

# آموزش کارکنان به عنوان ضرورتی شناخته شده در سازمانهای اداری و صنعتی

نوشته سیداحمد بزاز جزایری

مقدمه

اولین توجه هر سازمان به حفظ بقا و حیات خود است و سپس به کارآیی و اثربخشی معطوف می‌گردد، تداوم حیات بستگی به تعامل پویای آن با محیط درونی و بیرونی دارد. بر اثر این تعامل، تازه‌ترین اطلاعات و یافته‌های علوم و فنون بشری دریافت و منجر به تغییراتی در شیوه‌های عمل و رفتار سازمانی می‌گردد. همچنین در این تعامل، سازمان باید منابع کافی و مورد نیاز خود را کسب کند و همسازی لازم را با درخواستهای واقعی محیط بعمل آورد.

حیات سازمان تا حدود زیادی بستگی به مهارتها و آگاهیهای مختلف کارکنان دارد، هرچه این زمینه‌ها بهنگام و بهینه باشند قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می‌شود؛ لذا آموزش و توسعه منابع انسانی نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان نقش بسزایی دارد؛ بلکه باعث می‌شود که افراد در ارتقاء سطح کارآیی و اثربخشی سازمان سهیم باشند و خود را با فشارهای متغیر محیطی وفق دهند.

تغییرات در تکنولوژی به عنوان عامل دگرگونی در سازمانها، می‌تواند تغییر کلی مهارتها و دانش را در سازمان ایجاد نماید. بنابراین آموزش مستمر و منطبق با واقعیات و شرایط زمانی و مکانی، فوق العاده اهمیت و ضرورت دارد. علاوه بر این، نیاز مستمری به ارزیابی توانایی مدیریت برای تطبیق خود با تغییرات محیطی دارد.

آموزش کارکنان فرایندی است برای سازگاری افراد با محیط متحول سازمانی و در نتیجه انطباق سازمان با محیط بیرونی. اگر برنامه‌ریزی دقیق، حساب شده و منطقی انجام نشود، چنین امری متحقق نخواهد شد. برنامه‌ریزی آموزشی عمدتاً "اهدافی از قبیل افزایش میزان اطلاعات، دانش و مهارتها و

قابلیتهای کارکنان را پی می‌گیرد و آنان را برای ایفای وظایف مشخص خود و قبول مسئولیتهای جدیدتر و بالاتر در سازمان بیش از پیش آماده‌تر و مجهزتر می‌سازد. به عبارت دیگر هر برنامه آموزشی باید به نحوی تدوین شود که نیازهای حرفه‌ای کارکنان و مشکلات در محیط کار را برطرف سازد به طوری که خود آنان این موضوع را درک بکنند.

بنابراین آموزش و بهسازی نیروی انسانی باعث بینش و بصیرت عمیقتر، دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر کارکنان در سازمان برای اجرای وظایف و مسئولیتهای شغلی می‌شود و در نتیجه موجب نیل به هدفهای سازمانی با کارایی و ثمربخشی بهتر و بیشتر می‌گردد. امروزه کمتر سازمانی قادر است بدون آموزش کارکنان خود بهبود و توسعه یابد. بدین ترتیب رشد و توسعه نیروی انسانی پایانی ندارد و فرموده پیامبر گرامی اسلام (ص) «ز گهواره تا گور دانش بجوی» مصداق پیدا می‌کند.

## اهمیت و ضرورت آموزش کارکنان

بدون شک با تغییرات تکنولوژیکی فراوانی که در جوامع بشری صورت پذیرفته است، امروزه مشاغل موجود در سازمانها نیز تحول یافته‌اند و انسانهای مورد نیاز برای این مشاغل، افرادی نیستند که تنها در یک موضوع شغلی دارای مهارت و دانش باشند؛ بلکه جوامع نوین به انسانهایی توسعه یافته نیاز دارند که بتوانند با بینش مناسب، مجموعه‌ای از مهارتهای مختلف را در مشاغل متعدد بکار گیرند، انسانهایی که با خلاقیت، ابتکار، دانش و مهارت گسترده، ضمن انجام دادن بهینه مأموریتهای شغلی به تحقق اهداف سازمان خود کمک کنند.

