

# مدیریت منابع انسانی

## فصل هفتم: آموزش و جامعه پذیری کارکنان

مدرس:

فرناز تبریزی نژاد

کارشناس ارشد مهندسی صنایع

آشناسازی و جامعه پذیری کارکنان

فرایند آموزش کارکنان

# فرایند آموزش کارکنان

- یکی از فرایندهای بسیار مهم در سازمانهای امروز، فرایند آموزش کارکنان است.
- افراد در بدو ورود به سازمان آموزشهای عمومی را طی کرده اند اما برای انجام دقیق و صحیح وظایف محوله به آموزشهای تخصصی و حرفه ای هم نیاز دارند.



## مراحل مختلف فرایند آموزش



۱- تشخیص نیازهای آموزشی

۲- تعیین اهداف آموزشی

۳- انتخاب روش آموزش

۴- برنامه ریزی برای برگزاری دوره آموزشی

۵- ارزیابی دوره آموزشی

## انتخاب روش آموزش

❖ روشهایی که به منظور دادن اطلاعات به کارمند هستند

❖ روشهای شبیه سازی

❖ روشهای ضمن خدمت

# انتخاب روش آموزش

روشهایی که منظور از آنها دادن اطلاعات است

روشهای شبیه سازی

در این روش کار آموز در شبیهی از دنیای واقعی قرار می گیرد تا با شناخت آن برای رویارویی و ورود به دنیای واقعی آماده شود.

□ بررسی موارد خاص «موردکاوی»

□ ایفای نقش

□ تمرین شغل (کارتابل)

□ بازیهای مدیریتی

□ سخنرانی

□ سمینار



## روشهای ضمن خدمت

- منظور از آموزش ضمن خدمت این است که به فرد در ضمن انجام کار آموزش داده شود.
- معمولاً افراد برای آموختن مهارت‌های جدید تحت سرپرستی یکی از کارکنان با تجربه قرار می‌گیرند.

روشهای آموزش ضمن خدمت:

- گردش شغلی
- آموزش کارگاهی
- مربی‌گری
- جانشینی موقت
- استاد-شاگردی



## روشهایی که منظور از آنها دادن اطلاعات است

1. سخنرانی: متداولترین روش آموزش است.

2. سمینار: در سخنرانی حضار شنونده اند و سخنران متکلم وحده است. در سمینارها کارآموزان به مشارکت می پردازند.



## روشهای شبیه سازی

### ۱. بررسی موارد خاص:

در این روش شرح مبسوطی از یک واقعه به کارآموز داده می شود.

از کارآموز خواسته می شود تا با تجزیه و تحلیل آن مشکل را بیابد و برای رفع آن راهی را پیشنهاد کند.

## روشهای شبیه سازی

### ۲. ایفای نقش:

- به وسیله این روش به هر یک از اعضا نقش خاصی واگذار می شود که آن را بازی کند. در خلال این روش خصوصیات شخصیتی بازیگران ظاهر می شود.
- چگونگی برقراری روابط و حل مسائل در ارتباط با دیگران آموخته می شود.
- در بررسی موارد خاص، مسائل گذشته تحلیل می شود. اما در ایفای نقش واکنش آنی افراد به مسائل بررسی می شود.
- در ایفای نقش علاوه بر تفکر واندیشه، احساسات نیز نقش مهمی دارد

## روشهای شبیه سازی

۳. تمرین شغل: این روش کارآموز نقش مدیری را به عهده می گیرد که باید در زمان و مهلتی معین به نامه یا پرونده ای که به او داده می شود رسیدگی کند و تصمیم مناسبی اتخاذ کند.

۴. بازی های مدیریتی: یکی از روشهای متداول و نسبتاً جدید تربیت مدیر است.

در این برنامه ها مدلی براساس فعالیتها و عملیات یک سازمان فرضی طراحی و از کارآموزان خواسته می شود تا در نقش مدیران مسئول قرار گیرند و با تصمیمات خود عملیات را هدایت و سازمان را اداره کنند.

## تأثیر جامعه پذیری سازمانی بر مسئولیت اجتماعی کارکنان

- یکی از مسائلی که امروزه تحقیق و پژوهش بر روی آن ضروری به نظر می رسد، مسئولیت پذیری اجتماعی کارکنان است. فضای بوروکراتیک و سلسله مراتبی بسیاری از سازمان ها باعث شده تا احساس تعهد و مسئولیت پذیری کارکنان در قبال سازمان کمتر شود.

