

آموزش کارکنان ، باید ها و نبایدها

مقدمه

حدود نیمی از مشاغلی که امروز در بسیاری از کشورها می‌بینیم در پنجاه سال پیش، وجود نداشته است. تغییر چندباره فعالیت حرفه‌ای در طول عمر کاری ، برای مردم روزبه روز عادی تر می‌شود. این احتمال که فرد جوانی مهارتی را بیاموزد و آن را تا حدود سی سال کار خود بدون تغییر بنیادی ادامه دهد دیگر بسیار ضعیف ، یا به کلی محال است. در جامعه‌ای که به سرعت در حال دگرگونی است آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید برایش منابعی را در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشته باشد .

مدیران سازمانی، ناگزیرند به موقعیت و موفقیت سازمان خود بیندیشند و یکی از فرایندهای پیش رو برای بالاتر بردن رشد علمی سازمان حضور کارکنان در دوره های آموزشی ضمن خدمت است. متخصصان معتقدند دوره های آموزشی ضمن خدمت می تواند قابلیت های دانشی و مهارتی و نگرش مناسبی را در کارکنان پرورش دهد. با این همه، گاه عوامل زمینه ساز تغییر رفتار در کارکنان را مورد غفلت قرار می دهند، که چنین غفلتی تمام تلاشهای آنان را در راستای بهبود سازمان با ناکامی روبرو می سازد .

تعاریف آموزش و توان افزایی

اکثر مدیران تصور می کنند که با مفهوم توان افزایی آشنا هستند درحالی که فقط تعداد محدودی از آنان با مفهوم و کاربردش آشنایند. اگر از ۱۰۰ نفر درباره معنی توان افزایی سوال کنید، شاید با ۱۰۰ پاسخ متفاوت مواجه شوید. بسیاری از سازمانها علاقه دارند فرایند توان افزایی را اجرا کنند ، زیرا معتقدند کارکنان توانمند می توانند در نیل به اهداف موثر باشند. بنابراین، لازم است تعاریفی از توان افزایی عنوان شود :

- ۱- توان افزایی ، واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به کارکنان است .
- ۲- توان افزایی فرایند توسعه است، باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل، ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان شده و آنان قادرند عوامل محیطی را شناسایی و تحت کنترل بگیرند.
- ۳- توان افزایی اعطای اختیار تصمیم گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است.
- ۴- توان افزایی فقط دادن قدرت به کارکنان نیست، بلکه موجب می شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. توان افزایی فرایندی ارزشی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین ترین رده امتداد دارد.
- ۵- توان افزایی محیطی را به وجود می آورد تا کارکنان بتوانند با اختیارات بیشتر کار کرده و در فرایند تغییر و بهبود تولید ، نقش داشته باشند ، نیازشان به سرپرست مستقیم کاهش یافته و در تحقق اهداف سازمان مشارکت داشته باشند .

۶- توان افزایشی فرایندی است که موجب رشد کارکنان می شود. کارکنان توانمند قادرند راه حل های مناسب برای حل مشکلات پیدا کنند.

۷- توان افزایشی با اعمال فشار مدیران و دستورالعمل ها تحقق نمی یابد بلکه فرایندی است که لازمه اش پذیرش فرهنگ توانمندسازی و مشارکت کارکنان است.

آموزش یکی از پیچیده ترین وظایف در اداره امور هر سازمان و به ویژه در مدیریت نیروی انسانی است. پس از نظام جذب، نظام بهسازی و به کارگیری مناسب منابع انسانی قرار دارد. در حقیقت آموزش از مهم ترین اقدامات و برنامه های هر سازمانی بوده و نظام آموزشی تکمیل کننده نظام استخدامی به شمار می رود و باعث توانمندی نیروی انسانی فعلی شده و موفقیت های آتی را تضمین می کند. آموزش و بهسازی باعث بینش و بصیرت عمیق تر، دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر انسان های شاغل در سازمان برای اجرای وظایف محوله شده و در نتیجه موجب نیل به هدف های سازمانی با کارآیی و ثمربخشی بهتر و بیشتر است.

اهداف و مقاصد توان افزایشی

هر سازمانی در سیاست گذاری های خود برای آموزش و توان افزایشی کارکنانش اهداف و مقاصد خاصی را جستجو می کند که البته با توجه به ماهیت وجودی و اهداف کلان آن سازمان، این اهداف می تواند متغیر و متفاوت باشد. اما با این حال آموزش و توان افزایشی کارکنان را می توان خواسته مشترک همه سازمان ها قلمداد کرد و این خواسته از دلایل یکسانی نیز پیروی می کند. مهم ترین مواردی که به عنوان مقاصد نسبتاً مشترک سازمان ها و نظام های مختلف در خصوص آموزش ضمن خدمت قابل ذکر است بشرح زیر می باشد:

هماهنگ و همسو نمودن کارکنان با سازمان: این امر از یک سو برای تحقق اهداف سازمان و دستیابی به سیاست ها و خط مشی های تعیین شده برای مؤسسه دارای اهمیت است و از سوی دیگر پیشرفت شغلی و حرفه ای فرد در سازمان در گرو آگاهی وی از انتظارات مقامات مافوق و نحوه انجام تکالیف و مسئولیت های شغلی است.

افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان: مسئله برانگیختن کارکنان برای انجام وظایف شغلی یکی از مهمترین دل مشغولی های مدیران سازمان ها می باشد. برای آنکه روحیه کارکنان تقویت شود و رضایت آنان از مسئولیت شان افزایش یابد، نظریات گوناگونی ارائه شده است. از جمله این نظریات، نظریه هرم سلسله مراتبی نیازهای مازلو است. از نقطه نظر وی، برطرف کردن نیازهای سطوح بالا نقش بسیار مهمی در انگیزش و فزونی رضایت شغلی افراد در جهت انجام وظایف شغلی دارد.

کاهش حوادث و ضایعات کاری: در بسیاری از مؤسسات، حوادث کاری عمدتاً بواسطه عدم آگاهی و مهارت کافی کارکنان رخ می دهد. این بیان خصوصاً در مورد کسانی که با ابزارها و تجهیزات حساس و توأم با خطر در کارخانجات سروکار دارند، مصداق بیشتری دارد. علاوه بر حوادث مختلف که بواسطه فقدان مهارت و دانش افراد بوجود می آید، ضایعات کاری و افزایش

هزینه‌های سازمان نیز از جمله نتایج نقصان دانش و توانش نیروی انسانی در سازمان‌ها می‌باشد. بنابراین ضرورت دارد با توجه به مسائل مطرح شده و همچنین عواقب آنها نظیر تنبیه، توبیخ، اخراج و... که عمدتاً بواسطه عدم آگاهی افراد از سیاست‌ها، انتظارات و توقعات سازمان و نیز عدم آشنائی با انجام بهینه وظایف و تکالیف شغلی است، آموزش ضمن خدمت بطور جدی مورد توجه سازمان‌ها قرار گیرد.

بهنگام سازی دانش و توانش نیروی انسانی در سازمان: شالوده افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها مستلزم تاکید بر نیروی انسانی از نظر کیفی و ممانعت از نابهنگام شدن افراد در حرفه‌شان می‌باشد. بنا به تعریف، نابهنگامی در حرفه عبارت است از تقلیل کارآیی در انجام کار در طول زمان و بالاخره فقدان دانش یا مهارت نوین است. این مسئله باعث می‌شود که فرد به دلایل مختلف از لحاظ حرفه‌ای فرسوده شود و قادر به انجام وظایف و تکالیف سازمانی نباشد. اگر چه تمامی عوامل ایجادکننده نابهنگامی در حرفه را نمی‌توان از طریق آموزش برطرف ساخت، اما بدون شک آموزش ضمن خدمت کارکنان از طریق بهسازی و نوسازی دانش و توانایی افراد، نقش مهمی در بهنگام‌سازی آنان دارد.

