

## تأثیر آموزشهای ضمن خدمت در بهره وری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کرمان

دکتر محمود نکوئی مقدم<sup>۱</sup>، ناهید میر رضائی<sup>۲</sup>

### چکیده

**مقدمه:** اجرای برنامه های آموزشی در یک سازمان می تواند نیاز به نیروی انسانی متخصص را در آینده رفع کند و تضمینی برای بهره وری باشد. برای اجرای بهتر آموزش باید شرایطی در سازمان فراهم گردد تا کیفیت خدمات آموزشی ارتقا یابد. هدف از انجام این تحقیق نیز تعیین تأثیر آموزشهای ضمن خدمت در بهره وری کارکنان دفتر مرکزی دانشگاه علوم پزشکی کرمان در سال ۱۳۸۱ بوده است.

**روش بررسی:** در این تحقیق به منظور تعیین تأثیر آموزشهای ضمن خدمت کارکنان و بهره وری آنان از نوع مطالعه توصیفی مقطعی استفاده شد. روش نمونه گیری سیستماتیک (۶۵ نفر از کارکنان) بود. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه و داده ها با استفاده از آمار توصیفی مورد تحلیل قرار گرفت. **یافته ها:** نتایج نشان داد دوره های ضمن خدمت، کارکنان را در حل مشکلات کاری و اخذ تصمیمات توانا تر ساخته است و توانسته کارکنان را از عهده ی تحلیل وظایف شغلی بهتر برخوردار سازد. همچنین دوره های آموزشی ضمن خدمت موجب شد کارکنان نیاز به کنترل کمتر داشته باشند و سبب افزایش علاقه در انجام کار شده است. دوره های آموزش ضمن خدمت در نحوه ی برنامه ریزی و کیفیت کار آنها تأثیر داشته است.

**نتیجه گیری:** آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از راهکارهای اساسی و موثر در امر نگهداری و بهره وری نیروی انسانی محسوب می شود و استفاده ی بهینه از نیروی انسانی، ابزار و امکانات و اداره ی صحیح و مطلوب سازمان، از جمله ثمرات برنامه های آموزشی کارکنان می باشد.

**واژه های کلیدی:** کارآموزی ضمن خدمت - کارایی سازمانی - کارکنان بهداشت و درمان

پذیرش مقاله : ۸۴/۹/۶

اصلاح نهایی : ۸۴/۹/۳

وصول مقاله : ۸۴/۱/۲۴

تواناسازی نیروی انسانی در سازمان ها از طریق اجرای دوره های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان به عهده دستگاههای اجرایی است که کارکنان خود را برای فعالیت های دستگاه و آماده سازی آنان برای قبول مسؤولیتهای مختلف، آموزش دهندگان بر این باورند که سرمایه ی انسانی برای رشد سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است. برای شناخت مهارتها و دانش لازم کارکنان در کارایی و تولید، فرایند نوآوری و تطبیق فن آوری با برنامه های ضمن خدمت می تواند سیاست های بالقوه را اجرا نماید (۳). اجرای برنامه های آموزشی در یک سازمان می تواند نیاز به

### مقدمه

پیشرفت شگرف و عمیق در علوم و فنون گوناگون و تأثیرات آن در عرصه های مختلف و فعالیت های اداری و خدماتی موسسات و سازمان ها، نیاز به آموزش و بهسازی نیروی انسانی شاغل در یک سازمان را افزایش داده و آن را ضروری ساخته است (۱). زیر بنای توسعه ی کشورها و سازمان ها با خلاقیت و نوآوری منابع انسانی مرتبط است. آموزش در سازمان از دو دیدگاه آموزش کارکنان و آموزش مدیران برای بهسازی منابع انسانی مورد توجه قرار می گیرد. امروزه ساختن نظام اداری مطلوب، کارآمد و پاسخگو تا حدود زیادی می تواند از طریق آموزش مبتنی بر نیازهای امروز و آینده میسر گردد (۲).

۱. استادیار مدیریت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی کرمان (نویسنده ی

مسئول) Email: Mahmood 8893@hotmail.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دفتر مرکزی دانشگاه علوم پزشکی

کرمان

انجام نگرفته است. بنابراین هدف این تحقیق تعیین رابطه بین تاثیر آموزش های ضمن خدمت بر بهره وری پرسنل شاغل در این دانشگاه و نقش آن در بهره وری بود.

