

دوره‌های آموزش ضمن خدمت و کارمندان

فاطمه کرمی

زمستان ۹۵

سرشناسه	کرمی، فاطمه :
عنوان و نام پدیدآور	دوره‌های آموزش ضمن خدمت و کارمندان / فاطمه کرمی
مشخصات نشر	موسسه اندیشه کامیاب ایرانیان ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	۱۳۲ ص.
شابک	۰ - ۱۱۶ - ۴۵۳ - ۶۰۰ - ۹۷۸ : ۱۵۰۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست نویسی	فیا :
موضوع	کارکنان - توانمند سازی :
موضوع	Employee empowerment :
موضوع	آموزش حین خدمت :
موضوع	Employees - Training of :
موضوع	نیروی انسانی - مدیریت :
موضوع	Manpower planning :
موضوع	یادگیری سازمانی :
موضوع	Organizational learning :
موضوع	نیروی انسانی - آموزش :
موضوع	Manpower - Education :
رده بندی کنگره	۹۵ : ۵/۴۴۹/۵ HD۵۰
رده بندی دیویی	۳۱۱ . ۶۵
شماره کتابشناسی ملی	۳۳ : ۵۵۴۰

عنوان کتاب	دوره‌های آموزش ضمن خدمت و کارمندان
ناشر	موسسه فرهنگی انتشاراتی اندیشه کامیاب ایرانیان
دفتر انتشارات	تهران - خ انقلاب - پج محمدی - خ نور محمدی - پلاک ۳۷ - واحد
مؤلف	فاطمه کرمی
ویراستار	محبوبه رضاعلی
مدیر تولید	موسسه آموزشی خوارزمی
صفحه آرا	سید حمید احمدزاده نیک قلب تنها
طراح جلد	امیر هاشمی
شمارگان	۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ	اول، ۱۳۹۵
چاپ و صحافی	موسسه آموزشی خوارزمی
ناظر چاپ	مهندس پیمان عباد
قیمت	۱۵۰۰۰۰ ریال

شابک: ۰ - ۱۱۶ - ۴۵۳ - ۶۰۰ - ۹۷۸
 ISBN: 978 - 600 - 453 - 116 - 0

مقدمه

نیروی انسانی مهمترین سرمایه دانشی یک سازمان می باشد از این رو بعنوان منبع خلاقیت در سازمان به شمار می آید. سرمایه دانشی کارکنان یکی از اجزا اثر گذار در عملکرد سازمان است و نه کافی نیروی انسانی در یک سازمان کاربرد دارایی های ملموس را بالا برده و دارایی های ناملموس را با کار می اندازد. افزایش قابلیت های کارکنان اثر مستقیمی بر بهبود نتایج مالی سازمان دارد. نیروی انسانی به لحاظ قدرت تفکر و خلاقیت عامل مهمی در سازمان است چرا که هر گونه بهره روری، تغییر و بهبود در نظام ها و فرآیندهای فنی و سازمانی توسط انسان ها صورت می گیرد. بهره روری، توان فکری و توانمندی های کارکنان سازمان که به عنوان سرمایه نهفته از آن نام می برند، نیازمند به وجود آمدن ساختارهایی است که بتواند توانمندی های کارکنان سازمان را در ادای تحقق اهداف فعلی و آینده سازمان سوق دهد. مدیر خواه برای سود یا بهره روری بیشتر سازمان تلاش کند یا کارآمدی و عملکرد بهتر کارکنان، باید پیوسته مراقب انگیزش و شایستگی افراد و گروه های کاری باشد به تعبیری نیمی از وظیفه مدیر جستجوی همیشگی راه های اندام سطح شایستگی کارکنان است. یکی از مسائل معمول در فراگرد مدیریت این است که بسیاری از مدیران در نشان دادن نقاط قوت کارکنان مؤثر هستند ولی در کمک به علت یابی ضعف ها به همان میزان اثربخش نیستند. به عبارت دیگر، بسیاری از مدیران در شناسایی مسأله قوی هستند ولی در تشخیص علت یا تحلیل آن ضعیفند. مدیران برای مؤثر بودن در ارزیابی عملکرد و حل مسائل بهره روری به تعیین علل پیدایش آنها نیاز دارند.

