



”آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان“

صاحبہ دوم

صاحبہ شوندہ: حبیب‌الله رحمتی

کارشناسی ارشد حسابداری بانکی

مدیر برنامه‌ریزی و ارزیابی مرکز آموزش و توسعه دانش بانک سپه

صاحبہ کننده: علی مهدی





کارکنان دولت ارائه نمایید. در عین حال با توجه به قائل بودن مبانی نظری این حوزه بر مفاهیم و مصادیق اثربدار، مرزهای تمیز توامندسازی ارگانیکی و توامندسازی مکانیکی کارکنان دولت را با ذکر مثال‌های عینی تشریح نمایید.



عرض شود که برای توامندسازی تعاریف گوناگونی مطرح شده است، در واقع توامندسازی دارای معنای عام و خاص و تعابرهای متعددی است، اما تعریفی که می‌توان به صورت عملیاتی از این مفهوم ارائه کرد این است که:

توامندسازی به مجموعه‌ای از اقدامات و روش‌های جامع و مستمری اشاره دارد که با تاکید بر رشد و توسعه نیروی انسانی و با هدف افزایش بهره‌وری در سازمان انجام می‌شود، منظور از جامعیت، در نظر گرفتن کلیه فرایندهای اصلی منابع انسانی (برنامه‌ریزی نیروی انسانی و جذب و استخدام، توامندسازی، ارتقاء شغلی، ارزیابی عملکرد، پرداخت حقوق و مزايا و پاداش، حفظ و نگهدارش) به عنوان یک کل واحد است که بر یکدیگر تاثیر دارند و منظور از واژه مستمر نیز تداوم اقدامات انجام شده در بلندمدت است.

همان گونه که مستحضر است، منظور از توامندسازی براساس رویکرد مکانیکی، تفویض اختیار، قدرت و استقلال عمل به کارکنان و زیرستان است که این امر با تدوین چشم‌اندازها، برنامه‌ها و وظایف و فراهم‌سازی منابع و اطلاعات لازم جهت دستیابی به آنها توسط مدیران انجام می‌گردد. این رویکرد نیازمند ثبات مدیریتی در سازمان‌های دولتی است که یکی از عارضه‌های اصلی در بخش دولتی است و با جایه‌جایی‌های زیاد مدیران این امر نشدنی به نظر می‌رسد. مثال‌های عینی برای این رویکرد: تدوین استراتژی و چشم‌انداز برای سازمان، تفویض اختیار، سهیم کردن کارکنان در تصمیم‌گیری، آموزش کارکنان و ... توامندسازی براساس رویکرد ارگانیکی امری شناختی بوده و عبارت است از

۱. از دیدگاه شما مهم‌ترین ضرورت‌ها و الزامات موجود در مسیر توجه به مقوله توامندسازی کارکنان در سازمان‌ها چیست و این مهم با توجه به وضعیت موجود کشورمان از حیث سیاسی و عملکردی، چه اهمیتی دارد؟

اجازه می‌خواهم که ابتدا بخش دوم سوال را پاسخ دهن سپس به بخش اول سوال شما پیردادم. ما اگر جامعه را به عنوان یک سیستم در نظر بگیریم، تمامی سازمان‌ها زیرسیستم جامعه به حساب می‌آیند و اگر این سازمان‌ها در زمینه توامندسازی نیروی انسانی خود عملکرد مطلوبی داشته باشند، در واقع در حال تربیت یک شهروند فرهیخته و توامند هستند و مبرهن و واضح است که مسیر توسعه هر جامعه‌ای از رشد و توسعه تک‌تک افراد آن جامعه عبور می‌کند، بهویژه اگر بخش اعظم نیروی انسانی آن جامعه را جوانان تشکیل داده باشند، می‌توان به آینده آن کشور امیدوار بود، اما به شرط‌ها و شروط‌ها. بنابراین اهمیت توامندسازی کارکنان بر کسی پوشیده نیست و از حیث سیاسی و عملکردی هم با توجه به پتانسیلی که نیروی جوان در کشور ایجاد نموده، این امر بیش از پیش اهمیت پیدا کرده است. اما این نیازمند الزاماتی است، من با این گزاره عام که آموزش سرمایه‌گذاری است و هزینه نیست خیلی موافق نیستم و معتقدم که آموزش صحیح و اثربخش، هزینه نیست، سرمایه‌گذاری است. بنابراین توامندسازی کارکنان هم اگر براساس اصول و روش‌های درست انجام پذیرد، می‌توان به نتایج آن امیدوار بود. یکی از مشکلات رایج در سازمان‌ها، این است که وقتی عبارت توامندسازی کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد، همه نگاه‌ها به سمت آموزش کارکنان معطوف می‌شود، در حالی که آموزش کارکنان بخش کوچکی از توامندسازی است و موارد متعدد دیگری همچون تقویض اختیار، جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، تامین بودجه کافی، استقلال عمل و ... در توامندسازی کارکنان دخیل هستند. اولین ضرورت این است که مدیران عالی سازمان، مفهوم توامندسازی را یک مفهوم چندوجهی و دارای ابعاد گوناگون و امری پیچیده در نظر بگیرند و سپس برای این کار برنامه مشخص و مدونی داشته باشند و به برنامه‌های تدوین شده پایبند باشند، در واقع با توجه به ماهیت امر توامندسازی، نمی‌توان انتظار داشت این امر در کوتاه‌مدت و یک شبه اتفاق بیفتد، بلکه نیازمند زمان و برنامه مشخصی است. بنابراین مهم‌ترین ضرورت و الزام این کار، تغییر نوع نگاه به این امر و درک درست از مفهوم و ماهیت آن است که متأسفانه در بسیاری از سازمان‌ها این درک به طور کامل اتفاق نیفتاده است.

۲. با در نظر داشتن خط سیر تاریخی، مفهومی و عملیاتی از مقوله توامندسازی کارکنان دولت، لطفاً تعریف جامع و کارکرده از توامندسازی



نیازمند دانش و تجربه تخصصی است. اصلی‌ترین چالش از نظر من، مدیران و کارکنان فاقد تخصص شاغل در واحد آموزش‌های سازمانی هستند و تا زمانی که این چالش رفع نشود، وضعیت مطلوب نخواهد شد.

۴. با عنایت به سوال پیشین و اهمیت این موضوع که افراد بایستی وظایف شغلی خود را به نحو احسن به انجام برسانند، خصوصیات افراد خودکارآمد با بستر مفهومی توانمندسازی کارکنان دولت و آموزش ایشان را در چه محورهایی می‌دانید؟ لطفاً تشریح فرمایید.

کارکنان خودکارآمد می‌توانند سرعت توانمندسازی را بیشتر کنند، البته این نکته حائز اهمیت است که آیا خودکارآمدی به عنوان یک عامل تاثیرگذار بر توانمند شدن است یا خودکارآمدی کارکنان در نتیجه فرایند صحیح توانمندسازی به وجود آمده است. برای داشتن کارکنان خودکارآمد، باید شرایطی را فراهم آورد که کارکنان با خیال راحت و به دور از تنفس و همچنین با استقلال عمل به وظایف شغلی خود عمل کنند، درواقع باتوجه به اینکه خودکارآمدی یک امر شناختی است، ابتدا باید شناخت و روان افراد را برای خودکارآمدی آماده کرد. همچنین بازخورد به کارکنان درخصوص موفقیت‌ها و یا دلایل عدم موفقیت‌های آنها می‌تواند نگاه آنان را نسبت به خودشان دقیق‌تر کند و همین امر زمینه‌ساز خودکارآمدی آنان خواهد شد. راهبرد دیگر کمک به کارکنان برای تجربه کردن توانمندی، فراهم آوردن حمایت‌های اجتماعی و عاطفی برای آنان است و همین امر موجب خواهد شد فرد به خودکارآمدی نزدیک شود. حمایت‌های مدیران، همکاران، زیردستان از جمله مصاديق این امر می‌تواند باشد.

۵. با عنایت به اهمیت آموزش کارکنان دولت و آثار این زمینه‌ها در توسعه بسترهاي همکاري تيمي و مشاركت اجتماعي کارکنان در پيشبره اهداف سازمانی، از ديدگاه شما اهم پيشران هاي توانمندسازی کارکنان مبتنی بر نگرش شبكه اي برگرفته از توسعه برنامه هاي آموزشي استاندارد و هدفمند چيست؟ لطفاً تشریح نمایید.

با توجه به اینکه ماهیت وجودی زندگی انسان‌ها یک ماهیت اجتماعی است و حضور در سازمان‌ها به عنوان یکی از مصاديق زندگی اجتماعی قلمداد می‌شود، در واقع آموزش‌های کارکنان علاوه‌بر تمرکز بر آموزش دانش تخصصی، می‌بایست کارکنان را برای حضور موثر در جمیع و تیم نیز آماده کند که جای خالی چنین آموزش‌هایی در آموزش کارکنان خالی است.

۶. در مفاهيم علم اقتصاد توسعه و به طور عموم توسعه، استفاده از ظرفیت‌های دانشی، عملکردي و توانمندی جامعه شاغل در

افزایش احساس خودکارآمدی و توانمندی در کارکنان از طریق شناسایی و حذف شرایطی که این احساس را در کارکنان از بین می‌برد. مثال‌های عینی: شایسته‌سالاری، بها دادن به کارکنان به عنوان سرمایه‌های انسانی، فراهم کردن سیستم انگیزشی قوی، ارائه خدمات رفاهی مطلوب، نادیده گرفتن اشتباهاه غیرعمد کارکنان، پشتیبانی از کارکنان در شرایط سخت و

۳. سازمان‌ها، نیروی انسانی شاغل در مجموعه خود را سرمایه انسانی دستگاه بر می‌شمارند و در این خصوص، هزینه‌های انسانی و مادی نسبتاً زیادی را نیز در مسیر بهبود و بهسازی نیروی انسانی خود صرف می‌کنند. در این زمینه باتوجه به شناخت حضرتعالی از نظام آموزش کارکنان دولت، دوره‌های آموزشی موجود، اثربخشی این دوره‌ها و همچنین سطح انتظارات و عملکردهای کارکنان آموزش دیده، از دیدگاه شما وضعیت و چالش‌های موجود آموزش کارکنان دولت در چه محورهایی است و آیا این دوره‌های آموزشی اساساً خروجی تحت عنوان توانمندسازی، بهسازی، بهبود و توسعه منابع انسانی را به همراه دارد؟ اگر آری تشریح فرمایید و اگر خیر لطفاً راهکار عملیاتی ارائه نمایید.

به عقیده بنده در حالت کلی بین وضعیت موجود آموزش کارکنان دولت با وضع مطلوب فاصله زیادی است، چرا که معتقد هستم فرایند آموزش منابع انسانی، به عنوان بخشی از فرایند جامع منابع انسانی است و نگاه مستقل به آن، آفتزا و آسیبزا است. اگر نگاه به مقوله آموزش سازمانی جامع باشد، نمی‌توان تاثیر جذب نامطلوب و اشتباها را نادیده گرفت، چرا که هیچ آموزشی نمی‌تواند جذب و استخدام نادرست را اصلاح کند، این در حالی است که جذب و استخدام در سازمان‌های دولتی بهصورت نامطلوب و اشتباها صورت می‌گیرد و وقتی ورودی یک سیستم ناکارآمد و باکیفیت پایین باشد، نمی‌توان انتظار خروجی مطلوب را داشت، هر چند در سال‌های اخیر جذب و استخدام در سازمان‌های دولتی اندکی بهتر شده است، اما با وضعیت ایده‌آل فاصله زیادی دارد. همچنین تا زمانی که به مقوله آموزش و توسعه منابع انسانی، به دیده یک امر تخصصی نگاه نشود، هر کسی به خود اجازه خواهد داد، مدیریت و هدایت واحد آموزش سازمان را به خود اختصاص دهد و تا زمانی که متخصصان دانشی و تجربی حوزه آموزش، مدیریت آموزش در سازمان‌ها را به دست نگیرند، امیدی به بهبود وضعیت آموزش و توسعه کارکنان نیست. چرا که آموزش امری سهل و ممتنع انگاشته می‌شود و همه افراد فکر می‌کنند آموزش کار ساده‌ای است و می‌توانند آنرا هدایت کنند و گاه‌ها آنقدر توهمندند که جز خودشان کس دیگری را بقول ندارند، این در حالی است که آموزش یک امر پیچیده و تخصصی بوده و مدیریت بر آن

