

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

دکتر سیداحمد طباطبایی

قسمت پایانی

برنامه چهارم و آموزش کارکنان دولت

حرکت نسبتاً واگرا در آموزش کارکنان دولت زمانی شروع شد که در قانون برنامه چهارم سهم بودجه تملک داراییهای سرمایه ای در اعتبارات آموزشی حذف گردید متعاقب آن درصدهای بودجه هزینه‌های مورد تأکید قرار گرفت. در آیین نامه ماده ۴۵ قانون برنامه چهارم سهم اعتبارات آموزش حداقل یک درصد در نظر گرفته شد به عبارت دیگر دستگاه‌های اجرایی و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظفند حداقل یک درصد از اعتبارات هزینه ای خود را به آموزش کارکنان اختصاص دهند این در حالی است که دستگاه‌های فعال سهم بیشتری را به آموزش اختصاص دادند. در سال ۱۳۸۵ مصوبه هیأت محترم دولت که با پیشنهاد وزارت بهداشت و بدون هماهنگی با سازمان مدیریت به دولت ارائه شده بود سهم اعتبارات آموزش را حداکثر یک درصد تعریف کرد.

این تصمیم به شدت مورد انتقاد مدیران آموزش دستگاه‌های اجرایی قرار گرفت. برای روشن شدن موضوع طبق اعلام نظر کارشناسان دستگاه‌های اجرایی سهم اعتبارات اختصاص یافته به آموزش کارکنان به شدت کاهش یافت به گونه ای که برای مثال سهم اعتبارات اختصاص یافته به آموزش در طول یکسال در ستاد برخی وزارتخانه‌ها کمتر از ۱۰۰ میلیون تومان برآورد می‌شود.

که این رقم حتی از اعتبارات اختصاص یافته یکسال مؤسسه آموزشی جایکا زاین در تربیت کارشناسان امور زلزله در ایران کمتر است. پارادوکس آموزش همچنان در قوانین و مقررات ادامه یافت به گونه‌ای که در سال ۱۳۸۶ در بخشنامه بودجه پرداخت یک ماه حقوق و فوق العاده شغل که در ازای ۱۷۶ آموزش اختصاص یافته بود لغو گردید. احتمالاً سازوکارهای انگیزشی دیگر نظیر یک سال تسریع یا تعجیل در ارتقاء گروه و گواهینامه دوم نیز در آینده مورد سؤال قرار خواهد گرفت.

این در حالی است که در اسناد بالادستی و در افق چشم انداز ایران ۱۴۰۴ ایران کشوری تصور شده است که باید در آن افق برخورداری از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فن آوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی، پیشتازی در تولید علم و دانش و کارآفرینی، منابع ۲ درصد از رشد انسانی نوآور و با استعداد برخوردار شود و مهمتر آنکه در برنامه چهارم ۵ تعریف شده که سهم بهره وری سرمایه (TFP) اقتصادی کشور از طریق بهره وری کل عوامل‌های انسانی مهمترین رکن آن را تشکیل می‌دهد. بنابراین ساز و کار انگیزشی نظام باید به گونه ای باشد که حداقل برانگیزاننده رفتار مدیران و کارکنان در کسب و کشف دانش پیدا و پنهان سازمانی باشد و گرته آموزش کارکنان در آینده نه چندان دور به سمت و سوی

آموزشهای رسمی، بلندمدت (به دلیل برخورداری آموزشهای بلندمدت از انگیزه‌های درونی) سوق داده می‌شود.

فنون راهبردی آموزش و توسعه منابع انسانی - روش مستقیم

۱- روش آسین: یک مفهوم عمومی یا تخصصی در چند سطح بالاتر از طرف پروفسور یا استاد مدعو مطرح می‌شود. یکی از روش‌های مهم برای رسیدن به توافق مشترک به روش آموزش گروهی است به این ترتیب که:

الف) هدایت شده:
۱- مدیران مرتبط به یک موضوع دوره جمع می‌شوند. ۲- طرح مسأله می‌شود ۳- آنقدر بحث و گفتگو ادامه می‌یابد ۴- استاد موضوع را هدایت می‌کند تا آرمان مشترک بدست آید.

ب) آزاد
با طرح یک سوال کلان جهانی، منطقه ای و ملی توسط استاد شروع می‌شود، آنقدر بحث و گفتگو ادامه می‌یابد تا جمع شرکت کنندگان راجع به موضوع کاری خود به آرمان مشترک برسند.

۱- مدیران مرتبط به یک موضوع دوره جمع می‌شوند. ۲- طرح مسأله می‌شود ۳- آنقدر بحث و گفتگو ادامه می‌یابد تا جمع شرکت کنندگان راجع به موضوع کاری خود به آرمان مشترک برسند. (Intervention Theory) نظریه مداخله نوعی مداخله هوشمندانه، تعاملی و هدایت شده است که با طرح موضوعات مختلف از طریق بحث و گفتگوی آزاد به راه حل‌های مشترک (اشتراک آرمانی) دست می‌یابند این نظریه که توسط صاحب نظرانی چون گریس آرچر، ادوارد و دیگران توسعه داده شده است با قرار گرفتن مشاور در کنار مدیریت ارشد سازمان امکان پذیر است گام یکم: آشنایی با تئوری‌ها و مبانی نظری گام دوم: خلق آرمان مشترک

گام سوم: - انطباق مدل ذهنی مدیران با آرمان مشترک (کارگاههای آموزشی، کارورزی، سمینار، سمپوزیوم و...)، (چرخش شغلی)، (غنی سازی شغلی)، (Action training & learning)، (تئوری مداخله)، (Simulation - شبیه سازی، ایفای نقش)، (روش گروهی خودجوش Leaderless Field group discussion - E-Learning)، (بازدید Visit گردش علمی)، (ویدئو کنفرانس)، (بازدید گروهی) (کمکهای فردی)، (روش خودآموزی)، (آموزش برنامه ای)، (جلسات گروهی)، (مباحث کلاسی)، (بازی‌ها)، (مطالعات موردی)، (گروه‌های خودیار)، (سفرهای مأموریتی (بازدید))

روش‌ها و فنون آموزشی غیرمستقیم (Mentoring - رایزن خردمند)، (Coaching - مربیگری)، (Problem by leaning - یادگیری از طریق مسئله)، (Problem solving - مسئله‌یابی)

(Learning by doing - یادگیری در حین عمل)، (Benchmarking - بهینه سازی)، (Case Study - مطالعه موردی)، (اهداف کتاب،

(آموزش از راه دور)، (گفتگوی اینترنتی)، (نصب تابلوها و پوسترها)، (تدوین بروشور)، (برگزاری نمایشگاه)، (تهیه راهنمای چاپی و ...)

با وجود تنوع در روش‌ها و فنون مستقیم و غیرمستقیم آموزش و توسعه منابع انسانی، متأسفانه سازمانهای دولتی در عمل از چند روش سنتی آموزش - که چندان با فلسفه و چرایی انجام کار و استراتژی‌های کلان توسعه سازمان و استراتژی‌های کلان کشور هماهنگ نیست - معطوف شده است در حالی که براساس مفهوم توسعه که در آن یادگیری از طریق فنون راهبردی با تمرکز بر تجربه و دانش عملی افراد تمرکز دارد بایستی بتواند افراد را با شرایط مختلف هماهنگ و همسو سازد به روش‌ها و فنون راهبردی آموزش و توسعه تنها به عنوان مسئولیت «تعبیر راجرکارت رایت (۲۰۰۴) رییس سازمان به شمار نمی‌آید بلکه تک تک مدیران اعم از مدیران ستاد و مدیران صف و کارکنان در تمام مراحل تهیه و تنظیم، طراحی و اجرا مشارکت داده می‌شوند. هرگاه اهداف و راهبردهای آموزش و توسعه با اهداف و راهبردهای عالی سازمان بر اهداف و راهبردهای مدیران و کارکنان مرتبط شود آموزش و بهسازی در سطح سازمان نهادینه شده و چرخه آموزش و توسعه راهبردی در سازمان بوجود می‌آید.

پیشنهادها و توصیه‌ها

۱- تبیین و شفاف سازی سهم آموزش و توسعه منابع انسانی در پیشبرد سند چشم انداز
۲- پیش بینی ردیف مستقل برای آموزش در بودجه دستگاه‌های اجرایی
۳- هر سازمان موظف گردد سیاست‌ها و راهبردهای توسعه منابع انسانی خود را در راستای سیاست‌ها و استراتژی سازمانی طراحی و نسبت به تعریف استانداردها برای سنجش کیفی آن اقدام نماید.
۴- فضای ورود به خدمت، ارتقاء و نگهداری منابع انسانی رقابتی و از قالبهای احساسی و غیرمنطقی زدوده شود.

۵- کلیه سازمانهای دولتی موظف شوند نسبت به شناسایی، کشف و مستندسازی دانش‌های پنهان و آشکار اقدام لازم به عمل آورند.

۶- هر سازمان با تحلیل شایستگی‌ها و قابلیت‌های خود و متناسب با افق سند چشم انداز، برنامه‌های آموزشی و توسعه خود را تعریف و با استانداردهای معتبر اندازه گیری نماید.

۷- استانداردهای توسعه هر منابع انسانی با رویکرد بومی طراحی و در نظام اداری استقرار یابد.

۸- دولت سامانه‌ای منطقی برای کشف دانش و دارایی‌های نامشهود افراد حرفه‌ای طراحی و با طراحی سازوکار انگیزشی مناسب زمینه انتقال دانش و مهارتهای تخصصی را به نیروهای جوانتر به صورت سیستماتیک فراهم نماید.

نتیجه گیری

رسیدن به آرمانها و اهداف سند چشم انداز در سال ۱۴۰۴ و رسیدن به نقطه ای که ایران الگوی نمونه کشورهای منطقه باشد مستلزم گسترش ظرفیت‌های مهارتی و قابلیت‌های رفتاری در مدیران و کارکنان در همه ابعاد است و سازمانها همواره با این سؤال اساسی روبرو هستند راهکارهای دستیابی به آموزش اثربخش به منظور کسب دانش، توسعه ظرفیت‌ها و ارتقاء سطح مهارت‌ها کدام است.

بسیاری از صاحب نظران مهمترین عامل ایجاد ثروت و توسعه پایدار سازمانی را برخورداری سازمان از نیروی کار دانشی و خلاق می‌دانند در حالی که سرمایه‌های فیزیکی و سخت افزاری تنها به عنوان شرایط لازم و بسترساز توسعه و پیشرفت به شمار می‌آید، مهمترین عامل توسعه وجود سرمایه‌های فکری و برخورداری سازمان از نیروی کار دانشی است. بدون شک در عرصه‌های یادگیری و یاددهی سازمانهای پیشتاز خواهد بود که قادر باشند دانش فردی و جمعی، دانش آشکار و پنهان دانش درون سازمانی و برون سازمانی را در یک سیستم یکپارچه با سازوکارهای انگیزشی مناسب و تکنولوژی نوآورانه ترکیب نماید به گونه ای که برانگیزاننده رفتار در افراد دانشی و کارکنان خلاق و نوآور باشد. این فرآیند باید در تمام لایه‌های سازمان از مرحله کسب، شناسایی و دریافت اطلاعات تا مرحله فن آوری و تکنولوژی یادگیری بصورت خلاق و فراگیر گسترش یابد تا سازمانها و نیروهای دانشی آن به این نتیجه مهم دست یابند که چگونه یاد بگیرند و آن را به دیگران انتقال دهند.

منابع و مآخذ

- آموزش بودمانی مبانی نظری و الگوی عملی طراحی و تدوین بودمانهای آموزشی (راهنمای عمل)، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی، دفتر آموزش و بهسازی نیروی انسانی
- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، سند چشم انداز ۲۰ ساله کشور، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، سال ۱۳۸۳
- قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، ۱۳۸۴
- نظام آموزش کارکنان دولت (مبانی، اصول، راهبردها و الگوی طراحی)، دفتر آموزش و بهسازی نیروی انسانی، سال ۱۳۸۳، ناشر معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی
- People Developer Standard, Singapore Training and development Association Annloke Stadaoorgsg
- Roger Cartwright 2004, Implementing a training and Development Strategy a Wiley Company
- Ragmond A. Noe, Employee Training and Development Mc Graw Hill, 2003