مسئولین واحدهای سازمانی، ناگزیرند به موقعیت و موفقیت سازمان خود بیاورند و یکی از گزینه ها برای بالاتر بردن رشد علمی سازمان حضور کارکنان در دوره های آموزشی ضمن خدمت است. سرپرستان معتقدند که دوره های آموزشی ضمن خدمت می تواند قابلیت های دانشی و مهارتی، رفتاری و نگرش مناسبی را در کارکنان پرورش دهند. با این همه، گاه

عوامل زمینه ساز تغییر رفتار در کارکنان را مورد غفلت قرار می دهند؛ که چنین غفلتی تمام تلاشهای آنان را در راستای بهبود سازمان با ناکامی روبرو می سازد.

جهان امروز، جهان تغییر و تحول است. به ندرت روزی بدون نوآوری در جهان اقتصاد، تغییر در تولید یا وضعیت خدمات می گذارد. در چنین شرایطی بیشتر سازمان ها به دنبال راه حلی برای تطبیق با این شرایط هستند. راه حلی که توسط بیشتر صاحب نظران عنوان شده، آموزش و بهسازی منابع انسانی است. از لحاظ علمی نیز عوامل فرهنگی، اجتماعی، تکنولوژیک، اقتصادی و سیاسی با هم ترکیب شده اند تا سازمان ها را مجبور کنند به پتانسیل های اساسی به طور کل و به آموزش به طور خاص توجه بیشتری داشته باشند.

تعیین دقیق اثرات و نتایج یک دوره آموزشی بر شرکت کنندگان و تعیین دقیق نحوه عملکرد آنها در بازگشت به محل کار خود در سازمان، فرایندی است پیچیده و مشکل و گاه مبتنی بر قضاوت های ذهنی کسانی است که هر چند در تهیه و اجرای ظاهراً موفقیت آمیز یک دوره آموزشی کوشش بسیار عمل می آورند، اما کمتر به آثار و نتایج عملی دوره آموزشی توجه دارند.

آموزش ضمن خدمت یکی از مؤثرترین ابزارهای ایران برای مقابله با تغییرات محیطی بوده و ضامن ارائه مناسب خدمات، به خصوص در سازمان های خدماتی و دولتی می باشد که چنانکه منظم و هدفمند و در راستای نیازهای واقعی کارکنان تدوین و اجرا شود، نه تنها عملکرد کارکنان و سازمان را بالا می برد، بلکه بهبود مهارت های مدیران و افزایش رضایت کارکنان و ارباب رجوع را نیز در پی خواهد داشت.

آموزش همواره به عنوان وسیله ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات سازمان مد نظر بوده و فقدان آن باعث ایجاد معضلات متعددی در سازمان می شود. سیستم آموزشی هر سازمانی باید طوری باشد که اطلاعات، مهارت ها و بینش لازم را به کارکنان ارائه کند تا برای احراز مشاغل مختلف همواره آمادگی کافی را داشته باشند بدین جهت به منظور تربیت و تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره گیری هرچه موثرتر از این نیروها، آموزش بعنوان موثرترین عامل همواره اهمیت خاصی داشته است.

رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد، آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می شود تا افراد بتوانند متناسب

با تغییرات سازمان و محیطی بطور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی و بهره‌وری خود افزوده و عملکرد خود را بهبود بخشند. بنابراین آموزش و بهسازی، کوشش مداوم و برنامه ریزی شده بوسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. سازمان یک سیستم پویاست، زیرا شرایط و اوضاع محیطی بطور مداوم در حال تغییر است و چون این تغییر بر روی سازمان مؤثر است ضروری است که سازمان برای حفظ و بقا، خود را با این تغییرات وفق دهد.

به عقیده صاحب‌نظران علم مدیریت سازمان باید برای وفق با تغییرات محیطی و رشد و توسعه، بطور مداوم و مستمر اقدام به توسعه و بهسازی در خصوص چهار متغیر نیروی انسانی، تجهیزات و تکنولوژی، قوانین و مقررات و جو سازمانی نماید، مهم‌ترین فعالیت بهسازی و توسعه نیروی انسانی از طریق آموزش کارکنان میسر می‌شود. عبارت دیگر برای اینکه کارکنان بتوانند در عهده خواسته‌های جدید و مسائل و دشواریهای تازه برآیند، مدیران باید امکانات لازم برای آموزش کارکنان خود را فراهم آورند تا آنان بتوانند با استفاده از فرصتهای آموزشی ایجاد شده از مام استعدادهای خود بهره گرفته و در مقابل مسائل و مشکلات، واکنشی مناسب را خود بروز دهند.

