

# جایگاه آموزش در فرهنگ تواناسازی

بهزاد جعفری قوشچی Soheil-behzad@yahoo.com

آموزش و توسعه منابع انسانی در ایجاد دانش و مهارت ویژه کارکنان نقش بسزایی دارد. امروزه هیچ سازمانی قادر نیست بدون آموزش توسعه یابد. مهارت‌های لازم در فرهنگ توان افزایی با مهارت‌های لازم در نظام سلسله مراتب کاملاً متفاوت است. برای آنکه سازمانها از تغییر و تحولات علمی و تکنولوژیک عقب نمانند،

مدیران و دیگر اعضای آنها باید به دانش روز مسلح شوند. بر سر آموزش کارکنان موانعی وجود دارد ولی چنانچه مدیران عالی از برنامه های آموزشی تیم ها قاطعانه حمایت کنند، در آن صورت راه تدوین برنامه ریزی آموزشی هموار می شود.

## مقدمه:

واقعیت این است که در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت است نیروی انسانی است. به طوری که اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت، خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک جامعه و سازمان را تعیین می کند منابع انسانی آن کشور است نه سرمایه یا منابع مادی دیگر. این منابع انسانی هستند که سرمایه ها را متراکم می سازند، از منابع طبیعی بهره برداری می کنند، سازمانهای اداری، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را به وجود می آورند و توسعه رابه پیش می برند. با توجه به سیر جوامع بشری از مرحله سنتی به مرحله صنعتی و حتی به مرحله فراصنعتی و روند مستمر و مداوم تغییر و تحول در شئون مختلف حیات اجتماعی، پیشرفتهای شگرف و عمیق در علوم و فنون گوناگون، پیشرفت تکنولوژی و تاثیرات عمیق آن در عرصه های مختلف و فعالیتهای اداری، تولیدی و خدماتی موسسات و سازمانها، نیاز به آموزش و بهسازی نیروی انسانی شاغل در یک سازمان را افزایش داده و آن را ضروری ساخته است.

## ماهیت آموزش

در تمامی سازمانها دو نکته اساسی مورد توجه است: حفظ حیات و افزایش کارایی و اثربخشی. حیات سازمان تا حدودی بستگی به دانشها و مهارتهای مختلف نیروی انسانی دارد، هر چه زمینه ها بهنگام و بهینه باشد قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می شود. لذا آموزش و توسعه منابع انسانی در نظام مدیریت منابع انسانی، نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان نقش بسزایی دارد بلکه باعث می شود که افراد در ارتقا سطح کارایی و اثربخشی سازمان سهیم باشند و خود را با فشارهای متغیر محیطی وفق دهند. و از آنجایی که حدود ۷۰ درصد از منابع و سرمایه سازمانها را منابع انسانی تشکیل می دهد لذا تامین این سرمایه انسانی مستلزم انجام فعالیتهای آموزشی منظم و مستمر در تمامی سطوح سازمانی است. چرا که منابع انسانی پس از کسب آموزشهای لازم توسعه می یابند و با این توسعه و پرورش، می توانند هدفهای کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت را مشخص سازند و در نتیجه عملکرد یک سازمان را بهبود بخشند. همچنین با اعتقاد راسخ بر اینکه نقش کیفی نیروی انسانی که در پرتو آموزش و گسترش سیستم حفظ و نگهداری و بهسازی این عنصر اساسی تحقق خواهد پذیرفت، آموزش به عنوان عامل اصلی افزایش بهره وری و در نهایت تحقق فرایند توسعه، محسوب می شود. و در این مرحله از تکامل اجتماعات بشری که دستاوردهای علوم و فنون، عرصه های گسترده ای از حیات اجتماعی نوع بشر را فرا گرفته است، کیفیت و میزان توانمندی علمی و تخصصی و مهارتهای رفتاری «نیروی انسانی» هر سازمان حتی هر جامعه معیار اصلی داوری و شاخص عمده قابلیت آن سازمان و جامعه در پیمودن راه بغرنج و پریپیچ و خم فرایند توسعه به حساب می آید. بنابراین آموزش و بهسازی منابع انسانی باعث بینش و بصیرتی عمیق تر، دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر نیروی انسانی در سازمان برای اجرای وظایف و مسئولیتهای شغلی می شود و در نتیجه موجب نیل به هدفهای سازمانی و نظام مدیریت منابع انسانی با کارایی و ثمربخشی بهتر و بیشتر می گردد. و باید گفت که امروزه هیچ سازمانی قادر نیست بدون آموزش بهبود و توسعه یابد. آموزش در حقیقت خود مدیریت است و بدون آموزش کارکنان، پایه های مدیریت متزلزل و سست می شود.