واقعیت این است که در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت است، بدون شک با تغییرات تکنولوژیکی فراوانی که در جوامع بشری صورت پذیرفته است، امروزه مشاغل موجود در سازمانها نیز تحول یافته‌اند و انسانهای مورد نیاز برای این مشاغل، افرادی نیستند که تنها در یک موضوع شغلی دارای مهارت و دانش باشند؛ بلکه جوامع نوین به انسانهایی توسعه یافته نیاز دارند که بتوانند با بینش مناسب، مجموعه‌ای از مهارتهای مختلف را در مشاغل متعدد بکار گیرند، انسانهایی که با خلاقیت، ابتکار، دانش و مهارت گسترده، ضمن انجام دادن بهینه مأموریتهای شغلی به تحقق اهداف سازمان خود کمک کنند.

نیروی انسانی است به طوری که اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می‌کند، منابع انسانی آن کشور است و نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر، این منابع انسانی هستند که سرمایه‌ها را متراکم می‌سازند، از منابع طبیعی بهره‌برداری می‌کنند، سازمانهای اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را بوجود می‌آورند و توسعه ملی را به پیش می‌برند، کشوری که نتواند مهارتها و دانش مردمش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به نحو مؤثری بهره‌برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد.

بنابراین باتوجه به روند مستمر و مداوم تغییر و تحول در شئون مختلف حیات اجتماعی، پیشرفتهای شگرف و عمیق در علوم و فنون گوناگون، پیشرفت تکنولوژی و تأثیرات عمیق آن در عرصه‌های مختلف فعالیتهای تولیدی و خدماتی مؤسسات و سازمانها، نیاز به آموزش و بهسازی نیروی انسانی شاغل در یک سازمان را افزایش داده و آن را ضروری ساخته است.

یکی از نویسندگان نقل می‌کند که «دانش بشری هر پنج سال یکبار دوبرابر افزایش می‌یابد و این افزایش همه‌چیز را در حال تغییر و تحول قرار می‌دهد. پس چگونه می‌توان منابع انسانی یک سازمان را با این تغییر و تحولات آشنا نکرد؟ بدیهی است در صورت بی‌توجهی به امر آموزش

۱- اَطْلُبُ الْعِلْمَ مِنَ الْتَهْدِ إِلَى الْاَلْحَدِ

کارکنان، سرنوشت و بقای سازمان به خطر خواهد افتاد. به همین علت در کشورهای پیشرفته امروزه معمولاً "نیروهای انسانی حداقل هر سال یک بار به کلاس آموزشی می روند." (۱)

بررسیها نشان داده است که آموزش کارکنان منجر به حفظ تداوم و بقای سازمان شده است، یک بررسی سه ساله در سنگاپور نشان داده است که ۱۷ درصد شرکتهای تجاری و صنعتی این کشور ورشکست شده‌اند در حالی که این نسبت در مورد شرکتهایی که برنامه آموزش کارکنان را انجام داده‌اند کمتر از ۱ درصد بوده است. (۲)

حیات سازمان تا حدود زیادی بستگی به مهارتها و آگاهیها و دانش مختلف کارکنان دارد. هرچه افراد، آموزش دیده باشند، بهتر می توانند در ارتقاء سطح کارآیی سازمان سهم باشند. همچنین کارکنان آموزش دیده بیشتر قادرند خود را با فشارهای محیطی متغیر، هماهنگ سازند. بنابراین رشد و بقای سازمان و قابلیت سازگاری سازمان با تغییرات محیطی بستگی به رشد و توسعه کارکنان دارد.

«ویلیام جیمز» (William James) از دانشگاه هاروارد، بررسی کرد که کارکنان با ۲۰ تا ۳۰ درصد توانایی خود کار می کنند. تحقیق وی نشان داد که اگر کارکنان آموزش ببینند و به طور شایسته

برانگیخته شوند ۸۰ تا ۹۰ درصد تواناییها و صلاحیتهای خود را بروز می دهند. (۳)

مسلمانان هدف هر فعالیت آموزشی، تغییر در رفتار عملی فرد است، این تغییر منجر به بهبود مهارتها می گردد و سطح دانش موجود فرد را افزایش می دهد، به طوری که کارگر یا کارمند بتواند شغل فعلی خود را به طور مؤثر و کارآمد انجام دهد و آمادگی لازم برای ارتقاء شغل همراه با مسئولیتهای بیشتر را بدست آورد. در هر حال، اثربخشی کارکردهای هر سازمان در یک سطح رضایت بخش، مستلزم آموزش ضمن خدمت کارکنان است؛ لذا سازمان باید فرصتهایی را برای آموزش مستمر کارکنان تدارک بیند.

