



r_heydari1121@yahoo.com

راحله حیدری

کارشناسی ارشد مدیریت و برنامه‌ریزی، کارشناس مسئول آموزش سازمان نظام‌مهندسی ساختمان استان تهران

۱- چکیده

همواره آموزش‌های ضمن خدمت به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی در افزایش بهره‌وری شغلی کارکنان شناخته می‌شود. در دنیای امروز که با تغییرات بسیار سریع ابزارها و فناوری‌های نوین مواجه هستیم، یادگیری مداوم و به‌روز بودن مهارت‌ها ضروری بوده و نیاز به آموزش عمومی و تخصصی محسوس است. این نوشتار علاوه بر بررسی و تحلیل اهمیت و ضرورت برقراری آموزش‌های مستمر ضمن خدمت برای کارکنان در سازمان‌ها می‌پردازد و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی، دلایل اصلی برگزاری این نوع آموزش‌ها و مراحل نیازسنجی، طراحی و ارزیابی نتایج برگزاری آن‌ها را تشریح می‌کند.

۲- مقدمه

در عصر حاضر، با تغییرات سریع در فناوری و نیازهای بازار، سازمان‌ها به دنبال راهکارهایی هستند که بتوانند اطلاعات تخصصی و مهارت‌های مرتبط با شغل کارکنان خود را به‌روز نگاه‌دارند و بهره‌وری آن‌ها را افزایش دهند. آموزش‌های ضمن خدمت به عنوان یکی از این راهکارها، نقش مهمی در ارتقاء سطح دانش و مهارت‌های کارکنان ایفا می‌کند. این نوع آموزش‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا با تغییرات قوانین و ابزارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و سایر عوامل محیطی سازگار شوند و توانایی‌های خود را در انجام وظایف شغلی بهبود بخشند. با این حال، بسیاری از تصمیم‌گیرندگان ارشد و میانی سازمان‌ها به اهمیت این آموزش‌ها توجه کافی ندارند و با وجود برقراری آن‌ها با صرف هزینه‌های بالا،

بررسی میزان تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت در بهره‌وری شغلی کارکنان [۱،۲]



ماهنامه فنی و مهندسی شمس
شماره ۱۲۶ - زمستان ۱۴۰۳
www.shams-irceo-ir

می‌توانند شامل کارگاه‌های عملی، سمینارها و آموزش‌های آنلاین باشند. برای موفقیت در اجرای این دوره‌ها، انتخاب مدرسان مجرب و استفاده از روش‌های آموزشی متنوع می‌تواند به افزایش جذابیت و اثربخشی دوره‌ها کمک کند. علاوه بر این، فراهم کردن محیطی مناسب و منابع لازم برای یادگیری، از جمله تجهیزات و مواد آموزشی، اهمیت ویژه‌ای دارد. اجرای مؤثر دوره‌های آموزشی



آموزش‌های ضمن خدمت به‌طور خاص برای پر کردن شکاف‌های مهارتی و بهبود عملکرد کارکنان طراحی شده‌اند.

ضمن خدمت نه تنها به بهبود مهارت‌های کارکنان کمک می‌کند، بلکه به افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری کلی سازمان نیز منجر می‌شود. این فرایند، سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی و آینده سازمان محسوب می‌شود.

۳-۴- ارزیابی

ارزیابی اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت در قالب برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت، به مدیران این امکان را می‌دهد که بفهمند آیا آموزش‌ها به اهداف خود رسیده‌اند یا خیر. این ارزیابی می‌تواند شامل بررسی تغییرات در عملکرد کارکنان، میزان رضایت شغلی آن‌ها، و تأثیر آموزش بر کیفیت خدمات ارائه شده باشد. به علاوه، ارزیابی می‌تواند به شناسایی نقاط ضعف و قوت برنامه‌های آموزشی کمک کند و زمینه‌ساز بهبود مستمر آن‌ها باشد.