## مدیران باید توجه کنند که هر رفتار سازمانی از سه عامل می تواند نشأت گرفته باشد:

- ۱ - عدم توانایی فرد در انجام وظیفه (که از طریق آموزش، فرد در انجام وظایف خود توانا می گردد)
- ۲ - عدم انگیزش در انجام شغل (که از طرق مختلف از جمله تولید شغل و آموزش آن، جابجایی و آموزش و اسلوبهای آموزشی دیگر می توان این مشکل را مرتفع ساخت)؛
- ۳ - فقدان یا کاهش انگیزش (که از طریق جلسات متعدد آموزشی، توجیهی و تبادل اطلاعات در سازمان می توان پاسخی مناسب برای آن یافت).

ویلیام جیمز از دانشگاه هاروارد ر تحقیقی نشان داد 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. (مشبکی، ص ۳۴۳). شاید بتوان گفت، آموزش اساسی ترین جنبه توسعه منابع انسانی به شمار می رود. با توجه به زمینه اثر آموزشها، می توان آنها را به دو بخش تقسیم کرد

**F آموزشهای اختصاصی:** آن بخش از آموزشهایی است که موجب ارتقا کیفی و کمی توان فرد آموزش گیرنده در زمینه های مشخص می گردد، همچون اغلب رشته های آموزشی، فنی و حرفه ای از قبیل جوشکاری، روشهای مختلف ماشین کاری و مانند آنها؛

**F آموزشهای عمومی:** آن بخش را دربرمی گیرد که بر مجموعه فعالیتهای فرد یا حداقل بخشی از آنها اثر مثبتی می گذارد و تکنیک ها و تمرینات تقویت حافظه، تندخوانی از آن جمله اند :

جنبه مهمتر آموزش، ساختار قابل انعطاف، لزوم مشاغل چندمهارته، گردش مشاغل و تقویت ماهیت مشاغل است. اهمیت بخشیدن به هویت مشاغل و ایجاد فرهنگ کارگروهی و روشهای مشابه اینها، خود باعث بالندگی و پرورش انسان می شود. بنابراین، خدمت کردن در یک ساختار قابل انعطاف، خود به خود یک نوع آموزش است و مهمترین آموزشی که در چنین شرایطی داده می شود، تغییر رفتار از توجه و تاکید بر کار انفرادی، بر کارگروهی و دسته جمعی است که طبعاً این تغییر آثار اجتماعی و ایجاد فرهنگ تعاون را به دنبال خواهد داشت. (میرسپاسی، ص ۱۹۴)

### نقش آموزش

توجه به این نکته ضروری است که انسانها به مهارتهای جدید نیاز دارند و باید پیوسته یاد بگیرند تا بتوانند نیازهای سازمان را پاسخ گویند. انسانها باید فرصت برای یادگیری داشته باشند تا بتوانند شرکای واقعی به شمار آیند. با دادن اطلاعات بیشتر به افراد، آنها در خود این نیاز را حس می کنند که باید برای کار و تلاش، هدف داشته باشند. (جعفری، ص ۳۶)

در اوایل کار وقتی که کارکنان شروع می کنند به درک اینکه مسئولیت داشته باشند. طرز تلقی آنها این است که «این کار من نیست». اداره کردن این مقاومتها در برابر تغییر، یکی از وظایف آموزشی است که در تلاشهای ما اهمیت حیاتی دارد. (کارلوس و دیگران، ص ۱۳۸)

روشها و فنون آموزش و بهسازی نیروی انسانی فعالیتهایی است که شرایط آموزش را مهیا می کند، این روشها راههای ایجاد ارتقا میزان دانش، بینش و مهارت و یا تغییرات رفتاری مطلوب را متناسب با اهداف برنامه های آموزشی و شرایط شرکت کنندگان ارائه می کند. امروزه گزینش یک استراتژی اصلی و علمی در راستای اهداف سازمانها، تنها با پایه ریزی و اجرای یک برنامه ریزی جامع آموزشی و بنیان یک نظام علمی، فنی، پژوهشی و آموزشی در سطوح سازمانها، واقعیت خواهد یافت. برنامه ریزی آموزش منابع انسانی، همراه با رشد سایر سازمانها و نظامها و تحول تکنولوژیکی در سطح جهان در تمامی زمینه ها، تغییر می پذیرد، از آنها اثر می گیرد و بر آنها اثر می گذارد. اما نکته ای که در برنامه های آموزشی حائز اهمیت است تجزیه و تحلیل هزینه - منفعت برنامه های آموزشی است که اگر برنامه های آموزشی مبتنی بر این تجزیه و تحلیل پایه ریزی گردند و بر پایه آن منافع و هزینه های آنها پیش بینی شوند، قطعاً دارای اثربخشی بالا خواهد بود

### الگوی گاسکی

در این الگوی آموزش طولی، مقدمتاً به آموزش حرفه ای (نظری و عملی) کارکنان می پردازد. در این رابطه کارکنان به طور مستقیم درگیر برنامه های آموزشی می شوند. (تلاش برای متقاعد کردن افراد در خصوص موثر بودن آموزشها از قبل صورت نمی پذیرد). سپس در صورتی که رفتار حرفه ای فرد با موفقیت تغییر یابد و او بر مهارتها و دانشهای لازم تسلط یابد، این امر موجب افزایش کارایی و در نتیجه افزایش بازده و محصول می گردد. هنگامی که فرد با دریافت آموزش از تغییر رفتار خویشتن آگاه می شود و درمی یابد که کارایی او به طور چشمگیری افزایش یافته است، این نتیجه گیری موجب تغییر نگرشها و طرز تلقیهای وی درباره آموزش خواهد شد.

الگوی گاسکی (GUSKY) را می توان به صورت مدل زیر نشان داد: (فتحی، ص ۴۵)

### آموزش به عنوان یک ارزش

مهارتها ی لازم در فرهنگ توان افزایشی با مهارتهای لازم در نظام سلسله مراتب کاملاً متفاوت است. در فرهنگ توانا سازی، افراد باید مسئولیت پذیرتر و خودگردان تر باشند. به همین سبب «آموزش» باید جزء جدایی ناپذیر فرایندهای توان افزایشی سازمان باشد و اگر آموزش را به عنوان یکی از اصول و ارزشهای شرکت اعلام کرده باشیم دیگر نمی تواند جنبه گزینشی و اختیاری داشته باشد. سرپرستان و رهبرانی که مدافع آموزش نیستند (و یا به هر بهانه در آخرین دقایق، افراد را از کلاسها بیرون می کشند) و یا از رفتارهای آموخته شده در این کلاسها پشتیبانی نمی کنند، خود به خود باید در رفتار خویش تجدیدنظر کنند و دیدگاههای خود را تغییر دهند.

اگر قرار باشد به طرف توان افزایشی حرکت کنیم، نتیجه آموزش باید کسب مهارتهای مورد نیاز شغل باشد و رسیدن به این هدف مستلزم کوشش در قبل، در جریان و بعد از آموزش است. و اگر قرار باشد افراد، توانمند و صاحب اختیار شوند، نوع آموزش باید فرق داشته باشد. افراد باید با اطلاع قبلی از هدف از شرکت در کلاسها و آنچه قرار است یاد بگیرند، در کلاسها حاضر شوند. مسئولیت آموزش، یاد دادن و تغییر است. اگر آموزش مختوم به فراگیری و تحول نباشد، هرگز توان افزایشی اتفاق نخواهد افتاد. (بلانچارد، ص ۱۱۶)

براساس فلسفه آموزشهای گروهی تا احساس و طرز تلقی انسان نسبت به موضوعی تغییر نکند رفتار او در رابطه با آن موضوع عوض نخواهد شد و چون یادگیری را نیز به تغییر رفتار منوط کرده اند تغییر رفتار و منش مدیران بستگی به طرز فکر و نفس عمل آنها دارد. آموزش در جهت تغییر و یا ترمیم بنیادهای اعتقادی را نیز می توان جزء این دسته از روشهای پرورش مدیران به حساب آورد. آنچه که بیش از هر چیز قابل توجه است این است آموزش نه فقط به عنوان راه حل، بلکه به عنوان ارزش تلقی می شود. وقتی که برای آموزش برنامه ریزی کردید به هیچ عنوان نمی توانید به جز موارد اضطراری و فوری شخصی آن را برهم بزنید.

### مسئولیت مدیر توانمند

مدیران و سرپرستان نقش بسزایی در ایجاد شرایط آموزشی لازم و بهبود این شرایط در سازمان به عهده دارند که اگر مدیران سازمانها به این مرحله توجه کافی مبذول دارند در درجه اول به پیشرفت و توسعه سازمان خود کمک کرده اند. چرا که افزایش اثربخشی، بهره وری و کارایی در سازمان منوط به آموزش و افزایش دانش، توان و مهارت کارکنان است.

در هر مرحله آموزش و پرورش استعداد فراگیرندگان، مباحث و تکنیک های مطرح شده باید کاربردهای ملموس و علمی در زندگی و کار خود داشته باشد. در این صورت می توان علاوه بر ایجاد انگیزه در جهت یادگیری بیشتر، برای مسائل و مشکلات فرد راه حل یافته و به راحتی به وی ثابت کرد که با اعتماد به نفس و اعتقاد به توان حل مسائل توسط خودش، می توان مسیر رشد را پیمود.

سازمانها برای آموزش افراد برنامه زمانبندی شده تعیین می کنند. آنگاه سرپرستان به سبب پاره ای بحرانهای بورکراتیک، افراد را از آموزش باز می دارند. به خوبی معلوم است یک رهبر توانمند و متعهد به آموزش به عنوان راهی برای ایجاد تحول مورد نیاز است. وقتی مدیران عالی سازمان از برنامه های آموزشی تیم ها قویاً حمایت کنند واقعاً راه هموار می شود. همچنان که مدیر تواناتر می شود، مسئولیت تعیین جهت گروه، آموزش و بازخورد صحیح مربوط به عملکرد کارکنان افزایش می یابد. (اسکات و ژاف، ص ۱۱۴)

روحیه محافظه کارانه و مانوس شدن با روشها و رویه های موجود، روح خلاقیت و نوآوری را در فرد تضعیف کرده و از بین می برد. بنابراین، باید با آموزش و ارشاد، روحیه نوجویی و نوآوری را در فرد ایجاد کرد و ضمن حرمت نهادن به نظرات و رویه قدیمی اجازه تغییر و تحول را به فرد نوآور داد.

شیفتگی تخصصی و اطمینان کامل از روشهای مورد عمل در این متخصصان موجب می شود که آنان به روشها و شیوه های نو نیاندیشند. برای حل این مشکل باید اطلاعات جدید و مطالب مربوط به شیوه های تازه را بین آنان توزیع کرده و به آنان نشان داد که برای هر کاری روشهای جدیدتر و بهتر همواره امکان وجود دارند. (آقایی، ص ۲۹۳)

به هر حال در ارزیابی عملکرد کارکنان اگر کسی دچار فقدان توان لازم بود با کارآموزی ویژه فرد و دوره های رسمی آموزشی یا به کارگماری در مسئولیت یا وظیفه خاص، این مشکل برطرف خواهد شد. در پایان باید گفت که سازمانهای آموزشی با جامعه و نهادهای آن در تعامل هستند و برای عقب نماندن از تغییر و تحولات علمی و تکنولوژیک، دانش و اطلاعات مدیران و دیگر اعضای آنها باید به روز باشد. ۱

### منابع و ماخذ:

- ۱ - آقایی فیشانی، تیمور، خلاقیت و نوآوری در انسانها، ترمه، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۷
- ۲ - اسکات، سینتیا، دنیس ژاف، مهدی ایران نژاد پاریزی، تواناسازی کارکنان، سروش، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۵
- ۳ - بلانچارد، کنت، «و دیگران» فضل... امینی، سه کلید توان افزایشی، نشر فرا، چاپ اول، تهران، زمستان ۱۳۷۹
- ۴ - جعفری قوشچی، بهزاد، «راههای تواناسازی کارکنان»، مجله تدبیر، شماره ۱۱۹، تهران، دیماه ۱۳۸۰
- ۵ - فتحی و اجارگاه، کورش، درآمدی بر برنامه ریزی ضمن خدمت، انتشارات سرآمد سروش، تهران، ۱۳۷۶
- ۶ - کارلوس، جان، «و دیگران»، مهدی ایران نژاد پاریزی، مدیریت تواناسازی کارکنان، نشر مدیران، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۸
- ۷ - مشبکی، اصغر، مدیریت رفتار سازمانی، ترمه، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۷
- ۸ - میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار (تمرین و مقالات)، انتشارات شروین، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۶