

شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر آموزش و بهسازی منابع انسانی در شرکت کشت و صنعت شهید بهشتی

رضا مرتضوی فرد^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۰۴/۱۳

چکیده

برای رسیدن به توسعه سازمانی و شغلی پایدار نیازمند بروز کردن کارکنان با منابع روز دنیا می باشد. آموزش و بهسازی کارکنان در این میان امری مهم می باشد. از این رو هدف از تحقیق حاضر شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر آموزش و بهسازی منابع انسانی در شرکت کشت و صنعت شهید بهشتی می باشد. روش تحقیق حاضر رویکردی کیفی و کمی دارد. جامعه تحقیق حاضر کلیه مدیران شرکت کشت و صنعت شهید بهشتی می باشد که دارای مدرک لیسانس و بالاتر که ۳۰ هستند. حجم نمونه با تکیه بر روش آمیخته که از خبرگان استفاده می شود ۱۵ نفر در نظر گرفته شده است. روش نمونه گیری هدفمند می باشد. رویکرد برای تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی می باشد. نتایج نشان داد عامل اطلاع رسانی با وزن ۰/۴۲، مشارکت با وزن ۰/۳۳ و آموزش با وزن ۰/۲۵ بیشترین و کمترین عوامل تأثیرگذار می باشد.

واژگان کلیدی

آموزش، بهسازی منابع انسانی، شرکت کشت و صنعت شهید بهشتی

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شوشتر، شوشتر، ایران.

مقدمه

هر سازمانی به افراد آموزش دیده و متخصص که یکی از مؤثرترین عوامل در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور به شمار می رود نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. اگر تواناییهای کارکنان موجود سازمان پاسخگوی این نیاز باشد آموزش ضرورت چندانی ندارد اما اگر کارکنان سازمان دارای دانش، اطلاعات، مهارت های لازم و مناسب نباشند سازمان را دچار مشکلات و ضایعات عدیده مالی و اداری و غیره خواهند کرد. از آنجا که تکنولوژی به سرعت رشد میکند بنابراین کارکنان متخصص و ماهر هم در زمان کوتاهی پس از استخدام نیازمند دریافت دانش و مهارت می باشند (جورابلو، ۱۳۹۶).

نیروی انسانی سرمایه گذاری پر سودی به شمار می آید که بازده آن در واقع یک امر حیاتی و اجتناب ناپذیر است که باید به طور مستمر در سازمان مورد توجه قرار گیرد، چرا که آموزش یکی از راه های اصولی و منطقی هدایت تلاشهای کارکنان در سازمان است و باعث به کارگیری استعدادهای نهفته، به کار اندازی قدرت تخیل و به وجود آمدن حسن انعطاف پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد (مارتل و ریچارد، ۲۰۱۵). بهسازی، به فعالیت هایی اطلاق می شود که از طریق آن کارکنان به طور مداوم با تغییرات و رشد سازمان همگام می شوند. نگهداری نیروی انسانی بر اساس بهسازی نیروی انسانی صورت می گیرد. عده ای آن را توانمندسازی، عده ای تواناسازی و عده ای آن را توسعه کیفی نیروی انسانی دانسته اند. هدف از آن تواناسازی، دادن قدرت، تقویت مهارت و ایجاد اعتماد به نفس و ایجاد صلاحیت شغلی در کارکنان است که از این راه کارکنان عملکرد بهتری می یابند (نوه ابراهیم و پورکریمی، ۱۳۹۶). آموزش یکی از پیچیده ترین وظایف در اداره امور هر سازمان و به ویژه در مدیریت نیروی انسانی است. پس از نظام جذب، نظام بهسازی و به کارگیری مناسب منابع انسانی قرار دارد. در حقیقت آموزش از مهمترین اقدامات و برنامه های هر سازمانی بوده و نظام آموزشی تکمیل کننده نظام استخدامی به شمار می رود باعث توانمندی نیروی انسانی موجود شده و موفقیت های آتی را تضمین می کند آموزش و بهسازی باعث بینش و بصیرت عمیق تر دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر انسان های شاغل در سازمان برای اجرای وظایف محول شده و در نتیجه موجب نیل به هدف های سازمانی با کار آیی و ثمربخشی بهتر و بیشتر است (الوانی، ۱۳۹۳). بدون آموزش کارکنان پایه های مدیریت همه متزلزل می شود و فرو خواهد ریخت و همچنین دیده شده است که اغلب مشکلات سازمان می تواند با برنامه های آموزشی و کار گروه های مختلف حل شود. آموزش کارکنان یک امر حیاتی و اجتناب ناپذیر است که باید به طور مستمر با مجموع فرآیندهای مدیریت مورد توجه قرار گیرد تا سایر فعالیت های مدیریت بتواند مثمر ثمر واقع شود. برنامه های آموزشی در یک سازمان می تواند نیاز به نیروی انسانی کاردان و متخصص را در آینده رفع کنند و بهترین اقدام برای حل مشکلات کارکنان باشد. برنامه های آموزشی و توسعه با توجه به نیازهای سازمان طراحی شده و افرادی را که احتمال دارد یک یا دو سال آینده متصدی شغل بالاتری گردند آماده می سازد (واعظی و رازقی، ۱۳۹۷). آموزش باعث می شود که از یک سو مهارت کارکنان و مدیران، همواره به روز باشد و به اصطلاح منسوخ نشود و از سوی دیگر، فرد نسبت به کار خود

احساس بیزاری نکند و رضایت شغلی شان کاهش نیابد. دلایل نیاز به آموزش نیروی انسانی عواملی نظیر جابجایی های افقی و عمودی در سازمان، ورود کارکنان جدید به سازمان، پیشرفت سریع در علوم و تکنولوژی، تزریق روابط انسانی به سازمان، حرکت به سوی بهره‌وری همه جانبه در سازمان، پیچیده و به سمت ماشینی شدن سازمان و ... است (ملایی هرنندی و جعفری هرنندی، ۱۳۹۳). اهمیت علمی تحقیق در این است که؛ در عصر حاضر، دغدغه و نگرانی بسیاری از مدیران در سازمان ثبت و اسناد و املاک، بروز مسائل و مشکلاتی است که به واسطه رعایت نکردن اصول اخلاقی توسط کارکنان رخ می‌دهد. براساس نتایج تحقیقات انجام گرفته و شواهد میدانی، دستیابی به نیروی انسانی کارآمد و اثربخش، مسئولیت‌پذیر و پاسخ‌گو به چالش‌های محیطی و درون‌سازمانی، با به کارگیری اصول اخلاقی از جانب مدیران و کارکنان سازمان‌ها میسر و عملی است. سازمان‌ها برای انجام امور سازمانی خود، علاوه بر معیارهای سازمانی و قانونی، به مجموعه‌ای از ارزش‌ها و رهنمودهای اخلاقی نیاز دارند که آنان را در انجام اعمال و رفتارها یاری داده و نوعی هماهنگی و وحدت رویه را در حرکت به سوی شیوه‌های مطلوب جمعی و عمومی میسر سازد. از عوامل مهم و تأثیرگذار در شکل‌گیری مطلوب ارتباطات درون‌سازمانی و ایجاد شرایط مثبت ادراکی در کارکنان، جو اخلاقی و ارزشی حاکم بر سازمان است که در فرایند تصمیم‌گیری فردی و گروهی مؤثر بوده و به بهبود بهره‌وری سازمان منجر خواهد شد. در پی آنچه ذکر شد محقق به دنبال پاسخ این پرسش است که عوامل موثر بر آموزش و بهسازی منابع انسانی در شرکت کشت و صنعت شهید بهشتی کدامند؟ و اولویت بندی عوامل به چه ترتیبی است؟

سؤالات

عوامل موثر بر آموزش و بهسازی منابع انسانی در شرکت کشت و صنعت شهید بهشتی کدامند؟

وزن عوامل موثر بر آموزش و بهسازی منابع انسانی در شرکت کشت و صنعت شهید بهشتی چیست؟

اولویت بندی عوامل موثر بر آموزش و بهسازی منابع انسانی در شرکت کشت و صنعت شهید بهشتی چگونه است؟

