

# بررسی دلایل عدم تناسب آموزش کارکنان با نیازهای شغلی آنان

جعفر بیگزاد

مقدمه:

سازمانها با زندگی اجتماعی انسانها در هم آمیخته و با پیشرفتهای شگرف علمی و تکنولوژیکی، در آنها تغییرات اساسی نیز رخ داده و از حالت سنتی به حالت مدرن (امروزی) تغییر پیدا کرده است این تغییرات نیز ادامه داشته و سازمانها پیچیده و پیچیده تر می شوند. آنچه در این میان نقش اساسی را بازی می کند نیروی انسانی است که می تواند سازمانها را از دریای خروشان تغییرات و پیشرفتها سالم و بخوبی بگذراند و هر نیروی انسانی نیز نمی تواند این نقش اصلی را بازی کند فقط نیرویی می تواند چنین عمل کند که ماهر، کارآمد و آموزش دیده باشد و این آموزش نیز باید صحیح و اصولی باشد و با احتیاجات شغلی نیروی کار تناسب داشته باشد. در غیراین صورت سازمان دوام نخواهد داشت و زیر امواج تغییرات و پیشرفتها غرق خواهد شد که در صورت تداوم نقش مثبتی در جامعه نخواهد داشت و به صورت یک جسم

بی روح خواهد بود.

بنابراین، حیات سازمان تا حدود زیادی بستگی به مهارت و آگاهیهای مختلف کارکنان دارد. برای اینکه سازمانها بتوانند خود را با تغییرات و پیشرفتهای شگرف علمی و تکنولوژیکی، وفق دهند و عملکرد مؤثری داشته باشند نیازمند مهارت، دانش و توانایی کارکنان، متناسب با این تغییرات و پیشرفتها هستند که کارکنان نیز چنین مهارتها و توانائیها را در سایه دوره های آموزشی صحیح و اصولی به دست خواهند آورد. براین اساس، در صورت بی توجهی به امر آموزش و پرورش منابع انسانی، سرنوشت و بقای سازمان به خطر خواهد افتاد. «بطوری که یک بررسی سه ساله در کشور سنگاپور بیانگر این موضوع است. این بررسی نشان می دهد که ۱۷ درصد شرکت های تجاری و صنعتی این کشور ورشکست شده اند. درحالیکه این نسبت در مورد شرکت هایی که برنامه آموزش کارکنان را انجام داده اند کمتر از

۱ درصد بوده است. همچنین در یک بررسی که «ویلیام جیمز» انجام داد به این نتیجه رسید که کارکنانی که قبل از آموزش با ۲۰ الی ۳۰ درصد توانایی کار می کردند بعد از اینکه آموزش اصولی و متناسب را دیدند ۸۰ تا ۹۰ درصد از توانایی خود را بروز می دهند»<sup>(۱)</sup>

با وجود این، متأسفانه در اغلب سازمانها به آموزش کارکنان توجه و عنایت در خور مبذول نمی شود؛ برای مثال وقتی سخن از صرفه جویی در هزینه ها می شود نخستین موردی که حذف می شود هزینه های مربوط به آموزش است. این مسأله نیز باعث شده که دوره های آموزش، احتیاجات شغلی آنها را تأمین نکند، به عبارتی دوره های آموزشی تأثیری در افزایش مهارت و آگاهی و توانایی کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد و کارایی کارکنان نداشته باشد.

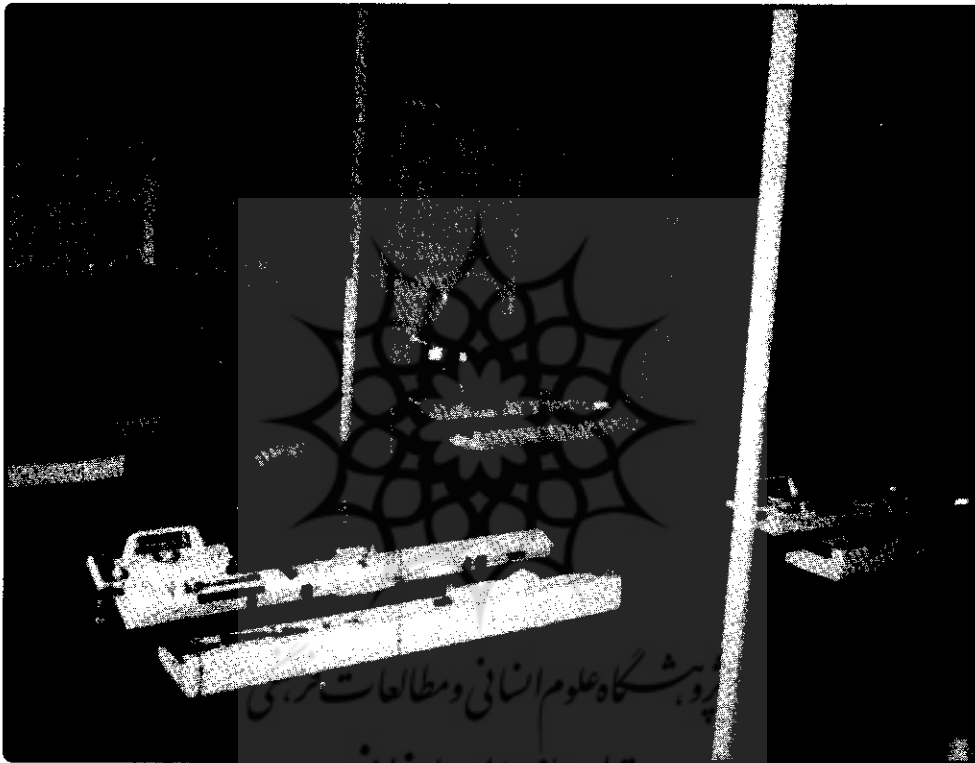
بنابراین می توان گفت که پویایی هر سازمانی در گرو توجه به رشد و تعالی نیروی انسانی آن است و همچنین

می‌توان گفت کلید دستیابی به بسیاری از موارد، آموزش و پرورش منابع انسانی است.

هدف از تحریر این مقاله، این است تا دلایلی که باعث می‌شود آموزش کارکنان هیچ تأثیری در فعالیت انجام شده از سوی کارکنان آموزش دیده،

نداشته باشد بررسی گردیده و مشخص شود تا با پیشنهاد راه‌حلهایی در جهت رفع این معضل که خود منشاء معضلات دیگری از جمله اتلاف منابع (منابع انسانی و مادی)، پائین بودن کارآیی و بهره‌وری کارکنان و... است گامهایی برداشته شود.

از آنجایی که هر معلولی را علتی است پس عدم تناسب آموزش کارکنان با نیازهای شغلی آنها نیز تابع عللی می‌باشد که دلایل عمده آن بررسی می‌شود:



#### ۱- عدم سرمایه‌گذاری کافی:

از آنجا که آموزش کارکنان زیربنای توسعه و پیشرفت هر سازمان در امور خود تلقی می‌شود اما در اغلب سازمانها وقتی صحبت از صرفه‌جویی در هزینه‌ها می‌شود اولین قلمی که حذف یا تعدیل می‌گردد هزینه‌های مربوط به آموزش کارکنان می‌باشد که این امر نیز

ناشی از فرعی قلمداد کردن فعالیت‌های آموزشی است که نتیجه مستقیم این طرز تلقی، تقلیل یافتن بودجه آموزشی بخصوص در شرایط بحرانی اقتصادی است. در صورتیکه هزینه در امر آموزش کارکنان یک نوع سرمایه‌گذاری برای آینده محسوب می‌شود. عدم سرمایه‌گذاری کافی در امر

آموزش کارکنان را می‌توان از دو جنبه بررسی کرد که منجر به عدم تناسب آموزش کارکنان با نیازهای شغلی آنها می‌شود:

#### الف - عدم امکانات مناسب و کافی:

وقتی سرمایه‌گذاری در امر آموزش کارکنان کم باشد به تبع آن نیز امکانات

از جمله فضای آموزشی و ابزار آموزشی و... برای آموزش کارکنان، بطور کافی در دسترس نخواهد بود که این نیز باعث خواهد شد آموزشی که باید با توجه به تعیین احتیاجات شغلی کارکنان، در دستور کار باشد میسر نگردد و این عوامل باعث می شود به آموزش هایی روی آورده شود که تناسبی با نیازهای آموزشی تشخیص داده شده، نداشته باشد.

ب - عدم بکارگیری مربیان کارآموده و مجرب:

«موفقیت دوره های آموزشی با وجود مربیان کارآموده و ذی صلاح، مربیانی که به زیر و بم های کار خویش آشنا باشند امکان پذیر است. قبل از هر چیز مربی بایستی در مورد سیاستها و برنامه های آموزشی توجیه شده باشد و سهم خود را در تحقق آن هدفها تشخیص دهد. یک مربی حرفه ای بایستی اولاً دانش و مهارت لازم را در زمینه های تخصصی خویش داشته و ثانیاً از عهده انتقال آن دانش ها و مهارتها به شرکت کنندگان در دوره به آسانی برآید»<sup>(۲)</sup> اما در اغلب سازمانها و مراکز آموزشی، به علت عدم سرمایه گذاری کافی در امر آموزش و پرورش کارکنان، امور مربوط به آموزش به کسانی سپرده می شود که نه تنها دانش و آگاهی و مهارت لازم را در زمینه آموزش مورد نظر ندارند بلکه تجربه چگونگی اداره این دوره ها را نیز ندارند و به علت

کم تجربگی در صورت داشتن دانش و مهارت لازم از انتقال این مهارت ها و دانش به آموزش دیدگان عاجزند و کارکنان با وجود چنین مربیانی در دوره های آموزشی، توانایی و مهارت لازم را برای انجام فعالیت های خود، به عبارتی بهبود عملکرد، پیدا نمی کنند.

موفقیت دوره های آموزشی با وجود مربیان کارآموده و ذی صلاح، مربیانی که به زیر و بم های کار خویش آشنا باشند امکان پذیر است

از دلایل عمده عدم بکارگیری مربیان کارآموده و مجرب در دوره های آموزشی، علاوه بر عدم سرمایه گذاری کافی در امر آموزش و پرورش کارکنان، می توان از جمله وجود روابط به جای ضوابط در سازمان و مراکز آموزشی، عدم دسترسی به مربیان مجرب و کارآموده و ارزش قائل نشدن به مسئله آموزش و پرورش کارکنان را نام برد.

## ۲- عدم دقت کافی در تعیین احتیاجات آموزشی:

«تعیین احتیاجات آموزشی عبارت است از تشخیص دادن تغییرات کمی و کیفی که بایستی با استفاده از برنامه آموزشی و کارآموزی در نحوه انجام دادن فعالیت های کارمند بوجود آید تا بهترین نتیجه از کار او حاصل شود»<sup>(۳)</sup>

به عبارت دیگر «تعیین نیازهای آموزشی در واقع تشخیص مسائل و مشکلات فرد کارکنان در ارتباط با دانش، مهارت و رفتار لازم برای انجام موفقیت آمیز مشاغل است»<sup>(۴)</sup>

با تغییرات و پیشرفت های شگرف علمی و تکنولوژیکی، وفق دهند و عملکرد مؤثری داشته باشند نیازمند مهارت، دانش و توانایی کارکنان، متناسب با این تغییرات و پیشرفتها هستند که کارکنان نیز چنین مهارتها و توانایی ها را در سایه دوره های آموزشی صحیح و اصولی به دست خواهند آورد

اساسی ترین قدم در برنامه ریزی آموزشی، تعیین احتیاجات آموزشی است؛ چنانچه این کار به درستی انجام نشود، (یعنی در تعیین اینکه کارکنان چه نیازهایی برای انجام شغل خود از لحاظ مهارت و توانایی دارند تا از طریق دوره های آموزشی ارضاء شوند و بتوانند کار خود را به نحو مطلوبتری انجام دهند دقت کافی به عمل نیاید به عبارت دیگر تعیین نیازهای آموزش کارکنان سطحی صورت گیرد) در چنین حالتی نیازهای شغلی تشخیص داده شده مبتنی بر واقعیت نخواهد بود و برنامه های آموزشی نیز که بر مبنای این

نیازها تنظیم و اجرا می‌شوند با واقعیت مطابق نخواهند بود همین امر باعث می‌شود که کارکنان پس از دیدن دوره‌های آموزشی هیچ نوع مهارت و توانایی که بتوانند نیازهای شغلی خود را برآورده کنند، (بعبارتی مهارت و توانایی که برای انجام بهتر شغل خود نیاز دارند) کسب نکنند و چنین دوره‌های آموزشی به علت عدم دقت کافی در تعیین احتیاجات آموزشی با نیازهای شغلی کارکنان تناسب و هماهنگی نداشته و در ارضاء نیازهای شغلی کارکنان مؤثر نخواهند بود.

### ۳- عدم برنامه‌ریزی صحیح آموزشی:

«در عصر حاضر برنامه‌ریزی در کلیه موارد، یکی از ضرورت‌های اجتناب‌ناپذیر برای بقای سازمانها و حتی جوامع بشری است، برنامه‌ریزی را یکی از ابزارهای بسیار مؤثر و کارآمد و شاید تنها وسیله برای دستیابی به هر هدفی قلمداد می‌نمایند. برنامه‌ریزی‌های آموزشی هم به‌عنوان زیربنای ایجاد تحولات علمی و تکنولوژیکی از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. البته برنامه‌ریزی‌های آموزشی از زندگی فردی و شخصی انسان شروع و به زندگی اجتماعی و کاری او تسری پیدا می‌کند.»<sup>(۵)</sup>

پس از آنکه احتیاجات آموزشی تعیین و اولویت‌های آموزشی مشخص

شدند، لازم است که برنامه‌های آموزشی مطابق با نیازهای تعیین شده طرح‌ریزی و اجرا شوند.

یکی از دلایل عدم تناسب آموزش کارکنان با نیازهای شغلی آنها، عدم برنامه‌ریزی صحیح آموزشی است که این مورد از سه جنبه مورد بررسی قرار می‌گیرد:

الف - عدم انعطاف کافی در برنامه‌های آموزشی:

با توجه به تغییرات و پیشرفتهای شگرفی که در علم و تکنولوژی روی می‌دهد نیازهای شغلی کارکنان تغییر می‌یابد؛ لذا لازم است که دوره‌های آموزشی با توجه به این تغییرات برنامه‌ریزی شده تا نیازهای شغلی کارکنان را برآورده کنند. اما در عمل مشاهده می‌شود که هیچ تغییری در برنامه‌های آموزشی داده نمی‌شود و برنامه‌های آموزشی براساس محتوا ثابت بوده و براساس نیازهای آموزشی تشخیص داده شده طی سالیان گذشته می‌باشد و به‌عبارتی برنامه‌های آموزشی، برنامه‌های به روز نمی‌باشد.

ب - وضع خط‌مشی‌های آموزشی یکسان و مشابه برای همه سازمانها در مؤسسات آموزشی:

در مواردی که سازمانها آموزش پرسنل خود را به مؤسسات آموزشی در خارج از سازمان واگذار می‌کنند مشاهده می‌شود که در این مؤسسات یک نوع

آموزش در مورد پرسنل همه سازمانها اجرا می‌شود که این نوع آموزش نمی‌تواند در تحقق اهداف سازمانی مفید و مثمرتر باشد؛ زیرا خط‌مشی‌های آموزشی که در این گونه سازمانها وضع می‌شود بدون توجه به این نکته است که هدفها و ماهیت کار کلیه سازمانها و مؤسسات یکسان و مشابه نیست. بنابراین یک سری خط‌مشی‌های آموزشی استاندارد و یکسان نیز نمی‌توان پیشنهاد نمود.

در اغلب سازمانها و مراکز آموزشی، به علت عدم سرمایه‌گذاری کافی در امر آموزش و پرورش کارکنان، امور مربوط به آموزش به کسانی سپرده می‌شود که نه تنها دانش و آگاهی و مهارت لازم را در زمینه آموزش مورد نظر ندارند بلکه تجربه بی‌کفایتی اداره این دوره‌ها را نیز ندارند.

ج - عدم پرمحتوا بودن دوره‌های آموزشی و عدم تناسب و هم ارزی آنها با نیازهای مورد نظر:

«تعیین محتوای برنامه‌های آموزشی همواره بایستی در رابطه با هدفهای کلی و ویژه برنامه‌ها باشد، چنانچه این امر مورد عنایت قرار نگیرد، نه تنها توفیقی در اجرای برنامه‌ها حاصل نخواهد شد،

بلکه آموزش به عنوان وسیله‌ای در جهت رفع نارسائی‌ها و نهایتاً رسیدن به هدفهای سازمانی، از مجرای سالم و صحیح خود، خارج خواهد شد؛<sup>(۶)</sup> همچنین این اصل باید رعایت شود که محتوای دوره‌های آموزشی کارکنان براساس نیازهای شغلی آنها باشد و کارکنانی که برای دوره‌های آموزشی انتخاب می‌شوند باید نیازهای شغلی از طریق مشورت با خود کارکنان تشخیص داده بتوانند نیازهای شغلی آنها را تأمین کنند. اما در اغلب سازمانها چنین امری صورت نمی‌گیرد بلکه اغلب کارکنان از محتوای دوره‌های آموزشی خبری ندارند بدین معنی که نمی‌دانند چه دوره‌های آموزشی خواهند دید و چه مهارت و توانائی‌هایی در این دوره‌ها کسب خواهند کرد. بنابراین انعطاف نداشتن برنامه‌های آموزشی و خط‌مشی‌های یکسان آموزشی و فقدان ارتباط لازم بین محتوای برنامه‌های آموزشی با نیازهای آموزشی شرکت‌کنندگان، بیانگر عدم برنامه‌ریزی صحیح و متناسب دوره‌های آموزشی بوده که این نیز منجر به عدم تناسب آموزش کارکنان با نیازهای شغلی آنها می‌شود.

#### ۴- عدم تلفیق و تطابق آموزشهای

تئوری با آموزشهای عملی:

یکی دیگر از عللی که باعث عدم

تناسب آموزش کارکنان با نیازهای شغلی آنها می‌شود تأکید بیش از حد این

متأسفانه در اغلب سازمانها به آموزش کارکنان توجه و عنایت در خسور مسدول نمی‌شود؛ برای مثال وقتی سخن از صرفه‌جویی در هزینه‌ها می‌شود نخستین موردی که حذف می‌شود هزینه‌های مربوط به آموزش است.

آموزشها به مباحث نظری و تئوری می‌باشد. از دلایل گرایش آموزشها به مباحث نظری و تئوری و نپرداختن به آموزشهای عملی، یکی نبود امکانات کافی و مناسب برای آموزشهای عملی است چنانکه می‌دانیم آموزشهای عملی چندین برابر آموزشهای نظری هزینه در بر دارد لذا در صورت عدم تخصیص بودجه کافی به آموزش کارکنان، دوره‌های آموزشی به سوی آموزشهای نظری گرایش پیدا می‌کند. زمانیکه در دوره‌های آموزش تأکید بیش از حد به آموزش تئوری‌ها و نظریه‌ها بدون توجه به قابلیت اجرایی و پیاده کردن این تئوری‌ها می‌شود در این وضعیت کارکنان این تئوری‌ها و نظریه‌ها را یاد می‌گیرند، ولی در صورتیکه این تئوری‌ها و نظریه‌ها توأم با دوره‌های آموزش عملی باشد و در این دوره‌ها

چگونگی به کارگیری این تئوری‌ها و نظریه‌ها را برای انجام بهتر شغل خود بگیرند در این صورت دوره‌های آموزشی کارکنان، نیازهای شغلی آنها را برآورده خواهد کرد. دوره‌های آموزشی که برای کارکنان توسط اغلب سازمانها تدارک دیده می‌شود بیشتر متکی بر تئوری و نظریات است. که چنین آموزشهایی چندان کارآیی ندارند. این بدین معنی نیست که آموزشها باید فارغ از هر نوع تئوری و نظریه باشد، بلکه به این معناست که آموزشها باید علاوه بر نظری بودن جنبه عملی و کاربردی نیز داشته باشد بطوریکه گفته می‌شود که هیچ چیز عملی‌تر از یک نظریه خوب نیست. از این رو نظر و عمل باید با یکدیگر آمیخته و یکی شوند.

#### ۵- هم سطح نبودن کارکنان در

دوره‌های آموزشی خاص:

کارکنانی که از یک سازمان یا سازمانهای مختلف برای یک دوره آموزشی اعزام می‌شوند و تحت آموزش قرار می‌گیرند باید از نظر احتیاجات آموزشی در یک سطح باشند چون برنامه آموزشی که برای آنها در نظر گرفته می‌شود طوری برنامه‌ریزی شده که یکسان می‌باشد یعنی برنامه آموزشی فقط احتیاجات یک سطح از کارکنان را برآورده می‌کند و نمی‌تواند برای همه کارکنان که احتیاجات

مختلفی دارند مفید و مشمثر واقع باشد، لذا در صورتیکه در انتخاب افراد برای دوره‌های آموزشی دقت خاص به عمل نیاید، در این صورت کارکنان با احتیاجات مختلف در دوره‌های آموزشی که فقط احتیاجات خاصی را برآورده می‌کند شرکت می‌کنند که با این وضعیت معلوم است که تعدادی از این کارکنان، آموزشی که دیده‌اند نیازهای شغلی آنها را برآورده نمی‌کند و تناسبی با هم ندارند.

### عـ ضعف مدیریت (عدم مدیریت صحیح):

«در صورتی آموزش و بهسازی نیروی انسانی امکان‌پذیر و موفق است که مورد حمایت همه‌جانبه مدیریت بوده و افراد، امکانات و تجهیزات لازم در اختیار برنامه و دوره‌های آموزشی گذاشته می‌شود»<sup>(۷)</sup> بنابراین برخی از عواملی که بررسی شد تا حدودی از مدیریت نادرست ناشی می‌شود که علاوه بر این عوامل، این مورد (ضعف مدیریت) از جوانب زیر نیز بررسی می‌گردد.

الف - اهمیت ندادن به دوره‌های آموزشی از سوی مدیریت:

یکی از عوامل مهم و مؤثر در رفتار و کردار کارکنان در سازمانها، مدیریت است، به گونه‌ای که مدیریت سازمانی

الگویی برای کارکنان خود می‌باشد در صورتیکه مدیر سازمان خود را بی‌نیاز از آموزش بداند و آموزش را خاص آنهایی که نمی‌توانند از عهده انجام کارشان برآیند تلقی کند و بطور

تعیین محتوای برنامه‌های آموزشی همواره بایستی در رابطه با هدفهای کلی و ویژه برنامه‌ها باشد، چنانچه این امر مورد عنایت قرار نگیرد، نه تنها تسویقی در اجرای برنامه‌ها حاصل نخواهد شد، بلکه آموزش به‌عنوان وسیله‌ای در جهت رفع نارسائی‌ها و نهایتاً رسیدن به هدفهای سازمانی، از مجرای سالم و صحیح خود، خارج خواهد شد.

