

نقش آموزش در بهسازی واحدهای تولیدی-صنعتی و تاثیر آن بر طرح توسعه مشاغل

دکتر محمد مزیدی
دانشگاه شیراز

خلاصه

در این مقاله امر آموزش در سازمانهای مختلف اعم از صنعتی، خدماتی، اداری و غیره به عنوان یکی از اصول اساسی و ضروری برای ادامه حیات، تحرک و پویایی سازمان مطرح گردیده است. هر نوع فعالیت آموزشی باید در چهارچوب اهداف اساسی سازمان، و سنجش نیازهای واقعی آن به آموزشهای مختلف به اجرا درآید و از روشهای نوین علمی در برنامه ریزی آموزشی نیز استمداد شود. اگر امر آموزش بر اساس ضرورت، نیاز و برنامه ریزی صحیح صورت پذیرد در این صورت می تواند به عنوان وسیله بسیار موثر در جهت تغییر وضعیت شغلی، افزایش کیفیت، کارایی، رشد و توسعه مشاغل، اصلاح استانداردها، و تسهیل فرآیند طرح طبقه بندی مشاغل در سازمان تلقی گردد. مضافاً این که آموزش مستمر و مداوم می تواند به رشد، افزایش میزان رضایتمندی، ایجاد انگیزه قوی و تقویت روحیه نوآوری و خلاقیت در میان کارکنان از یکسو و ایجاد تفاهم بیشتر بین کارکنان و مدیران از سوی دیگر، منجر گردد. در این مقاله مفهوم

آموزش از بعد شناختی آن مطرح گردیده و مزایای احتمالی آن در مجموعه فعالیتهای سازمان و مدیریت، و نیز توسعه شغلی سازمانها، مورد بررسی قرار گرفته است. در ادامه بحث با توجه به نقش آموزش در توسعه مشاغل، به مدیران واحدهای صنعتی و غیر صنعتی توصیه هائی شده است.

مقدمه

نقش آموزش و بازآموزی در هر سازمان حائز اهمیت بسیار می باشد. در حقیقت وجود آموزش به مفهوم وسیع کلمه، در هر سازمان به مثابه جریان خون در کالبد انسان است که ادامه حیات و رشد و گسترش آن را موجب می گردد. امروزه برای مدیران شرکتهای و سازمانهای کوچک و بزرگ امر آموزش به عنوان یک اصل مهم و جدائی ناپذیر از مجموعه اصول و قوانین سازمان و مدیریت به حساب می آید و تلاشی گسترده در فعال نمودن واحدهای آموزشی تحت نظارت خود به عمل می آورند. وقتی از آموزش در داخل سازمانها سخن به میان می آید غالباً مفهومی گسترده و گاه مبهم از آن در ذهن مسئولان ذی ربط بوجود می آید و لذا لازم است به اختصار پیرامون این مفهوم، انواع آن، و اهمیت لزوم آن در هر سطح از فعالیتهای خدماتی یا تولیدی سازمان توضیحاتی ارائه گردد.

۱- مفهوم آموزش:

در یک عبارت ساده آموزش عبارت از هر گونه اقدامی است که طی آن افراد بر مجموعه دانستیهای خود می افزایند. این افزایش و یا غناء دانستیهای موجود، استعدادها و قابلیتهای بالقوه افراد را فعال می کند و موجبات رشد و تعالی آنها را فراهم می نماید. هر چند که مفهوم آموزش را می توان در ابعاد مختلف نگرشی، مهارتی، و شناختی مورد بررسی قرار داد، اما در این مقاله تاکید ما بیشتر بر دور شناختی مسئله متمرکز شده است.

۲- انواع آموزش:

هر چند واژه آموزش یک مفهوم روشن و شناخته شده ای است و به علت توسعه دانش بشر، به ویژه در خلال قرنهای نوزده و بیست مفهوم آن گسترده تر شده است، لذا ایجاد

می نماید تا، به منظور روشن تر شدن موضوع، به نوع فعالیتهای هر سازمان در زمینه های آموزشی اشاراتی گذرا بشود.

بطور کلی آموزش در سطح جامعه و به تناسب آن در سطح سازمان به دو صورت (۱) آموزش رسمی، و (۲) آموزش غیر رسمی متجلی می شود.

آموزش رسمی، به مجموعه فعالیتهائی اطلاق می گردد که افراد در وضعیتها و شرایطی سازمان یافته، منظم، به منظور کسب و یا افزایش دانش علمی، تخصصی، عمومی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، و جز آنها قرار می گیرند. این نوع آموزش، در حقیقت، همان آموزش و تربیت آموزشگاهی است.^۱

آموزش غیر رسمی، به مجموعه اطلاعات، دانستیها و یادگرفتنی هائی اطلاق می گردد که افراد بطور روزمره در جریان زندگی عادی، و یا در جریان کار و فعالیتهای اجتماعی از طریق مشاهده، برخورد با دیگران و یا مطالعه روزنامه ها، مجلات، رادیو، تلویزیون و جز آنها کسب می نمایند.

آموزش در هر سازمان باید با احتیاجات افراد و گروههای شغلی موجود در آن متناسب باشد. بدین ترتیب که افراد و یا اعضاء سازمان، بر اساس تجربیات و طرز کار و شیوه عملی خود، نوعی آموزش که در افزایش بازدهی و کیفیت کار و تولید می تواند موثر واقع گردد، احساس نیاز می نمایند. از طرف دیگر گروه یا واحد شغلی ممکن است برای تسریع در انجام امور، بهبود شرائط و کیفیت کار، و یا نیازهای آتی خود نوعی از آموزش را برای کارکنان و کارمندان سطوح مختلف شغلی توصیه نماید. و گاه ممکن است که سازمان بر اساس خط مشی های اصولی و بنیادی خود، به تدارک نوعی آموزش برای مجموعه کارکنان، مهندسان، سرپرستان و مدیران واحدهای مختلف خود پردازد.

در هر صورت آنچه در این ارتباط مهم است و باید مورد توجه مدیریت قرار گیرد تناسب و سنخیت نوع آموزش با نیازهای سازمان، و علائق افراد و کارکنان سازمان می باشد. زیرا ممکن است سازمان برای برنامه های کلی خود آموزشهایی را تدارک ببیند که با نیازهای فوری گروهها و یا بخش خاصی در سازمان متناسب نباشد و یا آن که از طرف مدیران اجرایی چندان جدی تلقی نشود. و در نتیجه اهداف آموزشی سازمان تحقق نیابند.

در ارتباط با مسئله فوق این سوال که « آیا آموزش می تواند مشکلی از مشکلات یک سازمان را حل نماید؟ » سوالی است که همیشه مطرح بوده است. در پاسخ به این سوال چند سوال اساسی دیگر مطرح شده که ذیلاً به آنها اشاره می کنیم:

۱- آیا سازمان برای تغییر وضعیت شغلی، از نظر مرتبه و مسئولیت های اجرایی طرح و برنامه ای دارد؟

۲- در صورت مثبت بودن پاسخ آیا برای تغییر وضعیت و ارتقاء افراد در سازمان معیار و محکی وجود دارد؟

۳- آیا طرح طبقه بندی مشاغل به طور کامل در سازمان به اجرا در آمده است؟

۴- در صورت مثبت بودن پاسخ آیا ارزشیابی شغلی، بر اساس طبقه بندی مشاغل صورت گرفته است؟

۵- در صورت نیاز سازمان به اجرای طرحهای فوق، آیا آموزش می تواند به عنوان وسیله ای برای تغییر وضعیت شغلی، افزایش کیفیت و کارایی، توسعه مشاغل، و اصلاح استانداردها بکار گرفته شود؟

۶- آیا آموزش می تواند به عنوان وسیله ای برای رفع نیازهای فنی، تخصصی، و خدماتی و یا، بطور کلی، بالا بردن سطح مهارتها و معلومات جدید مورد استفاده قرار گیرد.

۷- بطور کلی نقش آموزش در فرآیند طرحهای طبقه بندی مشاغل، ارزیابی مشاغل، توسعه مشاغل و غنای مشاغل چیست؟

قبلاً در ادامه این بحث لازم است به این نکته اساسی توجه نمائیم که اصولاً « نیازسنجی » آموزشی یا به عبارتی دیگر، سنجش نیازهای آموزشی هر سازمان به منظور تشخیص آموزش متناسب، از جمله مراحل اساسی برنامه ریزی آموزشی است. این موضوع یکی از مهمترین و اصولی ترین وظایف مدیران و برنامه ریزان است که نیاز به تفصیل و توضیح دارد که از آن در می گذریم.

آموزش متناسب هر سازمان

هر سازمان صنعتی بر اساس نوع فعالیت خود، اهم از خدماتی یا تولیدی، به نوع معینی از

آموزش برای افزایش کیفیت تولید و کارایی افراد خود نیاز دارد. در سازمان های تولیدی، نیاز افراد به آموزش مجدد در فراگیری روشهای جدید تولید و یا کاربرد وسایل و ادوات فنی پیچیده نیازی حیاتی به نظر می آید. در فعالیت های خدماتی نیز آموزش شیوه های جدید، ارائه خدمات به منظور جذب بازار بیشتر، چگونگی تهیه اطلاعات خدماتی، دسترسی سریع به منابع اطلاعاتی مربوطه، افزایش میزان کیفیت فعالیت های خدماتی و غیره امری لازم و بسیار ضروری می نماید.

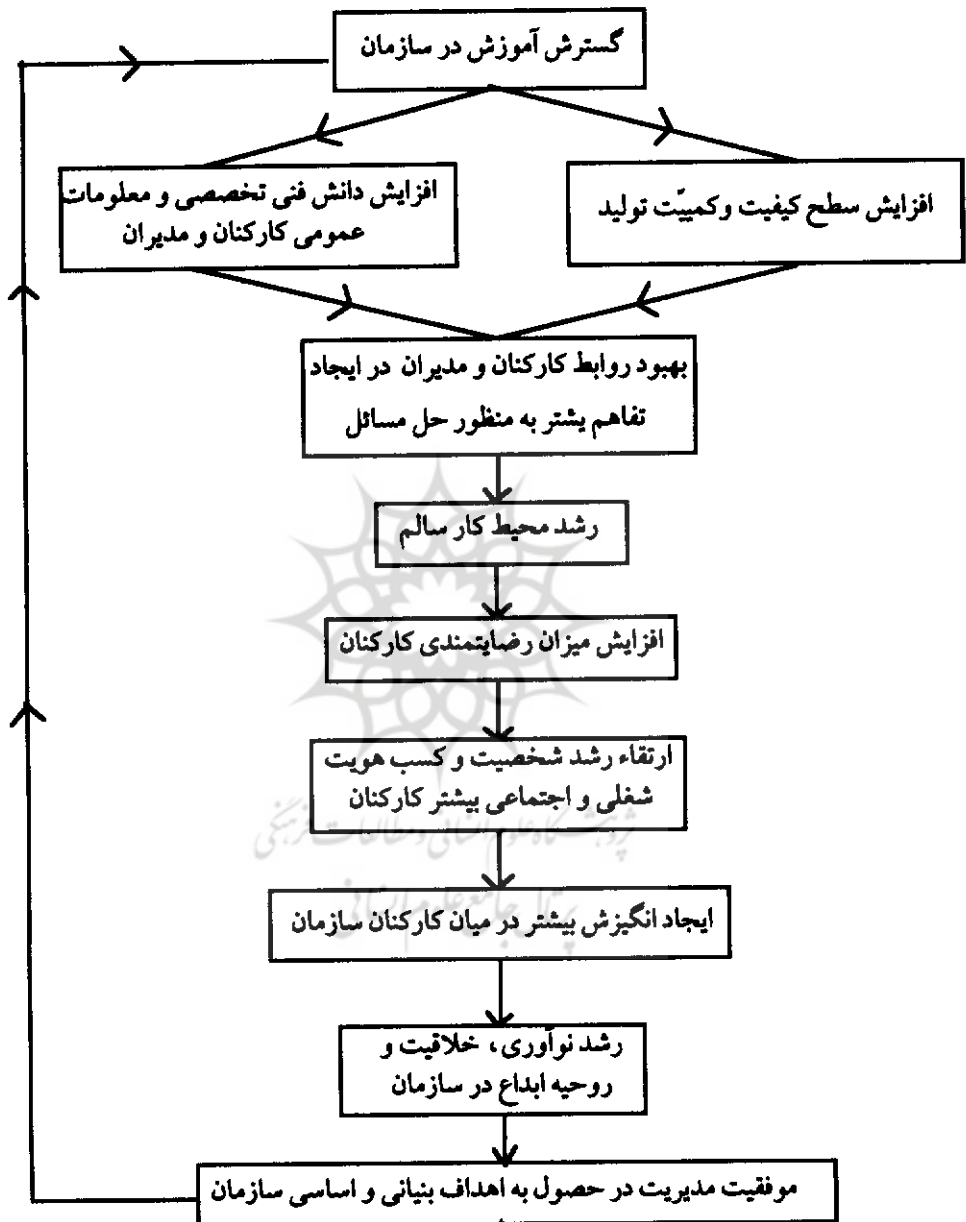
نوع آموزشی که به منظور افزایش کیفیت کار و فعالیت های تولیدی در واحدهای صنعتی لازم تشخیص داده شده است، آموزش فنی - حرفه ای می باشد. آموزش فنی و حرفه ای نه تنها برای کارمندان و متصدیان خط تولید امری لازم و ضروری به نظر می آید، بلکه این نوع آموزش برای مدیران سطوح مختلف نیز الزامی می باشد. چنانچه مسئله آموزش بطور صحیح و جدی و به عنوان جریان دائمی در کنار فعالیت های کارکنان و مدیران سازمان تلقی گردد، نه تنها موجب افزایش سطح کمیّت و کیفیت تولید می گردد، بلکه در بوجود آمدن محیط کار سالم و بهبود روابط افراد سازمان، تفاهم بیشتر مدیران و کارکنان، ارتقاء و رشد شخصیت کلیه کارمندان، افزایش میزان رضایتمندی و در نتیجه ایجاد انگیزه قوی در آنها، بسیار اساسی و غیر قابل انکار خواهد داشت. در صورت حضور و یا حصول موارد فوق، موجب می شود تا کارمندان محیط کار و حرفه خود را جزئی لاینفک از حیات، شخصیت، و هویت اجتماعی خود تلقی نمایند و تلاش بی وقفه ای در بهبود کار و حسن سلوک در محیط سازمان از خود نشان دهند، و بر دامنه ابداعات، نوآوریها، و خلاقیت های خویش بیفزایند. نمودار شماره یک نشان از آن دارد.

آموزش فنی و حرفه ای متناسب با نیازهای یک واحد صنعتی را می توان در چهار چوب آموزش و پرورش رسمی و غیر رسمی، به عنوان بخشی از آزمون ملی جامعه به سه صورت زیر مورد بررسی قرار داد:

۱) **آموزش قبل از شروع کار:** معمولاً سازمان می تواند برای افرادی را که در نظر دارد به منظور فعالیت های آینده سازمان بکار گمارد، آموزش های ویژه ای ترتیب دهد. این نوع آموزش اغلب به صورت بلند مدت و فشرده انجام می گیرد ولی در شرایط خاصی، با توجه به نوع فعالیت و محتوای شغلی و مقتضیات سازمان به صورت کوتاه مدت نیز می تواند صورت گیرد. آموزشهای رسمی دانشگاهی جزء این گروه اند.

نمودار شماره ۱

فرایند تأثیر آموزش بر ساختار يك سازمان



۲) آموزش دو بدو شروع کار: این نوع آموزش هم زمان با شروع کار فرد در داخل سازمان صورت می گیرد و تأکید اصلی آن ایجاد زمینه برای شناخت مسئولیت ها، اختیارات و تکالیفی است که فرد باید بپذیرد. طی این آموزش، کارمند جدید به محیط کار و شرایط آن آشنا شده و یک دوره توجیهی با هدف چگونگی انجام کار می گذرانند. به همین منظور این نوع آموزش را آموزش توجیهی نیز می گوئیم.

۳) آموزش ضمن خدمت: آموزش ضمن خدمت در حقیقت نوعی آموزش تکمیلی محسوب می گردد، که به منظور بازآموزی افراد شاغل و یا تکمیل مهارتها و دانش تخصصی آنها در سازمان انجام می گیرد. آموزش ضمن خدمت می تواند، همه کارکنان و حتی مدیران و سرپرستان واحدها و بخشهای تابعه یک سازمان را در بر گیرد. این نوع آموزش به چند صورت عملی می گردد:

- تکمیل دوره تحصیلات تکمیلی رسمی آموزشگاهی و دانشگاهی

- بازآموزی فنی و تخصصی (آشنایی کارکنان با شیوه های جدید تولید و معرفی وسایل و

ادوات جدید تولید و تکنولوژی پیشرفته)

- افزایش و اعتلای بینشهای سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، عقیدتی، و ملی.

روش آموزش در هر کدام از صور فوق می تواند به شکلهای مختلف ارائه گردد. روشهای معمول موجود در حال حاضر عبارتند از: روش کارورزی؛ که در آن کارمندان تخصص های ویژه ای را نزد محققان رشته های مربوطه فرا می گیرند. روش آموزش آزمایشگاهی؛ که در آن کارمندان از طریق تجربه و آزمایش در محیط آزمایشگاه به فراگیری تخصص های لازم می پردازند. روش آموزش استاد شاگردی؛ که غالباً در مبادی کار انجام می گیرد و کارمندان جدید یا نیمه جدید یا نیمه متخصص نزد استاد کاران با تجربه به فراگیری شیوه های انجام کار مشغول می گردند. این مورد برای کارکنان بخشهای خدماتی، حسابداری، کارگزینی و غیره نیز صادق می باشد.

روش آموزش مکاتبه ای؛ که از طریق مکاتبه و تماس غیر حضوری، آموزش تئوری مربوط به رشته های مختلف میسر می گردد. روش آموزش در سمینار؛ که در آن جمعی از محققان و صاحب نظران ضمن بحث و تبادل نظر پیرامون موضوعات مربوطه، سعی در شناخت بیشتر آنها می نمایند. شرکت کارمندان با تجربه و آگاه به فنون و شیوه های کار در این گونه مباحث

می تواند زمینه های رشد و ترقی شغلی و سطح دانش تخصصی آنها را فراهم آورد.

فنون آموزش برای اجرای هر کدام از روشهای فوق با توجه به نوع تخصص و نوع آموزش، می تواند به صورت بحث و تبادل نظر، سخنرانی، مطالعه موردی، نمایش فیلم، تمرین عملی، خودآموزی و غیره باشد. تجربه نشان داده است که هیچکدام از فنون فوق یا روش های آموزشی به تنهایی نمی تواند بهترین نتیجه را ارائه نماید بلکه هر گاه تلفیقی از روشها و فنون مذکور در ارائه آموزش حاصل گردد، مطلوب ترین نتیجه را به بار خواهد آورد.

بدین ترتیب با توجه به شرایط، موقعیت، نوع مشاغل و تخصص های موجود در سازمان. باید روشهای آموزشی سازمان را متناسب و هماهنگ با موارد فوق در نظر گرفت و برای آن برنامه ریزی نمود. لازم به تذکر است که در انتخاب هر کدام از روشهای آموزشی فوق، توجه به مواردی از قبیل محتوای مواد آموزشی، اهداف آموزش، مدت آموزش، سطح دوره آموزشی، امکانات بودجه ای و مالی، ادوات و وسایل آموزشی مورد نیاز، ترکیب شغلی و سنی افراد تحت آموزش. سوابق و میزان تحصیلات کارکنان شرکت کننده، نوع تخصص و سطح توانایی معلمین و مربیان آموزشی برای هر کدام از سطوح آموزشی امری حیاتی و الزامی می باشد.

ارزشیابی مشاغل

همانطور که اشاره شد ارزشیابی مشاغل عبارت است از مطالعه و مقایسه مشاغل و تعیین درجه اعتبار و اهمیت نوع وظایف و مسئولیتهای مربوط به هر شغل. برای هر چه بهتر شدن ارزشیابی مشاغل در سازمان لازم است مراحل خاصی در نظر گرفته شود و از جمله لازم است شناخت کاملی نسبت به خصوصیات و ماهیت هر کدام به عمل آید. منظور از حصول شناخت نسبت به یک شغل، بدست آوردن اطلاعاتی است پیرامون آن شغل بدان سان که ما را از ماهیت، محتوا، و شرایط احراز آن آگاه سازد.^۲

با توجه به مصادیق فوق و تشخیص ضرورت، اهمیت و نقش آموزش در ساختار هر سازمان، ذکر یک نکته اساسی لازم و حیاتی به نظر می آید و آن اینکه انجام هر فعالیت آموزشی، بهر نحو و یا هر شیوه ای که صورت گیرد، آنگاه می تواند اثرات سازنده و مثبت خود را در سازمان آشکار نماید که منجر به توسعه مشاغل موجود در سازمان گردد و پیاپی زمینه های

لازم را برای توسعه شغلی افراد در سازمان فراهم نماید. برای حصول این مهم ابتدا لازم است تا شناختی دقیق از محتوای مشاغل موجود در سازمان به عمل آید. یعنی لازم است مطالعه ای عمیق پیرامون مجموعه ای از اطلاعاتی که ما را از ماهیت، محتوا، و شرایط احراز یک شغل آگاه می سازد به انجام رسانیم.

برای این منظور لازم است تا ضمن ارائه تعریفی از شغل مورد نظر، تصویری حقیقی از آنچه را که در شغل موجود است تهیه نموده و مشخص سازیم که اصولاً از لحاظ فیزیکی و فکری چه فعالیت هایی به منظور انجام آن شغل صورت می گیرد. همچنین چگونگی انجام یک شغل از نظر استفاده از وسایل، ادوات و تکنیکهای مورد استفاده، و هدف از انجام آن در مقایسه با سایر مشاغل، و نیز محدوده اختیارات و مسئولیتهای انجام دهنده شغل مورد نظر، مهارتها و تواناییهای لازم برای انجام آن شغل نیز باید دقیقاً مشخص و تعریف نمائیم.

توسعه شغلی

پس از طی مراحل مربوط به شناخت ماهیت مشاغل و روشن شدن وضعیت کلی وظایف، مسئولیتهای، و ارزش هر کدام از آنها در سازمان، لازم است تا از طریق ارائه آموزش متناسب، زمینه لازم برای اجرای طرح توسعه مشاغل موجود در سازمان را فراهم آوریم. زیرا با توسعه فعالیتها و مسئولیتهای یک شغل و افزایش خنای آن، تحرك و پویایی بیشتری برای آن شغل حاصل می گردد. و به موازات آن، فرد شاغل نیز از نظر روانی احساس اهمیت و ارزش شغلی و سازمانی بیشتری نموده و رضایت فردی وی فراهم می آید.

منظور از توسعه مشاغل عبارت است از افزایش نوع فعالیتها و یا ارتقاء کمی اموری که یک فرد در حیطه شغل خود انجام می دهد و یا قادر به انجام آنها می باشد. این نوع گسترش شغلی را در حقیقت توسعه افقی مشاغل گویند. یعنی اینکه فرد شاغل بتواند تعداد کارهای شغلی بیشتری که اغلب مشابه هم و در یک واحد و عنوان شغلی و یا یک خط تولید قرار می گیرند، انجام دهد. ولی چنانچه میزان مسئولیتهای شغلی فرد از لحاظ کیفی یا طولی افزایش یابد، در این صورت گسترش شغلی حاصله را توسعه عمودی یا محتوایی گوئیم، به عبارت دیگر فرد شاغل مسئولیت های جدیدی را، از نظر حرفه و شغل خود، پذیرا می گردد، بطوری که، اختیارات وی تغییر نموده و

روابط جدیدی از لحاظ منزلت و پایگاه اجتماعی مربوط به شغل مورد نظر در سازمان برای وی ایجاد می شود.^۳

مزایای طرح توسعه افقی و عمودی یا محتوایی مشاغل: توسعه افقی و عمودی

مشاغل در هر سطحی که صورت گیرد می تواند عاملی برای افزایش انگیزه کارکنان گردد. زیرا انسان اصولاً موجودی است نیازمند، و نیازهای او نیز دو حالت یا دو جنبه دارند که یکی جنبه مادی و دیگری جنبه معنوی دارد.^۴ البته اینکه انسان را در چه مکان و مرتبه فکری، شغلی، اجتماعی، و فرهنگی مورد بررسی و مطالعه قرار دهیم، نیازهای او متفاوت خواهند بود. به هر حال نیازهای انسان چه در یک سازمان تولیدی، خدماتی، و یا صنعتی که مجموعه انسانی محدودی را شامل می شود، چه در سطح جامعه که مجموعه وسیعتری را در بر می گیرد، و چه در سطح کل جهان و آفرینش که همه ابعاد خلقت را زیر پوشش قرار می دهد هم مادی است و هم معنوی.

