

## بررسی نقش آموزش در بهسازی منابع انسانی

محمد علی باقری<sup>۱</sup>، بهنام یوسفی<sup>۲</sup>، میثم معصومی<sup>۳</sup>، سید محمد مطلبی<sup>۴</sup>، عبدالرضا میرزایی<sup>۵</sup>

۱ کارشناس معماری 56 mohammadbagheri@yahoo.co

۲ فارغ التحصیل علوم اجتماعی گرایش برنامه ریزی در مقطع کارشناسی دانشگاه شیراز Amirreza688@gmail.com

۳ لیسانس معماری Mhm1122@yahoo.com

۴ فارغ و التحصیل ارشد برنامه ریزی شهری دانشگاه علوم تحقیقات اراک motalebi2710@gmail.com

۵ فوق دیپلم عمران دانشگاه کرمانشاه Abdoreza.m1348@gmail.com

### چکیده

برنامه‌های آموزش کارکنان در یک سازمان می‌تواند نیاز به نیروی انسانی متخصص در آینده را رفع کند و تضمینی برای حل مشکلات کارکنان باشد. بنابراین چنانچه کارکنان یک سازمان خوب آموزش ببینند بهتر می‌توانند در ارتقا سطح کارایی سازمان سهیم باشند و سرپرستان و مدیران به نظارت زیاد در مورد زیردستان خود نیاز نخواهند داشت. درعین حال می‌توانند کارکنان را برای احراز مشاغل بالاتر و پرمسئولیت آماده سازند. زیرا کارکنان در پرتو آموزش صحیح است که می‌توانند وظایف خود را به نحو مطلوب انجام دهند. هدف اصلی از انجام این پژوهش بررسی نقش آموزش در بهسازی منابع انسانی می‌باشد. تحقیق حاضر پژوهشی علمی ترویجی بوده است. به منظور گردآوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. بدین منظور با مراجعه به سایت‌های علمی معتبر، پایگاه‌های علمی، کتب، مقالات و مطالب به روز به گردآوری اطلاعات پرداخته و درصدد بیان موضوع تحقیق برآمدیم. پس از بررسی، یافته‌های تحقیق نشان داد آموزش بهسازی منابع انسانی می‌تواند نقشی ارزنده در ارتقا سطح بهره‌وری سازمان داشته باشد. لذا مدیران و مسئولین باید بتوانند در راستای ایجاد این امر مهم اقدامات لازم را به انجام برسانند.

**واژگان کلیدی:** آموزش کارکنان، بهسازی، منابع انسانی

## مقدمه

محیط متغیر، سازمان‌ها را مجبور می‌سازد تا پیوسته به دنبال بهبود عملکرد خود باشند. امروزه آموزش و بهسازی شرط اصلی پیشرفت و موفقیت هر سازمان است (فتحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳). امروزه منابع انسانی اساسی‌ترین سرمایه و دارایی هر سازمان محسوب می‌گردد (سعادت طلب و همکاران، ۱۳۹۲). بدون تردید آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از مهم‌ترین سرمایه‌گذاری‌ها در بسیاری از سازمان‌های اثربخش دنیا است. از این رو آگاهی و حمایت مدیران از کلیه فعالیت‌های سازمانی از جمله آموزش و بهسازی نقش بسیار مهمی در اثربخشی این فعالیت‌ها دارد. به عبارت روشن‌تر هیچ عاملی به اندازه‌ی عملکرد مدیران در موفقیت یا شکست سازمانی نقش ندارد (دیباواجاری و همکاران، ۱۳۹۵). منابع انسانی توانمند یکی از مهم‌ترین و پایدارترین توانمندسازهای سازمانی است. در همه‌ی الگوهای جامع‌تعالی سازمانی، سهم زیادی به دانش‌افزایی، آموزش و بهسازی کارکنان به عنوان یک توانمندساز مهم و اثربخش بر عملکرد و تعالی کارکنان و سازمان‌ها داده می‌شود. به دلیل اهمیت، سهم و نقش دانش، نگرش و توانایی منابع انسانی در عملکرد افراد و سازمان‌ها اکثر سازمان‌های پیشرو، سرمایه‌گذاری‌های گسترده‌ای برای دانش‌افزایی و بهسازی منابع انسانی انجام می‌دهند (مهدی، ۱۳۹۳). تغییر نگرش و تنوع‌بینشی و تاثیر ذهنیت‌ها می‌تواند سبب ارتقا یا کاهش بهسازی منابع انسانی سازمان شود و بازاندیشی در نحوه‌ی بهسازی منابع انسانی را فراهم نماید (ملکی، ۱۳۹۵). چن و کائو اشاره می‌کنند که عملکرد سازمان‌ها در محیط رقابتی پویا بستگی زیادی به اثربخشی کارکنان و آموزش‌های سازمان دارد (چن و کائو، ۲۰۱۲). این تحقیق درصدد بررسی تاثیر آموزش بهسازی منابع انسانی می‌باشد. بنابراین به بیان مفاهیم و ادبیات نظری مرتبط با موضوع پرداخته و سعی کرده ایم نقش آموزش بهسازی منابع انسانی را در سازمان‌ها به طور گسترده مورد ارزیابی قرار دهیم.

## مبانی نظری پژوهش

## بهسازی منابع انسانی

در شرایط فعلی جهان، حداقل چهار تغییر عمده در استراتژی‌های بهسازی منابع انسانی مشاهده می‌شود که عبارتند از:

- ۱) تاکید بر کسب مزیت‌های رقابتی با ایجاد سازمان‌های یادگیرنده که بتواند نه تنها نیاز روز را تامین کند بلکه در جهت کسب توانایی‌ها و دانش مورد نیاز برای شرایط رقابتی بازار جهان باشد.
- ۲) برای جوانان جویای مهارت‌های کمیاب و مورد نیاز، بازار کار جذابیت داشته باشد.
- ۳) به منظور داشتن منابع انسانی خلاق با مهارت‌های بسیار بالا، رقابت ایجاد کند.
- ۴) در هم‌ریخته شدن سلسله‌مراتب سازمانی و حضور کار تیمی ایجاب می‌کند که مدیران سازمان‌ها به توانایی‌های ویژه‌ای در ایجاد ارتباطات بین فردی و سازمانی مجهز شوند.

شرایط مذکور و سایر تحولات اقتصادی - سیاسی و اجتماعی ایجاب می‌کند که در فرایند مدیریت نظام بهسازی منابع انسانی بر موارد چهارگانه‌ی فوق‌الذکر تاکید شود و برون‌داد نظام، چیزی بیش از نیاز روزمره‌ی سازمان باشد (میرسپاسی، ۲۰۱۳). بهسازی سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. آموزش و بهسازی هم به تغییر رفتار فرد مربوط می‌شود و هم به تغییر عملکرد شغلی او. هدف از آموزش اصلاح و بهبود سریع عملکرد شغلی است و هدف از بهسازی و توسعه، آماده ساختن فرد برای مسئولیت‌های شغلی آینده از طریق دستیابی به تجارب، دانش، مهارت و نگرش‌ها است (تقی پور و رنجبر، ۱۳۹۵). موفقیت هر، سازمان بستگی به کیفیت نیروی انسانی دارد و این امر جز از طریق اجرای نظام مند و مناسب برنامه‌های آموزش و بهسازی کارکنان امکان‌پذیر نیست (کولکرنی، ۲، ۲۰۱۳).

<sup>1</sup> Chen & Kao

<sup>2</sup> Kulkarni

## عامل های اثرگذار در بهسازی منابع انسانی

سبک رهبری، رقابت پذیری، ویژگی های جمعیت شناختی، سابقه و تجربه، وجدان کار، فرهنگ کار، فرهنگ سازمان و روابط کار، انضباط اجتماعی، اقتصادی، ضعف های ناشی از قوانین و مقررات یا فرایندهای کاری قدیمی، توجه به قرارداد روانشناختی، وجود بازخورد مثبت و مفید کار گروهی و استراتژی های دیگر بازخورد، مشارکت و توانمندسازی، پرداخت تشویقی، امنیت شغلی، ارتقا درون سازمانی، طراحی یک سیستم مناسب پرداخت بر اساس عملکرد، شایستگی، مهارت فردی، نگهداری نیروی انسانی، ایمنی کار، ارزشیابی منطقی و قوانین کار و امور اجتماعی، آگاهی فرد از نیازهای شغلی، برخورداری از شغل با منزلت اجتماعی بالا و کنترل بر شغل، استقلال افراد در شغل، هویت شغل، اهمیت شغل و ... از عوامل هستند که ارتقای بهسازی منابع انسانی را فراهم می نمایند. در عین حال انتخاب و نحوه ی توجه به عامل های بهسازی منابع انسانی متاثر از نگرش های ذهنی است که تاثیر این ذهنیت ها می تواند مثبت یا منفی باشد (ملکی، ۱۳۹۵).

### پیشینه ی تجربی پژوهش

خرده گیر و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «بررسی شاخص های بهسازی منابع انسانی و تاثیر آن بر اثربخشی عملکرد کارکنان» ارائه داده اند. نتایج نشان داد شاخص های بهسازی منابع انسانی بر اثربخشی عملکرد کارکنان تاثیر دارد. همچنین بین مولفه های مشارکت، نیازسنجی، اجرا و ارزیابی با اثربخشی عملکرد کارکنان رابطه ی معناداری وجود دارد. شمس و همکاران (۱۳۹۴)، پژوهشی با عنوان «آسیب شناسی فعالیت های آموزش و بهسازی منابع انسانی بر اساس مدل سه شاخگی (مورد مطالعه: صنایع الکترونیکی فجر)» ارائه داده اند. نتایج بیانگر آن بود که واحد آموزش صنایع الکترونیکی فجر در تمام ابعاد مدل اعم از بعد فرایندی، ساختاری و محیطی و در تمامی مقوله های هر یک از ابعاد در وضعیت کاملا آسیب و نسبتا آسیب قرار دارد. مینایی و همکاران (۱۳۹۳)، پژوهشی با عنوان «اهمیت آموزش در بهسازی منابع انسانی سازمان ها» ارائه داده اند. در این مقاله سعی بر این است که نگاهی به اهمیت و نقش نیروی انسانی اصول آموزش منابع انسانی و مزایای آموزش نیروی انسانی داشته باشیم. سو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، پژوهشی با عنوان «تحصیلات بیشتر در توابع شناختی انتخابی بزرگسالان مسن تر باعث بهبود دخایر شناختی می شود.» ارائه داده اند. مدل سازی منحنی رشد پنهان چند گروه نشان داد که ظرفیت پردازش زبان بهبود قابل توجهی در طول زمان در گروه مداخله دارد. برای اپیزودیک حافظه، حافظه کاری یا عملکرد اجرایی، هیچ تغییری یافت نشد. کوی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «بهبود درک کارکنان از ایمنی محیط از طریق آموزش مدیریت منابع خدمه» ارائه داده اند. نتایج نشان داد می توان آموزش CRM را در یک سرویس جراحی گسترش داد. ارینا<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان «اهمیت مشارکت کنندگان در پروژه های آموزش منابع انسانی» ارائه داده اند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که شرکت کنندگان در پروژه های آموزشی علائق شخصی و حرفه ای خود را در نظر می گیرند.

### نتیجه گیری و پیشنهادات

هدف اصلی از انجام این پژوهش بررسی نقش آموزش در بهسازی منابع انسانی بوده است. پس از بررسی اطلاعات نتایج نشان داد مهم ترین زمینه های حمایت مدیران از دیدگاه کارکنان و مدیران به ترتیب عبارت اند از: اختصاص منابع (زمان و تجهیزات مناسب) برای استفاده از آموخته ها و محتوای آموزشی در محیط کار و بررسی و پیگیری میزان پیشرفت کارکنان می باشد، که اختصاص منابع (زمان و تجهیزات مناسب) برای استفاده از آموخته ها و محتوای آموزشی در محیط کار مربوط به حمایت های ابزاری مدیران در مرحله ی بعد از آموزش است. مدیرانی که به صورت مثبت و سازنده از دوره های آموزشی حمایت می کنند

<sup>3</sup> Thow

<sup>4</sup> Kuy

<sup>5</sup> Erina

در اطمینان و دلگرمی فرد به یادگیری مهارت های جدید و همچنین توانایی او برای انتقال آن مهارت ها تاثیر می گذارد (لینگ<sup>۶</sup>؛ پرز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷).