کلی دید منفی به آموزش داشته باشد. حال آنکه مدیران باید بوجود آورنده انگیزه در کارکنان باشند و با دقت کافی احتیاجات شغلی و آموزشی را تعیین کنند و برنامه‌ریزی صحیح آموزشی داشته باشند و مواردی از این جمله برای تناسب بیشتر دوره‌های آموزشی با نیازهای شغلی کارکنان انجام دهند. در مقابل با دوره‌های آموزشی و موارد بالا که در نقش آموزش در بالا بردن مهارت و توانایی کارکنان تأثیر بسزایی دارد اهمیت ندهند. این اهمیت ندادن باعث

می‌شود که آموزش کارکنان نتواند نیازهای شغلی آنها را برآورده کند و همچنین کارکنان نیز تحت تأثیر چنین مدیریتی قرار می‌گیرند و برای دوره‌های آموزشی اهمیت قائل نمی‌شوند. بنابراین اهمیت قائل نشدن مدیران به دوره‌های آموزشی باعث می‌شود که این دوره‌ها مبتنی بر واقعیت نباشد و بی‌ارزش در نظر آید این عوامل نیز باعث می‌شود که کارکنان به منظور رفع تکلیف در این دوره‌ها شرکت کنند، لذا چنین دوره‌هایی برای بالا بردن مهارت و توانایی کارکنان به منظور انجام بهتر شغل خود تأثیری نخواهد داشت.

ب - انتخاب و اعزام کارکنان برای آموزش که این کارکنان با توجه به تعیین احتیاجات آموزشی نیازی به چنین دوره‌های آموزشی ندارند:

در اغلب سازمانها مشاهده می‌شود افرادی برای دوره‌های آموزشی انتخاب و اعزام می‌شوند که با توجه به تعیین احتیاجات شغلی نیازی به چنین دوره‌های آموزشی ندارند. این امر نیز ناشی از دلائلی است. یکی از این دلایل آن است که مدیر به علت مزیت‌های ناشی از دوره‌های آموزشی (درون سازمانی و برون سازمانی) افراد خاصی را به علت خویشاوندی یا توصیه مقامات ذی‌نفوذ و غیره به این دوره‌ها انتخاب و اعزام می‌کند که این دوره‌ها هیچ تناسبی با نیازهای شغلی این افراد

ندارد. همچنین از دلایل دیگر انتخاب و اعزام چنین کارکنانی به دوره‌های آموزشی می‌توان موارد زیر را نام برد:

- ۱- کمبود امکانات کافی و مناسب.
- ۲- مشکل جایگزینی.
- ۳- اعزام افراد بیکار و مزاحم در محیط کار برای آموزش.

ج - عدم توانایی ایجاد انگیزه کافی در کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی: برای اینکه فرد بتواند مهارتی را یاد بگیرد باید برانگیخته شود. وقتی کارکنان احساس می‌کنند دوره‌های آموزشی که مهارت و توانایی لازم را برای انجام بهتر کار، ایجاد نمی‌کنند، تشکیل می‌شود. چون کارکنانی که برای این دوره‌ها انتخاب می‌شوند، نمی‌خواهند خود را از کارکنان دیگر دست‌کم بگیرند، لذا انتقاداتی به مدیریت در مورد نحوه انتخاب کارکنان دارند و انگیزه‌ای که کارکنان نسبت به عدم کفایت رفتاری، مهارت‌ها و دانش کنونی خود آگاه باشند و با انگیزه کافی برای بالا بردن مهارت و توانایی‌های لازم بکوشند.

اگر مدیریت سازمان به نحوی عمل کند که کارکنان قبل از رفتن به دوره‌های آموزشی احساس کنند که در صورت استفاده صحیح از دوره‌های آموزشی - بطوری که این دوره‌های آموزشی براساس تعیین دقیق احتیاجات

آموزشی و برنامه‌ریزی صحیح آموزشی و غیره تنظیم شده باشد - مهارت و توانایی لازم برای انجام بهتر شغل خود، از این دوره‌ها کسب خواهند کرد و مدیریت برای آنها ترفیع و تشویقی قائل نخواهد بود، در این صورت کارکنان انگیزه کمتری برای شرکت در دوره‌ها به منظور کسب مهارت و توانایی، برای انجام بهتر شغل خواهند داشت و در صورت اجبار، به منظور رفع تکلیف در این دوره‌ها شرکت خواهند کرد.

با توجه به تغییرات و پیشرفت‌های شگرفی که در علم و تکنولوژی روی مسی دهد نیازهای شغلی کارکنان تغییر مسی یابد؛ لذا لازم است کسبه دوره‌های آموزشی با توجه به این تغییرات برنامه‌ریزی شده تا نیازهای شغلی کارکنان را برآورده کنند

همچنین وقتی کارکنان دوره‌های قبل آموزشی - که سازمان برای کارکنان تدراک دیده - را بررسی کنند و دریابند که مدیریت برای دوره‌های آموزشی ارزشی قائل نشده و برای کارکنان آموزش دیده بدون ارزیابی صحیح و با جایگزینی روابط به جای ضوابط پاداش و تشویقی قائل شده در این

صورت نگرش کارکنان نسبت به مدیریت نامطلوب شده و با انگیزه کمتری در این دوره‌ها شرکت خواهند کرد.

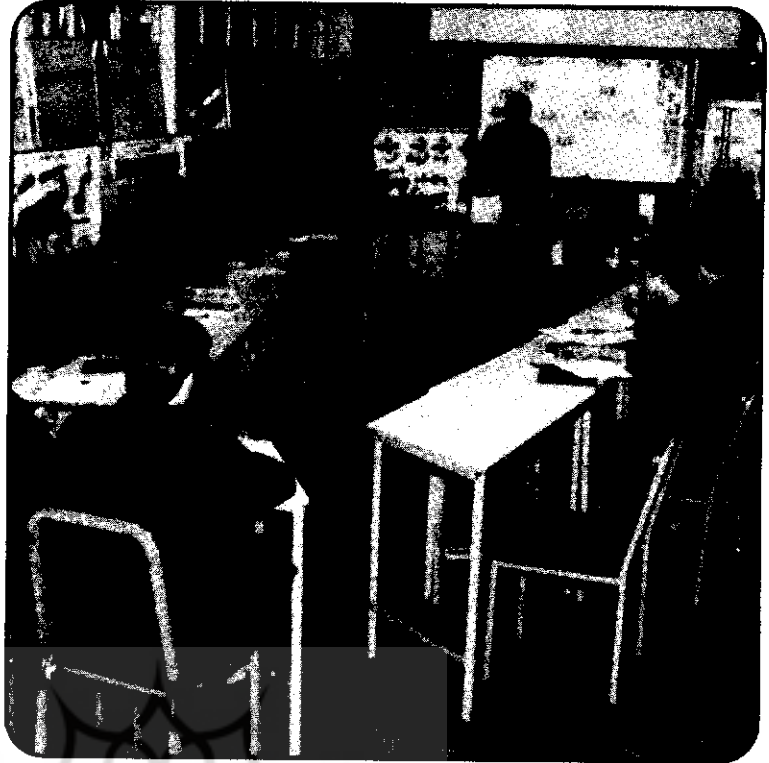
یکنواخت بودن دوره‌های آموزشی باعث می‌شود که اغلب کارکنان انگیزه‌ای برای شرکت در دوره‌های آموزشی نداشته باشند. به این صورت که، با توجه به اینکه در بسیاری از سازمانها و مراکز آموزشی، آموزشهایی که داده می‌شود یکنواخت بوده و هیچ نوع تغییر و تنوعی در آنها دیده نمی‌شود حتی بعضی از سازمانها و مراکز آموزشی یک نوع آموزش را از نظر محتوا و کیفیت طی سالیان متوالی به کار می‌گیرند. لذا کارکنانی که در این سازمانها و مراکز قبلاً در دوره‌های آموزشی شرکت کرده و از کم و کیف آموزش اطلاع دارند انگیزه‌ای برای شرکت در دوره‌های آموزشی نخواهند داشت و شرکت در این دوره‌ها را عاملی برای رفع تکلیف و مسئولیت می‌دانند. بنابراین کارکنان با چنین انگیزه‌ای از این دوره‌های آموزشی توانایی و مهارت لازم را برای انجام بهتر شغل خود کسب نخواهند کرد و نمی‌توانند نیازهای شغلی خود را تأمین کنند.

د - عدم کنترل و ارزیابی دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی:

در صورتیکه دوره‌های آموزشی بدون ارزیابی و کنترل باشد در این

یادگیری ندارند لذا این دوره‌ها نخواهد توانست نیازهای شغلی آنها را برآورده کند.

یکنواخت بودن دوره‌های آموزشی باعث می‌شود که اغلب کارکنان انگیزه‌ای برای شرکت در دوره‌های آموزشی نداشته باشند



### پیشنهادات:

با توجه به مسائل و مشکلاتی که سازمانها در زمینه آموزش و پرورش کارکنان، با آنها مواجه هستند و این مسائل و مشکلات نیز منجر به عدم تناسب دوره‌های آموزشی با نیازهای شغلی کارکنان می‌شود و با توجه به دلایلی که در این زمینه بررسی شد می‌توان برای رفع این نقص و نارسائی‌ها در سازمانهای موجود و دوره‌های آموزشی، راه‌حلهایی را پیشنهاد کرد که عمده‌ترین راه‌حلهای عبارتند از:

- ۱- سرمایه‌گذاری کافی و مناسب در امر آموزش و پرورش کارکنان.
- ۲- به کارگیری امکانات مناسب از جمله فضای آموزشی، وسایل و ابزار آموزشی و... در دوره‌های آموزشی.
- ۳- سپردن امور آموزشی به افرادی

