

فنون راهبردی آموزش و توسعه منابع انسانی و چالشهای فراروی آن (با نگرش استراتژیک به سند چشم انداز توسعه کشور)

دکتر سیداحمد طباطبایی

مقدمه

فنون راهبردی آموزش و توسعه منابع انسانی در عصر جهانی شدن و سازمان های دانش بنیان همچون خطوط راهنما برای مدیران و استراتژیست های سازمانی عمل می کنند و به آنها بازگو می کند در چه موقعیتی هستند و در پیمایش این راه سرمایه سازمانی با چه مشکلات و موانعی روبرو بوده و برای تجهیز و مهیا شدن به آخرین مهارتها و توانمندیها از چه الگوهایی باید بهره ببرند جایگاه قانونی آموزش و توسعه منابع انسانی در برنامه های توسعه با وجود سابقه طولانی برنامه های توسعه کشور، برای اولین بار در ماده ۱۵۰ قانون برنامه سوم توسعه ماده ای مجزا به امر آموزش کارکنان اختصاص داده شد این ماده از چند جهت سیاستها، راهبردها و سازوکارهای طراحی و اجرای برنامه های آموزشی کارکنان دولت را مورد توجه قرار داده است.

جایگاه قانونی آموزش و توسعه منابع انسانی در برنامه های توسعه

با وجود سابقه طولانی برنامه های توسعه کشور، برای اولین بار در ماده ۱۵۰ قانون برنامه سوم توسعه ماده ای مجزا به امر آموزش کارکنان اختصاص داده شد این ماده از چند جهت سیاستها، راهبردها و سازوکارهای طراحی و اجرای برنامه های آموزشی کارکنان دولت را مورد توجه قرار داده است

الف) به دستگاه های اجرایی اجازه داده شده است که درصدی از اعتبارات جاری و عمرانی خود را به اجرای برنامه های آموزش ضمن خدمت اختصاص دهند.

ب) رویکرد نظام آموزش باتوجه به تناسب شغل و شاغل و ظرفیتهای سازمانی و به منظور افزایش کارایی و اثربخشی برنامه های آموزشی رویکرد پودمانی ۱ انتخاب شده است.

ج) ارائه برنامه های آموزشی جهت تأیید نهایی به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

د) پیش بینی الزامات و سازوکارهای انگیزشی مناسب به منظور جلب مشارکت کارکنان و فراگیر کردن آموزش در دستگاه های اجرایی براین مینا دفتر آموزش و بهسازی نیروی انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور یک سلسله برنامه های منظم را در جهت تحقق بخشیدن و عملیاتی کردن تکالیف مندرج در ماده ۱۵۰ را در برنامه های کاری خود قرار داد. مفهوم شناسی آموزش کارکنان با رویکرد پودمانی، طراحی اصول و فرآیندهای حاکم بر آن، انجام مطالعات تطبیقی در سایر کشورها، بررسی آسیب شناسی آموزش کارکنان در وضع موجود، (آسیب های مربوط به بستر آموزش کارکنان دولت، آسیب مربوط به

قوانین و مقررات آموزش کشور، آسیب های مربوط به ساخت نظام آموزش و آسیب های مربوط به فرآیند آموزش کارکنان دولت) از جمله این موارد است.

۱- آموزش پودمانی مبانی نظری و الگوی عملی طراحی و تدوین پودمانهای آموزشی مشاغل (راهنمای عمل) معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی دفتر آموزش و بهسازی نیروی انسانی پس از بررسی وضع موجود، نظام جدید آموزش کارکنان با تأکید بر مفروضات زیر طراحی و با سازوکارهای اجرایی لازم به دستگاه های اجرایی ابلاغ شد.

۱- الگوی منطقی - مفهومی وضع مطلوب نظام آموزش کارکنان دولت به گونه ای که به مبانی، اصول، راهبردها و الگوی طراحی نظام آموزش از دیدگاه نظری بصورت منسجم مورد توجه قرار گرفت تا به عنوان راهنمای عمل و نقشه کار چراغ راه برنامه ریزان قرار گیرد.

۲- عوامل بستر ساز و اجزا درونی و بیرونی نظام آموزش

۳- اهداف و راهبردهای عام و خاص آموزش کارکنان

۴- ترسیم چشم انداز، رسالت، اهداف نظام آموزش

۵- طراحی و تبیین ساختار آموزش کارکنان

۶- سازوکارهای انگیزشی و الزامات قانونی

۷- اعتبارات آموزش کارکنان دولت
مروری بر جایگاه قانونی و عملکرد آموزش کارکنان
به استناد ماده ۱۵۰ قانون برنامه سوم در آیین نامه اجرایی و دستورالعمل های آن اقدامات اساسی زیر به صورت عملیاتی طراحی و به اجرا درآمد.

۱- دستگاه های اجرایی مکلف شدند یک درصد از اعتبارات جاری و عمرانی خود را به امر آموزشهای غیررسمی کارکنان اختصاص دهند.

۲- تهیه و تدوین دستورالعمل طراحی آموزش های شغلی اختصاصی با رویکرد پودمانی .

۳- دستگاه های اجرایی مکلف به پیش بینی آموزش به میزان متوسط ۱۰۰ ساعت برای مدیران و ۴۰ ساعت برای کارکنان شدند این نسبت در طول برنامه چهارم برای مدیران به میزان متوسط ۶۰ ساعت کاهش یافت.

۴- پیش بینی سازوکارهای انگیزشی به ازای هر ۱۷۶ ساعت آموزش مصوب یک ماه حقوق و فوق العاده شغل و یکسال تعجیل در ارتقاء گروه.

علاوه بر این با طی دوره های آموزشی و رعایت اصل استمرار آموزشها با تجمیع آموزشها در درازمدت گواهینامه نوع دوم با کارکرد استخدای یک مقطع تحصیلی بالاتر برای فراگیران در نظر گرفته شد.

با اعمال سازوکارهای انگیزشی و رعایت سرانه آموزش با تمرکز بر آموزش شغلی اختصاصی شرایط لازم برای توسعه آموزشهای شغلی فراهم گردید به گونه ای که هرگونه آموزشها باید مبتنی بر تحلیل سازمان، شغل و فرد طراحی و اجرا گردد.

باتالاش مستمر در ۶ ماه اول قانون برنامه سوم اغلب تکالیفی که در ماده ۱۵۰ قانون تعیین شده بود در قالب آیین نامه ها، مصوبات، بخشنامه ها، دستورالعمل ها و شیوه نامه های لازم تنظیم و جهت اجرا به دستگاه های دولتی ابلاغ شد و در طول برنامه سوم حرکت بسیار منظم در جهت ساماندهی برنامه های آموزش شروع شد بطوریکه بسیاری از نیازهای آموزشی مشاغل اختصاص دستگاه ها اجرایی مورد تحلیل قرار گرفت و

بسته های آموزشی مناسب برای آن طراحی گردید.

در همین رابطه سازمان مدیریت با مشارکت سایر دستگاه ها و مؤسسه عالی آموزش و پژوهش با طراحی دوره های توانمندی عمومی، دوره های مشترک اداری و دوره های بهبود مدیریت طیف گسترده ای از نیازهای رو به رشد آموزشی را مورد توجه قرار داد و از طریق تهیه و تنظیم بخشنامه زمینه عملیاتی تر کردن موضوعات آموزشی را مطرح و به مرحله اجرا درآورد. متأسفانه از اوایل برنامه چهارم نظام آموزش کارکنان دولت بدون بررسی و آسیب شناسی علمی مورد بی اعتنائی قرار گرفت و بتدریج اجزاء درونی و بیرونی نظام مورد تهدید قرار گرفت.

جایگاه و نقش آموزش در تحقق سند چشم انداز توسعه ۱۴۰۴

جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ براساس سند چشم انداز ۲۰ ساله در حوزه های اقتصاد، فن آوری اقتصادی و ... باید سرآمد کشورهای منطقه به شمار آید اقتصاد دانش بنیان، یادگیرنده و توسعه یافته و به عنوان مرکز فنآوری های پیشرفته در منطقه. براساس سند چشم انداز بدنبال تحکیم روابط انسانی، گسترش فضای رقابتی، افزایش بهره وری نیروی کار، بهبود فضای کسب و کار تعامل با اقتصاد جهانی، توسعه دانایی، توسعه نهضت نرم افزاری انتقال و جذب فنآوری، گسترش توان رقابتی، نوسازی شیوه های مدیریتی، توسعه قابلیتها و همکاریهای بین المللی به عنوان مبانی رشد و توسعه ایران فردا در نظر گرفته شده است. همه این اهداف با نیروی دانشی توسعه یافته و دارای مهارت بدست می آید و بهمین مناسبت نیازهای مهارتی و توسعه ای مدیران و کارکنان از

سطح سازمانی و ملی به سطح منطقه ای و جهانی بازتاب یافته است.

آموزش در آیین سند چشم انداز توسعه

- نقش آموزش در توسعه تولید ملی مبتنی بر دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فن آوری متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی - اقتصاد دانش بنیان و فناوری محور - از بعد امنیت ملی پیوستگی همه جانبه مردم و حکومت با رویکرد توسعه مدیران و کارکنانی توانمند و با ظرفیتهای و قابلیتهای انسانی بالا در بخش های سیاسی، امنیتی اقتصادی و ... این چنین جایگاه مهم با تشکیل سازمان های توسعه منابع انسانی و دانش بنیان تحقق می یابد در تعاملات جهانی و پیوستگی با دنیا، جمهوری اسلامی باید در جهان اسلام الهام بخش، فعال و مؤثر باشد و در جهان نیز براساس سه اصل عزت، حکمت و مصلحت به عاملی تأثیرگذار مبدل گردد.

بطور خلاصه همکاری و هم افزایی در خلق، توسعه، نشر و نگهداری، مستندسازی و پرورش دانش در محیطی فراهم می شود که همواره یادگیری در آن به سرعت در حال انجام است. یادگیری سازمانی رابطه ارگانیک با کارکنان دانشی به عنوان تحلیل گران آینده دارد، تحلیل گرایانی که بتوانند به سرعت و به صورت پیوسته یادگیرند، نوآوری و خلاقیت داشته باشند، کارآفرین و منطقی در برابر تغییرات و تحولات ظاهر شوند، دارای روحیه کشف دانش بوده و حائز دو صفت آینده نگری و آینده پژوهی باشند. تمامی این ویژگیها زمانی در سازمان به اجرا درمی آید که سازمان از نظر یادگیری سرزنده، محیط آموزش پویا و سرشار از تعلیم و تعلم باشد. محیطی که استانداردهای دانش آن دائما در حال تغییر و تحول باشد، سواد و مهارتهای اساسی شغلی و زندگی با سرعت زیاد در حال رشد و تکامل بوده و نظام آموزش و توسعه کارآمد داشته باشد به گونه ای که دانش پنهان و آشکار سازمانی را در عرصه های واقعی زندگی کسب و کار کشف، ضابطه مند، و به روش های نوین آراسته و بر اثربخشی آن در تمام مراحل کنترل و نظارت نماید و بهمین دلیل آموزش با نگاه محدود ابزاری با سرعت زیاد به سمت توسعه که مفهومی به مراتب فراگیرتر و اساسی تر در یادگیری سازمانی است سوق داده شده است.

چالشهای اساسی، فراروی آموزش کارکنان دولت:

با وجود فعالیت های گسترده و اهتمام لازم در مبانی قانونی برنامه سوم و چهارم توسعه و پیاده سازی سازوکارهای انگیزشی و الزامات قانونی همواره توسعه و نهادینه شدن امور آموزش در دستگاه های اجرایی با موانع و چالشهای درونی و بیرونی روبرو بوده است.

الف: چالشهای درونی

۱- برداشت هزینه ای از آموزش و کم توجهی به نقش توسعه ای آموزش به عنوان مهمترین عامل خلاقیت، کارآفرینی و توسعه موفقیت بیرونی و درونی

۲- مشکلات مربوط به تعریف حیطه های مفهومی آموزش و توسعه منابع انسانی و محدود شدن آن به محیط های باثبات و قابل اندازه گیری

۳- مشکلات مربوط به تهیه و تدوین شاخص ها و استاندارد های آموزش و توسعه منابع انسانی

۴- عدم انسجام و یکپارچگی بین سازوکارهای اجرایی و ترغیب کارکنان به آموزشهای ضمن خدمت

۵- ناموزون بودن هرم نیروی انسانی بخش دولتی از حیث مدارک تحصیلی

۶- صوری بودن آموزشها و توجه کمتر بر نیازهای شغلی و حرفه ای

۷- ناکارآمدی نظام اطلاعاتی در بخش آموزش و توسعه منابع انسانی

۸- کم توجهی به ظرفیت سازی و پرورش توان فکری در سطوح مختلف کارکنان

۹- ضعف توان کارشناسی و علمی کارکنان در واحدهای آموزش و توسعه منابع انسانی

۱۰- عدم اهتمام لازم در سازمان های دولتی در تهیه و تدوین استراتژی بلندمدت توسعه منابع انسانی

۱۱- کم توجهی به فرهنگ ارزشیابی آموزشی

ب: چالشهای بیرونی

۱- عدم تناسب و مطلوبیت نظام آموزش رسمی در تربیت نیروی انسانی متخصص مورد نیاز سازمانها

۲- ابهام و نامشخص بودن نقش های سیاست گذاران و مجریان برنامه های کلان آموزش فنی و حرفه ای

۳- نامشخص بودن سبب شایستگی ها و تناسب بین شغل و شاغل

۴- ناکارآمدی بخش پرداخت و تأثیرات انعکاسی آن بر سازوکارهای انگیزشی نظام

۵- جایگاه نامناسب آموزش در ساختار سازمانی

۶- عدم انسجام و هماهنگی سایر نظامهای منابع انسانی با نظام آموزش

۷- حاکمیت نگاه بخشی و جدا پنداشتن نظام سیاست گذاری و برنامه ریزی

۸- عدم رعایت اصول طراحی پودمانی در طراحی دوره های آموزشی توسط دستگاه های اجرایی (چالش درونی)

۹- نامشخص بودن نتایج و پیامدهای آموزش کارکنان به دلیل نبودن الگوی ارزشیابی مناسب دوره های آموزشی (چالش درونی)

۱۰- تنگناهای اجرایی در اعمال مکانیزم های انگیزشی پیش بینی شده (چالش بیرونی)

۱۱- نامشخص بودن مکانیزم معرفی افراد به دوره های آموزشی (چالش درونی)

۱۲- مشارکت ضعیف مدیران در طراحی دوره های آموزشی اختصاصی و نیازسنجی آموزشی (چالش درونی)

۱۳- تنگناهای مالی و اعتباری در اختصاص بودجه مناسب به آموزش (چالش بیرونی)

۱۴- تنگناهای مالی و اجرایی در مشارکت دادن بخش خصوصی در فرایند آموزش (چالش بیرونی)

علل و ریشه مشکلات

شاید بتوان علل مشکلات را در دو دسته مشکلات بنیادی و مشکلات اجرایی تقسیم کرد

۱- مشکلات بنیادی

- عدم درک داراییهای نامشهود سازمانی بویژه نقش و سهم منابع انسانی دانش بنیان در توسعه

- چشم انداز مبهم و نداشتن استراتژی کلان توسعه منابع انسانی

- عدم تفکیک مشاغل حرفه ای و استراتژیک

- غیرقابلیت کردن فرآیندهای ورود به خدمت، ارتقاء و نگهداری منابع انسانی

- کم توجهی نظام مدیریت کشور در داشتن یک مدل یا الگوی فکری منسجم و یکپارچه در نظام برنامه ریزی

- حاکمیت رویکرد ابزاری به آموزش و توسعه منابع انسانی و عدم درک ارزش و سهم دارایی نامشهود

- تقلید گرایی و برخورد انفعالی ۲ زیاد دستگاه های اجرایی در طراحی و اجرایی کردن آموزش و توسعه منابع انسانی

- سیاست زدگی و تأثیرات انعکاسی منفی آن در تصمیمات اداری و نظام آموزش

- آشفتگی بنیانهای دانشی وعدم هماهنگی مبانی نظری و عملی به دلیل تغییرات و تحولات زود هنگام و عدم همخوانی اقدامات عملی با مبانی علمی و نظری در نظام اداری

- درگیری زیاد مدیران و برنامه ریزان در امور اجرایی و روزمره

- بروز دیرهنگام نتایج آموزش و توسعه در نظام اداری

- ناهماهنگی سطح مطالعه و شیوه مطالعه باتوجه به اینکه بیشتر موضوعات سازمان از قبیل ساختار، منابع فیزیکی و منابع سخت افزاری از نظر سطح مطالعه در تقسیم بندی سیستم های اولیه تعریف می شوند در حالیکه موضوع مطالعه در سرمایه های انسانی بالاترین سطح را بخود اختصاص می دهد

که عدم هماهنگی و پیچیدگی کار را توسعه می دهد.

۲- مشکلات اجرایی

- مشکلات مربوط به جذب نیروهای با استعداد تا آنجا که صاحب نظران قابلیت یادگیری را از خود یادگیری مهمتر ارزیابی می کنند.

- مشکلات ناشی از انباشتگی ذهنی به عنوان ملاک دانشوری در آموزش رسمی و و تعمیم آن به نظام آموزش غیررسمی

- متأسفانه در دانشگاهها و مراکز آموزشی رسمی نظام آموزشی بر محفوظات و انباشتگی ذهنی فراگیران تأکید دارد و چندان بر صفاتی چون خلاقیت، نوآوری و ابتکار در ارزشیابی تأکید نمی شود و این موضوع به نظام آموزش ضمن خدمت نیز تسری یافته است

۲- Reactive

- جایگاه ضعیف آموزش و توسعه منابع انسانی در سازماندهی وظایف دستگاه های اجرایی

- این در حالی است که در سازمانهای پیشرو جایگاه آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک سازمان در نظر گرفته می شود.

- تلقی سنتی به امر آموزش و محدود کردن روشهای آموزشی به چند روش محدود نظیر کارگاه و سمینار

- هزینه پنداشتن آموزش بجای سرمایه و دارایی فرض کردن آن یکی از مشکلات مفهومی و محتوای به آموزش کارکنان است

فرآیند آموزش و توسعه استراتژیک

ریموند آنوبی (۲۰۰۳) ارزش واقعی آموزش و توسعه استراتژیک را در قالب جدول زیرمورد بحث قرار می دهد.

او بر این باور است که تحقق شاخص های یادگیری، بهبود عملکرد، کاهش شکایت، کاهش نرخ جابجایی و رضایتمندی کارکنان مهمترین ارزش نهایی را در آموزش و توسعه استراتژیک

فرآیند آموزش و توسعه استراتژیک

شاخص گذاری برای نشان دادن ارزش آموزش	فعالیت های آموزش و توسعه	آموزش و توسعه استراتژیک	استراتژی کسب و کار سازمانی
یادگیری	استفاده از آموزشهای مبتنی بر روی	توسعه بخشهای آموزشی	مأموریت
بهبود عملکرد	ارزانی گذران برنامه های توسعه ای	بهبود خدمات مشتریان ارزشها	
کاهش شکایت مشتریان	ایجاد توسعه وقت مایلوای برای اشتراک گذاری دانش	تسریع در گامهای یادگیری کارکنان	اهداف
کاهش نرخ جابجایی	افزایش میزان آموزشی	تحریک و تسهیل دانش	
رضایت کارکنان	خدمات رسمی به مشتریان		

ریموند آنوبی (۲۰۰۳ ص ۴۳)

تولید می‌کند این مهم از طریق تنوع بخشی به آموزش‌ها، توجه به مشتریان تسخیر و تسهیم دانش و با استفاده از فن آوری و الزامی کردن آموزشها و فرآیندهای اشتراک گذاری قابل حصول است.

توسعه مفهوم آموزش کارکنان گامی به سوی سازمانهای زنده، پویا و دانش محور

تغییرات پارادایمی در همه ابعاد سازمان، گستره مفهوم آموزش را به عنوان یک ضرورت مطرح کرده است. امروزه با توسعه مفهوم آموزش علاوه بر آشنایی با مهارتها و فنون، نحوه درست اندیشیدن و نظام تفکری فرد نیز مورد توجه قرار می‌گیرد و واژه توسعه را به جای آموزش مورد تأکید قرار می‌دهند به تعبیر توسعه فرآیندی است که در آن یادگیری از طریق تجربه اتفاق می‌افتد جایی "راجرکارت رایت (۲۰۰۴)" که نتایج یادگیری نه تنها در مهارت کاری بلکه در نگرش او نیز تأثیرگذار است.

هرچه تغییرهای درون سازمانی، محیطی و فرا سازمانی با سرعت بیشتری بروز می‌کند نیاز به دسترسی به اطلاعات بیشتر و تأکید بر مفهوم توسعه در محیط سازمانها بیشتر احساس می‌شود. در همین راستا، توسعه دانایی منابع انسانی به مثابه رمز موفقیت سازمان‌های پیشرو قابل تفسیر است. کشف و شناسایی تجربه‌های پیدا و پنهان سازمان، دستیابی به راههای انتقال، ذخیره سازی توسعه ظرفیتهای و شایستگیهای فکری، با گسترش مفهوم آموزش امکانپذیر است. توسعه مفهوم آموزش زمانی قابل پیاده سازی و از لحاظ عملیاتی قابل اجراء است که همه تلاشهای نظری و عملی برنامه تحول نظام اداری با تدوین آرمان، مأموریت، راهبردها و هدفهای کلی و جزئی، در سطح شغل، فرآیندها و سازمان، در حوزه توسعه منابع انسانی به صورت نقشه بیان شده باشد و از آموزش و توسعه به عنوان مهمترین مفهوم در جهت رشد

کرامت و کفایت انسانی و همچنین ظرفیت سازی و توانمندسازی مدیران و کارکنان بهره برده و به عنوان حلقه واسط بین برنامه های کلان و خرد در سطح سازمانی و فراسازمانی بصورت بهینه مورد استفاده قرار دهند؛ زیرا، تغییرهای سریع در همه ارکان سازمان کارکرد ابزاری آموزش را بسیار ناکارآمد جلوه می‌دهد. توسعه مفهوم آموزش، با دانایی منابع انسانی ارتباط نظام مند دارد و دانایی منابع انسانی زمانی حفظ و پرورش خواهد یافت که راهبردهای سازمان های یادگیرنده و از آن فراتر یاد دهنده، از طریق نظام مدون مدیریت دانایی در همه دستگاه های دولتی با نگرش تحول از درون و برون طراحی و استقرار یابد. امروزه صاحب نظران توسعه منابع انسانی بر این نکته تأکید دارند که سازمان ها قادرند تحولات سازمانی را در همه ابعاد راهبری نماید که بر رویکرد همپایانی و ارزشگذاری نتیجه ای تأکید نمایند به این معنی که با تأکید بر اصول ثابت و متعارف و غنابخشیدن به مفهوم آموزش و حاکمیت نگرش سیستمی، می‌توانند انسجام و یکپارچگی را در کلیت نظامهای توسعه منابع انسانی، به وجود آورند. در همین راستا است که مفهوم آموزش به سمت توسعه سوق داده می‌شود و اهمیت دو اصل استمرار و جامعیت آموزش بر مجموعه ای از توانایی ها و قابلیت ها در تمام طول خدمت تأکید دارد.

سازمانی که بتواند براساس دو اصل مزبور، دانش و مهارتهای موردنیاز مشاغل خود را با هدفهای توسعه پیوند بزند و از سازوکار انگیزشی پیش بینی شده در نظام آموزش، بهتر بهره جوید، به طور مسلم، می‌تواند در دستیابی به هدف های توسعه منابع انسانی، رشد، کرامت و کفایت انسانی و موفقیت سازمانی، موفق تر از دیگران عمل کند. توجه به نیازهای نظام آموزش و توسعه کارکنان دولت، به ویژه طراحی و اجرای برنامه های آموزشی و توسعه ای در رشته های شغلی اختصاصی که در دستورالعمل های نظام آموزش مورد تأکید

قرار گرفته است، می‌تواند به منزله منبع با ارزش دانش و اطلاعات شغلی در پیاده سازی و استقرار مدیریت آموزش و توسعه و هدایت سرمایه های فکری سازمان های دولتی نقش مهمی را در آینده ایفا کند. به همین منظور، در شرح تفصیلی نظام آموزش کارکنان دولت، مفهوم آموزش به معنی فرآیند انتقال آگاهی ها، نگرشها و مهارتها از فرد به فرد یا از گروهی از افراد به گروه دیگر، تفسیر شده است. همگامی نظام آموزش کارکنان دولت هم راستا با نیازهای رو به رشد و تدوین برنامه جامع آموزش بر مبنای دو اصل مهم، یعنی استمرار و جامعیت، معنی و مفهوم آموزش را غنای بیشتری بخشیده است. به عبارت دیگر، اگر در گذشته به دلیل ساده بودن وظایف و نقشها، نیاز به نظام جامع و فراگیر کمتر در سازمان ها احساس می‌شد، امروزه تدوین برنامه آموزشی مدون و هدفمند، بر کسی پوشیده نیست. بدون شک سازمان هایی خواهند توانست در افزایش قابلیت های توسعه ای، نوآوری، دانش محوری، یادگیرندگی و یاددهندگی ایفای نقش کنند که در جستجوی راههایی نو در نظام جامع آموزش باشند.

اگر تا امروز در سازمان های دولتی ایران به دلیل سادگی وظایف، مکانیکی بودن سازمانها و کند بودن فرآیند رشد دانش، آموزش کارکنان به صورت موردی، مقطعی و محدود در مقطعی از زمان خدمت ضروری می‌نمود، امروزه آموزش به صورت مفهومی، گسترده و در طول مسیر خدمت، با نگرش توسعه توانایی ها، مهارت ها و خلاقیتها، در درون و برون سازمان که با مفهوم توسعه سازگارتر شده است ضرورت یافته است.

با شروع برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و در ادامه آن در قانون برنامه چهارم توسعه، تلاش گسترده و نظامندی آغاز گردیده تا با شناخت تنگناها و آسیبهای نظام آموزش کارکنان دولت، آسیب های مربوط به قوانین و مقررات، شناخت نظام آموزش و، سرانجام، فرآیند آموزش، موانع و مشکلات اساسی فراروی نظام آموزش کارکنان دولت مرتفع شود یا به حداقل کاهش یابد. براین اساس سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در دو سطح فعالیت گسترده ای را سامان داد. در گام نخست، در برنامه اصلاحات اداری به ویژه برنامه آموزش و بهسازی نیروی انسانی، با تاسی از رویکرد سیستمی تلاش کرد که با تعریف روشنی از سلسله مراتب تصمیم گیری، برنامه مدونی را در زمینه توسعه منابع انسانی ارائه دهد و در گام بعد، از طریق تنظیم قوانین و مقررات، تعریف فرآیندها، تصویب نظام و دستورالعملهای اجرای آن، تلاش کرد انسجام و یکپارچگی را در جاری سازی برنامه آموزشی دستگاه های اجرایی فراهم کند تا هر چه بیشتر موانع و مشکلات فراروی نظام آموزشی و نیز تناقض ها و اختلافات ناشی از سرعت بیش از اندازه دانش و فن آوری مرتفع گردد، و زمینه مناسب برای پاسخگویی به نیازهای فردی و شغلی و سرانجام نهادینه شدن آموزش در همه ارکان سازمان فراهم شود. از این رو، در نظام جدید

آموزش کارکنان، تلاش شد تا در حد امکان و بضاعت سازمان اصول و راهبردهای مزبور مورد توجه قرار گیرد.

اصول حاکم بر نظام نوین آموزش کارکنان

الف- حاکمیت نگرش سیستمی: ارتباط درونی اجزاء نظام با درون و بیرون نظام.

ب- اصل شمولیت فراگیر: این نظام همه کارکنان رسمی و پیمانی را در سطوح مختلف شغلی تحت پوشش قرار می‌دهد.

