

تدريب وتطوير الموظفين



المحاضرة الأولى

أهداف البرنامج التدريبي

في نهاية هذا البرنامج سيتمكن المتدرب من :-

1. تعريف التدريب والتطوير
2. تحديد أهداف التدريب
3. مبادئ عملية التدريب
4. تحديد الاحتياجات التدريبية
5. تحديد الأهداف من البرامج التدريبية
6. تحديد الأساليب التدريبية
7. تصميم البرنامج التدريبي
8. دور أخصائي التدريب والتطوير في تنفيذ خطة التدريب والتطوير
9. مرحلة انتقاء المركز التدريبي.
10. مرحلة التنفيذ
11. تقييم العائد من التدريب

1- تعريف التدريب

يقصد به العملية المنظمة التي يتم من خلالها اكتساب مهارات جديدة تساعد على تغيير سلوكيات الموظفين من أجل تحسين فاعليتهم في العمل.

2- أهداف التدريب

أولاً: للمنظمة

1. زيادة إنتاجية المنظمة وربحيتها
2. يساعد على التطوير التنظيمي
3. يساعد على فهم وتنفيذ سياسات المنظمة
4. تخفيض تكاليف الإنتاج
5. تحسين المهارة والمعرفة في جميع مستويات المنظمة
6. تعميق الشعور لدى الأفراد بحب العمل وإتقان العمل

تابع - أهداف التدريب

ثانياً: للأفراد

1. يفتح المجال نحو الترقية والتقدم الوظيفي
2. يسمح بتكوين مهارات جديدة
3. يساعد الفرد على تحسين وزيادة فاعلية القرارات وحل المشكلات
4. ينمي الإحساس بأهمية العمل الجماعي
5. يخفف من حدة التوتر من القيام بممارسة أعمال جديدة

3- مبادئ عملية التدريب

لنجاح عملية التدريب يجب توافر :

1. دعم وتأييد الإدارة مادياً ومعنوياً
2. تركيز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وليس فقط أهداف زيادة الإنتاجية
3. أن تشمل جميع فئات الموظفين
4. التأكد من توافر الإمكانيات اللازمة لتنفيذها
5. التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في التدريب (الإدارة / المدربين / المتدربين) .
6. إقناع المتدربين بوجود فوائد مباشرة تعود عليهم من الالتحاق بالبرامج التدريبية .

4- تحديد الاحتياجات التدريبية

لنجاح عملية التدريب يجب :

1- تحديد الاحتياجات التدريبية : هي مجموع المتغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معرفة خبرات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة أو لرفع معدلات الأداء أو لإعداد العاملين لمقابلة التغير والتطور ويتحدد ذلك من خلال تحليل ما يلي :

أ- التحليل التنظيمي : تحليل الأنظمة والسياسات وتركيب القوى العاملة ومعدلات الغياب ودوران العمل ومعدلات الحوادث والإصابات ... الخ .
لتحليل المناطق المحتملة لحدوث مشكلة .

تابع - تحديد الاحتياجات التدريبية

ب - تحليل الوظائف

أي متطلبات الوظيفة كما هي مبينة في الوصف الوظيفي والمواصفات التي يجب أن يتمتع بها من يشغل هذه الوظيفة وتحليل وتعريف المهمة أو العمل للحصول على المعايير المناسبة للأداء وكيفية الأداء وفقا لها والمعارف والمهارات والقدرات للعاملين .

ج - الحاجة إلى التدريب على مستوى الأفراد:

الفجوة بين المعارف والمهارات والاتجاهات المتوقعة من الموظف وبين المستوى الفعلي الذي يمارسه هذا الموظف.

{ إنجاز العمل (الأداء المثالي) – الأداء الفعلي = الاحتياج التدريبي }.

أساليب جمع معلومات الاحتياج التدريبي

اللجان الاستشارية :

- تشكل على مستوى القطاعات الرئيسة في المنظمة لتقصي مشكلات العمل وترفع تقريرها للإدارة العليا لتحديد موقع الحاجة والبرنامج
- استبيانات الاتجاهات لتحديد الرضاء
- مقابلات الخارجين من الخدمة :
- تكشف عن بعض المشاكل القائمة في العمل
- ملاحظة السلوك والتصرفات :
- تقييم الأداء وما يسفر عنها من تحديد لنواحي القوة والضعف

تقسيم الاحتياجات التدريبية من حيث الزمن

تنقسم الاحتياجات التدريبية من حيث الزمن إلى :

الحالية: هي المرتبطة بالحاضر كالقصور في أداء الموظف الحالي أو الحاجة لرفع معدلات الأداء الحالي أو تعلم طرق عمل جديدة.

