



اهمیت و ضرورت های آموزش و بهسازی کارکنان در شهرداری های کشور

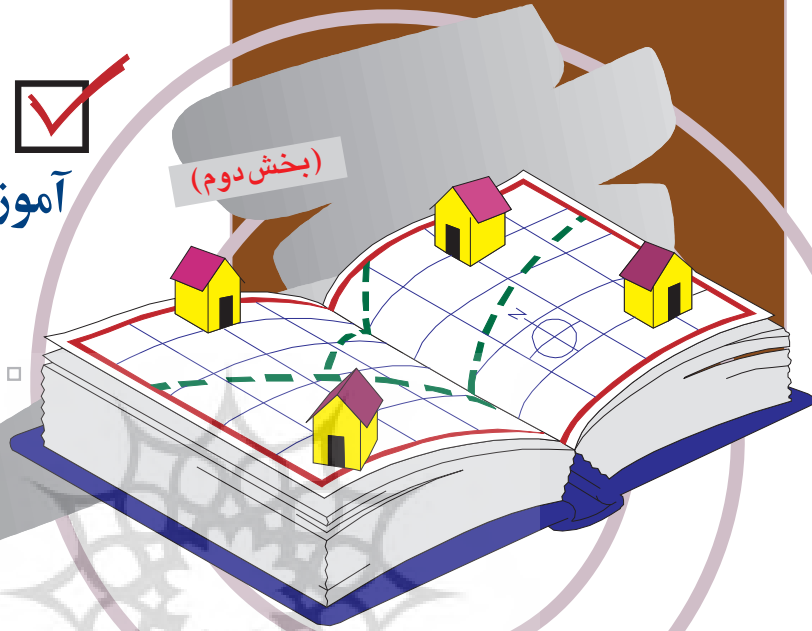


□ جواد نیکنام

- دوره های آموزشی شغلی:
- دوره های شغلی مشترک اداری
- دوره های شغلی اختصاصی
- دوره های عمومی:
- دوره های فرهنگی و اجتماعی
- دوره های توانمندی های عمومی
- دوره های آموزشی بهبود مدیریت:

- مدیریت پایه
- مدیریت میانی
- مدیریت عالی

- چگونه بر خورد با فرایند آموزش در نظام جدید آموزش کارکنان دولت بدین شرح است:
- ۱ - نیازسنجی و طراحی
- استفاده از خدمات مشاوران حقیقی و حقوقی دولتی و غیردولتی (به استثنای کارمندان دولت)؛
- بهره گیری از دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی؛
- استفاده از مؤسسه های عالی آموزش و پژوهش در مدیریت و برنامه ریزی، و مدیریت آموزش و پژوهش استان ها.
- ۲- اجرا
- استفاده از امکانات دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی دولتی و غیردولتی تأیید شده؛
- بهره گیری از مؤسسه های عالی آموزش و پژوهش، و مدیریت آموزش و پژوهش؛
- استفاده از مؤسسات آموزشی تعیین صلاحیت شده؛
- استفاده از تدریس مدرسان صلاحیت دار.



انواع دوره های آموزشی در این نظام را این گونه می توان

تشریح کرد:

۱- آموزش های نوآموزی:

این آموزش ها با هدف ارائه دانش، مهارت، بینش و نگرش جدید به کارکنان و مدیران اجرا می شود. کارکنان در حقیقت برای اولین بار در معرض این گونه محتواها قرار می گیرند.

۲- آموزش های بازآموزی:

این گونه آموزش ها برای رفع کاستی های دانشی، مهارتی و نگرشی کارکنان و مدیران اجرا می شود. این آموزش ها در امتداد آموزش های قبلی است.

۳- آموزش های آماده سازی:

این آموزش ها افراد را برای انتصاب در مسئولیت های جدید آماده می کند و معمولاً بر مبنای نتایج ارزش یابی به افراد، ارائه می شود.

انواع دوره های آموزشی نظام عبارت اند از:

- دوره های آموزشی توجیهی



سازوکار و شرایط دریافت این گواهی نامه‌ها بدین گونه است:

شرایط دریافت گواهی نامه‌ی مهارتی:
الف) دارا بودن مدرک تحصیلی دیپلم؛
ب) طی کردن ۱۲۰۰ ساعت آموزش با شرایط زیر:
□ حداقل ۲/۳ آموزش‌ها در زمینه‌ی آموزش‌های شغلی باشد؛
□ ۱۲۰۰ ساعت آموزش حداقل در ۱۰ سال طی شود؛
□ هر فرد مجاز به طی حداکثر ۱۲۰ ساعت آموزش در طول یک سال باشد.

شرایط دریافت گواهی نامه تخصصی:
الف) دارا بودن مدرک تحصیلی فوق دیپلم؛
ب) طی کردن ۱۰۰۰ ساعت آموزش با شرایط زیر:
□ حداقل ۴/۳ آموزش‌ها در زمینه‌ی آموزش‌های شغلی یا بهبود مدیریت باشد.
□ ۱۰۰۰ ساعت آموزش در ۸ سال طی شود.
□ هر فرد مجاز به طی حداکثر ۱۲۵ ساعت آموزش در طول یک سال است.

شرایط دریافت گواهی نامه‌ی تخصصی- پژوهشی:
الف) دارا بودن مدرک تحصیلی لیسانس؛
ب) طی ۸۰۰ ساعت آموزش با شرایط زیر:
□ حداقل ۴/۳ آموزش‌ها در زمینه‌ی آموزش‌های شغلی اختصاصی یا بهبود مدیریت باشد.
□ ۸۰۰ ساعت آموزش در ۷ سال طی شود.
ج) اجرای یک طرح تحقیقی در زمینه‌ی شغل مورد تصدی معادل ۱۰۰ ساعت.

ساز و کار انگیزشی:

□ بر خورداری از یک ماه حقوق و فوق العاده شغل به ازای طی هر ۱۷۶ ساعت آموزش.
□ با دارندگان گواهی نامه‌های نظام جدید آموزش، مشابه دارندگان مدارک تحصیلی فوق دیپلم، لیسانس و فوق لیسانس رفتار می‌شود.
لازم به ذکر است که:

۱: هر یک از کارکنان دولت در طول خدمت می‌توانند صرفاً یکی از گواهی نامه‌های مذکور را دریافت و در یک سطح تحصیلی بالاتر هم تراز شوند.

۲: بر اساس مصوبه‌ی شورای امور اداری و استخدامی کشور هر یک از کارکنان به ازای هر ۱۷۶ ساعت آموزش از یک سال تعجیل در ارتقای گروه برخوردار خواهند شد.

شناسنامه‌های آموزشی:

در این نظام برای هر یک از کارکنان دولت شناسنامه‌ای

۳- نحوه‌ی محاسبه‌ی حق التدریس

□ مستخدمان دولت ۱/۱۲ درصد حقوق و فوق العاده شغل برای هر ساعت
□ اعضای هیأت علمی بر مبنای مقررات استخدامی اعضای هیأت علمی
□ سایر افراد حقیقی با توجه به مدرک و تجربه‌ی متناسب با حق التدریس مستخدمان دولت به تشخیص دستگاه اجرایی

۴- امتیازات

□ یک ماه حقوق و فوق العاده شغل به ازای ۱۷۶ ساعت آموزش در سال
□ یک سال تعجیل به ازای ۱۷۶ ساعت آموزش در سال
□ اعطای گواهی نامه‌های نوع دوم

لازم به ذکر است که پس از طی دوره‌های آموزشی، دو نوع گواهی نامه ممکن است برای فراگیر به شرح زیر صادر شود:
گواهی نامه‌های نوع اول: گواهی نامه‌هایی است که پس از پایان هر دوره یا پودمان آموزشی به شرکت کنندگان موفق در آزمون آن دوره یا پودمان، اعطا می‌شود. این گواهی نامه توسط مراکز آموزشی که دوره یا پودمان آموزشی را برگزار می‌کند به فراگیران اعطا می‌شود.

گواهی نامه‌های نوع دوم: به گواهی نامه‌هایی اطلاق می‌شود که فرد پس از طی مجموعه‌ای از دوره‌ها یا پودمان‌های آموزشی مرتبط، با در نظر گرفتن حد نصاب ساعت آموزشی مورد نیاز پس از تأیید سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی (قبلی) به فراگیران اعطا می‌شود که از نظر استخدامی با یکی از مقاطع تحصیلی هم تراز است.

