

انسجام بخشی بهسازی منابع انسانی؛ تمرکز در طراحی، انعطاف در اجرا

فیروز نوری

مدیر آموزش (کارشناس ارشد برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی)، پژوهشگر قوای محرکه دریایی؛ Firouz_k@yahoo.com

چکیده

تبعیت علمی و فنی از آموزه‌های هسته‌های کوچک و شبکه بزرگ از سوپی و دیدگاه استراتژیک در مورد تمرکز در برنامه‌ریزی و کاهش هزینه‌های تصمیم‌گیری و همچنین تصمیم‌گیری صحیح و سریع صرفاً تعدادی از دلایل می‌باشد که تمرکز در طراحی آموزشی را ضروری می‌نماید. تمرکز در طراحی شامل طراحی چک لیست‌های آسیب‌شناسی، نیازسنجی، طرح‌ریزی دوره و ... را در بر می‌گیرد و به زعم متخصصان آموزش و بهسازی منابع انسانی به عنوان راه حل اساسی در توسعه منابع انسانی خواهد بود تجارب متعدد در عرصه نظامی، صنعت و خدمات نشان داده است اگر سطوح طراحی از قابلیت مدیریت منسجم برخوردار باشد، می‌توان اجرای خوبی را انتظار داشت زیرا که پتانسیل‌های لازمه در طراحی به الگوها و منابع انسانی متخصص و تصمیم‌ساز بستگی دارد که این منابع به صورت مجتمع در ساختار مجازی پیشنهادی آشکارا عرضه می‌گردد حتی استفاده از راهبرد هسته‌های کوچک و شبکه بزرگ به ما کمک خواهد کرد تا مجموعه صنایع دریایی (اعم از بخش نظامی غیر نظامی) را تحت تأثیر کیفیت اجرا شده قرار داده، آینده روشنی را برای این عرصه پیش‌بینی کنیم.

کلمات کلیدی: بهسازی، منابع انسانی، سیستم‌های آموزشی، صنایع دریایی، خدمات دریایی

مقدمه

در حال حاضر طراحی دارای هزینه‌های فوق‌العاده‌ای می‌باشد و این هزینه‌ها زمانی دارای نقشی حساس خواهد بود که راهبرد توسعه‌ای برای آن صنعت لحاظ می‌گردد و مجموعه سازمانی آمادگی استقبال از هرگونه ساختار مجازی را داشته باشد در روند این مقاله مراحل طراحی و پایش و کارکردها و سایر مسائل مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

تعاریفی از فرآیند آموزش و بهسازی منابع انسانی

- آموزش نوعی کوشش نظام مند است که هدف اصلی آن عبارت است از هماهنگی و همسو کردن آرزوها، علایق و نیازهای آتی افراد با نیازها و اهداف سازمان در قالب کارهایی که از افراد انتظار می‌رود. [1]
- کلیه مساعی و کوشش‌هایی است که در جهت ارتقاء سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام وظایف و پذیرش مسئولیت‌های شغلی خود می‌نماید. (ابطحی، ۱۳۸۴، ۱۶۷)
- آموزش مجموعه‌ای از فعالیت‌های هدفمند، از پیش اندیشه شده و طرح‌ریزی شده‌ای است که با هدف افزایش رفاه و اثربخشی فرد و سازمان به طور مداوم و نظام مند به بهبود و ارتقای سطح دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های معطوف به بهبود عملکرد شغلی حال و آینده کارکنان می‌پردازد. (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۷۹)
- آموزش عبارت است از فرآیند رساندن فرد به سطحی از شایستگی [2]
- آموزش کارکنان^۱ از جهت هدف به حوزه عمل، گرایش به اصول، مخاطبین، نقش و وظیفه آموزشگران و نهایتاً نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی و اجرا و ارزشیابی متفاوت از آموزش و پرورش^۲ عمومی و رسمی است. آموزش کارکنان نوعی آموزش بزرگسالان محسوب می‌شود فلذا اصول و ویژگی‌های آموزش بزرگسالان درباره آن جاری است. [۳]

