



توسعه نیروی انسانی

انتخاب مقاله : **حمید اطهری نژاد**

با همکاری : **مریم گلچین پور**

مترجم: **مریم موذن احمدی**



الف. سازمان ها ، افراد و توسعه

هیچ سازمانی بدون افراد نمی تواند نقش خود را ایفا کند در واقع هیچ سازمانی بدون افراد **توسعه یافته** (**رشد یافته**) نمی تواند نقش خود را ایفا کند. منابع انسانی توسعه یافته و آموزش دیده می تواند بمعنای تفاوت بین موفقیت و یا شکست سازمانی باشد. سازمان ها مدام در حال تغییر هستند؛ تغییر در پروسه های تولید جهت بهبود کمی و کیفی تولیدات؛ تغییر در سیستم ها جهت بهبود گردش منابع تولید و خروجی ها. اگر مهارت و دانش کارمندان به روز نباشد قادر نخواهند بود خود را با تغییرات وفق دهند.

تعدادی تعاریف ابتدایی

در موضوع توسعه کارمند، به اصطلاحات توسعه، آموزش، یادگیری و تحصیل بایستی اشاره کرد و بسیار مهم است که در ابتدا به شفاف سازی آنها پرداخت.

• توسعه

انجمن خدمات نیروی انسانی^۱ توسعه را اینگونه تعریف می کند: "رشد و یا تحقق توانایی فرد در خلال یادگیری خودآگاه و ناخودآگاه" (۱۹۸۱). بنابراین بیش از عملکرد کوتاه مدت به توسعه بلند مدت فردی و سازمانی می پردازد (گرچه شامل عملکرد کوتاه مدت نیز است). که توسعه بلند مدت بر یادگیری و رشد مداوم تاکید دارد. این برنامه بلند مدت، آینده سازمان را در خلال منابع انسانی برنامه ریزی می کند.

• آموزش

آموزش را اینگونه تعریف می کنند: "یک پروسه برنامه ریزی شده برای بهبود نگرش، دانش و مهارت از طریق یادگیری جهت دستیابی به عملکرد موثری در یک و یا دامنه ای از فعالیت ها." آموزش در واقع به عملکرد کوتاه مدت (کار و یا وظیفه در حال انجام) می پردازد. همچنین، با توسعه مهارت های خاصی ، افراد را برای بعده گرفتن شرایط خاصی آماده می کند. بعنوان مثال، آموزش طرز استفاده از ابزاری جدید و یا برنامه کامپیوتری و یا آموزش جهت بهبود در نوشتن نامه و یا مهارت های نوشتن گزارش. آموزش می تواند مربوط به برنامه های توسعه فرد و یا سازمان نیز باشد که در این موارد می تواند به رشد کاری و ایجاد مهارت های که ممکن است بلافاصله و یا در آینده مورد نیاز باشند ، کمک کند.

• تحصیل

تحصیل به فعالیت هایی گفته می شود که : "هدف از آن توسعه دانش، مهارت ها، ارزش های اخلاقی و درک تمامی جوانب زندگی است و به دانش و مهارت مربوط به یک محدوده از فعالیت ها محدود نمی شود".

^۱ Manpower Services Commission



همچنین تنها به چگونگی به وقوع پیوستن موارد مختلف نمی پردازد بلکه دربرگیرنده این مفهوم است که چرا اتفاق می افتند. که کمک می کند مهارت ها انتقال پذیرتر باشند. تحصیل همچنین درباره کسب دانش وسیع تری است که زیربنای پروسه ها، رویه و روال ها و مفاهیم آنهاست. از اینرو، تحصیل عامل کلیدی توسعه خصوصا توسعه حرفه ای است.

• یادگیری

یادگیری ، فرآیندی است که افراد از طریق آن دانش، مهارت، رفتار و نگرشی که در تمام جوانب زندگی به کار می بندند را کسب می کنند. مطالعه در خصوص یادگیری يك موضوع کلی است اما مدیران نیاز دارند جوانب خاصی از پروسه را خوب درک کنند تا قادر به یادگیری و توسعه شوند. درک درست، برای آموزش و تحصیل شیوه ای پایه ریزی می کند و درک اشتباه این پروسه ها می تواند براحتی این نتایج خوب را بی اثر کند. در این فصل به مقوله یادگیری خواهیم پرداخت.

سازمان و توسعه

آموزش و توسعه فاکتورهای کلیدی برای اطمینان از اثربخشی نیروی کار سازمان هستند. این فاکتورها اطمینان می دهند که کارمندان دانش، مهارت و نگرش لازم برای بعهده گرفتن کارهایی که در دست دارند را دارا می باشند و اینکه نیروی کار ویژگی های زیادی دارد که با آنها می تواند نیازهای آتی سازمان را برآورده سازد.

دانستن این موضوع بسیار حائز اهمیت است که آموزش و توسعه نوش داروی جهانی برای بیماری های سازمانی و یا فردی نیست (گرچه گاهی برای این منظور به کار می روند). آموزش و توسعه مطمئنا برای حل مشکلات يك عملکرد موثر به کار می روند اما شاید نیاز باشد با شیوه های دیگری به این مشکلات پرداخت ، مانند تغییر سازمانی ، استفاده از ابزار جدید و یا شیوه های کاری، و یا حتی جابه جایی افراد در سازمان. اهداف آموزش و توسعه، برای استفاده مناسب از آنها بایستی کاملا تفهیم شوند. از دیدگاه سازمان، آموزش و توسعه این گونه تعریف می شود:

- پیشینه سازی بازدهی و ارائه خدمات
- توسعه سازگاری نیروی کار
- توسعه کل سازمان
- افزایش رضایت شغلی، انگیزه و روحیه
- بهینه سازی استاندارد ها و امنیت کاری
- پیشینه استفاده از مواد اولیه، منابع و ابزار موجود
- استانداردسازی شیوه و رویه و روال های کاری



تمام سازمان ها با تغییرات سریع و در حال پیشرفت روبرو هستند که ناشی از عوامل تاثیرگذار داخلی و خارجی است:

• عوامل تاثیرگذار داخلی:

۱. خدمات و تولیدات جدید
۲. شیوه های جدید انجام امور
۳. افراد و ابزار جدید جهت انجام پروسه ها
۴. فشارهای مالی از جمله محدودیت های بودجه ای

• عوامل تاثیرگذار خارجی:

۱. تغییرات سیاسی از جمله قوانین
 ۲. تغییرات ناشی از چرخه اقتصادی
 ۳. تغییرات اجتماعی و آماری که موجب ایجاد درخواست های جدیدی در سازمان می شود مخصوصا هنگامی که مشتریان بیشتر آگاه شده و تقاضای بیشتری می دهند
 ۴. تغییرات موجود در محیط فنی خارجی
- سازمان های پیشرو ، با گنجانیدن يك طرح توسعه در طرح استراتژیکی خود، روش مثبتی برای این چالش ها برمی گزینند که نه تنها مسیری را که سازمان در بلند مدت در پیش می گیرد طرح می کند بلکه برای هر بخش سازمان از جمله بخش منابع انسانی ، طرح مجزایی ارائه می دهد. آموزش و توسعه شدیداً با پروسه تغییرات در جریان ، مرتبط است.

آموزش بعنوان فعالیتی در نقش مدیریت منابع انسانی شکل گرفته است. در نتیجه ، بسیاری از سازمان ها مربیانی استخدام کرده اند که مستقیم با منابع انسانی کار می کنند و امروزه ارتباط آن با مدیریت منابع انسانی ادامه یافته است گرچه بسیاری بر این باورند که آموزش و توسعه برای سازمان چنان اهمیتی دارد که بایستی مدیران اجرایی سطح بالایی (شاید از میان هیئت مدیره) را مسئول این فعالیت ها کرد.

برخی سازمان ها ارزش توسعه را درك کرده و از اینرو در خصوص آن بیشتر فعالیت می کنند. در دهه ۱۹۹۰ افزایش سرمایه گذاری در آموزش و توسعه پیش بینی شد اما این موضوع همیشه مورد بحث نبوده است. ۲۰ سال پیش، آموزش (بهمراه بازاریابی) در کسب و کارهای انگلستان غالباً فعالیتی "بی اهمیت" به حساب آمده و شدیداً در معرض جداسازی از بودجه ها و منابع دیگر زنجیره مالی قرار داشت. دلایل آن روشن است. اکثر مدیران ، آموزش و بازاریابی را فعالیت های حیاتی می دانند اما ارزیابی بسیاری از نتایج آن در فواید مشهود سازمان دشوار و غیر ممکن است. همچنین بسیار گران بوده (بر حسب محدودیت های مالی) و هدف آسانی برای پس انداز است زیرا فوراً بر تولید تاثیر نمی گذارد.