ج- اصل جامعیت: توجه به نیازهای متنوع در ابعاد فنی، انسانی و ادراکی در سطوح شغلی مختلف

د- نگرش مستمر بر تحولات و پیشرفتهای علمی و فناوری: با ارائه طبقه بندی جدید از دوره ها و پیش بینی دوره های نوآموزی، امکان بهره گیری از دانش و پیشرفتهای علمی و فن آوری فراهم شده است.

همانگونه که ملاحظه می‌شود تلاش ساختارمند سازمان در جهت غنا بخشیدن به مفهوم آموزش به توسعه معطوف بوده است و اصول یادشده با غنا بخشیدن به ابعاد آموزش به سمت و سوی مفهوم توسعه سوق داده شده است.

ویژگی های نظام

۱- ارتباط نظام آموزشی با سایر نظام های توسعه منابع انسانی، از جمله نظام طبقه بندی مشاغل و حقوق و مزایا، ارزشیابی، انتصاب و...

۲- ایجاد سازوکار انگیزشی برای ترغیب کارکنان به آموزش

۳- تمرکز بر دوره های کوتاه مدت ضمن خدمت با رویکرد پودمانی

۴- توجه به جو انب مختلف نیازهای آموزشی کارکنان، اعم از شغلی، عمومی و بهبود مدیریت

راهبردهای نظام آموزش

۱- تهیه و تنظیم برنامه های آموزشی استاندارد برای همه مدیران و کارکنان در سطوح مختلف شغلی، به منظور تأمین پوشش سرانه آموزش مدیران و کارکنان از راه تدوین برنامه های آموزشی متناسب با رشته های شغلی، از طریق برنامه ریزی مسیر شغلی

۲- تمرکززدایی در اجرای دوره های آموزشی و فراهم کردن امکان تفویض امور اجرایی به استان ها، به دلیل توجه به اصل استمرار و جامعیت آموزش ها، در طول برنامه ریزی مسیر شغلی

۳- مشارکت اثربخش دستگاه های اجرایی در فرآیند آموزش، به منظور شکل گیری چرخه یادگیری و آموزش و بهسازی در سازمان های دولتی، براساس بخشنامه شماره ۱۱۲۰۵۸/۱۸۰۳ و دستورالعملهای آن همه دستگاه های اجرایی موظف شده اند در راستای تحقق نظام آموزش و توسعه، کارکنان برنامه های آموزشی مشاغل اختصاصی را در طبقات رشته های شغلی طراحی و به همراه مشخصات دوره های آموزشی جهت تصویب به سازمان ارائه دهند و آخرین برآوردها در پایان سال ۱۳۸۵ نشان می‌دهد دستگاه های اجرایی نزدیک به ۹۰ درصد رشته های شغلی اختصاصی خود را طراحی و به تصویب سازمان

مفاهیم آموزش و توسعه

آموزش	توسعه
- فرآیند یادگیری در آموزش عمدتاً از طریق کلاس و درس است	- فرآیند یادگیری در توسعه عمدتاً از طریق تجربه حاصل می‌شود
- در آموزش فرآیند یادگیری مهارتها مقدم بر توسعه نگرشهاست	- فرآیند یادگیری در توسعه بر تغییر نگرش و ایجاد مهارتها متمرکز است
- آموزش ضرورتاً دیرگیرند چنانچه موضوع است و با تحلیل های فلسفی همراه است و افراد را برای کار خاص هماهنگ می‌کند.	- توسعه با ایجاد اجرای کار مرتبط است و افراد را با شرایط کار مختلف هماهنگ می‌کند.
- در آموزش قابلیت اندازه گیری بصورت عینی وجود دارد	- عینت اندازه گیری در توسعه به اندازه آموزش است
- آموزش در چهارچوب کوتاه مدت اتفاق می‌افتد	- توسعه به دلیل درگیری با رشد فکری طولانی مدت است
- آموزش معطوف به شغل خاص است و نتوانی انجام یک کار خاص یا مجموعه ای از وظایف تأکید دارد.	- توسعه محدود به شغل خاص نیست و بر مجموعه از تواناییها در بیکه سیستم تأکید دارد.
- مفهوم آموزش در محیط های یابنا، تجلی می‌یابد	- مفهوم توسعه در محیط پویا و دگرگون پذیر تجلی می‌یابد
- آموزش بر ظرفیت سازی و اجرایی کردن برنامه ها تأکید دارد	- توسعه بر ظرفیت سازی و پرورش توان فکری و استدلال کارکنان تأکید می‌کند
- آموزش تکلیف فردی و فرهنگ رسمی را نشانه می‌گیرد	- توسعه فرهنگ سیستمی را نشانه می‌گیرد

مدیریت و برنامه ریزی کشور رسانده اند.

ساختار نظام آموزش

ساختار نظام آموزش کارکنان دولت با توجه به نیازهای متنوع، پیچیده و رو به رشد آن، بر مبنای طبقه بندی جدید شکل گرفته است که در آن به سه نوع آموزش تحت عناوین ۱- نوآموزی ۳- بازآموزی ۳- آماده سازی توجه شده است.

دوره های آموزشی

چارچوب آموزشهای مورد نیاز، بر حسب محتوا و ماهیت، به چهار دسته به شرح در پی آمده تقسیم شده است.

- ۱- دوره آموزش توجیهی
- ۲- دوره های آموزش شغلی (دوره های مشترک اداری و شغلی اختصاصی)
- ۳- دوره های آموزشی بهبود مدیریت
- ۴- دوره های آموزشی عمومی (تواناییهای عمومی، فرهنگی و اجتماعی)

در این طبقه بندی همانگونه که در شکل (۱) فرآیند مفهومی تدوین برنامه آموزش و توسعه منابع انسانی مشاهده می شود، نقش سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، دستگاه های اجرایی و مؤسسه آموزش و پژوهش در مدیریت و برنامه ریزی کشور تبیین شده است.