به عبارت دیگر، در یک سازمان رفتارها و نیازهای افراد و کارکنان را نمی توانیم تنها یکی از ابعاد مادی یا معنوی بنگریم. بنابراین یکی از وظایف عمده مدیران، توجه به چگونگی نیازهای کارکنان و تشخیص راههای اساسی تامین نسبی آن نیازها می باشد. یکی از بهترین و در عین حال با صرفه ترین شیوه های برخورد با نیازهای کارگران و کارمندان یک سازمان، تاکید و توجه مدیران به طرحهای توسعه مشاغل در صنعت می باشد.^۵ با توجه به نتایج حاصله از طرح توسعه افقی و یا عمودی شغل یک کارمند می توان انتظار بر طرف شدن هر دو جنبه نیازهای اساسی او را داشت. با اجرای طرح توسعه افقی و عمودی مشاغل، کارمندان مشمول آن طرح احساس نوعی رضایت خاطر نسبت به کار و محیط شغلی و نیز رضایت نسبت به مدیران خود پیدا خواهند نمود.

یکی از مواردی که اغلب در سازمانهای تولیدی و صنعتی، به عنوان مشکلی از طرف کارکنان مطرح می گردد عدم رضایت آنها از یکنواختی کار و خستگی ها و زدگیهای ناشی از آن می باشد. پیشرفت علوم و صنایع در جهان موجب تخصصی شدن بسیاری از مشاغل و حرف گردیده است.^۶ وقتی از تخصصی شدن کار و حرفه بحث می کنیم، منظور آن است که فرد شاغل باید برای انجام کار معینی استعداد، توانایی و تخصص ویژه ای را کسب نماید. و اغلب شرایط طوری است که نوع فعالیت ها بسیار محدود می شود و فرد فقط جزئی کوچک از یک کار عمده

اصلی را انجام می دهد. به عبارت دیگر، برای انجام یک کار چندین نوع تخصص لازم می شود، که هر کدام از آنها به عهده فردی متخصص واگذار می گردد. نکته قابل توجه آن است که کارکنانی که در فعالیتهای بسیار تخصصی شده کار می کنند به دلایلی از قبیل: یکتواختی، عدم آگاهی کافی از ماهیت و سرانجام کار فقدان برنامه هائی از قبیل «گردش کار» و یا انتقال از یک خط تولید به خط دیگر تولید و جز آنها، پس از گذشت زمانی نه چندان طولانی احساس دلزدگی و بی زاری از کار به آنان دست خواهد داد. کارگر، یا کارمند مشاغل تخصصی شده، احساس می کند که تا پایان عمر شغلی خود، راه همین است که هست. هر روز همان ساعت، همانجا، و همان کار تکراری است که کارکنان را از نظر روحی خسته و آزرده می کند و موجبات بی رغبتی آنان را به شغل فراهم می نماید. روشن است که کم کاری، غیبت، سلب مسئولیت، عدم انگیزش، بی تفاوتی و گاه مقاومت در برابر اهداف سازمان، و احتمالاً ابراز مخالفت، احتصاب، و جز آنها از عوارض حتمی چنین حالتی خواهد بود.^۷

با توجه به موارد فوق ضرورت توجه مدیران به نحوه کار کارکنان و مشکلات گوناگون آنها در سازمان مشخص می گردد. یکی از روشهای اساسی و بسیار جدیدی که امروزه از طرف مدیران صنایع و سازمانهای بزرگ برای از میان برداشتن مشکلات فوق، به ویژه کاهش نارضایتی ها، و خستگی های ناشی از یکتواختی، و تنش های شغلی اعمال می گردد، روش توسعه عمودی و افقی مشاغل است که قبلاً از آنها سخن به میان آوردیم.

همانطور که قبلاً اشاره نمودیم توسعه مشاغل در سازمانهای کوچک اغلب به صورت عرضی یا افقی صورت می گیرد. در این نوع از فعالیت، فرد ضمن انجام کار اصلی خود، با دیدن دوره های آموزشی مشخص و معین بر انجام بعضی از امور دیگر وقوف می یابد و یا آنکه هر از چند گاهی به صورت «کمکی» عهده دار امور مشابه می گردد. این کار باعث می شود تا فرد ضمن یادگیری فعالیت های جدید و مشغولیت بدان احساس خستگی کمتری بنماید.^۸

لازم به تذکر است که تکنیک توسعه افقی و عمودی مشاغل بخشی از فعالیت های اساسی سازمان و مدیریت در چهار چوب تعیین طرح مشاغل سازمانی می باشد.^۹ در جامعه ما از دیرباز در سازمانهای اداری، نظامی، و صنعتی، به دلیل وجود سادگی در نوع فعالیتها و مشاغل موجود، سابقه تکنیک توسعه افقی مشاغل وجود داشته است. به عبارت دیگر، به دلیل عدم تخصصی بودن

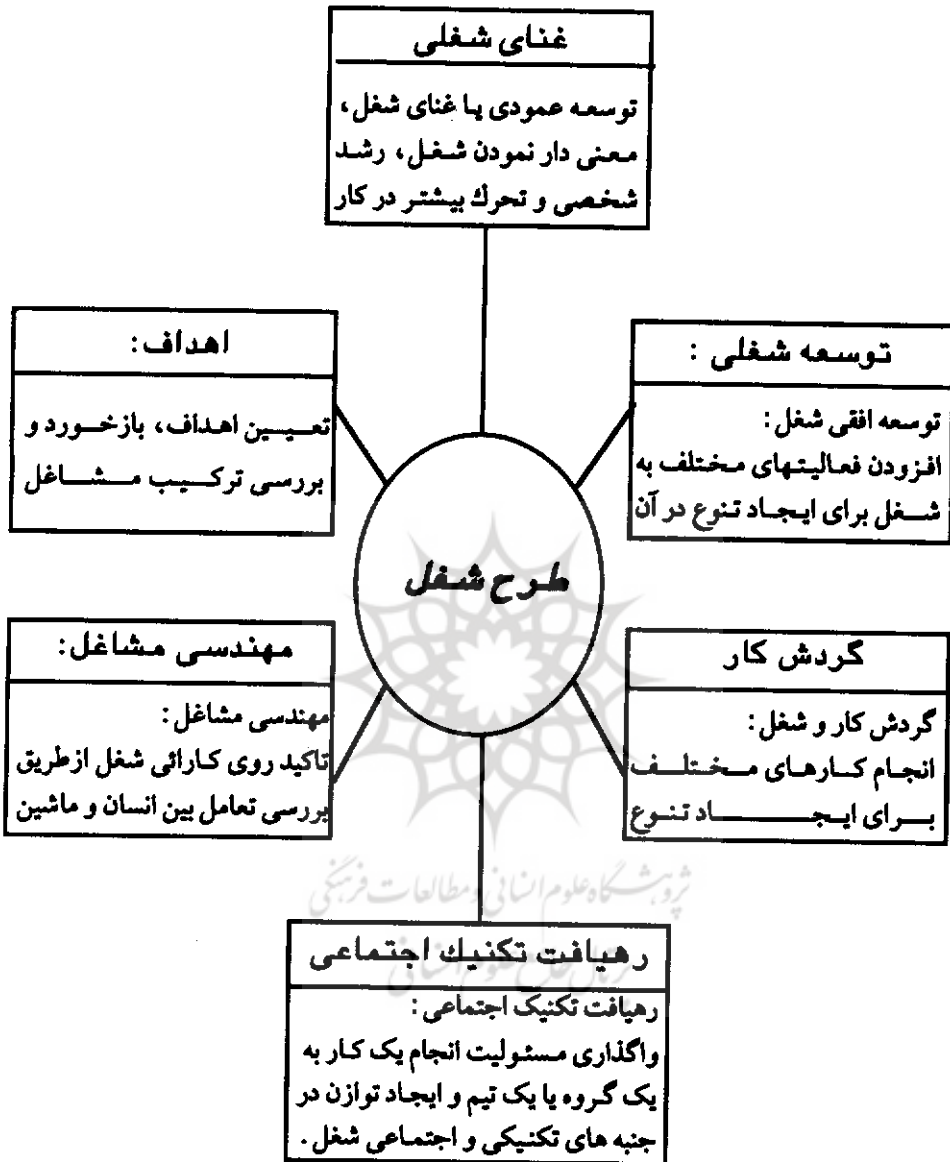
شدید مشاغل در گذشته، مدیریت می توانست افراد سازمان را به انجام کارهای مختلف و متنوع بگمارد و این عمل به طور خودکار موجب کاهش کسالت های ناشی از یکنواختی شغل می گردید. ولی با تخصصی شدن و حرقه ای شدن مشاغل، امکان جابجائی افراد برای انجام کارهای مختلف به ندرت امکان پذیر می شود، و حتی در بعضی موارد این امکان به صفر می رسد.

انقلاب صنعتی غرب و کاربرد وسیع فن آوری در آن، هر روز دامنه تخصصی و تکنیکی شدن شدید مشاغل موجود را افزایش داده و همراه با خود تک ساحتی شدن یا تک بعدی شدن انسان را نیز به ارمغان آورده است. رشد سریع صنعت و به کارگیری وسیع منابع نیروی انسانی در کنار منابع و مواد اولیه، بدون توجه به آرمانها و ایده آلهای انسان شاغل، و اعمال نگرشی ابزاری (در مورد انسان)، زمینه بروز نارضایتی ها، اختلافات و مشاجرات را در سازمان ها فراهم آورده است. بسیاری از علما و متخصصان علوم اجتماعی و انسانی برآنند که ادامه شرایط فوق و به ویژه به کارگیری مداوم نیروی انسانی به صورت ابزار کار، به از بین رفتن انگیزه های شغلی در انسان ها منجر خواهد شد.^{۱۰}

بر اساس این طرز تفکر فعالیت های علمی چندی در غرب برای شناخت نوع مشاغل و انگیزه های مختلف انسان در محیط شغلی و بررسی راهها و شیوه های موثر به منظور ایجاد انگیزش در کارکنان دنبال گردید. در اوایل قرن بیستم برای شناخت ماهیت مشاغل، در قالب تهیه طرح شغل، به منظور افزایش کیفیت و کارائی نیروی انسانی شاغل، تلاش های چندی آغاز گشت. افرادی همچون فردریک تیلور، فرانک گیلبرت، هنری گانت، و هارینگتون امرسون، که از پیش قراولان مدیریت علمی در غرب بودند، با بکارگیری شیوه هائی از قبیل تکنیک زمان و حرکت، روشها و متدهای طرح مشاغل را بررسی نمودند.^{۱۱} برای مثال تیلور معتقد بود که طرح مشاغل نه تنها مشخص می کند که چه کاری باید انجام گیرد، بلکه نحوه انجام آن و مدت زمان لازم برای اتمام آن را نیز تعیین و مشخص می نماید. شیوه مدیریت علمی در تهیه مشاغل را امروزه مهندسی مشاغل می گویند. البته این اصطلاحی است که بیشتر در مدیریت صنعتی از آن استفاده می گردد. شیوه هائی که تاکنون به عنوان تکنیکهای متداول تهیه طرح مشاغل از آنها استفاده شده و هم اکنون نیز از آنها استفاده می شود در نمودار شماره ۲ ارائه شده اند.^{۱۲}

هر کدام از شیوه های فوق در تکمیل طرح شغل دارای مزایا و معایب خاص خود

نمودار شماره ۲



اقتباس از مدل دنیس آمستوت، رفتارهای سازمانی نوشته :

Fred Luthan, *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill, Fourth Edition, 1985.

