



## ضرورت و نقش آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه

مقاله

پزشکی طی تمام تاریخ تا سال ۲۰۰۰ میلادی به اندازه سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۵ بوده است یعنی طی ۵ سال دانش پزشکی دو برابر شده است.

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 روز به روز عادی‌تر 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.

بررسی‌ها نشان داده است که آموزش کارکنان منجر به حفظ تداوم و بقای سازمان شده است. یک بررسی سه ساله در سنگاپور نشان داده است که ۱۷ درصد شرکت‌های تجاری و صنعتی این کشور ورشکست شده‌اند در حالی که این نسبت در مورد شرکت‌هایی که برنامه آموزش کارکنان را انجام داده‌اند کمتر از ۱ درصد بوده است. همچنین طبق آمار انجمن مدیریت آمریکا تا سال ۲۰۰۰ هفتاد و پنج درصد همه کارگران کنونی آن کشور نیاز به بازآموزی داشته‌اند. در کشور سوئد نیز برای پاسخگویی به چنین دگرگونی‌هایی سیاست فعال نگهداشتن نیروی انسانی را در پیش گرفته و سالانه ۲ تا ۳ درصد از تولید ویژه ملی خود را برای بازآموزی صاحبان مشاغل هزینه می‌کند. از این رو پندار سنتی که دوره کودکی، نوجوانی و جوانی را تنها برای آموختن می‌داند منسوخ گردید و اکنون تنها با یادگیری پیوسته و پایدار می‌توان با دگرگونی‌های فن‌شناختی و سرشت اشتغال در جامعه متحول سازگار و همراه شد.

رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیطی، به‌طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. بنابراین آموزش و بهسازی، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده به وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است.

در گذشته چنین گمان می‌رفت که زمان آموختن با زمان کارکردن و زندگی کردن از هم جدا هستند و بنابراین برای آن‌ها آموزشی در خور توجه بود که پیش از آغاز کار به افراد داده می‌شد. بر این گمان انسان برای زمانی می‌آموزد و سپس به زندگی و کار مولد و سودمند می‌پردازد و زمانی که کار و زندگی آغاز می‌شود، دیگر برای آموزش و پرورش جایی در خور توجه وجود ندارد. این اندیشه اکنون اعتبار ندارد و آموزش و پرورش با زیستن انسان همراه شده است (زگهوار تا گوردانش بجو). به‌نحوی که همه مردم برای همه وقت باید به آموختن بپردازند و از تازه‌های دانش بشری خود را تازه سازند و با نیرو و آگاهی بیشتر زندگی سودمند را دنبال کنند.

### آموزش ضمن خدمت

در حال حاضر آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان‌های مختلف از جایگاه خاصی برخوردار است زیرا در چند دهه اخیر بیش از هر دوران دیگر در طول تاریخ بشری، علوم و تکنولوژی پیشرفت نموده است. این تحول و دگرگونی به‌حدی است که عصر حاضر را عصر نیم عمر اطلاعات نامیده‌اند. یعنی دورانی که در هر ۵ سال، نیمی از اطلاعات بشری منسوخ گردیده و اطلاعات و دانش جدید جایگزین آن می‌گردد. به‌عنوان مثال دانش و اطلاعات

از پژوهش‌هایی که به عمل آمده است چنین به دست می‌آید که عمر سودمند دانش مهندسی فرهیختگان دانشکده مهندسی از آغاز به کار برابر شانزده ماه است. پس از این زمان آنان باید به آموزش‌های تکمیلی و ضمن خدمت روی آورند. در برخی از بنگاه‌های پژوهشی ارزش معتبر برای گواهینامه‌های علمی دانشگاهی تنها سه تا پنج سال است. هرگاه دارندگان این گواهینامه‌ها پس از سه تا پنج سال آموزش خود را دنبال نکنند از ارزش علمی آموزش‌های پیشین آنان کاسته خواهد شد (آموزش مداوم پزشکان شرط ادامه فعالیت حرفه‌ای آنان می‌باشد).

آموزش همواره به‌عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت مدنظر قرار می‌گیرد و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان را تشکیل می‌دهد. بدین جهت به‌منظور تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره‌گیری هر چه مؤثرتر از این نیرو، بی‌شک آموزش یکی از مهمترین و مؤثرترین تدابیر و عوامل برای بهبود امور سازمان به‌شمار می‌رود. لازم به تذکر است که آموزش یک وظیفه اساسی در سازمانها و یک فرآیند مداوم و همیشگی است و موقت و تمام شدنی نیست. کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان، اعم از مشاغل ساده یا مشاغل پیچیده - مدیر یا زیردست - محتاج آموزش و یادگیری و کسب دانش و مهارت‌های جدید هستند و باید همواره برای بهتر انجام دادن کار خود از هر نوع که باشد، روشها و اطلاعات جدیدی کسب نمایند و مضافاً اینکه هر وقت شغل کارکنان تغییر پیدا کند، لازم است اطلاعات و مهارت‌های جدیدی برای ابقای موفقیت آمیز وظایف شغل مربوطه را فرا بگیرد.

برنامه‌های آموزش کارکنان در یک سازمان می‌تواند نیاز به نیروی انسانی متخصص در آینده را نیز رفع کند و تضمینی برای حل مشکلات کارکنان باشد.

#### دلایل نیاز به آموزش کارکنان

با توجه به آنچه ذکر شد، می‌توان عواملی را که آموزش کارکنان را ضروری ساخته است، به قرار ذیل دسته بندی کرد:

- شتاب فزاینده علوم بشری در تمام زمینه‌ها؛
- پیشرفت روزافزون تکنولوژی؛
- پیچیدگی سازمان به دلیل ماشینی شدن؛
- تغییر شغل یا جابجای شغلی؛
- روابط انسانی و مشکلات انسانی؛
- ارتقاء و ترفیع کارکنان؛
- اصلاح عملکرد شغلی کارکنان تازه استخدام؛
- بهره‌وری و کاهش حوادث کاری؛
- نیازهای تخصصی و حرفه‌ای نیروی انسانی.

اهداف آموزش ضمن خدمت

مهم‌ترین مواردی که به‌عنوان مقاصد نسبتاً مشترک سازمان‌ها و

نظام‌های مختلف در خصوص آموزش ضمن خدمت قابل ذکر است به شرح زیر می‌باشد.

هماهنگ و همسو نمودن کارکنان با سازمان: این امر از یک سو برای تحقق اهداف سازمان و دستیابی به سیاست‌ها و خط‌مشی‌های تعیین شده برای مؤسسه دارای اهمیت است و از سوی دیگر پیشرفت شغلی و حرفه‌ای فرد در سازمان در گرو آگاهی وی از انتظارات مقامات مافوق و نحوه انجام تکالیف و مسئولیت‌های شغلی است.

افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان: مسئله برانگیختن کارکنان برای انجام وظایف شغلی یکی از مهمترین دلمشغولی‌های مدیران سازمان‌ها می‌باشد. برای آنکه روحیه کارکنان تقویت شود و رضایت آنان از حرفه‌اشان 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 عمده‌تاً به‌واسطه عدم آگاهی و مهارت کافی کارکنان رخ می‌دهد. این بیان خصوصاً در مورد کسانی که با ابزارها و تجهیزات حساس و توام با خطر در کارخانجات سروکار دارند، مصداق بیشتری دارد. علاوه بر حوادث مختلف که به‌واسطه فقدان مهارت و دانش افراد به‌وجود می‌آید، ضایعات کاری و افزایش هزینه‌های سازمان نیز از جمله نتایج نقصان دانش و توانایی نیروی انسانی در سازمان‌ها می‌باشد. بنابراین ضرورت دارد با توجه به مسائل مطرح شده و همچنین عواقب آن‌ها نظیر تنبیه، توبیخ، اخراج و... که عمده‌تاً به‌واسطه عدم آگاهی افراد از سیاست‌ها، انتظارات و توقعات سازمان و نیز عدم آشنائی با انجام بهینه وظایف و تکالیف شغلی است، آموزش ضمن خدمت به‌طور جدی مورد توجه سازمان‌ها قرار گیرد.

بهنگام سازی دانش و توانایی 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 کارایی 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 به‌وقوع می‌پیوندد، عمده‌تاً 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 دلمشغولی 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 که می‌توان آنرا فراسیستم اجتماعی - در عین حال حوزه عمل و میدان فعالیت سازمان‌ها را تا حدود زیادی تعیین می‌نماید- دانست. بنابراین شناخت این فراسیستم و درک عمیق آن برای تمامی کارکنان سازمان‌ها خصوصاً مدیران و تصمیم‌گیرندگان سطوح عالی سازمان از اهمیت فوق العاده‌ای 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 این است که تاکید بر هر یک از اهداف نامبرده بر حسب شرایط و ویژگی‌های زمانی متفاوت خواهد بود. به این معنی که در شرایط خاص ممکن است بر برخی از این اهداف نسبت به سایر اهداف اهمیت بیشتری قائل شد.

### جمع بندی

چنانچه در بالا شرح داده شد واقعیت این است که در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت است، نیروی انسانی است. به‌طوری که اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می‌کند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر. این منابع انسانی هستند که سرمایه‌ها را متمرکز می‌سازند، از منابع طبیعی

بهره‌برداری می‌کنند، سازمان‌های اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را به وجود می‌آورند و توسعه ملی را پیش می‌برند. کشوری که نتواند مهارت‌ها و دانش مردمش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به نحو مؤثری بهره‌برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد. بنابراین چنانچه کارکنان آموزش مرتبط با شرح وظائف ببینند بهتر می‌توانند در ارتقاء سطح کارایی سهیم باشند و سرپرستان و مدیران به نظارت زیاد در مورد زیردستان خود نیاز نخواهند داشت و در عین حال می‌توانند آن‌ها را برای احراز مشاغل بالاتر و پرمسئولیت آماده سازند، زیرا کارکنان در پرتو آموزش صحیح است که می‌توانند وظایف خود را به نحو مطلوب انجام دهند. لذا در جهت اهداف سازمانی دانشگاه که همانا بسط علم و دانش است نیروی انسانی زبده، کارآمد و با دانش روز ضروری و الزامی است. در نتیجه برای تحقق برنامه‌های خرد و کلان در کوتاه مدت، میان مدت و دراز مدت بهره بردن از نیروی انسانی دانا و توانا با اولویت دانایی محوری راه گشا خواهد بود و در اینجا است که برخورداری نیروی انسانی از آموزش‌های مستمر و کاربردی در اثر بخشی و بهروری تام از امکانات و داشته‌ها میسر می‌شود. در این صورت است که علاوه بر دانشگاهی بالنده، جامعه ای با نیروی کاری توانا را شاهد خواهیم بود.

### منابع

- ابطحی، سیدحسین، آموزش و بهسازی منابع انسانی، تهران: انتشارات سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۷۴.
- الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، چاپ هشتم، تهران: انتشارات نشر نی، ۱۳۷۴.
- بزاز جزایری، سیداحمد، آموزش کارکنان به عنوان ضرورتی شناخته‌شده در سازمان‌های اداری و صنعتی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳.
- جعفری، رضا، روحیه و رضایت از کار، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۷۰.
- زاهدی، شمس‌السادات، آموزش در ارتباط با توسعه، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۹.
- تیلور، فردریک وینسلو، اصول مدیریت علمی، ترجمه محمدعلی طوسی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰
- گروهی از اساتید مدیریت، شیوه‌های عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵.

محمد امین جلیل وند

مسئول آموزش معاونت پژوهشی دانشگاه تهران