تجربه‌های متمرکز سازی آموزش

تجربه حوزه فضایی در آموزش متمرکز: یکی از تجارب وزارت دفاع در استفاده از توان دستگاه‌های ذینفع در حوزه فضایی، استفاده از این امکانات در تشکیل کمیته آموزش فضایی و اجرای هدفمند این دوره‌ها می‌باشد که در صورت اجرای کامل به یکی از نقاط قوت در این حوزه

1. Training

2. Education

تبدیل خواهد شد. این رویکرد به ما کمک خواهد نمود تا از توانمندی‌های فربخشی استفاده نماییم زیرا هزینه‌های طراحی را از دو نظر ذیل برای ما کاهش خواهد داد :

الف) هزینه‌های مالی : در هزینه‌های مالی به خاطر طراحی یک سیستم آموزشی (اعم از دوره یا پکیج آموزشی) کلیه سیستم‌ها می‌توانند از آن بهره‌برداری نمایند و زمانیکه این اتفاق به وقع می‌پیوندد سایر متخصصان را از پرداختن موازی به آن مقوله معاف داشته و مدیریت بهینه منابع را در پی دارد.

ب) هزینه‌های کیفیتی : افزایش کیفیت محصولات تولید شده یکی از دیگر مزایای این پدیده خواهد بود. زیرا کمیته آموزش دریایی (هسته کوچک) می‌تواند طیف گسترده‌ای از متخصصان (شبکه بزرگ) را درگیر این فرآیند سازد.

ساختار آموزش حوزه دریایی

این ساختار دارای عناصر ذیل می‌باشد :

۱. کمیته مرکزی آموزش صنایع و خدمات دریایی : این کمیته به عنوان یک ساختار رسمی می‌تواند در مؤسسه تحقیقاتی یا یکی از متولیان سیستم دریایی باشد که دارای اعضای از مدیران آموزش، رؤسای پژوهشکده‌ها و کارشناسان فنی باشد که طبق یک روال خاصی می‌توان اعضا آن را انتخاب و راهبری کرد.

۲. وظایف کمیته : کمیته آموزش دریایی حوزه‌های مختلفی را تحت پوشش خود قرار می‌دهد که از آن جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود :

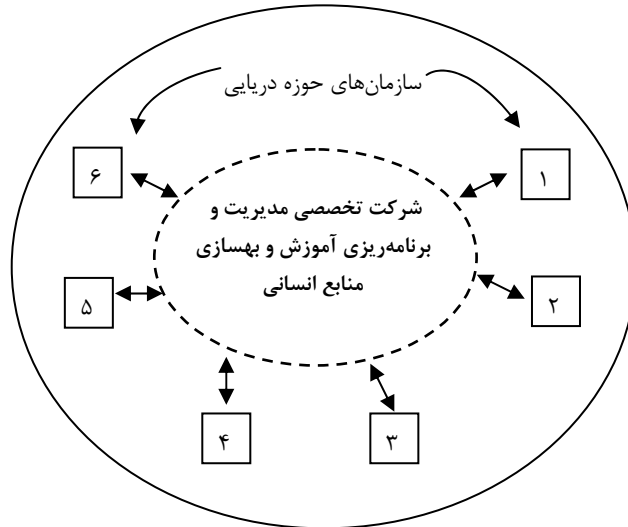
۱-۲- تشکیل و راهبری تیم نیازسنجی آموزشی مبتنی بر موضوعات فراسازمانی در حوزه پدیده‌ها، محصولات و خدمات دریایی مثلاً حوزه‌های ارتقاء توان فنی، ساخت سازه‌های دریایی، خدمات اورهال و نگهداری و تعمیرات و سایر موارد می‌تواند جزو حوزه‌های تخصصی مورد بررسی این کمیته باشد. که در ذیل به جزئیات آن پرداخته خواهد شد. اما برای مشخص شدن مطلب تعریفی از نیازسنجی آموزشی ارائه می‌گردد :

« نیازسنجی آموزشی، فرآیند برنامه‌ریزی منطقی و تعاملی جهت تعیین نیازهای آموزشی سازمان‌ها (به طور خاص) و شریکی راهبردی در راستای توسعه کلان و جامع سازمان (به طور عام) می‌باشد. در مطالعات نیازسنجی آموزشی سازمان به نیازهای آموزشی مشاغل، نیازهای آموزشی شاغل، وضعیت موجود دانش حرفه‌ای در سازمان و طرح آموزشی آینده خواهیم رسید.» (نوری، فیروز، ۱۳۸۴، ص ۱۰)

با توجه به موارد فوق آن چیزی که برای بحث آموزش و بهسازی منابع انسانی مهم می‌باشد این است که تکلیف آموزش در این بین چه خواهد شد آیا به واسطه وجود چنین وضعیتی بایستی فرآیند آموزش و بهسازی منابع انسانی در یک حالت مجرد و منحصر به سازمان به حیات خود ادامه داده و نقش بسیار اندکی در توسعه سایر سازمان‌ها خواهد داشت.

یک الگوی عملی که می‌تواند این مسئله را حل نماید دریافت خدمات مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی در کمیته آموزش دریایی می‌باشد این مدل می‌تواند مفروضات ذیل را داشته باشد :

- کمیته آموزش دریایی با مؤسسه یا مؤسسه‌های تخصصی آموزشی در سطح کشور ارتباطاتی ایجاد نماید که این مؤسسات متخصصینی برجسته در زمینه آموزش و بهسازی منابع انسانی دارند که می‌توانند به متقاضیان، خدمات تخصصی ارائه نمایند. ناگفته نماند که در بخش اجرای برنامه‌ها از گروه‌ها و سازمان‌های دریایی نیز می‌توان استفاده کرد.
- کمیته آموزش می‌تواند تمامی واحدهای کوچک یا بخش‌ها را تحت نظر فنی این مؤسسه یا سازمان قرار دهد.
- این مؤسسه با استفاده از یک بانک اطلاعات مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی اطلاعات مورد نیاز را وارد سیستم می‌نماید.
- فرآیندهای آموزش تحت نظر این مؤسسه به نحو بسیار تخصصی سازماندهی می‌گردد.
- این شرکت مادر با تخصص‌های متنوع در بخش آموزش به نیازسنجی آموزشی در مورد مشاغل و رشته‌های شغلی صنعتی می‌پردازد که قطعاً انجام این فرآیند برای واحدهای کوچک بسیار سنگین و سخت می‌باشد اما برای متخصصینی که انجام این امور را بر عهده دارند بسیار ساده خواهد بود حتی در سایر مسائل آموزشی نیز می‌تواند نقش سازنده‌ای داشته باشد که به آن موارد پرداخته خواهد شد.



شکل شماره ۱- فرکت ارتباطی شرکت های اقماری مؤسسه تخصصی برنامه ریزی آموزشی

مدل سازی نیازسنجی آموزشی در واحدهای کوچک صنعتی :

مراحل نیازسنجی آموزشی مؤسسه مذکور برای واحدهای کوچک صنعتی می تواند شامل موارد ذیل باشد.

- شناسایی مشاغل موجود در سطح صنایع

در رسته بندی های مختلفی که از صنایع دریایی در کشور وجود دارد فرآیند نیازسنجی برای یک سازمان می تواند برحسب اولویت حجمی از آن ها شروع گردد و پس از تکمیل آن نوبت سایر صنایع خواهد شد پس اولین کاری که بایستی در نیازسنجی آموزشی (با الگوی ارائه شده) باید انجام داد شناسایی مشاغل موجود در سطح حوزه مورد مطالعه می باشد.

- معادل سازی مشاغل (با مشاغل متداول موجود در صنایع کشور)

از آنجایی که نظام های طبقه بندی شغلی در سطح صنایع وجود ندارد و حتی عناوین شغلی تخصیص داده شده به شاغلین در این واحدها برحسب نیاز و تجربه بوده است می توان نتیجه گرفت که عناوین مشاغل موجود در سطح صنایع یا تعیین نشده اند و یا اگر تعیین شده اند دارای اشکالاتی می باشد که می بایست این موارد رفع گردد از این رو نیاز است طی مصاحبه های با شاغلین و متصدیان ایشان می گردد عنوان شغلی ایشان معادل یابی شده، مناسب ترین عنوان انتخاب می گردد این مرحله یکی از مهم ترین بخش های این کار محسوب می گردد چون مبنای انجام نیازسنجی آموزشی، مشاغل مورد مطالعه خواهد بود.

- طبقه بندی مشاغل موجود در صنایع

پس از شناسایی مشاغل صنایع کوچک در حوزه مورد مطالعه، طبقه بندی آن ها مرحله بعدی این فرآیند خواهد بود و لازم است که در این خصوص نیز دقت گردد طبقه بندی مشاغل به منظور تسهیل فرآیند شناسایی وظایف و توانایی ها و دوره های آموزشی انجام می گردد.

- تعیین شرایط احراز شغل (تحصیلات، سابقه مرتبط و رشته تحصیلی)

پس از تعیین مشاغل شرایط احراز شغل تعیین می گردد که شامل چندین بخش می باشد از جمله شامل تحصیلات، سابقه مرتبط و رشته تحصیلی مورد نیاز جهت احراز شغل مورد نظر می شود.

- تدوین شرح وظایف مشاغل : جزئیات در مراحل قبلی اشاره شده است.

- تعیین توانمندی های لازمه جهت تصدی گری مشاغل : جزئیات در مراحل قبلی اشاره شده است.

- تعیین دوره های آموزشی برای مشاغل (نیازسنجی آموزشی مشاغل) : در مراحل قبلی اشاره شده است.

- تعیین نیاز آموزشی شاغلین (نیازسنجی شاغلین) : در مراحل قبلی اشاره شده است.

- ورود اطلاعات پرسنل (شناسنامه آموزشی و سایر مشخصات در بانک اطلاعاتی)

اطلاعات کسب شده در بانک اطلاعاتی که پیشتر از این طراحی شده است وارد می شود مهم ترین قسمت این اطلاعات شامل اطلاعات پرسنل، اطلاعات نیازهای آموزشی شغل و... می باشد.

• تهیه تقویم آموزشی سالیانه براساس نتایج نیازسنجی آموزشی در پایان فرآیند نیازسنجی آموزشی برای جمع بندی و تهیه برنامه‌های اجرایی آموزشی به تهیه تقویم آموزشی روی می‌آوریم به طوریکه این تقویم به عنوان یک سند برای برنامه‌ریزی اجرایی دوره‌ها محسوب می‌گردد.

• تدوین محتوای آموزشی دروس جهت ارائه به پیمانکاران اجرایی دوره‌ها برای اینکه بتوانیم با پیمانکاران آموزشی جهت برگزاری دوره‌ها مذاکره کنیم حتماً بایستی محتوای دوره‌های آموزشی را داشته باشیم.

• ارزیابی تأمین کنندگان آموزش به منظور اجرای بهینه دوره‌ها

• نظارت بر روند اجرایی دوره‌های آموزشی در مؤسسات اجرایی آموزشی [۵]

۲-۲- تصمیم‌گیری در خصوص دریافت نیازها و مدیریت طراحی دوره‌های آموزشی حوزه تخصصی صنایع دریایی با رویکردهای نوین برنامه‌ریزی درسی در سطح تخصصی

طرح ریزی دوره آموزشی

• نیازسنجی درسی از مشتری مستقیم آموزش

• دریافت نتایج ارزیابی دوره های پیشین

• تعیین ورودی های مورد نیاز جهت تدوین منبع آموزشی

• تعیین ورودی های مورد نیاز جهت سنجش اثر بخشی دوره های آموزشی مبتنی بر الگوی کریک پاتریک برای مراحل Learning, Behavior, Result

• تعیین آیتم های ۹ گانه الگوی AKKER در طراحی دوره از جمله زمان، گروه های یادگیری، مکان و

• تهیه طرح دوره نهایی

۳-۲- تصمیم‌گیری در خصوص تعامل آموزشی بین‌المللی دریایی که این حوزه در صنایع دریایی کشور از نقطه‌های حساس خواهد بود که در آینده‌ای نزدیک می‌تواند نقش ارزنده‌ای را در گسترش توان داخلی کشور داشته باشد.

۴-۲- تشخیص نیازهای فراکنشی آموزشی در حوزه محصولات و خدمات جدید.

۵-۲- طراحی سیستم های ارتقاء توان مدرسین دوره‌های تخصصی.

بدون هیچگونه تردیدی می‌توان این مطلب را بیان نمود که نقطه ثقل تمامی تلاش های مدیریت آموزش در مرحله اجرا مربوط به تکنیک های راهبردی و تدریس مدرسین است و عمده اختلاف دیدها در این خصوص مربوط به اختلاف در سکو و منظر نگرش کارشناسان آموزش و مدرسین به مقوله آموزش است از این رو بایستی اقدامات فرهنگ سازی و آموزش در این راستا انجام گردد تا به نتیجه دلخواه برسیم. به منظور ایجاد فضایی برای درک صحیح و اصولی آموزش در سازمان و نقش مدرسین در نیل به اهداف سازمانی نیاز است تا مراحل ذیل برای تشریح مدرسین در آموزش سازمان ها و تعیین آن ها به عنوان راهبران آموزش به مورد اجرا درآید.

۱-۵-۲- تهیه بانک اطلاعاتی اساتید

در تهیه بانک اطلاعاتی اساتید بایستی این بانک جزئی لاینفک از بانک اطلاعات آموزش بوده و قابلیت های جستجوگری مختلفی را داشته باشد.

۲-۵-۲- تعیین وظایف فنی مدرسین^۳ (به منظور فرهنگ سازی و تقریب دیدگاه ها)

مدرسین وظایف مختلفی دارند که از آن جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد :

- اظهار نظر در مورد طرح دوره آموزشی
- حضور در محل و لمس مسائلی که منتهی به نیاز آموزشی شده است.
- تهیه و یا پیشنهاد منابع آموزشی
- مشارکت در تعیین شاخص های سنجش اثر بخشی دوره های آموزشی مبتنی بر الگوی کریک پاتریک برای مراحل Learning, Behavior, Result
- طراحی آموزش و استفاده از ابزار چند رسانه ای در آموزش
- ارزیابی فراگیران توسط استاد در قالب ارزیابی اهتمام به یادگیری فراگیران
- و

مدیریت آموزش بایستی در پکیجی این مورد را با مدرسین مطرح نموده، بروز رسانی و مفاهمه نماید.

۳ - لازم به توضیح است فعالیت های پشتیبانی اساتید نیازمند هزینه کردن سازمان مورد تقاضا خواهد بود.