سازوکار انگیزشی نظام

نظام آموزش کارکنان دولت برای همه سطوح شغلی طراحی شده است و تلاش دارد، هم در بعد خواستن

یعنی افزایش ضریب انگیزش، فرهنگ سازی و درک نیازها و توجه به علایق و ویژگیهای فردی و هم در بعد توانستن، یعنی توسعه مهارتها، تکنیکها و روشهای علمی - با پیش بینی سازوکار انگیزشی مناسب زمینه تحقق و اجرای برنامه های آموزشی را در سطوح مختلف شغلی فراهم کند، از جمله:

- ۱- برخورداری از یک ماه حقوق و فوق العاده شغل به ازای هر ۱۷۶ ساعت آموزش در سال
- ۲- یکسال تسریع در ارتقای گروه، به ازای هر ۱۷۶ ساعت آموزش در سال
- ۳- ارتقای یک سطح تحصیلی بالاتر برای دارندگان مدارک تحصیلی دیپلم، فوق دیپلم و ۱۰۰۰ و ۸۰۰ ساعت، لیسانس در صورت طی دوره های آموزشی به ترتیب به میزان ۱۲۰۰ یادگیرندگان در چارچوب نظام و پوشش ساعات پیش بینی شده گواهینامه مهارتی، تخصصی و تخصصی - پژوهشی معادل کاردانی، کارشناسی و کارشناسی ارشد دریافت می کنند و از همه مزایای آن برخوردار می شوند. در ضمن ارائه پیشنهادها، ابتکارها و تألیف و ترجمه کتابها و مقاله های علمی که موجب افزایش بهره‌وری کار و بهبود عملکرد فردی و سازمانی شود تا ۲۰۰ ساعت قابل محاسبه است و از سقف مزبور کسر می شود.
- در، (PH.D) مدارک تحصیلی بالاتر از لیسانس (فوق لیسانس، دکتری و دکتری تخصصی یا

صورت گذراندن دوره های آموزشی یا پودمان آموزشی معادل ساعتهای پیش بینی شده، از همه سازوکار انگیزش به استثنای برخورداری از یک مقطع تحصیلی بالاتر، برخوردار می شوند.

هدفهای نظام

- افزایش کرامت و کفایت انسانی
- ظرفیت سازی و توانمندسازی کارکنان
- گسترش دانش و مهارتهای شغلی در سطوح مختلف

سازوکارهای اجرایی نظام

- ۱- ترسیم الگوی منطقی - مفهومی
- ۲- اجراء درونی و بیرونی نظام
- ۳- اهداف و راهبردهای عام و خاص (CIPPO)
- ۴- الگوی طراحی
- ۵- سازوکار انگیزشی و الزامات قانونی
- ۶- اعتبارات آموزش
- ۷- ترسیم اصول حاکم بر نظام آموزش
- الف- حاکمیت نگرش سیستمی
- ب- اصل شمولیت فراگیر
- ج- اصل جامعیت
- د- نگرش مستمر بر تحولات و پیشرفتهای علمی و فناوری

رویکردهای اساسی طراحی نظام

- ۱- رویکرد راهبردی: در این رویکرد نظام آموزش بر اساس آرمان، استراتژیها و سیاست کلان توسعه ای سازمان طراحی و به اجرا درمی آید.
- ۲- رویکرد توانمندسازی: در این رویکرد بجای تحلیل نیازهای استراتژیک سازمان و اولویت دادن به نیازهای راهبردی از طریق تحلیل فرد و شغل، نیازهای توسعه ای به منظور پرورش مهارت ها و شایستگی کارکنان تعریف و به اجرا درمی آید.
- ۳- رویکرد فرآیندی: بجای تمرکز بر الگوهای وظیفه ای و ارزش گذاری خرد تأثیر هریک از برنامه‌های توسعه منابع انسانی در ارزش نهایی یا کل عملیات توسعه منابع انسانی در قالب شاخص‌های مدیریت عملکرد مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد.

سازمان مدیریت با الهام از سه رویکرد مذکور و با توجه به تجربه و تحلیل نیازهای فردی، شغلی و سازمانی نسبت به طراحی نظام آموزش کارکنان دولت اقدام نموده است.

نتایج اقدامهای انجام شده

- ۱- تمرکز بر آموزشهای شغلی ضمن خدمت با رویکرد پودمانی در تصویب مقررات و چارچوبهای قانونی
- ۲- تشکیل همایش مشورتی با مدیران و مسؤولان آموزش، به صورت ادواری
- ۳- چاپ و انتشار کتاب و راهنمای عمل آموزش پودمانی (مبانی نظری و الگوی عملی طراحی و تدوین پودمانهای آموزشی مشاغل) آموزشی، به صورت خودآموز، به منظور معرفی (CD)
- ۴- برنامه ریزی برای تهیه لوح فشرده نظام آموزش پودمانی
- ۵- تهیه و ارسال دستورالعمل چگونگی تنظیم برنامه‌های آموزشی برای رشته‌های شغلی

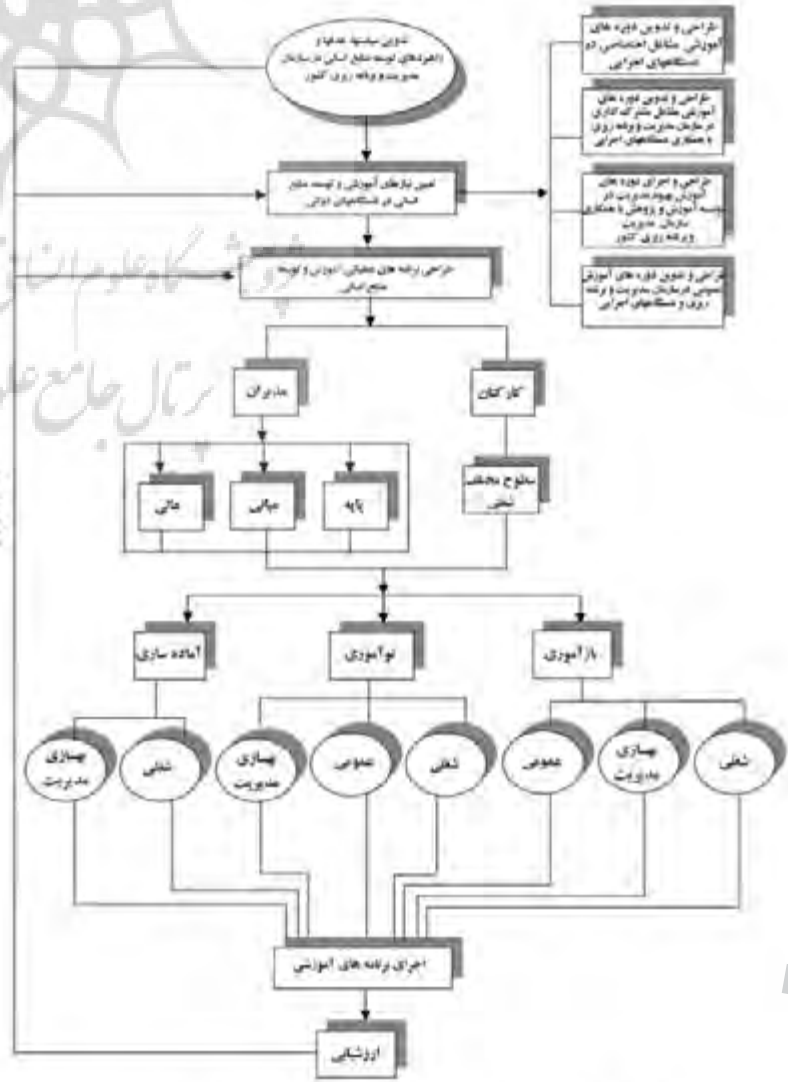
اختصاصی به منظور طراحی دوره های آموزشی استاندارد در رشته های شغلی و رشته های مختلف

- ۶- تغییر شرایط احراز مشاغل در رشته های مختلف طرح طبقه بندی مشاغل، از حیث مدرک تحصیلی و تلاش در جهت سازگاری و تناسب محتوایی نظام رسمی با نیازهای شغلی کارکنان
- ۷- بستر سازی برای مشارکت اثربخش بخش خصوصی در فرآیند آموزش از طریق تدوین ضابطه‌های اعتباربخشی مراکز و مؤسسه های آموزشی
- ۸- برنامه ریزی به منظور تهیه و تدوین برنامه های آموزشی عمومی (در جهت ارتقای تواناییهای عمومی و فرهنگی و اجتماعی)
- ۹- مطالعه سازوکار و راهبردهای اساسی استقرار نظام مدیریت انتقال دانش.
- ۱۰- برنامه ریزی به منظور تعیین استانداردهای کیفی و استقرار مدیریت ارزیابی کیفیت آموزش دفتر آموزش و بهسازی به عنوان یک اقدام اساسی و استراتژیک عناصر پنجگانه مدیریت عملکرد آموزش و توسعه منابع انسانی را در غالب استانداردهای مدیریت کیفیت آموزش و توسعه منابع انسانی در دستگاه های اجرایی طراحی نمود که پس از طی مراحل اداری به دستگاه های اجرایی ابلاغ خواهد شد.

برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و توسعه منابع انسانی از مؤلفه های اصلی برنامه چهارم توسعه کشور به شمار می رود بطوریکه نقش منابع انسانی توسعه یافته در تحقق اهداف کلان توسعه از بنیادین ترین جایگاه در برنامه چهارم «توسعه بر مبنای دانایی» برخوردار است برای مثال اختصاص دادن فصلی با عنوان توسعه نشان از اهمیت و جایگاه والای منابع انسانی و سرمایه های فکری در برنامه های توسعه است، که در مواد مختلف، بطور خاص بصورت تلویحی و تصریحی به امر توسعه منابع انسانی تأکید شده است.

از دیدگاه نظری اقتصاد دانایی محور به عنوان اساسی ترین و بنیادی ترین محور برنامه چهارم توسعه زمانی تحقق می یابد که منابع انسانی هر سازمان با هدف ارتقاء اثربخشی، گسترش ۱۴۳، کارآفرینی، تعامل پویا با دانش نوین جهانی در صدر برنامه ها قرار گیرد. اختصاص مواد ۵۴ (بخش از بندهای آن)، مواد ۴۹ و ۵۰ (آموزش عالی)، ماده ۵۲ (آموزش و پرورش)، ماده ۵۵ (آموزش فنی و حرفه ای) و دیگر مواد مربوط به آموزش بسترهای توسعه سرمایه های انسانی در تعامل با اقتصاد جهانی را در ابعاد مختلف مورد توجه قرار داده است. مورد لحاظ «نوسازی دولت و ارتقاء اثربخشی حاکمیت» در برنامه چهارم توسعه فصلی با عنوان قرار گرفته که ابزار و بستر اساسی جهت تحقق این فصل برخورداری از منابع انسانی فرهیخته در تعامل با دانش جهانی و اقتصاد دانایی محور می باشد.

ادامه دارد...



شکل ۱- فرآیند مفهومی تدوین برنامه آموزش و توسعه منابع انسانی