

نظام آموزش کارکنان دولت

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

تغییرهای محیطی و سازمانی به قدری سریع و غیرقابل پیش‌بینی بروز می‌کند که نیاز به دسترسی به اطلاعات برای اخذ تصمیم به‌سان یک معضل بزرگ سازمانهای امروزی مطرح است. در همین راستا دانایی منابع انسانی به مثابه رمز موفقیت سازمانهای پیشرو قابل تفسیر است. کشف و شناسایی تجربه‌های پیدا و پنهان سازمان، دستیابی به راههای انتقال، ذخیره‌سازی و مشارکت در ظرفیتهای و شایستگیهای فکری میان افراد و گروههای کاری در سازمان، با توسعه مفهوم آموزش امکانپذیر است. توسعه مفهوم آموزش زمانی قابل پیاده‌سازی و از لحاظ عملیاتی قابل اجراست که همه تلاشهای نظری و عملی برنامه تحول نظام اداری با تدوین آرمان، مأموریت، راهبردها و هدفهای کلی و جزئی، در سطح شغل، فرایندها و سازمان، در حوزه توسعه منابع انسانی به‌صورت نقشه بیان شده باشد و از آموزش به‌عنوان مهمترین مفهوم در جهت رشد کرامت و کفایت انسانی و همچنین ظرفیت‌سازی و توانمندسازی مدیران و کارکنان در قالب مدیریت دانایی استفاده بهینه به‌عمل آید؛ زیرا، تغییرهای سریع در همه ارکان سازمان کارکرد ابزاری آموزش را بسیار ناکارآمد جلوه می‌دهد. توسعه مفهوم آموزش، با دانایی منابع انسانی ارتباط نظام‌مند دارد و دانایی منابع انسانی زمانی حفظ و پرورش خواهد یافت که راهبردهای سازمانهای یادگیرنده و از آن فراتر یاددهنده، از طریق نظام مدون مدیریت دانایی و از طریق سازوکار انتقال دانش و تجربه‌های آشکار و پنهان در همه دستگاههای دولتی با توجه به نیاز استقرار یابد. نظامهای وظیفه‌گرا همان‌گونه که همر (۱۹۹۹) اشاره دارد، به‌علت ارزشگذاری جداجدای فعالیتها و نداشتن اصول ثابت و متعارف، نتوانسته است انسجام و یکپارچگی را در کلیت نظام مدیریت منابع انسانی به‌وجود آورد. امروزه صاحب‌نظران توسعه منابع انسانی بر این نکته تأکید دارند که سازمانهای فرایند محور

به دلیل تأکید بر رویکرد همپایانی و ارزشگذاری نتیجه‌ای، و نیز به دلیل تأکید بر اصول ثابت و متعارف و حاکمیت نگرش سیستمی، می‌توانند انسجام و یکپارچگی را در کلیت نظام‌های توسعه منابع انسانی، از جمله نظام آموزش، به وجود آورند. در همین راستا، مفهوم آموزش توسعه می‌یابد و اهمیت دو اصل استمرار و جامعیت آموزش در ساماندهی آموزش دانایی و استقرار مدیریت دانایی بازشناخته می‌شود. سازمانی که بتواند براساس دو اصل مزبور، دانش و مهارت‌های مورد نیاز مشاغل اختصاصی خود را با هدف‌های توسعه پیوند بزند و از سازوکار انگیزشی پیش‌بینی شده در نظام آموزش، بهتر بهره‌جوید، به‌طور مسلم، می‌تواند در دستیابی به هدف‌های توسعه منابع انسانی، رشد، کرامت و کفایت انسانی و موفقیت سازمانی، موفقتر از دیگران عمل کند. توجه به نیازهای نظام آموزش کارکنان دولت، به‌ویژه طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی در رشته‌های شغلی اختصاصی که در دستورالعمل‌های نظام آموزش مورد تأکید قرار گرفته است، می‌تواند به منزله منبع با ارزش دانش و اطلاعات شغلی در پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانایی و هدایت سرمایه‌های فکری سازمان‌های دولتی نقش مهمی را در آینده ایفا کند. به همین منظور، در شرح تفصیلی نظام آموزش کارکنان دولت، مفهوم آموزش به معنی فرایند انتقال آگاهیها، نگرشها و مهارتها از فرد یا گروهی به فرد یا گروه دیگر، به‌منظور ایجاد تغییر در ساختارهای شناختی، تعریف شده است، همگامی نظام آموزش کارکنان دولت همراستا 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 سازمانها احساس می‌شد، امروزه تدوین برنامه آموزشی مدون و هدفمند، با توجه به دو اصل استمرار و جامعیت دوره‌های آموزشی بر کسی پوشیده نیست. بدون شک سازمانهایی خواهند توانست در همه فرایندها، ساختارها، مفاهیم و فعالیتها از طراحی تا ارزشیابی قابلیت‌های توسعه‌ای، نوآوری، دانش محوری، یادگیرندگی و یاددهنده‌ای ایفای نقش کنند که در جستجوی راه‌هایی نو در نظام جامع آموزش باشند.

اگر تا امروز در سازمانهای دولتی ایران به دلیل سادگی وظایف، مکانیکی بودن سازمانها و کند بودن فرایند رشد دانش، آموزش کارکنان به صورت موردی، مقطعی و محدود در مقطعی از زمان خدمت ضروری می نمود، امروزه ضرورت توجه به فرایند آموزش به صورت مفهومی، گسترده و در طول مسیر خدمت، به منظور رشد تواناییها، مهارتها و خلاقیتها، بازسازی و نوسازی دانش و تجربه و از همه مهمتر سازگاری با محیط پیچیده و تحول یابنده انکارناپذیر است.

با شروع برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تلاش گسترده ای آغاز شد تا با شناخت تنگناها و آسیبهای نظام آموزش کارکنان دولت، آسیبهای مربوط به قوانین و مقررات، شناخت نظام آموزش و، سرانجام، فرایند آموزش، موانع و مشکلات اساسی فراروی نظام آموزش کارکنان دولت مرتفع شود. 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 تأسی به رویکرد روش شناسی 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 فرایندها، تصویب نظام و دستورالعملهای اجرای آن، انسجام و یکپارچگی را در جاری سازی برنامه آموزشی دستگاههای اجرایی فراهم کرد تا هرچه بیشتر موانع و مشکلات فراروی نظام آموزشی و نیز تناقضها و اختلافات ناشی از سرعت بیش از اندازه دانش و فناوری مرتفع، و زمینه برای پاسخگویی هرچه بیشتر 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 آموزشی

(حاکمیت نگرش سیستمی: ارتباط درونی اجزاء نظام با درون و بیرون نظام،

ب) قلمرو شمول یادگیرندگان: این نظام همه کارکنان رسمی و پیمانی دیپلم به بالا را در سطوح مختلف شغلی تحت پوشش قرار می‌دهد؛

ج) اصل جامعیت: توجه به نیازهای متنوع در ابعاد فنی، انسانی و اداری در سطوح شغلی مختلف؛

د) نگرش مستمر بر تحولات و پیشرفتهای علمی و فناوری: با ارائه طبقه‌بندی جدید از دوره‌ها و پیش‌بینی دوره‌های نوآموزی، امکان بهره‌گیری از دانش و پیشرفتهای علمی و فناوری فراهم شده است.

ویژگیهای نظام

۱. ارتباط نظام آموزشی با سایر نظامهای توسعه منابع انسانی، از جمله نظام طبقه‌بندی مشاغل و حقوق و مزایا، ارزشیابی، انتصاب؛

۲. ایجاد سازوکار انگیزشی برای ترغیب کارکنان به آموزش؛

۳. تمرکز بر دوره‌های کوتاه‌مدت ضمن خدمت با رویکرد پودمانی و محدود و متوقف کردن دوره‌های بلندمدت؛

۴. توجه به جوانب مختلف نیازهای آموزشی کارکنان، اعم از شغلی، عمومی و بهبود مدیریت.

راهبردهای نظام آموزش

۱. تهیه و تنظیم برنامه‌های آموزشی استاندارد برای همه مدیران و کارکنان در سطوح مختلف شغلی، به‌منظور تأمین پوشش سرانه آموزش مدیران و کارکنان از راه تدوین

برنامه‌های آموزشی متناسب با رشته‌های شغلی، از طریق برنامه‌ریزی مسیر شغلی؛

۲. تمرکززایی در اجرای دوره‌های آموزشی و فراهم کردن امکان تفویض امور اجرایی به استانها، به‌دلیل توجه به اصل استمرار و جامعیت آموزشها، در طول برنامه‌ریزی مسیر

شغلی؛

۳. مشارکت اثربخش دستگاههای اجرایی در فرایند آموزش، به منظور شکل گیری چرخه یادگیری و آسرنش و به ازی در سازمانهای دولتی، بر اساس بخشنامه شماره ۱۸۰۳/۱۱۲۰۵۸ و دستورالعملهای آن.

همه دستگاههای اجرایی موظف شده اند در راستای تحقق نظام آموزش کارکنان، برنامه های آموزشی مشاغل اختصاصی خود و دستورالعملهای آن در طبقات رشته های شغلی طراحی را به همراه مشخصات دوره های آموزشی جهت تصویب به سازمان ارائه دهند.

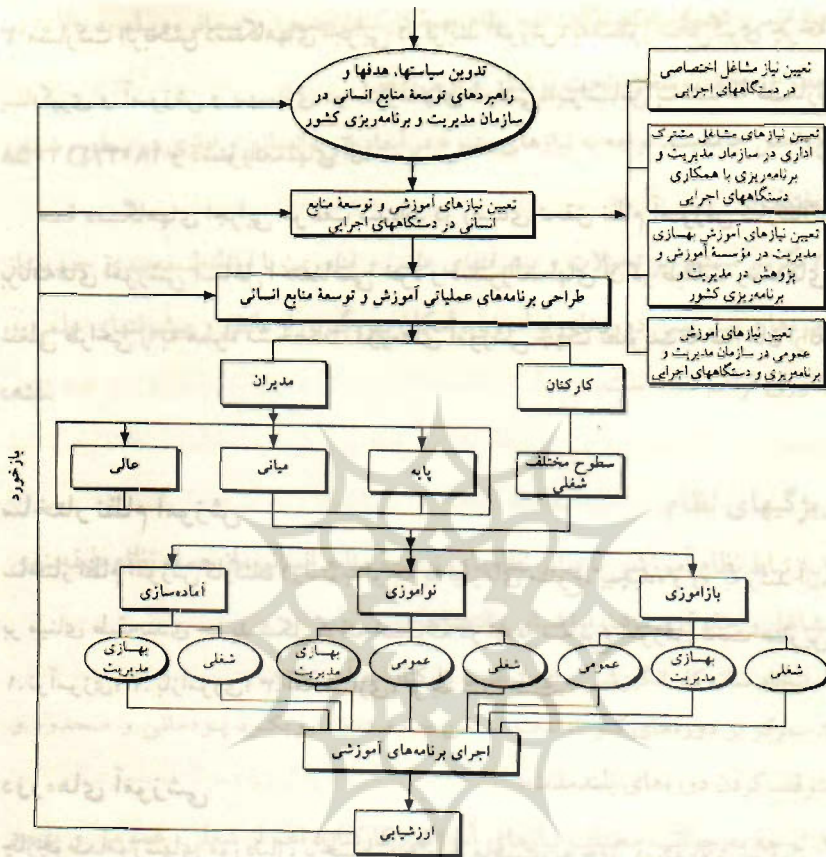
ساختار نظام آموزش

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؛ ۲. بازآموزی؛ ۳. آماده سازی، توجه شده است.

دوره های آموزشی

چارچوب آموزشهای مورد نیاز، برحسب 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 بهسازی مدیریت؛
 ۴. دوره های آموزشی عمومی (تواناییهای عمومی، فرهنگی و اجتماعی).
- در این طبقه بندی همان گونه که در شکل (۱) فرایند مفهومی تدوین برنامه آموزش و توسعه منابع انسانی مشاهده می شود، نقش سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، دستگاههای اجرایی و مؤسسه آموزش و پژوهش در مدیریت و برنامه ریزی کشور تبیین شده است.



شکل ۱. فرایند مفهومی تدوین برنامه آموزش و توسعه منابع انسانی

سازوکار انگیزشی نظام

نظام آموزش کارکنان دولت برای همه سطوح شغلی دیپلم به بالا 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. یک سال 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 لیسانس؛ در صورت طی دوره‌های آموزشی، به ترتیب به میزان ۱۰۰۰، ۱۲۰۰ و ۸۰۰ ساعت آموزش. یادگیرندگان، در چارچوب نظام و پوشش ساعات پیش‌بینی شده گواهینامه مهارتی، تخصصی و تخصصی پژوهشی معادل کاردانی، کارشناسی و کارشناسی ارشد دریافت می‌کنند و از همه مزایای آن برخوردار می‌شوند. در ضمن، ارائه پیشنهادها، ابتکارها و تألیف و ترجمه کتابها و مقاله‌های علمی که موجب افزایش بهره‌وری کار و بهبود عملکرد فردی و سازمانی شود تا ۲۰۰ ساعت قابل محاسبه است و از سقف مزبور کسر می‌شود.
- مدارک تحصیلی بالاتر از لیسانس (فوق لیسانس، دکتری و دکتری تخصصی یا PH.D)، در صورت گذراندن دوره‌های آموزشی یا پودمان آموزشی معادل ساعتهای پیش‌بینی شده، از همه سازوکار انگیزش، به استثنای برخورداری از یک مقطع تحصیلی بالاتر، برخوردار می‌شوند.

هدفهای نظام

- افزایش کرامت و کفایت انسانی؛
- ظرفیت‌سازی و توانمندسازی کارکنان؛
- گسترش دانش و مهارتهای شغلی در سطوح مختلف.

رویکردهای اساسی نظام

- آ) مهندسی همزمان: پیش‌بینی ظرفیت انعطاف‌پذیری نظام با ارائه طبقه‌بندی جدید از دوره‌ها و امکان اعمال تغییر و تحولهایی در جهت بهسازی، نظام؛
- ب) فرایند محوری: به جای تمرکز بر الگوهای وظیفه‌ای و فعالیتهای خرد با ارزشگذاری

جداجدا، در این رویکرد از طریق ارزشگذاری کل عملیات و عناصر نظام در کل فرایند، با توجه به ارزش نهایی سازمان، مورد توجه قرار می‌گیرد.

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور تلاش دارد، از طریق همکاری و همگامی با واحدهای آموزش دستگاههای اجرایی، به پیاده‌سازی کامل نظام و رفع موانع و حل مسائل فراروی آنها اقدام کند. از جمله اقدامهایی که در راستای فرهنگ‌سازی و اجرای نظام آموزش کارکنان دولت صورت گرفته نتایجی به شرح در پی آمده را در برداشته 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، هر دو ماه یکبار؛
۳. چاپ و انتشار کتاب و راهنمای عمل آموزش پودمانی (مبانی نظری و الگوی عملی طراحی و تدوین پودمانهای آموزشی مشاغل)؛
۴. برنامه‌ریزی برای تهیه لوح فشرده (CD) آموزشی، به صورت خودآموز، به منظور معرفی نظام آموزش پودمانی؛
۵. تهیه و ارسال دستورالعمل چگونگی تنظیم برنامه‌های آموزشی برای رشته‌های شغلی اختصاصی، به منظور طراحی دوره‌های آموزشی استاندارد در رشته‌های شغلی و رشته‌های مختلف؛
۶. تغییر شرایط احراز مشاغل در رشته‌های مختلف طرح طبقه‌بندی مشاغل، از حیث مدرک تحصیلی و تلاش در جهت سازگاری و تناسب محتوایی نظام رسمی با نیازهای شغلی کارکنان؛
۷. بسترسازی برای مشارکت اثربخش بخش خصوصی در فرایند آموزش، از طریق

تدوین ضابطه‌های اعتباربخشی مراکز و مؤسسه‌های آموزشی؛

۸. برنامه‌ریزی به‌منظور تهیه و تدوین برنامه‌های آموزشی عمومی (در جهت ارتقای عمومی و فرهنگی و اجتماعی)، برای همه کارکنان دولت در طول مسیر شغلی؛

۹. مطالعه سازوکار و راهبردهای اساسی استقرار نظام مدیریت انتقال دانش و تجربه از طریق شناسایی، کسب و ذخیره‌سازی و به اشتراک گذاشتن ظرفیتها و شایستگیهای فکری میان افراد و گروههای کاری، در سازمانهای دولتی، به‌منظور افزایش مهارتهای تخصصی و بهره‌گیری از دانش حرفه‌ای کارکنان. امید است با توجه به سازوکارهای انگیزشی و راهبردهای پیش‌بینی شده در نظام آموزش دستگاههای اجرایی در جهت پیاده‌سازی نظام جدید آموزش کارکنان دولت، به‌ویژه دستورالعمل طراحی آموزشهای شغلی اختصاصی، نهایت اهتمام به‌عمل آید تا مقدمات پرورش هرچه بیشتر منابع انسانی با کرامت و کفایت و دانش محور در نظام اداری فراهم شود.

انشاءالله

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی