

المحاضرة الثامنة

التدريب والتكوين

يشير التدريب إلى مجموع الخطوات والإجراءات التي من خلالها يتم تمكين الموظفين من اكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل تحسين أدائهم. ويعتبر التدريب والتكوين من الوظائف المهمة التي تدخل ضمن مهام إدارة الموارد البشرية، وأهميته أنه يتعلق بزيادة وتحسين إنتاجية وأداء المنظمة. وتهتم المنظمات بالتدريب أكثر من اهتمامها بالتعليم، لأن الأول يختص بتطوير المهارات والقدرات المتعلقة بعمل محدد بينما يكون التعليم عاما في الغالب لا يرتبط بعمل معين. وتعتقد أكثر المنظمات أن التدريب من شأنه حل المشاكل المرتبطة بانخفاض الأداء والإنتاجية.

أنواع التدريب

يخضع الموظف خلال مساره الوظيفي لبرامج متنوعة من التدريب، منها:

- توجيه الموظف الجديد، وهو تدريب يقوم به المسؤول المباشر للموظف الهدف منه هو تعريف الموظف بوظيفته وكيفية أدائها والعلاقات الوظيفية المرتبطة بها وظروف أدائها.
- التدريب في حال العمل، وهذا التدريب يخضع له الموظف عندما يكون هناك مشكل مرتبط بالأداء، فيتم تدريبه في حال العمل من أجل تجاوز تلك الصعوبات وتحسين الأداء.
- التدريب من أجل تجديد المعارف، والهدف من هذا التدريب هو تزويد الموظف بالمعارف الجديدة، والتطورات المعرفية والتكنولوجية الحديثة.
- التدريب من أجل تطوير المهارات
- التدريب بغرض النقل إلى وظيفة أخرى
- التدريب بغرض الترقية
- التدريب من أجل التقاعد

وقد يكون التدريب بحسب الوظائف المعنية بتطويرها؛ كالتدريب الفني الموجه لتطوير المهارات الفنية المتعلقة بالأعمال الفنية، وهناك التدريب التخصصي الموجه لتطوير أداء وظائف متخصصة ليست فنية كأعمال المحاسبة والتسويق وغيرها، وهناك التدريب الإداري الموجه لتطوير المهارات الإدارية والإشرافية والقيادية.

وبحسب مكان التدريب قد يكون داخليا على مستوى المنظمة وقد يكون خارجها في معاهد أو مركز تدريب متخصصة.

خطوات تصميم البرنامج التدريبي

1. تحديد احتياجات

2. وأهداف التدريب:

في البداية يجب توضيح المحددات الأساسية للاحتياجات إلى التدريب، ثم تحويل هذه الاحتياجات إلى أهداف.

وإن الحاجة إلى التدريب تعكس وجود قصور في الأداء، من أجل ذلك يجب أن يكون لدى المنظمة معرفة دقيقة بالأداء المستهدف والمطلوب وبين الأداء الفعلي، وذلك من أجل معرفة القصور المتحقق.

ومن الأهداف:

- تقديم المعارف؛ فقد يحدث تقادم المعرفة لدى الموظفين وظهور معارف جديدة بحكم تطور العلوم، وهنا تلجأ المنظمة إلى تنظيم برامج تدريبية لتزويد الموظفين بالمعارف الجديدة.

- تطوير المهارات؛ والتدريب هنا يكون موجها لتطوير مهارات الموظفين إما بسبب أخطاء في الأداء أو بسبب ظهور تكنولوجيات أو مهارات جديدة.

- تغيير الاتجاهات؛ والتدريب في هذا الحال الهدف منه تغيير بعض الاتجاهات لدى الموظفين والمتعلقة بنظرتهم للمنظمة أو العمل وأولوياتهم نحو العمل وتفضيلاتهم وكذلك بعض آرائهم ومواقفهم.

3. برنامج التدريب:

- تحديد موضوعات التدريب، ويتضمن المحتوى التدريبي
- تحديد الأساليب المستخدمة، مثل التدريب العملي، وتمثيل الأدوار، ودراسة الحالات، والتدريب بالوقائع الحرجة، وأسلوب العصف الذهني، ونمذجة السلوك، والمباريات الإدارية، والمناقشات الجماعية، وتدريب الحساسية،

- تحديد الأدوات والوسائل المستخدمة في التدريب، كالمسجلات واللوحات الورقية وأجهزة الكمبيوتر

- تحديد المدربين

- تحديد ميزانية التدريب

4. تنفيذ برنامج التدريب

- ضبط الجدول الزمني؛ تحديد الأيام والتوقيت

- تحديد مكان التدريب؛ القاعات والمختبرات

- ضبط برنامج المتابعة

5 . تقييم كفاءة التدريب

- تقييم المدربين،

- تقييم الإجراءات

- تقييم نشاط التدريب