از بین روش‌ها و مدل‌های ارزیابی از جمله روش دفیلبیس، روش ادیورنه، مدل هدف مدار تایلر، آزمایش اجتماعی، ارزشیابی مبتنی بر مدافعه، مدل سالیوان، روش آموزش، مداخله، تأثیر (T.V.S) و... یکی از بانفوذترین مدل‌های ارزیابی و سنجش مدیریت منابع انسانی مدل کرک پاتریک می‌باشد که توسط دونالد کرک پاتریک توصیف شده است. از این مدل بیش از چهل سال است که در سازمان‌هایی که به دنبال سود بیشتر هستند، به منظور ارزیابی از دوره‌های آموزشی استفاده می‌شود [۴ و ۵]...

کرک پاتریک دلایل اصلی ارزیابی اثربخشی آموزش ضمن خدمت را چنین بیان می‌کند:

نتایج مطلوبی از آن‌ها به دست نمی‌آوردند [۳].

آموزش‌های ضمن خدمت به‌طور خاص برای پر کردن شکاف‌های مهارتی و بهبود عملکرد کارکنان طراحی شده‌اند. این آموزش‌ها می‌توانند شامل دوره‌های تخصصی، کارگاه‌های آموزشی و حتی آموزش‌های از راه دور بر بستر اینترنت باشند که به کارکنان این امکان را می‌دهند تا به‌روزترین اطلاعات تخصصی و مهارت‌ها را کسب کنند.

۳- اهمیت و ضرورت آموزش و ارزیابی نتایج آن

همواره آموزش به عنوان یکی از ارکان اصلی توسعه انسانی، در جنبه‌های مختلف زندگی بشر تأثیرگذار بوده و به عنوان ابزاری مهم برای انتقال دانش و مهارت‌ها شناخته شده است و در تمام جنبه‌های زندگی فردی و اجتماعی از جمله فرهنگ، اقتصاد، سیاست و نظامی نمود یافته است. برخی از مدیران بر این باورند که آموزش می‌تواند تمامی مشکلات سازمانی را حل کند و با روانه‌سازی کارکنان به دوره‌های آموزشی، به دنبال کاهش این مشکلات هستند. اما این رویکرد و عدم دستیابی به نتیجه مطلوب و مورد انتظار با وجود صرف هزینه‌های زیاد ممکن است منجر به از بین رفتن اعتماد به

فعالیت‌های آموزشی شود [۴]. بنابراین، پیش از هر اقدامی برای آموزش، باید در مسیر شناسایی وضع موجود و نیازسنجی دقیق مشخص شود که شکاف‌های عملکردی به چه عواملی برمی‌گردد و در صورتیکه این شکاف‌ها ناشی از ضعف توانمندی‌های کارکنان باشد، طراحی فعالیت‌های آموزشی متناسب با نیازهای آن‌ها ضروری است.

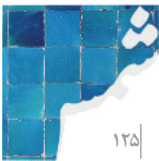
۴- مراحل طراحی، اجرا و ارزیابی اثربخشی آموزش

۴-۱- طراحی

پس از نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی در سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. با برنامه‌های مدون آموزشی، می‌توان یادگیری را در سازمان نهادینه و حتی به فرهنگ سازمانی تبدیل کرد. مرحله بعدی اعتباربخشی آموزشی است که به شناسایی نقاط قوت و ضعف برنامه‌ها کمک می‌کند. سپس برنامه آموزشی اجرا می‌شود و در نهایت، ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی انجام می‌گیرد. این ارزیابی شامل تعیین میزان انطباق رفتار کارکنان با انتظارات مدیران، میزان اجرای صحیح کار، و بهبود شاخص‌های موفقیت کسب و کار است.

