



مدیریت

بررسی نقش آموزش در بخش صنعت

سعید یمینی نژاد^۱، دکتر سید اکبر نیلی پور طباطبایی^۲

موضوع اصلی مورد نظر این مقاله، بررسی نقش آموزش در صنعت و تأثیر آن بر ارتقاء روابط انسانی، کمیت و کیفیت محصول به همراه افزایش سطح رضایت‌مندی پرسنل می‌باشد. در این مقاله سعی شد که به تبیین نقش آموزش‌های شغلی و حرفه‌ای، آموزش شرح وظایف، آموزش عوامل تأثیرگذار بر کمیت و کیفیت محصول تولیدی، آموزش قوانین و مقررات شامل مقررات داخل و خارج سازمان، آموزش خانواده، آموزش‌های رفتاری و روابط انسانی و آموزش دیدن پرسنل جهت آموزش به دیگر پرسنل پرداخته شود. آموزش‌های سازمانی در سال‌های اخیر افزایش چشمگیری داشته به نحوی که با رشد تکنولوژی و الکترونیکی شدن سیستم‌های جدید صنعتی، ضرورت ارتقاء سطح دانش پرسنل مجموعه‌های صنعتی به شدت احساس شده و بدون توجه به این بعد عملاً امکان حصول نتیجه مطلوب و ایده‌آل میسر نمی‌باشد و جهت تکامل فرهنگی سازمان، آموزش‌های رفتاری و روابط انسانی نیز نقش عمده‌ای ایفا می‌کنند. در این مقاله انواع آموزش‌های ضروری مورد نیاز کارکنان شرح داده شد و ضمن طرح انتقال آموخته‌های اکتسابی کارکنان شامل معلومات، نگرش‌ها و مهارت‌ها به دیگر کارکنان در قالب گروه و تلفیق گروه‌ها با همدیگر، که باعث افزایش سطح تجربی و عملی و نگرش کل سازمان می‌گردد، محاسن و تأثیر ویژه آن توضیح داده شد. در بخش صنعت، صنایع کوچکتر به علت هزینه‌های بخش آموزش، خیلی به این مهم توجه ندارند لیکن مدیران این بخش در صورت بررسی نتایج حاصله از آموزش در ابعاد مختلف و مطرح شده در این تحقیق و دیگر تحقیقات مشابه، علاقمند به اجرای آن در هر اندازه شده تا محاسن نتیجه‌گیری شده را حس کنند.

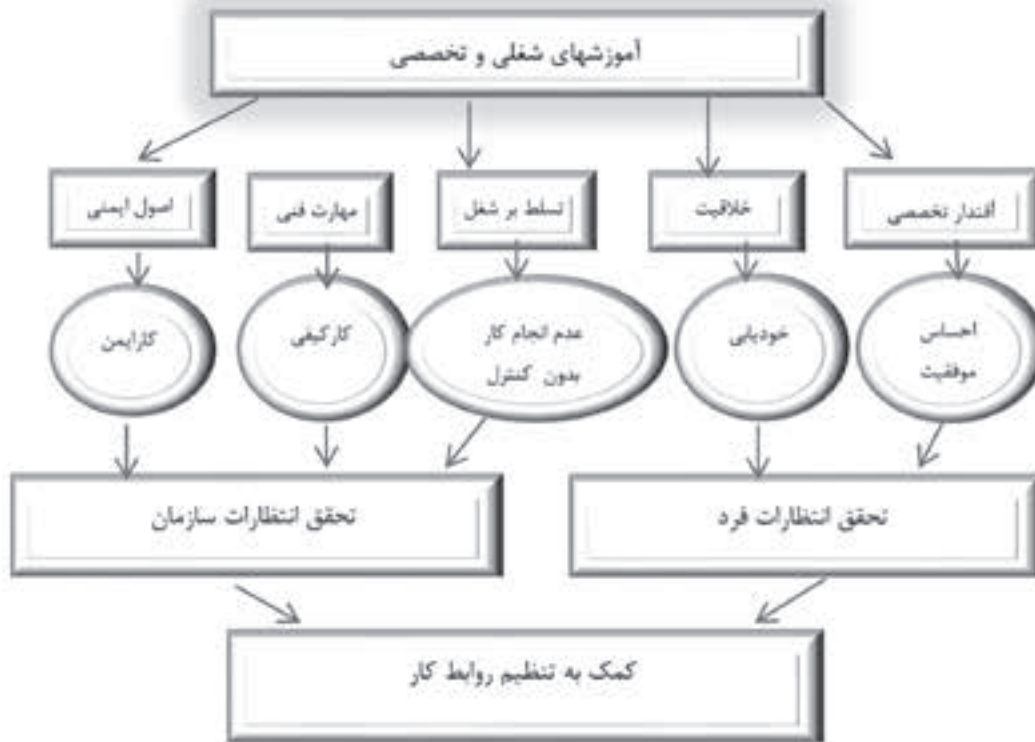
معرفی

براین اساس و با توجه به نقش کلیدی و موثر آموزش در سازمان‌های تولیدی و صنعتی، در این مقاله سعی بر آن شده است که به تبیین نقش آموزش‌های شغلی و حرفه‌ای، آموزش شرح وظایف، آموزش عوامل تأثیرگذار بر کیفیت و کمیت محصول تولیدی و آموزش خانواده و آموزش‌های رفتاری و روابط انسانی پرداخته شود. بالا بردن آگاهی کارکنان سازمان‌ها در سطوح مختلف و به طور جامع، شناخت را به دنبال دارد که این شناخت باعث افزایش بهره‌وری می‌شود.

در توسعه منابع انسانی، بدنال این هستیم که تک تک افراد سازمان به تکامل و تعالی علمی، اخلاقی رسیده و نهایتاً تکامل سازمانی حاصل شود. مسلماً نیازهای آموزشی مدیران و کارکنان سازمان از اهمیت به سزایی برخوردار است و موفقیت ایشان در آموزش‌ها، بستگی به میزان دانش، مهارت و توانمندی آنها دارد. (تولایی، ۱۳۶۸) بنیان توسعه در مفهوم عام آن بر اساس آموزش و پرورش استوار است. آموزش و پرورش زیربنای توسعه منابع انسانی و اولین عامل توسعه‌دهنده کشورها است (زارعی، ۱۳۹۱).

آموزش، ظرفیت و بینش علمی و فنی افراد را برای انجام تحقیقات کاربردی، اختراع و اکتشافات، افزایش و گسترش می‌دهد. یکی از جلوه‌های ایجاد نظم و انضباط در سازمان، شرح وظایفی است که برای افراد طراحی و تدوین شده است. آموزش، افراد را آماده می‌کند تا با علاقه بیشتر از تجهیزات و تکنولوژی پیشرفته در تولید استفاده کنند.

در سازمان‌های تولیدی و صنعتی، انسان مهم‌ترین عامل تولید بوده و بر اساس نوع تکنولوژی، نوع تولید فرهنگ سازمانی و مجموعه عوامل سازمانی، روابط تولیدی را شکل داده که در قالب روابط صنعتی تبلور می‌یابد. برای ایجاد تعادل در روابط صنعتی چنین سازمان‌هایی، عوامل مختلفی دخیل هستند که باید به نوبه خود مورد توجه قرار گیرند ولی آنچه از همه مهم‌تر می‌باشد و نقش زیر بنایی و زاینده در تنظیم روابط دارد، آموزش و بالا بردن سطح آگاهی انسان‌های سازمان به طور جامع و فراگیر است.



شکل شماره ۱: تأثیر و نحوه کمک آموزش‌های شغلی و تخصصی در تنظیم روابط کار

کرده است. آموزش کارکنان کمک می‌کند تا نیروی کار بتواند از ماشین‌آلات، تجهیزات و تکنولوژی پیشرفته بهتر استفاده کند و در این مورد آموزش سه نقش عمده دارد:

۱- آموزش افراد را آماده می‌کند تا با علاقه بیشتر از تجهیزات و تکنولوژی پیشرفته در تولید استفاده کنند و در کاربرد آنها از خود، دقت و فراست بیشتری نشان دهند.

۲- آموزش، ظرفیت و بینش علمی و فنی افراد را برای انجام تحقیقات کاربردی، اختراعات و اکتشافات گسترش داده، موجب می‌گردد تا نیروی کار، خود را با تغییرات و تحولات مداومی که در تکنولوژی کالاهای سرمایه‌ای ایجاد می‌شود تطبیق دهد.

۳- آموزش، دید کارکنان جهت کار با تکنولوژی جدید را افزایش داده و آنها را با آسیب‌های بدنی احتمالی آشنا می‌کند و تأثیر به‌سزایی در کاهش حوادث و سوانح شغلی دارد. (کوپر^۴، ۲۰۰۰). به‌طور کلی می‌توان نتایج و اثرات آموزش‌های شغلی و تخصصی را به صورت شکل شماره ۱ مشاهده نمود.

آموزش شرح وظایف

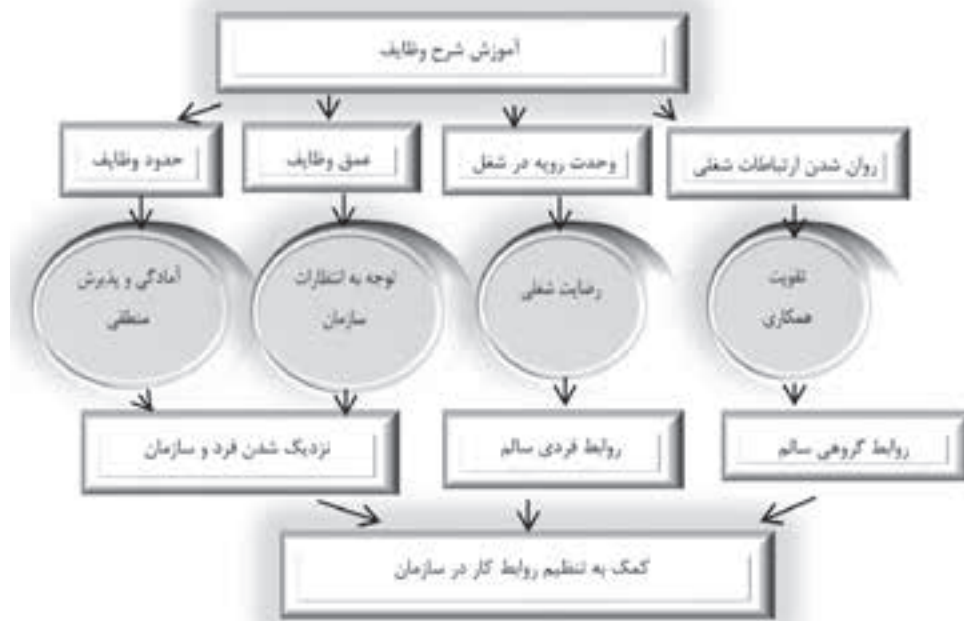
یکی از جلوه‌های ایجاد نظم و ارتباط در سازمان، شرح وظایفی است که برای افراد طراحی و تدوین شده است و این انضباط، زمانی به معنای واقعی درونی می‌شود که افراد شناخت کافی و عمیقی از شرح وظایف خود داشته باشند. تجربیات نشان داده است که بسیاری از سوء تفاهمات و بروز اختلافات بین فرد و سازمان ناشی از عدم

اثر بخشی هنگامی در یک دوره آموزش حاصل خواهد شد که اولاً نیازهای آموزشی به روشنی تشخیص داده شود، ثانیاً برنامه مناسبی برای برطرف ساختن نیازها طراحی شود، ثالثاً برنامه طراحی شده به درستی اجرا گردد، رابعاً ارزیابی مناسبی از فرآیند آموزش و در نهایت دستیابی به هدف انجام شود. (آلوارز^۳ و همکاران، ۲۰۰۴) ارائه آموزش‌های طرح شده ذیل به کارکنان، موجب ارتقاء توانمندی‌های فکری و جسمی و روحی کارکنان شده که در نهایت موجب ارتقاء سطح سازمان خواهد شد.