المستقبلية: هي المرتبطة بخطط التنمية والتطوير والتغيرات المتوقعة سواء كانت فنية أو مالية أو إدارية.

مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية

- سياسة المنظمة (النظم، اللوائح والقوانين التي تحكمها)
- التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة التي تتطلب تفاعل المنظمة معها
- توصيف الوظائف وتحليلها
- تقارير تقييم الأداء والكفاءة وقد تكون مؤشر على وجود نقاط ضعف في الأداء
- الآثار المترتبة على تغيير المعدات والآلات
- متطلبات تغيير نظام العمل وظروفه

تابع - مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية

- الإدارة بالأهداف ومراجعة الأهداف المطلوب تحقيقها بواسطة الأقسام والوحدات مع مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف لمعرفة مدى التقدم في مستوى الأداء
- خطط الترقيات وتطوير القوى العاملة
- ارتفاع التكاليف والمصروفات
- الاختبارات قد تكون مفصلة أو معيارية وتساعد على معرفة العمل والمهارات ومستوى الانجاز
- المقابلات الشخصية

الأطراف المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية

وتتمثل الأطراف المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في الأطراف المتعددة التالية :
الإدارة العليا:

هي التي توجه بتحديد الاحتياجات التدريبية وتضع إدارة التدريب عند قيامها بهذا النشاط ويشمل دور الإدارة العليا أيضا إشراك قسم التدريب التابع لإدارة الموارد البشرية في رسم السياسة العامة للمنظمة وصياغة الأهداف
مدير أو رئيس الإدارة أو القسم :

هو الذي يحدد القصور على مستوى الإدارة والقسم وعلى مستوى الوظائف

تابع - الأطراف المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية

الرئيس المباشر للموظف :

هو الذي يقوم بتحديد القصور في أداء الموظف وتحديد ما هو مطلوب لتطوير إمكانيات الموظف وترقيته

الموظف المراد تدريبه :

ينحصر دوره في تحديد ما يمكن أن يقوم به هو شخصيا لتطوير أدائه ومقابلة احتياجات تطوره

تحليل الاحتياج التدريبي - للإدارة العليا

تقدير احتياجات المنظمة من المديرين :

إذا كانت المنظمة تخطط للنمو فإن هذا النمو يحتاج غالباً إلى زيادة العاملين وبالتالي زيادة عدد المديرين، لأنه لابد أن يحدد لكل عدد من العاملين مدير، لذلك لابد من تحديد حاجة المنظمة إلى المديرين الجدد

مراجعة مخزون المهارات :

مخزون المهارات عبارة عن سجلات تحتوي على معلومات عن الأفراد تشمل مؤهلاتهم، خبراتهم الوظيفية، المسار الوظيفي وطموحاتهم، ونتائج تقييم الأداء. ويمكن مراجعة هذا المخزون للتعرف على مجالات التطوير الإداري التي يحتاجها الأفراد عند النظر في تكليفهم بمراكز قيادية جديدة.

تابع - تحليل الاحتياج التدريبي - للإدارة العليا

مراجعة خرائط الإحلال :

خرائط الإحلال الإداري هي أشكال بيانية توضح الوظائف الهامة في المنظمة والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند نهاية خدمة القائمين الحاليين فيها، ومعلومات كاملة عنهم وهي توضح الفرص الوظيفية المتاحة للترقية للأفراد واحتياجات التطوير المطلوبة لهؤلاء الأفراد

تحديد الموضوعات التي سيشملها التطوير:

بعد مراجعة مخزون المهارات وخرائط الإحلال يتم تحديد الأفراد الذين سيشملهم برنامج التطوير والتنمية .
وبعد ذلك يتم تحديد الموضوعات التي سيشملها التطوير.

5- تحديد الاهداف من البرامج التدريبية

تحديد الأهداف من البرامج التدريبية :

بعد تحديد الحاجة الفعلية للتدريب ووضوح أن هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة يتم تحديد أهداف التدريب لا بد أن تكون الأهداف هي في حد ذاتها معايير يقاس عليها الأداء بعد التدريب ، وأن تكون قابلة للقياس ، ومحددة .