۴-۲- اجرا

اجرای دوره‌های آموزشی ضمن خدمت یکی از مراحل کلیدی در فرایند توسعه منابع انسانی در سازمان‌هاست. از آنجایی که این دوره‌ها به منظور ارتقاء مهارت‌ها و دانش کارکنان طراحی می‌شوند،



- ۱- توجیه دلایل وجودی واحد آموزش با نشان دادن نقش و اهمیت آن در تحقق اهداف و رسالت‌های سازمان؛
- ۲- تصمیم‌گیری لازم در خصوص تداوم داشتن یا تداوم نداشتن یک برنامه آموزشی؛
- ۳- کسب اطلاعات در مورد اینکه چگونه می‌توان برنامه‌های آموزشی را در آینده بهبود داد.



همواره آموزش‌های ضمن خدمت به‌عنوان یکی از ابزارهای کلیدی در افزایش بهره‌وری شغلی کارکنان شناخته می‌شود.

۵- ضرورت آموزش ضمن خدمت در سازمان‌ها

آموزش ضمن خدمت مؤثرترین ابزار مدیران برای مقابله با تغییرات محیطی و ارتقاء کیفیت خدمات است. اگر این آموزش‌ها به‌طور منظم و هدفمند و بر اساس نیازهای واقعی کارکنان طراحی و اجرا شوند، می‌توانند به بهبود عملکرد کارکنان و سازمان منجر شوند. همچنین، این آموزش‌ها به افزایش مهارت‌های مدیران و رضایت کارکنان و مشتریان کمک می‌کند.

۶- دلایل اصلی برگزاری و اهمیت آن

۱-۶- رشد استعدادها

فراهم کردن فرصت‌های آموزشی برای کارکنان، به فعال شدن استعدادها بالقوه آن‌ها کمک می‌کند. این رشد استعدادها نه تنها به نفع کارکنان است، بلکه به سازمان نیز کمک می‌کند تا از توانمندی‌های بیشتری بهره‌برداری کند [۴].

۲-۶- توسعه منابع انسانی

آموزش و تغییر نگرش کارکنان از ابزارهای مهم توسعه منابع انسانی در سازمان‌هاست. این تغییر نگرش می‌تواند به بهبود فرهنگ سازمانی و افزایش همکاری میان کارکنان منجر شود.

۳-۶- تربیت ذهنیت کل‌نگر

کارکنان باید دارای ذهنیتی جامع و انعطاف‌پذیر باشند تا بتوانند اهداف سازمان را بهتر تحقق بخشند. ایجاد ذهن کل‌نگر در گروه آموزش صحیح است که به کارکنان کمک می‌کند تا به‌طور مؤثرتری

با چالش‌ها و تغییرات مواجه شوند.

۴-۶- کاهش ضایعات انسانی

برنامه‌ریزی آموزشی صحیح می‌تواند خسارات مالی ناشی از ضایعات انسانی را کاهش دهد. این کاهش ضایعات به سازمان کمک می‌کند تا منابع خود را به‌طور بهینه‌تری مدیریت کند.

۵-۶- بهبود کارایی

با برنامه‌ریزی آموزشی مناسب، فعالیت‌های تکراری و بی‌ثمر کاهش یافته و اهداف سازمان سریع‌تر و با هزینه کمتر تحقق می‌یابند. این بهبود کارایی می‌تواند به افزایش سودآوری سازمان منجر شود [۷و۶].

۷- تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر بهره‌وری

شغلی

۱-۷- افزایش مهارت‌ها

ارتقای مهارت‌های فعلی کارکنان و فراگیری مهارت‌های جدید

۲-۷- افزایش انگیزه

القای احساس ارزشمندی برای سازمان به شرکت کنندگان در دوره‌ها که منجر به افزایش انگیزه آن‌ها خواهد شد و این انگیزه می‌تواند به افزایش تولید و بهبود عملکرد کلی سازمان منجر شود.

۳-۷- کاهش خطاها

بدون شک همواره یکی از دستاوردهای برگزاری آموزش‌های مؤثر کاهش خطاهای فردی و سیستماتیک در اجرای فرایندهای جاری سازمان است و این مهم نه تنها به بهبود کیفیت خدمات کمک می‌کند، بلکه هزینه‌ها را نیز کاهش می‌دهد.

۴-۷- بهبود ارتباطات

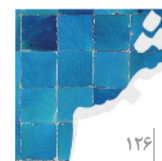
قطعاً آموزش با افزایش اعتماد به نفس حرفه‌ای و شغلی کارکنان بستر مناسب‌تری برای ارتباطات میان کارکنان و مدیران ایجاد می‌کند که محصول آن افزایش همکاری و هماهنگی در تیم‌ها در سلسله مراتب سازمان‌ها خواهد بود.

۵-۷- افزایش رضایت شغلی

دستیابی به چهار مورد پیش‌گفته قطعاً منجر به ایجاد و یا ارتقای احساس رضایت شغلی کارکنان و متضمن کاهش نرخ ترک شغل و افزایش وفاداری کارکنان به سازمان خواهد بود [۳].

۸- جمع‌بندی

نیروی انسانی، روح سازمان است و تعیین‌کننده مسیر آن. در این راستا، آموزش ضمن خدمت کارکنان یکی از اساسی‌ترین راه‌ها برای جلوگیری از اتلاف منابع سازمان است. این آموزش‌ها باید به‌طور مداوم و با دوره‌های تخصصی و غیرتخصصی انجام شود تا مهارت‌های فنی و دانشی کارکنان بهبود یابد. با این حال، تنها



آموزش ضمن خدمت نمی تواند به تنهایی اثربخشی سازمان را تضمین کند. رعایت ضوابط و معیارهایی مانند سیستم حقوق و دستمزد عادلانه و شرایط محیط کار نیز از عوامل مؤثر در افزایش رضایت و کارایی سازمان است. در نهایت، آموزش های ضمن خدمت می توانند به تغییر



آموزش به عنوان یکی از ارکان اصلی توسعه انسانی، در جنبه های مختلف زندگی بشر تأثیرگذار بوده است.

رفتار شغلی، تغییر نگرش و افزایش رضایت شغلی کارکنان منجر شوند و به تحقق اهداف سازمانی از مسیری شایسته کمک کنند. در نتیجه، سازمان ها باید به اهمیت آموزش های ضمن خدمت توجه ویژه ای داشته باشند و با برنامه ریزی دقیق و هدفمند، این آموزش ها را در راستای نیازهای واقعی کارکنان و اهداف سازمانی خود طراحی و اجرا کنند. این رویکرد نه تنها به بهبود عملکرد کارکنان کمک می کند، بلکه به افزایش رضایت شغلی و تحقق اهداف سازمانی نیز منجر می شود.

۹- مراجع

- [۱] حیدری، راحله. (۱۳۹۲ ه.ش). بررسی میزان اثربخشی آموزش های ضمن خدمت - بر اساس الگوی مدل کرک پاتریک، کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن.
- [۲] پاتریک، کرک، (۱۳۸۵ ه.ش). ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی، دکتر مرتضی کریمی، تهران: انتشارات کویر.
- [۳] رابینز، استیفن، (۱۳۷۷ ه.ش). رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه ها و کاربردها، جلد اول، علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
- [۴] ایلی، خدیجه، (۱۳۷۲ ه.ش). ضرورت ارزشیابی دوره های آموزش ضمن خدمت در سازمان، کنفرانس چهاردهم وزارت فرهنگ و آموزش عالی، تهران: سال سوم، شماره ۵.
- [۵] استیون دلیو اسمیت (۱۳۸۶ ه.ش). فصلنامه توسعه منابع انسانی. سانفرانسیسکو: جلد ۱۸ (۴): ۴۸۱.
- [۶] سلطانی، ایرج، (۱۳۸۳ ه.ش). اثربخشی آموزش در سازمان های صنعتی و تولیدی، مجله تدبیر، شماره ۱۱۹: ۶۷.
- [۷] احمدی فرد، فرنگیس، (۱۳۹۲ ه.ش). مطالعه تأثیر دوره های آموزش ضمن خدمت کوتاه مدت بر کارایی کارکنان و سرپرستان شهرداری استان تهران، کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور مرکز تهران.