مفهوم آموزش

یکی از زمینه‌های مهم تربیتی هر نقش مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه برای استفاده توانمند از منابع انسانی است. همچنین مشخص شده است که بهبود توانایی‌ها، دانش و مهارت‌های نیروی کار منبع اصلی مزیت رقابتی در هر سازمانی است. آموزش به پل زدن فاصله بین عملکرد فعلی و عملکرد مطلوب استاندارد اشاره دارد. آموزش دانش و مهارت افراد را برای انجام یک کار خاص افزایش می‌دهد. در شرایط کنونی آموزش و پرورش به طور فزاینده‌ای نه تنها به عنوان کمک به رشد تک تک کارکنان بلکه به عنوان بخشی از رشد سازمان دیده می‌شود. (تلکلیب و چیاپورا، ۲۰۱۵)، آموزش را مداخله‌ای برنامه‌ریزی شده با هدف افزایش عناصر عملکرد شغلی فردی تعریف کردند. نگیروا (۲۰۱۹) آموزش را فرایندی یادگیری تعریف کرد که در آن کارکنان دانش، مهارت‌ها، تجربه و نگرشهایی را که برای انجام بهتر کارشان در جهت نیل به اهداف سازمانی خود نیاز دارند، کسب می‌کنند. این فاصله بین الزامات شغلی و مشخصات فعلی کارکنان را کاهش می‌دهد. این بدان معناست که تغییر آنچه کارکنان می‌دانند چگونه کار می‌کنند،

نگرش آنها نسبت به مشاغل و سازمانشان است. آموزش یک فرآیند برنامه ریزی شده برای افزایش دانش و مهارت کارکنان برای انجام یک کار مشخص با ارائه یک تجربه یادگیری است.

آرمسترانگ، (۲۰۱۸)، آموزش را اصلاح برنامه ریزی شده و سیستماتیک رفتار از طریق یادگیری رویدادها، برنامه ها و دستورالعمل ها تعریف کرد که به افراد این امکان را می دهد تا به سطوح دانش، مهارت و شایستگی لازم برای انجام موثر کار خود دست یابند. آموزش نه تنها برای توسعه کارکنان بلکه به سازمان کمک می کند تا از منابع انسانی خود به بهترین نحو استفاده کند تا مزیت رقابتی به دست آورد. این بدان معناست که آموزش به کارکنان یا کارآموزان کمک می کند تا مهارت های جدید، دانش فنی و توانایی حل مشکلات را بدست آورند و در نتیجه عملکرد کارکنان را بهبود بخشد. آموزش همچنین سعی می کند مهارت ها را افزایش داده و به سطح فعلی دانش برساند تا کارمند برای انجام وظیفه فعلی بهتر آماده شود یا او را برای شایستگی شغلی بالاتر که مسئولیت های بالاتری دارد آماده کند. این بدان معناست که آموزش کارکنان عبارت است از اصلاح برنامه ریزی شده و سیستماتیک رفتار از طریق رویدادها، فعالیتها و برنامه های یادگیری که منجر می شود شرکت کنندگان به سطوح دانش، مهارتها، شایستگیها و تواناییها برای انجام موثر کار خود دست یابند (گوردون ۱۹۹۲). روودن (۲۰۱۲)، پیشنهاد می کند که آموزش نیز می تواند ابزاری کارآمد برای بهبود رضایت شغلی باشد، زیرا عملکرد بهتر کارکنان باعث قدردانی مدیران عالی می شود، بنابراین کارکنان احساس می کنند با کار خود سازگارتر هستند. به گفته رودن و کونین (۲۰۱۵)، کارکنان آموزش دیده بیشتر می توانند رضایت مشتریان را جلب کنند و (تسایال، ۲۰۱۷) کارمندانی که در نتیجه برنامه آموزشی یاد می گیرند، سطح بالاتری از رضایت شغلی را در کنار عملکرد برتر نشان می دهند. آرمسترانگ (۱۹۹۶) با تأکید بر اینکه آموزش باید به خوبی درک شود، باید با آموزش نظریه ها و رویکردهای یادگیری توسعه داده شود و درک خود را از آموزش بیان کند. شرمن و همکاران (۱۹۹۶)، افزودند که موفقیت یک برنامه آموزشی بیشتر به توانایی سازمان بستگی دارد تا نیازها و مراقبت های خود را از طریق برنامه آماده کند، به طوری که اگر کارآموزان آنچه را که قرار است یاد بگیرند یاد نگیرند، آموزش موفقیت آمیز نبوده است آنها همچنین اظهار کردند که کارشناسان آموزشی معتقدند اگر کارآموزان یاد نگیرند، احتمالاً به این دلیل است که برخی از اصول مهم یادگیری نادیده گرفته شده است. این بدان معناست که پیشرفت یا شکست یک برنامه آموزشی اغلب مربوط به تصدیق و کاربرد عملی برخی از اصول اساسی روانشناختی یادگیری است؛ به عبارت دیگر، این بدان معناست که سازمان ها ممکن است تمام برنامه ریزی های لازم را برای اطمینان از یک برنامه آموزشی موفق انجام داده باشند، جایی که کارکنان اشتباه برای برنامه آموزشی انتخاب می شوند. به گفته بارینگتون و استیمپسون (۲۰۱۲)، آموزش برای معرفی یک فرآیند جدید مورد نیاز است. بهبود کارایی کارکنان؛ به کارگران غیر ماهر آموزش می دهد تا آنها را برای شرکت ارزشمندتر کند. کاهش نظارت مورد نیاز؛ فرصتها را برای ارتقاء بازه زمانی به عنوان مهارتها، ارتباطات و رفتار خاص بهبود می بخشد. کاهش احتمال تصادفات آموزش یک ابزار مهم برای سازمان برای

بازگرداندن عملکرد کارکنان برای رشد و ثبات سازمان است. اگر یک کارمند به خوبی آموزش ببیند، موثر، کارآمد و پربار خواهد شد.

روشهای آموزش و بهسازی

برنامه آموزش و توسعه به کارکنان کمک می کند تا با تغییرات سریع الزامات شغلی هماهنگ شده و آنها را در جریان فناوری ها و رویه های جدید قرار دهند. طبیعتاً دو نوع گسترده آموزش و توسعه برای سازمانهای بخش دولتی و خصوصی به آسانی وجود دارد: روشهای آموزشی در حین کار و خارج از کار؛ بنابراین با توجه به شرایط فردی و ویژگی های دیگر مانند "چه کسی" "چه" و چرا برنامه آموزش و توسعه شما باید از چه روشی برای سازمان استفاده شود.

فرم آموزش در حین کار به سادگی به معنای فرایند یا روشی است که در محل کار اعمال می شود، در حالی که کارمند به طور معمول برای بدست آوردن مهارت خاصی بسیار سخت کار می کند. این روش برای بهبود کارمندی که دارای صلاحیت کافی برای اجرای شغل نیست مورد نیاز است؛ بنابراین آموزش در چارچوب سیاست سازمان بسیار مهم است؛ بنابراین سه روش وجود دارد که معمولاً توسط سازمان برای آموزش کارکنان انجام می شود که عبارتند از: جهت گیری، تغییر شغل و مربیگری و آموزش شغلی.

از سوی دیگر، روشهای خارج از شغل معمولاً دور از محل کار استفاده می شود. برخی از دانش و مهارتها برای آموزش در محل کار مشکل ساز است، بنابراین، آموزش خارج از محل مهم خواهد بود. کارکنان دور از محل کار خود آموزش می بینند. این روش امکان استفاده از تفاوت بیشتر در فرآیندهای آموزشی را فراهم می آورد که شامل: کارآموزی، سخنرانی، دستیاری، کارآموزی، مطالعه ویژه، فیلم، کنفرانس ها یا بحث های تلویزیونی، مطالعات موردی، ایفای نقش، آموزش برنامه ریزی شده شبیه سازی و آموزش آزمایشگاهی است. (کول، ۲۰۱۲).

ارزیابی آموزش و بهسازی

ارزشیابی به عنوان روشی برای تعیین اهمیت و مفید بودن یک برنامه یادگیری تعریف می شود. ارزیابی برنامه آموزشی برای تعیین اینکه آیا آموزش به اهداف خود رسیده است ضروری است. متأسفانه، این امر به ویژه در سازمان های بخش خصوصی غفلت می شود (براملی، ۱۹۹۵؛ سیمز، ۱۹۹۸). ارزشیابی با ارائه انتقاد به مربیان، شرکت کنندگان و کارفرمایان برنامه آموزشی را توسعه می دهد و سطوح مهارت کارکنان را ارزیابی می کند. ارزیابی می تواند برای تعیین تغییرات در دانش، سطح مهارتها، نگرشها و رفتار و سطوح موفقیت در سطح فردی و نمایندگی مورد استفاده قرار گیرد (پینس، ۲۰۱۸).

ارزیابی یادگیری را می توان از طریق ابزارهای ارزیابی و توجیه برای ارائه حقایق برای ارزیابی انجام داد. ارزیابی، اندازه گیری اثرات واقعی آموزش در شرایط کاری است. در حالی که تأیید تعیین می کند که آیا اهداف هدف آموزشی برآورده شده است یا خیر. آموزش باید بر اساس میزان یادگیری شرکت کنندگان ارزیابی شود. این که آنها چگونه از

مهارت های جدید خود در کار استفاده می کنند و آیا برنامه آموزشی به نتایج مورد انتظار خود رسیده است (کاهش گردش مالی، افزایش خدمات به مشتریان و غیره).

پیشینه تحقیق

نورافکن (۱۳۹۹) در تحقیقی به بررسی «نقش آموزش و بهسازی منابع انسانی در نوآوری و خلاقیت در کسب و کار» پرداخت: حرکت دانش بنیان در سیر تحولات عصر نوآوری و انعطاف پذیری از اهمیت و ضرورت ویژه ای برخوردار است. در سالیان اخیر، در سازمان های صنعتی کشورها به مسأله آموزش با هدف سرآمدی سرمایه های انسانی و همچنین بارویکرد مهارتی توسعه ای براساس نیازهای شغلی متأثر از تأثیرات فناوری، اقتصاد و سیاست های جامعه داخلی و خارجی سازمان بیشتر از پیش توجه گردیده است. تغییر و پرورش اعتقادات، ارزش ها و الگوهای رفتاری، توسعه منابع انسانی و طراحی برنامه های توانمند سازی منابع انسانی مطلوب از طریق برنامه های آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از راهکارهای اساسی رسیدن به توسعه پایدار می باشد. برای رسیدن به این هدف، پرورش و جایگزینی نیروهای خلاق، ایجاد دانش ایده ها و مشاهده محیط پیرامون با یک چشم انداز بی نظیر به منظور ادامه راه رشد و ترقی الزامی است و آینده صنعت متعلق به کسانی است که برای آن برنامه و هدف دارند. لذا در این مقاله به آموزش و بهسازی به عنوان جنبشی دانش بنیان برای خلاقیت و نوآوری در کسب و کار در سازمان ها پرداخته شده است.

درخشنده و عالیان (۱۳۹۹) در تحقیقی به بررسی «اثر بخشی آموزش و بهسازی بر پرورش منابع انسانی خلاق و کارآمد» پرداختند: رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب میشود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، بطور مؤثر فعالیت هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. آموزش کارکنان باعث پرورش استعداد و ارتقاء سطح توانمندی منابع انسانی در راستای تحقق اهداف سازمانی می گردد. آموزش و بهسازی، کوشش مداوم و برنامه ریزی شده به وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است؛ بنابراین، آموزش و بهسازی بر پرورش منابع انسانی خلاق و کارآمد، نقشی کلیدی و بسیار مهم دارد. در این پژوهش از روش کتابخانه ای استفاده گردیده است که براساس نتایج بدست آمده نقش آموزش و بهسازی بر پرورش منابع انسانی خلاق و کارآمد، تبیین و مورد بررسی قرار گرفت.

محمودی نائینی و دیگران (۱۳۹۹) در تحقیقی به بررسی «رعایت عدالت آموزشی در آموزش و بهسازی منابع انسانی» پرداختند: امروزه هیچ سازمانی بدون توجه به نیروی انسانی و نقش سازنده آن در ارائه خدمات، قادر به ادامه حیات نیست. در واقع میزان توانایی سازمان ها و شرکت ها، آموزش در شناسایی و حفظ نیروی کاری واجد شرایط می باشد و از عوامل مورد توجه در اتخاذ این توانایی پرورش و توسعه سرمایه انسانی است. سرمایه و توسعه نیروی انسانی به توانایی قابلیت های سازنده و کارآمد افراد اشاره دارد. توانایی ها و قابلیت ها شامل دانش، مهارتها و تجربه میشود که دارای ارزش اقتصادی هستند. توسعه منابع انسانی و به کارگیری درست از آن در سازمان ها و موسسات آموزشی، فنی،

اقتصادی و کشاورزی و سایر علوم مستلزم تامین نیروی انسانی کارآمد و ماهر آموزش دیده است؛ که رعایت عدالت آموزشی عامل بسیار مهمی در پیشبرد این امر مهمی باشد. این پژوهش به روش اسنادی و کتابخانه ای و با بررسی مقالات موجود در اینترنت ضمن تاکید بر رعایت عدالت آموزشی در آموزش و بهسازی نیروی انسانی که بوسیله آن تمامی افراد سازمان در هر رده شغلی بتوانند آموزش مورد نیاز خود را در زمان و مکان مناسب و بهره مندی از تجهیزات مورد نیاز طی نموده و در نهایت موجبات ثبات در سازمان ها و افزایش اعتماد به نفس در جهت توانمندی کار و رشد و پرورش شغلی فراهم گردد.

گارگولیس (۲۰۲۰) در تحقیقی به بررسی «مهارت، آموزش و توسعه منابع انسانی» پرداخت: با توجه به یک دیدگاه مهم، مهارت، آموزش و توسعه منابع انسانی بر نحوه رشد افراد در محل کار متمرکز است. مهارتهایی که تشویق می شوند، نحوه کنترل آنها و پیامدهایی که برای مردم دارند. این تحقیق طیف گسترده ای از تحقیقات را در بر می گیرد و مجموعه ای از اقدامات سازمانی را در بر می گیرد. قدردانی مقدمه مهارتهای توسعه منابع انسانی در محل کار مقایسه های بین المللی: مهارتها و سیستمهای اشتغال آموزش و آموزش حرفه ای در انگلیس مهارتهای جدید برای قدیمی؟ تغییر ماهیت احساسات و زیبایی شناسی مهارت برای کار و کار: لذت ها و دردهای تغییر ماهیت کار مدیریت فرهنگ مدیریت و پیشرفت رهبری دانش کار و کارگران دانشمند تحولات و توسعه در فهرست منابع اقتصاد جدید.

رینالدز (۲۰۲۰) در تحقیقی به بررسی «مزایای استفاده از فناوری در آموزش و توسعه منابع انسانی» پرداخت: فناوری بخشی عظیم از دنیای امروز است. تقریباً همه شرکت ها و شرکت های بزرگ در هر گوشه دنیا از فناوری به یک شکل یا شکل دیگر استفاده می کنند. پیشرفت در فناوری سازمانی به تجارت کمک کرده تا چندین عملیات تجاری را ساده و خودکار کند. پردازش معاملات، مدیریت ارتباط با مشتری و برنامه ریزی منابع، چند نمونه از میزان تغییر فناوری و ساده سازی فرایندهای تجاری طی سالهای گذشته است. یکی دیگر از مواردی که در آن فضای کافی برای فناوری برای ساده سازی فرایندهای کسب و کار وجود دارد، آموزش کارمندان است. این مقاله می کوشد تا روشهای مختلف موفق را که از طریق آنها تکنولوژی قبلاً در پروتکلهای آموزشی پیاده سازی شده است، توضیح دهد. سرانجام، این مقاله به دنبال تبیین کاربردهای احتمالی آموزش مبتنی بر فناوری و مزایای آن است.

ماچادو (۲۰۱۹) در تحقیقی به بررسی «آموزش و توسعه منابع انسانی: سهم مختصری در درک بهتر ارتباط آن» پرداخت: ادغام در زمینه ای که با تغییرات عمیق مشخص می شود، با افزایش سطح رقابت، سازمان ها به منابع انسانی آموزش دیده و آگاه نیاز دارند که بتوانند سریع و موثر به چالش هایی که با آن روبرو هستند پاسخ دهند. با توجه به این پویایی، این فصل به دنبال بررسی و برجسته سازی اهمیت آموزش و توسعه در زمینه مدیریت فعلی، با تأکید ویژه بر مدیریت منابع انسانی است. با توجه به ماهیت آموزش و توسعه و همچنین عناصر اصلی که باید در تعریف و اجرای یک برنامه آموزشی در نظر گرفته شود، ما به دنبال بررسی روشهای مختلف آموزش و توسعه با تأکید ویژه بر مواردی هستیم که

امروزه بیشتر استفاده می شود. به موازات روند توسعه کارگران، ما همچنین به دنبال مطالعه روند توسعه سازمانی خواهیم بود، بدون اینکه از مشکل تنوع در کار غافل شویم.

روش شناسی

روش تحقیق کاربردی، اکتشافی و از نوع آمیخته است.

جامعه تحقیق حاضر کلیه مدیران شرکت کشت و صنعت شهید بهشتی می باشد که دارای مدرک لیسانس و بالاتر که ۳۰ هستند. حجم نمونه با تکیه بر روش آمیخته که از خبرگان استفاده می شود ۱۵ نفر در نظر گرفته شده است. روش نمونه گیری هدفمند می باشد.

برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده ابتدا آمار توصیفی که به بررسی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق شامل جنسیت، میزان تحصیلات می پردازد مورد بررسی قرار می گیرد. سپس آمار تحلیلی این تحقیق مورد بررسی قرار می گیرد. آمار تحلیلی این تحقیق شامل دو بخش می باشد که در بخش اول شامل تجزیه و تحلیل داده های مربوط به پرسشنامه مربوطه که با استفاده از نرم افزار مورد تحلیل قرار می گردد و مولفه ها و شاخص های معنا دار استخراج می گردد. در بخش دوم با استفاده از روش تحلیل شبکه فازی مولفه ها و شاخص های انتخاب شده رتبه بندی می گردند. در زیر خلاصه ای از روشهای تصمیم گیری چند معیاره بیان می گردد.

روش ANP

یکی از روشهای پر کاربرد در تصمیم گیریهای چند معیاره، فرایند تحلیل شبکه است. این روش گسترش یافته AHP است. در فرایند تحلیل شبکه تعاملات^۱، وابستگی ها^۲ چه درونی (درون یک دسته) و چه بیرونی (بین شاخص ها) به گونه ای شفاف بین عناصر^۳ و خوشه ها^۴ و همچنین گزینه ها و معیارها وجود دارد. عناصر یک خوشه ممکن است روی یکدیگر یا روی عناصر خوشه دیگر تاثیر گذارند. برای حل یک مسئله با این روش ابتدا باید شبکه ای از هدف، معیارها، زیر معیارها، گزینه ها و روابط بین آنها شناسایی و ترسیم گردد. در گام بعدی همه مقایسات زوجی انجام و تحلیل گردد. سپس برای بدست آوردن الویت بندی این ویژگیها مقایسات زوجی در یک سوپر ماتریس وارد میگردند (ساتی^۵، ۲۰۰۳).

یافته های تحقیق

جنسیت پاسخگویان؛ ۷۳,۳ درصد از پاسخ دهندگان مرد و ۲۶,۷ درصد باقیمانده زن بوده اند. سطح تحصیلات؛ ۸۶ درصد فوق لیسانس و ۱۴ درصد دکترا را دارا بوده اند.

¹ interactions

² dependencies

³ elements

⁴ clusters

⁵ saaty

سن؛ ۲۶,۶ درصد دارای سن ۳۱-۴۰ سال، ۴۰ درصد دارای سن ۴۱-۵۰ سال و ۳۳,۴ درصد دارای سن بالاتر از ۵۰ سال را دارا بوده‌اند

سابقه کار؛ ۵۵ درصد دارای تجربه ۱۰-۲۰ سال، ۴۵ درصد دارای تجربه بالای ۲۰ سال بوده‌اند

تشکیل و ترکیب پانل

روش دلفی با مشارکت افرادی انجام می‌پذیرد که در موضوع پژوهش دارای دانش و تخصص و نظر کارشناسی باشند. این افراد با عنوان پانل دلفی شناخته می‌شوند. در این روش، پژوهشگر کار تعیین اعضا را با شناسایی فرد یا گروهی از افراد آگاه، آغاز و از این طریق به دیگر افراد مناسب برای کار دست می‌یابد. اعضای پانل دلفی برای این تحقیق به صورت نمونه‌گیری غیراحتمالی و ترکیبی از روش‌های هدفدار یا قضاوتی برگزیده شدند. بدین ترتیب که نخست دو فهرست جداگانه یکی شامل افراد متخصص و آگاه در مساله کارکنان بودند تهیه شد. سپس از بین هر گروه تعدادی از افرادی که در زمینه مورد نظر دانش و تجربه بیشتری داشتند انتخاب شدند. بدین ترتیب روی هم ۱۵ تن به عنوان گروه خبرگان برگزیده شدند. جدول (۴-۵) تعداد اعضای گروه خبرگان را نشان می‌دهد. به منظور شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر آموزش و بهسازی منابع انسانی در شرکت کشت و صنعت شهید بهشتی مطالعات دقیقی در ادبیات پژوهش انجام گرفت تا ضمن استخراج مفاهیم و متغیرهای مهم، بتوان سوال‌های مناسبی را برای پرسشنامه دلفی مطرح کرد. سوالهای پرسشنامه که بصورت طیف پنج گزینه ای لیکرت طراحی شده بود متشکل از سوال‌های بسته و باز بود تا در صورت نیاز مشارکت کنندگان چنانچه عامل یا مفاهیم دیگری به نظرشان می‌رسد که بعنوان شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر آموزش و بهسازی منابع انسانی در شرکت کشت و صنعت شهید بهشتی وجود دارد اما در پرسشنامه به آن اشاره نشده است، مطرح کنند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های دور اول امتیازهای هر یک از متغیرهای پرسشنامه تعیین و میانگین، انحراف استاندارد و ضریب توافقی کندهال آنها محاسبه شد. در دور دوم نیز میانگین پاسخ‌های اعضای پانل در دور اول و پاسخ هر فرد نیز به صورت جداگانه به آگاهی پاسخگویان رسید؛ و در نهایت توافق نظر خبرگان با ۱۵ متغیر حاصل شد.

نتایج دلفی

نتایج دوره‌های دو گانه دلفی نشان می‌دهد که به دلایلی که در ادامه بیان می‌شود اتفاق نظر میان اعضای پانل حاصل شده است و می‌توان به تکرار دورها پایان داد: تقریباً درباره تمامی عوامل، نسبت اعضایی که ترتیب اهمیت را مانند ترتیب گروه تعیین کرده‌اند بیش از ۷۰ درصد است. انحراف معیار پاسخ‌های اعضا درباره میزان اهمیت عوامل در دور دوم نسبت به دور اول کاهش داشته است.

جدول معیارها و زیر معیارهای مشخص شده

جدول ۱ معیارهای و زیر معیارهای مشخص شده نهایی

اطلاع رسانی	مشارکت	آموزش
فرصت دهی سازمانی برای تبادل ایده ها	همکاری کردن مدیریت با کارکنان در خصوص توسعه آموزشی کارکنان	ایجاد محیط آموزشی متنوع برای کارکنان در قالب سفرهای کاری کوتاه مدت
اطلاع رسانی مناسب در خصوص مزایای کاری کارکنان	مشورت با کارکنان در خصوص تصمیمات سازمانی	ارتقا کارکنان با آموزش های بروز و کیفیت زندگی
اطلاع رسانی کافی در خصوص شیوه ها و روش های جدید برای مدیریت	افزایش آیتم های کیفیت زندگی کاری با نظرات گروهی کارکنان	وجود دوره های آموزشی در خصوص تغییرات دانش های بروز در هر مقطع زمانی
امکان دسترسی به فناوری های روز دنیا از طریق اطلاع رسانی	توجه کردن مدیریت به پرداخت پاداش برای مشارکت در طرح های جدید	آمادگی داشتن سازمان در تامین منابع ضروری برای طرح های جدید
دادن اطلاعات کافی در خصوص چشم انداز و طرح های جدید	توجه به مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم گیری	وجود کلیپ های آموزشی در حین کار در کارکنان
اطلاع داشتن از رضایت کاری کارکنان	استقبال از ایده ها و طرح های جدید سازمانی	حمایت اجتماعی کارکنان و حفظ کارکنان از طریق آموزش به مدیریت

محاسبه کل امتیاز گزینه ها براساس معیارهای سه گانه

از آنجائیکه اهمیت گزینه ها براساس هر یک از معیارها با یکدیگر فرق می کند لازم است که در انتخاب درجه اهمیت گزینه ها مقادیر اولویت هر یک از گزینه های اطلاع رسانی، آموزش و مشارکت در مقادیر متناظر معیارها ضرب شوند تا میانگین موزون هر گزینه به دست آید.

بطور مثال اگر شاخصی در اطلاع رسانی ۱۰٪ و شاخصی در مشارکت ۱۰٪ امتیاز داشته باشند در اولویت بندی باید به امتیازهای مربوط به معیارشان یعنی اولی در درصد اطلاع رسانی و دومی در درصد مشارکت ضرب شوند تا اولویت این دو شاخص براساس معیارهای مربوطه بدست آید.

جدول ۲ محاسبه کل امتیاز گزینه‌ها براساس معیارهای سه گانه

اولویت‌های کل آموزش و بهسازی منابع انسانی	اطلاع رسانی	مشارکت	آموزش
۰/۵۲	۰/۲۴	۰/۲۱	۰/۲۳
۰/۲۱	۰/۱۷	۰/۲۰	۰/۱۶
۰/۲۷	۰/۱۷	۰/۱۸	۰/۲۰
	۰/۱۴	۰/۱۹	۰/۱۴
	۰/۱۵	۰/۰۹	۰/۱۳
	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۴

اولویتهای شاخص‌های مربوط به هر یک از شاخص‌های اطلاع رسانی، مشارکت و آموزش در هر یک از اولویتهای معیار مربوط به خودشان ضرب می‌شوند و اولویت شاخصهای مربوط به هر یک از معیارها و در نتیجه اولویت بندی کل شاخصها به شرح زیر حاصل می‌شوند.

جدول ۳ محاسبه امتیاز گزینه‌ها براساس شاخص‌های اطلاع رسانی

اطلاع رسانی		
۰/۲۴	۰/۱۲۳۳	فرصت دهی سازمانی برای تبادل ایده ها
۰/۱۷	۰/۰۸۷۵	اطلاع رسانی مناسب در خصوص مزایای کاری کارکنان
۰/۱۷	۰/۰۹۰۰	اطلاع رسانی کافی در خصوص شیوه ها و روش های جدید برای مدیریت
۰/۱۴	۰/۰۷۴۴	امکان دسترسی به فناوری های روز دنیا از طریق اطلاع رسانی
۰/۱۵	۰/۰۷۸۳	دادن اطلاعات کافی در خصوص چشم انداز و طرح های جدید
۰/۱۳	۰/۰۶۶۶	اطلاع داشتن از رضایت کاری کارکنان

جدول ۴ محاسبه امتیاز گزینه‌ها براساس شاخص‌های مشارکت

مشارکت		
۰/۲۱	۰/۰۴۳۳	همکاری کردن مدیریت با کارکنان در خصوص توسعه آموزشی کارکنان
۰/۲۰	۰/۰۴۳۱	مشورت با کارکنان در خصوص تصمیمات سازمانی
۰/۱۸	۰/۰۳۷۵	افزایش آیتیم های کیفیت زندگی کاری با نظرات گروهی کارکنان
۰/۱۹	۰/۰۴۰۷	توجه کردن مدیریت به پرداخت پاداش برای مشارکت در طرح های جدید
۰/۰۹	۰/۰۱۹۴	توجه به مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم گیری
۰/۱۳	۰/۰۲۶۸	استقبال از ایده ها و طرح های جدید سازمانی

جدول ۵ محاسبه امتیاز گزینه‌ها براساس شاخص‌های آموزش

آموزش			
۰/۲۳	×۰/۲۷=	۰/۰۶۱۸	ایجاد محیط آموزشی متنوع برای کارکنان در قالب سفرهای کاری کوتاه مدت
۰/۱۶		۰/۰۴۳۶	ارتقا کارکنان با آموزش های بروز و کیفیت زندگی
۰/۲۰		۰/۰۵۳۱	وجود دوره های آموزشی در خصوص تغییرات دانش های بروز در هر مقطع زمانی
۰/۱۴		۰/۰۳۷۹	آمادگی داشتن سازمان در تامین منابع ضروری برای طرح های جدید
۰/۱۳		۰/۰۳۴۲	وجود کلیپ های آموزشی در حین کار در کارکنان
۰/۱۴		۰/۰۳۸۵	سرمایه گذاری روی خواسته های آموزش

بحث و نتیجه گیری

در سالیان نه چندان دور تفکر اصلی بر این بود که یادگیری، کار و زندگی از هم منفک و جدا هستند. به همین دلیل آموزش هنگامی بهینه و درخور محسوب می شد که قبل از آغاز فعالیت کاری به افراد داده می شد. در این نظریه آدمی زمانی را برای آموزش صرف می کرد و سپس به سمت کار و زندگی حرکت می نمود و دیگر برای آموزش زمانی نداشت. در حال حاضر این تفکر در جامعه جهانی و در عرصه های مختلف جایگاهی ندارد و آموزش جزء جدانشدنی وجود آدمی گردیده است. هر سازمان برای نیل به اهداف خود به کارکنانی فعال و قابل انعطاف با شرایط مختلف نیاز دارد. هنگامی که سازمان به اجرای سیستمهای پویای آموزش و بهسازی نیروی انسانی اهتمام بورزد، نیروی انسانی عضو قابلیت انعطاف پذیری با شرایط مختلف سازمان را پیدا خواهد کرد، به عبارت دیگر آموزش و بهسازی اقدامی کارآمد از سوی مدیر سازمان در جهت بالا بردن سطح شایستگی اعضای سازمان است.

امروزه نیروی انسانی مهم ترین عامل مولد است، در گذشته اعتقاد بر این بود که سرمایه و منابع مادی روند توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور را تعیین می کند اما در جهان کنونی منابع انسانی کارآمد در این امر تاثیر اصلی را دارد. منابع انسانی کارآمد باعث افزایش سرمایه، بهره برداری از منابع مختلف جامعه و ساخت و تولید روزافزون می گردد؛ به عبارت دیگر منابع انسانی کارآمد پیشبرد جامعه در راستای توسعه ملی را تضمین می کند. کشوری که نتواند مهارتها و دانش مردمش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به نحو مؤثری بهره برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد.

سرپرستان واحدهای مختلف سازمان، مسئولین اصلی ارتقای موقعیت سازمان هستند، یکی از راههای اساسی این امر بالا رفتن سطح دانش کارکنان است. سرپرستان معتقدند که دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌تواند قابلیت‌های دانشی و مهارتی و نگرش مناسبی را در کارکنان پرورش دهند. با این همه گاه عوامل زمینه‌ساز تغییر رفتار در کارکنان را مورد غفلت قرار می‌دهند که چنین غفلتی تمام تلاشهای آنان را در راستای بهبود سازمان با ناکامی روبرو می‌سازد.

پاسخ به سوالات پژوهش

سوال اساسی پژوهش حاضر این مطلب بود که عوامل موثر بر شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر آموزش و بهسازی منابع انسانی در شرکت کشت و صنعت شهید بهشتی کدامند؟

با توجه به نتایج فصل چهارم می‌توان بیان نمود که عامل اطلاع رسانی با وزن ۰/۴۲، مشارکت با وزن ۰/۳۳ و آموزش با وزن ۰/۲۵ بیشترین و کمترین عوامل تأثیرگذار می‌باشد. همچنین هر کدام از مولفه‌های معرفی شده دارای زیر مولفه‌هایی می‌باشد.

عامل اطلاع رسانی

مدیریت نقش ضروری و حیاتی در ایجاد فرهنگ دانش در سازمان را دارد. ویژگی‌های رهبری از قبیل توانمندسازی زیردستان، تخصیص منابع، پذیرش تغییر، ایجاد اعتماد، تحمل اشتباهات و ایجاد چشم انداز بلندمدت از اهداف سازمانی میان کارکنان به عنوان ویژگی‌های رهبری مثبت جهت ارتقای فرهنگ دانشی به شمار می‌رود. آگاه سازی کارکنان از ارزش مدیریت دانش، جنبه قابل توجهی از برنامه‌های دانشی سازمان‌ها بوده است. برنامه‌های مدیریت دانش بایستی به طور مستمر کارکنان را در مورد اینکه چطور مدیریت دانش می‌تواند عملکرد آنها را از یکسو و توفیق سازمان را از سوی دیگر در پی داشته باشد، آگاه سازد. اطلاع رسانی مدیریت دانش شامل ایجاد کانال‌های ارتباطی متنوع جهت انتقال دانش، فرآیندها و دستاوردهای آن می‌باشد اهمیت نوآوری و پویایی در سازمانها توجه به مدیریت دانش در سازمانها را ضروری ساخته است. در این میان نقش مدیریت منابع انسانی در ایجاد رفتارها و نگرشهای مطلوب در جهت توسعه مدیریت دانش، اساسی و مهم است. مطالعه حاضر به بررسی نقش و تاثیر اقدامات خاص مدیریت منابع انسانی (شامل پرداخت رقابتی و عادلانه، تاکید بر حقوق و روابط کارکنان، تبادل اطلاعات، توانمندسازی و آموزش و توسعه) بر ایجاد نگرشهای مطلوب در کارکنان (تعهد سازمانی، احساس انصاف و برابری، اعتماد متقابل و احساس شایستگی) در جهت توسعه مدیریت دانش (شامل کسب، خلق، نشر و کاربرد دانش) در سازمان می‌پردازد. این نتایج با تحقیقات آلبرت گلاسون (۲۰۱۲)، ابراهیمی و فرخیان (۱۳۹۷) و میرزایی و دیگران (۱۳۹۶) همراستاست.

عامل مشارکت

در همین رابطه، کاسیو نیز معتقد است مشارکت، پیشرفت شغلی، حل تضادها، ارتباطات سازمانی، بهداشت و سلامتی، امنیت شغلی، حقوق مناسب، غرور شغلی، ایمنی و حفاظت صنعتی و هویت سازمانی از جمله شاخص‌های کیفیت زندگی کار افراد در محیط‌های سازمانی می‌باشد. در این تحقیق از میان شاخص‌های مطرح شده درباره کیفیت

زندگی کاری و با توجه به تعاریف ارایه شده در این موضوع، همچنین زمینه‌ی اجتماعی کاربرد این شاخص‌ها در مدیریت مدارس، برخی شاخص‌ها با یکدیگر ترکیب و چهار بعد امنیت شغلی، انعطاف پذیری، نظام مشارکت و فرهنگ سازمانی، تنظیم و به عنوان چهارچوب کار قرار می‌گیرد.

در سازمانهای آموزشی مشارکت به ویژه در مدارس از اهمیت خاصی برخوردار است، در رابطه با معلمین مشارکت یا عدم مشارکت آنها یک بحث اخلاقی است. تأثیر احساسی مسئولیت معلمین بر روند آموزشی و پرورشی بر کسی پوشیده نیست اما در عین حال مشارکت معلمین حد و مرزی دارد که باید مدیر ضمن در نظر گرفتن فواید مشارکت، عوامل بازدارنده مشارکت را مورد مطالعه قرار دهد و با توجه به بلوغ و تخصص معلمین حدود مشارکت پذیری آنها را تعیین کند بی توجهی و کوتاهی در این امر ممکن است از دو جهت آسیب‌های گرانباری بر معلمین یا سازمان آموزشی وار کند اگر کارکنان استحقاق پذیرفتن مسئولیت را داشته باشند و مدیر زمینه‌های مشارکت آنها را فراهم نسازد، بدون تردید لطمه بزرگی به انگیزه و روحیه معلمین وارد خواهد شد. بالعکس اگر مسئولیت پذیری کم باشد و مدیر بطور وسیعی تفویض اختیار کند و آنها را در تصمیمات دخالت دهد در حالیکه آمادگی آن را ندارند، سازمان آموزشی دچار بحران خواهد شد. نتیجه هر دو حالت آسیب و در نهایت جامعه است. در سازمان‌هایی که کارکنان آنها از آمادگی (علمی و مهارتی) بهتری برخوردارند، سبک مدیریتی گرایش به مشارکت دارد، در این نوع سازمانها، افراد و سازمان بطور مستمر در حال آموزش و یادگیری هستند.

نتایج این یافته با تحقیقات ریاحی و دیگران (۱۳۹۶)، میرهاشمی (۱۳۹۶) و قلی پور و همکاران (۱۳۹۶) همسو می‌باشد.

عامل آموزش

طی دهه‌ی اخیر مطالعات رفتار سازمانی و مدیریتی، بررسی سبک‌های مدیریت مدیران به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش یافته است. در همین راستا با توجه به اهمیت سبک‌های مدیریت، در حال حاضر رشد، پرورش و ارزشیابی شیوه‌های مدیریتی به عنوان یکی از کارکردهای اساسی نظام‌های سازمانی مورد توجه بسیار قرار گرفته است. بررسی سبک‌های مدیران از این نظر دارای اهمیت است که این افراد از یک سو اجزاء اصلی نظام درمانی هر جامعه‌ای به شمار می‌روند و می‌توانند لقاء کننده و انتقال دهنده‌ی سبک تفکر خود در محیط آموزشی باشند و از سوی دیگر نگرش فکری حاکم بر یک مجموعه، تحت تأثیر فلسفه فکری مدیران آن است. امروزه نیاز به مدیریت و رهبری، در همه زمینه‌های فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی، اداری به ویژه در نظام‌های درمانی محسوس و حیاتی است، زیرا که سازمان‌های امروزی دارای نقش اساسی در گردش امور جامعه، تداوم و بقای آن است. رهبری و مدیریت اثربخش، لازمه‌ی تهیه و اجرای برنامه‌های درمانی و پرورشی نتیجه بخش و کیفی است. واضح است که رهبران برای موثر بودن و اثربخشی به ابزارهای متفاوتی نیاز دارند.

نتایج این یافته با تحقیقات بزاز جزایری و پرداخت چی (۱۳۹۶)، ژو و شیبالایوا (۲۰۱۷)، ملادکوا (۲۰۱۶) همسو می‌باشد.

پیشنهادهای

در بحث آموزش کارکنان پیشنهاد می گردد.

۱. قبل از هر برنامه ریزی آموزشی، نیازسنجی کاملی به عمل آید و آموزش براساس نیازهای واقعی جامعه و سازمان استوار گردد و بر این اساس برنامه های آموزشی کوتاه مدت و بلند مدت تهیه و تدوین و به معرض اجرا گذارده شود.
۲. ایجاد باور و اعتقاد به اهمیت آموزش چه از نظر مدیران و چه از دید شرکت کنندگان، انگیزه ای است که فرایند آموزش را تسهیل و نتایج آن را پربار می کند. بنابراین باید با استفاده از تمام امکانات برای ایجاد این عقیده اقدام کرد.
۳. از آن جایی که کامیابی سازمان در گرو شکوفایی استعدادها و توانمندی نیروی انسانی آن است و با توجه به ویژگی طبیعی انسان که تا واپسین دم اشتباه بهره گیری از توان بالقوه خود را دارد، توصیه می شود یکی از اهداف مهم آموزش را پرورش استعدادهای کارکنان قرار دهیم و با بهره گیری از روش های آموزش مشارکتی، فعال و کاربردی و برخورداری از شیوه های آموزشی متقابل همانند روش های تدریس دوسویه و چندسویه و شاگردمحوری فرد فراگیران را به تحرک و تلاش واداریم و بدینوسیله امکان تجلی استعدادهای نهفته آنان را فراهم سازیم.
۴. در دنیای امروز، آموزش سنتی برای رفع نیازهای آموزشی کارکنان و اداره امور پیچیده کافی نیست بنابراین باید الگوها و روش های جدیدتر و مناسب تری مانند آموزش های کاربردی برای پرورش کارکنان و مدیران تحول آفرین، کارآفرین و خلاق به کار گرفته شود. با این روش های عملی و کاربردی و الگوهای آموزش جدید باید دودهدف زیر را دنبال کرد: الف) تجهیز کارکنان و مدیران با آخرین دستاوردهای علمی و فنی حرفه ای که از این طریق می توان فرصت ها و منابع سازمان را به کار گرفت و به رشد و تعالی نیروی کار سازمان کمک کرد. به عبارت دیگر می توان کارکنانی تربیت کرد که بتوانند در عرصه پرقابلیت جهان امروز با بهره گیری از آخرین یافته های پژوهشی و تجربیات علمی و عملی موجود در دنیا به پیشبرد اهداف سازمان کمک کنند. ب) ایجاد یک محیط فعال یادگیری و دانش آفرین در سازمان به نحوی که در این جهان پر تحول کارکنان ضمن بهره گیری از فرصت ها، پیوسته به یادگیری و روزآمد کردن اطلاعات شغلی خود بپردازند.
۵. در آموزش ضمن خدمت علاوه بر توجه به ارتقای مهارت و کارآیی شغلی کارکنان پرورش ویژگی های شخصیتی، تقویت فرهنگ سازمانی و منش آنان نیز مورد توجه قرار گیرد. به عبارت دیگر آموزش به منظور احراز شایستگی نه فقط به مثابه عضوی از سازمان بلکه به مثابه عضوی از کل جامعه مطرح شود.
۶. ساخت افزایش سرانه آموزشی در جهت آموزش کارکنان و افزایش سرمایه گذاری در اجرای دوره های آموزشی مختلف از جمله شروط اصلی تحقق موفقیت و پیشرفت سازمان از جانب صاحب نظران تلقی شده است که ضرورت آن بیش از پیش احساس می شود.

در بحث مشارکت کارکنان پیشنهاد می شود

۱. ایجاد محیط مناسب و فرصت برای مشارکت فکری کارکنان در امور سازمان به صورت داوطلبانه و برخوردار کردن آنان از ثمرات مادی و معنوی
۲. ارج نهادن به شان و منزلت انسانی کارکنان و بهره گیری و ارتقای توانایی و سرمایه فکری آنان
۳. شکوفایی استعدادها و افزایش روحیه خلاقیت، نوآوری و تشویق هم اندیشی و کار گروهی از طریق ایجاد محیط های دوستانه توسط مدیریت
۴. همسو نمودن اهداف فردی کارکنان با اهداف سازمانی
۵. بهبود مستمر از طریق افزایش توجه و حساسیت کارکنان به اصلاح امور دانشی و آموزشی
۶. تعمیم و توسعه پیشنهادهای مفید و کاربردی از سوی مدیریت و پیگیری تا به انجام رسیدن این پیشنهادات
۷. ارج نهادن به ایده های نوین و خلاق در سازمان از طریق ارتقای کاری کارکنان

در بحث اطلاع رسانی کارکنان پیشنهاد می شود

- ۱- شناسایی دقیق انگیزه های شغلی کارکنان و تقویت آن ها در درون سازمان.
- ۲- از بین بردن عوامل عدم رضایت شغلی کارکنان
- ۳- برقراری ارتباطات معقول و منطقی بین مسئولان و کارکنان زیرمجموعه به سبب اینکه کارکنان.
- ۴- ارزش دادن به تلاش ها و فعالیت های مثبت کارکنان.
- ۵- تقویت روحیه کارکنان با برطرف کردن مشکلات شخصی یا سازمانی آنان.
- ۶- اعمال تشویقات مناسب در مورد کارکنان با انگیزه به منظور تاثیر گذاری بر دیگر افراد.
- ۷- تامین امنیت شغلی کارکنان
- ۸- رسیدگی به مسائل و مشکلات معیشتی کارکنان به منظور از بین بردن زمینه های نارضایتی آنان.
- ۹- توانمندسازی کارکنان با ارتقای مهارت ها.

منابع

- ابراین، جیمز؛ سیستم های اطلاعاتی مدیریت، ترجمه؛ امیر مانیان و مهدی فتاحی و بهاره واثق، چاپ اول، تهران؛ نشر نگاه دانش، ۱۳۹۶.
- ابطحی، حسین، آموزش و بهسازی سرمایه های انسانی، ویرایش ۳، تهران؛ انتشارات پیوند، ۱۳۹۳.
- ابطحی، حسین، آموزش و بهسازی منابع انسانی، ویرایش ۲، تهران؛ مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزش سازمان گسترش، ۱۳۹۳.
- ابطحی، سید حسن «مفهوم، خواص و مشکلات آموزش کارکنان» مدیریت دولتی، شماره اول، ۱۳۶۶.

- استیسی، رالف؛ تفکر استراتژیک و مدیریت تحول (دیدگاه‌های بین المللی درباره پویایی سازمانی)، ترجمه؛ مصطفی جعفری و مهزیار کاظمی، چاپ سوم، تهران؛ انتشارات رسا، ۱۳۹۹.
- اسلومن، مارتین؛ استراتژی آموزش حرفه ای، ترجمه؛ محمد ضیائی بیگدلی، تهران، نشر سارگل، ۱۳۹۲.
- الحسینی، حسین؛ تئوری مهندسی مداوم سازمان. C.O.E (تبیین اصالت تغیر دائمی در نهاد سازمان ها به عنوان عرصه بالندگی فرد و جامعه). بندر عباس؛ دانشگاه هرمزگان، ۱۳۹۹.
- السون، متیواج و بی آر هرگنهان؛ مقدمه ای بر نظریه های یادگیری، ترجمه؛ علی اکبر سیف، چاپ پانزدهم، تهران، نشر دوران، ۱۳۹۹.
- الوانی، مهدی، شمس السادات، فرهنگ جامع مدیریت، چاپ سوم، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۹۳.
- الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، چاپ هشتم، انتشارات نشر نی، ۱۳۹۱.
- بازرگان، عباس، ارزیابی آموزش و کاربرد آن در سواد آموزی تابعی، تهران؛ مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۶۲.
- بتوئی، اکبر، بررسی تأثیر آموزش های ضمن خدمت به کارایی کارکنان، نیروی هوایی ف پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- تایلر، رالف «اصول اساسی برنامه ریزی درسی و آموزشی» ترجمه تقی پور ظهیر، انتشارات آگاه، تهران، ۱۳۶۹.
- تقی پور ظهیر، علی، «مقدمه ای بر برنامه ریزی درسی و آموزشی» انتشارات آگاه، تهران، ۱۳۹۰.
- جباری، لطفعلی، سنجش اثر بخشی برنامه های آموزشی، تدبیر ۱۲۹؛ ۱۳۹۱.
- چایچی، پریچهر، شیوه های آموزش ضمن خدمت، تهران؛ تدبیر، ۱۳۹۱.
- حاجی کریمی، عباسعلی، رنگریز، حسن، مدیریت منابع انسانی، تهران؛ بی نا، ۱۳۹۹.
- دفت، ریچارد، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه علی پارسائیان، ترجمه محمد اعرابی، تهران؛ دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۹۹.
- رایینز، استیفن، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهشهای تهران، ۱۳۹۶.
- رضائیان، علی، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، چاپ یازدهم، تهران؛ سمت، ۱۳۹۰.
- زاهدی، شمس السادات؛ روابط صنعتی (نظام روابط کار)، چاپ دهم، تهران، مرکز دانشگاهی، ۱۳۹۳.
- سام خانیان، محمد ربیع، برنامه ریزی آموزش منابع انسانی (مبانی و فرآیندها) تهران؛ مهر برنا، ۱۳۹۴.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه، روش های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ هفتم، تهران؛ انتشارات نگاه، ۱۳۹۳.
- سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، ۱۳۹۳.
- سکاران، اوما، روش های تحقیق در مدیریت، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه ریزی، جلد دوم، ۱۳۹۱.

- سلیمان پور، جواد «برنامه ریزی درسی در آموزش ضمن خدمت سازمان ها»، انتشارات احسن، تهران، ۱۳۹۱
- سید جوادین، سیدرضا، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران: انتشارات نگاه دانش، ۱۳۹۱.
- سیف، علی اکبر؛ روانشناسی پرورشی (یادگیری و آموزش)، ویرایش ۵، تهران؛ آگاه، ۱۳۹۹.
- شبل، خالد «تعیین نیازهای آموزشی مدیران و کارکنان در سازمان های پویا» مجله تدبیر، شماره ۹۹، ۱۳۹۶
- شفیعا، محمد علی، آموزش اثر بخش و ارزیابی آن، تهران؛ مرکز آموزش و پژوهش صنایع ابر، مدیریت و توسعه تکنولوژی، ۱۳۹۹.
- شیمون ال، دولان و دیگران؛ مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه؛ محمد علی طوسی؛ محمد صائبی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۹۰.
- صدری، صدرالدین؛ نظام آموزش کارکنان دولت (مبانی، اصول، راهبردها و الگوی)، تهران، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی، ۱۳۹۳.
- صفاری، مهدی؛ حق شناس، فریده؛ آمار و احتمال در مدیریت و اقتصاد؛ جلد اول؛ تهران؛ انتشارات آوای نور؛ ۱۳۹۰.
- صفر زاده، حسین، فرهنگی، علی اکبر، روشهای تحقیق در علوم انسانی، انتشارات برآیند پوشش، ۱۳۹۹.
- صفری، مهوش، بررسی کارایی و اثر بخشی آموزش ضمن خدمت کارکنان وزارت آموزش و پرورش، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۵۹.
- طاهری، شهنام، بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها و مدیریت بهره وری فراگیر، ۱۳۹۹.
- طوسی، محمد علی و محمد صائی (مترجمان)؛ مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، تألیف شیمون دولان و رندال اس شولر. تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۹۵.
- طوسی، محمد علی و دیگران؛ مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی (ترجمه)، چاپ ششم، ۱۳۹۱.
- عباس زادگان و دیگران؛ توسعه رفتار و منابع انسانی، انتشارات دانش، چاپ اول، ۱۳۹۹.
- عباس زادگان، سید محمد، ترک زاده، جعفر «نیاز سنجی آموزشی در سازمان ها» شرکت سهامی انتشار، تهران، ۱۳۹۹.
- عماد زاده، مصطفی، مباحثی از اقتصاد آموزش و پرورش، ویرایش ۲، اصفهان، انتشارات جهاد دانشگاهی اصفهان، ۱۳۹۳.
- فتحی و اجارگاه، کورش؛ برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، تهران، نشر سمت، ۱۳۹۳.
- قاسمی، جعفر، توانمند سازی، تدبیر، شماره ۱۳۲، ۱۳۹۲.
- کاظمی، بابک، مدیریت امور کارکنان، چاپ سوم، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۹۰.
- کرلینجر، فرد، مبانی پژوهش در علوم رفتاری، ترجمه حسن پاشا شریفی، جعفر زندی، انتشارات آوای نور، جلد اول، چاپ اول، ۱۳۹۴.
- کریمی، تورج، مدل های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی، تدبیر، ۱۳۹۵.

- گلایی، سیاوش؛ سازمان مدیریت و توسعه منابع انسانی، چاپ اول، تهران، ناشر مؤلف، ۱۳۶۹.
- مارکواد، مایکل؛ مبانی سازمان یاد گیرنده، مترجم مهدی ایران نژاد پاریزی، چاپ اول، تهران: انستیتو ایز ایران، ۱۳۹۹.
- محمدی، داود؛ برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان ها و مؤسسات و صنایع، تهران؛ پیام، ۱۳۹۲.
- مشبکی، اصغر؛ مدیریت رفتار سازمانی، چاپ اول، تهران، انتشارات ترمه، ۱۳۹۹.
- میر سپاسی، ناصر؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران؛ میر، ۱۳۹۵.
- میر سپاسی، ناصر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی در روابط کار، چاپ بیست و یکم، تهران، میر، ۱۳۹۱.
- مهجور، سیامک، ارزشیابی آموزشی (نظریه ها، مفاهیم اصول و الگوها)، شیراز؛ ساسان، ۱۳۹۹.
- میر کمالی، سید محمد «آموزش ضمن خدمت اساسی ترین عامل بهسازی سازمان» فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، سال پنجم، شماره ۱۹، بهار ۱۳۹۹.
- هرسی، پال و کنت بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه بند، انتشارات امیر کبیر، ۱۳۹۰
- ونتلینگ، تیم ال «برنامه ریزی آموزشی اثر بخش» ترجمه محمد چیدری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران ۱۳۹۶.
- یاریگر روش، حسن، دیدگاهها و رویکردهای جدید و قدیم به ارزشیابی آموزشی، مشعل، ۱۳۹۱.
- Abbasian, A. (2019). Effectiveness of training (Kirkpatrick model), Monthly Tadbir, N 190: 52-55 (Persian).
- Akins, Gib; “ Varieties of Organizational Learning “, Organizational Dynamics; (Autumn 1999),pp.36-49
- Bandura, A. Social Learning Theory; Englewood, Cliffs, New Jersey; Prentice – Hall Inc. 1999
- Baker, Abu A. H. & Akhavan Tabassi, Amin, (2019),” Training, motivation and performance The case of human resource management, University Sains Malaysia, pp.1-10
- Bennet. Alex and Bennet. David, (2019) The Partnership between Organizational Learning based on knowledge management.
- Coffey, Robert E. et al. Behavior in Organizations: A Multidimensional View; 2 nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall Inc. 1995.
- Eillen B. Stewart and et al (2013). Essentials of management human resource. 2nd ed. Australia: Thomas, Nelson. P: 202.
- Gilbert, N. Petra Ahrweiler and Andreas Pyka, (2019) “ Learning in innovation networks: Some simulation experiments “, Physica A, No.399, pp 101-109.
- goldestein, Irwin, I: training in organizations: needs assessment, development and evaluation, 3rd, 1992.
- Hashimoto, M (1994), Employment – Based Training in Japanese Firms. Chicago: Chicago Press P: 133.
- Jamil, A. Atta, M. A. Ali, U. Baloch, J. R. Ayaz, M. (2011). Effects of inservice training in meliorating teachers performance at secondary level. International Journal of Academic Research, 3(2):624-629

Jabonsky, S.F & D.L.Devries; “ Operant Conditioning Principles Extrapolates to the Theory of Management “,Organizational Behavior and Human PERFORMANCE; 9(1992),PP.340-359.

.Kirk Patrick,Donald.L(1999) Evaluating Training programs he four Levels. Second Edition. California: (bk). p:19-229

Luthans,F.& R. Kreitner; Organizational Behavior Modification and Beyond; IU.: Scott Foresman,1995.

Moorhead, Gregory & Ricky W.Griffin;Organizational Behavior; 2 nd ed. Boston: Houghton Miffllich Co. 1999.

.Mitchell:”Motivation:New directions for Theory,Research, and practice” Academy of Management Review:9 (1992),pp:90-99

-Neely, A.D. Richards, A.H. Mills, J.F. Platts, K.W. Bourne, M.C.S. Gregory, M. and Skinner, B.F.About Behaviorism; New York:Knopf, 2014.

Staying Ahead. Inservice – Training and Professional Development, OECD,2009.

Tangen, S. "Professional practice performance Measurement: from philosophy to practice", International Journal of Productivity and performance Management, 2014 Vol.53No.9,pp929-۹39.

Tolman, E.C.Purposive Behavior in Animals and Men; New York: Appleton-Century- Crofts, 2021.

ul shak. f.l: human resource development, virygnia,prentkehall company, usa, 1993

Identifying and prioritizing effective factors on training and improvement of human resources in Shahid Beheshti Agriculture and Industry Company

Reza Mortazavi Fard¹

Date of Receipt: 2022/05/22 Date of Issue: 2022/07/05

Abstract

Achieving sustainable organizational and career development requires updating employees with up-to-date resources. Staff training and improvement is important in this regard. Therefore, the purpose of this study is to identify and prioritize the factors affecting the training and improvement of human resources in Shahid Beheshti Agro-Industrial Company. The present research method has a qualitative and quantitative approach. The present study population is all managers of Shahid Beheshti Agro-industry Company who have a bachelor's degree or higher, of which there are 30. The sample size is based on the mixed method used by experts, 15 people. The sampling method is purposeful. The approach is for hierarchical analysis. The results showed that the information factor with a weight of 0.42, participation with a weight of 0.33 and education with a weight of 0.25 are the most and the least effective factors.

Keywords

Education, improvement of human resources, Shahid Beheshti Agriculture and Industry Company

1. Master's degree in Public Administration, Islamic Azad University, Shushtar branch, Shushtar, Iran.