6- تحديد الاساليب التدريبية

تحديد الأساليب التدريبية :

قبل تحديد الأسلوب المستخدم في التدريب يتم أولا :

- التأكد من الاستعدادات الذهنية والجسدية للمتدرب
- الإعلان عن البرنامج التدريبي ومراجعة موضوعاته
- إشعار الراغبين في التدريب بموعده ومكانه
- تجهيز أماكن التدريب

تابع - تحديد الأساليب التدريبية

التدريب داخل موقع العمل:

- تدوير وظيفي
- توسيع وظيفي
- تدريب وظيفي مبرمج

التدريب خارج العمل:

- محاضرة
- حلقات العمل
- محاكاة
- دراسة الحالات

التدريب داخل موقع العمل

هو أن يقوم الموظف من خلال رئيسه المباشر بتعلم العمل الجديد وهو تدريب غير رسمي لا يظهر في خطط البرامج التدريبية وله عدة صور منها :

التدوير الوظيفي :

انتقال الموظف بين عدة دوائر ساعات محدودة (للأعمال المهنية أو الكتابية) أو لفترات أطول (للأعمال الإدارية)

مثال : كيفية تشغيل آلة - إعداد تقرير - إدخال برنامج للحاسب ..

تابع - التدريب داخل موقع العمل

التوسع الوظيفي :

إكساب الموظف خبرة واسعة في مجال عمله (واجبات إضافية – حرية أكبر في اتخاذ القرارات) غالباً تكون للموظفين المهرة

التدريب الوظيفي المبرمج :

بعض الوظائف تحتاج لخطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات، ويقوم المشرف بالقيام بهذه الخطوات أما المتدرب فيقوم بعد ذلك بأدائها ويقوم بالتصحيح حتى يمكنه أداء المهمة بدون مساعدة .
(يتم القيام بالعمل بالكامل أمام المتدرب ثم يطلب منه القيام به بعد ذلك مع تصحيح الأخطاء) .

التدريب خارج العمل

- في مقر المنظمة
- في الجامعات أو المعاهد أو مراكز متخصصة

المحاضرة :

وهي أكثر أنواع التدريب الخارجي شيوعاً

حلقات العمل :

وسيلة تدريبية متعددة الاتصالات تسمح بالحوار والمناقشة بين المتدربين بعضهم البعض على أن يكون زمام المبادرة في يد المدرب (مشاكل تنظيمية- سياسات إدارية – علاقات عامة)

تابع - التدريب خارج العمل

المحاكاة :

ويكون فيها مكان التدريب مشابه للواقع الفعلي ، ويتم استخدام نفس الأدوات التي سيستخدمها الموظف في عمله ويتعرض لنفس الظروف التي يتعرض لها في عمله
(تدريب الطيارين – موظف شبك الصرف في البنوك – مشغل الآلات)

دراسة الحالات :

تستخدم للقيادات الإدارية وليس من المطلوب عند تحليل الحالة على الوصول للحل الأمثل ولكن المهم هو عرض الطريقة المنطقية التي توصلوا فيها لحل المشكلة

المحاضرة الثانية

7 – تصميم برنامج تدريبي

- تعد مرحلة تصميم البرامج التدريبية المرحلة الثانية من مراحل العملية التدريبية والتي تحتوى على تحديد الأهداف التدريبية والمحتوى التدريبي والخطوط العامة للتدريب وتتضمن عملية تصميم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية الأنشطة التالية :
- وضع أهداف البرنامج التدريبي .
 - اختيار المدرب الكفاء ذو الخبرة العالية

7 – تصميم برنامج تدريبي

- وضع خطة العمل بالبرنامج التدريبي وهي بمثابة دليل للمدرب
- اختيار تقنيات وطرق تقديم البرنامج التدريبي
- تحضير المواد التدريبية وتشمل الاعلانات عن البرنامج ومحتواه والكتيبات
- وضع جدول زمني للبرنامج لضمان حضور كافة المشتركين المدربين والمتدربين وتركيز انتباههم على مهمة التعلم

تابع – تصميم برنامج تدريبي

وعند تحديد أسباب تبني المنظمة لبرنامج تدريب وتنمية الموارد البشرية يجب مراعاة العناصر التالية:

- أ- البيئة المحيطة بالمنظمة : التحديات، الفرص، المخاطر
- ب- وجهة النظر التي ستتبنى تحليل العائد من الاستثمار في التدريب :
العاملين، صاحب المنظمة، الحكومة
- ج- الفوائد الملموسة (Tangible) :
زيادة مستوى الإنتاجية، انخفاض نسبة الغياب، تحسين مستوى الجودة.

تابع – تصميم برنامج تدريبي

د- الفوائد الغير ملموسة (Intangible)

زيادة الولاء والانتماء الوظيفي، ارتفاع الروح المعنوية، المهارات التي اكتسبها المتدرب

هـ- الظروف الخارجية: الظروف والأحداث التي تؤثر مباشرة في الفوائد المتوقعة من التدريب

و- الفترة الزمنية اللازمة للحصول على الفوائد : في المدى القصير، المدى الطويل، فوراً

تابع – تصميم برنامج تدريبي

إعداد المدرسين :

المدرّب عنصر هام وأساسي في العمل التدريبي، بل يتوقف نجاح العمل التدريبي وبلوغ الغايات المنشودة من البرنامج التدريبي على المدرّب نفسه من حيث المؤهلات والقدرات التي تعينه لتوصيل المعلومات وتلقين المتدربين،

تابع – تصميم برنامج تدريبي

والمدرّب ليس مجرد ناقل للمادة التدريبية ووسط سلبي في العملية، إنّما هو عنصر إيجابي يعمل في اتجاهين، الاتجاه الأول هو التأثير المباشر في المتدرّب، والاتجاه الثاني هو التأثير غير المباشر في رئيس المتدرّب وزملائه من خلال التغيير الذي يمكن إحداثه في سلوك ومهارات ومعارف المتدرّب التي ينقلها إلى موقع العمل بعد انتهاء التدريب، وهذا يوضح مشكلة الاعتماد كلياً على مدرّبين خارجيين لا تتاح لهم الفرصة للتفاعل مع المتدرّبين وزملاء المتدرّبين وغيرهم من أصحاب المصلحة من خارج المنظمة.

إذاً المدرّب جزء هام وأصيل في العمل التدريبي، لذا يجب أن تتوافر فيه مجموعة من الخصائص والمقومات الأساسية والرئيسية والتي قد لا تتوافر للشخص العادي.

8- دور أخصائي التدريب والتطوير في تنفيذ خطة التدريب والتطوير

- توفير الموارد اللازمة لتصميم البرنامج التدريبي
- تحديد مصادر التعليم الداخلية والخارجية
- توفير الدعم الفردي والمعلومات المرتدة
- أن يكونوا قدوة للآخرين في سعيهم لاكتساب المعارف والمهارات والقدرات الأساسية
- تطوير عمليات تعليمية مناسبة تأخذ في الحسبان أنماط التعلم الفردية، وتباين القدرات، وظروف العمل والحياة
- تحديد أنواع ومستويات المعارف والمهارات والقدرات التي يحتاجها الموظفون للحصول على أعلى مستويات الاداء

تابع - دور اخصائي التدريب والتطوير

في تنفيذ خطة التدريب والتطوير

- تهيئة الهياكل التنظيمية والظروف الملائمة، والمناخ التنظيمي الملائم للعملية التعليمية والتسهيل لمساعدة المتدربين لتحديد احتياجات التعلم والأهداف الخاصة بكل منهم
- المراجعة للتأكد من صحة توصيف الوظائف قبل البدء بتحديد الاحتياجات التدريبية
- التنفيذ لإدارة البرنامج التدريبي
- دور الاستشارة لتقديم النصيحة للمديرين التنفيذيين عن إمكانية مساعدة التدريب في رفع مستوى أداء العاملين
- دور الخدمة لإمداد الإدارة بتقارير دورية عن الأنشطة التدريبية التي تمت في المنظمة

9- عوامل انتقاء مراكز التدريب

عندما تقرر الشركة شراء البرنامج التدريبي أو جزء منه من جهة خارجية، لابد أن يتم ذلك في ضوء عدد من المعايير هي :

- 1- التكلفة: وتشير لسعر البرنامج مقارنة بمحتواه ونوعيته
- 2- الاعتمادات: بما فيها الشهادات والوثائق الأخرى التي تثبت خبرة الجهة الخارجية
- 3- الخلفية والخبرة : عدد سنوات العمل والخبرة في مجال معين
- 4- التجارب السابقة: العملاء السابقون لتلك الجهة، ومدى رضاهم عن خدماتها
- 6- طريقة التنفيذ: طرق وتقنيات التدريب المستخدمة

تابع - عوامل انتقاء مراكز التدريب

- 7- المحتوى: الموضوعات التي سيغطيها البرنامج التدريبي
- 8- المنتج الفعلي: بما فيها المظهر، والعينات، والتأكد من توافر البرنامج الإرشادي
- 9- النتائج: المتوقعة من البرنامج
- 10- الدعم: وخصوصاً فيما يتعلق بالتطبيق والمتابعة
- 11- متطلبات المنظمة: التطابق بين عرض الجهة الخارجية ومتطلبات المنظمة

10 – مرحلة التنفيذ

تعد المرحلة الثالثة من مراحل وخطوات برنامج تدريب وتنمية الموارد البشرية، ويتم فيها الإعلان عن البرامج وإلحاق المرشحين بها وإخطارهم بمواعيدها وتهيئة أماكن ومساعدات التدريب، ثم عقد وتقديم البرامج بحضور المتدربين لها وانتظامهم فيها، ثم إجراء الاختبارات اللازمة في نهاية كل برنامج تدريبي ومتابعة عملية التنفيذ للتأكد من تحقيق الأهداف التدريبية

تابع – مرحلة التنفيذ

يجب على المخطط أن يضع الإطار العام للإجراءات والخطوات التنفيذية للبرنامج التدريبي ومن أهم الخطوات التنفيذية ما يلي :

توقيت البرنامج : ويتضمن موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه، توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج، تنسيق التابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة

إعداد مكان البرنامج : يتضمن اختيار المكان وتهيئته وفقاً لمتطلبات البرنامج، تصميم طريقة جلوس المتدربين مع تحديد مكان المدرب، تحديد المستلزمات والوسائل والمعدات اللازمة والضرورية في كل برنامج.

تجهيز المطبوعات : ويشمل استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها إجراء الطباعة والتجليد ثم إجراءات التوزيع على المتدربين وفقاً للخطة العملية للبرنامج.

مرحلة تقييم فعالية التدريب

بعد الانتهاء من البرنامج يقوم المتدربون بتعبئة استمارات تقييم لفعالية البرامج التدريبية عن :

- علاقة الدورة بالأهداف العملية للموظف
- نوعية المادة التدريبية
- وقت ومكان التدريب والوسائل المستخدمة
- المدربين ومدى كفاءتهم

معايير تقييم أداء دورة تدريبية

- عامل الوقت

- 1- زمن تعطل المعدات
- 2- الزمن اللازم لاصلاح المعدة
- 3- الوقت المتطلب لإنجاز المشروع

- الإنتاجية

- 1- عدد الوحدات المنتجة
- 2- عدد الوحدات المباعة
- 3- عدد حسابات العملاء الجدد التي تم فتحها

معايير تقييم أداء دورة تدريبية

- التكلفة

1- تكاليف الوحدة

2- التكاليف التشغيلية

3- معدل تقليل التكلفة

- الجودة

1- نسب المنتج الغير قابلة للمواصفات

2- الهالك من عملية التشغيل

3- معدل الأخطاء

4- معدل عيوب المنتج

معايير تقييم أداء دورة تدريبية

- تم تخفيض الرفض من 11% إلى 7.4%
- تم تخفيض التغيب من 7% إلى 3.25%
- تم تخفيض معدل الدوران السنوي من 30% إلى 16%
- تم تخفيض شكاوي العملاء بنسبة 65%

طريقة حساب العائد من الاستثمار ROI

يتم حساب العائد من الاستثمار كما يلي :

$$\frac{\text{إجمالي الفائدة} - \text{إجمالي التكاليف}}{\text{إجمالي التكاليف}} \times 100$$

فمثلاً :

إذا كان صافي فوائد البرنامج هو 120,000 دولار وكان إجمالي التكاليف المتكبدة 100,000 دولار، إذا:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{(120,000 \text{ دولار} - 100,000 \text{ دولار})}{100,000 \text{ دولار}} \times 100 = 20\%$$

شكراً لكم