برنامه‌های آموزش کارکنان در یک سازمان می تواند نیاز به نیروی انسانی متخصص در آینده را نیز رفع کند و تضمینی برای حل مشکلات کارکنان باشد، «برنامه‌های آموزش و توسعه با توجه به نیازهای سازمان طراحی شده و افرادی را که احتمال دارد در یک یا دو سال آینده متصدی شغل بالاتر گردند، آماده می سازند. طی برنامه‌های آموزش و توسعه کوشش می شود تا برای شرکت کنندگان آگاهی علمی و تجربه عملی در زمینه‌های مورد نظر ایجاد شود، بینش و طرز فکر آنان نسبت به شغل و سازمان وسعت یابد و اعتماد به نفس و

حس مسئولیت پذیری در آنان تقویت گردد تا نهایتاً برای تصدی شغل بالاتر حائز شرایط گردند. (۴)

«بی.ام.باس» و «جی اوگان» اشاره می کنند که سه عامل وجود دارد که فعالیت‌های آموزشی کارکنان را ضروری ساخته است. (۵)

### ۱- پیشرفت تکنولوژی

اتوماسیون و مکانیزه کردن کارخانه برای بقای سازمان ضروری است. افزون بر این، آموزش کارکنان برای کسب مهارت بیشتر نیز اساسی و مهم است. مهارتهای جدیدی برای کار کردن با ماشین آلات جدید، فرآیند و تکنیکهای جدید تولید لازمست که این مهم از طریق آموزش ضمن خدمت قابل حصول است.

### ۲- پیچیدگی سازمان

با افزایش ماشینی شدن، اتوماسیون و توسعه تکنولوژی، بسیاری از سازمانها به صورت یک سازمان پیچیده درآمده‌اند. در سازمانهایی که می خواهند تولید انبوه داشته باشند و این امر، منجر به پیچیده شدن مکانیسمهای کنترل، سلسله مراتب اداری و ساختار سازمانی شده است، همچنین هماهنگی و انسجام فعالیت‌های سازمانی را دشوار ساخته است. این پیچیدگیها، نیاز به آموزش و بازآموزی در تمام سطوح، از مدیران

سطح بالا تا کارگران را ضروری ساخته است.

### ۳- روابط سازمانی

رشد و پیچیدگی سازمانها، منجر به بروز مشکلات انسانی گوناگونی مانند از خود بیگانگی، مشکلات درون فردی و درون گروهی شده است. به همین دلیل، آموزش در زمینه روابط انسانی برای حل مشکلات انسانی ضرورت می یابد.

باتوجه به عوامل فوق، درحقیقت به منظور استفاده صحیح از تکنولوژی نوین و هماهنگ نمودن کارکنان با پیشرفتهای علمی، ضرورت آموزش مداوم آشکار می گردد. آموزش نمی تواند صرفاً به آنچه در ابتدای کار به کارمند یا کارگر آموخته می شود، محدود گردد و باید امری مداوم و مستمر باشد.

بنابراین آموزش و بهسازی منابع انسانی باعث بینش و بصیرت عمیقتر، دانش و معرفت بالاتر و مهارت بیشتر انسانهای شاغل در سازمان برای اجرای وظایف محوله، می شود و در نتیجه موجب نیل به هدفهای سازمانی با کارآیی و ثمربخشی بهتر و بیشتر می گردد. امروزه کمتر سازمانی قادر است بدون آموزش کارکنان خود بهبود و توسعه یابد. بر اثر آموزش، در فرد دگرگونی و تغییرات بنیادی فکری، دانشی و مهارتی ایجاد می شود و فرد به سوی ارزشهای جدید

برتری گرایش پیدا می کند. فرد آمادگی می یابد تا متأثر و متحول شود و از قالب فکری قبلی خود که احتمالاً "هیچ عقیده دیگری را بجز عقیده خود قبول نداشت، خارج و آماده تغییر گردد. درحقیقت شعر حکمت آمیز معروف «توانا بود هر که دانا بود» مصداق واقعی همین مطلب است.