می باشند. لازم به ذکر است که گردش شغل، شیوه ای ساده برای تکنیک توسعه افقی و عمودی مشاغل به حساب می آید. ۱۳

در ارتباط با توسعه عمودی فرض بر این است که چنانچه بخواهیم انگیزه کارکنان را در مقابل حرفه و شغلشان بالا برده و بر میزان درجه رضایتمندی آنها نسبت به نوع و نحوه انجام کار و محیط شغلی بیافزاییم، لازم است مشاغل را به صورتی طرح ریزی کنیم که زمینه ها و فرصتهای مناسب برای رشد، پیشرفت، ارتقاء، و مسئولیت پذیری، و احساس اهمیت فردی برای کارکنان فراهم گردد. در طریق نیل به این منظور لازم است تا بر محتوای شغلی فرد افزوده شود و فرصت و استقلال بیشتری برای برنامه ریزی، نظارت، و کنترل فعالیتها به او داده شود. این امر نه تنها موجب افزایش شناخت، تجربه و رشد شخصی و شخصیت شغلی کارکنان را فراهم می آورد، بلکه باعث می گردد تا فرد، کار و حرفه و مسئولیت خود را بیشتر لمس کرده و به ماهیت شغل و معنی دار بودن آن نیز پی ببرد. تحقق امور فوق که در چهار چوب توسعه عمودی مشاغل حاصل می گردد، متکی به وجود عوامل چندی است، که: وسعت دامنه مشاغل، کاربرد شیوه های بسیار پیشرفته و دقیق تولید، داشتن مهارت و دانش شغلی بسیار بالا، و وجود آموزشهای متنوع جهت کسب مهارتهای لازم از آن جمله اند. ۱۴

در جدول شماره یک سعی شده است تا به صورت مقایسه ای، دو نوع موقعیت مختلف مربوط به یک شغل، قبل و بعد از اجرای طرح توسعه عمودی نشان داده شود. این طرح بوسیله راس و برارانه گردیده است. ۱۵

کاربرد این شیوه در کشورهای صنعتی از سالها قبل معمول بوده و نتایج بسیار موفقیت آمیزی نیز برای شرکتهای و سازمانهای صنعتی و تولیدی در بر داشته است. برای مثال مدیران شرکتهای عظیم و بزرگی چون بل، شرکت تلگراف و تلفن آمریکا و تکزاس اینسترومنت روش فوق را در طرح مشاغل سازمان برای کارگران و کارمندان خود به کار گرفتند و در گزارشی که پس از به کارگیری آن از طرف شرکت تلگراف و تلفن طی یکسال ارائه شد، حاکی از آن بود که ظرف این مدت بیش از ۲۷٪ کاهش در ترك شغل و بیش از نیم میلیون دلار کاهش در هزینه ها بوده است. ۱۶

ذکر این نکته که روش توسعه عمودی در بسیاری شرائط می تواند نتایج مثبت و سازنده ای را برای سازمانهای صنعتی ایجاد نماید، چندان دور از واقع و اغراق آمیز به نظر نمی آید. ولی توجه

جدول شماره ۱

مثالهایی از توسعه عمودی مشاغل:

موقعیت شغل پس از طرح توسعه عمودی	موقعیت قبلی شغل
به هر کارمند فقط دو ماشین تولیدی واگذار می گردد.	هر کارمند در تمام خطوط ویا انواع ماشینهای تولیدی کار می کند
به متصدی ماشین آموزشهایی جهت تعمیرات داده می شود و هر کارمند راههای جلوگیری از خرابی و روش صحیح نگهداری و تعمیر ماشینهای تحت کنترل خود را فرا می گیرد.	هر گاه ماشین از کار متوقف گردد، متصدی ماشین، گروه تعمیر و نگهداری را صدا می زند.
به کارمند اختیار داده می شود که مطابق تشخیص و قضاوت خودش هر گاه که صلاح می داند تیغ برش ماشین را تعویض نماید.	کارمند، تیغ برش را که مهمترین قطعه ماشین می باشد طبق دستور العمل و قانون وضع شده در دستور کار، تعویض می نماید.
یک سیستم بازخوردی جهت ارائه اطلاعات مربوط به کیفیت کار روزانه کارکنان بطور مستقیم به آنها دایر می گردد و هر کارمند بدون واسطه در جریان کیفیت فعالیتهای خود قرار می گیرد.	سرپرست واحدهای فعالیتهای کارمند را مراقبت و نظارت نموده و کارهای ناموفق آنها را اصلاح می نماید.
تیمهای چهار تا پنج نفره از کارکنان کار تولیدی یک واحد کامل را انجام می دهند.	هر کارمند مسئول انجام یک کار تخصصی ویژه ای روی قطعاتی که در مقابل او قرار می گیرند یا از روی خط تولید می گذرند، می باشد.
تیم کارکنان تصمیم می گیرند که چه کسی انجام چه کاری را در جمع قبول نماید.	سرپرست خط یا بخش تصمیم می گیرد که چه کسی چه کار انجام دهد.
تیم کارکنان، مسئولیت بررسی و کنترل کیفیت فرآورده های خود را به عهده دارند.	بازرسها یا سرپرستان واحدها مسئول کنترل کیفیت و بررسی تولیدات و فرآورده ها بوده و فعالیتهای آنها را تصحیح می نماید.

مدیران به این نکته جلب می‌گردد که این روش را باید با توجه به ویژگیهای کارکنان، محیط و شرایط اجتماعی و زندگی کارگران، میزان ظرفیت و استعداد کارگران برای قبول مسئولیت بیشتر، خصوصیات روحی و شغلی کارکنان، حیطه فعالیتها و نوع مسئولیتهای داخلی سازمان بکار گرفت. چه در بعضی شرایط ممکن است به کارگیری این شیوه به نتایجی منفی برسد. بدون آماده سازی زمینه های لازم از قبیل: برنامه ریزی آموزشی مناسب برای کارکنان، ایجاد روحیه استقلال در انجام کار، و ایجاد انگیزه کافی برای قبول شغل جدید با کیفیت تازه نمی توان به نتایج مثبت دست یافت. در بسیاری شرایط دیده شده است که چون کارگران آمادگی لازم برای پذیرش مسئولیتهای جدید را نداشته اند و یا جریان تعامل اجتماعی با دیگران به منظور انجام یک کار را تحمل نکرده و بیشتر به وابستگی شغلی خو داشته اند اجرای طرح توسعه عمودی توفیق چندانی را در بر نداشته است.