(عدم تناسب آنها با نیازها) در هر چه بهتر برگزار کردن آنها و دوره‌های آتی، برنامه‌ریزی صحیح و اصولی می‌کردند. در صورت عدم کنترل و ارزیابی، ترفیع و پاداش و غیره که از سوی مدیریت برای کارکنان تعلق می‌گیرد براساس اصول و ضوابط نخواهد بود در چنین حالتی کارکنان انگیزه‌ای برای شرکت در این دوره‌ها به منظور بالا بردن توانایی و مهارت برای انجام دادن شغل بهتر خود نخواهند داشت چون تفاوت اصولی بین کارکنان قائل نمی‌شوند. با چنین وضعی دوره‌های فوق هر چند اگر براساس تعیین دقیق احتیاجات شغلی و برنامه‌ریزی صحیح آموزشی و غیره باشد چون کارکنان انگیزه‌ای برای

صورت سؤالاتی از قبیل اینکه کارکنان توانسته‌اند به نحو احسن در دوره‌های آموزشی شرکت داشته باشند یا فقط به منظور رفع تکلیف در دوره‌های فوق شرکت داشته‌اند؟ و یا آموزشی که کارکنان دیده‌اند در انجام کارشان مفید و مثمر ثمر واقع می‌شود یا نه؟ بی‌جواب خواهد بود و با چنین وضعی کارکنان انگیزه کافی برای شرکت در دوره‌های بعدی را نخواهد داشت چون احساس می‌کنند که مدیران، این دوره‌ها را برای افزایش مهارت و توانایی کارکنان تشکیل نداده‌اند چون اگر برای این منظور تشکیل می‌شد این دوره‌ها را کنترل و ارزیابی می‌کردند تا از نتایج این دوره‌ها آگاه شوند تا در صورت نقص



قرار دارند.	دوره‌های آموزشی لازم است.	که دارای دانش، تعهد، آگاهی، مهارت، تجربه و سابقه قبولی در امر آموزش باشد.
۱۰- اهمیت دادن به دوره‌های آموزشی از سوی مدیریت سازمان و مراکز آموزشی.	۶- توجه کافی اهداف دوره‌های آموزشی به کارکنان.	۴- دقت کافی در تعیین احتیاجات آموزشی کارکنان.
۱۱- انتخاب و اعزام کارکنانی به آموزش که این کارکنان با توجه برای تعیین نیازهای آموزشی، نیازمند آموزش هستند.	۷- ارزیابی و کنترل دوره‌های آموزشی در حین برگزاری، حتی قبل و بعد از دوره‌های آموزشی و بازخورد دوره‌های آموزشی به کارکنان.	۵- برنامه‌ریزی صحیح آموزش کارکنان، برای این منظور در نظر گرفتن مواردی از جمله قابلیت انعطاف کافی در برنامه‌های آموزشی، برقراری ارتباط لازم بین محتوای دوره‌های آموزشی با نیازهای شغلی کارکنان، خط‌مشی‌های مختلف و متنوع آموزشی برای کارکنان سازمانهای مختلف در برنامه‌ریزی
۱۲- ایجاد انگیزه کافی در کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی از جمله از طریق مشارکت دادن کارکنان در برنامه‌ریزی، اجرا و حتی نحوه ارزشیابی دوره‌های آموزشی.	۸- گسترش آموزشهای عملی و تلفیق و تطابق آموزشهای تئوری با آموزشهای عملی.	
	۹- کوشش در جهت انتخاب کارکنانی در دوره‌های آموزشی خاص که از لحاظ مهارت و توانایی در یک سطح	

#### پی‌نوشتها:

- ۱- سیداحمد بزار جزایری، «آموزش کارکنان به‌عنوان ضرورتی شناخته شده در سازمانهای اداری و صنعتی»، فصلنامه مدیریت دولتی شماره ۲۷-۲۶، (تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، پائیز و زمستان ۱۳۷۳)، ص ۵۴.
- ۲- شمس‌السادات زاهدی، روابط صنعتی (کار، کارگر و کارفرما)، (تهران، مرکز نشر دانشگاهی، چاپ چهارم ۱۳۷۵)، ص ۲۲۵.
- ۳- حسین خلود، «تعیین احتیاجات آموزشی»، (مقاله‌های در باره آموزش در سازمانهای اداری، نوشته و ترجمه گروهی از اساتید و نویسندگان مدیریت، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول ۱۳۶۹)، ص ۵۹.
- ۴- سید حسن ابطیحی، آموزش و بهسازی منابع انسانی، (تهران، مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش، چاپ دوم ۱۳۷۳)، ص ۱۹۲.
- ۵- ابطیحی، همان منبع، ص ۱۱۷.
- ۶- ابطیحی، همان منبع، ص ۱۲۶.
- ۷- حبیب‌الله دعائی، مدیریت منابع انسانی «نگرش کاربردی»، (مشهد، مؤلف، چاپ اول ۱۳۷۴)، ص ۱۶۰.