



موانع و راهکارهای پیشنهادی را بشناسید

نقش آموزش اثربخش در توسعه منابع انسانی

اهداف آموزشی

امید است خوانندگان محترم پس از مطالعه این مقاله:

ویژه گی های یک آموزش اثربخش را شرح دهند.

موانع آموزش اثربخش در توسعه منابع انسانی را توضیح دهند.

راهکارهای بنیادی برای افزایش اثربخشی آموزشی را بیان کنند.

زهرا صدر ممتاز

مربی مرکز آموزش بهورزی
دانشگاه علوم پزشکی گیلان



لیلا عرب مفرد

مربی مرکز آموزش بهورزی
دانشگاه علوم پزشکی گیلان



سودابه کارگر

مربی مرکز آموزش بهورزی
دانشگاه علوم پزشکی گیلان



ژاله نصرتی

مربی مرکز آموزش بهورزی
دانشگاه علوم پزشکی گیلان





چکیده

آموزش اثربخش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها، نقش کلیدی در افزایش بهره‌وری، توانمندسازی کارکنان و ارتقای کیفیت عملکرد دارد. (۱) با وجود اهمیت آموزش، بسیاری از سازمان‌ها در دستیابی به اثربخشی مطلوب با چالش‌هایی همچون ضعف نیازسنجی، نبود ارزیابی واقعی از دوره‌ها، محدودیت منابع و مقاومت کارکنان روبه‌رو هستند. (۲) این مقاله ضمن بررسی مفهوم و اهمیت آموزش اثربخش، مهم‌ترین موانع موجود در مسیر اجرای آن را تحلیل کرده و در پایان راهکارهای عملی و قابل پیاده‌سازی برای ارتقای کیفیت آموزش در سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند.

مقدمه

در عصر رقابتی امروز، سرمایه انسانی مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها محسوب می‌شود. (۳) اجرای آموزش و بهسازی منابع انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به‌طور مؤثر فعالیت‌شان را ادامه دهند و بر کارایی خود بیفزایند. از طرفی از مهم‌ترین خصیصه سازمان‌های امروزی تغییر و تحول است. (۴) آموزش نیروی انسانی نه‌تنها برای ارتقای مهارت‌های فنی و حرفه‌ای ضروری است، بلکه موجب بهبود توانمندی‌های رفتاری، افزایش انگیزه، نوآوری و ارتقای فرهنگ سازمانی می‌شود. با این حال، آموزش زمانی ارزشمند و اثرگذار خواهد بود که بر اساس نیازهای واقعی سازمان و کارکنان طراحی شده و نتایج آن در عملکرد فردی و سازمانی قابل مشاهده باشد. (۵)

مفهوم توسعه منابع انسانی

نیروی انسانی امروزه، به‌عنوان یک سرمایه ارزشمند و پویا مطرح می‌شود که قدرت باز تولید دارد. مقوله توسعه منابع انسانی یکی از مؤلفه‌های کلیدی است که در سازمان‌ها و در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح است. (۶) برخی از مؤلفه‌های

توسعه منابع انسانی عبارتند از: ارتقای آگاهی و دانش کارکنان، ارتقای قابلیت‌های کارکنان، توسعه مهارت‌های انجام کار، به‌روزرسانی اطلاعات کارکنان و درست انجام دادن کارها (۷)

مفهوم و اهمیت آموزش اثربخش

آموزش اثربخش به برنامه‌ای گفته می‌شود که بتواند تغییر قابل اندازه‌گیری در دانش، نگرش یا رفتار کارکنان ایجاد کند. (۸)

ویژگی‌های یک آموزش اثربخش عبارتند از:

- مبتنی بر نیازهای واقعی و دقیق باشد.
- هدفمند و دارای معیارهای سنجش باشد.
- مرتبط با وظایف شغلی و اهداف سازمان ارایه شود.
- قابلیت انتقال به محیط کار را داشته باشد.
- قابلیت ارزیابی با مدل‌های علمی داشته باشد، مانند «کرک‌پاتریک» که یکی از شناخته‌شده‌ترین مدل‌های ارزیابی اثربخشی آموزش است و فرآیند ارزیابی را در چهار سطح انجام می‌دهد. (۹) این مدل میزان موفقیت برنامه‌های آموزشی را از رضایت اولیه شرکت‌کنندگان تا نتایج نهایی سازمان اندازه‌گیری می‌کند. (۱۰)