### روش بررسی

در این تحقیق از مطالعه ی توصیفی - مقطعی استفاده شد. در این پژوهش با استفاده از روش نمونه گیری سیستماتیک ۶۵ نفر از تعداد کل ۳۲۵ نفر از کارکنان که دوره آموزش ضمن خدمت را طی کرده اند، انتخاب شدند. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه بود. در این پرسشنامه علاوه بر مشخصات فردی کارکنان ( سن، سابقه کار، میزان تحصیلات و رشته تحصیلی) ۳۲ سوال دیگر نیز مطرح شد. پرسشنامه به طریق نظر سنجی از متخصصان مورد ارزیابی قرار گرفت. روایی پرسشنامه با استفاده از سیگمای شمارشی ۰/۹۰ درصد بر آورد گردید. برای تعیین اعتبار پرسشنامه از آزمون مجدد استفاده شد که با روش همبستگی اسپیرمن، حدود ۰/۹۵ درصد بر آورد گردید. پرسشنامه بین ۶۵ نفر توزیع و جمع آوری گردید. یافته ها با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفت.

### یافته ها

توزیع فراوانی سن کارکنان نشان داد که در گروه مورد بررسی ۱۰/۸ درصد کارکنان کمتر از ۳۰ سال داشتند، ۴۰ درصد در رده سنی ۳۰-۴۰ سال، ۳۳/۸ درصد در رده سنی ۴۰-۵۰ سال و ۳/۱ درصد کارکنان بالای ۵۰ سال قرار داشتند. همچنین توزیع فراوانی میزان تحصیلات کارکنان نشان داد در گروه مورد بررسی ۱۳/۸ درصد دارای تحصیلات دیپلم، ۱۲/۳ درصد فوق دیپلم، ۵۶/۹ درصد لیسانس و ۱۰/۸ درصد فوق لیسانس و بالاتر بودند. توزیع فراوانی سابقه کار کارکنان نشان داد ۱۳/۸ درصد دارای

نیروی انسانی متخصص را در آینده بر طرف سازد و تضمینی برای حل مشکلات کارکنان باشد. بررسی ها نشان داده اجرای این آموزش ها باعث اثر بخشی و افزایش بهره وری شده، از طرفی کارایی را بالا برده و سطح توانایی کارکنان را افزایش می دهد، در نتیجه فرهنگ سازمانی را بهبود می بخشد. همچنین آموزش و توسعه کارکنان سبب می شود آنها یاد بگیرند که چگونه کار خود را انجام دهند، عملکرد خود را بهبود بخشند و خود را برای مسؤولیتهای مهمتر در آینده آماده کنند. از این رو نظام های آموزشی در سراسر دنیا باید با تربیت نیروی انسانی متخصص اصلی ترین منبع توسعه را فراهم آورند تا متخصصان تربیت شده در یک نظام عالی پویا بتوانند چرخ های توسعه را به حرکت در آورند. در حالی که هنوز نگاه برخی برنامه ریزان و سیاستگذاران به آموزش به صورت خدمات عمومی دولت به افراد است و نگرش آنان راجع به پیامدهای دراز مدت آموزش نادرست بوده، اثرات مثبت آموزش کارآمد را به دست نیاورده اند(۴).

با توجه به آمار به دست آمده تا سال ۸۰، میانگین آموزشهای شغلی از سطح استاندارد خیلی پایین تر بود به طوری که میانگین آموزشهای شغلی طی شده در سال ۷۹ برای کارکنان ۳/۶ ساعت و برای مدیران ۱۵ ساعت را نشان می دهد که دلیلی بر عدم کار آمدی نظام آموزشهای شغلی در سال های گذشته است. میانگین آموزشهای شغلی در سال ۸۰ نسبت به سال ۷۹ در مورد کارکنان افزایش ۶۰ درصدی و مدیران ۶۲/۷ درصدی را نشان می دهد که ناشی از توجه خاص دولت و سازمان مدیریت و برنامه ریزی به امر آموزش و بهسازی منابع انسانی در سالهای اخیر( نیمه دوم سال ۷۹ به بعد) است(۵).

طبق بررسی های انجام شده، تاکنون هیچ گونه تحقیقی در این زمینه در دفتر مرکزی دانشگاه علوم پزشکی کرمان

لذت بردن از انجام کار مشخص شد به ترتیب ۸ نفر (۱۲/۳ درصد) کم، ۱۴ نفر (۲۱/۵ درصد) متوسط، ۲۹ نفر (۴۴/۶ درصد) زیاد و ۱۴ نفر (۲۱/۵ درصد) بسیار زیاد مؤثر بوده است.

