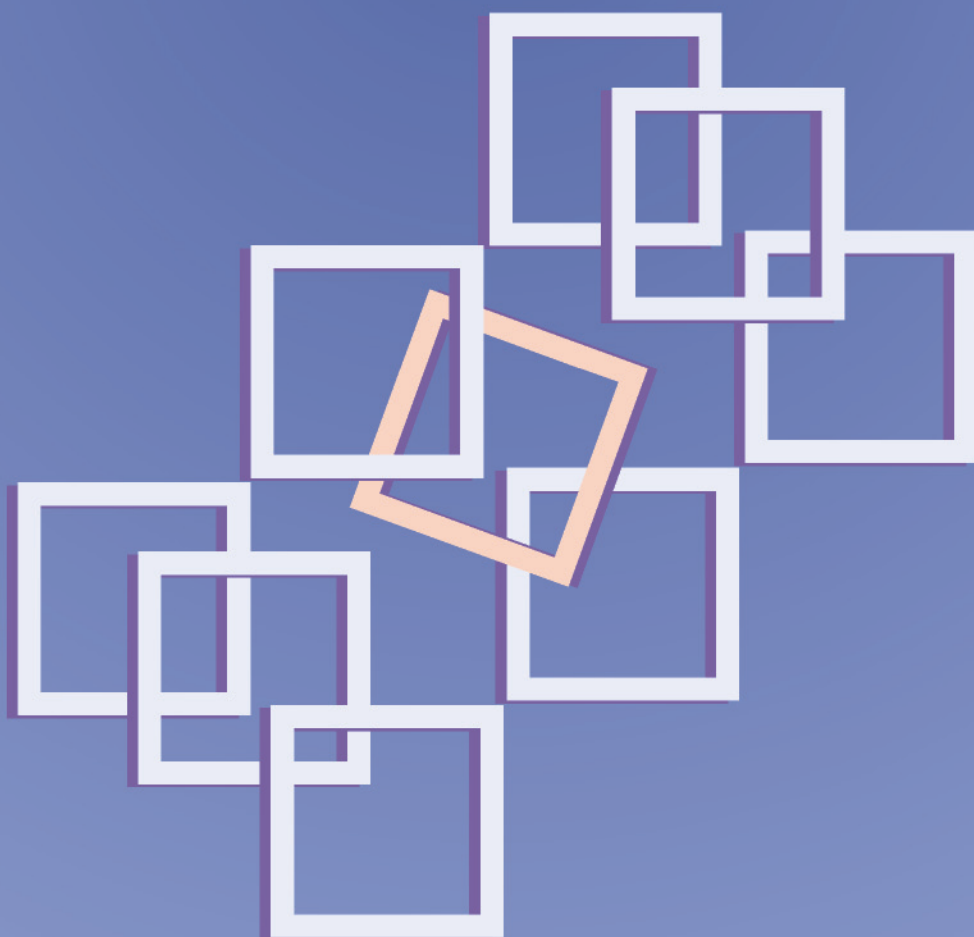


استراتژی آموزش حرفه‌ای

نویسنده: مارتین اسلومن



مترجم: دکتر محمد ضیائی بیگدلی

به نام خدا

استراتژی آموزش حرفه‌ای

نویسنده: مارتین اسلومن

مترجم: دکتر محمد ضیائی بیگدلی

Sloman, Martyn

اسلومن، مارتین

استراتژی آموزش حرفه‌ای / نویسنده مارتین اسلومن؛ مترجم محمد ضیائی بیگدلی. -
تهران: سارگل، ۱۳۸۲.
۲۵۰ ص.

ISBN 964-5890-24-1

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

A Handbook for Training Strategy.

عنوان اصلی:

واژه‌نامه.

۱. آموزش حین خدمت -- دستنامه‌ها. الف. ضیائی بیگدلی، محمد، ۱۳۳۱ - ، مترجم. ب.

عنوان.

۶۵۸/۳۱۲۴

HF ۵۵۴۹/۵/۲۸ الف ۵۵

۱۳۸۲

م ۸۲-۱۹۰۱۲

کتابخانه ملی ایران

حق هر گونه چاپ و تکثیر برای نشر سارگل محفوظ است.

نام کتاب	: استراتژی آموزش حرفه‌ای
نویسنده	: مارتین اسلومن
مترجم	: دکتر محمد ضیائی بیگدلی
ویراستار	: سمیه شریعتی راد
تایپ و صفحه‌آرایی	: سیرانوش سیفوری
ناشر	: سارگل
نوبت چاپ	: اول
تیراژ	: ۲۰۰۰
سال انتشار	: ۱۳۸۲
شابک	: ۹۶۴-۵۸۹۰-۲۴-۱
قیمت	: ۲۰۰۰ تومان

نشر سارگل: تهران - میدان فاطمی - خیابان یکم - پلاک ۱۴ - طبقه پنجم

تلفن: ۸۹۵۴۰۴۱، ۲۵-۸۹۸۳۳۲۴، ۸۹۸۳۳۲۶، ۸۹۵۰۴۷۵، نامبر:

www.sargolpub.com

فهرست مطالب

الف- ب

مقدمه مترجم

پ- چ

پیش‌گفتار

فصل اول: نقش نوین آموزش حرفه‌ای

۳

مقدمه فصل اول

بخش اول: چارچوب اصلی

۵

— سازمان در حال تغییر

۱۵

— کارکرد منابع انسانی

۲۰

— کارکرد آموزش حرفه‌ای

بخش دوم: مدل‌های آموزش حرفه‌ای

۲۵

— مدل سیستماتیک

۲۸

— مدل انتقالی

۳۰

— مدل جایزه ملی آموزش

۳۳

— آموزش به عنوان مشاوره

۳۵

— مدل توسعه دائم

۳۷

— مدل آشریج

۴۰

— سازمان یادگیرنده

۴۹

— تدوین مدل جدید

ضمیمه فصل اول: بررسی بهترین شیوه آموزش

۵۴

— برنامه‌ریزی

۵۶

— چارچوب سازمانی

- ۵۷ - شناسایی نیازهای آموزشی
- ۵۸ - سیستم های اطلاعاتی
- ۵۹ - ارائه آموزش
- ۶۰ - چالش ها

فصل دوم: فرایندهای نوین

- ۶۹ - مقدمه فصل دوم

بخش سوم: آموزش و سازمان

- ۷۱ - ارتباط با استراتژی کاری
- ۸۰ - ارتباط با فرهنگ سازمانی
- ۸۷ - مدیریت کیفیت جامع
- ۹۲ - آموزش و توسعه

بخش چهارم: آموزش و فرد

- ۱۰۰ - تجزیه و تحلیل صلاحیت
- ۱۰۷ - درگیر کردن مدیر اجرایی
- ۱۱۷ - گروه های هدف و برنامه درسی اصلی

بخش پنجم: ارزیابی عملکرد

- ۱۲۸ - ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد
- ۱۳۲ - پیش زمینه نظری
- ۱۳۴ - ارزیابی عملکرد در عمل

بخش ششم: طراحی و اجرا

- ۱۴۶ - آموزش ضمن خدمت
- ۱۵۲ - تکنیک های جدید
- ۱۶۰ - استفاده از مشاوران خارج از سازمان

بخش هفتم: سیستم‌های اطلاعاتی مؤثر

- اهمیت اطلاعات ۱۷۵
- منابع اطلاعات ۱۷۹
- ارزشیابی ۱۸۴
- روش‌های ارزشیابی ۱۸۵
- مشکلات ارزشیابی ۱۹۱
- نگرش کاربردی به ارزشیابی ۱۹۳

فصل سوم: مدیریت کارکرد آموزش حرفه‌ای

- مقدمه فصل سوم ۲۰۳

بخش هشتم: نقش کارکرد آموزش حرفه‌ای

- بازبینی مدل‌ها ۲۰۵
- استراتژی آموزش ۲۰۹
- ارتقای سطح مهارت‌ها ۲۱۶
- فرهنگ آموزش ۲۲۱

بخش نهم: وظیفه مربی

- تسهیل‌کننده استراتژیک یا ارائه‌دهنده آموزش؟ ۲۲۷
- استقرار کارکرد ۲۳۵
- مهارت‌های موردنیاز ۲۴۰
- دستور کار جدید ۲۴۷