از آنجایی که هزینه‌های آموزشی بسیار بوده و تدارک گزافی از بودجه سازمان برای این دوره‌های آموزشی در نظر گرفته می‌شود، این هزینه‌ها خود دلیل موجهی بر لزوم ارزشیابی عملکرد این دوره‌های آموزشی می‌باشد. بطور معمول، ارائه یک دوره آموزشی جدید کار آسانی است، ولی اگر این اقدام مورد ارزیابی قرار نگذرد، سازمان دارد بتوان هرگونه برنامه آموزشی را اثر بخش دانست و هزینه هنگفتی را برای آن صرفه جویی گرفت ولی ممکن است برنامه‌های آموزشی، اثربخشی و کارایی لازم را نداشته باشند. همچنین هیچگاه نمی‌توان بدون ارزیابی برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی ادعا نمود که آموزش‌ها را اثربخش برای فراگیران ثمر بخش بوده و باعث بهبود دانش، مهارت و نگرش در زمینه شغلی و حرفه‌ای شده است یا خیر.

فهرست

عنوان	صفحه
مقدمه	۵
فصل اول	۱۱
آموزش	۱۱
تعریف آموزش	۱۳
آموزش کیکنان	۱۵
اصول آموزش کارکنان	۱۶
آموزش ضمن خدمت	۱۸
اهداف آموزش ضمن خدمت	۲۰
مزایای آموزش کارکنان	۲۲
فصل دوم	۲۵
چالش‌ها و موانع استقرار نظام آموزش ضمن خدمت	۲۵
عوامل فرهنگی	۲۸
عوامل انسانی	۲۹
منافع حاصل از نظام آموزش و بهسازی	۳۲
روش‌های آموزش	۳۴
فصل سوم	۳۹
آموزش و توسعه مدیران	۳۹
برنامه‌های آموزشی	۴۴
روش‌های آموزشی و توسعه مدیریت و سرپرستی	۴۶
مدل‌های گوناگون از مراحل و فرایندهای آموزش	۵۰
فصل چهارم	۵۷
برنامه‌هایی برای توسعه مدیران	۵۷
یادگیری	۶۱
انواع یادگیری سازمانی	۶۲
مراحل یادگیری سازمانی	۶۳
مبانی یادگیری سازمانی	۶۳

۶۷.....	نظریه‌های یادگیری
۶۹.....	اصول یادگیری
۷۲.....	فصل پنجم
۷۲.....	فرایند آموزش
۷۶.....	اهداف ارزشیابی از برنامه‌های آموزش
۷۷.....	مراحل ارزشیابی از برنامه آموزشی
۷۸.....	الگوهای ارزشیابی
۸۱.....	اثربخشی
۸۱.....	مفهوم ارزیابی اثربخشی آموزش‌های سازمان
۸۲.....	روش‌های ارزیابی اثربخشی آموزش
۸۳.....	دلیل عمده در تعیین اثربخشی دوره‌های آموزشی
۸۳.....	عوامل مؤثر بر اثربخشی آموزش
۸۵.....	چگونگی اجرای ارزشیابی
۸۶.....	کارایی
۸۹.....	فصل ششم
۸۹.....	مفهوم عملکرد
۹۰.....	عوامل مؤثر در بهبود عملکرد
۹۱.....	مدیریت عملکرد
۹۱.....	ماهیت مدیریت عملکرد
۹۱.....	هدف مدیریت عملکرد
۹۲.....	تعریف ارزیابی عملکرد
۹۳.....	مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی
۹۶.....	فلسفه ارزیابی عملکرد
۹۶.....	اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد
۹۷.....	عوامل و فاکتورهای عمده ارزیابی عملکرد کارکنان
۹۸.....	انواع ارزیابی عملکرد
۹۹.....	اهداف و مقاصد سازمانی ارزیابی عملکرد
۱۰۰.....	کاربردهای ارزیابی عملکرد
۱۰۲.....	فرایند ارزیابی عملکرد
۱۰۵.....	محاسن و معایب روش‌های ارزیابی

۱۰۶.....	عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی
۱۰۸.....	ارتباط بین عملکرد سازمان و آموزش
۱۱۰.....	آشنایی با سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران
۱۱۷.....	فصل هفتم
۱۱۷.....	پژوهش‌های داخلی
۱۲۷.....	پژوهش‌های خارج از کشور
۱۲۹.....	منابع و مآخذ
۱۲۹.....	منابع
۱۲۹.....	منابع فارسی
۱۳۲.....	منابع غیر فارسی