) **سمینار:** بررسی و بحث موضوعی خاص از دیدگاه ها و چشم انداز های مختلف.

4) **فورיום:** جلسه ای که با سخنرانی یک نفر آغاز می شود و افراد حاضر به سوال و اظهار نظر می پردازند.

5) **کارگاه آموزشی:** وجود گروه های کوچک و بررسی مسئله.

6) **قضایای اداری:** در این روش یک قضیه اداری (فرضی یا حقیقی) مطرح می شود و مورد تجزیه و تحلیل حضار قرار می گیرد تا اینکه افراد به نتیجه یا راه حلی دست یابند.

7) **شبیه سازی:** از آنجا که همواره آموزش در محیط کار امکانپذیر نیست، موقعیتی شبیه آن ساخته می شود. شبیه سازی بر سه نوع است:

1-7) ایفای نقش: افراد به ایفای نقش خاصی می پردازند و سایر حضار با تحلیل عملکرد آنها نقاط قوت و ضعف آنها را بررسی می کند.

2-7) بازی های مدیریت: افراد نقش مدیران در سازمان و برخورد با مسائل بازی می کنند.

3-7) **گازیه:** ابتدا به شرکت کنندگان اطلاعاتی در باره ساختار، تشکیلات و ... سازمان داده میشود. سپس مسئله ای را مطرح واز افراد می خواهند نظرات خود را نوشته و تحویل دهند سپس استاد آنها را بررسی و تحلیل می کند.

ب) روشهای انفرادی

آموزش مکاتبه ای : شاخه ای از نظام آموزش از راه دور است که در آن فرد که در کلاس حضور نمی یابد و متون آموزشی برای او ارسال می گردد.

نحوه طراحی متون :

✓ مشخص کردن اهداف کلی درس

✓ مشخص کردن اهداف جزئی درس

✓ انتخاب محتوای مناسب : بیان کلیات و ساده و رسا بودن

✓ ارائه خلاصه درس برای هر فصل

✓ ارائه خود آتما برای هر فصل

➤ کار آموزی : به آموزش ویژه در ارتباط با حرفه گفته می شود که در آن اول به فرد آموزش داده می شود سپس از او خواسته می شود عملیات را تمرین کند.

➤ آموزش خصوصی : آموزش کارمند در محل کار توسط کارمند ارشد و مجرب

➤ آموزش در مشاغل مختلف : گردش و انجام مشاغل مختلف (خصوصاً برای مدیران)

➤ تجربه برنامه ریزی شده : چون آموزش در مشاغل مختلف از لحاظ اجرایی مشکل دارد فرد در یک شغل باقی می ماند ولی برخی کارهای سایر واحدها را بر اساس برنامه مشخص انجام می دهد .

➤ آموزش برنامه ای

ویژگی های آموزش اثر بخش (اجرا)

1. مبتنی بر نیاز سنجی (کارکنان و سازمان)
2. فراهم آوردن تجربیات یادگیری متنوع : الف) استفاده از رسانه های مختلف نظیر ویدئو، اورهد ب) استفاده از روشهای مختلف آموزشی.
3. درگیر کردن افراد در مباحث (فعال بودن شرکت کنندگان): الف) کار در گروههای فرعی ب) نظرخواهی و نقد عیدها و پیشنهادات افراد.
4. کاهش تنش های موجود : الف) معرفی افراد به یکدیگر ب) ارائه اهداف و عناوین برنامه.
5. ارتباط داشتن با تجارب و زندگی کاری افراد
6. فراهم آوردن فرصتی برای بکارگیری مطالب آموخته شده
7. تاکید بر کیفیت به جای کمیت
8. دارا بودن فعالیتهای پی گیری
9. دارا بودن زمان، مکان و امکانات مناسب
10. وجوه انگیزه

الگوهای آموزش و بهسازی منابع انسانی.

کارکردهای الگوهای آموزشی و بهسازی.

(۱) الگوها می توانند توصیفی یا تجویزی باشند.