۲-۵-۳- تعیین مهارت های مختلف آموزشی جهت هماهنگ تر ساختن مدرسین با اهداف و استراتژی های آموزشی در قالب دوره های تربیت مدرس

لازم به توضیح است که این دوره به صورت عمومی می تواند شامل مهارت های ذیل برای مدرسین باشد و برای تعیین نیازهای تخصصی تر سازمان ها می توانند به فراخور نیاز به تغییرات لازم همت گمارند :

- تسلط بر مراحل آموزش منطبق بر اصول استاندارد IWA2 , ISO 10015
- مهارت در تعیین روش های آموزشی برای محتواهای مختلف آموزشی
- مهارت و درک اصولی از پلورالیسم و تنوع طلبی در فرآیندهای یاددهی- یادگیری
- مهارت در انجام فرآیند سنجش آغازین، تکوینی و پایانی
- مهارت در برقراری ارتباطات موثر
- مهارت در طراحی آموزشی
- مهارت در تولید مواد آموزشی
- تسلط بر آموزش بزرگسالان (مبانی روانشناسی و اجتماعی)
- تسلط بر کارکردهای مغز
- تسلط بر مکانیزم های یاددهی-یادگیری
- تسلط بر تهیه و استفاده از وسایل آموزشی چند رسانه ای
- تسلط بر روش های طراحی ابزار سنجش
- تسلط بر روش های سنجش و اندازه گیری و تحلیل نتایج آن
- تسلط بر آمار کاربردی و روش های کاربرد آن در تحلیل هایشان

۲-۶- تعیین سیاست های اجرای دوره های آموزشی

- تعیین دوره براساس تقویم آموزشی
- ارزیابی و تعیین تأمین کنندگان مبتنی بر روش شاخص های محتوایی
- توافق با تأمین کنندگان براساس مشخصات دوره های آموزشی
- برگزاری جلسه توجیهی با اساتید در خصوص محتوا و شیوه برگزاری دوره و ارائه پکیج اساتید (شامل چک لیست و طرح دوره)
- دریافت سوالات سطح Pre test , Post test برای سطح Learning الگوی کریک پاتریک
- آشناسازی اساتید با نیازمندی های واقعی و ترجمان فنی طرح دوره
- اجرای چک لیست اجرا
- اجرای دوره های آموزشی
- صدور گواهینامه

۲-۷- تعیین سیاست های ارزیابی و سنجش اثربخشی نتایج آموزش

- ارزیابی محتوای دوره، اساتید، طرح اجرای دوره و مسئول برگزاری دوره آموزشی از فراگیران (سطح Reaction)
- ورود نتایج در بانک اطلاعاتی و ارزیابی تأمین کنندگان (ارزیابی دوره ای)
- ارزیابی فراگیران توسط استاد در قالب ارزیابی اهتمام به یادگیری فراگیران
- تعیین زمان ارزیابی سطح رفتاری و نتایج در گانت چارت مدیریت آموزش
- تجزیه و تحلیل نتایج ارزیابی و ارائه نظرات بازخوردی به ذینفعان

۲-۹- و سایر وظایف برحسب نیاز

۲-۱۰- ارتباطات میان سازمان ها :

در نهایت لازم است بیان گردد مبنای توسعه در بخش آموزش مربوط به حوزه خلاقیت و نوآوری در طراحی سیستم‌های آموزشی مبتنی بر رویکرد هسته‌های کوچک و شبکه‌های بزرگ می‌باشد.

مراجع

[۱] Prior, John. Gower handbook of training and development, Second Edition , 1994.

[2] Administration, Training Requirements in OSHA Standards and Training Guidelines, U.S.OSHA 2254, 1998

[۳] عباس‌زادگان، سید محمد و ترک‌زاده، جعفر، «نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها»، انتشارات شرکت سهامی انتشار، ۱۳۷۹

[۴] نوری، فیروز. نیازسنجی آموزشی، مبنای آموزش و بهسازی منابع انسانی، نشریه فنی و تخصصی پیام رجا شرکت قطارهای مسافری رجا، سال ششم، شماره ۲۰، تهران، ۱۳۸۴.

[۵] نوری، فیروز، طرح نظام جامع آموزش واحدهای کوچک صنعتی، دانشوران توسعه گلستان (سهامی خاص)، ۱۳۸۷