**درس سیزدهم-آموزش کارکنان و شیوه های افزایش اثربخشی آن**

****

**پرسش- برای آموزش کارکنان هزینه زیادی صرف می کنیم اما آنچه را که انتظار داریم به دست نمی آوریم. مشکل کجاست و چه باید کرد؟**

آموزش یک تواناساز است و وظیفه ظرفیت سازی دارد. استفاده عملی از ظرفیت ایجاد شده نیاز به تدابیری دارد که از جمله آنها موارد زیر می باشد :

* تفویض اختیار به کسانی که آموزش دیده و دانش و مهارتی جدید کسب کرده اند.
* ایجاد انگیزه در آموزش دیدگان برای به کارگیری آموخته هایشان
* تامین شان و منزلت برای آموزش دیده ها
* اجرای سبک های مدیریتی حمایتی و پیگیری های مدیران که نشان دهنده علاقه مندی برای به کارگیری آموخته ها و مهارت های جدید است.

مطالعات معتبر نشان داده است که بدون حمایت و تقویت بعدی مدیران از سرمایه گذاری های آموزشی در سازمان اغلب مهارت های کسب شده در برنامه های آموزشی به کار گرفته نمی شوند و به تدریج فراموش می گردند.

نیاز های آموزشی کارکنان از ارزیابی دقیق رفتار و عملکرد آنها شناسایی و تعیین می گردد تا کاملا کاربردی باشد و در کوتاه مدت به بهبود رفتار و عملکرد کارکنان و به تبع بهبود عملکرد و بهره وری سازمان منجر شود.

فهرستی از عوامل موثر بر اثربخشی آموزش ها :

به کارگیری هر یک از این عوامل ها می تواند مفید بودن آموزش ها و میزان استفاده عملی از آنها را در محیط واقعی کار به صورت تصاعدی افزایش دهد:

1. کارمندانتان را در برنامه ریزی آموزشی (هم از نظر محتوا و هم از نظر روش و زمان اجرا ) مشارکت دهید. مشارکت در برنامه ریزی مشارکت در اجرا
2. ضرورت و اجرای آموزش به اندازه چیستی و چگونگی آن مهم است. بنابراین پیش از آغاز آموزش مطمئن شوید که کارمندانتان ضرورت آموزش را درک کرده اند و برای یادگیری انگیزه و اراده کافی دارند .
3. آموزش را به صورت گروهی اجرا کنیم و در آن همه کسانی را که باید در قالب یک حرکت تیمی به کار بست دانش و مهارت های جدید بپردازند و تغییر و تحولی ایجاد کنند شرکت دهیم. حمایت همکاران شانس اجرای دانش و مهارت جدید را افزایش می دهد.
4. پیش از آغاز دوره آموزشی کارمندانتان را در مورد هدف برگزاری آن دوره و آنچه در دوره خواهد آموخت و انتظاراتی که بعد از پایان آموزش از او دارید آگاه و توجیه و متقاعد کنید. از این راه می توانید مطمئن باشید که او با حساسیت بیشتری در آموزش ها حضور خواهد داشت.
5. به کارمندتان برای آنکه شجاعت استفاده از دانش و مهارت جدید ( کسب شده از طریق آموزش ) را داشته باشد اعتماد به نفس بدهید. او را درک کنید و اشتباهات او را تحمل کنید تا توانایی به کار گیری عملی از آموخته هایش را بدست آورد.
6. هر چه رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارمندتان بیشتر باشد آموزش ها را جدی تر خواهد گرفت و برای بکارگیری آنچه آموخته انگیزه بیشتری دارد. کارمندان ناراضی و بی تعهد نسبت به فراگیری بسیاری از مطالب بی توجهند.
7. هرچه محیط آموزش و محیط اقدام (سازمان) مشابهت بیشتری با هم داشته باشند؛ امکان انتقال آموزش به سازمان و دنیای واقعی کار فراهم تر می شود. لذا استفاده از مدرسانی که تجربه عملی در سازمان دارند کاربردی تر و اثرگذار تر است.
8. روش های آموزش را متنوع کنید. زیرا افراد سبک های یادگیری متفاوتی دارند. بعضی با دیدن و بعضی با شنیدن و بعضی با تفکر انتزاعی و برخی با تمرین و تجربه بهتر یاد می گیرند. تحقیقات نشان داده است کارکنان سازمان ها آموزش های فعال (مانند مشارکت بیشتر –تمرینات عملی – بازی های آموزشی – دیدن فیلم و ...) را بیش از آموزش های منفعل ( نشستن و شنیدن) می پسندند.
9. به کارکنان تان در تصمیم گیری برای حضور و یا عدم حضور در برنامه آموزشی یا برای انتخاب دوره (موضوع) آموزشی مورد نظر اجازه انتخاب بدهید. او باید احساس کند آموزش یک فرصت و یک انتخاب است.
10. به کارکنانی که در آموزش فعال بوده اند و یادگیری خوبی داشته اند و از آنچه یاد گرفته اند استفاده مفید به عمل می آورند پاداش بدهید.
11. فرصتی فراهم کنید که کارکنانتان در فرایند آموزش مشارکت کنند و با بحث های گروهی و تمرینات گروهی و طرح و بحث مطالعه موردی به درک بهتری از مطالب دست یابند.از رویکرد و روش یادگیری عملی بیشتر استفاده کنید.
12. یکی از جذابیت دوره ها و برنامه های آموزشی حضور مدیران ارشد در این دوره هاست. به خصوص اینکه آنها را در فرایند آموزش مشارکت داده و به صورت ترکیبی همراه با مدرس به ارایه مطلب بپردازند. به این ترتیب کارکنان می توانند از تجربه متراکم مدیران در قالب رویکرد یادگیری از دیگران استفاده کنند. حضور مدیران آموزش ها را کاربردی تر می کند.

هدف از آموزش تغییر رفتار است. آموزشی موفق است که به تغییر رفتار مبادرت ورزد. از طرف دیگر نگرش فرد به کار و محیط کار بر یادگیری و تغییر رفتار او موثر است.

نوئه(1986) وجود چهار شرط را برای افزایش انگیزه یادگیری و تغییر رفتار لازم می داند:

اول: فراگیر باید احساس کند که ارزیابی و تشخیص نیاز آموزشی آن ها معتبر و دقیق بوده است و شرکت در این دوره پاسخی به تشخیص نیاز آ‌موزشی آنان بوده است.

دوم: فراگیر بایستی احساس کند که در موضوع آموزش به مهارت و تسلط لازم دست پیدا کنند.

سوم:آن ها باید نیاز به بهبود در مهارت ها را احساس کنند . برای عملکرد خوب در شغل خود ارزش و اهمیت قائل باشند و انگیزه جهت یادگیری داشته باشند.

چهارم: محیط در سازمان باید از فراگیر حمایت و فضا و شرایط لازم را برای او ایجاد کند. چنانچه کوچکترین تناقضی در میان دوره های آموزشی و برنامه توسعه قابلیت ها و مهارت های کارکنان با آمادگی محیط کار در جهت تقویت و حمایت از اجرای آموخته های فراگیران وجود داشته باشد نتیجه محسوسی حاصل نخواهد شد.

|  |
| --- |
| **باید به کسانی که دوره ها و برنامه های آموزشی را گذرانده اند به طور مکرر یاد آور شد که چه آموخته اند و اینکه از آنها چه انتظاراتی داریم. همچنین ان ها را به طور پیاپی تشویق کرد تا آنچه می دانند را در عمل و در خدمت اهداف سازمان به کار برند.** |

هدف از آموزش کارکنان :

* آموزش کارکنان ضرورتی برای ادامه حیات سازمان است.
* آموزش یک سلاح رقابتی تلقی می شود.
* یادگیری کارکنان هم با استراتژی سازمان و هم با اهداف فردی آن ها ارتباط دارد.
* بر آموزش های مستمر و دائمی و ضمن کار تاکید می شود.
* در آموزش ها علاوه بر دانش به مهارت و رفتار هم توجه می شود.
* دوره های آموزشی انتخابی وجود دارد که کارکنان می توانند از میان آنها و با توجه به تشخیص و نیاز خود انتخاب کنند.
* آموزش ها معمولا غیر دستوری اند.
* شکل هایی جدید از آموزش (از راه دور و مجازی و گروهی و یا فردی) ارایه می شود .
* اثربخشی آموزش مورد توجه جدی است و پیگیری و ارزیابی می شود .
* مسئولیت آموزش ها با مدیران اجرایی و سرپرستان مستقیم کارکنان است.
* شکست و اشتباه به عنوان منبعی موثر برای آموزش و یادگیری تلقی می شود.
* از الگو و الگوبرداری استفاده زیادی در آموزش کارکنان به عمل می آيد. این روش همان داشتن سرمشق است. بنابراین افرادی که دارای موقعیت مهم و موفقیت زیاد و دانش و تخصص بالا هستند از شانس بیشتری برای آنکه الگوی کارکنان باشند برخوردارند. لازم به ذکر است الگو باید از 3 عنصر مقبولیت و محبوبیت و موفقیت برخوردار باشد . (ابوالعلائی -1394-11-15)

منبع : کتاب کلینیک مدیریت منابع انسانی، بهزاد ابوالعلایی-صفحه 11 الی15

ما را از نظرات و تجربیات خود خود از طریق ایمیل مطلع سازید. تا با هم به اشتراک بگذاریم.

