

تدريب وتنمية العاملين

مفهوم التدريب

تعتبر وظيفة التدريب والتنمية الادارية بالمنظمة إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية ، كما تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين فلا يكفي ان تقوم إدارة الافراد بإستقطاب وإختيار وتعيين العاملين بل يجب إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الاعمال المسندة إليهم، ويعرف التدريب بأنه التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والافكار والاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصورة المطلوبة ، حيث يعمل التدريب على تنمية النواحي التالية في الافراد:

1. تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:

- معرفة تنظيم المنظمة وسياستها وأهدافها.
- معلومات عن منتجات المنظمة وأسواقها.
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنظمة.
- معلومات عن خطط المنظمة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الانتاج.
- المعرفة بالوظائف الادارية الاساسية واساليب القيادة والاشراف.
- معلومات عن المناخ النفسي للعاملين والانتاج للعمل.

2. تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية.
- القدرة على تحليل المشاكل.
- القدرة على إتخاذ القرارات.
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.

- القدرة على تنظيم العمل والافادة من الوقت.
 - المهارات الادارية في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
3. تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

- الاتجاه لتفضيل العمل بالمنظمة.
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنظمة.
- تنمية الرغبة في الدافع الى العمل.
- تنمية الاتجاه الى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الروح الجماعية للعمل.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنظمة والعاملين.

والتدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الاداء الجديدة ، حيث يمكن وصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الافراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب وتشتمل التغييرات في سلوك العاملين على:

1. تغيير المعارف والمعلومات.
2. تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات.
3. تغيير المهارات والقدرات.

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إدارية أفضل للمنظمة مثل الانتاجية الاعلى، والاداء الافضل، والنظام الاداري الاحسن الذي يؤدي الى تحقيق نتائج إقتصادية أفضل وتخفيض التكاليف وزيادة الارباح للمنظمة.

أنواع التدريب

يمكن تقسيم التدريب وفقاً للمراحل الآتية:

1. التدريب في المراحل الأولى من التوظيف.
2. التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف.

بالنسبة للنوع الأول هو التدريب الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة وعادة يتم خلال الايام او الاسبوع الأولى من التعيين، وينقسم هذا التدريب الى:

- التوجيه العام : وهو تعريف الموظف بقواعد العمل واهداف ومسؤوليات المنظمة التي يعمل بها وعن مكانته في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.
- التدريب التخصصي الابتدائي: ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف.
- التدريب أثناء تأدية الخدمة: وهو التوجيه المستمر الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء أثناء تأدية العمل.

أما بالنسبة للنوع الثاني من التدريب وهو التدريب في المراحل المتقدمة من العمل، فإنه يتضمن الانواع التالية:

- التدريب بغرض تجديد المعلومات : ويتضمن هذا النوع المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، ويكون ضروري كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنية الحديثة الى إجراء بعض التغييرات الأساسية في المنظمة.
- التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى: وهو التدريب الذي يلزم إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة، مثال على ذلك تدريب العامل ليكون رئيس عمال حيث يتطلب ذلك تعلم كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم.

طرق التدريب

توجد العديد من طرق التدريب التي يمكن إستخدامها في إكساب العاملين المعارف والمهارات ، ولكل طريقة مميزاتها وعيوبها ، وبشكل عام يتوقف إستخدام كل طريقة على عدد من الاعتبارات وهي:

- أهداف برنامج التدريب.
- قدرات وإمكانات المتدربين والمدربين.
- أعداد المتدربين المتوقعين.
- نوعيات الوظائف أو المهام التدريبية.
- درجة بساطة أو تعقيد المهارات المتوقع إكتسابها.
- المدى الزمني المتاح لتحقيق اهداف البرنامج.
- التكاليف المصاحبة لبرنامج التدريب.

ويقسم التدريب الى نوعين رئيسيين وهما:

1. التدريب أثناء العمل: وفقاً لهذه الطريقة يكون أحد العاملين القدامى مسؤولاً عن تدريب وتعليم العاملين، من مزايا هذه الطريقة إنها تمد العاملين بالخبرة المباشرة تحت ظروف العمل، ومن عيوبها إن المشرف قد يركز على الامور المتعلقة في الانتاج دون التركيز على أداء العمل بطريقة تحقق الامن والفعالية العظمى للأداء.

2. التدريب عن طريق القاعات الدراسية: تعتبر هذه الطريقة مفيدة عندما يكون الهدف هو تعليم الافراد المبادئ العلمية لموضوع معين، وعندما يكون العمق المعرفي مطلوب في كيفية التعامل مع المشاكل، ويأخذ التدريب في القاعات الدراسية عدة أشكال منها:

- المحاضرات : من مزايا هذه الطريقة إمكانية الوصول الى عدد كبير من المتدربين ولكن من عيوبها غياب الممارسة العملية لموضوع التدريب.
- المؤتمرات : عبارة عن مقابلة لمجموعة صغيرة من الافراد يتم فيها المشاركة الشفوية للمتدربين أو الطلاب.

- تمثيل الأدوار : في هذه الطريقة يتم إسناد أدوار لبعض للمتدربين للقيام بها أمام باقي المجموعة ومثال ذلك مناقشة مدير لشكوى أحد العمال ، أو مقابلة موظف ، أو موقف يصور كيفية إقناع الزبون بشراء سلعة معينة...الخ.
- التلمذة الصناعية (التدريب المهني) : في هذه الطريقة يتم تزويد الافراد بالمعرفة النظرية والعملية لفترة معينة يعقب ذلك تدريب على العمل نفسه، تلائم هذه الطريقة كثيراً من الصناعات إلا إنها مكلفة نظراً لطول فترة برنامج التدريب.
- التدريب التكميلي : يتم عن طريق المعاهد والجامعات، هناك كثير من الشركات تشجع العاملين على المشاركة في هذه المؤسسات العلمية عن طريق سداد نفقاتهم حيث يستطيع أن يُلم الفرد بأحدث التطورات في مجال تخصصه والتي تعود في النهاية بالنفع على المنظمة التي يعمل فيها.

تقييم فعالية التدريب

يساعد تحديد نتائج التدريب في تقييم فعالياته، ويمكن تصنيف نتائج التدريب في أربع مجموعات هي:

1. ردود الفعل : ويتعلق بوجهة نظر المتدرب في برنامج ومحتوى التدريب. وعادة يطلب من المتدربين إستيفاء بيانات إستقصاء بسيط في نهاية البرنامج، حيث يتم الاعتماد على آراء المتدربين لمعرفة مدى نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه.
2. التعلم : وتستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى إكتساب الفرد للمبادئ والحقائق والمهارات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي، حيث يتم الاعتماد على الاختبارات لتقييم مدى التعلم.
3. السلوك : حيث يتم ملاحظة مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة قبل وبعد مشاركته في البرنامج التدريبي ويتم ذلك عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو زملاء المتدرب.
4. النتائج : ويتم إستخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي ، فقد تشمل النتائج إنخفاض تكلفة الانتاج أو معدل دوران العمل أو الفاقد في الوقت والمواد، كما قد تشمل زيادة الانتاجية والتحسين في الجودة أو في خدمة العملاء...الخ.

تحليل التكلفة والعائد لبرامج التدريب

وهي عملية تحديد العوائد الاقتصادية للبرامج التدريبية باستخدام الاساليب المحاسبية ، وتعتبر هذه النوعية من المعلومات على درجة عالية الاهمية لعدة أسباب:

- تحديد المصروفات الكلية للتدريب سواءً المباشرة أو غير المباشرة.
- مقارنة بدائل البرامج التدريبية.
- تحليل نسب الانفاق على أنشطة ومراحل التدريب المختلفة مثل التصميم، الادارة، التقييم...الخ.
- مقارنة تكلفة التدريب بالنسبة للمجموعات المختلفة من العاملين، سواءً وفقاً للطبقة الادارية أو نوعية النشاط (مثلاً مندوبي البيع مقابل عمال الانتاج).
- تحقيق الرقابة على تكاليف التدريب.

تشمل تكاليف التدريب كلاً من التكاليف المباشرة مثل المرتبات ومزايا العاملين في التدريب ، استخدام المدربين، إعداد المادة التدريبية ، تكلفة استخدام التسهيلات ، تكلفة السفر ، تكلفة الطعام والشراب ، تكلفة المبيت...الخ. بينما التكاليف غير المباشرة تتمثل في تلك النوعية من التكاليف التي ترتبط بشكل مباشر بتطوير البرنامج التدريبي.