کمک به تغییر و تحولات سازمانی: تغییر و تحولاتی که در محیط سازمان بوقوع می‌پیوندد، عمدتاً مستلزم آماده‌سازی پرسنل و نیروی انسانی است. نکته اساسی در ارتباط با تغییرات سازمانی، مقاومت کارکنان در مقابل آن است. کارکنان سازمان‌ها ممکن است به دلایل مختلفی نظیر دل مشغولی اطلاعاتی، نگرانی درباره موفقیت، مقام و وضعیت مالی خود در وضعیت جدید، نگرانی درباره ناتوانی در انجام وظایف، و دلایل متعدد دیگر در مقابل تغییرات مقاومت کنند. به این دلیل به غیر از تدابیر دیگر نظیر مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی تغییر و آموزش و توجیه پرسنل نیز نقش بسیار مهمی را در موفقیت تغییرات ایفاء می‌نماید. بنابراین از جمله مهمترین وظایف آموزش ضمن خدمت در سازمان‌ها، کمک به تغییرات سازمانی است.

انطباق با شرایط، اوضاع و احوال اجتماعی: تمامی سازمان‌های معاصر در محیطی فعالیت می‌کنند که از لحاظ فرهنگی دارای ارزش‌ها و ایدئولوژی ویژه‌ای هستند. موفقیت بسیاری از آنها در گرو شناخت این چگونگی اجتماعی و انطباق بهینه با آن است. محیط اجتماعی سازمان‌ها حوزه عمل و میدان فعالیت سازمان‌ها را تا حدود زیادی تعیین می‌نماید و می‌توان آنرا فراسیستم اجتماعی معرفی کرد. بنابراین شناخت این فراسیستم و درک عمیق آن برای تمامی کارکنان سازمان‌ها خصوصاً مدیران و تصمیم‌گیرندگان سطوح عالی سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است.

تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان: در حقیقت توفیق سازمان در دستیابی به اهداف تعیین شده تا حد زیادی تابع فضای اعتماد و تفاهم متقابل در محیط کار، افزایش میزان همکاری کارکنان با یکدیگر، افزایش میزان همکاری کارکنان با سرپرستان و مدیران و مهمتر از همه ایجاد هماهنگی در نحوه انجام امور سازمان در واحدهای مختلف می‌باشد. به نظر می‌رسد یکی از راههای ایجاد هماهنگی و همدلی، استفاده از آموزش‌های ضمن خدمت می‌باشد که از یکسو زمینه تماس متقابل کارکنان با یکدیگر در محیط آموزشی را فراهم می‌سازد و از سوی دیگر و از طریق افزایش دانش و اطلاعات شغلی، برداشت‌ها و علایق حرفه‌ای تقریباً یکسانی را در آنها ایجاد می‌کند.

آنچه قابل ذکر است اینست که تاکید بر هر یک از اهداف نامبرده بر حسب شرایط و ویژگی های زمانی متفاوت خواهد بود. به این معنی که در شرایط خاص ممکن است برای برخی از این اهداف نسبت به سایر اهداف اهمیت بیشتری قایل شد.

شرایط مورد نیاز برای آموزش کارکنان

در واقع آموزش یک استراتژی است که با هدفی خاص و جهتی مشخص در طول زمان اجراء می شود. می توان آموزش را جریانی دانست که طی آن کارکنان مهارت ها، طرز تلقی ها و گرایش های مناسب را جهت ایفای نقش خاصی می آموزند. در جریان آموزش معلومات در ذهن فرد جایگزین شده و با آگاهی های قبلی فرد تلفیق می شوند، و در نتیجه در رفتار و دید فرد تغییراتی مثبت بوجود می آید.

بدین ترتیب کارکنان می توانند وظایف شغلی خود را در زمان حال و آینده با کارآیی و اثربخشی بیشتری انجام دهند. برای آن که در رفتار کارکنان از جنبه های دانشی، نگرشی و مهارتی تغییری پدید آید، فراهم شدن شرایط زیر ضروری است:

کارکنان خود را ناگزیر از تغییر بدانند: به دیگر سخن، کارکنان انگیزه تغییر در خود و رفتارشان را داشته باشند. با توجه به سرعت رشد علم در جهان همه انسان ها باید خود را با شرایط جدید و امروزی وفق دهند. در جهان کنونی هر چیزی تاریخ مصرفی دارد حتی مدرک تحصیلی و اگر آن نیز به روز نشود از درجه اعتبار ساقط می شود. پس لازم است کارکنان برای هر وظیفه ای که بر عهده می گیرند تخصص به روز آن وظیفه را داشته باشند.

کارکنان از وظایف محوله و کاری که باید انجام دهند آگاه باشند: فقدان یا کمبود آگاهی نسبت به وظیفه و شیوه انجام دادن آن، مانعی برای گرایش به تغییر در رفتارهای موجود است. در واقع کلیه کارکنان باید دارای شرح وظیفه مکتوب و شفاف باشند. این وظیفه مدیریت منابع انسانی هر سازمانی است که به عنوان کارفرما برای هر شغل و پست شرح وظیفه شفاف و مکتوبی ارائه نماید.

کارکنان باید در جایگاه شغلی متناسب با قابلیت های شخصی و توانمندی های عملیاتی قرار گرفته باشند: کارکنانی که ارتباط بین علایق و تحصیلات و نیز آینده شغلی خود با دوره آموزش طراحی شده نمی یابند غالباً در دوره های آموزشی شرکت نکرده و یا در صورت شرکت انگیزه ای برای یادگیری نشان نمی دهند. شاید مهمترین دلیل عدم رغبت به حضور فعال در این دوره ها بر می گردد به نحوه انتخاب و جذب مستخدم توسط مدیریت منابع انسانی. متأسفانه در بسیاری از سیستم های اداری کشور این مشکل بصورت حاد وجود دارد که افراد در جایگاه های تخصصی خود نیستند پس بنابراین فقدان آموزش احساس می شود. لیکن با آموزش های کوتاه مدت که به منظور به روز کردن آموخته های قبلی است نیز نمی توان به آنچه خواسته کارفرماست رسید.

تغییر در رفتار نیازمند پاداش است: «تغییر» نتیجه یک فرآیند است؛ اگر کارکنان از نتیجه تغییر متفع نگردند و آثار آن را در رشد شخصی و پیشرفت شغلی خود احساس نکنند برای «تغییر رفتار» برانگیخته نمی شوند. دوره های آموزشی باید قدرت آن را داشته باشند که ضرورت تغییر را به کارکنان نشان دهند و همچنین، در چارچوب دوره های آموزشی است که کارکنان باید از

وظایفی که دارند و شیوه هایی که برای برآوردن انتظارات شغلی وجود دارد آگاه شوند . ایجاد شرایط شغلی مناسب به عهده سرپرست است و بنا به تناسب وظیفه و حساسیت آن ، کارکنان باید تقویت و از پاداش شایسته بهره مند شوند . اگر تفاوتی مابین آنکه در دوره های آموزشی شرکت می نماید و دانسته ها را بکار می گیرد با آنکه در این نوع دوره ها شرکت نمی کند قائل نگردیم مسلم است که دیگر انگیزه ای نیز برای کسب علم و دانش بوجود نخواهد آمد همانطور که قرآن کریم می فرماید آیا برابرند آنان که می دانند با آنان که نمی دانند؟ این آیه تفاوت می گذارد بین عالم و جاهل.

" انتقادی که به نظام های ابلاغی آموزش کارکنان به دستگاه های اجرایی در ایران وارد است ، پیش بینی امتیاز و پاداش برای گذراندن دوره های آموزشی و ارائه گواهینامه است و نه برای تغییر رفتار و بهبود عملکرد . "

منابع :

- ۱- اهمیت آموزش های ضمن خدمت در سازمان ها . نویسنده : محمدرضا خوشنویس زاده . سال انتشار : ۱۳۸۷
- ۲- دنباله روی مرام من نیست . نویسنده : استان شی . مترجم : جهانشاه میرزاییگی . انتشارات انستیتوایزایران .
- ۳- حفظ کارکنان توانمند، راهبرد اصلی مدیران موفق . نویسنده : افشین فتح‌اللهی . سال انتشار : ۱۳۸۵
- ۴- سیستم های توسعه منابع انسانی . نویسنده : خدایار بیلی ، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی ، آبان ۱۳۸۲.
- ۵- نظام آموزش کارکنان . نویسنده : سید صدرالدین دولت صدری . سال انتشار ۱۳۸۳ .
- ۶- آموزش کارکنان با شیوه های نوین . نویسنده : علیرضا فتحعلی .