بنابراین توصیه می‌گردد در صورتیکه مدیران سازمانهای صنعتی و واحدهای تولیدی کشور برای بهبود وضعیت فعلی کارکنان خود برنامه هایی دارند و در صدد افزایش میزان رضایتمندی و دلگرمی آنها از طریق اجرای طرحهای توسعه مشاغل می‌باشند، به نکات زیر توجه فرمایند:

۱- برای کلیه مشاغل موجود در کشور شرح کاملی تهیه و از طریق اجرای برنامه های آموزشی چه قبل از شروع به کار و چه ضمن خدمت، متقاضیان را نسبت به وظایف و مسئولیتهای مربوط به آن مشاغل آگاه نمایند.

۲- طرح طبقه بندی مشاغل در کلیه سازمانها، اهم از دولتی، نیمه دولتی، و خصوصی به اجرا درآید و مدیران بر اجرای دقیق این طرح اهتمام ورزند. و جایگاه واقعی هر فرد را در سازمان بر اساس معیارهای تعیین شده، مشخص نمایند.

۳- در جریان امور، مدیران سازمانها باید از طریق ایجاد هسته هایی تحت عنوان مرکز آموزش سازمان که مجهز به وسایل و امکانات آموزشی باشد، روشها و اصول انجام فعالیتهای مربوط به مشاغل موجود در سازمان را آموزش دهند. به طوری که کارکنان خطوط مختلف یا کارکنان بخشهای مختلف بتوانند در شرایط مقتضی در بخش یا قسمت دیگر سازمان به راحتی مشغول به کار گردند.

۴- بر اساس تشخیص و تعریف دقیق نوع شغل، زمینه های توسعه و گسترش شغل، چه از

نظر عمودی و چه از نظر افقی، مشخص شده و ضوابط احراز مسئولیتهای جدید اعلام گردد.

۵- بر همه سازمانها و به ویژه سازمانهای صنعتی است تا کارکنان خود را از خایت و سرانجام محصولی که در تهیه آن سهیم اند آگاه نمایند و با تنظیم برنامه های آموزشی مداوم آنان را در جریان عملی و نظری تهیه کالاها و فرآورده های سازمان خود قرار دهند.

۶- مدیران سازمانها می توانند در چهار چوب طرح توسعه مشاغل سازمانی از طریق ایجاد مراکز آموزشی نه تنها آموزشهای عملی با نظری مربوط به چگونگی انجام کارهای مختلف را به کارکنان خود ارائه نمایند، بلکه می توانند از طریق همین مراکز، آنها را در جریان آئین نامه ها، بخشنامه ها، و سایر دستورالعملهایی که مربوط به کار آنها می شود، قرار دهند. انجام این امر بخصوص قبل از شروع کار و نیز در جریان انجام امور، می تواند احساس نزدیکی بیشتری نسبت به سازمان در کارکنان ایجاد نماید و از نظر درک مسائل و رعایت سلسله مراتب و یا مسئولیتهای محدوده اختیارات شغلی و غیره اطلاعات مفیدی را در اختیار آنان قرار دهد.

منابع و یادداشت ها

- ۱- علاقه بند، علی. «جامعه شناسی آموزش و پرورش» انتشارات فروردین، ۱۳۶۴.
 - ۲- قانونی، پروین. «ارزشیابی و طبقه بندی مشاغل، مدیریت امور حقوقی و دستمزد» جلد اول، دانشکده علوم انسانی و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران. ۱۳۵۳
 - a. Luthan, Fred. *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Inc. Fourth Edition, 1985, pp. 224-240.
 - b. Herzberg, F. "The Wise Old Turk." *Harvard Business Review*, 52(2), 1974, pp. 70-80.
 - c. Herzberg, F. "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*, 1968, 46 (1), 53-62.
 - d. Maslow, A.H. *Motivation and Personality*. New York. Harper & Brothers, 1954.
۳. باهر، حسین. خط امامت یا رهبری در اسلام. قم: انتشارات آزادی. ۱۳۶۰.

4. Bruke, Warner. ***Organization Development: Principals & Practices.*** New York Teachers College, Columbia University, Little, Brown & Company, 1982, pp 22-56.
5. Ibid, pp. 121-125.
6. Ibid, pp. 22-30.
7. Misshauk, M. ***Management Theory And Practice.*** Little & Company, 1970.
8. Ibid, pp. 246-252.
9. Luthan, Fred. ***Organizational Behavior.*** Fourth Edition. 1985, pp. 194-215.
10. See the following:
 - a. M. Scorr Meyers, "Who Are Your Motivated Workers," ***Harvard Bussiness Review***, Jan-Feb. 1964, pp. 73-88.
 - b. Jay M. Shafritz, and Philip H. Whitbeck. ***Classics of Organizational Theory*** . More Publishing Company, Inc, 1978.
 - c. Walter E. Natemeyer. ***Classics of Organizational Behavior.*** More Publishing Company, Inc, 1978.
 - d. Frederick Taylor. ***The Principles of Scientific Management.*** New York, 1911.
 - e. Edwin A. Locke. "The Ideas of Frederick Taylor: An Evaluation," ***Academy of Mangement Review***, Jan. 1982. pp. 14.
 - f. Gantt H. L. ***Organizing For Work.*** New York: Harcourt Brace and World, 1976.
11. Luthan, Fred. ***Organizational Behavior***, pp. 227.

12. Ibid pp. 229-234
13. Ibid, pp. 226-228
14. Ross A. Webber, *Management Review*. Irwin: Homewood, Ill., 1979. p. 82
15. Luthan Fred, *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill, Inc. 1985.
- Also See:
- a, Robert Janson, "Job Enrichment: Challenge of The 70'S", *Training and Development Journal*, June 1970. p. 7
- b. William Pual, Keith B. Robertson, and F. Herzberg, "Job Enrichment Pays Off," *Harvard Business Review*, March-April 1969. pp. 61-78.
- c. Richard Hackman, "On The Coming Demise of Job Enrichment," in E. L. Cass, *Man and Work in Society* . Van Nostrand, Princeton N. J.: 1975. pp. 98.



لِّحِلْمِ وَالْإِنْتَاهِ نُؤْمِنُ بِتَجْمِ الْعُلُومِ الْمُنْتَهَمِ

بر دباری و تمانی دوسر افند که ارما در بلندتمی زاده شوند
 علی عید السلام

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی