

مفهوم، خواص و مشکلات آموزش کارکنان

دهند، مگر با آموزش صحیح. از طرفی دیگر پیشرفتهای روزافزون در علوم و فنون، تغییرات در مسیر تولیدات و خدمات سازمانها - گسترش و یا محدود شدن اهداف کلی سازمانی، اهداف خودکفایی و سایر تغییرات و تحولات سیاسی اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و غیره هم نیاز به آموزشهای جدیدی را پدیدار می‌سازد و لزوم توجه بیشتر و بسیج امکانات و نیروهای بیشتری را در امر آموزش نیروی انسانی توجیه می‌نماید. نوشته‌ای که در پیش رو دارید، مجموعه‌ای است کلی و نسبتاً کامل در مورد مفهوم، خواص و مشکلات آموزشی کارکنان که می‌تواند برای علاقه‌مندان و دست‌اندرکاران آموزش کارکنان در کلیه سازمانها مفید واقع گردد.

مروری اجمالی بر تاریخچه آموزش کارکنان

شاید بتوان گفت که روش آموزش استاد - شاگردی از اولین روشهای آموزش و یسا کارآموزی بوده است. در روزگاران گذشته صنعتگران و صاحبان حرف مختلف به شاگردان خود در حین کار فنون و مهارتهای حرفه‌ای

امروزه شاید در حدود پانزده میلیون نفر نیروی کار در کشور جمهوری اسلامی ایران وجود داشته باشد که این جمعیت عظیم در بخش‌های صنعتی، دولتی و بازرگانی برای تأمین نیازمندیهای کل کشور به کارهای متنوع و مختلفی اشتغال داشته و در راه انجام وظایف و مسئولیتهای محوله مشغول کار و فعالیت می‌باشند. بدیهی است که نمی‌توان ادعا نمود که کلیه افراد مذکور ذاتاً دانش و آگاهی، مهارتهای فنی و نوع رفتار لازم را برای انجام وظایف و مسئولیتهای شغلی خود دارا می‌باشند، بلکه به جرأت می‌توان گفت که اغلب این کارکنان برای انجام صحیح وظایف و مسئولیتهای شغلی خود و یا حداقل بالا بردن سطح کیفیت و یا کمیت کار خود احتیاج به آموزش دارند.

علاوه بر رقم مذکور، سالانه تعداد کثیری از نیروهای جدید کاری هم به صفوف نیروهای کاری موجود افزوده می‌گردند که با وجود اینکه اغلب آنان دوره‌های دبیرستان، دانشگاه و یا تخصصی را گذرانیده‌اند، معالوصف در صورت استخدام در يك سازمان قادر نخواهند بود حتی ساده‌ترین وظایف شغلی را به طور مؤثر و مفید و طبق استانداردهای کاری انجام

وزارتخانه‌های مختلف با توجه به نیازهای خود اقدام به اجرای دوره‌های آموزشی گوناگون نمودند تا آنکه برای هماهنگی دوره‌های آموزش کارکنان در بخش دولت، قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۴۵ در فصل چهارم، وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی را مکلف نمود تا با رعایت مقررات قانون مذکور ادامه و اجرای برنامه‌های آموزشی و یا کارآموزی مستخدمین خود را به تصویب سازمان امور اداری و استخدامی کشور برسانند.

در سال ۱۳۴۹ طبق قوانین کار صندوق کارآموزی برای آموزش کارگران ایجاد گردید که تحت نظارت وزارت کار و امور اجتماعی به آموزش در بخش صنعت پرداخت. پس از آن در طرح‌های طبقه‌بندی مشاغل اعم از دولتی و یا صنعتی به گذرانیدن دوره‌های آموزشی توجه بیشتری شد و ارتقاء کارمندان منوط به گذرانیدن دوره‌های آموزشی گردید. و پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران به لحاظ تحولات عظیم در نظام سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در ایران آموزش کارکنان چه در بخش دولت و چه در بخش صنعت در جمیع ابعاد بیش از پیش مورد توجه قرار گرفت. اما در نحوه برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزش کارکنان ممکن است سئوالاتی برای مدیران، مسئولان، کارشناسان و سایر دست‌اندرکاران آموزش از قبیل سئوالات زیر مطرح باشد که:

- آموزش کارکنان به چه معنی است؟
- آموزش کارکنان دارای چه اهمیت، خواص و لزومی است؟
- مسائل و مشکلات آموزش کارکنان کدامند؟
- چگونه می‌توان نیازهای آموزشی کارکنان را تعیین نمود؟
- روش‌های عمومی آموزش کارکنان چگونه است؟

را عملاً می‌آموختند و این تنها طریق بقای فنون و حرفه‌ها و چگونگی انتقال آن از یک نسل به نسل دیگر بوده است. با صنعتی شدن جوامع سنتی و تولید انبوه و گسترش و پیچیدگی فنون و حرفه‌های تخصصی بدیهمی بود که روش استاد - شاگردی نمی‌توانست پاسخگوی نیازهای آموزشی وسیعی که مطرح شده بودند، باشد از این‌رو آموزشگاهها و مؤسسات فنی و حرفه‌ای ایجاد گردیدند و در این مراکز آموزشی اغلب کارکنان به آموختن می‌پرداختند و برای کار در کارخانه‌ها و بخش صنعتی آماده می‌شدند. با گذشت زمان و با وسعت پیدا کردن سازمان‌های اداری و دولتی لزوم آموزش کارکنان در بخش اداری و خدماتی نیز ملموس گردید و مدارس و مراکزی هم برای این نوع آموزش‌ها بوجود آمد. در خدمات دولتی گذرانیدن دوره‌های خاص آموزش ضروری اعلام گردید و احراز پاره‌ای از مشاغل مستلزم گذرانیدن دوره‌های آموزشی خاص شد. بدین ترتیب آموزش فنون و حرف و روشها و شیوه‌های فنی و اداری از آموختن به شیوه استاد - شاگردی به شیوه‌های رسمی و منظم تبدیل گردیده و حیطه وسیعی را در بر گرفت. در ایران نیز آموزش‌های سنتی به روش استاد - شاگردی انجام می‌شد و هرکس تمایل به آموختن حرفه‌ای داشت، نزد استادان آن فن شاگردی می‌نمود و آن حرفه را می‌آموخت. اما بتدریج با ایجاد تشکیلات و سازمانهای رسمی برای بخش صنعتی - اداری و خدماتی در کشور، آموزش کارکنان نیز ضرورت یافت.

برای اولین بار برای آموزش کارکنان گمرک و وزارت دارایی کلاس‌هایی تشکیل گردید و سپس آموزشگاه‌هایی در زمینه آموزش به فعالیت پرداختند. از سال ۱۳۲۷ برنامه‌های آموزش کارکنان جزء طرح‌های دولت قرار گرفت و دوره‌های آموزش چندی به اجرا درآمد.

تعلیم و تربیت که در دبستان - دبیرستان و حتی در سالهای اول دانشگاه تا سطح لیسانس انجام می‌پذیرد، دارای حوزه عمل و دامنه وسیع و هدفهای گسترده‌ای می‌باشد که به وسیله آن می‌توان کودکان را برای رفتن به دبستان و از دبستان آنان را برای رفتن به دبیرستان و از دبیرستان آنان را برای ورود به دانشگاه و از دانشگاه آنان را برای ورود به جامعه برای خدمت آماده نمود ولی آموزش یا کارورزی دارای حوزه عمل و اهداف محدودتر و مشخص‌تری است که اغلب افراد را برای انجام کار و یا وظایف خاصی آماده می‌سازد. و به همین علت است که به نظر آن صاحب نظران تعلیم و تربیت دارای گرایش موضوعی است و یا موضوع گراست^۲ یعنی به موضوعاتی از قبیل فارسی، حساب، هندسه، جبر، مثلثات، روانشناسی، تاریخ، جغرافیا و... پرداخته می‌شود. در حالی که آموزش به دنبال حل مشکل بوده یا مشکل گراست^۴ و اغلب برای حل مسائل و مشکلات کاری کارکنان از آن استفاده می‌شود و جنبه‌های کاربردی و عملی در آن مطرح است و یا اینکه برخی از این صاحب نظران براین عقیده اند که در تعلیم و تربیت از تئوری آموزش خردسالان و نوجوانان^۵ استفاده می‌شود. در حالی که در آموزش کارکنان باید از تئوری آموزش بزرگسالان^۶ استفاده نمود. با وجود این نظریات، به نظر می‌رسد که در هر حال تعلیم و تربیت و آموزش به معنای فوق خیلی از هم جدا نبوده و یا نباید باشد و شاید در بسیاری از موارد مشابه یکدیگرند هر چند که در مدیریت تعلیم و تربیت^۷ و مدیریت آموزش کارکنان^۸ تفاوت‌های اساسی وجود دارد.

- چگونه می‌توان آموزش کارکنان را برنامه ریزی و اجرا نمود؟
 - چگونه می‌توان دوره‌های آموزشی کارکنان را ارزشیابی نمود؟
 - آموزش کارکنان چه ارتباطی با برنامه ریزی نیروی انسانی و طرحهای توسعه شغلی دارد؟
 برای دستیابی به پاسخ سئوالات مذکور نمی‌توان فقط به نظریات متخصصین در امر آموزش و یا حتی به استدلال و منطق قناعت نمود، بلکه پاسخ به سئوالات مذکور مستلزم تحقیق و تتبع هم نیز می‌باشد. تا با تلفیق با نظریات کارشناسی و استدلال و منطق بتوان نتیجه مورد نظر را میسر گردانید. در این مقاله با توجه به محدودیت موجود سعی بر این است که به سه سئوال اول به اجمال پاسخ داده شود.

آموزش کارکنان به چه معنی است؟

بررسی و مطالعه بر موضوعی نیاز به تعریف و تمديد آن مقوله دارد. از آنجایی که محور اصلی بحث ما در این نوشتار آموزش کارکنان است، لذا ابتدا به تعریف «آموزش کارکنان» خواهیم پرداخت. منظور ما از آموزش کارکنان عبارت است از کلیه مساعی و کوششهایی که در جهت ارتقاء سطح دانش و آگاهی، مهارتهای فنی، حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان بعمل می‌آید و یا آنان را آماده برای انجام دادن وظایف و مسئولیتهای شغلی خود می‌نماید. برخی از صاحب نظران این رشته کوشیده اند بین تعلیم و تربیت^۱ و آموزش یا کارورزی^۲ تفاوت‌هایی قائل شوند. به زعم آنان

- | | | | |
|--------------------------------------|--------------|-------------------------------|---------------------|
| 1- Education | 2- Training | 3- Subject Oriented | 4- Problem Oriented |
| 5- Pedagogy | 6- Andragogy | 7- Educational Administration | |
| 8- Employees Training Administration | | | |

اهمیت، لزوم و خواص آموزش کارکنان

همانطوری که جوامع بشری از سنتی بودن به صنعتی شدن و از صنعتی بودن به فراصنعتی شدن گام برمی‌دارند، علوم و فنون و تکنولوژی هم رو به تکامل، دگرگونی و پیشرفت است. به موازات این تغییرات است که اهمیت، لزوم و خواص آموزش بیش از پیش ملموس گذشته تا حدی که برخی از صاحب نظران در اهمیت آموزش می‌گویند: «آموزش در حقیقت خود مدیریت است» بدین معنی که بدون آموزش کارکنان پایه‌های مدیریت هم متزلزل گشته و فرو خواهد ریخت. آموزش کارکنان يك امر حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است که باید به طور مستمر با مجموع فرایندهای مدیریت مورد توجه قرار گیرد تا سایر فعالیت‌های مدیریت بتواند مثمر ثمر واقع گردد. آموزش درحقیقت یکی از راه‌های اصولی و منطقی هدایت تلاش‌های کارکنان در سازمان است و باعث به کارگیری استعدادهای نهفته، به کاراندازی قدرت تخیل و به وجود آمدن حس انعطاف‌پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد. آموزش و تربیت نیروی انسانی است که می‌تواند ما را در راه رسیدن به خودکفائی یاری دهد؛ اما این نکته مهم و حیاتی را هم نباید فراموش نمود که آموزش با همه اهمیت و لزومش زمانی می‌تواند مفید و مؤثر واقع گردد که با نیازهای معنوی، مادی و روحی حال و آینده یکایک کارکنان هماهنگی داشته باشد و در خلاف جهت آن حرکت نکند.

آموزش کارکنان اگر با توجه به مسائل مذکور، به طریقه‌ای صحیح، جامع و کامل انجام پذیرد و به عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف معین و مشخص از آن استفاده شود، دارای خواص بی‌شماری خواهد بود که ذیلاً چند نمونه کلی از آن ارائه می‌گردد:

اغلب این تفاوتها بدین علت است که به عنوان مثال:

در تعلیم و تربیت ما مواجه با کودکان، خردسالان، نوجوانان و جوانانی هستیم که اغلب فاقد تجارب مفید هستند و بنابراین تعلیم و تربیت به صورت یکجانبه از جانب معلم به شاگرد و براساس فنون انتقالی انجام می‌پذیرد. در صورتی که در آموزش کارکنان، شرکت کنندگان در دوره‌های آموزشی اغلب خود دارای تجارب مفید بوده و آموزش بیشتر دو جانبه و از طریق فنون تجربی و عملی انجام می‌پذیرد و بنا بر آنچه که قبلاً ذکر شد، آموزش کارکنان عبارت است از انجام يك سلسله از عملیات مرتب، منظم، پشت سر هم، پیوسته و با هدف و یا اهداف مشخص و معین که به منظور:

الف - ایجاد و یا ارتقاء سطح دانش و آگاهی کارکنان.

ب - ایجاد و یا ارتقاء سطح مهارت‌های شغلی آنان.

ج - ایجاد رفتار مطلوب و متناسب با ارزشهای پایدار جامعه در کارکنان به کارگرفته می‌شود.

و به طور خلاصه و با توجه به تعریف فوق پی خواهیم برد که آموزش کارکنان معنی وسیع و گسترده‌ای پیدا می‌کند و تنها مفهوم کارآموزی، کارورزی و یا تمرین عملی در يك زمینه بخصوص را در بر نمی‌گیرد، بلکه دامنه آن بقدری وسیع و گسترده می‌گردد که از فرا گرفتن يك حرفه و فن ساده شروع و به احاطه کامل پیدا کردن به علوم و فنون بسیار پیچیده، ورزیدگی در امور سرپرستی و مدیریت در سازمانهای دولتی، صنعتی و بازرگانی و همچنین به چگونگی رفتار و برخوردهای مناسب در مقابل مسایل انسانی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ادامه پیدا می‌کند.

- ۱- تسهیل در راه نیل به اهداف سازمانی.
 - ۲- بهبود کیفی و کمی محصولات و یا خدمات ارائه شده توسط سازمان.
 - ۳- ایجاد هماهنگی در نحوه انجام کارها در سازمان.
 - ۴- تقلیل سطح حوادث تصادفات در محیط کار.
 - ۵- تقویت روحیه پرسنل و ایجاد ثبات در سازمان.
 - ۶- کاهش در نظارتهای مستقیم و غیر مستقیم.
 - ۷- کاهش میزان تمرده، نزاع، کشمکش و غیبت و سایر رفتارهای ناهنجار گروهی در محیط کار.
 - ۸- تقلیل میزان هزینه‌های عمومی در سازمان از قبیل هزینه تعمیرات، قیمت تمام شده کالا و یا خدمات، هزینه‌های مربوط به امور خدماتی یا کارگزینی و غیره.
 - ۹- افزایش میزان سوددهی و استفاده از سود حاصله جهت رفاه کارکنان.
 - ۱۰- تقویت حس وفاداری و همبستگی کارکنان نسبت به سازمان.
 - ۱۱- جلوگیری از تداخل وظایف و مسئولیتها و دوباره کاریها در سازمان.
 - ۱۲- شکوفا نمودن استعدادهای نهفته کارکنان.
 - ۱۳- ایجاد حس انعطاف پذیری لازم در کارکنان.
 - ۱۴- ایجاد زمینه رشد و موفقیت در امور شغلی.
 - ۱۵- ایجاد زمینه موفقیت در امور اجتماعی، انفرادی و خصوصی.
- نتیجه گرفت که آموزش برای مدیران و کارکنان باید يك امر روزمره مداوم و عادی تلقی گردد. ولی متأسفانه به دلایل مختلف، برخی از مدیران و مسئولان با امر آموزش کارکنان بسیار ساده و کم اهمیت برخورد می‌کنند گاهی هم دیده می‌شود که آموزش کارکنان توسط افرادی مدیریت، برنامه ریزی و اجرا می‌شود که کوچکترین اطلاعی راجع به آموزش کارکنان ندارند. این دو موضوع باعث خواهد شد که برنامه‌های آموزش کارکنان چنانچه در مواردی ملاحظه می‌گردد، بی‌محتوا، پراکنده و بدون هدف اجرا شود که کوچکترین اثری در میزان دانش، بینش و توانش یا نوع رفتار کارکنان نداشته و یا نتیجه‌ای کاملاً معکوس به همراه داشته باشد. وجود چنین آموزشهایی در مراکز دولتی، صنعتی و یا سایر سازمانها انگیزه شرکت در کلاسهای آموزشی را از شرکت کنندگان و مدیران سلب می‌نماید و به همین علت هم دیده می‌شود که برای ایجاد انگیزه، جهت شرکت در آن گونه کلاسهای آموزش کارکنان بالاجبار امتیازاتی فقط مادی برای آنها در نظر گرفته می‌شود که در آن صورت شرکت کنندگان صرفاً برای دریافت گواهی‌نامه‌های مربوطه و استفاده از مزایای مادی آن در آن گونه کلاسها شرکت نموده و گاهی هم ممکن است مدت‌ها در انتظار بمانند، ولی زمانی که در کلاس شرکت نمودند هیچگونه انگیزه‌ای برای آموختن ندارند و صرفاً با شرکت در کلاس، رفع تکلیف می‌نمایند.
- مشکل عمده و اساسی دیگر اینکه به فرض اگر برخی از دوره‌های آموزش کارکنان توسط صاحب نظران و متخصصین امر برنامه ریزی و اجرا می‌گردد و به همان دلیل نیز به اهداف آموزشی اعم از اهداف دانشی، بینشی، توانشی و رفتاری دستیابی پیدا می‌کند. ولی چون مشاهده می‌گردد که شرکت کنندگان در دوره‌های آموزشی