در سال ۱۹۸۵، Coopers و Lybrand گزارش مهمی در خصوص جایگاه آموزش در سازمان منتشر کردند. این گزارش بنام چالش و رضایت خاطر بود که سرمایه گذاری ضعیف سازمان ها در این راستا را به طور خلاصه بیان کرده و پس از آن ادامه داد که سازمان ها در يك موقعیت رضایتمند فعالیت کرده و توانایی تشخیص اهمیت آموزش را ندارند.

ابعاد گزارش :

- شرکت ها را به سرمایه گذاری در توسعه منابع انسانی تشویق می کند
- شرکت ها را به اتخاذ شیوه ای سیستماتیک و با برنامه تشویق می کند که شامل ساماندهی نقش آموزشی و بکارگیری آموزش و توسعه متخصصان است.
- شرکت ها را به داشتن شیوه ای محکم در ارزیابی و ارزش گذاری برنامه های آموزشی تشویق می کند تا مدیران را قادر سازد مزایا و کارایی برنامه های آموزشی برای سازمان را با توجه به هزینه ای که دارد درک کنند.
- به استفاده از مطالعات موردی تشویق می کند تا بهترین شیوه را مشخص کنند (چگونه آموزش می تواند سازمان را در دستیابی به مأموریت خود، استراتژی و اهداف سازمانی یاری رساند و از همه مهمتر شکست آموزشی چگونه می تواند مانع رشد سازمانی شده و فرهنگ شکست را ترویج دهد).
- برخی از فرضیه هایی که بر مبنای موقعیت گزارش شده از سوی Coopers و Lybrand است در ذیل بیان شده اند:

• **فرضیه آنکه تنها سازمان های ثروتمند می توانند از عهده آموزش برآیند.**

این فرضیه صحیح نیست. همه سازمان ها، چه بزرگ و چه کوچک، فرصت های یادگیری و آموزش مفیدی در اختیار دارند. کارفرمایان نباید هزاران پوند صرف برنامه آموزشی کنند. تجارب یادگیری و آموزشی می تواند از طرق زیر بدست آیند:

۱. مشاهده دیگران از طریق job shadow

۲. *Sitting by Nellie* و مشاهده عملکرد روزانه يك فرد آموزش دیده

۳. تعلیم و آماده سازی

• **فرضیه آنکه تحصیل، آموزش و توسعه مسئولیت دپارتمان منابع انسانی محسوب می شوند.**

در اینکه فردی بایستی مسئول آموزش و توسعه باشد شکي نیست. طبیعی و منطقی است که آموزش و توسعه بایستی جزء مسئولیت دپارتمان منابع انسانی باشد چرا که آموزش و توسعه بخش استراتژی و



برنامه منابع انسانی را شکل می دهد. با این وجود، طرح مسئولیت آموزش و توسعه در دپارتمان منابع انسانی نباید بهانه ای برای چشم پوشی از مسئولیت **کل سازمان** در خصوص اطمینان از اجرای آموزش و توسعه باشد.

الف. **مدیریت ارشد** این مسئولیت را برعهده دارد که اطمینان حاصل کند هزینه کافی برای پشتیبانی مالی فعالیت توسعه اختصاص داده شده و بخشی از استراتژی کلی سازمان را شکل می دهد.

ب. **مدیران خط** این مسئولیت را برعهده دارند که کارمندان را به توسعه خود تشویق کرده و نیز اطمینان حاصل کنند که زمانی برای فعالیت های توسعه و آموزش تخصیص داده شده است.

ج. **کارمندان** این مسئولیت را برعهده دارند که دانش، مهارت ها و تجربه خود را توسعه دهند و نیز اطمینان داشته باشند که فعالیت های آموزش و توسعه در ارزیابی آنها دخیل است.

د. و در پایان، **دپارتمان منابع انسانی** مسئول اطمینان از این موضوع است که فعالیت های آموزش و توسعه در سازمان به شیوه ای مقرون به صرفه و با در نظر گرفتن نیازهای سازمان و در راستای اهداف استراتژی سازمان تعریف، طراحی، پیاده سازی و ارزیابی می شوند.

• **فرصه آنکه هر گونه آموزشی، مرتبط و مناسب است.**

در برخی مواقع، **هر گونه** آموزشی مناسب است. اما برنامه آموزشی بایستی برای فرد، سازمان و برای مسیر استراتژیک شرکت مناسب باشد. شرکت های که احساس می کنند بدون هیچ گونه توجه و یا برنامه ریزی خاصی **بایستی** به کارمندان آموزش دهند هزینه زیادی در سال های متمادی صرف می کنند. همچنین آموزش به کاری روزمره و خسته کننده تبدیل شده و مدیران خط و کارمندان آن را جدی نمی گیرند. بنابراین بسیار ضروری است که آموزش های انجام شده **مرتبط** و **لازم** بوده و تنها بدلیل خود آموزش انجام نگیرند.

تغییرات نگرشی درباره آموزش و توسعه در نتیجه عوامل زیادی است:

- **تغییر** _ در محیطی که مدام در حال تغییر است تقریباً غیر ممکن است که بدون آموزش و توسعه افراد بتوان فعالیت کرد. در غیر این صورت چگونه می توانند از عهده شرایط، موضوعات و مشکلات جدید برآیند؟
- **افراد** _ در اوایل دهه ۱۹۳۰، نظریه پردازانی چون Elton Mayo بر ارتباط تنگاتنگ کارکنان و کسب و کار کارفرمایان تاکید داشتند. افراد عموماً می خواهند در امور مختلف وارد شده و تجارب گوناگونی کسب کنند.



- **دولت** _ دولت های پی در پی در انگلستان بر توسعه نوآوری های وسیع در زمینه تحصیل و آموزش در صنعت و تجارت و به طور کلی تحصیلات عالی، تمرکز داشته اند.
- **پیروی** _ بسیاری از قوانین پارلمان ، شرکت ها را مجبور کرده است که به آموزش بصورت جدی بنگرند. شامل:
 - الف. سلامت و ایمنی و قانون تعهد شاغل
 - ب. حداقل استاندارد های تعیین شده برای مشاوران مالی
- **کیفیت** _ از دید بسیاری از سازمان ها حرکت در مسیر یک روش کنترل جامع کیفیت بمعنای حضور برنامه های آموزشی خوب ساختار یافته است تا خروجی ضعیف ، کیفیت را به خطر نیندازد.

توسعه مدیریت

توسعه مدیریت ، معمولاً پروسه ای است که مدیریت ارشد سازمان بایستی آن را در نظر بگیرند. گرچه توسعه مدیران بخشی از آموزش عمومی و پروسه های توسعه جهت اطمینان از شایستگی تمامی سطوح سازمان است اما توسعه مدیریت ارشد عموماً کمی متفاوت است. جالب آنکه این موضوع بیشتر در مورد توسعه "مدیریت" صادق است تا در مورد توسعه مدیران. این بمعنای توجه زیاد سازمان و شیوه گروهی و نیز اهمیت به کارایی فرد است.

از اینرو، سه بعد وجود دارد:

- **سطح فردی** _ فراگیری مداوم مهارت ها و توانایی های ضروری برای مدیریت خود شخص و یا اشخاصی که در سطح مدیریت همکاری داشته و عملکرد موثری در کار گروهی دارند، مهارت های ارتباطی بالا (در خارج و داخل سازمان) و از همه مهتر همکاری با هیئت ها و کمیته ها به شکلی رسمی و غیررسمی (که در نتیجه تاثیر سیاست و تصمیم گیری بر یکدیگر هستند).
- **تیم مدیریت** _ نیاز به ایجاد و تقویت روابط کاری محکم و جدید که احترام متقابلی به وجود آورده و موجب شناسایی توانایی ها و استعداد های افراد شده و تصمیم گیری سازمانی را برعهده می گیرد.
- **از بعد سازمانی** _ تعریف و توسعه اهداف و ویژگی های مدیریت در سازمان و نیز ساختار ها و پروسه هایی که آنها را تحت تاثیر قرار می دهند.

پس توسعه مدیریت شامل مدیریت جامع در کل سازمان است و تنها مربوط به پیشرفت دانش، مهارت ها و نگرش های مدیران نیست بلکه در خصوص رفتار موثر مدیریت نیز است (توسعه شیوه ها و روش های مناسب در تمام سطوح مدیریت و جستجو برای عملکرد بهتر در مورد چالش هایی که سازمان با آنها مواجه



می شود). توسعه مدیریت، بخش لازم برنامه ریزی و ساماندهی جهت دستیابی به اهداف سازمانی است.

فعالیت های توسعه مدیریت بر موارد ذیل تمرکز دارد:

- تمامی مدیران شرکت
- نیازهای کنونی و آتی
- توسعه نفس و عملکرد _ دانش ، تجربه، نگرش و مهارت ها
- توسعه تیم و کار گروهی

توسعه فردی

توسعه فردی ، پروسه ای است که در طی آن شخص خود را برای برآورده کردن نیازمندی های آتی شغل خود آماده می کند. در موقعیتی که شرایط کسب و کار مدرن بسرعت در حال تغییر است ، توسعه فردی می تواند به پیشرفت و انعطاف پذیری شغل هم در داخل سازمان و هم در بازار کار وسیع تر کمک کند. سازگاری افراد با تغییرات جهت برآورده ساختن نیازهای جدید و داشتن مهارت های مناسب بعنوان ویژگی های مهم فردی محسوب می شوند. این بدین معناست که فرد مسئولیتی در قبال خود دارد.

در سازمانی که افراد در آن کار می کنند توسعه فردی به مقدار زیادی شکل می گیرد. در توسعه فردی تمرکز بر سیستم ارزیابی رسمی به همراه تاکید بر ارتباطی دو طرفه و ارزیابی مسائل مربوط به توسعه فردی است . با این وجود، در سازمان های مدرن بر این موضوع نیز تاکید می شود که افراد در قبال توسعه خود مسئول هستند. بر مبنای یک دیدگاه، پروسه توسعه همانگونه که توسط سازمان راهبردی می شود بایستی توسط فرد نیز راهبردی شود. نقش سازمان ، ترغیب به توسعه فردی و نیز هدایت آن در مسیر منفعت فردی و سازمانی است.

پروسه توسعه فردی بسیار شبیه به آموزش و توسعه کلی است. با این وجود، در اصل بر مبنای بازبینی مهارت ها و کمبود های خود است.

توسعه شغلی بعد مهمی از توسعه فردی در سازمان هاست. توسعه شغلی دربرگیرنده کارمندانی است که برنامه های توسعه فردی^۲ را تنظیم می کنند؛ و نیز طرح هایی که اهداف و مقیاس زمانی فعالیت های توسعه شغلی را به طور خلاصه بیان می کنند. برنامه های اجرایی/ برنامه های توسعه بایستی به طور

^۲ Personal Development Plans (PDPs)



مرتب بازبینی شوند تا ببینند آیا به اهداف دست یافته اند. بسیاری از موسسات حرفه ای نیازمند آن هستند که اعضا توسعه حرفه ای مداومی^۲ را برعهده گیرند تا دانش، مهارت و تجارب خود را به روز نگه دارند.

توسعه فردی شامل فاکتورهای قابلیت استخدام نیز است (دانش، شایستگی و مهارت هایی که مدارک استخدام کارمند را تقویت می کنند). همچنین دربرگیرنده تجارب مطلوبی است که می تواند از شغلی به شغل دیگر انتقال پیدا کند. این موضوع موجب تاکید بر **فردی** می شود که فعالیت های توسعه خود را ساماندهی می کند. همچنین شیوه ای برای افزایش انگیزه و روحیه کارمند است.

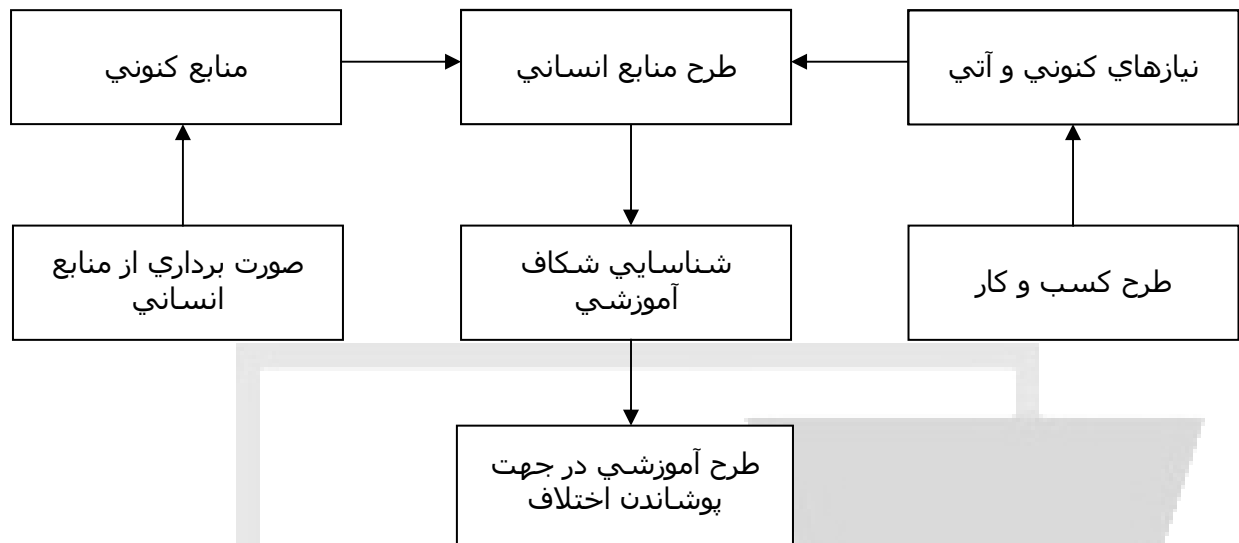
ب. شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه

هدایت نادرست آموزش نه تنها موجب اتلاف وقت و منابع است بلکه موجب کاهش اعتبار نقش آموزش و توسعه نیز می شود. شناسایی درست نیازهای آموزشی به دلایل ذیل ضروری است:

- آموزش می تواند گران باشد و تجزیه و تحلیل نادرست در خصوص آنچه مورد نیاز است ممکن است موجب اتلاف منابع سازمانی زیادی شود
- تجزیه و تحلیل صحیح آموزشی موجب می شود، بودجه محدود آموزشی در مسیر فعالیت هایی هدایت شوند که مزایای بهینه برای سازمان کسب می کنند.
- اطلاعات صحیح در مورد نیازهای آموزشی برای مشخصات اهداف یادگیری و طراحی برنامه های مناسب آموزشی ضروری است
- طرح آموزشی سازمان بایستی بر مبنای ارزیابی نیازهای آموزشی و اولویت دهی آنها باشد.

از اینرو برنامه های آموزشی بایستی تحت یک طرح منابع انسانی پیاده سازی شود که نیازهای کنونی و آتی از طرف **تقاضا** را شناسایی کرده و آنها را با منابع طرف **تامین** تطبیق دهد. نتیجه این تطابق، شناسایی **شکاف آموزشی** است که بایستی با ترکیب آموزش کارمندان کنونی و استخدام کارمندان جدید با مهارت های لازم این اختلاف پوشانده شود (شکل شماره ۱۰.۱). شکاف آموزشی، اختلاف بین آنچه **عملا** اتفاق می افتد و آنچه **بایستی** اتفاق بیفتد، است.

^۲ Continuous Professional Development (CPD)



شکل ۱۰.۱: طرح توسعه منابع انسانی

ارزیابی نیازهای فردی و سازمانی

برای شناسایی نیازهای آموزشی دو شیوه وجود دارد:

- ارزیابی نیازهای فرد
- ارزیابی نیازهای سازمان

این دو ارزیابی با یکدیگر سازگار بوده و اکثر سازمان ها رویه و روال هایی برای ارزیابی نیازهای هر دو دیدگاه دارند.

الف. نیازهای فردی

در میان هر گروهی از کارمندان که کار مشابهی انجام می دهند، اختلافاتی در نیازهای آموزشی افراد وجود دارد که در نتیجه اختلاف در استعداد و تجارب قبلی است. این اختلافات هنگامی نیاز به شناسایی دارند که منابع نباید بر روی یک شیوه "scatter gun" برای برنامه های آموزشی به هدر روند، برنامه هایی که صرفاً بر مبنای تعمیم کل نیروی کاری و یا گروههای شغلی خاصی هستند.

شیوه های اصلی ارزیابی این نیازها بر مبنای فرد کارکنان عبارتند از:

- پروسه ارزیابی عملکرد _ از طریق آموزش فردی مداوم و نیازمندی های توسعه هر کارمند که در مصاحبه ارزیابی سالانه در مورد آنها بحث شده و شناسایی شده اند.



- در نبود يك پروسه رسمي ارزیابی ، از طریق بررسی بازده فردي کارکنان و سوابق کیفی آنها
 - از طریق پرسشنامه (معمولا به همراه چک لیستی از عناوین آموزشی)، که از تک تک کارمندان پرسیده می شود که آیا احساس می کنند آموزش بیشتر برای کار آنها مفید خواهد بود. همچنین از سرپرستان درخواست می شود که پرسشنامه مشابهی برای هر يك از اعضای گروه خود پر کنند.
- در تجزیه و تحلیل اولیه و نیز در طرح های بعدی آموزشی ، متمایز کردن نیازهای آموزشی ضروری در کار کنونی کارمند از نیازهای توسعه کارمند در بلند مدت بسیار مفید خواهد بود. کارمندان معمولا در پیشنهادات خود درباره آموزش بر مورد دوم (یعنی توسعه کارمند در بلند مدت) تاکید داشته و دوره های آموزشی و تجربه گسترده تري را ذکر می کنند که می تواند آنها را در کسب ترفیع درجه و یا مهارت های حرفه ای عمومی یاری رساند. سرپرستان معمولا بر آموزش کارکنان خود تمرکز دارند تا عملکرد کنونی کار را بهبود بخشند. يك تجزیه و تحلیل موثر هر دو نیاز را در نظر گرفته و سپس يك طرح آموزشی ایجاد می کند که توازن قابل قبولی بین این دو نیاز برقرار می کند.

ب. نیاز های سازمانی

- برخلاف نیازهای فردي، نیازهای سازمانی به آموزش و توسعه جهت برآوردن اهداف سازمانی (در بخش و یا کل سازمان) می پردازد. در اینجا کانون توجه بر گروه کارکنان و نیازهای مشترك آنهاست که مدیریت تعریف کرده است. در این مورد سه جنبه خاص وجود دارد:
- توجه به بهبود عملکرد (چه از مشکلات اثربخشی ناشی شود و یا خیر) که نیازمند يك واکنش سازمانی است. بعنوان مثال مدیریت زمان و یا ایجاد يك ساختار تیمی
 - توجه به تقویت و معرفی ارزش های هسته ای جدید مانند مدیریت کیفیت و یا خدمات مشتری مداری
 - توجه به اطمینان از معرفی صحیح تولیدات/خدمات جدید و نیز شیوه های کاری جدید مانند معرفی محصول جدیدی در يك مغازه، سیستم مدیریت مالی جدید و یا استفاده از ابزارآلات جدید
- راه دیگر برای بررسی تمایز فردي/سازمانی آن است که آن را جدا از نیازهای شغلی شیوه سازمانی کاملا بر نیازهای کاری تمرکز دارد بدون در نظر گرفتن افرادی که پست های کاری مربوطه را پر می کنند. بنابراین تمام افرادی که کار مشابهی انجام می دهند جمعاً با هم بررسی می شوند. بعنوان مثال ممکن است این گونه تصمیم گرفته شود که مدیریت زمان يك برنامه الزامی برای تمام کارکنان در واحد مالی است صرفنظر از سن، تجربه و عملکرد واقعی آنها (و چه در برنامه مشابهی با کارفرمای قبلی خود حضور داشته اند یا خیر). از اینرو، برخی از شرکت کنندگان این موضوع را تنها اتلاف پول می دانند اما نیازهای کل دپارتمان به این مسئله ارزش بیشتری می دهد.



شناسایی ابعاد سازمانی برای آموزش و توسعه ، آن را بعنوان جزء لاینفک مدیریت در تمام سطوح سازمان قرار می دهد. این فرآیند، پروسه ای مرکزی برای موفقیت در اهداف سازمانی است و نمی توان با اهمیت دادن به واحد منابع انسانی و یا بخش آموزش، آن را بعنوان یک کار فرعی محسوب کرد. شناسایی نیازهای فردی و شناسایی و توجه به نیازهای سازمانی مسئولیت افرادی است که در قبال عملکرد کارمندان، مسئول هستند.

دانش ، مهارت ها و رفتار

پس از آنکه نیازهای آموزشی/ توسعه شناسایی شد، فعالیت های خاصی بایستی انجام گیرد که آموزش و توسعه را قادر می سازد به اهداف خود دست یابد. برای انجام این کار ، دانستن دقیق نتایج مورد انتظار بسیار مهم است. بدین معنا که چه دانش، مهارت و رفتارهایی بایستی توسعه پیدا کنند.

پرسش های مربوطه در ذیل بیان شده اند:

• کارمندان برای انجام درست وظایف خود چه اطلاعاتی بایستی داشته باشند؟

محدوده این اطلاعات از اطلاعات قبلی درباره سازمان تا کوچکترین دانش فنی درباره وظایف کاری فرد است.

• چه مهارت ها و شایستگی هایی مورد نیاز است و در چه سطحی؟

در نمونه های بسیاری، صرفاً دانش برای اطمینان از یک عملکرد قابل قبول کافی نیست و توسعه مهارت های عملی لازم در کار ، بسیار ضروری است.

• چه خصوصیات رفتاری مورد نیاز است؟

گرچه برخی ویژگی های عمومی مانند علاقه، تعهد و اشتیاق برای تمامی کارها ضروری است اما تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی ، نیازمند توجه خاصی است. بعنوان مثال، ممکن است توسعه نوع خاص و یا مجموعه ای از ویژگی ها در راستای خدمات پس از فروش، استانداردهای فنی، انعطاف پذیری در کار، آگاهی از هزینه و یا حتی کار گروهی موثر برای برخی از کارمندان ضروری باشد.

ج. پروسه یادگیری

یادگیری بمعنای کسب مهارت ها ، دانش و یا ویژگی هایی است که می تواند با یک تغییر نسبتاً دائمی در توانایی ها و رفتار فرد ظاهر شود.

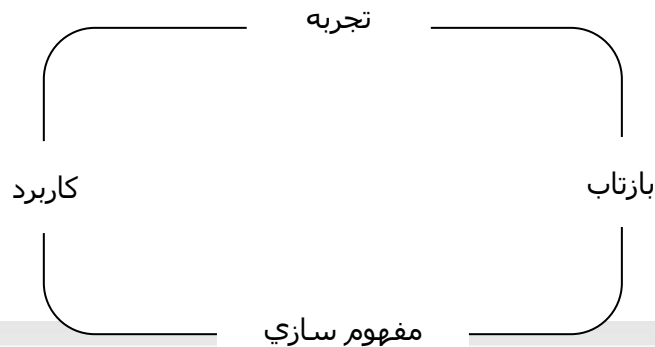


نمونه هایی از یادگیری شامل کار با ماشینی مانند ماشین تایپ (مهارت های دستی) ، دانستن پروسه انضباطی سازمان (دانش) و یا داشتن توانایی مذاکره با نمایندگان کارکنان در خصوص تغییر در شیوه های کاری (مهارت های تعاملی).

تئوری یادگیری

تاکنون شیوه های متفاوتی برای حل این سوال که "چگونه یاد بگیریم؟" مطرح شده است.

- رفتارگرایان از طریق آزمایش بر حیوانات به نتایجی رسیده اند. **Pavlov** در سال ۱۹۲۷ از **تئوری محرک_پاسخ** (شرطی سازی کلاسیک) طرفداری کرد. وی مشاهده کرد که سگ ها چگونه با دیدن غذا بزاق ترشح می کنند و پی برد که سگ ها برای واکنش نشان دادن بایستی شرطی شوند. **Skinner** در سال ۱۹۵۳ **شرطی سازی عامل** را ایجاد کرد. تحقیقات وی بر روی موش ها نشان داد که رفتار آنها می تواند با تقویت های مثبت و یا منفی تغییر کند. در این آزمایش تقویت های مثبت (پاداش ها) جهت تشویق واکنش های موش به آن داده می شد و تقویت های منفی (دور کردن غذا) هنگامی انجام می گرفت که موش رفتار مخالفی از خود نشان می داد.
 - **تئوری شناختی** (تئوری گشتالت) حول این باور است که یادگیری پروسه ای کلی است که در آن ذهن، بدن و روح دخیل هستند. نظریه پردازان شناختی یا انسان گرایان بر این باورند که بشر توانایی یادگیری و تفکر، ذخیره این یادگیری و تفکر و در نهایت استفاده از آن در موقعیت های خاصی را دارد.
 - **Carl Rogers** در سال ۱۹۶۷ برای اولین بار **یادگیری تجربی** را ایجاد کرد. وی به یادگیری بعنوان یک پروسه کلی اعتقاد داشته و از اهمیت یادگیری تجربی که در محل کار کسب می شود (یادگیری از طریق انجام دادن کار) طرفداری می کند چرا که یکی از قوی ترین شیوه های یادگیری افراد است. **Kolb** در سال ۱۹۷۴ نظریه Rogers را گسترش داده و چرخه یادگیری تجربی را ارائه داده است.
- چرخه یادگیری تجربی Kolb ، بازتاب این حقیقت است که یادگیری پروسه ای مداوم و پیوسته است. این شیوه اکنون بعنوان ابزاری برای مدیریت یادگیری به کار می رود. چرخه یادگیری تجربی بر نیاز به یادگیری از طریق عملی و بازخورد تاکید دارد به گونه ای که پروسه شامل مجموعه متناوبی از الگوهای مدور بر مبنای تجربه است و نه مجموعه زنجیره ای از حوادث.



شکل ۱۰.۲: چرخه یادگیری تجربی Kolb

• تجربه

تجربه عینی، پایه و اساس این چرخه است. ما از تجاربی که در گذشته داشته ایم استفاده می کنیم و یا تجارب تازه ای کسب می کنیم تا به یادگیری خود ادامه دهیم. این تجارب ممکن است ساختاریافته و برنامه ریزی شده باشند و یا ممکن است "تصادفی" باشند که در این صورت در طی کار و یا زندگی روزانه برای ما اتفاق می افتند. این تجارب نیز ممکن است برای ما اتفاق بیفتد و یا دیگران.

• بازتاب

مرحله بعدی پس از کسب تجربه، بررسی آن است تا بتوان تشخیص داد واقعا چه اتفاقی افتاده، از چه چیزی آگاهی پیدا کردیم و چه حسی درباره آن داشتیم.

در این مرحله تلاش می کنیم بفهمیم آن تجربه چه مفهومی و اهمیتی برای ما دارد، خوب است یا بد، آیا مکررا برای ما اتفاق می افتد و بر یادگیری ما چه اثری دارد.

در این مرحله گاهی اوقات این توانایی را دارید که خودتان بصورت خودآگاه و یا ناخودآگاه فکر کنید و گاهی اوقات ممکن است در میان گذاشتن عقاید خود با دیگران را مفید بدانید.

• مفهوم سازی

پس از "منسجم" کردن تجربه در مرحله بازتاب، وارد مرحله مفهوم سازی می شویم. در اینجا تجربه فردی را تعمیم می دهیم تا ببینیم چگونه می توان در مسیرهای دیگری از آن استفاده کرد. آیا هیچ یک از عقاید می تواند در موقعیت های مشابهی به کار رود؟ چه الگوهای رفتاری عمومی پدیدار می شود؟



• کاربرد و استفاده

اکنون آمادگی آن را داریم که تجزیه و تحلیل تجربه خود را با استفاده از عقاید و اصول شناسایی شده مورد آزمایش قرار دهیم. کاربرد و استفاده، آزمایش مفیدی است که پس از تصمیم گیری در خصوص چگونگی انجام کار، در رفتار ما تجدید نظر به وجود می آورد و سپس از سویی دیگر مجدداً چرخه یادگیری را آغاز می کند بدین گونه که ما را در موقعیت جدیدی برای تجربه قرار می دهد.

برای یک یادگیری موثر، این پروسه چرخشی بایستی به طور کامل انجام شود. بعنوان مثال اگر فردی بدون تجزیه و تحلیل و مفهوم سازی کامل تجربه از مرحله دو به مرحله چهار جهش کند، بعید است که رفتار جدیدی که مفید و موثر باشد به وجود آید (درک درستی از آنچه اتفاق افتاده وجود نخواهد داشت و هیچ معنایی از اطلاعاتی که تجربه مربوطه به وجود آورده، استخراج نمی شود).

اصل بنیادی و اساسی الگوی Kolb، مسئولیت شخصی است که در حال یادگیری است. وی مسئول است تشخیص دهد در چه مرحله ای از پروسه قرار دارد بنابراین می تواند تصمیم بگیرد بهترین مسیر حرکت به سمت جلو چیست. پاسخ به این سوال برای هر کدام از ما کاملاً متفاوت است چرا که شخصیت فردی و نقاط ضعف و قوت ما در موقعیت یادگیری، متفاوت است.

شیوه های یادگیری

در این بخش به این موضوع می پردازیم که افراد شیوه های یادگیری خاصی دارند که طبیعتاً تمایل دارند آن شیوه ها را برگزینند. Kolb در جایی دیگر اظهار می دارد که:

"در نتیجه خصوصیات ارثی، تجربه خاص ما در زندگی و تقاضاهای محیط اطراف ما، بیشتر افراد آن دسته از شیوه های یادگیری را ایجاد می کنند که بر توانایی های یادگیری تاکید می کند."

توجه به شیوه های یادگیری، ابزار سودمندی برای رشد شخصی در اختیار قرار می دهد و شما را قادر می سازد که بهترین تجارب یادگیری را برای خود فراهم کنید. همچنین ممکن است استراتژی هایی را ایجاد کنید که به شما کمک می کنند در آن دسته از شیوه های یادگیری، قوی تر شوید که برای شما طبیعی نیستند.

در جایی دیگر Honey و Mumford (۱۹۸۶) الگوی Kolb را تصحیح کرده و ۴ مقوله برای شیوه های یادگیری معرفی کردند:

- فعال گرا
- بازتابنده



- نظریه پرداز
- عمل گرا

در ذیل هر ۴ شیوه به همراه خصوصیات عمومی افراد هر طبقه شرح داده شده است. توجه داشته باشید که این ۴ طبقه "آیده ال" هستند (اظهارات تعمیم یافته ای که می توانند برای افرادی به کار روند که ممکن است کاملاً مناسب یکی از ۴ شیوه باشد). چنین طبقه های ایده الی بندرت می توانند به طور کامل برای افراد به کار روند. بلکه هر فرد در هر کدام از آنها جنبه های متفاوتی می تواند پیدا کند که برای وی مورد استفاده قرار گیرد. ارزش این مدل‌بندی در آن است که قادر است درک رفتارها (در این مورد منظور یادگیری است) را از طریق طبقه بندی آنها توسعه دهد.

Mumford و Honey همچنین یک "پرسشنامه شیوه های یادگیری" جامعی را ایجاد کرده اند که افراد را قادر می سازد تا شیوه یادگیری طبیعی خود را شناسایی کنند. گرچه بدون تکمیل این پرسشنامه نیز می توان بدقت ۴ شیوه را بررسی کرده و شیوه مناسب خود را برگزید.

• فعال گرا

فعال گرایان خود را کاملاً در تجارب جدید غرق کرده و تمایل دارند با موقعیت های دشوار و غیرمترقبه مواجه شوند. آنها روشنفکر، مشتاق، گروهی، انعطاف پذیر بوده و در چالش ها پیشرفت می کنند. ضعف این شیوه آن است که آنها در ابتدا عمل می کنند و سپس نتایج را بررسی می کنند. آنها سریع کسل شده و تمایل دارند به فعالیت بعدی بپردازند.

• بازتابنده

این افراد تمایل دارند عقب ایستاده و دربارہ همه چیز عمیقاً فکر کنند. آنها در مذاکرت نقش کمی ایفا می کنند و بلافاصله خود را با عقاید دیگران همگون می سازند. آنها متفکر و منظم بوده و مهارت های خوب شنیداری دارند. نقطه ضعف این افراد آن است که نسبت به مشارکت کردن بی میل بوده، محتاط هستند و دائماً در حال اصلاح گذشته هستند.

• نظریه پرداز

این افراد قادر هستند مشاهدات خود را با نظریه ها و الگوها تلفیق کنند. آنها منطقی، معقول، بی طرف و منضبط هستند. معایب این شیوه آن است که نظریه پردازان تحمل کمی در برابر بی نظمی و آشفتگی دارند. آنها تمایل بسیاری به کمال گرایی دارند و در مقابل الهامات و نظر شخصی کم توجه هستند.



• عمل گرا

عمل گرایان تمایل دارند به نظریه ها و مفاهیم جامه عمل بپوشانند. از عقاید جدید استقبال می کنند و آنها را جستجو و امتحان می کنند. این افراد اهل عمل و واقع بین هستند. از نقاط ضعف این طبقه آن است که تکلیف گرا بوده و بدون امتحان گزینه های دیگر تمایل دارند کار خود را به پیش برند.

اکنون آیا می توانید شیوه یادگیری طبیعی خود را شناسایی کنید و آیا می دانید چگونه می تواند به شما کمک کند؟

اولین نکته قابل توجه آن است که "بهترین" شیوه وجود ندارد. بلکه هر کدام مزایای خود را داشته و بستگی به جنبه های مختلف پروسه یادگیری دارد. بعنوان مثال ممکن است تاکنون شروع به ایجاد ارتباطی بین ۴ شیوه یادگیری و نیز ۴ مرحله چرخه یادگیری تجربی کرده باشید:

- فعال گرایان، راحت ترین افراد بوده و از مرحله تجربه چرخه، بیشترین یادگیری را خواهند داشت
- بازتابنده ها مسلماً در مرحله بازتاب ، موثر خواهند بود
- نظریه پردازان بیشترین توانایی را در زمینه تعمیم دادن و نتیجه گیری از مرحله مفهوم سازی خواهند داشت
- عمل گرایان در مرحله کاربرد و اعمال ، موثر خواهند بود

افراد با تقویت نقاط قوت و برطرف کردن نقاط ضعف ، خود را پرورش و توسعه می دهند. درک نقاط قوت و ضعف در چگونگی یادگیری، شما را قادر می سازد موقعیت هایی را شناسایی کنید که یادگیری در آنها طبعاً موثرترین بوده و نیز موقعیت هایی را شناسایی کنید که در آنها نیاز به تلاش بیشتری دارید تا اطمینان حاصل کنید یادگیری در آن موقعیت ها نیز رخ خواهد داد.

بعنوان مثال هنگامی که در طی این کتاب آموزشی (و یا هر گونه مطالعات دیگر و یا تجارب جدید) به پیش می روید با دانش و مهارت هایی مواجه می شوید که بایستی آنها را یاد بگیرید. درک شیوه یادگیری خود بدین معناست که باید از مناسب ترین شیوه برای خود آگاهی داشته باشد و بدانید چه روش ها و فرصت هایی یادگیری شما را تسهیل می کند.

اگر عمل گرا هستید، می خواهید دائماً در خصوص معنای عقاید و نظریه های مختلف بر حسب کاربردشان فکر کنید، در حالیکه اگر بازتابنده هستید تنها کفایت نشسته و تجربه ای که داشته اید را تجزیه و تحلیل کنید.

همچنین ممکن است در خصوص نوع فرصت های یادگیری عمیقاً فکر کنید تا ببینید مناسب ترین برای شما کدام است. عمل گرایان با استفاده عملی از دانش و مهارت های خود در اولین فرصت بیشترین یادگیری را



خواهند داشت بنابراین در آموزش ضمن کار مناسب ترین شیوه خواهد بود. در حالیکه بازتابنده ها از دوره های آموزشی استفاده بیشتری خواهند برد چرا که در انجا زمان کافی برای درک و تفکر درخصوص تجارب جدید را دارند.

همچنین نیاز دارید از شیوه های یادگیری که با آنها راحت نیستید آگاه باشید چرا که گاهی ممکن است لازم باشند. بعنوان مثال درعناوین خاصی از این کتاب آموزشی مسلماً نیاز به درک شیوه های تئوری است. اگر طبیعتاً یک نظریه پرداز نیستید بایستی در هنگام نیاز بتوانید خود را با این شیوه یادگیری تطبیق دهید. بدین گونه که برای خود اهداف واضح و معقولی تعیین کنید که شما را قادر می سازد مفاهیم تئوری را در بخش های قابل هضمی درک کنید.

علاوه بر آن ممکن است اکنون و یا در آینده در تسهیل یادگیری به دیگران کمک کنید که نقش رسمی یک مربی است اما می تواند یک بخش ناخودآگاه مدیریت نیز باشد. بنابراین شناسایی راحت ترین شیوه یادگیری دیگران حائز اهمیت است چرا که بدین گونه می توانید بهترین فرصت های یادگیری را برای آنها فراهم کنید.

بعنوان مثال فرض کنید در پستی هستی که به افراد در خصوص نوع آموزش و یا مطالعات بیشتری که می توانند انجام دهند راهنمایی و مشاوره دهید. در این مورد ، محدوده ای از گزینه های مختلف برای انواع برنامه های موجود و نیز یک سوال کلیدی درباره چگونگی ارائه برنامه ها وجود دارد (تعصب نسبت به تئوری و یا عملی بودن برنامه، میزان تحقیقات لازم، میزان تعاملات و غیره). آگاهی از شیوه های یادگیری می تواند در انتخاب مناسب ترین روش یاری رسان باشد.

توسعه مهارت ها

مهارت عبارتند از توانایی انجام کاری در بالاترین سطح عملکرد.

مهارت ها همواره برای توصیف حرکات و یا تکنیک های متخصصان به کار می روند (بعنوان مثال رقص، کار با ماشین الات و یا اسب سواری). اما تنها به این گونه فعالیت های عملی محدود نمی شود. بلکه شامل مهارت های استدلال ذهنی، مهارت در استفاده از حواس پنج گانه (در بخش های بعدی به مهارت شنوایی می پردازیم)، مهارت های درون فردی مانند تعاملات اجتماعی، کار گروهی، ارائه اطلاعات، پرسیدن سوال و غیره نیز است.

در ابتدا مهارت ها از طریق پیروی از مجموعه دستورالعمل یادگرفته می شوند. این دستورالعمل ها ممکن است مکتوب و یا شفاهی باشند و یا این مهارت ها حتی ممکن است با مشاهده انجام فعالیت مشابه توسط دیگران (نمایش تجربی بصورت آگاهانه و یا ناآگاهانه) یاد گرفته شوند. کودکان با مشاهده والدین خود



دائماً مهارت کسب می کنند (گاهی اوقات آگاهانه مانند بستن بند کفش و گاهی تنها از طریق مشاهده عمومی مانند یادگیری چگونگی استفاده از چاقو و چنگال).

با این حال دو فاکتور مهم وجود دارد که به بهبود عملکرد لازم برای توسعه مهارت کمک می کند.

• تمرین

برای ماهر شدن در مهارت ها نیاز است بارها و بارها تلاش کنیم. ممکن است تسلط بر برخی مهارت ها مستلزم تمرین زیاد در زمانی طولانی باشد. برخی مهارت ها هستند که ممکن است هرگز آنها را کاملاً یاد نگیریم (مهم نیست چقدر تلاش کرده ایم مانند نواختن پیانو) اما می توانیم تا حدی آن را انجام دهیم در این گونه موارد نمی توانیم آن را بعنوان یکی از مهارت های خود ادعا کنیم. همواره این نکته وجود دارد که اگر برای مدتی کاری انجام ندهیم (مهارتی را تمرین نکنیم) مهارت فنی ما افت خواهد کرد.

• بازخورد

برای اینکه بدانیم آیا امور را بدرستی انجام می دهیم بایستی بازخورد داشته باشیم. باید عملکرد خود را بررسی کنیم. گاهی اوقات این موضوع بسیار واضح است (اگر کاری که تلاش می کنید انجام دهید، عمل نکند و یا آنگونه که بایستی عمل کند، نباشد، بازخورد منفی خواهد بود). باید مجدداً تلاش کنید. گرچه گاهی نیاز به کمک دیگران داریم تا اشتباهات ما را بگویند و نشان دهند. بدون آن، اشتباهات را به درون عملکرد خود وارد می کنیم به گونه ای که بعداً فراموش کردن آن دشوار خواهد بود.

توجه داشته باشید که بازخورد صرفاً منفی نیست. بازخورد مثبت به ما نشان می دهد که چه موقع کار خود را درست انجام می دهیم حتی اگر در آن زمان کاملاً بر آن مهارت تسلط نداشته باشیم.

انگیزه یادگیری

علاوه بر سوال "چگونه یاد بگیریم؟" بایستی بپرسیم "چرا افراد بدنال یادگیری هستند؟"

اگر این سوال را از خود بپرسید که چرا این کتاب آموزشی را مطالعه می کنید انتظار دارم این لغات را به کار برید "می خواهم" "دوست دارم" "نیاز دارم". عبارت دیگر، شما آن را برای رسیدن به یک هدف مفید می دانید. همه ما چیزهایی می خواهیم که موجب خوشی و رضایت ما می شوند و از چیزهایی که موجب رنجش، نارضایتی و ناخشنودی ما می شوند دوری می گزینیم. پس همان گونه که می بینیم انگیزه فاکتور کلیدی در پروسه یادگیری است.

برای یک استاد انگیزه بمعنای فراهم ساختن شرایطی است که افراد را هدایت می کند که در مسیر اهداف مشخص شده تلاش کنند. و برای یک یادگیرنده انگیزه بمعنای جستجوی یک دلیل خوب برای یادگیری است.



انگیزه یادگیری می تواند دو صورت داشته باشد:

الف. **درونی** _ هنگامی که انگیزه وابسته به یک پاداش خارجی نیست و تنها موفقیت کامل فعالیت است. نمونه هایی از انگیزه درونی شامل:

- رضایت از کنجکاوی درباره چیزی که مبهم و یا ناتمام است مانند تکمیل جدول کلمات متقاطع
- دستیابی به شایستگی _ به طور کلی در مواردی مهارت پیدا می کنیم که به آن علاقه داریم بعنوان مثال برای خود اهدافی برای رسیدن تعیین می کنیم مانند کسب رکورد کمترین زمانی که در مسابقه داشته ایم
- وسیله ای برای دانستن آنکه چقدر در انجام کاری خوب عمل می کنیم _ مشاهده بازیکنان در اطراف یک ماشین پینبال.

ب. **برونی** _ هنگامی که پاداش از یک فعالیت بیرونی تامین می شود. نمونه هایی از انگیزه برونی شامل:

- تحسین یا انتقاد
- پاداش های مالی بر سر کار _ گرچه ارزیابی این نوع پاداش ها آسان نیست اما بررسی های بسیاری در خصوص آنکه چرا افراد در سازمان خاصی مانده و سخت کار می کنند آن است که فاکتور پرداخت پس از پاداش هایی چون امنیت، کار مورد علاقه، رفاه و همکاران در جایگاه ششم و یا هفتم قرار دارد.

یادگیری فردی و گروهی

الف. یادگیری فردی

در توسعه افراد، نقش آموزش بر عهده مربی و یا مشاور است. آموزش به یک به یک افراد در حین کار توسط متخصصی انجام می شود که وظیفه تعلیم به شخصی را دارد که برای یادگیری تلاش می کند.

برای یک تعلیم موفق در ابتدا بایستی بدانیم شامل چه مراحل است. تعلیم در اصل پروسه تعیین وظایف، نظارت بر عملکرد، بازبینی و یادگیری از عملکرد است:

- تعیین وظایف شامل داشتن یک هدف یادگیری است که مناسب توانایی ها و نیازهای کنونی یادگیرنده است.
- نظارت بر پیشرفت دربرگیرنده داشتن جلسات مرتب جهت گفتگو در خصوص پیشرفت در مسیر دستیابی به هدف است.
- بازبینی و یادگیری از عملکرد شامل بازبینی وظایف پس از اتمام آنها و سپس تجزیه و تحلیل آنهاست تا بتوان در موارد ذیل تصمیم گیری کرد:



۱. چرا امور به خوبی انجام شد
۲. چگونه می توان در آینده آن را بهبود بخشید
۳. چگونه می توان از اموری که به خوبی انجام نگرفته اند در آینده اجتناب کرد

ب. یادگیری گروهی

پروژه یادگیری گروهی، عموماً توسط یک معلم و یا مربی حرفه ای کنترل می شود. یادگیری گروهی همواره در خارج از محیط کاری صورت می گیرد.

روش هایی که موجب ترغیب یادگیری در موقعیت گروهی می شوند شامل:

- **بحث و گفتگو** _ بسیار حیاتی است که افراد یاد بگیرند نظرات خود را شفاهی به شیوه ای کنترل شده در یک گروه کاری بیان کنند. در گروه بحث و گفتگو، تجربه اعضا بسیار مهم است. نقش گروه، ترغیب اعضا به صحبت کردن، گوش دادن و روشن کردن تفکرات است. نقش رهبر گروه، الهام بخشیدن، راهنمایی کردن، درگیر کردن افراد و خلاصه کردن است.
- **تشکیل اتحادیه کاری** _ بدین منظور گروه به گروه های فرعی کوچکی تقسیم می شود که به هر کدام یک وظیفه و یا موضوع معینی داده می شود تا در خصوص آن بررسی کرده و بعداً به کل گروه گزارش دهند. این وظایف می تواند شامل خواندن، بحث و گفتگو، مصاحبه، ایفای نقش و یا تهیه یک گزارش کتبی باشد.
- بسط و توسعه این روش یک **کار پروژه ای** است که در آن یک گروه پروژه ای را بعهده می گیرد و هر یک از اعضا وظایف خاصی را انجام می دهند و سپس یافته های آنها پیش از ارائه کل پروژه یکپارچه می شوند.
- **روش های شرح حال** _ یک موقعیت و یا رویداد تا جایی شرح داده می شود که یک فرد کلیدی در نظر دارد اقدامی کند. در این مرحله از گروه سوال می شود که در این شرایط چه تصمیمی خواهند گرفت.
- **ایفای نقش** _ به اعضای گروه نقش های خاصی برای ایفا کردن داده می شود سپس هر کدام نقش خاصی ایفا کرده و به شیوه ای که فکر می کنند این شخصیت ها ممکن بود رفتار کنند، رفتار می کنند. پس از آن، نکات ناشی از آن مورد بحث قرار می گیرند. این نوع فعالیت مخصوصاً در زمینه آموزش روابط انسانی بسیار مفید است.
- **آموزش خصوصی** _ در این مورد به گروه کوچکی اجازه تبادل سوال و جواب در محیطی غیر رسمی داده می شود.



اهمیت بازخورد

همان گونه که بیان کردیم همه ما نیاز داریم بدانیم در عملکرد خود چگونه هستیم که این موضوع مخصوصاً درباره موقعیت های یادگیری صادق است. در واقع یکی از معایب یادگیری گروهی ، فقدان بازخورد به افراد گروه است. تمام یادگیرنده ها بایستی بدانند که یک کانال ارتباطی وجود دارد که می تواند به آنها کمک کند.

بازخورد بر یک جریان کاری ، انگیزه بزرگی برای ادامه یادگیری است. بعنوان مثال هنگامی که گزارشی ارائه می دهید انتظار دریافت یک واکنش سریع و مثبتی دارید که تلاش های شما را ارزیابی و ترغیب می کند.

- **بازخورد برونی** اطلاعاتی است که دبیر در خصوص سودمندی عملکرد یادگیرنده ها به آنها می دهد. بعنوان مثال اگر به شخصی مهارت های ارائه شفاهی آموزش می دهید، لازم است به آنها بگویید که آرام تر صحبت کنند و یا حرکات دست خود را محدود کنند تا موثرتر باشند.

- **بازخورد درونی** عبارت دیگری چیزی است که یادگیرنده در خلال فعالیت های خود بدست می آورد مثلاً اگر مجموع یک جدول ارقام را بررسی کرده و ببینید صحیح است. در اینجا نیازی نیست که شخص دیگری به شما بگوید درست است.

در یادگیری مهارت ها هنگامی که مرحله به مرحله جلو می رویم مثلاً از مرحله ای که یک تاپیست جایگاه کلید ها و اینکه کدام انگشت بایستی در کدام بخش از صفحه کلید به کار رود تا مرحله ای که خطاهای خود را به کمتر از ۱% رسانده و سپس سرعت تایپ خود را افزایش می دهند ، کمتر نیاز دارند به بازخورد برونی تکیه کنند و بیشتر بر بازخورد درونی تکیه می کنند. در این مرحله، یادگیری مهارت فرد تبدیل به یک خود ارزیابی می شود.

د. شیوه های آموزش

انتخاب شیوه های گوناگون آموزش ، ویژگی کلیدی توسعه موثر کارمند است. در تشخیص آنکه چه شیوه ای و یا ترکیبی از چه شیوه هایی مناسب یک موقعیت خاص است ، مهارت هایی مورد نیاز است.

تمایز اصلی، بین شیوه های یادگیری ضمن کار و شیوه های یادگیری خارج از کار است.

شیوه های ضمن کار

یادگیری ضمن کار ، تجربه ای در اختیار کارآموزان می گذارد که ترکیبی از دانش کاری و توسعه مهارت هاست. مادامی که کارآموز تجربه کسب می کند محدوده و پیچیدگی وظایفی که می تواند متقبل

شود (بدون کوچکترین راهنمایی) افزایش می یابد. این پروسه یادگیری می تواند با چندین وسیله بهبود پیدا کند.

الف. نمایش تجربی

مقدمه یادگیری توسط تجربه آن است که مربی مجرب به کارآموزان خود به طور عملی نشان دهد که چگونه وظیفه خاصی را انجام دهند. نمایش تجربی مقدمه لازم برای کار با اکثر ماشین ها و ابزارآلات است.

گاهی اوقات به این نوع آموزش "sitting by Nelly" می گویند و ارتباط بین مدیران کارآموزان و مدیر ارشد نیز شیوه ای مشابه دارد (مشاهده مذاکرات و یا مصاحبات).

از معایب این شیوه آن است که همیشه به "یادگیرنده" درکی از آنکه چرا کاری باید انجام شود نمی دهد. "Nelly" معمولاً مهارت های یک مربی را ندارد بنابراین قادر نیست پروسه یادگیری را به خوبی تسهیل کند. علاوه بر آن، "یادگیرنده" همانند عادات خوب، عادات بد را نیز فرا می گیرد.

ب. آماده سازی

درک و سرعت یادگیری در واقع می تواند با آماده سازی موثر یک مربی مجرب بهبود پیدا کند. اصطلاح "آماده سازی" اینگونه تعریف می شود: پروسه ای که در آن کارآموز با انجام وظایف تحت راهنمایی شخص مجرب، یاد می گیرد. مربی به کارآموز راهنمایی و بازخورد می دهد و آنها را در غلبه بر مشکلات ترغیب و کمک می کند.

آماده سازی بسیاری بر سر کار مورد نیاز است و نیز بسیار دشوار است که آن را از وظایف سرپرست جدا ساخت. توانایی آماده سازی زیردستان از مهارت های اصلی سرپرستی است و کارکنانی که مسئولیت سرپرستی دارند نیاز دارند مهارت های آماده سازی را آموزش ببینند. پروسه یادگیری معمولاً در خلال "آماده سازی" امکان پذیر است.

ج. پروژه ها

واگذاری وظیفه بررسی یک مشکل و تجزیه و تحلیل راه حل های آن مشکل به کارآموزان، یک شیوه رایج یادگیری در اداره است. دانش شایانی از رویه و روال ها و شیوه های کاری کسب می شود؛ مهارت های تحلیلی و حل مشکلات پرورش پیدا می کند؛ و در برخی موارد فرصت استفاده از دانشی که در دانشگاه کسب شده است در اختیار قرار می گیرد.

برنامه های آموزشی مدیریت غالباً شامل کار پروژه ای است. مزیتی که این فعالیت را از کار روزمره متمایز می سازد آن است که عملکرد راحت تر بررسی شده و بازخورد خاصی ارائه می دهد.



د. گردش شغلی

می تواند بصورت مجموعه ای از دوره های آموزشی نسبتاً کوتاه مدت برای تعدادی پست های از پیش تعیین شده در بخش های مختلف یک شرکت ظاهر شود. که معمولاً بخشی از برنامه کارکنان در پست های پایین است که اخیراً استخدام شده اند.

فرم جایگزین آن، انتقال کارکنان مجرب به پست ها و یا واحدهایی است که با آنها آشنا نیستند تا محدوده تجربه آنها را (در مراحل آخر و نه در مراحل اولیه کار خود) بسط دهند.

این کار موجب معرفی افراد در نواحی دارای نقش های مختلف به یکدیگر می شود بعنوان مثال کارکنان عملیاتی که با کارکنان بازاریابی کار می کنند. کارکنان اداره مرکزی اغلب از کارکنان دارای فعالیت های عملیاتی سود می برند و برعکس. شرکت های بین المللی اغلب از این سیستم برای توسعه آگاهی فرهنگی استفاده می کنند که می تواند از طریق کار در بخش های مختلف سازمان ایجاد شود. گردش شغلی نیز فرصتی در اختیار کارکنان قرار می دهد تا مهارت های مدیریت خود را با تاسیس یک مرکز سود کوچک و یا یک واحد کسب و کار استراتژیکی توسعه دهند. این فعالیت ها غالباً برای یک برنامه ریزی جانشینی، حیاتی هستند.

ه. ماموریت ها

شیوه جایگزینی برای توسعه تجارب کارکنان، دادن ماموریت در بخش های دیگر همان شرکت و یا در برخی موارد سازمانی دیگر به کارکنانی است که در معرض برنامه های توسعه هستند. از مزایای این شیوه آن است که می تواند بر یکی از نقاط ضعفی که متکی بر استعدادهای داخلی است غلبه کند و به این مفهوم است که سازمان ممکن است فاقد عقاید جدیدی باشد که توسط کارکنانی که از خارج استخدام شده اند، وارد شده اند.

ماموریت به موسسات خیریه، بخش های دیگر و یا کار با تامین کنندگان و یا واسطه ها، مزایای مشاره دارد.

و. مشاوره

بدین معناست که مدیر جوانی از یک مدیر مجرب راهنمایی بگیرد که بایستی یک پروسه دو جانبه باشد. مدیر سطح پایین از مدیر مجرب تر تجربه کسب می کند و مدیر مجرب نیز در عوض از وجود افرادی مشتاق با عقایدی جدید بهره می برد.



ز. دستیار

فرد می تواند با قرار دادن خود بعنوان دستیار یک فرد ارشد ، خود را توسعه دهد. در نقش دستیار، مهارت ها و استعداد ها فراخوانده می شوند.

ح. کمیته های بررسی / چرخه های بررسی کیفی

عضویت در این گروه های رسمی افراد را قادر می سازد که با کارکنان ارشد و یا مجرب تعامل داشته باشند. افراد تشویق به همکاری، تهیه گزارش و غیره می شوند.

شیوه های خارج از کار

الف. دوره های آموزشی کوتاه مدت

این دوره ها عموماً بر پرورش مهارت های خاصی تمرکز دارند. که می توانند:

- **آزاد** _ که اعضای دوره آموزشی از سازمان های مختلف هستند. در حالیکه مضمون دوره آموزشی ممکن است درخور نیازهای سازمان و یا صنعت شما نباشد اما مزیتی که دارد آن است که عقاید و تجارب دیگران را عرضه می کند که به برانگیختن خلاقیت و شیوه های جدید کمک می کند.
 - **بسته** _ دوره های آموزشی که برای سازمان خاصی ایجاد شده اند. کیفیت و منابع کنترل می شوند تا شیوه و مضمون دوره مناسب نیازهای شرکت باشد. فرهنگ شرکت و ساختار تیمی می تواند از مزایای فرعی باشند.
- روش های خاص مربوط به دوره های آموزشی کوتاه مدت عبارتند از:
- **مطالعات موردی** _ در اینجا به کارآموزان وظیفه حل مشکلات شبیه سازی شده داده می شود که به آن مطالعات موردی می گویند. مطالعات موردی کمک به روشن سازی نکاتی می کند که توضیح آن با ابزارهای دیگر دشوار است و نیز به توسعه مهارت های تحلیلی و حل مشکلات کمک می کند.
 - **تمرینات مربوط به کازیه نامه های رسیده** _ در اینجا کارهای از قبیل نامه های مشتریان، یادداشت های کارکنان، درخواست اطلاعات و غیره در اختیار دانشجویان قرار داده می شود که بایستی به بهترین نحو ممکن به انجام این حجم کاری بپردازند.
 - **بازی های مدیریتی** _ به دانشجویان موقعیت های کاری و اطلاعاتی داده می شود که پیش از تصمیم گیری بایستی تجزیه و تحلیل شوند. سپس تصمیمات آنها وارد کامپیوتر می شود تا کامپیوتر گزارشی دهد که پایه و اساس موقعیت جدیدی را شکل می دهد که بایستی مجدداً تجزیه و تحلیل شود.



- **ایفای نقش** _ در اینجا، کارآموزان نقش خاصی را در پست های کاری بر مبنای يك شرح شغل ایفا می کنند . که مناسب ترین شیوه برای توسعه مهارت های افراد است. برخورد می تواند با ابزارهایی چون ضبط ویدیویی و یا پخش مجدد CCTV ارائه شود. این تمرین ها ، وقت گیر است از زمانی که اهمیت مهارت های برخورد اجتماعی شناسایی شده است کاربرد این شیوه رو به افزایش است.

ب. دوره های آموزشی مبتنی بر آموزش های طولانی مدت

دوره های آموزشی مانند دیپلم ABE ، MBA و دوره های آموزشی دیگر شیوه های رایج جهت توسعه مهارت های حرفه ای و یا مهارت های مدیریتی است. بدلیل ماهیت گسترده این دوره ها، معمولاً به روش های گوناگون و فراوانی در دسترس هستند:

- یادگیری از راه دور
- کلاس های شبانه
- کلاس های فشرده
- تمام وقت

ج. کنفرانس ، سمینار و کارگاه ها

معمولاً اطلاعات ورودی کوتاه که بر مبنای عناوین جاری، آخرین پیشرفت ها و آخرین جلسات، کنفرانس ها و سمینار هاست می تواند بسیار ارزشمند باشد (گرچه همیشه ارتباط مستقیمی با سازمان ندارند). و مزیت دیگر آنها ارائه فرصتی جهت برقراری شبکه ارتباطی با افرادی است که در صنعت و یا حرفه مشابه هستند.

د. آموزش برنامه ریزی شده

بر مبنای این شیوه آموزشی، هیچ مربی مستقیماً دخالت ندارد بلکه ترکیبی از موارد ذیل است:

- کتب (و یا جزوات آماده)
- نوارهای کاست و یا CD های صوتی
- نوارهای کاست و یا CD های تصویری
- برنامه های تلویزیون
- کامپیوتر ها

کارآموزان می توانند از این دوره های آموزشی در اوقات فراغت خود استفاده کنند در حالیکه شیوه های دیگر مستلزم حضور در آن دوره ها در زمان های خاصی است. با این وجود، هیچ گونه بازخوردی با انعطاف پذیری مربی انسان وجود ندارد مگر آنکه آموزش در یک مرکز یادگیری آزاد صورت گیرد جایی که مربی می تواند راهنمایی کرده و به سوالات پاسخ دهد.

پیشرفت در فن آوری کامپیوتر ، محدوده ابزار آموزشی موجود را بسط داده است. بعنوان مثال استفاده از وسایل چند رسانه ای، برنامه های تعاملی بر روی CDها و توسعه برنامه های آموزشی گسترده در سطح شرکت که به طور مرکزی کنترل می شوند (شبکه داخلی).

ه. برنامه های بیرون از سازمان

برخی سازمان ها از برنامه های بیرونی برای کمک به توسعه فردی و گروهی استفاده می کنند. اساس و پایه این برنامه ها قرار دادن افراد در موقعیت های ناشناخته است بعنوان مثال صخره نوردی و یا رویارویی با سختی های زندگی در طبیعت. در این موقعیت های جدید افراد با وظایف ناآشنایی مواجه می شوند بعنوان مثال عبور از یک سرزمین ناهموار ، عبور از رودخانه، ساخت پناهگاه، یافتن غذا و غیره.

برای آنکه توسعه فردی و گروهی رخ دهد ، متخصصان در این دوره ها کارمندان را راهنمایی می کنند. توسعه فردی و گروهی هنگامی به وقوع می پیوندد که با چالش های جدیدی روبرو شوند؛ اعتماد به نفس هنگامی رشد می کند که با مشکلات روبرو شده و بر آنها غلبه کنند.

حامیان دوره های آموزشی بیرونی بر این باورند که ساختار تیمی، خصوصیات رهبری و مهارت های حل مشکلات که در مواجه با سختی ها توسعه پیدا می کنند می توانند به توسعه وضعیت کاری کمک کنند.