بر اساس یافته های جدول ۱ از مجموع نظرات کارکنان، بیشترین افراد (۶۶/۲ درصد) معتقد بودند شرکت در دوره های آموزش ضمن خدمت توانسته است نیاز به نظارت و کنترل کارکنان را به میزان زیادی کاهش بدهد. یافته ها بر اساس جدول ۲ نشان داد که از مجموع ۶۳ نفر پاسخگو، کمترین افراد ۸ نفر (۱۲/۷ درصد) تأثیر شرکت در دوره های آموزش ضمن خدمت بر افزایش بهره وری را کم دانسته بودند.

نظرات کارکنان در مورد تأثیر شرکت در دوره های آموزش ضمن خدمت بر شیوه ی برنامه ریزی و کیفیت کار، نشان داد که ۳۰/۸ درصد نظرات بدون اثر و ۶۹/۲ درصد مؤثر بوده است.

در مورد ضرورت شرکت در دوره های آموزش ضمن خدمت مشخص گردید: ۸۲/۵ درصد شرکت در این دوره ها را ضروری دانسته و ۱۷/۵ درصد شرکت در این دوره ها را لازم نمی دانند.

سابقه کار کمتر از ۵ سال، ۶/۲ درصد سابقه کار ۱۰-۵ سال، ۵۰/۸ درصد سابقه کار ۲۰-۱۰ سال و ۲۰ درصد دارای سابقه کار بیشتر از ۲۰ سال بودند. از طرفی توزیع فراوانی رشته تحصیلی کارکنان نشان داد که در گروه مورد بررسی ۳/۱ درصد کارکنان در رشته ی عمومی، ۳۶/۹ درصد در رشته اقتصاد و مدیریت، ۲۰ درصد در رشته علوم انسانی، ۶/۲ درصد در رشته فنی و مهندسی، ۷/۷ درصد در رشته علوم تجربی، ۷/۷ درصد در رشته ریاضی و کامپیوتر و ۱۰/۸ درصد در رشته پزشکی و پیراپزشکی تحصیل کرده بودند.

از مجموع نظرات ۶۵ کارمند مشخص شد، ۹ نفر (۱۳/۸ درصد) به طور متوسط، ۴۹ نفر (۷۵/۴ درصد) به طور زیاد و ۷ نفر (۱۰/۸ درصد) به طور بسیار زیاد دوره های آموزش ضمن خدمت کارکنان را در حل مشکلات کاری و اخذ تصمیمات مؤثرتر دانسته اند.

از مجموع نظرات ۶۵ کارمند مشخص گردید، برای ۱ نفر (۱/۵ درصد) به طور کم، ۲۲ نفر (۳۳/۸ درصد) به طور متوسط، ۳۶ نفر (۵۵/۴ درصد) به طور زیاد و ۶ نفر (۹/۲ درصد) به طور بسیار زیاد دوره های آموزش ضمن خدمت کارکنان، از نظر انجام امور و تجزیه و تحلیل وظایف شغلی مفید بوده است.

از مجموع نظرات کارمندان راجع به شرکت در دوره های آموزش ضمن خدمت و ارتباط آن با افزایش علاقه به کار و

جدول ۱: نظرات کارکنان در ارتباط با تاثیر شرکت در دوره های آموزش ضمن خدمت بر کاهش نیاز به نظارت و کنترل

میزان تأثیر	فراوانی	درصد
خیلی کم	-	-
کم	۱	۱/۵
متوسط	۲۰	۳۰/۸
زیاد	۴۳	۶۶/۲
بسیار زیاد	۱	۱/۵
جمع	۶۵	۱۰۰

جدول ۲: نظرات کارکنان در مورد تاثیر شرکت در دوره های آموزش ضمن خدمت بر افزایش بهره وری

میزان تأثیر	فراوانی	درصد
خیلی کم	-	-
کم	۸	۱۲/۷
متوسط	۱۳	۲۰/۷
زیاد	۲۱	۳۳/۳
بسیار زیاد	۲۱	۳۳/۳
جمع	۶۳	۱۰۰

می شود. از طریق این آموزش ها کارکنان، مهارت ها، توانایی ها و دانش هایی را کسب کرده که به آنها در انجام موثر وظایف شان چه در زمان حال و چه آینده کمک خواهد کرد. نتایج بررسی انجام شده در دانشگاه علوم پزشکی زنجان نیز نشان داد که ۶۵ درصد کارکنان معتقد بودند آموزش های شغلی موجب افزایش دانش و ارتقای اطلاعات شغلی و باعث افزایش کارایی آنان گردیده است (۵).

## بحث

نتایج نشان داد که دوره های آموزشی ضمن خدمت، کارکنان سازمان را در حل مشکلات، اخذ تصمیمات و تجزیه و تحلیل شغلی تواناتر ساخته است. همچنین این دوره ها سبب انگیزه ی بیشتر کارکنان، نظارت و کنترل کمتر، برنامه ریزی بهتر و افزایش کیفیت کاری شده است. در نتیجه اجرای آموزش های ضمن خدمت برای کارکنان به کسب اهداف سازمانی و موفقیت افراد و سازمانها منجر

توانایی خود، کار می کنند اما اگر آموزش ببیند و به طور شایسته برانگیخته شوند ۸۰ تا ۹۰ درصد توانایی های خود را بروز می دهند (۸). حتی بهترین کارکنان بدون آموزش نمی توانند کارشان را به خوبی انجام دهند. یک بررسی در شرکت Ultra Widgets نشان داد آموزش های خدمات مشتریان، برای کارکنان سبب شده است که بسیاری از مشکلات کارکنان در ارتباط با مشتریان حل شود و این امر جذب مشتری بیشتر را موجب گردیده است (۹). از طرفی مدیران نقش به سزایی در ایجاد شرایط آموزشی لازم و بهبود این شرایط در سازمان به عهده دارند چرا که افزایش اثر بخشی، بهره وری و کارایی سازمان منوط به آموزش و افزایش توان و مهارت کارکنان است و وقتی مدیران عالی سازمان از برنامه های آموزشی تیم ها حمایت کنند، راه هموار می شود (۱۰). طبق بررسی انجام شده در ایالت متحده دوره های کوتاه مدت به صورت کارگاه آموزشی، کارآموزی، آموزش از راه دور و آموزش های ضمن خدمت در چند روز یا چندین ماه جهت تأمین نیازهای خاص در سطح سازمان می تواند این نتایج را داشته باشد:

- مهارت های بیشتری را برای کارکنان در هر سطحی فراهم می کند.
- سبب به روز کردن آگاهی و مهارت ها با هزینه پایین می شود و آمادگی ارتباط بین توسعه پژوهش و عملکرد را ایجاد می کند.
- به عنوان پلی جهت گسترش آموزش (و فراهم آوری جبران فرصت های نابرابر گذشته) استفاده می شود.
- شبکه ای از فرصت ها را برای حرفه ای ها فراهم می نماید.
- به مدیران نیروی انسانی، راهکارهای متفاوت در جهت ساختار مجدد نیروی کار و بهبود کارایی سازمان ارائه می دهد.

برخی بررسی ها نشان می دهد که اگر آموزش کارکنان به روش صحیح، جامع و کامل انجام شود فوایدی را به دنبال دارد که ایجاد حس انعطاف پذیری در کارکنان، کاهش نظارت های مستقیم و غیر مستقیم، ایجاد هماهنگی در نحوه ای انجام کارها، جلوگیری از تداخل وظایف و مسؤولیتهای و دوباره کاری ها در سازمان از آن جمله است. از طرفی آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از راهکارهای اساسی و موثر در امر نگهداری و بهره وری نیروی انسانی محسوب می شود. آموزش در محل کار، اطلاعاتی را به کارکنان ارائه می دهد و به آنها در ایجاد حفظ و امنیت محیط کار کمک می کند (۶).

نتایج دیگر این تحقیق نشان داد که اکثر کارکنان برگزاری این دوره ها را لازم و ضروری می دانند. نتایج یک بررسی در دوره های اجتماعی - اقتصادی آلمان نیز نشان داد که کارکنان دستاوردهای بهره وری بیشتری را از آموزش های ضمن خدمت گزارش داده اند. این کارکنان معتقد بودند که آموزش ها نسبت به آموزش در زمان استراحت بازده کمتری دارد. از طرفی کارکنان با درآمد بالاتر مشارکت بیشتری در این دوره های آموزشی داشتند (۷). همچنین سایر بررسی ها در مورد تجربه ای کشورهای موفق نشان می دهد که آموزش به منزله ای توسعه و پیشرفت آن کشور مورد توجه بوده است. برای نمونه کشور چین که از اواخر دهه ۱۹۷۰ تحولی در فرهنگ و اقتصاد خویش به وجود آورده، آموزش را کلید توسعه تلقی کرده است. از طرفی صاحب نظران یونسکو بر این باورند که در حال حاضر نوآوری مبتنی بر فن آوری، مفهوم ضمنی افزایش میانگین سطح آموزش نیروی کار است. به این لحاظ است که برخی از اندیشمندان، سرمایه گذاری در نیروی انسانی را به اندازه سرمایه گذاری در ماشین آلات مهم و بهره ور دانسته اند. William James در تحقیقی نشان داد که کارکنان با ۲۰ تا ۳۰ درصد

کلی از این بررسی در دانشگاه علوم پزشکی کرمان نشان داد اجرای این دوره های آموزشی در توانمند سازی مجموعه ی کارکنان دانشگاه در جهت افزایش بهره وری امور مربوط موثر بوده است. حضور فعال مدیران پایه و میانی در دوره های آموزشی ویژه مدیران که در حال حاضر در دانشگاه در حال انجام است موید نکته ذکر شده می باشد.

### نتیجه گیری

آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از راهکارهای اساسی و مؤثر در امر نگهداری و بهره وری نیروی انسانی محسوب می شود و استفاده ی بهینه از نیروی انسانی، ابزار و امکانات و اداره ی صحیح و مطلوب سازمان، از جمله نمرات برنامه های آموزشی کارکنان می باشد.

- مهمتر از همه هزینه - اثربخشی در این راه می باشد (۱۱).

با توجه به نتایج حاصل از آموزش های ضمن خدمت کارکنان، امروزه برای بهبود و اصلاح مدارس از برنامه های آموزشی کارکنان نیز استفاده می شود. نتایج یک بررسی نشان داد مدل خدمات تحقیقی آموزشی، فرایندی را برای طراحی، توسعه و آموزش از طریق آموزشهای ضمن خدمت فراهم می نماید (۱۲).

با توجه به ضرورت آموزش به عنوان مهمترین عامل حرکت سازمان ها، می توان نتیجه گرفت اگر آموزش ها با نیاز واقعی و فعلی جامعه همسویی داشته باشد، علاقه مند کردن کارکنان و مدیران سازمان را به برنامه های توسعه ی اقتصادی سرعت می بخشد. بنابراین آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از راهکارهای اساسی و مؤثر در امر نگهداری و بهره وری نیروی انسانی محسوب می شود و استفاده ی بهینه از نیروی انسانی، ابزار و امکانات و اداره ی صحیح و مطلوب سازمان از جمله ثمرات برنامه های آموزشی کارکنان می باشد. نتیجه

### منابع

- ۱) مشبکی، اصغر. مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات ترمه؛ ۱۳۷۷. ۳۴۳.
- ۲) ابطحی، حسین. آموزش و بهسازی منابع انسانی. تهران: انتشارات موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی؛ ۱۳۶۸. ۴.
- 3) Durbin S. Review of work place skill, Technology Adoption and firm productivity: A review, Newzealand treasury. Wellington: [n-n]; 2004. 1 Available at: <http://www.treasury.govt.nz>
- ۴) آقای فیضانی، تیمور. خلاقیت و نوآوری در انسان ها. تهران: انتشارات ترمه؛ ۱۳۷۷. ۳۳.
- ۵) خطیبی، اصغر. بررسی نظام آموزش شغلی کارکنان و تاثیر آن در افزایش کارایی در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی استان زنجان [ پایان نامه ]. زنجان: دانشگاه علوم پزشکی زنجان؛ ۱۳۸۱.
- 6) Chicarello R. In- service and personal Training Course, 2005. Available at: <http://www.brighamandwomens.org/security/training.asp>
- 7) Pischke J. Tenuous Training in Germany. Journal of population Economics 2001;14:523.
- ۸) میر سپاسی، ناصر. مدیریت منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات نقش جهان؛ ۱۳۷۶. ۲۱.
- 9) Jasper J. Do Your Employess Really Need Customer Service Training? [n.p:n.n]; 2005.2.
- ۱۰) اسکات، س. دنیس، ژ. توانا سازی کارکنان. مترجم: مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران: انتشارات سروش؛ ۱۳۷۵. ۱۱۴.
- 2 VP DQ0 5 ROIRI 7 UIQIQ IRU6SHFIIF 6NCOV7 KURXJ K VKRU&RXUMH : RUMKRS DQG, Q± VLMFH7 UIQIQ 6FKRRORI Public Health in Los Angles. California.[n.n]; 2005.4.
- 12) Templeman T. Teaching Research In- service Model (TRIM). western Oregon State College: [n.n]; 1995.1