مسائل و مشکلات آموزش کارکنان

از آنچه که تا به حال ذکر شد می‌توان چنین

خواهیم نمود که برنامه‌ریزی و اجرای صحیح دوره‌های آموزشی کارکنان چه اثرات مفید و مؤثری بهمراه خواهد داشت.

پیشنهاد دیگر برای تقلیل موانع و مشکلات آموزش کارکنان اینکه به نظر می‌رسد بهتر باشد آموزش کارکنان در کلیه سطوح سازمانی به موازات یکدیگر و یا اگر امکانات اجازه نداد از سطوح بالای سازمان شروع و به سطوح پایین‌تر تسری پیدا کند تا بدین وسیله یک زبان مشترک بین مدیریت و سایر کارکنان به وجود آید. و الا بدایلی که قبلاً ذکر شد آموزش مشکلاتی را به همراه خواهد داشت.

دیگر اینکه برای به وجود آوردن انگیزه شرکت در دوره‌های آموزشی کارکنان، باید سعی نمود محیط کار را برای اجرای آموخته‌های علمی کارکنان آماده ساخت و وسایل و ابزار و اختیارات لازم را به موازات مسئولیتها به آنان واگذار نمود تا آثار آموزش کارکنان در سازمان ملموس گردد.

عملاً در محیط کار نمی‌توانند از آموخته‌های خود استفاده کنند و یا پس از شرکت در کلاس و مراجعت به محیط کاری خود متوجه خواهند شد که اغلب کارها را برعکس آنچه بدرستی آموخته‌اند، باید عمل نمایند و یا اینکه دیگران عمل می‌نمایند، این خود باعث خواهد شد که نسبت به امر آموزش بی‌علاقه و یا بی‌تفاوت شوند و یا آنکه عملاً تضادهایی بین آنان و مسئولان رده بالای آنان بوجود می‌آید.

بنظر می‌رسد که برای حل پاره‌ای از مشکلات باید امور آموزش کارکنان را به افرادی محول نمود که دارای دانش، تعهد، آگاهی، مهارت، تجربه و سابقه قابل قبولی در امر آموزش باشند نه به افرادی که بدون احساس تعهد، و با فقدان دانش و تجربه و سابقه آموزشی فکر میکنند که میتوانند عهده‌دار مسئولیت‌های آموزشی گردند.

امور آموزش کارکنان را باید به افراد واجد شرایط سپرد و در آن صورت مشاهده