سطوح چهارگانه مدل کرک‌پاتریک عبارتند از:

- سطح واکنش:** میزان رضایت و برداشت شرکت‌کنندگان از دوره آموزشی
- سطح یادگیری:** سنجش دانش و مهارت‌های جدید افراد پس از دوره
- سطح رفتار:** بررسی میزان انتقال آموخته‌ها به محیط واقعی کار و تغییر رفتار شغلی

سطح نتایج: سنجش پیامدهای نهایی آموزش بر عملکرد سازمان، مانند افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها یا بهبود کیفیت (۹)

اهمیت آموزش اثربخش شامل موارد زیر است:

- افزایش بهره‌وری و کیفیت عملکرد
- بهبود رضایت و انگیزش شغلی
- تقویت توانمندی‌های رقابتی سازمان
- کاهش اشتباهات، هزینه‌ها و دوباره‌کاری‌ها
- پرورش جانشینان مدیریتی (۱۱)

انواع آموزش در سازمان:

۱. آموزش قبل از خدمت (کوتاه مدت): برای آماده‌سازی نیروهای جدید
۲. آموزش‌های بدو خدمت (توجیهی): برای توجیه و هماهنگی کارکنان تازه وارد
۳. آموزش‌های ضمن خدمت (بعد از ورود به خدمت): برای به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های کارکنان (۴)

اهداف مشترک سازمان‌ها از آموزش منابع انسانی

هماهنگ و همسو کردن کارکنان با اهداف سازمان، افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان، کاهش حوادث و ضایعات کاری، بهنگام‌سازی دانش و توانایی نیروی انسانی، کمک به تغییر و تحولات سازمانی، انطباق با شرایط، اوضاع و احوال اجتماعی و تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان از جمله اهداف هر سازمان در آموزش منابع انسانی است. (۴)

مراحل فرآیند آموزش منابع انسانی

به‌طور کلی فرآیند آموزش شامل سه مرحله برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی است. در مرحله برنامه‌ریزی، تعیین نیازهای آموزشی، اهداف آموزشی، سازماندهی محتوای آموزشی، انتخاب فنون و روش‌های آموزشی و شناسایی منابع آموزشی انجام می‌شود.

در مرحله اجرای آموزش، باید توجه داشته باشیم که انتخاب مدرسان، منابع مناسب و مدیریت اجرای مؤثر دوره‌ها اهمیت بالایی دارد. (۴)

ارزشیابی اثربخشی آموزش، یعنی این‌که تا حدودی تعیین کنیم آموزش‌های انجام شده تا چه اندازه باعث ایجاد دانش فنی، رفتارها و مهارت‌های مورد نیاز سازمان به صورت علمی و کاربردی شده است. ارزشیابی اثربخش به میزان تحقق اهداف آموزشی، نتایج قابل مشاهده از کارآموزان در اثر آموزش‌های اجرا شده، میزان انطباق رفتار کارآموزان با انتظاراتی نقش سازمانی، میزان درست انجام دادن کار مورد نظر و میزان توانایی‌های ایجاد شده در اثر آموزش‌ها برای دستیابی به هدف‌هاست. (۴)

موانع آموزش اثربخش در توسعه منابع انسانی

ضعف در نیازسنجی آموزشی: در بسیاری از سازمان‌ها، آموزش‌ها بدون تحلیل دقیق از نیازهای واقعی یا صرفاً بر اساس سلیقه مدیران انتخاب می‌شود. (۱۱)

پیامدها: اتلاف منابع، عدم تناسب محتوا با نیاز کارکنان و کاهش اثرگذاری است.





دیگر این‌که برای به وجود آوردن انگیزه در دوره‌های آموزشی کارکنان، باید سعی کنیم محیط کار را برای اجرای آموخته‌های علمی کارکنان آماده و وسایل و ابزار و اختیارات لازم را به موازات مسؤولیت‌ها به آنان واگذار کرد تا آثار آموزش کارکنان در سازمان ملموس باشد.

منظور کردن آموزش‌های مختلف از جمله آموزش مدیریت، آموزش بزرگسالان، آموزش‌های مربوط به جامعه‌پذیری و تخصص‌های شغلی و استمرار آن‌ها در نظام آموزش کارکنان الزامی است. به منظور تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره‌گیری هرچه مؤثرتر از این نیرو، بی‌شک آموزش یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین تدابیر و عوامل برای بهبود امور سازمان به‌شمار می‌رود. (۴)

راهکارهای پیشنهادی برای افزایش اثربخشی آموزش

۱. **انجام نیازسنجی علمی و دقیق:** استفاده از روش‌های مختلف مانند، مصاحبه با کارکنان و مدیران، تحلیل شغل، پرسشنامه، ارزیابی عملکرد
۲. **طراحی برنامه آموزشی مبتنی بر مدل‌های استاندارد** به‌عنوان مثال: استفاده از مدل چهار مرحله‌ای کرک‌پاتریک (رضایت، یادگیری، رفتار، نتایج)
۳. **تقویت انگیزه کارکنان:** ارائه گواهینامه معتبر، تشویق و حمایت مدیران، ایجاد مسیر پیشرفت شغلی برای کارکنان آموزش‌دیده
۴. **تضمین انتقال آموخته‌ها به محیط کار:** مربی‌گری و مانیتورینگ بعد از دوره، تعیین اهداف کاربردی

نبود برنامه‌ریزی و طراحی آموزشی استاندارد: فقدان ساختار مشخص برای طراحی محتوا، تعیین اهداف رفتاری یا تعیین شاخص‌های ارزیابی، مانع مهمی برای اثربخشی آموزش است.

مقاومت کارکنان نسبت به آموزش: دلایل مقاومت ممکن است شامل کمبود انگیزه، ترس از تغییر، تجربه‌های ناموفق قبلی یا عدم باور به کارآمدی دوره باشد. (۱۲)

انتقال نیافتن آموخته‌ها به محیط کار: بسیاری از دوره‌ها خوب برگزار می‌شوند، اما ممکن است آموزش‌ها به علت نبود حمایت مدیران، نبود فرصت کاربردی‌سازی یا ناسازگاری محیط کار با محتوای آموزش در محیط واقعی کار به رفتار قابل مشاهده تبدیل نشوند. (۹)

محدودیت منابع مالی و زمانی: بودجه ناکافی یا فشار کاری زیاد باعث می‌شود سازمان‌ها آموزش را غیرضروری و هزینه‌زا تلقی کنند. (۲)

کیفیت پایین مدرسان و محتوای آموزشی: در برخی دوره‌ها، محتوا به‌روز نیست یا مدرس توانایی انتقال مؤثر مطالب را ندارد. (۱۱)

نبود سیستم ارزیابی معتبر: اگر اثربخشی دوره‌ها سنجیده نشود، امکان بهبود برنامه‌ها و تصمیم‌گیری دقیق وجود نخواهد داشت. (۱۰)

راهکارهای حل مشکلات آموزش منابع انسانی

می‌بایست امور آموزش کارکنان را به افرادی محول کرد که دارای دانش، تعهد، آگاهی، مهارت، تجربه و سابقه قابل قبولی در امر آموزش باشند، در این صورت مشاهده خواهیم کرد که برنامه‌ریزی و اجرای صحیح دوره‌های آموزشی کارکنان چه اثرات مفید و مؤثری به همراه خواهد داشت. برای تقلیل موانع و مشکلات آموزش کارکنان بهتر است آموزش کارکنان در کلیه سطوح سازمانی به موازات یکدیگر صورت پذیرد و اگر امکانات، اجازه این کار را نداد، آموزش از سطوح بالای سازمان شروع و به سطوح پایین‌تر تسری پیدا کند، تا بدین وسیله یک زبان مشترک بین مدیریت و سایر کارکنان به وجود آید.

پس از آموزش، فراهم کردن فرصت تمرین در محیط واقعی کار

۵. بهره‌گیری از روش‌های نوین آموزش: مانند یادگیری ترکیبی (Blended learning)، آموزش مبتنی بر پروژه، واقعیت مجازی و شبیه‌سازی، دوره‌های آنلاین تعاملی (۱۳)

مزایا و معایب آموزش الکترونیکی: آموزش سنتی در سال‌های اخیر از امکاناتی برخوردار شده که تمامی آن‌ها دستاوردهایی از توسعه فناوری، دانش و مهارت‌های فردی‌اند. در اواخر دهه ۹۰ جهان جذب تحولی عظیم در نظام آموزشی به نام یادگیری الکترونیکی شد. این تحول به دلیل برخورداری از امکانات وسیع فناوری روز و فارغ بودن از محدودیت‌های زمان، مکان و انعطاف‌پذیری زیاد راه‌حل خوبی برای بسیاری از مشکلات آموزش سنتی است. اما در عین حال کاهش تعامل رودررو، ضعف در انگیزش و نبود حس گروهی لازم از چالش‌های اصلی آن محسوب می‌شود. (۷)

۶. انتخاب مدرسان حرفه‌ای و به‌روزرسانی محتوا: مدرسان باید تجربه عملی، توانایی ارتباط مؤثر و تسهیل یادگیری را داشته باشند و از منابع به‌روز استفاده کنند.

۷. ارزیابی دوره‌ها و استفاده از نتایج آن: با استفاده از ابزارهایی مانند آزمون‌های قبل و بعد از دوره،

مشاهده رفتار در محیط کار، تحلیل عملکرد و پرسشنامه رضایت‌سنجی (۱۳)

نتیجه‌گیری

آموزش اثربخش، یکی از ارکان حیاتی توسعه منابع انسانی است و اجرای درست آن می‌تواند سازمان‌ها را در مسیر بهره‌وری، نوآوری و توسعه پایدار قرار دهد. با شناسایی موانع و اجرای راهکارهای پیشنهادی، می‌توان بهبود قابل توجهی در کیفیت آموزش‌ها و تأثیر آن‌ها بر عملکرد کارکنان ایجاد کرد. (۳) سازمان‌ها باید نگاه هزینه‌ای به آموزش را کنار گذاشته و آن را به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری راهبردی در رشد و بقای خود در نظر بگیرند.

پیشنهادها

پیشنهاد می‌گردد با رویکردی هوشمندانه، نخست نیازسنجی دقیق پیش از هر دوره آموزشی صورت گیرد و آموزش‌ها با اهداف استراتژیک سازمان پیوند زده شوند؛ سپس با بهره‌گیری از روش‌های تعاملی و کاربردی و تقویت حمایت مدیران، زمینه برای تغییر رفتار فراهم آید تا با طراحی شاخص‌های مشخص و ایجاد نظام پاداش برای کاربرد آموخته‌ها ایجاد انگیزه شود، نیز پیشنهاد می‌شود، از فناوری‌های آموزشی نوین برای تثبیت این نتایج ارزشمند استفاده گردد.

منابع

۱. ابطحی سیدحسین. مدیریت منابع انسانی انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی؛ ۱۳۹۸.
۲. میرسپاسی ناصر. مدیریت منابع انسانی و روابط کار. تهران: نشر میر؛ ۱۳۹۶.
3. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page 2021.
۴. میر فهمیمه، جهان‌دیده مرضیه. ضرورت و جایگاه آموزش منابع انسانی در سازمان‌ها. مجله بین‌المللی پژوهش ملل، ۱۴:۱۳۹۷؛ (۳۹).
۵. فرهادی محمد. نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها. تهران: انتشارات راهبرد؛ (۱۳۹۸).
۶. عبداللهی مژگان، فتحی واجارگاه کوروش، تقی پور ظهیر علی و رحیمیان حمید. شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی. فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۳۹۴؛ ۶ (۴).
۷. حبیبی کلهرودی حسن. تأثیر آموزش الکترونیکی بر توسعه منابع انسانی. همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، ۶ تیر ۱۳۹۸.
۸. قلی‌پور آرش. رفتار سازمانی پیشرفته. نشر سمت؛ ۱۳۹۵.
9. Kirkpatrick D, Kirkpatrick J. Evaluating Training Programs: The Four Levels. Berret t- Koehler 2006.
۱۰. صابری مهدی و همکاران. ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان با مدل کرک‌پاتریک. فصلنامه مدیریت دولتی؛ ۱۳۹۷.
۱۱. عسگری فاطمه و همکاران. تأثیر آموزش مبتنی بر نیازسنجی بر عملکرد کارکنان. فصلنامه توسعه مدیریت؛ ۱۴۰۰.
۱۲. حسینی سید مهدی. تحلیل موانع آموزش اثربخش در سازمان‌ها. مجله مدیریت توسعه منابع انسانی بررسی موانع و ارائه راهکارهای اجرایی؛ ۱۳۹۴.
13. Baldwin T. T, Ford J. K. Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. Personnel Psycholog 1988.