

پرورش منابع انسانی با نظام آموزشی جامع

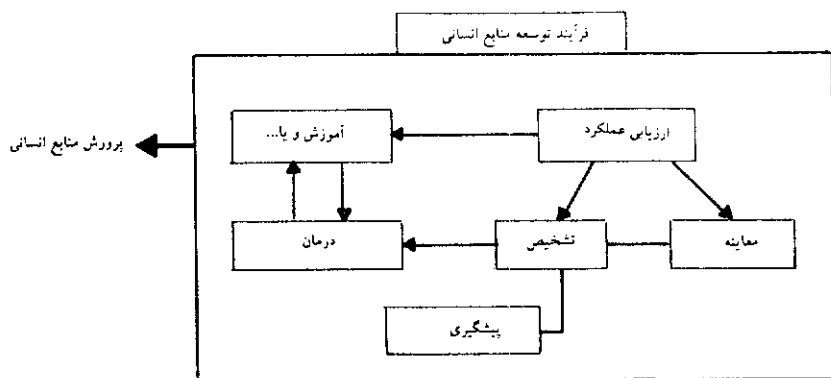
از: ایرج سلطانی

امروزه یکی از عوامل اصلی ارزیابی عملکرد مدیران سازمان‌ها نحوه و میزان پرورش و توسعه افراد زیردست خود است، یعنی یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌های مختلف تولیدی، بازرگانی، آموزشی،... در کنار تولید کالا یا ارائه خدمات، تربیت افرادی است که بتوانند افراد تاثیرگذاری بر مدیریت سازمان و جامعه باشند. براین اساس مدیران بایستی از طریق بکارگیری مکسایم‌های مختلفی به صورت جدی و حساب‌شده در انجام این کار مهم اهتمام ورزند و تلاش خود را دائماً افزایش دهند زیرا رمز موفقیت آنها در تکنولوژی پیچیده و پیشرفته نیست بلکه از طریق انسان‌های فهیم و با فکر و پرورش یافته می‌توانند در دنیای پرقابلی فعلی به حیات خود ادامه و در جهت پویایی سازمان گام بردارند. وقتی بحث از پرورش منابع انسانی می‌شود عمده‌تاً آموزشهای فنی، حرفه‌ای و مهارتی در ذهن مدیران سازمان تداعی می‌شود که البته این نوع آموزش‌ها به سهم خود در سمت‌دهی به پرورش منابع انسانی نقش قابل توجهی را بازی می‌کنند ولی آنچه مسلم است پرورش منابع انسانی تک‌بعدی نیست و بایستی افراد سازمان بطور همه‌جانبه پرورش یابند تا بهتر بتوانند توانمندی‌های فکری، جسمی، عاطفی، خانوادگی و... انسجام و عملکرد مفیدی را تولید نمایند. براین اساس در این مقاله سعی بر آن است ضمن ارائه تصویری روشن از پرورش منابع انسانی تحقق آن بطور عملی در قالب نظام آموزش جامع که به صورت یک مدل ادراکی ارائه شده تبیین گردد. امید است با توجه به نقش محوری پرورش منابع انسانی در تحقق اهداف سازمانی مورد توجه مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها قرار گیرد.

اینکه آموزش در پرورش منابع انسانی نقش دارد برهیچ‌کس پوشیده نیست. توسعه منابع انسانی یکی از مولفه‌های پویایی مدیریت سازمان و مخصوصاً سازمانهای تولیدی و صنعتی محسوب می‌شود یعنی در سازمان افراد بایستی دائماً در حال پرورش و تعالی خود باشند. در مورد توسعه منابع انسانی تعاریف متعدد است. به اعتقاد دکتر «نادلر» استاد دانشگاه

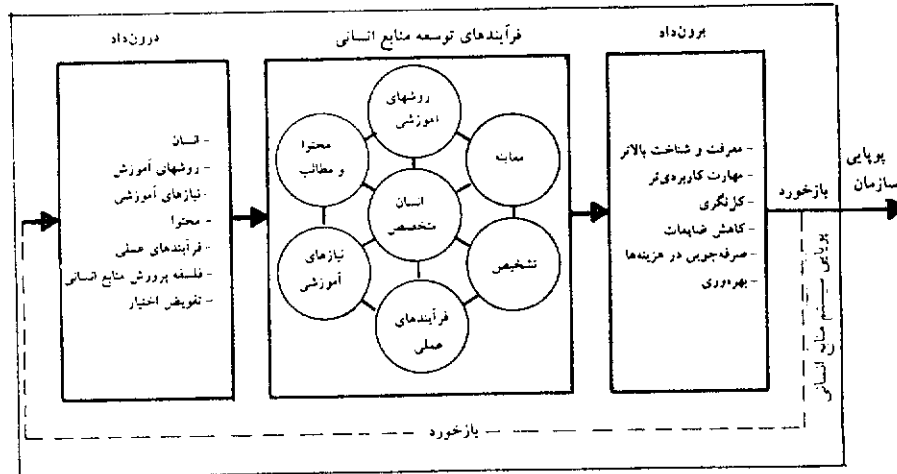
«جورج واشنگتن» آمریکا و متخصص آموزشی بزرگسالان، توسعه منابع انسانی عبارتست از آموزشهای منظم، در مدت زمان معین به منظور افزایش احتمالی رشد افراد در انجام وظایف خود^(۱). اولین تعریفی که وی برای واژه توسعه نیروی انسانی ارائه داده این بوده: «سازمان‌دادن تجارب یادگیری در زمانی خاص و به منظور افزایش و امکان اصلاح نحوه انجام‌دادن کار». می‌توان گفت که توسعه نیروی انسانی، منحصرأ به یادگیری تدارک دیده شده به وسیله کارفرما برای کارکنانش و یا برای افراد غیرشاغل در سازمان مربوط می‌شود که البته این به هدفهای سازمان بستگی دارد.^(۲) برای اینکه کارکنان بتوانند وظایف و مسئولیت‌های خود را با کارایی و عملکرد بهتر انجام دهند لازم است مدیران در جهت آموزشی و ارشاد کارکنان برنامه‌ریزی جامع داشته باشند. مدیران بایستی قابلیت و توانایی‌های فعلی کارکنان را شناخته و جهت توسعه و تکامل آنها گام بردارند. در دنیای متحول و متغیر کنونی، افزایش دانش و بهبود مهارت‌های فردی و سازمانی کارکنان اجتناب‌ناپذیر است و سازمان‌هایی که در زمینه بالابردن دانش و مهارت کارکنان خود برنامه‌ریزی نکنند با دشواری مواجه خواهند شد. هرچه کارگران و کارکنان یک شرکت یا سازمان، ماهرتر و آگاه‌تر باشند تلاش مدیریت برای بهبود بهره‌وری و عملکرد کارکنان ثمره بیشتری خواهد داشت و بهبود در عملکرد مدیران و کارکنان به ارزش افزوده اقتصادی بیشتر منجر می‌شود^(۳) و این در گرو پرورش و توسعه منابع انسانی است که به عنوان یک عامل ضروری دائماً بایستی بدان توجه خاصی

