

مدیریت استعداد و جانشین پروری



سید امیر هاشمی



معرفی مدرس

سید امیر هاشمی متولد سال ۱۳۵۱ است. او سال ۶۹ در رشته ریاضی و فیزیک دیپلم گرفت. در سال ۱۳۷۰ درجه کارشناسی ارشد در رشته اقتصاد را از دانشگاه امام صادق (ع) به دست آورد. اکنون در حال تدوین پایاننامه دوره دکتری در رشته مدیریت بانگداری است. ۲۲ سال است که هم به شغل‌های اجرایی و هم به تدریس در دانشگاه پرداخته است. کتاب‌ها، مقاله‌ها و جزوه‌های زیادی هم تألیف و ترجمه نموده است. معلم بودن حرفه مورد علاقه و آرزوش بخش اوست، به این دلیل، درباره مهارت‌های این حرفه آموزش دید، مطالعه کرد و سمینارهایی را اجرا نمود. علاقه و ورود او به حوزه دانش مدیریت به دلیل نیاز شخصی به آگاهی‌های این حوزه دانش، در انجام وظایف محوله در پست‌های مدیریتی بوده است که تصدی نموده بود. در این حوزه دانش، تحصیل و فراوان مطالعه کرده و نزد استادان فن آموزش دیده است. او دانش خود را در کلاس‌های درس و سمینارهای آموزشی به فراگیران فراوان منتقل نموده است. همچنین تألیف متن‌ها و تولید فیلم‌های آموزشی، مشاوره مدیریت نیز او را با تجربه نموده است.

راه‌های تماس:

- تلفن همراه: ۰۹۱۹۶۶۵۹۰۲۸ (ثبت شده در شبکه‌های اجتماعی اینستاگرام، واتس‌آپ و آی‌گپ)
- پست الکترونیکی: seyedamir.hashemi@yahoo.com

مدیریت استعداد
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

فهرست

درس اول، استعداد و شایستگی

درس دوم، مدیریت استعداد و جانشین پروری

درس سوم، مدل‌های مدیریت استعداد و جانشین پروری

درس چهارم، فرایند مدیریت استعداد و جانشین پروری (۱)

درس پنجم، فرایند مدیریت استعداد و جانشین پروری (۲)

درس ششم، طراحی و استقرار مدیریت استعداد و جانشین

پروری در بخش دولتی جمهوری اسلامی ایران



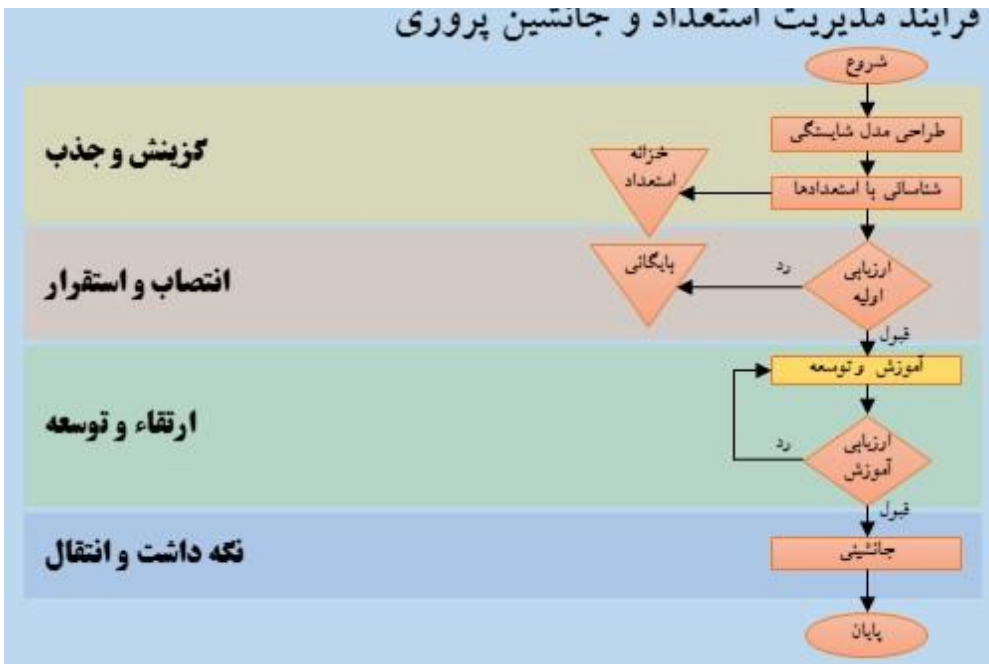
درس پنجم:

فرآیند مدیریت استعداد و جانشین پروری (۲)

آموزش و توسعه ، نگهداشت



فرایند مدیریت استعداد و جانشین پروری



مدیریت استعداد
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

توسعه آموزش استعدادها

جهت گیری بلند مدت سازمان چیست؟

برنامه و استراتژی
سازمان

جهت گیری بلند مدت اقدامات منابع
انسانی برای ایجاد شایستگی در آینده
چيست؟

برنامه و استراتژی
منابع انسانی

برنامه سایر واحدها
مالی - فنی -
تولیدی و ...