(۲) الگوها دارای نقش های متعددی در فرایند برنامه ریزی آموزشی کارکنان هستند.

از جمله:

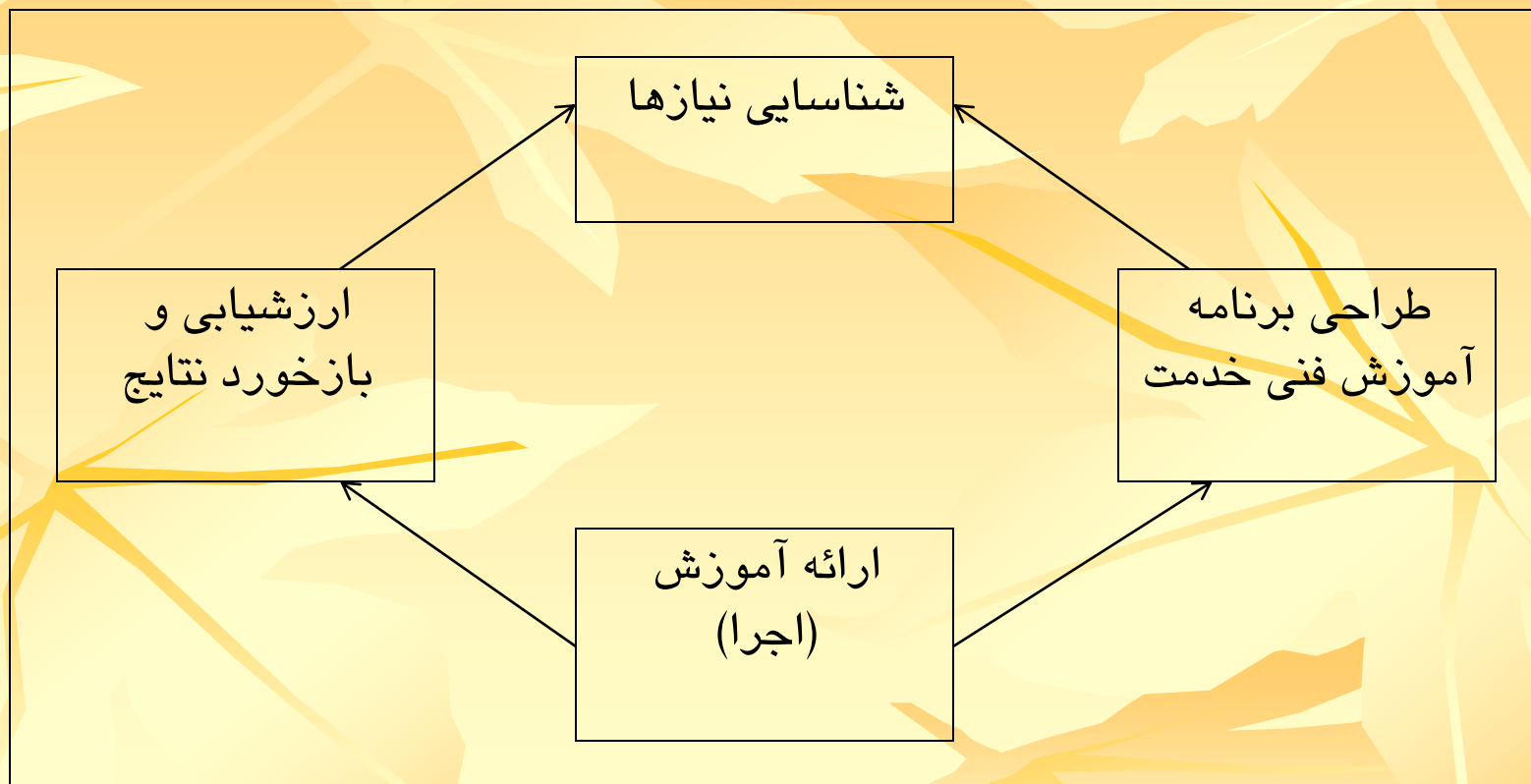
- کلیه مفاهیم و عناصری که برای درک آموزش ضمن خدمت ضروری هستند، شناسایی و معرفی می کنند.
- موجب می شوند تا از مؤلفه ها یا ابعاد مختلفی که باید مورد توجه قرار می گیرند، غفلت نکنیم.
- زبان فنی مشترک در خصوص عناصر و مفاهیم آموزش ضمن خدمت فراهم می کنند
- ارتباط بین اجزای مختلف آموزش های سازمانی را امکان پذیر می کنند

۱ الگوی نظام دار (Systematic model)

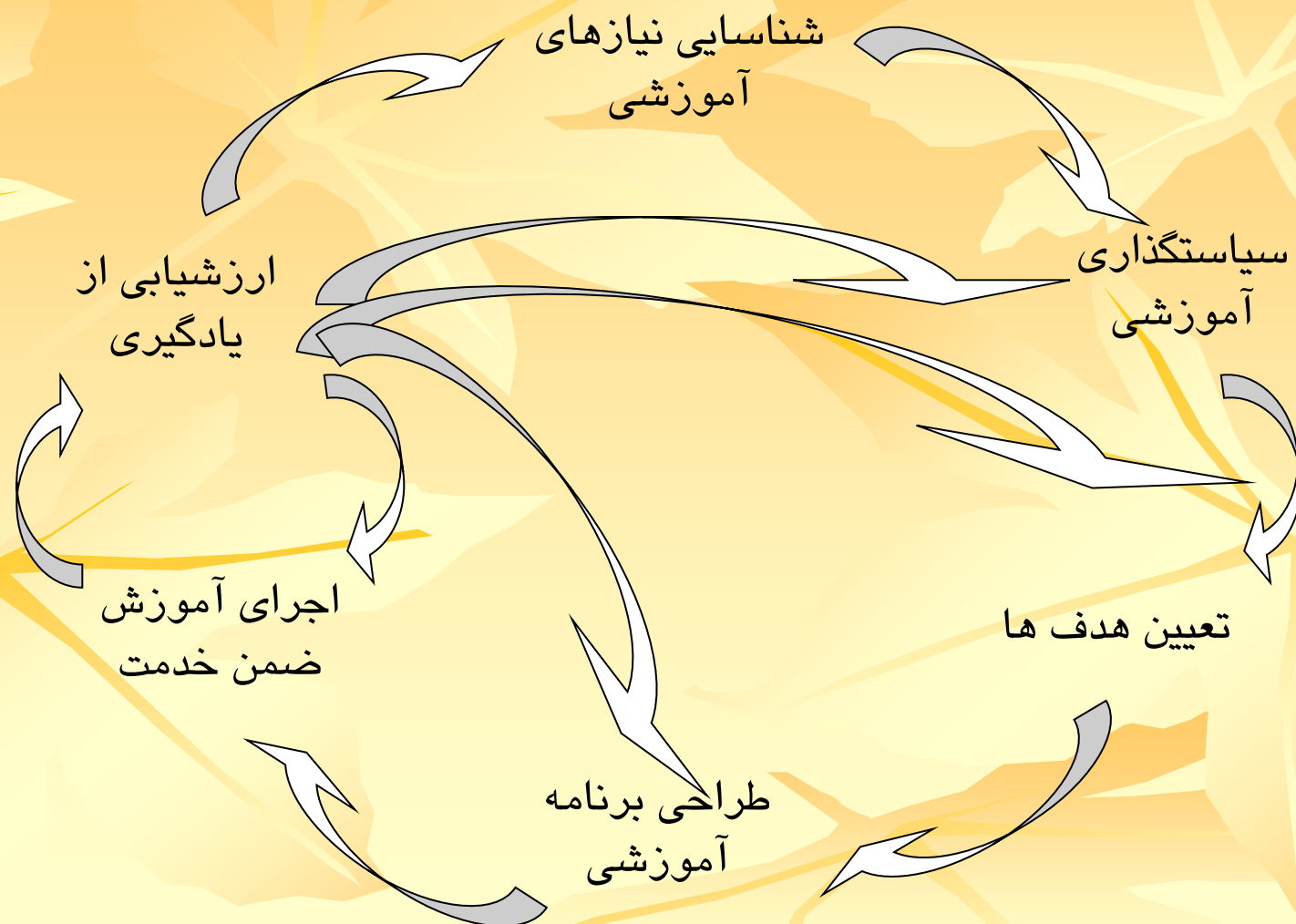
متداول ترین الگو در سازمانهای معاصر است. که بر این اولین بار در سال ۱۹۶۰ در ارتش ایالات متحده امریکا طراحی و اجرا شد. مهم ترین مولفه های آن عبارتند از:

- ۱- سیاستگذاری آموزشی
- ۲- شناسایی نیازهای آموزشی
- ۳- تدوین اهداف و برنامه آموزشی
- ۴- اجرای برنامه آموزشی
- ۵- ارزشیابی و بازبینی آموزشی ضمن خدمت

تحقیقات نشان داده است که کاربرد این الگو در سازمانها بسیار موثر و اثر بخش بوده است.
شکل زیر عناصر این الگو را نشان می دهد:



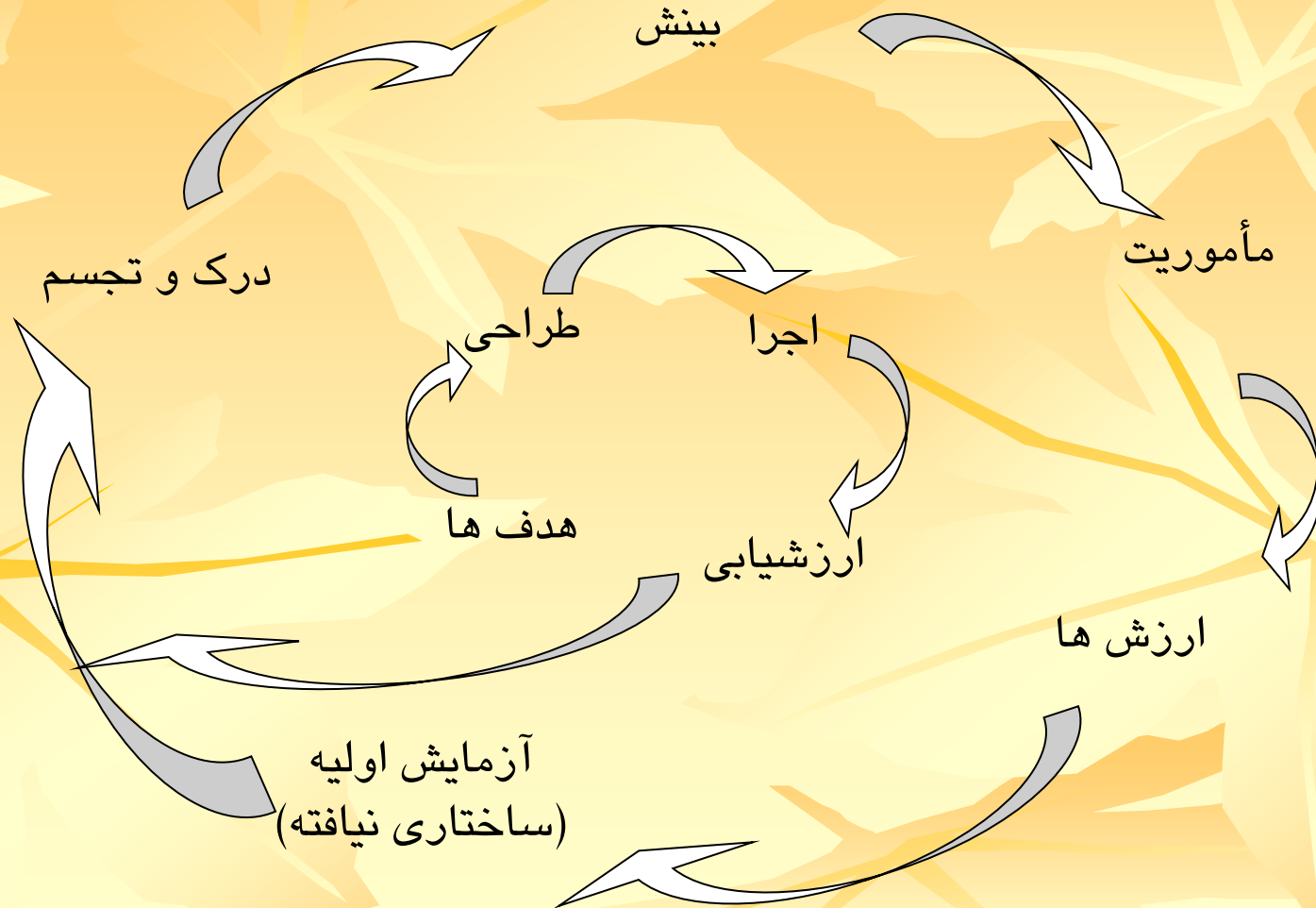
شکل زیر، الگوی بسط یافته ای را نشان می دهد که در آن ضمن توجه به نقش های متعدد ارزشیابی، مؤلفه های دیگری نیز لحاظ شده است:



ویژگی های الگو:

- در این الگو، آموزش و بهسازی در قالب مراحل و گام های متوالی تعریف می شود.
- نیازسنجی عنصر محوری و آغازین این الگو است.
- ارزیابی از نقش و جایگاه ویژه ای برخوردار است.
- ۲- الگوی انتقالی (Transitional Model)
یکی از مهم ترین انتقاداتی که به الگوی سنتی وارد شده است این است که فاقد نگرش و بینش استراتژیک و بلند مدت است یعنی آموزش در چارچوب نگرش استراتژیک انجام نمی شود. در این جا آموزش امری روز مره و عادی تلقی می شود تا سرمایه گذاری بلندمدت، از این رو در الگوی انتقالی ضمن حفظ عناصر اصلی الگوی سنتی، تغییراتی چند در الگو داده شده است.

شکل زیر این مهم را نشان می دهد:



در این الگو، چرخه درونی تقریباً همان الگوی نظام دار است و چرخه بیرونی، تفکر استراتژیک

بینش: به معنای سناریوی مطلوب در خصوص وضعیت و جایگاه سازمان
مأموریت: بیانیه ای در خصوص فلسفه و علت شکل گیری سازمان
ارزشها: ترجمه و تبدیل بینش و مأموریت سازمانی در قالب نظرات و عقاید
آزمایش اولیه: اجرای مأموریت ها و رسالت ها برای تحقق توسعه استراتژیک
درک و تجسم: دستیابی به نظرات و دیدگاههای جدید و اصلاحی و انعکاس آن
در بینش ها و مأموریت ها

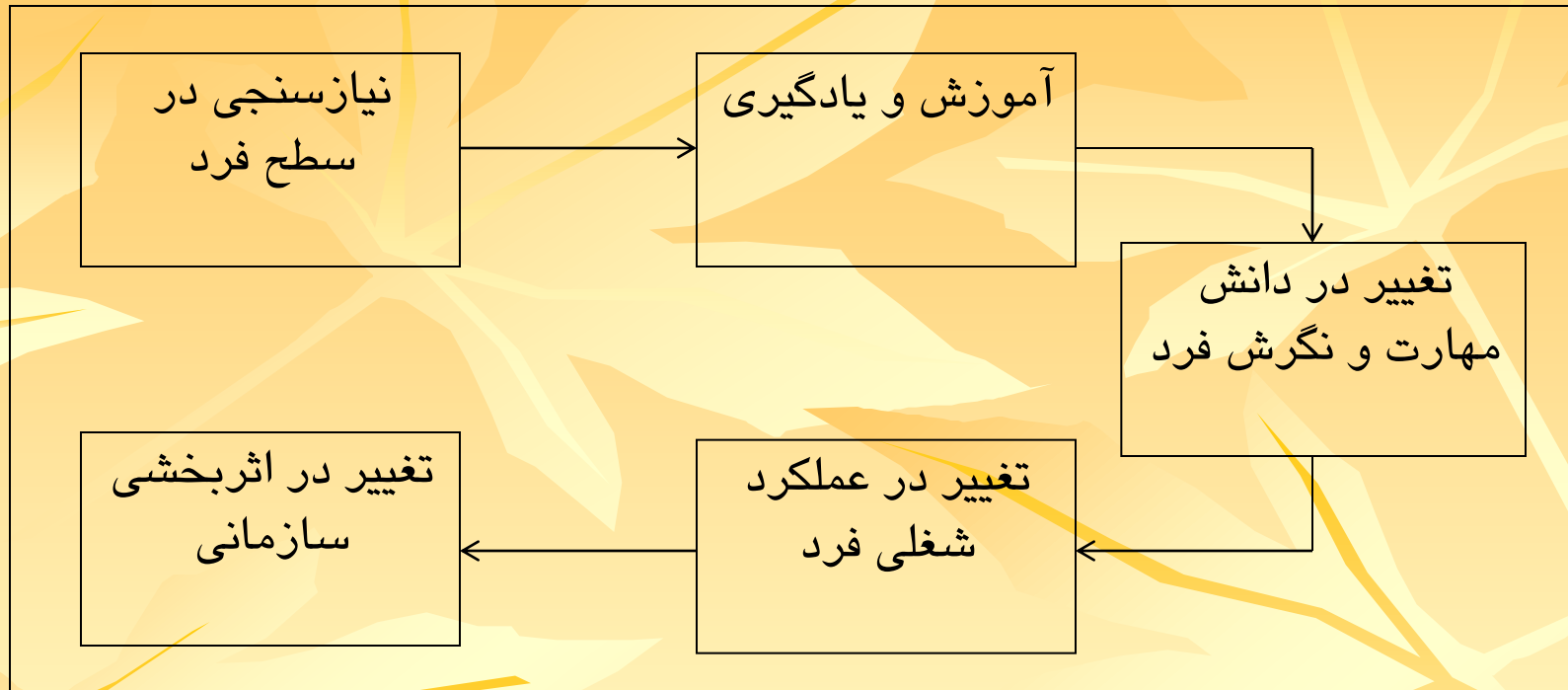
انتقادات:

الگو از دو چرخه متفاوت تشکیل شده. چرخه درونی، روشن و آشکار است ولی چرخه بیرونی (نگاه، تراتژیک به آموزش) بسیار پیچیده، مبهم و غیر ملموس است و کمتر سازمانی بدین شکل عمل می کند.
چرخه بیرونی راهنمای عملی مناسبی را برای کارشناسان آموزشی فراهم نمی کنند.

- الگوی آموزش ضمن خدمت انفرادی (Individual-Based Model)

ریشه در آموزش استاد-شاگردی دارد و یا گیرنده در محور آموزش قرار می گیرد. ایده اصلی در اینجا آن است که تفاوت های فردی و نیازهای خاص هر فرد در آموزش و بهسازی لحاظ گردد و نظام آموزش متمرکز بر بر فرد کارکنان گردد. در سایه تحقق بهسازی فردی، اثربخشی سازمانی متحقق می گردد.

شکل زیر این الگو را نشان می دهد:



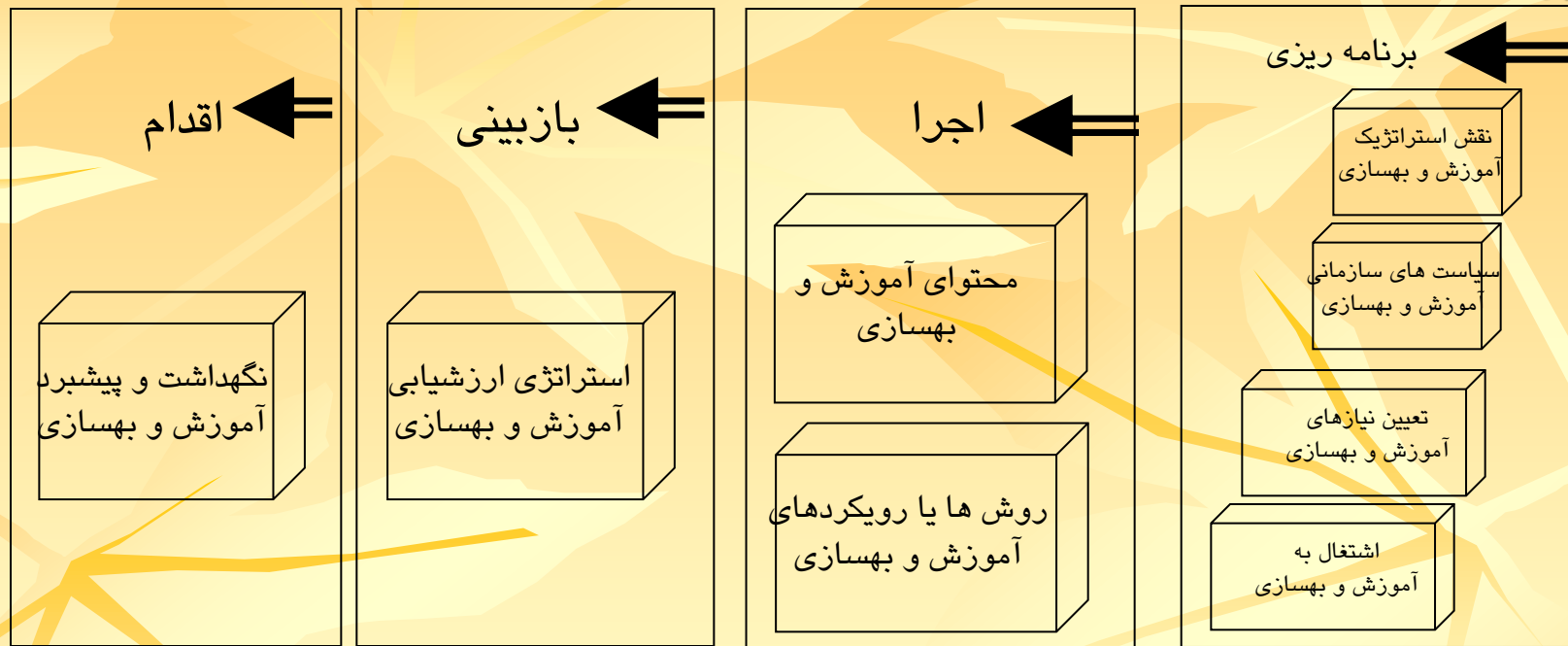
حسن: توجه نیازهای فردی و خاص، تهیه شناسنامه های آموزشی، تدارک فرصت یادگیری برای هر فرد بطور جداگانه

مشکل: تصور بر این است که بهبود عملکرد فردی الزاماً موجب بهبود اثر بخشی سازمان می گردد. اما اثر بخشی متأثر از عوامل متعددی چون نظام حقوق و پاداش، فرهنگ سازمانی و مانند آن است.