آموزش همواره به عنوان وسیله ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت مد نظر قرار دارد و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان را تشکیل می دهد.

نظام آموزشی سازمان باید طوری باشد که جدیدترین اطلاعات مربوط به دانش فنی کار، مهارتها و بینش لازم را به کارکنان ارائه دهد تا برای احراز مشاغل مختلف همواره آمادگی کافی را داشته باشد. «آموزش ضمن خدمت تنها برای تقویت تخصص و تواناییهای کارمند برای انجام دادن شغلی که در حال حاضر به عهده دارد نیست؛ بلکه این آموزش برای آماده کردن کارمند و تعلیم او به منظور احراز مشاغل بالاتر ضرورت دارد.» (۶)

بدین جهت به منظور تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره گیری هرچه مؤثرتر از این نیرو، آموزش به عنوان مؤثرترین حربه و اهرم همواره از اهمیت خاصی برخوردار است. البته باید اذعان داشت که آموزش تنها مشکل گشای تمام نابسامانیهای سازمان نیست؛ لکن

بی شک یکی از مهمترین و مؤثرترین تدابیر و عوامل برای بهبود امور سازمان بشمار می رود. لازم به تذکر است که آموزش یک وظیفه اساسی در سازمانها و یک فرآیند مداوم و همیشگی است و موقت و تمام شدنی نمی باشد. کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان، اعم از مشاغل ساده یا مشاغل بالا - مدیر یا زیردست - محتاج آموزش و یادگیری و کسب دانش و مهارتهای جدید هستند و باید همواره برای بهتر انجام دادن کار خود از هر نوع که باشد، روشها و اطلاعات جدیدی کسب نمایند و مضافاً هر وقت شغل کارمند تغییر پیدا کند، لازم است حتماً اطلاعات و مهارتهای جدیدی برای ایفای موفقیت آمیز وظایف شغل مربوط فرا بگیرد.

بنابراین چنانچه کارکنان یک سازمان خوب آموزش ببینند، سرپرستان و مدیران به نظارت زیاد در مورد زیردستان خود نیاز نخواهند داشت و درعین حال می توانند آنها را برای احراز مشاغل بالاتر و پر مسئولیت آماده سازند، زیرا کارکنان در پرتو آموزش صحیح است که می توانند وظایف خود را به نحو مطلوب انجام دهند.

اهمیت آموزش کارکنان در سازمانها به حدی است که سازمان امور اداری و استخدامی کشور قانونی در باب تنظیم و اجرای برنامه های آموزشی به تصویب

(۱۱) حاصل می شود. وجود این برنامه‌ها برای تحقق مطلوب هدفهای سازمانی مفید و ضروری است، در صنعت برنامه‌های آموزشی، باید در جهت شکل دادن به نگرشهای کارکنان تنظیم و اجرا شود تا از این طریق حمایت آنان نسبت به فعالیتهای سازمانی، حس همکاری و اشتراک مساعی و وفاداری (۱۲) آنان نسبت به سازمان بیشتر گردد.

آموزش، ایجاد و برقراری رابطه میان شاغل و شغل است و زمانی چنین رابطه‌ای حاصل می شود که نگرش و بینش کارمند یا کارگر نسبت به شغل و وظیفه‌ای که دارد، مثبت باشد همچنین زمانی این رابطه برقرار می شود که دانش و آگاهی کارگر یا کارمند نسبت به شغلش کافی باشد و مهارتهای ضروری شغل خود را توسعه بخشد.

در سازمانهای صنعتی فعالیتهای

#### دانش

آموزش کارکنان نیز باید به منظور ایجاد و ارتقاء سطح دانش کارکنان انجام شود تا از این طریق، افراد مشکلات جدید آن واحد صنعتی را درک و نسبت به رفع آنها اقدام کنند. این دانش ممکن است در زمینه یک شغل خاص، کارخانه، دستگاه، تولید، مواد اولیه، کیفیت و استانداردهای محصول باشد یا ممکن است این دانش مربوط به پیچیدگی مشکلات در سازماندهی، برنامه‌ریزی، کارگزینی، هدایت و رهبری و کنترل باشد. به طور کلی، آموزش در زمینه دانش به سطوح زیر مربوط می شود:

- ۱- دانش کلی در مورد سازمان یا کارخانه، محیط کار و زمینه شغلی.
- ۲- دانش خاص در مورد شغل و محتوای شغل.
- ۳- دانش مربوط به کیفیت و استانداردهای تولید یا کیفیت کار.

آموزشی به منظور ایجاد یا تغییر مهارتها و نگرشهای کارکنان نسبت به شغلشان انجام می گیرد و نتیجه این فعالیتهای عملکرد کارآمد و اثربخش خواهد بود.

#### مهارتها: (۹)

امروزه فعالیتهای آموزشی، شامل فعالیتهای منظمی از فراگیری یک مهارت ساده تا یک مهارت پیچیده در سازمان می شود. آموزش یک مهارت ویژه به کارگر یا کارمند، او را قادر خواهد ساخت تا به طور اثربخش وظایف شغلی خود را انجام دهد. کارکنان باتجربه و ماهر که در شرف بازنشستگی هستند می توانند در امر آموزش افراد جدیدالاستخدام کمک بزرگی به سازمان بنمایند.

#### نگرشها (۱۰)

ایجاد نگرش مثبت و صحیح در کارکنان از طریق برنامه‌های توجیهی

رسانده و کلیه وزارتخانه‌ها و سازمانهای دولتی را مکلف کرده است تا با رعایت مقررات این قانون، نسبت به آموزش کارکنان خود اقدام کنند. (۷) یا در برنامه پنجساله توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور آمده است که «نظام ارتقای کارکنان و استفاده از مزیای مادی و معنوی باید موكول به گذراندن دوره‌های آموزشی کاربردی برای مشاغل اداری و تخصصی گردد» (۸)

باتوجه به آنچه ذکر شد، می توان عواملی را که آموزش کارکنان را ضروری ساخته است، به قرار ذیل دسته‌بندی کرد:

- ۱- شتاب فزاینده علوم بشری در تمام زمینه‌ها.

- ۲- پیشرفت روزافزون تکنولوژی.
- ۳- پیچیدگی سازمان به دلیل ماشینی شدن.
- ۴- تغییر شغل یا جابجایی شغلی.
- ۵- روابط انسانی و مشکلات انسانی.
- ۶- ارتقاء و ترفیع کارکنان.
- ۷- اصلاح عملکرد شغلی.
- ۸- نیازهای تخصصی و حرفه‌ای نیروی انسانی.
- ۹- کارکنان جدیدالاستخدام.
- ۱۰- بهره‌وری.

#### دروندادهای آموزش

دروندادهای آموزش را به سه دسته مهارتها، نگرشها (طرز تلقی‌ها) و دانش تقسیم نموده‌اند. اولین هدف

## سطوح آموزش کارکنان در سازمانهای صنعتی

سطوح آموزش در سازمانهای صنعتی را می توان به صورت زیر طبقه بندی کرد:

- ۱- آموزش خط مشیها و رویه های سازمان (آموزش توجیهی).
- ۲- آموزش مهارتهای خاص.
- ۳- آموزش روابط انسانی.
- ۴- آموزش چگونگی حل مسائل (تشکیل حلقه های کنترل کیفیت به منظور حل مشکلات کاری).
- ۵- آموزش مدیریت و سرپرستی.

## آموزش خط مشیها و رویه های سازمان

این آموزش، برای کارکنان جدیدالاستخدام توصیه شده و هدف از آن توجیه کردن و آشنا ساختن آنان با قوانین، مقررات، رویه های مدیریت، ساختار سازمانی، محیط کار، تولیدات کارخانه یا سازمان می باشد. آموزش توجیهی یک فراگرد مستمر برای سازگاری فرد با شرایط متغیر و جدید سازمان است. هدف از آموزش مقدماتی یا توجیهی را می توان به صورت ذیل دسته بندی کرد:

- ۱- آشنا ساختن کارکنان با حقایق و مسائل سازمانی.
- ۲- ایجاد نگرشهای مثبت و مطمئن در کارخانه / سازمان.
- ۳- بهتر کردن تولید.

۴- احترام گذاشتن به کارکنان.

۵- فراهم ساختن اطلاعاتی درباره نیازهای مهارتی، توسعه و پیشرفت، کیفیت محصول و سازماندهی کار.

۶- ایجاد درک روشن و صریح از فرهنگ سازمانی.

فلسفه آموزش توجیهی آن است که فرایند انطباق و سازگاری اولیه فرد با سازمان را ایجاد کند. گرچه این فرایند پیچیده و مشکل است، لیکن می توان با ایجاد یک جو حمایتی و انگیزشی آن را تسهیل بخشید. بسیاری از سازمانها، از مزایای برنامه های توجیهی آگاهی داشته و تلاشهای قابل ملاحظه ای وقف چنین آموزشی نموده اند.

## آموزش مهارتهای خاص (۱۳)

آموزش مهارتهای ویژه به کارکنان، باعث انجام دادن اثربخش تر وظایف شغلی می گردد. هدفهای آموزش مهارت، محدودتر از هدفهای آموزش توجیهی است. در اینجا هدف این است که فرد را برای احراز مشاغل بالاتر آماده سازد.

## آموزش روابط انسانی (۱۴)

این سطح از آموزش جنبه های بسیار متنوعی مانند خودآموزی (۱۵) و توسعه صلاحیتها و شایستگیهای درون فردی و گروهی را دربر می گیرد. آموزش روابط انسانی روی روابط افراد در محیط کار،

احساسات و رفتار با دیگران تمرکز دارد. این آموزش نه تنها باعث آگاهی یافتن از نگرشهای کارکنان نسبت به روابط درون گروهی و محیط کار می شود، بلکه باعث افزایش بهره وری نیز می گردد. همچنین به توسعه قابلیت های کارکنان از طریق کار گروهی منجر می شود و نتیجتاً کارآیی سازمان را بهبود می بخشد.

## آموزش حل مسئله

هرچه سازمان پیچیده تر شود به همان نسبت مشکلات درون سازمانی، درون گروهی و فردی نیز بیشتر می شود یکی از روشهای التیام بخشیدن به چنین مسائلی، آموزش روشها و تکنیکهای حل مسئله به صورت تشکیل گروههای کوچک است. در این سطح از آموزش، کارکنان گردهم می آیند و در مورد مشکلات مشترک خود به بحث و تبادل نظر می پردازند و راه حل مناسب را انتخاب می کنند. هدف از این سطح، ایجاد فرصتی برای کارکنان جهت مقابله با مشکلاتی است که مدتها آنها را رنج داده و القاء احساس قدرت غلبه بر آن مسائلی است که موجب مشارکت و افزایش تعهد و انگیزه کاری آنان می شود.

ژانیهای حلقه های کیفیت (۱۶) را برای تغییر و بهبود در رفتار کارکنان در همه سطوح سازمان و گسترش اخلاق حل مشکل ابداع و توصیه نمودند. این حلقه ها

گروههای کوچکی از کارکنان است که به طور منظم و داوطلبانه برای شناسایی، تحلیل و حل مسائل کار خود گرد هم می آیند و برای پیشبرد عملکرد و غنا بخشیدن به زندگی شغلی به تبادل نظر می پردازند (۱۷).

### آموزش سرپرستی و مدیریت

یکی دیگر از سطوح آموزشی که در سازمانهای صنعتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، آموزش مدیریت و سرپرستی است. شغل مدیریتی ترکیب یافته از سه دانش یا سه مهارت ادراکی، انسانی و فنی می باشد. مهارتهای سه گانه از طریق آموزش و تجربه حاصل می شوند. شغل مدیریتی از یک سو، عمومی است و باید برخی از فنون و دانش مربوط به عملیات، تحقیق، امور مالی، تولید و مدیریت پرسنلی را دارا باشد و از سوی دیگر یک شغل تخصصی است که در این حال باید اصول عملی مدیریت شامل برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت و رهبری و کنترل را بداند.