گواهی نامه‌های نوع دوم خود به چند گروه به شرح زیر تقسیم می‌شوند:

۱- گواهی نامه‌ی مهارتی:

این گواهی نامه به آن دسته از آموزش‌هایی تعلق می‌گیرد که عمدتاً معطوف به فعالیت‌های علمی- عملی بوده و به منظور ارتقای سطح توانمندی‌های حرفه‌ای کارکنان برگزار می‌شود.

۲- گواهی نامه‌ی تخصصی:

این گواهی نامه به آن دسته از آموزش‌هایی تعلق می‌گیرد که عمدتاً معطوف به اصول و مبانی نظری و تخصصی شغل بوده و نیازهای تخصصی و نظری مشاغل را بر آورده می‌سازد.

۳- گواهی نامه‌ی تخصصی- پژوهشی:

این گواهی نامه به آن دسته از آموزش‌هایی تعلق می‌گیرد که علاوه بر توجه به اصول و مبانی نظری و عملی مشاغل، اصول و مبانی پژوهشی در مشاغل را نیز به فراگیران آموزش می‌دهد.



آموزشی در نظر گرفته شده است که اطلاعات زیر در آن گنجانیده می‌شود:

□ اطلاعات پرسنلی کارکنان، عناوین دوره‌های آموزشی الزامی رشته‌های شغلی، عناوین دوره‌های آموزشی اختیاری و عناوین پیش نهادهای جدید، ابتکارات، تألیفات، ترجمه‌ها و ...

در ادامه به تشریح مختصری از مهم ترین مواد قانونی برنامه چهارم توسعه در زمینه‌ی آموزش که ادامه‌ی مواد قانونی برنامه‌ی سوم توسعه در این زمینه‌اند، می‌پردازیم:

ماده ۵۴:

الف- دستگاه‌های اجرایی موظف‌اند، درصدی از اعتبارات هزینه‌ای خود را، برای طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان خود (خارج از نظام آموزش عالی رسمی کشور) در برنامه‌ی آموزش کارکنان دولت پیش بینی و در موارد زیر، هزینه کنند:

۱- دوره‌های آموزشی ضمن خدمت متناسب با مشاغل مورد تصدی کارکنان، به منظور افزایش سطح کارایی و ارتقای مهارت‌های شغلی آنان (به خصوص برای زنان) به‌ویژه از طریق آموزش‌های کوتاه مدت

۲- دوره‌های آموزشی ویژه‌ی مدیران

ب- کلیه‌ی دستگاه‌های اجرایی موظف‌اند، در چارچوبی که سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور تعیین می‌کند، حداکثر طی مدت شش ماه پس از تصویب این لایحه، برنامه‌های آموزشی سالانه‌ی خود را، برای دوران برنامه‌ی چهارم تهیه و اجرا نمایند.

آیین‌نامه‌ی اجرایی این ماده شامل: تعیین سهم اعتباری و چگونگی هزینه نمودن اعتبار بند (الف) این ماده و پیش بینی الزامات و تشویقات قانونی طی مدت سه ماه پس از تصویب این لایحه، بنا به پیش نهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، به تصویب هیأت وزیران خواهد رسید.

ماده ۵۵:

دولت مکلف است، به منظور گسترش دانش و مهارت؛ اصلاح هرم تحصیلی نیروی کار و ارتقا و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی، کاهش فاصله‌ی سطح دانش و مهارت نیروی کار کشور با سطح استانداردهای جهانی؛ و ایجاد فرصت‌های جدید شغلی برای جوانان، برای نظام آموزش فنی و حرفه‌ای و علمی - کاربردی کشور، ظرف مدت یک سال از تاریخ تصویب این لایحه در محورهای زیر، ساز و کارهای لازم را تهیه، و با پیش بینی الزامات مناسب اجرا نماید:

الف- برپایی نهاد سیاست‌گذار در آموزش فنی و حرفه‌ای و علمی - کاربردی، با توجه به تجربیات جهانی و داخلی، به عنوان مرجع اصلی تصویب چشم اندازها، راهبردها و

سیاست‌های کلان بخش؛

ب- برپایی نظام کارآموزی و کارورزی، برای تمام آموزش‌های رسمی (متوسطه و عالی)، غیررسمی فنی و حرفه‌ای و علمی - کاربردی؛

ج- تدوین نظام استاندارد و ارزیابی مهارت نیروی کار کشور، با رویکرد بین‌المللی؛

د- طرح جامع توسعه‌ی منابع انسانی مورد نیاز این بخش، شامل: جذب، انگیزش، ارتقای شغلی، آموزش، بهسازی و نگهداشت نیروی انسانی؛

ه- نظام حمایت از مؤسسات و بنگاه‌های دولتی و بخش غیردولتی، در توسعه‌ی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و علمی - کاربردی؛

و- نوسازی و بازسازی ساختارها، امکانات و ارتقای کیفیت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و علمی - کاربردی، هم چنین توسعه‌ی مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای، فناوری اطلاعات و ارتباطات، با حداکثر مشارکت بخش خصوصی و بهره‌گیری از همکاری‌های بین‌المللی؛

ز- استفاده از توان و امکانات بخش‌های دولتی و غیر دولتی، در توسعه‌ی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و علمی - کاربردی.

ح- نیازسنجی و برآورد نیروی انسانی کاردانی مورد نیاز و صدور مجوز لازم، هم چنین حمایت و پشتیبانی از آنها به منظور تأسیس و توسعه‌ی مراکز آموزش دوره‌های کاردانی در بخش خصوصی، به نحوی که تا سال چهارم برنامه ظرفیت‌های.

توصیه‌هایی در زمینه‌ی آموزش کارکنان شهرداری‌ها

۱- نظام جدید آموزش کارکنان دولت که مورد استفاده‌ی شهرداری‌ها نیز می‌باشد، بدون مشارکت دانشگاه‌ها و مراکز علمی بوده و صرفاً توسط چند تن از کارشناسان متخصص دفتر آموزش و بهسازی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور تهیه شده است؛ به همین دلیل دارای ضعف مدیریت ملی، تمرکزگرایی ناکارآمد در اجرا و غلبه‌ی مدرک گرایی است. پیش نهاد می‌شود که در این قبیل امور از قدرت تفکر موجود در جامعه استفاده شود؛ ضمن اینکه در مراکز تصمیم‌گیری در حوزه‌ی اعمال مدیریت کلان سازمانی باید نخبگان علمی - اجرایی قرار بگیرند تا از عهده‌ی حل مسائل این حوزه بهتر برآیند و برای جبران بزرگتر بودن مسائل نسبت به حیطه‌ی قدرت تفکر خویش، بینش و قدرت ایجاد سازوکارهایی برای جمع آوری قدرت تفکر جامعه را نیز داشته باشند، هم چنین قدرت خود را صرفاً از آیین‌نامه‌ها و مقرراتی که به لحاظ جایگاه تشکیلاتی خویش وضع می‌کنند، به دست نیاورند!

۲- از آن جا که بدون وجود آمار فعالیت‌های آموزش و بهسازی کارکنان در شهرداری‌ها، نمی‌توان اطلاعات مناسبی



منابع:

- ۱- ایطی، سید حسین، آموزش و بهسازی منابع انسانی: انتشارات مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و پستی، تهران، ۱۳۶۸.
- ۲- ستاری، حسن؛ اداره امور استخدامی (جلد دوم)، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ۱۳۴۷.
- ۳- قربانی، فرج‌الله؛ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران: انتشارات فردوسی؛ ۱۳۸۲.
- ۴- قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران AGAHGAR . I RTP . COM / LAWS _ AND _ REGULATIONS / 80 - 519 / INDEX . ASP
- ۵- مرکز آموزش مدیریت دولتی؛ آشنایی با برنامه‌های آموزشی کوتاه مدت؛ ۱۳۷۵.
- ۶- محقق، معین؛ آموزش و بهسازی کارکنان دولت در ایران با نگاه ویژه به بخش کشاورزی؛ WWW.MOEIN.NET/PAJOOHESHDL . ASP . ۱۳۸۲
- ۷- معاونت توسعه مدیریت و سرمایه‌های انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور؛ آموزش و بهسازی نیروی انسانی دولت؛ مرکز چاپ و انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی؛ ۱۳۸۳.
- 8 - CASCIO, WF. MANAGING HUMAN RESOURCES, N. Y. MC GRAW - HILL INC, 1995 .
- 9 - LEE, MALCOM. THE DEVELOPMENT OF IN - SERVICE EDUCATION AND TRAINING AS SEEN THROUGH THE PAGES OF THE BRITISH JOURNAL OF IN - SERVICE EDUCATION , VOL . 23 , NO 1 , 1997.
- 10 - MATHIS, R. L. AND J. H. JACKSON. HUMAN RESORCE MANAGEMENT, MINIST. PALL. WEST PUBLISHING, 1994 .
- 11 - MORFITT, GEORGE L. REPORT 3, MAINTAINING HU MANCAPITALOL IN THE BRITISH COLUMBIA SERVICE, THE ROLE OF TRAINING AND DEVELOPMENT, WWW. ADU. GOV. BC. CA/ PUBS/ 1999 - OOO / REPORT - 3 / SEC - 1 HTM, 1999 / 2000.
- 12 - SCHULER, RS. MANEGING THE MAN RESOURCES. IN / IST. PALL. WEST PUBLISHING, 1995 .
- 13 - WWW. LOGISTIC. TBZMED. AC. IR / MABANI. HTM.
- 14- WWW.IRANNETBOOK. COM / SHOWFEH. ASP ? ID.

۷- برای نیکداشت و حفاظت از سرمایه‌ی انسانی شهرداری‌ها و کسب دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز شهرداری‌ها، شهرداری‌ها باید تعهد بیشتری برای گسترش فرهنگ یادگیری در خود ایجاد کنند. برای ایجاد شهرداری‌های یادگیرنده، آنها باید آموزش و بهسازی را به عنوان یک ابزار راهبردی در مدیریت سرمایه‌ی انسانی، پرورش فرهنگ مشوق یادگیری و تلفیق نیازهای آموزش و بهسازی در برنامه‌های عملیاتی، به کار برند. چنین جابه جایی فرهنگی ای باید به دقت، کنترل و تنظیم شده و مستندسازی شود.

۸- همان گونه که استانداردها و خط مشی‌هایی برای مدیریت سرمایه‌های مالی و فیزیکی در شهرداری‌ها وجود دارد، باید چنین استانداردها و خط‌مشی‌هایی برای مدیریت سرمایه‌ی انسانی نیز تعیین شده و گسترش یابد. نقش‌ها، مسئولیت‌ها و گزارش انتظارات برای حفاظت از سرمایه‌ی انسانی - شامل آموزش و بهسازی کارکنان در شهرداری‌ها - باید با شفافیت بیشتر شناسایی شده و عملکردها براساس آن تنظیم شود. مدیران عالی باید با وضوح و روشنایی کامل پاسخ‌گویی مسئولیت‌های خود در مدیریت سرمایه‌ی انسانی در داخل شهرداری‌ها باشند.

۹- شهرداری‌ها باید سطح سرمایه گذاری خود در آموزش و بهسازی را که برای حفظ کردن دانش و مهارت‌های انباشته در آنها ضروری می‌باشد، تعیین کنند و از آن به عنوان یک راهنما در اندازه‌گیری کفایت سرمایه گذاری در سال‌های بعد استفاده کنند. این راهنما باید بر پایه‌ی یک نیازسنجی تنظیم شود که در آن: اهداف کمی بلندمدت شهرداری‌ها، اهداف کیفی خدمات شهرداری‌ها و جابه جایی به سوی دانش محوری بیشتر خدمات شهرداری، در نظر گرفته شده باشد.

۱۰- منابع تخصیص یافته برای اجرای برنامه‌ی توسعه نباید به طور یک جانبه توسط شهرداری‌ها در هنگام اجرای برنامه‌های عملیاتی، تقلیل یابد.

۱۱- شهرداری‌ها برای تضمین کسب مهارت‌های مورد نیاز خود در آینده، باید تمرکز قویتری را بر بهسازی کارکنان و مدیران در تمام سطوح سازمانی و به صورت فراگیر، اعمال کنند.

۱۲- برای تضمین هزینه کرد عاقلانه‌ی بودجه‌های شهرداری‌ها در آموزش کارکنان، شهرداری‌ها باید نتایج آموزش و بهسازی کارکنان را از طریق ارزش‌یابی‌های نظاممند در ارتباط با فراگیران، برنامه‌ها و عملکرد وزارت خانه، شناسایی کرده و در گزارش سالیانه‌ی شهرداری‌ها، اطلاعاتی درباره‌ی این موارد و به‌طور کلی مدیریت سرمایه‌ی انسانی شهرداری ارائه کنند.

را برای تحلیل عملکردهای برنامه‌ها فراهم کرد، پیش نهاد می‌شود تمامی شهرداری‌ها موظف شوند آمار فعالیت‌های آموزش و بهسازی سالانه‌ی خود را در چارچوب ملاک‌ها و واحدهای روشن و قابل تبدیل در آخر هر سال تهیه و منتشر سازند؛ به نحوی که به آسانی امکان دسترسی پژوهشگران و کارشناسان به آمار تهیه شده وجود داشته باشد.

۳- ارزش‌یابی از فعالیت‌های آموزش و بهسازی کارکنان شهرداری‌ها به صورت تخصصی (درونی و بیرونی) صورت گیرد و به نظرخواهی از فراگیران در پایان دوره‌های آموزشی و یا بررسی‌های پراکنده‌ی آموزشی بسنده نشود.

۴- شهرداری‌ها به‌طور ادواری از ارباب رجوع و مشتریان در مورد نحوه‌ی عملکرد کارکنان، از ابعاد مختلف، تحقیقات به عمل آورده و نتایج آن را در دسترس عموم قرار دهند. این نتایج می‌تواند از جمله ملاک‌های ارزش‌یابی شهرداری‌ها برای ارائه‌ی بازخورد به آنها و اقدامات مدیریتی باشد و به ویژه در مدیریت منابع انسانی، مورد استفاده قرار گیرد.

۵- دولت‌های ایران در ۴۰ سال گذشته برنامه‌ی ایجاد تغییرات اداری در ساختار خود را تحت عناوین متفاوتی همچون «انقلاب اداری»، «اسلامی کردن فضای ادارات و لزوم متعهد بودن کارکنان دولت» و «تحول اداری» همواره در اولویت‌های اصلی خود قرار داده‌اند. شهرداری‌ها نیز به تبع آن، از این بحث به دور نبوده‌اند و به اجرای آن پرداخته‌اند. این در حالی است که مسئولان سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور از نحوه‌ی پیشرفت برنامه‌های مصوب در خصوص «تحول نظام اداری» رضایت ندارند؛ بنابراین پیش نهاد می‌شود که به جستجوی عوامل ناکامی شهرداری‌ها در خصوص اصلاحات اداری برویم. به نظر می‌رسد: ذهنیت گرایی، نخه گرایی؛ در نظر نگرفتن نظام اداری به عنوان یک خرده نظام از نظام اجتماعی کل؛ و بی توجهی به کارکنان و مدیران به عنوان عناصر فعال و درگیر در نظام اداری در برنامه ریزی اصلاحات اداری، از عواملی است که موجب ناکامی در ایجاد، استمرار و گسترش تغییرات مثبت در نظام اداری ایران از جمله شهرداری‌ها شده است.

۶- اجرای فعالیت‌های آموزش کارکنان شهرداری‌ها باید در چارچوب سیاست گذاری‌های دقیق مبتنی بر شناسایی کمبودها و مخاطرات نیروی انسانی آنها از یک سو، و تضمین تأمین کارکنان شایسته برای انجام وظایف آنها از سوی دیگر، برنامه‌ریزی شود. پیش نهاد می‌شود برنامه‌ی آموزش کارکنان شهرداری‌ها در چارچوب رویکردهای: الف - آماده کردن کارکنان برای آینده، ب - ارائه‌ی آموزش‌های متناسب با مشاغل کارکنان؛ ج - تقویت تسهیل کننده‌ها و تضعیف بازدارنده‌ها در آموزش کارکنان شهرداری‌ها با در نظر گرفتن برنامه‌های عملیاتی شهرداری‌ها تنظیم شود.