مهمترین شرایط حمایت مدیران از دیدگاه کارکنان و مدیران به ترتیب عبارتند از: تشویق مدیران فعال در زمینه ی آموزش و بهسازی کارکنان و الزام و تعهد عملی مدیر ارشد به آموزش می باشد. الزام و تعهد عملی مدیر ارشد برای آموزش برای موفقیت برنامه های آموزش و بهسازی لازم و حیاتی است (رحمان<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

ارتباط مستقیمی میان آموزش و بهسازی کارکنان و عملکرد کارکنان وجود دارد. به گونه ای که هر زمان کارکنان توسعه می یابند، رضایت بیشتری از شغل خود و تعهد بیشتری نسبت به آن دارند و عملکرد آن ها نیز افزایش می یابد. وقتی عملکرد کارکنان افزایش یابد منجر به اثربخشی سازمانی خواهد شد (چامپتزا<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶؛ چوو و باولی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷).

در این زمینه پیشنهاد می شود به منظور تشویق کارکنان به حضور در دوره های آموزشی به منظور بهسازی منابع انسانی زمان برگزاری کلاس ها با ساعات آزاد کارکنان هماهنگی داشته باشد. برای اینکه همه ی افراد بتوانند در دوره های آموزشی برگزار شده توسط شرکت مشارکت نمایند.

برای جلب مشارکت کارکنان در برنامه های آموزشی و بهسازی راهکارهای حمایتی و تشویقی طراحی شود تا از این راه انگیزه ی آن ها برای مشارکت در برنامه های آموزش و بهسازی بیشتر گردد.

به منظور افزایش کیفیت برنامه های آموزش بهسازی کارکنان باید منابع مالی لازم به این منظور فراهم باشد. به همین منظور پیشنهاد می شود مسئولین و مدیران مربوطه در این زمینه اقدامات لازم را به عمل آورند.

در خصوص زمان و مکان برگزاری دوره های آموزشی باید اطلاع رسانی به موقع صورت گیرد. و همچنین پیشنهاد می شود از اساتید برجسته و صاحب نام در این زمینه دعوت به عمل آید.

#### منابع

- تقی پور، سروگل؛ رنجبر، مختار (۱۳۹۵)، ارزیابی رابطه ی بین یادگیری سازمانی و بهسازی منابع انسانی در کارخانه گچ ماشینی جنوب، فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، دوره ی ۲، شماره ی ۲، ۱۱۷-۱۰۹.
- خرده گیر، سعید؛ عسکری، احمد؛ رنجبر، مختار (۱۳۹۶)، بررسی شاخص های بهسازی منابع انسانی و تاثیر آن بر اثربخشی عملکرد کارکنان، فصلنامه ی علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال هشتم، شماره ی ۲، تابستان ۹۶، پیاپی ۳۰، ۲۶۲-۲۴۵.
- دیباواجاری، طلعت؛ عباسی، اسدالله؛ فتحی واجارگاه، کورش (۱۳۹۵)، چگونه پشتیبانی مدیران را برای آموزش و بهسازی کارکنان جلب کنیم؟، مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، دوره ی ۹، شماره ی ۱۶، ۱۱۴-۱۰۱.
- سعادت طلب، آیت؛ فتحی واجارگاه، کورش؛ فراستخواه، مقصود؛ خراسانی، اباصلت (۱۳۹۲)، بررسی موانع آموزش و بهسازی اعضای هیأت علمی در دانشگاه های دولتی شهر تهران (مطالعه کیفی)، فصلنامه مطالعات اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی، سال چهارم، شماره ی ۶، ۵۶-۲۹.
- شمس مورکانی، غلامرضا؛ صفایی موحد، سعید؛ فاطمی صفت، علی (۱۳۹۴)، آسیب شناسی فعالیت های آموزش و بهسازی منابع انسانی بر اساس مدل سه شاخگی (مورد مطالعه: صنایع الکترونیکی فجر)، فصلنامه ی آموزش و توسعه ی منابع انسانی، سال دوم، شماره ی ۷، ۱۰۰-۷۱.
- فتحی واجارگاه، کورش؛ ابوالقاسمی، محمود؛ صادقی، مهدیه سادات (۱۳۹۳)، وضعیت حمایت مدیران از آموزش و بهسازی شهرداری تهران، فصلنامه ی آموزش و توسعه ی منابع انسانی، سال اول، شماره ی ۱، ۱۶۸-۴۷.

<sup>6</sup> Ling

<sup>7</sup> Perez

<sup>8</sup> Rehman

<sup>9</sup> Champathes

<sup>10</sup> Choo & Bowley

- ملکی، حمید (۱۳۹۵)، شناخت عامل های اثرگذار در ارتقای بهسازی منابع انسانی (مورد مطالعه: واحد سازمان جهاد دانشگاهی استانی)، فصلنامه ی آموزش و توسعه ی منابع انسانی، سال سوم، شماره ی ۱۰، ۱۴۵-۱۲۵.
- مینایی، علی؛ مینایی، حسن؛ سلطانی، نور محمد، مینایی، عاطفه (۱۳۹۳)، اهمیت آموزش در بهسازی منابع انسانی سازمان ها، نخستین کنفرانس ملی آینده پژوهی، مدیریت و توسعه، تهران، مرکز توسعه آموزش های نوین ایران (متان)، [https://www.civica.com/Paper-FIMD01-FIMD01\\_119.html](https://www.civica.com/Paper-FIMD01-FIMD01_119.html).
- مهدی، رضا (۱۳۹۳)، تحلیل وضعیت آموزش و بهسازی منابع انسانی بنگاه ها از منظر مسئولیت اجتماعی، فصلنامه ی آموزش و توسعه ی منابع انسانی، سال اول، شماره ی ۲، ۱۳۹-۱۲۳.
- Champathes, M. R. (2006). Coaching for performance improvement: The coach model. *Development and Learning in Organizations*, 20 (2), 17-18 .
- Choo, S. and Bowley, C (2007). “Using training and development to affect job satisfaction within franchising”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (2), 339-52 .
- Chen, H.J., & Kao, C.H. Empirical validation of the importance of employees Learning Motivation for workplace e-learning in Taiwanese organizations *Australasian Journal of Educational Technology*, (2012), Vol 28, No.4, PP.580-598.
- Chui, T. B., & bin Ahmad, M. S. (2016). Evaluation of Service Quality of Private Higher Education Using Service Improvement Matrix. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 132-140.
- Erina, I., Ozolina-Ozola, I., & Gaile-Sarkane, E. (2015). The Importance of Stakeholders in Human Resource Training Projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 794-800.
- Kulkarni, M. P. P. (2013). A literature review on training and development and quality of worklife. *International Refereed Research*, 4 (2), 135-143.
- Kuy, S., & Romero, R. A. (2017). Improving staff perception of a safety climate with crew resource management training. *journal of surgical research*, 213, 177-183.
- Ling, L.K., (2007). Evaluating The Effectiveness Of Conceptual Skill Training, *Journal of Counseling & Development*, 12(85).
- Mirsepasi. Naser. (2013), Strategic human resource management work relations, publication Mir.
- Perez, G.A. (2006). Measuring The Perceived Transfer Of learning And Training For A Customer Service Training Program Delivered By Line Managers To Call Center Employees In A Fortune 200 Financial Services Company, Ph.D. thesis Of Philosophy, University of North Texas.
- Rehman, A. U. (2011). Measuring Training Effectiveness: A Case Study of Public Sector Project Management In Pakistan, *Journal of Diversity Management*, 6(1).
- Thow, M. E., Summers, M. J., Saunders, N. L., Summers, J. J., Ritchie, K., & Vickers, J. C. (2018). Further education improves cognitive reserve and triggers improvement in selective cognitive functions in older adults: The Tasmanian Healthy Brain Project. *Alzheimer's & Dementia: Diagnosis, Assessment & Disease Monitoring*, 10, 22-30.