

## “آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان”

مصاحبه دوم

مصاحبه شونده: حبیب‌اله رحمتی

کارشناسی ارشد حسابداری بانکی

مدیر برنامه‌ریزی و ارزیابی مرکز آموزش و توسعه دانش بانک سپه

مصاحبه کننده: علی مهدی



**کارکنان دولت ارائه نمایید. در عین حال باتوجه به قائل بودن مبانی نظری این حوزه بر مفاهیم و مصادیق اثرگذار، مرزهای تمیز توانمندسازی ارگانیک و توانمندسازی مکانیکی کارکنان دولت را با ذکر مثال‌های عینی تشریح نمایید.**



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

توانمندسازی 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، توانمندسازی، ارتقاء شغلی، ارزیابی عملکرد، پرداخت حقوق و مزایا و پاداش، حفظ و نگهداشت) به‌عنوان یک کل واحد است که بر یکدیگر تاثیر دارند و منظور از واژه مستمر نیز تداوم اقدامات انجام شده در بلندمدت است.

همان‌گونه که مستحضر هستید، منظور از توانمندسازی براساس رویکرد مکانیکی، تفویض اختیار، قدرت و استقلال عمل به کارکنان و زبردستان 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 جابه‌جایی‌های زیاد مدیران، این امر نشدنی به‌نظر می‌رسد. مثال‌های عینی برای این رویکرد: تدوین استراتژی و چشم‌انداز برای سازمان، تفویض اختیار، سهیم کردن کارکنان در تصمیم‌گیری، آموزش کارکنان و .... توانمندسازی براساس رویکرد ارگانیک امری شناختی بوده و عبارت است از

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

اجازه می‌خواهم که ابتدا بخش دوم سوال را پاسخ دهم سپس به بخش اول سوال شما بپردازم. ما اگر جامعه را به‌عنوان یک سیستم در نظر بگیریم، تمامی سازمان‌ها زیرسیستم جامعه به حساب می‌آیند و اگر این سازمان‌ها در زمینه توانمندسازی نیروی انسانی خود عملکرد مطلوبی داشته باشند، در واقع در حال تربیت یک شهروند فرهیخته و توانمند 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 توانمندسازی کارکنان بر کسی پوشیده نیست و از حیث سیاسی و عملکردی هم باتوجه به پتانسیلی که نیروی جوان در کشور ایجاد نموده، این امر بیش از پیش اهمیت پیدا کرده است. اما این امر 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 توانمندسازی 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 توانمندسازی کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد، همه نگاه‌ها به سمت آموزش کارکنان معطوف می‌شود، در حالی که آموزش کارکنان بخش کوچکی از توانمندسازی است و موارد متعدد دیگری همچون تفویض اختیار، جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، تامین بودجه کافی، استقلال عمل و .... در توانمندسازی کارکنان دخیل هستند. اولین ضرورت این است که مدیران عالی سازمان، مفهوم توانمندسازی 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 باتوجه به ماهیت امر توانمندسازی، 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 به‌طور کامل اتفاق نیفتاده است.

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



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 به‌عنوان سرمایه‌های انسانی، فراهم کردن سیستم انگیزشی قوی، ارائه خدمات رفاهی مطلوب، نادیده گرفتن اشتباهات غیر عمد کارکنان، پشتیبانی از کارکنان در شرایط سخت و.....

**۳. سازمان‌ها، نیروی انسانی شاغل در مجموعه خود را سرمایه انسانی دستگاہ 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 حضرت‌تعالی از نظام آموزش کارکنان دولت، دوره‌های آموزشی موجود، اثربخشی این دوره‌ها و همچنین سطح انتظارات و عملکرد کارکنان آموزش‌دیده، از دیدگاه شما وضعیت و چالش‌های موجود آموزش کارکنان دولت در چه محورهایی است و آیا این دوره‌های آموزشی اساساً خروجی تحت‌عنوان 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، به‌عنوان 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 اشتباه 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 اشتباه 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 به‌دست 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 گاهی آنقدر توهم دارند که جز خودشان کس دیگری را قبول ندارند، این در حالی است که آموزش یک امر پیچیده و تخصصی بوده و مدیریت بر آن

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 حایز اهمیت است که آیا خودکارآمدی به‌عنوان یک عامل تاثیرگذار بر توانمند شدن است یا خودکارآمدی کارکنان در نتیجه فرایند صحیح توانمندسازی به‌وجود آمده است. برای داشتن کارکنان خودکارآمد، باید شرایطی را فراهم آورد که کارکنان با خیال راحت و به دور از تنش 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 مصادیق این امر می‌تواند باشد.

**۵. با عنایت به اهمیت آموزش کارکنان دولت و آثار این زمینه‌ها در توسعه بسترهای همکاری تیمی و مشارکت اجتماعی کارکنان در پیشبرد اهداف سازمانی، از دیدگاه شما اهم پیشران‌های توانمندسازی کارکنان مبتنی بر نگرش شبکه ای برگرفته از توسعه برنامه‌های آموزشی استاندارد و هدفمند چیست؟ لطفاً تشریح نمایید.**

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

**۶. در مفاهیم علم اقتصاد توسعه و به‌طور عموم توسعه، استفاده از ظرفیت‌های دانشی، عملکردی و توانمندی جامعه شاغل در**

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 چندان مطلوب به نظر نمی‌رسد. به‌طور کلی می‌توان گفت که نوع نگاه به مقوله آموزش و توسعه در کشورهای در حال توسعه و توسعه‌یافته متفاوت است.

بیباید به ابعاد مختلف توسعه نگاه داشته باشیم:



**بخش‌های دولتی و خصوصی، یکی از مهم‌ترین مظاهر تحلیلی توسعه‌یافتگی ایشان در توسعه ملی، تولید ناخالص ملی (GNP) و تولید ناخالص داخلی (GDP) 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.**

یکپارچه در نظر گرفته شود. با توجه به سیاست بخش خصوصی در یافتن و جذب نیروی انسانی توانمند، در واقع بیشترین هزینه و زمان صرف یافتن نیروی انسانی دارای شایستگی‌های مورد نظر 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 تواناسازی، اساساً یک موضوع درونی و فردی و منبعث از خواست و اراده فرد نیز است که در کنار سایر فاکتورهای زمینه‌ای همچون توجه**

با اندکی 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.

به‌عبارت دیگر برای دستیابی به توسعه پایدار شرط لازم این است که افراد جامعه به‌ویژه کارکنان سازمان‌ها بایستی با کسب توانمندی‌های لازم بتوانند عملکرد خرد 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 مصداقی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: دولت‌ها معمولاً در کشورهای توسعه‌یافته سیاست‌گذار هستند و وظایف حاکمیتی را دنبال 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 به‌صورت



**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 تواناسازی کارکنان دولت کمک مؤثری نماید. از دیدگاه شما عوامل بازدارنده و یا به عبارتی موانع اصلی توانمندسازی کارکنان سازمانی را در چه مواردی می‌بینید و راهکار علمی و عملی شما در این خصوص، به چه مواردی اشاره دارد؟ لطفاً تشریح فرمایید.**

در خصوص موانع اصلی توانمندسازی 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 موانع اصلی را شناسایی کند. به طور کلی می‌توان این موارد را به عنوان موانع توانمندسازی ذکر کرد:

- سبک مدیریتی مدیران
- نگرش مدیران نسبت به مقوله سرمایه انسانی
- نداشتن طرح و برنامه بلندمدت برای توانمندسازی کارکنان
- حضور افراد غیرمتخصص در مناصب مربوط به توانمندسازی کارکنان
- درک نادرست مفهوم توانمندسازی از سوی مسئولان
- ضعف فرهنگی در زمینه شفافیت، تفویض اختیار، کار تیمی، استقلال عمل و ...
- جذب نادرست کارکنان
- تغییرات مدیریتی زیاد
- عدم برنامه‌ریزی بلندمدت و ...
- راهکارهای عملی و علمی:
- استقرار نظام پیشنهادات
- نظام پاداش مبتنی بر عملکرد
- تشکیل تیم‌های کاری
- تفویض اختیار
- جانشین‌پروری
- 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 توانمندسازی**

**مجموعه عوامل مدیریتی، قوانین، ابزارها و بسترهای لازم آموزش، به عنوان عوامل اصلی توسعه سازمانی و فردی به شمار می‌روند. سوال اینجاست که چگونه باید بر اساس چهار فاکتور اصلی "درخواست دگرگونی"، "تحقیق و توسعه"، "اخلاقیت و نوآوری" و "در نهایت شایستگی و امکان عملی شدن پیشرفت"، موضوع تواناسازی کارکنان را پیش برده 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 برای خود طراحی و اجرا نمایند که خروجی کار در نهایت توانمندسازی 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 می باشد) 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 برشمرد. از جمله اراده سازمان متبوع برای اجرایی نمودن آن، تخصیص بودجه کافی، به کارگیری نیروی انسانی متخصص و خیره 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 کارراه شغلی شفاف و مشخص، وجود نظام جامع توسعه، مشوق‌های داخلی و بیرونی لازم نیز می‌بایست 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 بسترهای توسعه آموزش و توانمندسازی کارکنان دولت صحبت کردید و خوانندگان عزیز نیز تا حد 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 توانمندسازی 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 توانمندسازی 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