



عنوان طرح : ایجاد ساختار اثر بخش آموزش کارکنان در دانشگاه کاشان

مدیریت برنامه ریزی و توسعه

واحد آموزش کارکنان

مقدمه :

نقش و اهمیت آموزش و بهسازی منابع انسانی :

آموزش و بهسازی تجربه و فعالیتی است مبتنی به یادگیری که به منظور ایجاد تغییر نسبتاً ماندگار در فرد صورت می‌گیرد. تا او بتواند توانایی خود را برای انجام کار بهبود بخشد. آموزش و بهسازی می‌تواند تغییر در نگرش، دانش، توانمندی و مهارت و رفتار شغلی و اجتماعی افراد را موجب شود. به عبارت دیگر آموزش و بهسازی به معنای به وجود آمدن تغییر در دانش افراد و نگرش آن‌ها نسبت به کار و همکاران و سازمان است. آموزش و بهسازی نقش و تاثیر بسزایی در افزایش دانش و مهارت افراد و بهبود نگرش آن‌ها نسبت به سازمان، وظایف و فعالیت‌های شغلی‌شان دارد.

اکثراً سازمان‌های موفق که توازنی میان آموزش و توسعه ایجاد می‌کنند اطمینان دارند که افراد نه تنها توانایی انجام وظایف شغلی فعلی را دارند بلکه آمادگی پذیرش وظایف و مسئولیت‌های جدید و بالاتر نیز برخوردارند و با آموزش آن‌ها را برای پذیرش مسئولیت بیشتر و بالاتر آماده می‌سازند. (George green 2003)

ارزیابی آموزشی :

ارزیابی در واقع به مفهوم یافتن ارزشهاست، در واقع ارزشیابی قسمتی از فرآیند‌های انسانی است به ترتیبی که پیوسته در صدد ارزشیابی اعمال و تجربه‌هایی است تا عملکرد آینده، رضایت مشتری را به دست آورد.

فرآیند ارزشیابی :

ارزشیابی فرآیندی برای قضاوت درباره شایستگی یا ارزش چیزی به حساب می‌آید. هدف اصلی از ارزشیابی حرفه‌ای تولید اطلاعاتی است که می‌تواند در طرح ریزی و اجرای برنامه‌ها برای بالا بردن کیفیت زندگی مورد استفاده قرار گیرد. ارزشیابی ممکن است در اشکال مختلف نظیر: ارزشیابی نیازمندی‌ها، ارزشیابی فراگیران، ارزشیابی اثر بخشی کارکنان، تحلیل هزینه‌ها، و دیگر انواع آن صورت گیرد.

اثر بخشی :

عملکرد سازمان‌های هر جامعه و ملتی اساس و زیربنای عملکرد آن جامعه و ملت را تشکیل می‌دهد. عملکرد سازمانها در قالب دو مفهوم اساسی اثر بخشی و کارایی اندازه‌گیری میشود. پیترو دراکر اثر بخشی را انجام صحیح کارها و کارایی را انجام کار درست می‌داند.

- کارایی در حقیقت به رابطه بین درون داد و برون داد اشاره دارد و به دنبال حداقل منابع و هزینه هاست (Robins Spence 2005)

- اثر بخشی یعنی میزان دستیابی به هدف های تعیین شده و کارایی حداقل استفاده از منابع (مواد، پول، نیروی انسانی) برای تولید برون داد است. (daft ,2006)

در دهه 1960 و 1970 میلادی تحقیقات وسیعی در مورد اثر بخشی سازمانی صورت گرفت مروری بر تحقیقات مذکور سی معیار اثر بخشی را نشان میدهد که برخی از آن ها عبارتند از :

اثر بخشی کلی ، بهره وری ، کارایی ، میزان غیبت از کار ، رضایت شغلی ، انگیزش ، برنامه ریزی و هدف گذاری ، تاکید بر آموزش و بهسازی و از آن جمله می باشند .

اثر بخشی آموزشی :

در مورد مفهوم اثر بخشی آموزشی تعریف جامع و مشخصی وجود ندارد زیرا فرآیند دستیابی به آن کار دشواری است. ارزیابی اثر بخش آموزش یعنی اینکه تا حدودی تعیین کنیم آموزش های انجام شده تا چه حد به ایجاد مهارت های مورد نیاز سازمان به صورت عملی و کاربردی منجر شده است. به عبارتی دیگر ارزیابی اثربخشی آموزشی یعنی تعیین نتایج قابل مشاهده از کارآموزان در اثر آموزش های اجرا شده، تعیین میزان انطباق رفتار کارآموزان با انتظارات نقش سازمانی، تعیین میزان درست انجام دادن کار که مورد نظر آموزش بوده است، تعیین میزان تواناییهای ایجاد شده در اثر آموزش ها برای دستیابی به هدف ها .

بنابر این باید گفت که اثر بخشی آموزش از طریق بررسی کارایی درون و برون نظام آموزش سازمانی تعیین می گردد یعنی اگر بتوانیم کارایی درونی و برونی سیستم آموزش سازمان ها را اصلاح کنیم تقریباً اثربخشی آموزشی تضمین می شود . (یرج سلطانی)

مشخصات کلی طرح :

بیان مسئله : در هزاره سوم با توجه به موقعیت جهانی ، اقتضای شرایط و عصر تکنولوژی اطلاعات مدیریت دانش ، محکزی و توجه به منابع انسانی به عنوان مهمترین عامل در سازمان مطرح می باشد .وبی شک داشتن یک ساختار آموزشی اثر بخش در هر سازمانی می تواند زمینه بهبود عملکرد عوامل انسانی و اجرای هدفمند برنامه های سازمانی را به وجود آورد .ضرورت طراحی و اجرای آموزش های حین خدمت جهت ارتقاء سطح علمی کارکنان و دستیابی به تکنولوژی جدید در سازمان های امروزی امری حیاتی است ،منتها آن چه بیشتر حائز اهمیت است سنجش میزان اثر بخشی این آموزش هاست .ارزشیابی یکی از مهمترین مراحل برنامه ریزی آموزشی است که انجام صحیح آن اطلاعات بسیار مفیدی را درباره چگونگی طرح ریزی و اجرای برنامه های آموزشی در اختیار می گذارد و به ویژه آن که اجرای هر دوره متضمن سرمایه گذاری هنگفت است سازمان ها همیشه منابعی را برای آموزش کارکنانشان و در تلاش برای از بین بردن شکاف صلاحیتی آن ها به کار می برند .لذا آگاهی از میزان اثر بخشی به صورت مطلق و در پایان یک دوره آموزشی رویکرد کاملی نیست .اثر بخشی و کیفیت آموزش می بایست در طول فرآیند آموزش ایجاد و تضمین گردد و در پایان این فرآیند برای اطمینان از صحت اقدامات و تحقق اهداف مورد بررسی و اندازه گیری قرار گیرد به عبارتی اثر بخشی هنگامی در یک دوره آموزشی حاصل خواهد شد که :

1. نیاز های آموزش به روشنی تشخیص داده شود .
2. برنامه مناسبی برای برطرف ساختن نیاز ها طراحی شود .
3. برنامه طراحی شده به درستی اجرا گردد .
4. ارزیابی مناسبی از فرایند آموزش و در نهایت دستیابی به اهداف انجام شود .

لذا آموزش و توسعه منابع انسانی نه تنها در افزایش دانش و مهارت ویزه در کارکنان نقش بسزایی دارد بلکه باعث می شود که افراد در ارتقای سطح کارایی و اثر بخشی سازمان سهیم شده وقادر باشند تا خود را با فشار های متغیر محیط وفق دهند .آموزش و بهسازی منابع انسانی در عصر کنونی به لحاظ شرایط خاص زمانی یکی از وظایف اجتناب ناپذیر سازمان ها و موسسات محسوب می شود .این مهم اصولا در قالب برنامه های آموزش مدون ، کوتاه مدت یا دراز مدت به اجرا در می آید .ارزشیابی اثر بخش (تحقق یافتن هدف ها) به منظور تصمیم گیری های مربوط به ادامه ، قطع ، تعدیل یا گسترش برنامه هاست .

در این طرح سعی بر این است تا با استفاده از مدل کر گ پاتریک ، ساختاری برای اثر بخش کردن دوره های آموزش پرسنل در دانشگاه کاشان ایجاد شود .مدل پاتریک اثر بخشی دوره های آموزشی را از چهار سطح واکنش ، یادگیری ، انتقال و نتایج مورد ارزیابی قرار می دهد .از خصوصیات بارز این مدل مد نظر قرار دادن اهداف فردی ، گروهی و سازمانی آموزش است .

اهمیت و ضرورت طرح :

- 1- هدفمند شدن هزینه های آموزش
- 2- ایجاد حس کفایت و شایستگی در بین کارکنان
- 3- ایجاد انسجام در کلیه حوزه های کاری با استفاده از یک مدل آموزشی اثر بخشی برای تامین اهداف سازمانی در راستای سند چشم انداز

هدف کلی طرح :

• ایجاد ساختار آموزش اثر بخش کارکنان در دانشگاه کاشان

اهداف اختصاصی :

1. ایجاد ساختار آموزش ضمن خدمت اثر بخش
2. ایجاد تغییر رفتار در کارکنان پس از گذراندن دوره های آموزشی
3. دستیابی به اهداف و ماموریت های پیش بینی شده در سند چشم انداز
4. ایجاد یک الگوی آموزش منسجم و یکپارچه

قلمرو و محدوده تحقیق :

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان دانشگاه کاشان اعم از زن ، مرد، استخدام رسمی ، پیمانی ، قرارداد معین و خرید خدمات می باشد که تعداد آن ها 386 نفر می باشد .

فرضیه ها یا سوالات تحقیق :

1. آیا از طریق اجرای برنامه های آموزشی در دانشگاه کاشان نتایج شغلی مورد انتظار تامین خواهد شد ؟
2. آیا روش آموزش ضمن خدمت فعلی در تامین اهداف و ماموریت های سازمان موثر بوده است ؟
3. آیا می توان با الگوی ارزیابی اثر بخشی کرگ پاتریک یکپارچگی و انسجام سازمانی دانشگاه کاشان را افزایش داد ؟
4. آیا روش آموزش فعلی باعث تغییر در رفتار کارکنان دانشگاه کاشان شده است ؟

روش شناسی طرح :

ایجاد ساختار اثر بخش آموزش کارکنان در دانشگاه کاشان	موضوع
توصیفی پیمایشی	روش پژوهشی
کلیه کارکنان دانشگاه کاشان اعم از پیمانی - رسمی - قرارداد معین - خرید خدمات که تعداد 386 نفر می باشند .	جامعه آماری
30 نفر	نمونه آماری
نمونه گیری تصادفی ساده	روش نمونه گیری
پرسش نامه	نحوه جمع آوری اطلاعات
آزمون t و آنالیز واریانس	روش های آماری

در این بخش به تحقیقات و برخی مدل هایی که برای ارزیابی اثر بخشی توسط محققان و دانشمندان ارائه شده است اشاره می شود :

1. مدل ارزشیابی 4 مرحله ای پاتریک
6. مدل
2. سالیوان
الگوی انتقالی هالتون
7. روش
3. TVS
مدل هدف مدار تایلر
9. مدل
4. فرآیندی ارزیابی برنامه های
مدل ارزشیابی اختلاف / ناهمخوانی
10. طرح
5. مقایسه گروه های ایستا
مدل ارزشیابی مبتنی بر دافعه

در سال 2000 هالتون و همکارانش کارشان را به وسیله سیستم انتقال توسعه داده اند. آن ها سیستم انتقال را به عنوان همه مولفه های فردی، آموزشی و سازمانی که در انتقال یادگیری بر عملکرد سازمانی اثر می گذارند، تعریف کردند. در الگوی مورد استفاده هالتون و همکارانش چارچوب فرض بر سه نتیجه آموزش مقدماتی است. این نتایج عبارتند از یادگیری، عملکرد فردی، و نتایج سازمانی. این نتایج به عنوان نتایج مورد قبول در یک مداخله آموزشی برای منابع انسانی تعریف شده اند. رویلر و گلداستین تحقیق بر روی انتقال آموزش را با بررسی نقش شرایط انتقال، شرایطی چون موقعیت ها و نتایجی که هر یک از موانع و امکانات و حمایت ها برای تسهیل انتقال آن چه از آموزش یاد گرفته شده است، توسعه دادند. آن ها درباره چهار عامل موقعیتی بحث کردند: عامل هدف، عامل اجتماع، عامل وظیفه، و عامل خود کنترلی. این موارد آن چه که کارآموزان یاد گرفته اند را یاد آوری می کنند یا حداقل فرصتی برای استفاده از آنچه یاد گرفته اند مهیا می کنند.

الگوی انتقالی را می توان جهت اهداف ذیل مورد استفاده قرار دهد:

1. برای ارزیابی مشکلات بالقوه فاکتور های انتقال دوره
2. برای ارزشیابی برنامه های آموزشی
3. برای رسیدگی به مشکلات انتقال شناخته شده
4. برای طراحی مداخلات هدفمند.
5. برای ارزشیابی یکپارچه انتقال.

(کانلی و کلوی 2003)، به طور کلی مولفه های آموزش را به طور کلی شامل اندازه گیری 5 ساختاری می دانند که عبارتند از: انتظارات عملکرد انتقال، انتظارات نتایج عملکرد، مقاومت در برابر تغییر، خود کارآمدی عملکرد، و هدایت عملکرد.

توجه به آموزش و بهسازی نیروی انسانی افزایش بهره وری را به دنبال دارد. در سال 2004 پس از سنجش اثر بخشی دوره های آموزشی در شرکت موتورلا مشخص شد که هر یک دلار سرمایه گذاری در آموزش کارکنان 33 دلار بازده به همراه داشته است.

الگوی کرک پاتریک: در این الگو چهار سطح برای ارزشیابی آموزش پیشنهاد می شود:

سطح نخست: واکنش (REACTION)

منظور از واکنش میزان عکس العملی است که فراگیران به تمامی عوامل موثر در اجرای یک دوره آموزش از خود نشان می دهند.

سطح دوم : یادگیری (LEARNING)

یادگیری عبارت است از تعیین میزان فراگیری مهارت ها ، تکنیک ها و حقایقی است که در دوره آموزشی به شرکت کنندگان ، آموخته و برای آنان روشن شده است و می توان از راه آموزش های پیشین ، ضمن وبعد از شرکت در دوره های آموزشی به آن ها پی برد .

سطح سوم : رفتار (BEHAVIOR)

منظور از رفتار چگونگی و میزان تغییراتی است که در رفتار شرکت کنندگان در اثر شرکت در دوره های آموزشی حاصل می شود و آن را می توان با ادامه ارزیابی در محیط واقعی کار روشن ساخت .

سطح چهارم : نتایج (RESULTS)

منظور از نتایج میزان تحقق هدف هایی است که به طور مستقیم به سازمان ارتباط دارد . اندازه گیری این سطح بسیار مشکل است و در آن شواهدی از قبیل کاهش هزینه ها ، دوباره کاریها ، افزایش کیفیت تولیدات و خدمات بررسی می شود .