معطوف شود. در مفهوم توسعه و پرورش منابع انسانی هدف ایجاد مهارت‌هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و با مسئولیت سنگین‌تر آماده کند. بنابراین برنامه‌های آموزشی توسعه منابع انسانی به منظور رشد افراد بدون ارتباط با مشاغل جاری یا آتی سازمانی است. این بدان معنی نیست که نتیجه حاصل از برنامه‌های آموزشی توسعه در مشاغل جاری یا آتی افراد سازمان بدون استفاده باشد.^(۴) بلکه برنامه‌های آموزشی توسعه در حقیقت برای بالابردن آگاهی عمومی کارکنان سازمان نسبت به تحولات جامعه طراحی می‌شوند و در یک کلام، هدف برنامه‌های آموزشی توسعه این است که سازمان را همیشه زنده و پابرجا نگهدارد تا روند انطباق و تغییر روش‌ها و سیاست‌ها در سازمان به سهولت انجام پذیرد.^(۵) آموزش و پرورش کارکنان سازمان در حقیقت یک برنامه‌ریزی بلندمدت برای بالابردن توان و کاردانی نظام و رویارویی با نیازهای کنونی و آینده جامعه و سازمان است. از این رو باید همواره توجه داشت که برنامه‌های آموزشی و پرورشی کارکنان جز در مواردی معین و محدود با نتایج و آثار بلندمدت ارتباط دارد و سازمان و یا افراد آنرا برای پذیرش مسئولیت‌های دشوار و سنگین آینده آماده می‌سازد.^(۶) فرآیند توسعه منابع انسانی ارتباط تنگاتنگی با ارزیابی عملکرد دارد و فلسفه این ارتباط در این است که ارزیابی عملکرد توسعه و پرورش منابع انسانی را جهت‌دار و هدف‌دار می‌کند. در سازمان اگر پرورش منابع انسانی و آموزش زیاد انجام شود ولی هدف‌دار نباشد سودی ندارد بنابراین یکی از ابزارهای مهم هدف‌دارکردن توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان می‌باشد که رابطه و نحوه کمک آن به توسعه منابع انسانی در نمودار زیر نشان داده می‌شود:



همانطوری که در شکل نشان داده شده توسعه منابع انسانی دارای فرآیندی مشتعل بر معاینه، تشخیص، پیشگیری و درمان است. برای اینکه این فرآیند بطور کامل منجر به توسعه منابع انسانی گردد، ارزیابی عملکرد بایستی رابطه تنگاتنگی با آموزش نیروی انسانی داشته باشد. ارتباط ارزیابی عملکرد با آموزش همانند ارتباط دویال یک کبوتر است. یعنی برای اینکه توسعه منابع انسانی جهت‌دار و هدف‌دار صورت گیرد کار معاینه و تشخیص را ارزیابی عملکرد انجام می‌دهد تا نارسایی‌ها و نقاط ضعف و موارد و جنبه‌هایی که نیاز به اصلاح و تقویت دارد در کارکنان سازمان مشخص شود. کار پیشگیری و درمان را آموزش از طریق برقراری آموزش‌های رسمی و غیررسمی و کوتاه‌مدت و بلندمدت انجام می‌دهد. آموزش‌هایی که برای انجام اقدامات پیشگیرانه و درمانی به‌منظور توسعه منابع انسانی انجام می‌گیرد در شکل زیر نشان داده می‌شود.^(۷)

توسعه و پرورش منابع انسانی در سازمان‌های صنعتی و تولیدی را می‌توان به‌عنوان یک سیستم پویا پیاده‌سازی کرد تا نهایتاً سازمان به‌وسیله افراد پرورش یافته پویاتر شود. در شکل زیر سیستم پرورش منابع انسانی نشان داده می‌شود:



ویژگی‌ها و ابعاد نظام آموزشی جامع در پرورش منابع انسانی سازمان‌ها

۱- در نظام آموزشی جامع تنها به آموزش‌های رسمی و کلاسیک و کاربردی اکتفا نمی‌شود بلکه فرآیند خودآموزشی پیاده‌سازی می‌گردد. زیرا اعتقاد براین است که انسان‌ها دارای نیروی خلاق هستند و خودشان می‌توانند خود و دیگران را پرورش دهند. این کار می‌تواند از طریق ترویج فرهنگ کتابخوانی و دادن کتاب به افراد عملی شود و افراد سازمان مخصوصاً مدیران از این طریق خودآموزی کنند. بدین ترتیب نظام آموزش جامع با خودآموزی، سازمان را تبدیل به یک سازمان یادگیرنده می‌کند که کارکنان یادگیرنده و خلاق دارد. انسان رشد یافته و خلاق فراتر از انسان دانش‌آموخته و ماهر است. انسان‌های خلاق و فراگیرنده در یک فرآیند دائمی یادگیری زندگی می‌کنند. آنها می‌آموزند و تجربه می‌کنند و از یادگیری و دانستن ارضا می‌شوند. برای آنان یادگیری و آگاه‌شدن هدف مقدسی محسوب می‌شود و نفس یادگرفتن برای ایشان انگیزه است.^(۸) افراد از طریق خودآموزی به خودسازی می‌رسند.

«جان گاردنر»^(۹) تئوری خودسازی را برای رشد شخصی و سازمان بیان و از آن پشتیبانی می‌کند: اگر افراد سازمان علاقمند به خودسازی باشند بسیاری از مشکلات سازمان به‌خودی‌خود حل می‌شود.^(۱۰) در خودآموزی، افراد

هدف	آموزش	آموزش و پرورش	توسعه
تطبيق کارکنان جدید	آمادگی برای شغل	توسعه سازمان	
بسیارنامه‌های سازمان	جدید	ارتقا و رشد فردی	
به‌نگام‌کردن مهارت	آمادگی برای مشاغل بالاتر	آموزش مداوم	
کارکنان قدیمی	معرفی تکنولوژی جدید		
انتخاب کارآموزان	توسط رئیس مستقیم که از نیازهای کارکنان خود مطلع است	آگهی قبول متقاضیان	دارطلب یادگیری
ارزیابی	دائمی و بلافاصله پس از اتمام دوره تفسیرات رفتاری توسط رئیس مستقیم	شبه‌سازی در ارزیابی	پس از یادگیری
نیاز در سطوح مختلف سازمان	کارشناسی پایه (آموزش و توسعه)	مدیریت میانی	پس از ایسفای نقش بسیار مشکل
در فرآیند توسعه منابع انسانی	پیشگیری	توسعه و کارآموزی درمان	مدیریت عالی

- انسان رشد یافته و خلاق فراتر از انسان دانش‌آموخته و ماهر است.
- دگرآموزی یکی از پایه‌های نظام آموزشی جامع است.

- توسعه منابع انسانی عبارت است از آموزش‌های منظم، در مدت زمان معین به‌منظور افزایش احتمالی رشد افراد در انجام وظایف خود.

نیازهای آموزشی خود را تشخیص می‌دهند. فرد بهتر از هر شخص دیگری نارسایی‌ها و کمبودهای خود را تشخیص می‌دهد و می‌داند برای آینده خود باتوجه به وظایف تا چه میزان دانش و مهارت نیاز دارد. در خودآموزی، یادگیری و آموزش به شیوه مطالعه موردی انجام می‌گیرد زیرا در این روش نیاز به مربی نمی‌باشد و یک روش خودآموز می‌باشد که برای گسترش بخشیدن به حوزه دید مدیران و سرپرستان، حل مسائل و مشکلات موجود سازمانی، مهارت در تصمیم‌گیری، حل مسایل و مشکلات فنی و حرفه‌ای، ایجاد روابط حسنه بین کارکنان و ایجاد روابط نزدیک بین مدیران و کارکنان مناسب می‌باشد.^(۱۱)

۲ - در نظام آموزشی جامع، آموزش برای همه افراد در تمام سطوح جزئی از کارهای شغلی آنان محسوب می‌گردد. در این نظام همان‌طوری که افراد در شرایط معمولی کار و وظیفه‌ای را انجام می‌دهند تا کالا و خدماتی ارائه شود آموزش دیدن و آموزش دادن نیز جزو وظایف و ساختار شغلی آنان محسوب می‌شود. و در واقع حلقه‌های کیفیت که جنبه آموزشی آن مورد تاکید است جلوه عملی به خود می‌گیرد. زیرا هر حلقه کیفیت گروه کوچکی از کارکنان همکار است که بطور منظم و داوطلبانه، هفته‌ای حدود یک ساعت در حین کار هفتگی برای شناسایی، تحلیل و حل مسائل کار خود گرد هم می‌آیند و برای پیشبرد عملکرد و غنابخشیدن به زندگی شغلی به تبادل نظر می‌پردازند.^(۱۲) در واقع در نظام آموزشی جامع از محیط کار به‌عنوان یک کارگاه آموزشی در جهت توسعه منابع انسانی بهره‌برداری می‌گردد. در کارگاه‌های آموزشی، یادگیری به روش مشارکتی و بحث و تبادل نظر بین استاد و شاگرد (کارکنان و مدیر) انجام می‌گیرد. در این کارگاه‌ها مدرس عمدتاً عامل ایجاد بحث و گفتگو است و شرکت‌کننده در کارگاه نقش بیشتری در فرآیند یادگیری دارد. یادگیری در همان محل کار و زمان اجرای کارگاه صورت می‌گیرد و هرگونه ابهام و سوال در خصوص مباحث در همان مدت زمان کارگاه مطرح و مشارکت کلیه شرکت‌کنندگان و راهنمایی مدرس اصلی برطرف می‌شود. ویژگی خاص آموزش به روش کارگاهی مشارکت استاد و دانشجو در شناسایی مساله و حل آن بطور مشترک است.^(۱۳)

۳ - دگرآموزی به‌عنوان یکی از پایه‌های نظام

● آموزش و پرورش کارکنان سازمان در حقیقت یک برنامه‌ریزی بلندمدت برای بالابردن توان و کاردانی نظام و رویارویی با نیازهای کنونی و آینده جامعه و سازمان است.

آموزشی جامع محسوب می‌شود، در نظام آموزشی جامع ضمن اینکه افراد خودآموزی می‌کنند تجارب خود را به دیگران منتقل می‌کنند و این بخاطر این است که جو تفاهم و دوستی بر سازمان حاکم شده و درواقع حسین کار افراد آموزش می‌بینند. در آموزش حین خدمت که جنبه رسمی هم ندارد فرد می‌تواند از همکاران معجرب یاد بگیرد. آموزش حین خدمت آموزشی است که در آن کارآموز و یا کارمند در محیط واقعی کار و در حالی که وظیفه خود را انجام می‌دهد به وسیله سرپرست و یا مربی آموزش می‌بیند^(۱۴) یا از طریق سوال کردن، مطالعه کردن، کتاب خواندن، تجربه کردن به مهارت‌های خود می‌افزاید و به دیگران نیز منتقل می‌کند. در نظام آموزشی جامع هر گروه کاری و یا هرواحد، یک گروه آموزشی و یا یک کلاس درس هم هست که در آن یادگیری دائماً انجام و اعضای گروه، هم استاد و هم شاگرد (رئیس و مرئوس) هم یاد می‌دهند و هم یاد می‌گیرند و این با ماهیت آموزش و توسعه منابع انسانی بسیار سازگار می‌باشد.

۴ - در نظام آموزشی جامع تاکید بر تقویت فکر کارکنان است: در نظام آموزش جامع هدف از آموزش بالابردن مهارت‌های تخصصی و فنی افراد نیست بلکه هدف این است که افراد با فکر تربیت شوند که بتوانند از تخصص ما و اطلاعات بدنیو مطلوبی استفاده و توانایی پیوند دادن، جمع‌بندی، کل‌نگری را کسب و به نوآوری برسند. یعنی تاکید بر آن است که افراد راه استفاده از مطالب، محتوا، فرمول‌ها، اطلاعات را در شرایط و موقعیت‌های مختلف بیابند و قدرت حل مساله را داشته باشند.

پرورش فکر از اهداف عمده نظام آموزش جامع است. در دنیای پرقابث امروز موفقیت با کشورهایی است که صاحب فکر هستند و بیشترین سرمایه‌گذاری را روی فکر انسان می‌کنند. انبوهی از تکنولوژی در سطوح مختلف عامل توسعه جامعه نمی‌باشد. حتی اگر در تمام نقاط جامعه‌ای انواع و اقسام تکنولوژی پیاده و نصب شود ولی افرادی که صاحب افکار درستی

باشند وجود نداشته باشد، توسعه و تعالی تحقق نمی‌یابد. موفقیت سازمان‌هایی که دارای تکنولوژی پیشرفته هستند در گرو تکنولوژی نبوده بلکه در گرو پرورش فکر و استفاده از فکر آدم‌ها بوده که برای منابع انسانی اهمیت خاصی قائل شده‌اند.

۵ - در نظام آموزشی جامع اعتقاد عملی بر این است که آموزش صرفاً به آموزشی‌های تکنولوژی اختصاص ندارد بلکه انسان سازمانی در همه ابعاد نیاز به آموزش دارد.

سازمان، فرهنگ و زبان و رفتار خاص خود را دارد که بایستی آموزش داده شود و یک رفتار یکسان و هماهنگ ایجاد شود. در نظام آموزشی جامع، اعتقاد بر این است که آداب معاشرت افراد با یکدیگر چه در سازمان و چه در جامعه و خانواده نیاز به آموزش دارد و افراد بایستی نحوه برخورد با همدیگر را یاد بگیرند و براساس توقعات همدیگر که مقبول و منطقی باشد معاشرت‌ها را شکل دهند.

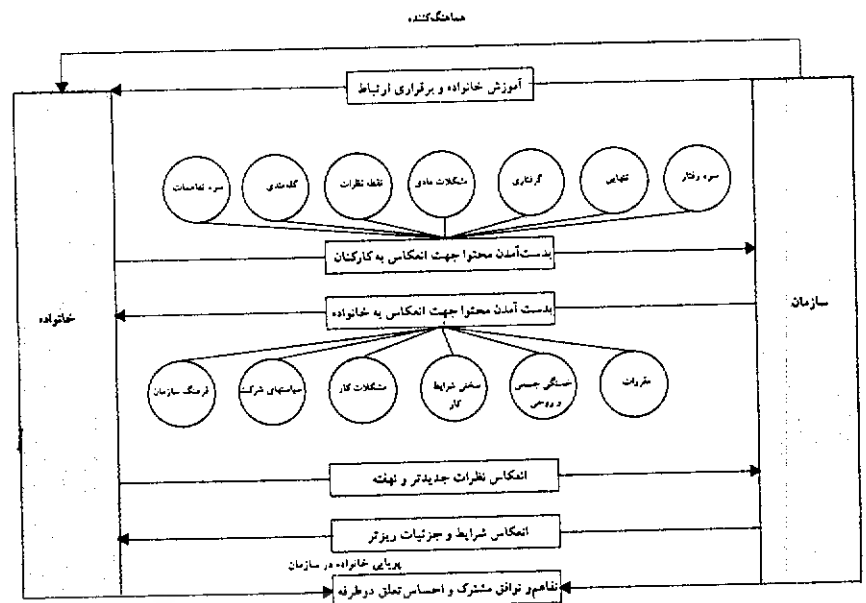
باتوجه به اینکه برای برقراری ارتباط از طریق زبان و یا از طریق مکاتبه نیاز به فرهنگ مشترک می‌باشد و دو طرف بایستی حرف یکدیگر را بفهمند و درک کنند، بنابراین از طریق آموزش در سازمان بایستی زبان مشترک در سازمان ایجاد شود. بسیاری از سوء تفاهمات و درگیری‌های سازمانی ناشی از عدم آگاهی افراد در برقراری ارتباط و صحبت کردن و مکاتبه کردن با همدیگر است.

ممکن است یک نفر قصد اعلام پیام سازمانی را به فرد دیگری داشته باشد ولی از زبان غیرسازمانی استفاده نماید که این در طرف مقابل تبدیل به واکنش می‌گردد و نه تنها پیام منتقل نشده بلکه عوارض روانی و سازمانی نیز به دنبال دارد.

۶ - در نظام آموزشی جامع به‌لحاظ اینکه انسان به‌صورت کل و در ارتباط با عوامل مختلف مورد توجه است آموزش آن نیز همه‌جانبه است. بنابراین خانواده‌ای که فرد در آن زندگی می‌کنند نیز تحت آموزش قرار می‌گیرد یعنی از طریق برقراری آموزش‌های خانوادگی در قالب سمینارهای مختلف می‌توان خانواده‌ها را از شرایط کار، فرهنگ سازمان، سختی محیط کار و... مطلع کرد. این امر موجب می‌شود که در قالب آموزش‌های مستمر بین محیط کار و محیط خانواده، تبادل اطلاعات ایجاد و شناخت بیشتر شود و از طریق دادن بازخوردهای محیط سازمان

به محیط خانه و برعکس آموزش‌های خانواده کامل می‌گردد. در شکل زیر مدل و چارچوب ادراکی آموزش خانواده نشان داده شده است:

سازمان‌ها را می‌توان در قالب چارچوب ادراکی نمودار راهبردهای آموزشی جامع سازمانی در صفحه بعد نشان داد. □



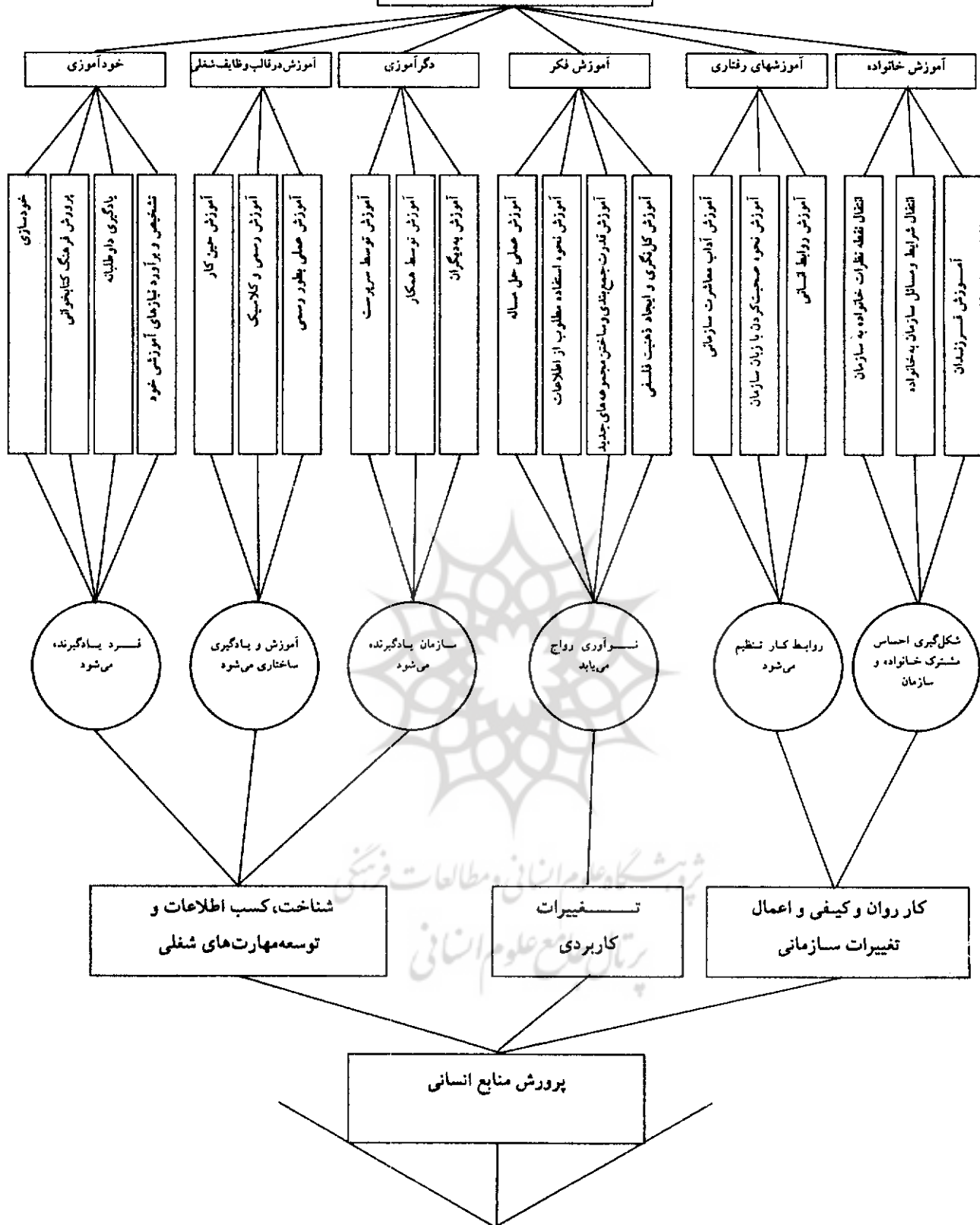
- انسان سازمانی، در همه ابعاد نیاز به آموزش دارد.
- در نظام آموزشی جامع، از محیط کار به‌عنوان یک کارگاه آموزشی در جهت توسعه منابع انسانی بهره‌برداری می‌گردد.
- در نظام آموزشی جامع، تاکید بر تقویت فکر کارکنان است.
- مدیران بایستی قابلیت و توانایی فعلی کارکنان را شناخته و جهت توسعه و تکامل آنها گام بردارند.

همان‌طوری که در مدل فوق نشان داده شده برای برقراری ارتباط عملی بین خانواده و سازمان ابتدا با خانواده کارکنان ارتباط آموزشی برقرار می‌گردد و از متن ارتباط از طریق صحبت و مذاکره مسایل و مشکلاتی از قبیل سوء تفاهمات، گله‌مندی، گرفتاری‌های زندگی، تنهایی و... مطرح، که این مسائل به‌عنوان خوراک و محتوای آموزشی برای کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد و به‌آن‌ها منعکس و منتقل می‌شود. وقتی مسایل به کارکنان منتقل شد کارکنان با تحلیل موضوعات مطرح شده، مسایل و مشکلات سازمان از قبیل سیاست‌های شرکت، فرهنگ سازمان، سختی کار، خستگی، مقررات و... را مطرح و مسایل در کنار مسایل قبلی قرار گرفته و مجدداً به خانواده به‌عنوان خوراک و محتوای آموزشی منتقل می‌شود. این سیکل ادامه می‌یابد تا جایی که خانواده نسبت به سازمان شناخت کافی پیدا و کارکنان نیز به خانواده توجه بیشتری می‌کنند و در واقع همدلی و همراهی بین خانه و سازمان ایجاد می‌شود. حاصل این امر پویایی خانواده و سازمان است که در روند بهتر و کیفی‌تر کارکردن آثار مثبتی به‌دنبال دارد. به‌طور کلی و با توجه به مباحث گفته شده نظام آموزشی جامع و تاثیر آن در پرورش منابع انسانی

منابع و زیر نویس‌ها

- ۱ - عبدالرحیم، نوه ابراهیم، «کارگاههای آموزشی برای توسعه منابع انسانی» تحلیل موردی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۳، ص ۹۱
- ۲ - منوچهر، حاضر، رشد و توسعه نیروی انسانی، یک اولویت استراتژیک برای مدیران دهه ۱۹۹۰، مجله مدیریت دولتی شماره ۲۰، بهار ۸۲، ص ۲۹
- ۳ - حجت‌ا... مهرباری، توسعه نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ها، مجله تدبیر، شماره ۴۷، ص ۱۷
- ۴ - اسفندیار، فرح‌وند، برنامه‌های پرورش مدیریت، مجله تدبیر، شماره ۵۲، ص ۴۵
- ۵ - عبدالرحیم، نوه ابراهیم، کارگاههای آموزشی برای توسعه منابع انسانی، ص ۹۲
- ۶ - محمدعلی طوسی، آموزش و پرورش منابع انسانی، ضرورت مدیریت امروز و فردا، مجله مدیریت دولتی، شماره ۹، تابستان ۶۹، ص ۴۰
- ۷ - استفاده اقتباسی از کارگاههای آموزشی برای توسعه منابع انسانی نوشته عبدالرحیم نوه ابراهیم
- ۸ - مهدی، الوانی، سازمانهای کامیاب امروز، ابرج سلطانی: دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی - مدرس دانشگاه - مسئول روابط صنعتی شرکت فولاد مبارکه.

راهنمای آموزش جامع سازمانی



توسعه و تعالی سازمان و جامعه