### پی آمد مثبت آموزش کارکنان

آموزش درحقیقت یکی از راههای اصولی و منطقی هدایت تلاشهای کارکنان در سازمان است و باعث به کارگیری تواناییها و استعدادهای نهفته و به وجود آوردن حس انعطاف پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد. آموزش و تربیت نیروی انسانی می تواند اثربخشی و کارآیی سازمان را افزایش دهد. آموزش کارکنان اگر به طریقی صحیح، جامع و کامل انجام پذیرد و به عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف معین باشد، منافع و پی آمدهای مثبت ذیل را برای سازمان خود به ارمغان خواهد آورد:

۱- آموزش به کارکنان کمک می کند تا آن چیزی را که برای شغلشان نیاز دارند، فراگیرند و از این طریق به سطح مطلوبی از عملکرد دست یابند.

۲- آموزش کارکنان باعث کاهش هزینه‌های مواد اولیه و تولیدات می شود و جلوگیری از اتلاف وقت، انرژی و سرمایه را می گیرد. همچنین آموزش باعث بالا رفتن کیفیت محصول و جلوگیری از خرابی

دستگاه می گردد.

۳- آموزش در کارکنان انگیزه ایجاد می کند، یعنی زمانی که آنها ملاحظه کنند سازمان، فرصتهایی را برای فراگیری دانش و مهارت تدارک دیده، نگرش مثبت و مطلوبی را نسبت به سازمان پیدا می کنند و در نتیجه با علاقه و انگیزه بیشتر به فعالیت می پردازند. همچنین آموزش باعث سازگاری بیشتر فرد با محیط کار و سازمان می شود و وی را نسبت به وظایفش متعهد می سازد.

۴- آموزش کمک می کند تا غیبت و اخراج کارکنان، حوادث و سوانح در محیط کار، نارضایتی و شکایات و کشمکشها کاهش یابد.

۵- نهایتاً آموزش به توسعه مهارتهای فردی، روشهای بهتر و روابط حسنه در محیط کار کمک می کند. چنین فرایندی تغییرات تکنولوژیکی را از طریق بهنگام نگهداشتن مهارتهای کارکنان تسهیل می کند.

## منابع و مأخذ

- ۱- حسین ابطحی، آموزش و بهسازی منابع انسانی، انتشارات مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی، تهران، ۱۳۶۸، ص ۱۴ و ۱۵.
- ۲- نقل از ویژه‌نامه شماره ۱۱ هفته بهره‌وری سال ۱۳۷۳
- 3- Arun Monappa & Mirza S.Saiydain, Personal Management, McGraw-Hill Publishing Co. ltd. New Delhi: 1989. P. 138.
- ۴- سید مهدی الوانی، مدیریت عمومی، نشر نی، تهران. ۱۳۶۹ ص ۵۶.
- 5- B.M.Bass & J.A.Vaughan, Training in Industry: The management of learning, London: Tavistock Publishing, 1969, PP. 139,140.
- ۶- ابوالفضل صادقپور و علیرضا بشارت، نظریه‌هایی در مورد بوروکراسی در سازمانهای اداری، ص ۱۳۱.
- ۷- فصل چهارم، ماده ۴۴ قانون استخدامی کشور (تنظیم و اجرای برنامه‌های آموزشی)
- ۸- بیوست قانون برنامه اول توسعه اقتصادی - اجتماعی - و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران - تهران، انتشارات سازمان برنامه و بودجه ۱۳۶۸ (ص ۲۶-۱۹).
- 9- Skills
- 10- Attitudes
- 11- Orientation Program
- 12- Loyalty
- 13- Speail Skill Training
- 14- Human Relationship Training
- 15- Self - Learning
- 16- Quality Circle (Quality Control Circle)
- ۱۷- محمدعلی نائلی: «بهره‌گیری از حلقه‌های کیفیت در مدیریت سازمان» نشریه دانش مدیریت، انتشارات دانشکده علوم اداری و بازرگانی دانشکده تهران شماره ۲۱، تابستان ۱۳۷۲ ص ۴۶ و ۴۷.