سازمان ها چگونه استعداد ها را در طول
زمان توسعه میدهند؟

سایر برنامه های
منابع انسانی

برنامه و استراتژی
توسعه استعداد

چگونه واحد آموزش و توسعه در توسعه
استعداد های سازمان در طول زمان
مشارکت مینماید؟

برنامه توسعه استعداد
سایر واحدها

برنامه و استراتژی
واحد توسعه و آموزش

توسعه استعداد

- فرآیند توسعه استعداد های سازمان از طریق آموزش و یادگیری برنامه ریزی شده به شکلی که مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز را برای کمک به سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک و حفظ مزیت رقابتی در زمان حال و آینده ایجاد نماید .
- 1. بیشترین زمان و منابع در نظر گرفته شده برای آموزش صرف مستعدترین افراد شود. (کسانی که برای مدیریت و رهبری در بالاترین سطوح سازمان در نظر گرفته شده اند.)
- 2. توجه ویژه ای به شکل های مختلف برنامه های آموزشی نظیر منتورینگ، کوچینگ، آموزشهای مشارکتی، ارزیابی و بازخورد، به صورت رسمی و غیر رسمی بشود.

فرآیند توسعه و آموزش جانشین ها (ضمن حفظ محرمانگی)

1. تعین خلاء های جانشین ها
 2. تعین شایستگی های مربی ها / تعین مربی ها جهت تکمیل خلاء ها
 3. تنظیم نقشه جانشینی و مسیر (خط سیر) استعدادها
 4. برنامه ریزی جانشینی :
- الف - تنظیم و تکمیل چک لیست شایستگی ها (قابل انتقال از مربی به جانشین) در خصوص دانش ، تجربه، مهارت ، رفتار برای کلیه مشاغل کلیدی : چک لیست اقدامات در خصوص تکمیل شکاف ها توسط مربی تنظیم می گردد .

ج- تدوین و اجرای برنامه های آموزشی به منظور کاهش شکاف

تدوین و اجرای برنامه های آموزشی به منظور کاهش شکاف : خلاء هایی که در بین جانشین ها وجود ندارد شناسایی میگردد و کلیه شایستگی های مورد نیاز مشاغل کلیدی که توسط واحد منابع انسانی شناسایی شده به تایید مربی رسیده و در چک لیست مهارتی آنها ثبت میگردد و در نیازهای آموزشی درج می گردد

ارزیابی اثربخشی

- ارزیابی اثربخشی آموزش ها
- تنظیم تقویم جانشینی
- مستند سازی و اقدامات قانونی
- ارزیابی عملکرد جانشین ها ، در صورت وقوع جانشینی (بصورت ماهیانه ، در صورت عدم حضور شاغل اصلی)
- ارزیابی مستمر اجرای برنامه جانشین پروری : در دوره های مشخص زمانی، بازنگری خواهد گردید .
- نکته : احتمال دارد برای برخی از شغل های کلیدی، جانشین مناسب شناسایی نشود. بنابراین این مشاغل در برنامه جذب از بیرون قرار می گیرند تا ضمن استخدام افرادی دارای شایستگی- های مورد نیاز شغل، با ورود افراد جدید از راکد ماندن جو و فرهنگ سازمانی جلوگیری شده و خون تازه در رگ های سازمان جریان یابد.
- اگر محرمانگی حفظ نشود منجر به احساس تبعض و کاهش انگیزه در سایر کارکنان خواهد شد

آموزش نیروی انسانی

فضای کسب و کار به سرعت تغییر می‌کند. این تغییرات بر سازمان‌ها اثرهای زیادی دارد. فن‌آوری، ارتباط‌ها، دانش‌ها و نگرش‌ها، و بسیاری از عوامل دیگر تغییر می‌کنند. لازم است نیروی انسانی برای هماهنگ شدن و سازگاری با این تغییرات، شرایط جدید را آموزش ببینند. بنابراین آموزش فرایند لازم، برای سازگاری و ارتقاء کارایی هستند. در این درس موضوع بهسازی و توانمندسازی کارکنان را آموزش خواهیم داد.

تعریف آموزش

آموزش انتقال دانش، تثبیت یک نگرش و ایجاد یک مهارت در فراگیر است که منجر به تغییر دائمی در الگوی رفتاری او می‌گردد. برای ایجاد تغییر لازم است آموزش همراه تجربه ممتد و مکرر باشد تا به درونی شدن تغییر منجر شود.