الگوهای آموزش و بهسازی:

الگوی فناوری انسانی

این الگو مقدماتاً برای وزارت دادگستری تدوین شده است. این الگو به شرح زیر است:



شکل: الگوی آموزش و بهسازی فناوری انسانی

A systematic Approach to Training

این الگو مبتنی بر اطلاعات جمع آوری شده از پیمایش های کتبی و مصاحبه های تلقی با مدیران ۲۶ بخش خصوصی و ۱۰ سازمان دولتی که نظام های آموزشی و بهسازی آنان به عنوان نمونه انتخاب شده بود تدوین شده است. همانطور که در شکل مربوطه نشان داده شده است الگوی زیربط حول محور یک چرخه ویژه طراحی، اجرا، بازبینی و اقدام (PDCA) سازمان یافته است که گاهی از آن تحت عنوان چرخه شوآرت یا چرخه دمینگ نام برده می شود (Senge, 1994)

مهمترین اصول و عناصر اصلی در این الگو عبارتند از:

- برنامه ریزی نقش آموزش و بهسازی در دستیابی به اهداف سازمانی
- تدوین سیاست ها و خط مشی های سازمانی برای اداره امور نظام آموزش و بهسازی
- تعیین نیازهای آموزش و بهسازی
- انتقال نیازها در قالب دوره های آموزش و بهسازی
- تعیین محتوای آموزش و بهسازی
- تعیین روشها و رویکردهای آموزش و بهسازی
- تعیین یا ابداع استراتژی ارزشیابی آموزش و بهسازی
- نگهداشت و اصلاح مداوم نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی (Human Technology, 1993)

۲- الگوی سرمایه گذاری در انسان:

مهمترین اصول یا عناصر این الگو به شرح زیر است:

- ایجاد نوعی تعهد عمومی و فراگیر از سطوح عالی یا عملیاتی سازمان در خصوص ضرورت پرورش و بالندگی تمام کارکنان در جهت دستیابی به اهداف سازمان
- ارزیابی و بررسی مداوم نیازهای آموزش و بهسازی تمام افراد شاغل در شرکت یا سازمان
- اقدام به آموزش و بهسازی نیروها در هنگام استخدام و سرتاسر دوران کاری آنها
- ارزشیابی سرمایه گذاری در آموزش و بهسازی بمنظور سنجش پیشرفت و بهبود اثر بخشی آینده (Johnston and Mccelland 1994)

۳- الگوی ایزو ۹۰۰۰

این الگو که توسط سازمان استانداردهای بین المللی، ۹۰۰۰ تدوین شده است. نوعی گواهینامه بین المللی است که برخاسته از نوعی جنبش و تکاپو برای کیفیت است (Hale and Westgaard, 1995). استانداردهای ایزو ۹۰۰۰، کیفیت را برای مجموعه متنوعی از تولیدات، کالاها و خدمات کنترل می کند. این گونه استانداردها برای فعالیت های آموزشی و بهسازی نیز تدوین و مدنظر قرار گرفته است.

استانداردهای ایزو ۹۰۰۰، بخش های ۹۰۰۱، ۹۰۰۲، ۹۰۰۳، ۹۰۰۴ به این فهم پرداخته اند.

عناصر مورد توجه در این استنادها یا الگو به شرح زیر است: (Hale and Westgaard, 1995)

- شناسایی کمبود مهارت ها از طریق آزمون یا سایر فنون
- تامین منابع آموزشی مناسب
- اجرای آموزش و بهسازی
- تعیین اثربخشی آموزشی از طریق آموزش یا سایر روشها
- اجرای نظارت پس از آموزش به شکل مقتضی (همان منبع، ص ۱۲۸)

۵- الگوی آموزش مؤثر

- ارتباط دادن رویدادها و نتایج آموزشی بطور واضح و صریح به نیازهای سازمانی/تجاری و هدف های استراتژیک
 - داشتن تمرکزی بسیار قوی بر مشتری در هنگام طراحی
 - تدوین و اجرای تمام فعالیت های آموزشی ضروری
 - مدیریت آموزش با نگرش سیستمی نسبت به سازمان
 - سنجش و اندازه گیری فرایند آموزش بمنظور بهبود مداوم آن
- (Brinkerhoff and Gill, 1994)