فهرست مآخذ و منابع

فهرست شکل ها

۱۴	ویژگی های محیط سازمانی مناسب	۱-۱
۲۴	ویژگی های بهترین شیوه آموزش	۱-۲
۲۶	مدل آموزش سیستماتیک	۲-۱
۲۷	مدلی از آموزش برنامه ریزی شده	۲-۲
۳۰	مدل انتقالی آموزش سیستماتیک	۲-۳
۳۱	مدل جایزه ملی آموزش	۲-۴
۳۹	ویژگی های مدل آشریج	۲-۵
۴۷	ابعاد شرکت یادگیرنده	۲-۶
۴۸	مشخصات سازمان یادگیرنده	۲-۷
۵۱	ویژگی های مدل اثربخش آموزش	۲-۸
۷۲	چرخه مدیریت منابع انسانی	۳-۱
۷۴	مرتبط کردن آموزش با مدیریت استراتژیک	۳-۲
۷۵	انواع استراتژی	۳-۳
۷۹	سؤالاتی که باید برای جمع آوری اطلاعات استراتژیک مطرح کرد	۳-۴
۸۱	نگرشی بر تدوین استراتژی منابع انسانی	۳-۵
۸۷	چهار رویکرد عمده فرهنگ	۳-۶
۹۱	آموزش سیستم های کیفی	۳-۷
۹۵	مسائل مربوط به تعهد	۳-۸
۹۸	زمینه های مسائل مشترک در برنامه ریزی رشد شخصی	۳-۹
۱۰۱	تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی	۴-۱
۱۰۷	فهرست صلاحیت های مدیر برای یک بانک سرمایه گذاری	۴-۲
۱۱۱	مدل آموزش مستمر	۴-۳
۱۱۳	مهارت ها در توسعه دیگران: دوره کارآموزی دو روزه برای مدیران اجرایی	۴-۴
۱۱۶	فراگیری به شکل خود-آموزی: خلاصه ای از نقش مدیر اجرایی	۴-۵
۱۱۸	پرسشنامه گروه هدف-بخش اول	۴-۶
۱۱۹	پرسشنامه گروه هدف-بخش دوم	۴-۷

۱۲۱	مواد انگیزشی برای شناسایی مهارت‌های شخصی و سازمانی	۴-۸
۱۲۳	برنامه‌های درسی اصلی (منابع انسانی)	۴-۹
۱۲۴	برنامه‌های درسی اصلی (تکنولوژی اطلاعات)	۴-۱۰
۱۲۶	برنامه‌های درسی اصلی (کنترل مالی)	۴-۱۱
۱۲۹	مدل مدیریت عملکرد	۵-۱
۱۳۷	ارزیابی عملکرد: مطالعه موردی ایفای نقش	۵-۲
۱۳۸	درجه‌بندی عملکرد در بانک سرمایه‌گذاری	۵-۳
۱۴۳	ویژگی‌های اهداف عملکرد مؤثر	۵-۴
۱۵۱	پودمانی برای بهبود آموزش ضمن خدمت	۶-۱
۱۵۶	مزایا و معایب آموزش از طریق رایانه	۶-۲
۱۶۷	هزینه‌های مختلف ارائه آموزش: محاسبات نمونه	۶-۳
۱۶۹	مشخصات دوره نمونه برای عرضه‌کنندگان خارج از سازمان	۶-۴
۱۷۳	نظام‌نامه اخلاقی برای کار با مشاوران خارج از سازمان	۶-۵
۱۹۴	طرح ارزشیابی	۷-۱
۱۹۶	پرسشنامه ارزشیابی پایان دوره	۷-۲
۱۹۸	پرسشنامه مصاحبه‌های ارزشیابی تک به تک	۷-۳
۲۰۸	شرایط لازم برای پیاده کردن آموزش نوین	۸-۱
۲۰۸	نقش کارشناسان آموزش	۸-۲
۲۱۵	آموزش سیستماتیک	۸-۳
۲۱۵	مدل دیگر آموزشی-۱	۸-۴
۲۱۶	مدل دیگر آموزشی-۲	۸-۵
۲۱۸	انتظاراتی که باید از یک فعالیت آموزشی نوین داشت	۸-۶
۲۲۳	ویژگی‌های فرهنگ آموزش سازمانی	۸-۷
۲۳۴	زمینه‌های قابلیت گروه رهبری آموزش و توسعه	۹-۱
۲۳۸	برخی از رویدادهای مهم استراتژیک	۹-۲
۲۴۰	مهارت‌های مورد نیاز یک متخصص آموزشی	۹-۳
۲۴۸	روش‌های تقویت کارکرد آموزش	۹-۴

مقدمه فصل اول

هدف اصلی تدوین این کتاب، احساس نیاز به ارزیابی نقش آموزش حرفه‌ای در سازمان‌های نوین است. این نیاز از عوامل متعددی ناشی می‌شود و به طور کلی مستلزم بازنگری کامل روش‌های شناسایی نیازهای آموزشی، طراحی و اجرای فعالیت‌های آموزشی، ارزشیابی پایانی، و بازآموزی است. مهم‌تر از همه این که ترکیب این عوامل مسائلی نظیر اعتبار مدل سنتی مدیریت آموزشی را نیز مطرح می‌کند: کارکرد آموزش مرور موقعیت سازمانی است و مهارت‌های مورد نیاز یک مربی حرفه‌ای باید در راستای تأکید بر آن باشد.

در این زمینه تفکرات زیادی صورت گرفته است، ولی تقریباً همگی فاقد ساختار هستند. مدیرانی که در سازمان مسئولیت آموزش را به عهده دارند (چه کارشناسان آموزشی باشند و چه نباشند) متفکر و آگاه هستند و به تغییرات مهمی که در محیط آموزشی در حال شکل‌گیری است توجه دارند. بسیاری از این تغییرات از لحاظ مفهومی بسیار پیچیده هستند و غالباً تشخیص چگونگی تطابق آنها با یکدیگر اگر غیر ممکن نباشد، بسیار دشوار است. این مدیران در سال‌های اخیر، بیش از هر زمان دیگر با محدودیت‌های شدید فکری روبرو بوده‌اند. به سؤالات زیر که در حال حاضر ذهن مدیران آموزشی را به خود مشغول کرده است توجه کنید:

- این که آموزش حرفه‌ای باید با استراتژی کاری سازمان مرتبط باشد یک موضوع پذیرفته شده است، اما این بحث در عمل چه معنایی دارد؟ این ارتباط چگونه برقرار می‌شود؟
- از چه راهی می‌توان میان آموزش حرفه‌ای و فرهنگ سازمانی ارتباط مناسب برقرار کرد؟
- معرفی مدیریت کیفیت جامع چگونه باید بر برنامه‌های آموزشی اثر بگذارد؟
- آیا مدیر آموزش باید به عنوان یک مشاور داخلی عمل کند؟ این امر به چه معنا است؟
- تا چه میزان توانایی‌های حرفه‌ای در پیشرفت افراد مهم هستند؟
- تا چه حد امکانات آموزش از راه دور اهمیت دارد؟
- آیا مؤسسه باید تلاش کند که یک سازمان یادگیرنده شود؟ چگونه؟

سؤالات فوق همگی مهم هستند. متأسفانه با وجود بررسی‌های بسیار و شرکت در کنفرانس‌های متعدد، به این نتیجه رسیدم که یافتن یک خط‌مشی عملیاتی در خصوص فعالیت‌هایی که در روز اول کاری واقعاً باید در سازمان انجام شوند دشوار است. به همین دلیل است که بسیاری از مدیران آموزش احساس می‌کنند نمی‌توانند از عهده کارها برآیند و یا برنامه‌های کاری مشخصی ندارند.

دلایل موجهی برای این سردرگمی و ابهام وجود دارد. ارائه برنامه‌های آموزشی مؤثر در یک سازمان مدرن نیاز به تفکر جدید، مدل‌های نو، رویکرد تازه، ابزارها، و مکانیزم‌های نوین دارد. با اضافه کردن پسوند "ایسم" به چارچوب‌های کهنه، مشکل می‌توان آنها را اثربخش کرد. بنابراین، لازم است ابتدا چارچوب جدیدی که مدیر آموزش باید در آن عمل کند به طور کامل در نظر گرفته شود. هدف از نگارش بخش اول مطرح کردن دیدگاه‌های نویسندگان پیشرو در زمینه نیازهای سازمان‌های نوین است. همچنین نقش در حال تغییر کارکرد آموزش نیز مورد توجه قرار گرفته است.

پس از انجام این تجزیه و تحلیل، به شرح سردرگمی‌های یک مدیر آموزش پرداخته می‌شود. مدیر آموزش در یک محیط نامطمئن فعالیت می‌کند و از طریق مدل‌های مفهومی موجود صرفاً بخشی از رهنمودهای ممکن را دریافت می‌کند. این مدل‌ها در بخش دوم ارائه شده‌اند. ویژگی‌های رویکرد نوین نیز در این بخش مطرح خواهند شد. مدل‌ها باید از عمل به دست آیند نه برعکس؛ لذا شیوه‌ای که با استفاده از آن سازمان‌های پیشرو با مسئله مدیریت آموزشی برخورد می‌کنند در ضمیمه بخش اول کتاب مورد بررسی قرار گرفته است.

بخش اول: چارچوب اصلی

پاسخ به این سؤال که “بهترین شیوه آموزش حرفه‌ای چیست؟” باید در راستای نیازهای مؤسسه، خواسته‌های مدیران رده بالا، و منابع موجود در داخل و خارج سازمان باشد. با توجه به این پیش‌زمینه، امکان شناسایی عواملی که طرح و اجرای برنامه‌های آموزشی - و به دنبال آن مدیریت آموزش - را در زمینه‌های مختلف تحت تأثیر قرار می‌دهند فراهم خواهد شد. یکی از این عوامل این است که خواسته‌های سازمان‌های جدید در مورد نیروی کار آموزش دیده ماهیتاً تغییر کرده است. آموزش حرفه‌ای در سازمان یک کارکرد خدماتی محسوب می‌شود و تغییرات ایجاد شده طبق نیازهای سازمانی (به ویژه فشار روز افزون بر مدیریت در کلیه سطوح و به منظور سازگاری با این محیط جدید) صورت گرفته است. امروزه همه پذیرفته‌اند که سرعت تغییرات در سازمان‌ها به دلیل ظهور بازارهای جدید (به واسطه جهانی شدن آنها)، دقت نظر روزافزون مشتریان، دسترسی سریع به تکنولوژی، و تأکید فزاینده بر کیفیت است. به این ترتیب، سازمان‌هایی قادر به ادامه حیات هستند که این فرایندها را فعالانه مدیریت کنند و محیط پویایی را به وجود آورند که در آن تغییر قابل کنترل باشد. برای درک بهتر این موضوع، به بررسی دیدگاه‌های سه صاحب‌نظر رشته مدیریت می‌پردازیم.

دومین عامل که به نوعی انعکاس عامل اول است به تحولاتی اشاره می‌کند که در نوع ارتباط بین کارکرد آموزش و سایر مدیران سازمان پدید آمده و به دنبال آن کارکرد نیروی انسانی نیز رویکرد خود را تغییر داده و به ارائه آموزش در داخل سازمان تعبیر می‌شود. نمود این واقعیت استفاده روز افزون از اصطلاح “منابع انسانی” به جای “پرسنل” است. امروزه نه تنها ارتباط بین کارکرد آموزش و مدیران اجرایی، بلکه ارتباط بین کارشناسان آموزشی و سایر منابع انسانی حرفه‌ای نیز در حال تغییر و تحول است.

سازمان در حال تغییر

خلاصه: طبق دیدگاه نظریه‌پردازان صاحب نام مدیریت، باید شرایط کنونی آموزش حرفه‌ای بهبود یابد. با پیچیده‌تر شدن وظایف مدیریت و مهارت‌های فردی مورد نیاز در

ساختارهای انعطاف‌پذیر و با سلسله مراتب اداری و سازمانی کمتر، نقش مربی به طور فزاینده‌ای طاقت‌فرسا شده است. تمام مدیران به توسعه مهارت‌های جدید برای ارائه کار اثربخش نیاز دارند و این موضوع در مورد مدیران آموزشی هم صدق می‌کند.

امروزه یکی از ویژگی‌های بارز یک محیط کاری همسویی قابل توجه دیدگاه‌ها با خواسته‌هایی است که از مدیران آینده سازمان مطالبه خواهد شد. نوعی شناخت کلی از اهمیت ارتقای مداوم سطح مهارت‌های پرسنل کارا در سازمان وجود دارد. این گروه از کارکنان که به عنوان افراد نخبه شناخته شده‌اند، مهم‌ترین دارایی یک سازمان به حساب می‌آیند. یک نویسنده آمریکایی به نام ^۱ هالت این موضوع را در قالب *قاعده جدید رقابت* این طور بیان می‌کند:

۸۰ درصد آن چه که امروزه در هر سازمانی انجام می‌شود در سازمان‌های رقیب نیز به همان شکل قابل اجرا است، زیرا به دلیل دسترسی به اطلاعات، دانش، مواد اولیه، و تکنولوژی مورد نیاز برای انجام کار، زمینه انجام کارهای تکراری برای هر فردی وجود دارد. بنابراین، شکست یا موفقیت کلیه سازمان‌ها و کشورها در گرو توانایی آنها در استفاده بهینه از ۲۰ درصد بقیه است و این ۲۰ درصد همان نیروی انسانی است.

آیا این افراد الزاماً به مفهوم سنتی کلمه مدیر هستند یا خیر؟ البته این موضوع کاملاً تصادفی است. نکته مهم آن است که برای تمام این افراد فرایند ارتقای کیفی توانایی‌ها (از جمله مهارت‌های فنی مدیریتی و دیگر مهارت‌های ارتباط انسانی) ضرورت دارد. فرایند مورد نظر برای ارتقای سطح مهارت‌های مدیریتی، در برگیرنده آن دسته از موضوعات طراحی و اجرا است که در ارتقای سطح مهارت‌های کاربردی دیگر نیز به کار می‌رود. بدین ترتیب، درخواست‌هایی که از مدیر آینده می‌شود نقطه آغاز مناسبی برای بررسی الزامات آموزشی سازمان خواهد بود. دیدگاه‌های سه صاحب‌نظر مشهور به نام‌های *پیتر دراکر*^۲، *چارلز هندی*^۳، و *رزابت ماس کانتز*^۴ در این قسمت مورد بررسی قرار می‌گیرند.

پیتر دراکر پس از چند سال کار در اروپا، بیشترین سال‌های کاری خود را در ایالات متحده آمریکا سپری کرده و سهم بسزایی در نظریه‌ها و روش‌های مدیریت، اقتصاد، و زمینه‌های

1. Hallett
2. Peter Drucker

3. Charles Handy
4. Rosabeth Moss Kanter

گسترده‌تر تحلیل‌های سیاسی و اجتماعی داشته است. کارهای اولیه و نظرات وی در زمینه هنر مدیریت رهنمودهای بسیاری را از جنبه‌های مختلف به دست می‌دهند. دراکر در کتاب "مدیریت: وظایف، مسئولیت‌ها، و شیوه‌ها" (۱۹۷۴) پنج فعالیت عمده مدیریت را مشخص کرد:

- **فعالیت اول:** تعیین اهداف. مدیر اهداف کلی و جزئی را تعیین می‌کند، تصمیم می‌گیرد که برای نیل به این اهداف چه باید کرد، مراتب را با افرادی که باید به این اهداف دست یابند در میان می‌گذارد، و به طور اثربخش آنها را به مرحله اجرا در می‌آورد.
- **فعالیت دوم:** سازمان‌دهی. مدیر فعالیت‌ها، تصمیمات، و روابط مورد نیاز را تجزیه و تحلیل، کارها را طبقه‌بندی، و آنها را به فعالیت‌های قابل اداره و سپس به مشاغل قابل اداره تقسیم می‌کند. وی این واحدها و کارها را در یک ساختار سازمانی گرد هم آورده و افرادی را برای مدیریت آنها انتخاب می‌کند.
- **فعالیت سوم:** ایجاد انگیزه و برقراری ارتباط. مدیر از افراد تیمی می‌سازد که مسئول انجام کارهای مختلف هستند و این کار را از طریق روش‌های اجرایی خاصی (مانند تصمیم‌گیری افراد در مورد میزان حقوق، جایابی، ارتقای شغلی، ارتباط دائم با افراد تحت مدیریت، مدیران رده بالا، و هم‌قطاران خود) انجام می‌دهد.
- **فعالیت چهارم:** سنجش و اندازه‌گیری. مدیر برخی معیارها و عوامل مهم در تحقق اهداف سازمان را تعیین می‌کند. وی اطمینان حاصل می‌کند که معیارهایی که در عملکرد سازمان در کل نقش دارند در اختیار هر فرد قرار گیرند، و در عین حال، کار فرد را مورد توجه قرار داده و به وی کمک می‌کند تا آن را انجام دهد. وی عملکرد را تجزیه و تحلیل، ارزیابی، و تفسیر می‌کند و همانند سایر زمینه‌های کاری، معنی و مفهوم معیارها و نتایج آنها را برای زیردستان، مدیران رده بالا، و هم‌قطاران خود شرح می‌دهد.