آموزش باعث بهبود سطح شایستگی نیروی انسانی است. منظور از بهبود این است که ویژگی‌هایش که برای سازمان مفید هستند، پرورش یابند، رشد پیدا کنند و توانایی‌هایش هدایت شوند. شایستگی‌ها هم در تخصص، تعهد، مسئولیت‌پذیری و کارآیی نمایان می‌شود.

هزینه‌های آموزش نیروی انسانی، سرمایه گذاری است. زیرا ظرفیت تولید را افزایش می‌دهد. بنا براین لازم است در محاسبه توجیه اقتصادی هزینه‌ها به تاثیرش بر کارایی سازمان توجه شود. مهمترین هدف آموزش، بهسازی و توانمند سازی نیروی انسانی، افزایش کارایی است. لازم است با انتقال دانش، تثبیت نگرش‌های صحیح و ایجاد مهارت در کارمندا بهره‌وری و اثر بخشی فعالیت‌های سازمانی نیروی انسانی افزایش یابد.

اهمیت و ضرورت آموزش

سازمان‌ها در دو مرحله از فواید آموزش بهره مند می‌شوند. یکی در بدو استخدام نیروی انسانی، و دوم در ضمن خدمت. آموزش در بدو خدمت به علت فواید زیر ضروری است.

- ۱) به وسیله آموزش نیروی انسانی استخدام شده، با سازمان و فرایندهایش آشنا می‌شود.
- ۲) نیروی انسانی استخدام شده برای آغاز کار نیازمند دانش و اطلاعات فن آوری سازمان است که به وسیله آموزش در اختیارش قرار می‌دهیم.
- ۳) آموزش احساس مطلوب و خوب درباره سازمان را در نیروی استخدام شده به وجود می‌آورد.

ضمن خدمت نیروی انسانی به آموزش نیاز دارد. زیرا :

۱) لازم است با تغییرات فن آوری سازگار و منطبق شود. این انطباق از طریق آموزش صورت می پذیرد. آموزش از منسوخ شدن مهارت های نیروی انسانی جلوگیری می کند و او را با نشاط نگه می دارد.

۲) آموزش باعث بهبود عملکرد فردی می شود.

۳) با آموزش مهارت ها و دانش نیروی انسانی به روز می شود. به این ترتیب او برای پیمودن مسیر ارتقاء شغلی آماده می شود.

با دلایل بالا آموزش ضروری است و در سازمان بسیار مهم و تاثیر گذار است.

عوامل مؤثر بر آموزش

تصمیم گیری برای آموزش نیروی انسانی به عوامل زیر بستگی دارد.

۱) حمایت مدیر ارشد سازمان: حمایت مدیرهای ارشد در سازمان مهم و اثر گذار است. اگر به آموزش و اثرات آن اعتقاد داشته باشند، همکاری می نمایند و شرایط را برای برگزاری آموزش مساعد می کنند.

۲) پیشرفت های فن آوری در سازمان: هر چه بیشتر از فن آوری جدید استفاده شود، نیاز به آموزش

نیروی انسانی بیشتر است.

۳) پیچیدگی سازمان: سازمان‌های پیچیده، فرایندهایی با تعداد مراحل بیشتر، بخش‌های بیشتر یا ماموریت‌های بیشتری دارند. این سازمان‌ها از فن‌آوری‌های بیشتری هم استفاده می‌کنند، بنابراین به آموزش بیشتری هم نیاز دارند.

۴) امکانات: تجهیزات و فضای آموزشی بر مقدار و کیفیت آموزش اثر دارد. هر چه امکانات بیشتر باشد، برنامه‌های آموزشی بیشتری هم اجرا می‌شود.

۵) فرهنگ سازمانی: اگر کارمندان اثر آموزش در ارتقاء سازمانی خود و بهره‌وری وظایفشان را تجربه کرده باشند، بیشتر در آموزش مشارکت می‌کنند.

۶) انطباق محتوای آموزشی با فرایندها و شیوه‌های سازمانی: هر چه این انطباق بیشتر باشد، آموزش موفق‌تر و اثرگذارتر می‌شود. بنا براین در چگونگی و مقدار آموزش اثر دارد.

انواع آموزش

شناخت انواع آموزش از آن رو مهم است که در برنامه ریزی انتخاب نوع آموزش در موفقیت آن تاثیر دارد. آموزش با شاخص‌های مختلفی تقسیم بندی می‌شود که در ادامه معرفی می‌شوند.

انواع آموزش با توجه به گروه هدف

با توجه به این شاخص آموزش‌ها دو گونه‌اند.

- (۱) **عمومی:** هدف این دسته از آموزش‌ها انتقال دانش‌ها، تثبیت نگرش‌ها و ایجاد مهارت‌هایی است که همه کارمندان بدون توجه به شغل آن‌ها نیاز دارند. مانند آموزش "مهارت‌های نگارش و تنظیم اسناد سازمانی" یا "مهارت‌های پایه کاربری رایانه"
- (۲) **تخصصی:** هدف این دسته از آموزش‌ها انتقال دانش‌ها، تثبیت نگرش‌ها و ایجاد مهارت‌هایی است که کارمندان خاص شاغل در پست‌هایی با شرح وظیفه ویژه نیاز دارند.

انواع آموزش با توجه به کاربرد

با توجه به این شاخص آموزش‌ها چهار گونه‌اند.

- (۱) **دانش‌افزایی:** این دسته از آموزش‌ها برای ارتقاء دانش کارمندان در روش‌های انجام وظیفه‌اشان برگزار می‌گردد. مانند اینکه کارمندان واحد بازرگانی نیازمند آگاهی از "روش‌های نوین بازاریابی الکترونیکی" هستند.
- (۲) **بازآموزی:** گاهی پیش می‌آید که نیاز است دانش و آگاهی کارکنان تجدید شود. بازآموزی یعنی

یاد دادن اطلاعاتی که کارمند پیشتر فرا گرفته است، ولی به مرور زمان فراموش کرده، یا نیازمند فراگیری باورهای جدید درباره شغل خود و اثرهایش است.

۳) تکمیلی: آموزش‌های تکمیلی آموزش محتوایی است که در ادامه محتوای آموزشی دوره قبلی لازم است ارائه شود تا کارمند به سطح دانش لازم برای رسیدن به کارآیی برسد.

۴) توجیهی: این دسته از آموزش‌ها در ابتدای استخدام تامین کننده دانش و نگرش و مهارت‌های ابتدایی لازم برای ورود به سازمان هستند.

انواع آموزش با توجه به مدت زمان

با توجه به این شاخص آموزش‌ها سه گونه‌اند.

۱) بلند مدت: آموزش‌هایی که بیشتر از شش ماه طول می‌کشند.

۲) میان مدت: آموزش‌هایی که از چند هفته تا چند ماه طول می‌کشند.

۳) کوتاه مدت: آموزش‌هایی که از یک روز تا چند هفته طول می‌کشند.

انواع آموزش با توجه به روش اجرا

با توجه به این شاخص آموزش‌ها دو گونه‌اند. هر گونه می‌تواند به چند روش اجرا شود.

۱) **حضوری:** در این دسته از آموزش‌ها کارمندا در فرایند آموزش درگیر هستند و در محل آموزش حاضر هستند. آموزش‌های **حضوری** تمام وقت یا پاره وقت هستند. در آموزش‌های پاره وقت کارمند هم زمان که کار می‌کند، بخشی از زمان خود را آزاد می‌کند تا بتواند به آموزش بپردازد. این دسته از آموزش‌ها می‌توانند به صورت‌های زیر برگزار شوند.

- **حین کار:** آموزش در محل کار و ضمن کار کردن صورت می‌پذیرد.
- **هم جوار:** در کنار کار و با اختصاص بخشی از زمان، آموزش صورت می‌پذیرد.
- **استاد شاگردی:** آموزش به روش قرار گرفتن در کنار یک استاد با تجربه و آگاه صورت می‌پذیرد. در این روش تعداد فراگیران کم است.

۲) **غیر حضوری:** در این دسته از آموزش‌ها منبع ارائه محتوای آموزشی در اختیار کارمند قرار می‌گیرد و او با تلاش و مطالعه خود دانش را کسب می‌کند. منبع آموزشی گاهی به صورت خود آموز کامل ارائه می‌شود. گاهی نیز علاوه بر ارائه منبع آموزشی، امکانی فراهم می‌شود که در صورت نیاز از راهنمایی یک استاد بهره ببرند.

کانال‌ها یا روش‌های مختلفی محتوای آموزشی را در اختیار فراگیران قرار می‌دهند. مانند: شبکه‌های

اجتماعی و سامانه‌های آموزشی بر بستر اینترنت ؛ لوح فشرده؛ کتاب؛ حافظه قابل حمل USB و ...

ویژگی‌های آموزش‌های سازمانی

در طراحی آموزش‌های سازمانی ویژگی‌های زیر را رعایت کنید.

۱) آموزش‌های سازمانی در یک عنوان با موضوع‌ها و مباحث‌های محدود و مشخص برگزار می‌شوند. دایره موضوع هر عنوان آموزشی، محدود و معین است. بر خلاف آموزش‌های دانشگاهی که هر عنوان در بردارنده موضوع‌ها و مباحث‌های مختلف و متعددی است. مانند این کتاب که برای آموزش دانشگاهی طراحی شده است.

۲) هدف‌های آموزش‌های سازمانی جزئی، کوتاه مدت و خاص هستند.

۳) آموزش‌های سازمانی مسئله محور هستند. همیشه برای حل یک مسئله و رفع یک نیاز سازمانی مشخص طراحی می‌شوند.

۴) استاد یا مدرس در آموزش‌های سازمانی بیشتر نقش تسهیل کننده یاد گیری را ایفای می‌کند.