با توجه به اینکه هر کدام از سازمان‌ها شرایط، برنامه‌ها و استراتژی‌ها و متفاوتی دارند، نمی‌توان نسخه یکسانی را برای تمامی سازمان‌ها در عرصه توانمندسازی تجویز کرد، چه بسا ممکن است یک برنامه یا ابزار و روش، برای سازمانی مطلوب‌ترین باشد، در حالی که همان برنامه و ابزار برای سازمان دیگری اثرات نامطلوبی را دربرداشته باشد، بنابراین ما باید به دنبال مناسب‌ترین روش، ابزار و برنامه باشیم و مقایسه بین سازمان‌ها چنان‌مان مطلوب به‌نظر نمی‌رسد. به‌طور کلی می‌توان گفت که نوع نگاه به مقوله آموزش و توسعه در کشورهای در حال توسعه و توسعه‌یافته متفاوت است.

باید به ابعاد مختلف توسعه نگاهی داشته باشیم:

بخش‌های دولتی و خصوصی، یکی از مهم‌ترین مظاہر تحلیلی توسعه‌یافته‌ی ایشان در توسعه ملی، تولید ناخالص ملی (GDP) و تولید ناخالص داخلی (GNI) و سطح رفاه اجتماعی ایشان به شمار می‌رود. به‌عنوان یک صاحب‌نظر در عرصه توانمندسازی و بهسازی منابع انسانی، دیدگاه شما به‌ویژه از چشم‌انداز تفاوت‌های موجود روش‌ها، ابزارها، بسترها، انتظارات، اثربخشی و محصول مجموعه برنامه‌ها و عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان بخش دولتی و خصوصی، ملل توسعه‌یافته و در حال توسعه چیست؟ لطفاً برای خوانندگان این شماره از فصلنامه تشریح نمایید.



بکارچه در نظر گرفته شود.

باتوجه به سیاست بخش خصوصی در یافتن و جذب نیروی انسانی توانمند، درواقع بیشترین هزینه و زمان صرف یافتن نیروی انسانی دارای شایستگی‌های موردنظر می‌شود و همین امر موجب می‌شود تا افراد شایسته و دارای صلاحیت کافی مشغول به کار شده و در نتیجه فرایند توانمندسازی نیز با کیفیت بهتری انجام پذیرد، چرا که ورودی سیستم اگر با کیفیت باشد، می‌توان انتظار داشت خروجی آن نیز از مطلوبیت کافی برخوردار باشد.

یکی دیگر از مسائلی که در کشورهای توسعه‌یافته بسیار مهم و حائز اهمیت بوده ولی در کشورهای در حال توسعه زیاد به آن توجه نمی‌شود، بحث تناسب شغل و شاغل است. هرچه این تناسب بیشتر باشد، به همان میزان امکان توسعه کارکنان فراهم می‌شود.

۷. چنانچه استحضار دارید، مقوله توانمندسازی، اساساً یک موضوع درونی و فردی و منبعث از خواست و اراده فرد نیز است که در کنار سایر فاكتورهای زمینه‌ای همچون توجه

باشد کی دقت متوجه می‌شویم که اولین زیرساخت توسعه، توسعه فکری است که از نظام فکری افراد جامعه سرچشمه می‌گیرد و توسعه اداری در سطوح بعدی قرار دارد و این یعنی؛ باید توانمندی‌های افراد از منظر دانش، بینش، مهارت و ویژگی‌های فردی و سایر موارد برای آمادگی پذیرش تغییرات روزافزون در زمینه‌های مختلف در کنار هم مد نظر قرار گیرند.

به عبارت دیگر برای دستیابی به توسعه پایدار شرط لازم این است که افراد جامعه به‌ویژه کارکنان سازمان‌ها بایستی با کسب توانمندی‌های لازم بتوانند عملکرد خود را در راستای شاخص‌های کلان کشور قرار دهند. لذا مباحث زیادی در این خصوص وجود دارد که ذکر همه آنها در این گفتگو نمی‌گنجد. اما به‌طور مصدقی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

اما به‌طور مصدقی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: دولت‌ها عموماً در کشورهای توسعه‌یافته سیاست‌گذار هستند و وظایف حاکمیتی را در بال می‌نمایند و کمتر در امور بخش خصوصی دخالت می‌کنند. تعداد زیادی از نیروی انسانی این کشورها در بخش‌های خصوصی مشغول فعالیت هستند و همین امر موجب شده تا بسیاری از فرایندهای منابع انسانی به صورت



این جا با توجه به شناخت نسبی از نظام اداری و کارکنان شاغل در آن، سوالی مطرح است که پاسخ آن، می‌تواند از حیث شفافیت برخی ضعف‌های موجود در مسیر توافق‌سازی کارکنان دولت کمک مؤثری نماید. از دیدگاه شما عوامل بازدارنده و یا به عبارتی موافع اصلی توافق‌سازی کارکنان سازمانی را در چه مواردی می‌بینید و راهکار علمی و عملی شما در این خصوص، به چه مواردی اشاره دارد؟ لطفاً تشریح فرمایید.

درخصوص موافع اصلی توافق‌سازی کارکنان بایستی گفت که عوامل متعددی در این مسئله دخیل است که شاید نتوان همه آنها را اینجا ذکر کرد و چه بسا نیازمند یک پژوهش مستقل و قوی است که بتواند موافع اصلی را شناسایی کند. به طور کلی می‌توان این موارد را به عنوان موافع توافق‌سازی ذکر کرد:

سبک مدیریتی مدیران

نگرش مدیران نسبت به مقوله سرمایه انسانی نداشتند طرح و برنامه بلندمدت برای توافق‌سازی کارکنان حضور افراد غیرمتخصص در مناصب مربوط به توافق‌سازی کارکنان

درک نادرست مفهوم توافق‌سازی از سوی مسئولان ضعف فرهنگی در زمینه شفافیت، تفویض اختیار، کار تیمی، استقلال عمل و ...

جذب نادرست کارکنان

تعییرات مدیریتی زیاد عدم برنامه‌ریزی بلندمدت و ...

راهکارهای عملی و علمی:

- استقرار نظام پیشنهادات - نظام پاداش مبتنی بر عملکرد

- تشکیل تیم‌های کاری

- تفویض اختیار

- جانشین پروری

- تشکیل تیم‌های کاری و تشویق کار تیمی

- فراهم نمودن حمایت‌های مدیریتی

- شفافیت در برنامه‌ها و استراتژی‌ها

* مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری

- اصلاح فرایند جذب کارکنان

- استقرار نظام آموزش و توسعه مبتنی بر برنامه‌های سازمانی

- غنی‌سازی شغل

.....

۹. با عنایت به تمام موارد فوق، الگوی پیشنهادی شما با علم به ضعف‌ها، قوت‌ها، بسترها و تهدیدهای موجود توافق‌سازی خواهد گذاشت زیادی با این مفاهیم آشنا شدند. در

مجموعه عوامل مدیریتی، قوانین، ابزارها و بسترها لازم آموزش، به عنوان عوامل اصلی توسعه سازمانی و فردی به شمار می‌روند. سوال اینجاست که چگونه باید بر اساس چهار فاكتور اصلی "درخواست دگرگونی" "تحقیق و توسعه" "خلاقیت و نوآوری" و در نهایت "شاپیستگی و امکان عملی شدن پیشرفت" موضوع توافق‌سازی کارکنان را پیش برد و زمینه‌ساز تحولات بنیادین ملی نیز شد؟

به عقیده بنده، می‌توان دو رویکرد را به منظور ایجاد تحولات بنیادین در نظر گرفت، رویکرد بالا به پایین و رویکرد پایین به بالا. در رویکرد بالا به پایین، دولت برنامه‌ی استراتژیک و بلندمدتی را طراحی و تدوین کرده و سپس تمامی سازمان‌های دولتی را ملزم به تبعیت از برنامه‌های طراحی شده می‌نماید و در رویکرد

دوم سازمان‌های دولتی هر کدام به تنهایی برنامه تحولی را برابر خود طراحی و اجرا نمایند که خروجی کار در نهایت توافق‌سازی کل کارکنان دولت خواهد بود، اما یک رویکرد میانه هم می‌توان تجویز کرد که در آن دولت چشم‌انداز را مشخص نماید و سازمان‌های مختلف، روش و برنامه اجرایی متناسب با سازمان خود را در راستای آن چشم‌انداز پیش‌بینی و اجرا نمایند.

دولت با ابلاغ برنامه چهارم نقشه راه اصلاح نظام اداری (که بخشی از آن مربوط به توسعه کارکنان و مدیران می‌باشد) و تدوین و ابلاغ مدل شایستگی مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی، نقش خود را به عنوان سیاست‌گذار ایفا نموده و اکنون نوبت سازمان‌ها است که به دنبال اجرایی نمودن سند فوق باشند و در این راستا در مسیر اجرایی نمودن برنامه‌های فوق، عوامل متعددی را می‌توان بر شمرد. از جمله اراده سازمان متبوع برای اجرایی نمودن آن، تخصیص بودجه کافی، به کارگیری نیروی انسانی متخصص و خبره برای تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های عملیاتی و ... اشاره نمود. در واقع تا زمانی که اراده و حمایت مدیران ارشد در این زمینه نباشد، نمی‌توان انتظار موفقیت داشت.

علاوه بر موارد مذکور، برای رشد و توسعه کارکنان، برخی عوامل زمینه‌ای از قبیل فرهنگ سازمانی، میل به توسعه، ارزش بودن امر آموزش و توسعه، نگرش مثبت کارکنان، تناسب شغل و شاغل، وجود کارراهه شغلی شفاف و مشخص، وجود نظام جامع توسعه، مشوق‌های داخلی و بیرونی لازم نیز می‌باشد در سازمان ساری و جاری باشد تا بتوان به موفقیت برنامه‌ها اطمینان داشت، در غیر این صورت، هر نوع برنامه‌ای محکوم به شکست خواهد شد.

۸. تاکنون از ضرورت‌ها، اهمیت، مفاهیم و بسترها توسعه آموزش و توافق‌سازی کارکنان دولت صحبت کردید و خواهند گذشت زیادی با این مفاهیم آشنا شدند. در



شناسایی شده و در نهایت برنامه‌ها و پروژه‌های عملیاتی جهت رفع موانع به صورت کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت طراحی شده و اجرا گردد تا بتوان استقرار یک سیستم جامع و مستمری را برای توامندسازی کارکنان انتظار داشت.

۱۰. سخن پایانی

موفق و موید باشید.

کارکنان بهویژه با نظر داشتن به آینده (آینده‌پژوهی) چیست؟

معتقد هستم با توجه به شرایط هر سازمان، ابتدا باید مفهوم توامندسازی کارکنان به صورت کاملاً عملیاتی و روشن تعریف گردد تا از پیچیدگی مربوط به آن و چند وجهی بودن آن کاسته شود، پس از شفافسازی و روشن شدن مفهوم برای مدیران، موانع اصلی از ابعاد مختلف طی یک تحقیق علمی و عملی