از این رو فرآیند آشناسازی کارکنان با سازمان موجب ایجاد حس تعد و مسئولیت پذیری کارکنان در قبال سازمان شد همچنین



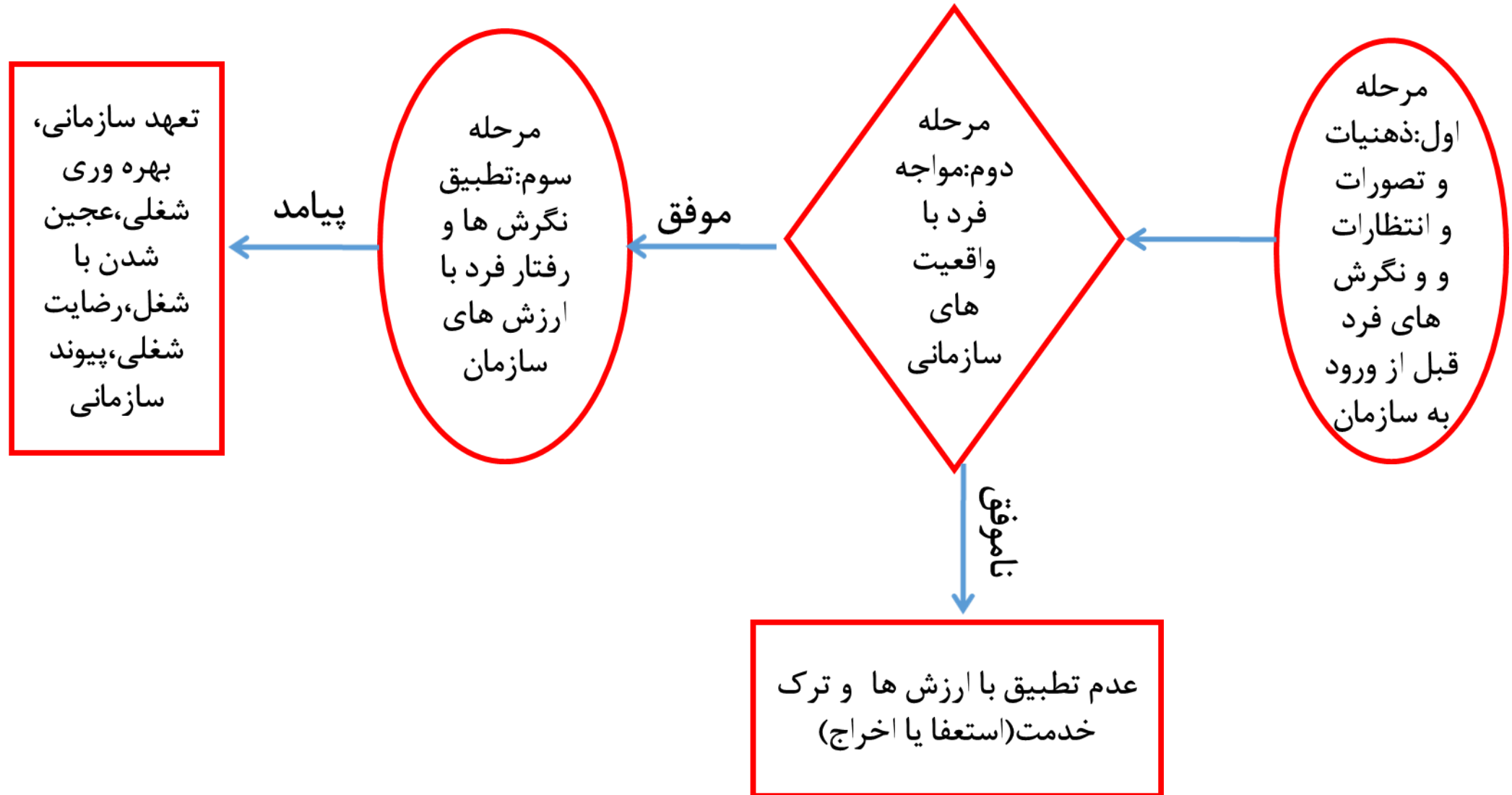
آشنایی کارکنان با مسئولیت های خود به طور دقیق باعث انجام هرچه بهتر وظایف آن ها

## مزایای آشناسازی کارکنان



1. نرخ خروج پایین
2. بهره وری بالا
3. بهبود روحیه کارکنان
4. هزینه های آموزشی پایین
5. تسهیل یادگیری
6. کاهش اضطراب کارکنان

## فرآیند جامعه پذیری



## جامعه پذیری رسمی و غیررسمی

جامعه پذیری رسمی

در جامعه پذیری رسمی افراد تازه وارد به صورت جدا از  
اعضای رسمی سازمان تجربه ای ویژه می آموزند.

جامعه پذیری غیر رسمی

در جامعه پذیری غیر رسمی کارکنان تازه وارد از  
کارکنان رسمی سازمان جدا نمیشوند.

## دوره ماه عسل

- هر فرد جدید درون سازمان به مدت زمانی نیاز دارد تا از طرف کارکنان سازمان مشروعیت و مقبولیت یابد.
- سرپرستان نقش مهمی در مشروعیت یابی تازه واردین دارند.
- پس از ورود افراد به سازمان ،دوره ای به نام **دوره ماه عسل** روابط اولیه میان تازه واردین و افراد درون سازمان از جمله سرپرستان را از تعارض و پیامدهای منفی حفظ می کند.
- در دوران ماه عسل کارکنان درون سازمان نسبت به تازه واردین حسن نیت نشان داده و مهارت افراد قدیمی را از آن ها انتظار ندارند.
- دوران ماه عسل معمولا بین سه تا شش ماه طول میکشد.

# آموزش گسسته و آموزش پیوسته

## آموزش پیوسته

وقتی چند نفر به طور متناوب مسئولیت آموزش یک فرد را برعهده میگیرند.

## آموزش گسسته

وقتی یک مربی به طور همه جانبه مسئولیت آموزش یک فرد در سازمان را برعهده می گیرد.



## نقش مدیران ارشد در جامعه پذیری کارکنان

- نقش بسیار مهمی در هدایت و راهنمایی فرد دارند چون افراد تازه وارد اکثرا این افراد را به عنوان الگوی خود قرار می دهند.



- در تعیین حقوق و دستمزد و پاداش قدرت رسمی دارند.

## سوالات فصل هفتم:

(۱) ..... فرآیندی است که بوسیله آن فرد تازه وارد، دانش، مهارت و دیدگاه لازم را کسب می کند و به عضوی موفق و موثر برای سازمان تبدیل می شود.

1) انتخاب (۲) آموزش (۳) انضباط (۴) اجتماعی کردن

۲) فرهنگ سازمان، تمام موارد زیر را دربر می گیرد، بجز ..... .

(۱) آداب معاشرت و اصول خاصی که بر رفتار و حرکات تک تک اعضای سازمان حاکم است.

(۲) زبان خاصی که فقط برای خود اعضای سازمان قابل فهم است.

(۳) دستورالعملهای اجرایی خاصی که اغلب مکتوب و ثابت هستند.

(۴) موضع گیری ها، نگرشها، طرزفکرها و ذهنیتهای جمعی.

۳) در بررسی مفهوم فرهنگ سازمان، ..... یعنی معیارها و موازینی که انتظار می‌رود رفتار و کردار و مراوده اعضای گروه بر اساس آن باشد.

1) ارزش (۲) رفتار صحیح (۳) نگرش (۴) هنجار گروهی

۴) وظیفه معرفی فرد تازه وارد به همکاران جدیدش اغلب توسط چه کسی صورت می‌گیرد؟

۱) سرپرست مستقیم  
۲) یکی از کارکنان امور پرسنلی  
۳) ۱ و ۲ صحیح اند  
۴) مدیر عامل سازمان

۵) در خصوص فرآیند اجتماعی کردن، کدام گزینه صحیح است؟

۱) هر کسی برای آنکه بتواند جایگاه مناسب خود را در سازمان بیابد، به زمان نیاز دارد.

۲) هر کسی در اولین روز کار، دچار اضطراب و نگرانی می شود.

۳) رفتار همکاران و مرئوسان، رفتار تازه وارد را تحت تاثیر قرار می دهد.

۴) همه موارد فوق

۶) معمولاً بلافاصله پس از انتخاب فرد در سازمان ..... .

۱) جذابیت سازمان در نظر او افزایش می یابد      ۲) جذابیت سازمان در نظر او کاهش می یابد.

۳) مهارتها و توانمندی های فرد افزایش می یابد      ۴) مهارتها و توانمندی های فرد کاهش می یابد.

۷) با توجه به نمودار رضایت فرد از سازمان در زمان های مختلف، می توان گفت :

۱) انتظارات فرد، در حول و حوش ورود به سازمان در بالاترین سطح است.

۲) جذابیت سازمان پس از گذشت پنج سال از زندگی کاری فرد، در پایی نترین سطح ممکن قرار می گیرد.

۳) يك سال پس از ورود فرد به سازمان، جذابیت سازمان از نگاه فرد در نقطه اوج خود قرار دارد.

۴) همه موارد فوق

۸) کدام مورد را نمی توان از روشهایی دانست که فرد بوسیله آن خود را با واقعیات موجود سازمان تطبیق می دهد؟

۱) فرد صبر و شکیبایی در پیش می گیرد.      ۲) فرد درخواست افزایش حقوق می کند.

۳) فرد تغییر نگرش می دهد.      ۴) فرد با دیگران رابطه برقرار می کند.

۹) تعارض میان زندگی سازمانی و زندگی خصوصی کارمند، در کدام مرحله به بیشترین حد خود میرسد؟

۱) ده سال پس از ورود به سازمان      ۲) يك سال پس از ورود به سازمان

۳) مرحله ورود به سازمان      ۴) مرحله تصمیم گیری