فرایند مدیریت آموزش

فرایند آموزش‌های سازمانی در بردارنده شش گام اصلی است. که عبارت هستند از:

گام اول: نیازسنجی

گام دوم: هدفگذاری

گام سوم: انتخاب نوع، روش و محتوای آموزشی

گام چهارم: برنامه‌ریزی و اجرا

گام پنجم: ارزشیابی

گام ششم: صدور گواهینامه

در ادامه هر کدام از این گام‌ها را معرفی و توضیح می‌دهم.

گام اول: نیازسنجی

در بیشتر مواقع آموزش منجر به حل مشکل یا بهبود عملکرد نمی‌شود. زیرا نیازسنجی آموزش به صورت صحیحی انجام نشده و آموزش اثر بخش نبوده است. قبل از این که آموزش واقعی اتفاق بیفتد، مدیر آموزشی باید این موضوع را مشخص کند که چه کسی، چه چیزی، چه وقتی، چه جایی،

چرا و چگونه آموزش ببیند.

نیاز، عبارت است از فاصله بین وضع موجود و آنچه که باید باشد.

انواع نیاز آموزشی

نیاز ممکن است به یکی از صورت‌های زیر باشد.

۱) نیاز احساس شده: یعنی نیازی که بوسیله فرد یا یک جامعه تشخیص داده می‌شود. آنچه فکر می‌کنند به آن نیاز دارند.

۲) نیاز واقعی: یعنی نیازی که توسط مطالعه کارشناسانه مشخص می‌گردد. به هر حال نیازهای احساس شده باید طوری هدایت شوند تا در مسیر نیازهای واقعی قرار گیرند

۳) نیاز هنجاری: نیازی که در مقایسه با یک استاندارد کشف می‌شود.

۴) نیاز مقایسه‌ای: امتیاز ویژه‌ای که بعضی از مردم دارند و دیگران ندارند. این نیاز در مقایسه با نمونه مشابه معنا می‌دهد.

۵) نیاز پیش‌بینی شده یا مورد انتظار: تفاوت وضع موجود با وضعیت مطلوب در آینده

نیاز سنجی فرایندی نظام‌دار برای تعیین اهداف، شناسایی فاصله بین وضع موجود و هدف‌ها و

سرآخر تعیین اولویت‌ها برای عمل می‌باشد. نیازسنجی آموزشی، فرایند تعیین عنوان موضوع‌های آموزشی است که کارمندا برای ارتقاء کارآیی سازمانی نیازمند دانش و مهارت در آن هستند.

روش‌های نیازسنجی آموزشی

۱) تجزیه و تحلیل سازمانی: در این روش از شاغل‌ها و مدیرها نظرسنجی می‌شود. ابزارهای نظرسنجی، پرسشنامه، مصاحبه هستند. همچنین در این روش با نظر به اهداف سازمان و بررسی روش‌ها و فرایندهای جاری سازمان، نیازها کشف می‌شوند. ممکن است نظرسنجی در یک جلسه و با حضور همه به صورت هم‌زمان انجام شود.

۲) تجزیه و تحلیل وظیفه‌ها و شغل: در این روش وظیفه‌ها و شغل را با مختصات دانش، نگرش و تجربه شاغل مقایسه می‌کنند. سپس به دست می‌آید که او به فراگیری چه موضوعی نیاز دارد. ممکن است برای سنجش شاغل آزمون کتبی، شفاهی یا عملی بر گزار گردد.

۳) تجزیه و تحلیل عملکرد: در این روش داده‌های عملکرد شاغل بررسی و تجزیه و تحلیل می‌شود. اطلاعات به دست آمده با استانداردهای شغلی مقایسه می‌شود و نواقص عملکردی کشف می‌گردند. از نواقص به نیازهای آموزشی پی می‌بریم.

گام دوم: هدفگذاری

هدف آموزشی دانشی است که فراگیر باید بداند، حس و نگرشی است که باید نسبت به یک موضوع پیدا کند یا مهارتی است که باید بعد از آموزش بتواند انجام دهد. هدف آموزشی عبارت از تغییراتی است که در اثر تعلیم و تربیت در ذهن و رفتار فراگیر ایجاد می‌شود. تعیین هدف‌های آموزشی باعث می‌شود:

- ۱) مسیر و جهت حرکت در یک برنامه آموزشی به آسانی مشخص شود.
- ۲) روش‌ها و شیوه‌های آموزشی مناسب انتخاب شود.
- ۳) مواد و وسایل مناسب در فعالیتهای آموزشی به خوبی انتخاب شوند.
- ۴) ارزشیابی برنامه به شکلی درست و منطقی طراحی و اجرا شود.

روش بیان هدف‌ها آموزشی

هدف‌ها را بدون عبارتهای کلی و مبهم بیان کنید. هدف‌های آموزشی جنبه‌های عملی را دنبال می‌کنند و واضح و روشن بیان می‌شوند و به همین دلیل قابل تعبیر و تفسیر نخواهند بود. هدف‌ها را محدود، مشخص و قابل اندازه‌گیری بیان کنید تا مشخص شود چه چیزی پس از یادگیری در فراگیر

تغییر خواهد کرد. عناوین جزئی محتوای آموزشی با توجه به اهداف اختصاصی تعیین می‌گردند. موارد زیر مثال‌های اهداف اختصاصی هستند.

- تعریف جامعه شناسی و اهمیت آن را می‌داند.

- ویژگی‌های فلسفه ابن‌سینا را توضیح می‌دهد.

اصول تدوین هدف‌ها آموزشی

برای تدوین هدف‌های آموزشی لازم است اصول زیر رعایت شوند.

۱) اصل تناسب (هماهنگی): لازم است اهداف متناسب با شرایط و امکانات سازمان و نیازهای آن و مدت زمان آموزش طراحی شوند. در غیر این صورت غیر قابل دسترس خواهند بود و در صورت به دست آمدن، فایده نخواهند داشت. همچنین این اصل بر هماهنگی هدف‌ها با شرایط و امکانات فراگیر و نیازهای او هم تأکید می‌کند.

۲) اصل وضوح: اهداف را روشن، دقیق و قابل اندازه‌گیری بنویسید.

۳) اصل قابلیت اجرا: در تدوین اهداف آن‌هایی که با توجه به محتوای هدف، امکانات و ... قابل اجرا نیستند، را حذف کنید.

۴) **اصل انعطاف پذیری:** سطح دسترسی به هدف را انعطاف پذیر در نظر بگیرید تا اگر با توجه به تغییر شرایط در حین آموزش دسترسی به سطح برنامه‌ریزی شده میسر نشود، دسترسی به سطوح پایین تر مورد قبول قرار گیرد، یا اگر پس رسیدن به هدف زمان و امکانات برای ادامه آموزش وجود دارد، اهداف توسعه یابند و سطوح بالاتر مد نظر قرار گیرد.

۵) **اصل تفاوت:** لازم است به تفاوت‌های فردی فراگیران در تعیین هدف‌ها توجه شود.

۶) **اصل حذف:** اهداف را به گونه‌ای تدوین نمایید که هدف‌های متناقض و متعارض در بین آن‌ها نباشد. اهداف متناقض هدف‌هایی هستند که رسیدن به یکی مستلزم دست کشیدن از دیگری است. اهداف متعارض اهدافی هستند که منابع و امکانات برای رسیدن به هر دو آن‌ها کافی نیست و لازم است یکی از آن‌ها برگزیده شود.

۷) **اصل طبقه بندی:** هدف‌ها را در سه گروه شناختی، عاطفی و روانی حرکتی با توجه به حیطه‌های یادگیری طبقه بندی نمایید و بنویسید.

حیطه‌های هدف‌ها آموزشی

اهداف آموزشی در سه حیطه قرار می‌گیرند که عبارتند از شناختی، روانی و عاطفی، حرکتی و

مهارتی. در ادامه هر حیطة را به تفصیل معرفی می‌کنم.

۱) **حیطه شناختی:** این دسته از اهداف آموزشی بر انتقال دانش و معلومات به فراگیر تاکید می‌نمایند. حاصل رسیدن به این اهداف ارتقاء دانایی در فراگیر است. دستیابی به اهداف این حیطه مستلزم باز شناسی و یادآوری آموخته‌ها است که یک توانایی ذهنی می‌باشد. در اهداف این حیطه تنها حفظ و به خاطر سپاری مطالب مهم نیست، بلکه پس از آنکه محتوای آموزشی در حافظه فراگیر مستقر گردید، افعالی از او سر خواهد زد.

۲) **حیطه روانی و عاطفی:** هرگاه غرض از آموزش استقرار ارزش و نگرش و احساس خاص نسبت به یک موضوع در فراگیر باشد، هدف در حیطه روانی و عاطفی است. حاصل رسیدن به این اهداف ارتقاء یا تغییر بینایی در فراگیر می‌باشد. اهداف این حیطه مربوط به رفتارهایی است که به علایق، احساسات، ارزش‌ها، اخلاقیات و عواطف مربوط است.

۳) **حیطه حرکتی و مهارتی:** هرگاه غرض از آموزش این باشد که فراگیر توانایی انجام کاری فیزیکی از طریق حواس پنج‌گانه را پیدا کند، هدف در حیطه حرکتی و مهارتی قرار دارد. حاصل رسیدن به اهداف این حیطه توانایی انجام کار و حرکت است که مهارت محسوب می‌گردد.

گام سوم: انتخاب نوع، روش و محتوای آموزشی

پس از تعیین هدف‌های آموزشی، لازم می‌شود در باره سه موضوع زیر تصمیم بگیرید.

(۱) نوع آموزش

(۲) محتوای آموزش

(۳) روش آموزش

انواع آموزش را در صفحه‌های قبل معرفی نمودم. بررسی کنید و با توجه به هدف‌های آموزشی، فراگیران، امکانات و سایر عوامل نوع آموزش را مشخص نمایید.

منظور از محتوای آموزشی دانش‌ها، آگاهی‌ها، مهارت‌ها، گرایش‌ها و ارزشیابی‌هایی است که باید یاد داده شود. شاید لازم باشد محتوای آموزشی را ویژه سازمان خود تدوین کنید. انتخاب محتوای آموزشی، بسیار مهم است. بخش مهمی از کارآیی آموزش به محتوایی بستگی دارد که تدریس می‌شود.

روش آموزش

روش آموزش یا تدریس به آن قسمت از فعالیت‌های آموزشی که با حضور آموزگار در کلاس اتفاق می‌افتد، اطلاق می‌شود. تدریس بخشی از آموزش است و همچون آموزش یک سلسله فعالیت

های منظم، هدف‌دار و از پیش تعیین شده را در بر می‌گیرد. آموزش یک فعالیت با هدف‌های دقیق و تدریس بخشی از آموزش است .

چهار ویژگی خاص در تعریف تدریس

(۱) وجود تعامل بین معلم و دانش آموز

(۲) فعالیت بر اساس اهداف معین و از پیش تعیین شده

(۳) طراحی منظم با توجه به موقعیت و امکانات

(۴) ایجاد فرصت و تسهیل یادگیری

انتخاب روش تدریس در حیطه کار آموزگار است. اگر چه مدیر منابع انسانی می‌تواند در آن اعلام نظر کند. مدرس با توجه به پنج عامل زیر تصمیم می‌گیرد که از کدام روش تدریس استفاده نماید.

- محتوا و هدف آموزش
- هزینه و بودجه موجود
- فرصت و زمان
- امکانات آموزشی مانند کلاس و تجهیزات الکترونیکی

- شرایط استاد و فراگیران

از جمله مهمترین روش‌های تدریس می‌توان موارد زیر را نام برد. سخنرانی؛ مباحثه؛ ایفای نقش؛ موردکاوی؛ کارگاهی؛ گردش علمی یا شغلی؛ سمینار؛ بازی

گام چهارم: برنامه‌ریزی و اجرا

منظور از برنامه‌ریزی، طراحی اقدام‌های عملیاتی برای برگزاری آموزش و رسیدن به هدف‌های آموزشی است. علاوه بر طراحی لازم است با توجه به امکانات و سایر کارها، زمان بندی هم صورت پذیرد.

گام پنجم: ارزشیابی

در این مرحله دو پدیده ارزشیابی می‌شود. تغییر در فراگیران و دوره آموزشی ارزشیابی فراگیران عبارت از این است که بسنجیم رفتار فراگیران پس از آموزش چقدر تغییر کرده است. سطح دانش، نگرش‌ها و مهارت‌هایی که در هدف‌های آموزشی در نظر قرار گرفته بودند چه مقدار در فراگیر دیده می‌شود و چه مقدار بر عملکرد او تاثیر داشته است. فراگیران با به کار بردن یک یا چند از روش‌های زیر ارزشیابی می‌شوند.

۱) آزمون: آزمون‌ها کتبی، شفاهی یا عملی هستند.

۲) مشاهده: در این روش ارزیاب با مشاهده و ثبت داده‌ها از عملکرد فراگیر میزان تغییر در رفتار و عملکرد او را ارزیابی می‌کند. او می‌خواهد بداند که باور‌ها و عملکرد کارمند نسبت به قبل از آموزش چه مقدار تغییر کرده است.

دومین نوع ارزیابی در این گام ارزیابی دوره آموزشی است. در این ارزیابی می‌خواهیم بدانیم که برگزاری دوره آموزشی چقدر اثر بخش و بهره‌ور بوده است و به ارتقاء کارآیی سازمان کمک کرده است.

شاخص‌های ارزیابی یک دوره آموزشی به قرار زیر هستند.

- ۱) آموزش هدفمند و بر اساس نیاز سازمانی بوده باشد.
- ۲) آموزش فرصت یادگیری را برای کارمند فراهم آورده باشد.
- ۳) آموزش فراگیر را درگیر موضوع نماید.
- ۴) آموزش با تجربه‌های فراگیر در کار و زندگی رابطه داشته باشد.
- ۵) آموزش فراهم آورنده فرصت تجربه آموخته‌ها باشد.

- ۶) آموزش بر اثر بخشی خود تاکید نماید نه بر مقدار محتوا و زمان بیشتر آموزش.
 - ۷) آموزش روش مند باشد. (این ویژگی به عملکرد مدرس بستگی دارد).
 - ۸) آموزش در بر دارنده فعالیت‌های پیگیر باشد.
 - ۹) زمان و مکان مناسب باشد.
 - ۱۰) امکانات آموزش مناسب و اثر بخش باشند.
- با سه روش زیر دوره آموزشی را ارزیابی می‌کنیم.

- نظرسنجی از فراگیرها و مدرس‌ها به وسیله فرم نظر سنجی یا مصاحبه
- مشاهده تغییر در فراگیرانو استقرار رفتارهای جدید در آنها
- سنجش تغییرات در کارآیی سازمانی

گام ششم: صدور گواهینامه

- گواهینامه آموزش، سند تایید کننده شرکت فراگیران در آموزش و پذیرفته شدن در آزمون است.
- در صدور گواهینامه‌ها به نکته‌های زیر توجه کنید.
- ۱) گواهینامه‌ها هم به صورت کتبی و هم الکترونیکی تدوین، ثبت و ارسال و بایگانی شوند.

۲) یک طرح زیبا برای گواهینامه‌های آموزشی سازمان خود طراحی نمایید. برای همه دوره‌ها و فراگیران از آن استفاده کنید.

۳) لازم است گواهینامه‌ها در اختیار فراگیران قرار گیرد و رونوشت آن جهت درج در پرونده کارگزینی و ثبت در شناسنامه آموزشی کارکنان ارسال شود.

آسیب شناسی آموزش‌های سازمانی

سازمان‌ها در آموزش نیروی انسانی پنج چالش مهم دارند. شما به عنوان مدیر منابع انسانی لازم است برای حل این چالش‌ها تصمیم بگیرید. این چالش‌ها به قرار زیر هستند.

۱) بیشتر مدیرهای ارشد به آموزش و اثر آن بر کارایی سازمانی اعتقاد ندارند. آن‌ها بیشتر به تولید و فروش می‌اندیشند.

۲) در بیشتر مواقع ساختار اداری مناسبی برای آموزش نیروهای انسانی وجود ندارد. مدیرهای ارشد به علتی که در ردیف یک بیان شد، تاسیس ساختار اداری مناسب برای آموزش را به عنوان یک اقدام هزینه بر می‌نگرند نه یک اقدام سرمایه‌گذاری.

۳) در بیشتر مواقع ساز و کارهای اجرایی برای تحقق اهداف آموزشی در سازمان‌ها طراحی و

پیش بینی نشده است.

۴) در برنامه‌های توسعه سازمان‌ها بیشتر به رشد درآمد و فروش و ... می‌اندیشند و به آموزش به اندازه کافی توجه نمی‌کنند.

۵) در بیشتر مواقع بین آموزش و سایر نظام‌های سازمانی ارتباط قابل مشاهده و ملموس برقرار نیست. مانند نظام انتصاب، ارتقاء، جبران خدمات و حقوقو دستمزد و ...

فرایند مدیریت استعداد و جانشین پروری

مدیریت استعداد
و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

گزینش و جذب

انتصاب و استقرار

ارتقاء و توسعه

نگه داشت و انتقال



مدیریت ارتباط با استعداد (نگهداشت)

نگهداشت : تلاش کارفرما برای حفظ یک رابطه مطلوب با کارکنان به جهت دستیابی به اهداف کسب و کار تعریف میشود.

نگهداشت

- ✓ عوامل مالی: دستمزد رقابتی، پاداش عملکرد
- ✓ عوامل غیرمالی تعلق خاطر، انگیزش، اعتماد، ارتباط، شفافیت
- هویت سازمان
- شهرت برند کارفرمایی
- تصمیمات مدیران ارشد
- رابطه خوب با سرپرست
- داشتن نمایی روشن از پیشرفت شغلی
- تعادل میان کار و زندگی

جبران خدمت کارکنان



ارزیابی فرایند جانشین پروری

1. جایگزینی (ارتقا) موفقیت آمیز کاندیدای آماده (کارایی)
2. بررسی نرخ ریزش نیرو/حفظ نیرو در مورد کارکنان با استعداد

عنوان	متریک	استاندارد
استخدام از درون سازمان	۱۰۰ (تعداد کل استخدام/تعداد استخدام از درون سازمان) = RSR	حداکثر ۱۰٪
استخدام از بیرون سازمان	۱۰۰ (تعداد کل استخدام/تعداد استخدام از بیرون سازمان) = HER	حداقل ۶۰٪

1. ارزیابی عملکرد کاندیدا بعد از انتصاب (اثربخشی)
2. بررسی نسبت کسانی که از داخل سازمان ارتقا یافته اند به کسانی که از خارج برای مناصب مدیریتی استخدام شده اند .
3. کیفیت آماده سازی افراد با استعداد (ارزیابی اثربخشی آموزش)

مدیرت استعداد و جانشین پروری

سید امیر هاشمی

پایان درس پنجم