آموزش‌های شغلی و تخصصی

وقتی افراد سازمان در مشاغل خود از نظر تخصصی و حرفه‌ای آموزش ببینند کار خود را به نحو مطلوبی انجام می‌دهند و این امر موفقیت فرد را به دنبال خواهد داشت. زمانی که افراد موفقیت را لمس و تجربه کردند، احساس خوشحالی و شوق به آنها دست می‌دهد و این خوشحالی انگیزه را برای کار کردن تقویت می‌کند. عکس این هم صادق است، یعنی اگر فرد یا افرادی از نظر تخصصی مهارت لازم را نداشته باشند و یا آموزش کافی و مداوم ندیده باشند، کارشان را بطور ناقص انجام می‌دهند و این کار ناقص موجب می‌شود که فرد شکست و عدم موفقیت را تجربه کند و احساس سستی در فرد تقویت شده و انگیزه‌های او کاهش یابد.

کاهش انگیزه موجب می‌شود که انتظارات سازمان برآورده نشود و در نتیجه تیرگی روابط و اختلافات بین فرد و سازمان شروع شود، بر عکس وقتی فرد آموزش دیده با کار خوب و انگیزه کافی انتظارات سازمان را عملی نماید به تنظیم روابط کمک



شکل شماره ۲: نحوه کمک آموزش شرح وظایف به تنظیم روابط کار (سلطانی، ۱۳۹۰)

قوانین و مقررات، نقش عمده‌ای در تقویت روابط کاری سالم دارند. ابزاری که به وسیله آن می‌توان نظام روابط صنعتی را تنظیم کرد قوانین و مقررات است و بایستی شناخت کافی از قوانین و مقررات و نحوه استفاده از آنها بوجود آید و فرد و سازمان به وحدت نظر در مورد کاربرد و رعایت مقررات برسند.

در مجموعه‌های تولیدی خصوصاً مجموعه‌های نساجی، مشاهده نموده‌ام که ریشه بسیاری از اختلافات و سوء تفاهات از بعد روابط کار، در ناآگاهی از قوانین و مقررات بوده و این امر موجب اختلاف بین فرد و سازمان شده است. معمولاً اختلاف زمانی بروز می‌کند که توافق بین افراد در سازمان، کارساز نیست و عاملی بایستی اظهار نظر قطعی کند، که این عامل، قانون است.

آموزش قوانین و مقررات را می‌توان طبق شکل شماره ۳ به دو دسته تقسیم کرد:

۱- قوانین و مقررات خارج سازمان که بر روابط سازمان تاثیر گذاشته و آگاهی از آن لازم است.

در بعد قوانین خارج سازمان می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

الف- قانون استخدام کشوری

ب- قانون تامین اجتماعی

ج- قانون کار

د- قانون نظام پرداخت هماهنگ حقوق کارکنان دولت

و- دیگر قوانین مربوطه

۲- قوانین و مقررات داخل سازمان که تاثیر آنها بر روابط کار بیشتر و ملموس‌تر است.

در بعد قوانین داخل سازمان می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

الف- مقررات مربوط به شرایط شیفت کاری و گردش کار و ضوابط مربوطه

ب- مقررات مربوط به شرایط استفاده از مرخصی استحقاقی، استعلاجی، بدون

آگاهی عمیق و همه جانبه از شرح وظایف شغلی است.

منظور از شناخت شرح وظایف این نیست که مهارت انجام کارهای پیش‌بینی شده را کسب کنند چرا که این مورد در بخش آموزش‌های شغلی و تخصصی تامین می‌گردد، بلکه هدف از شناخت شرح وظایف، حدود کار و عمق کارهاست که باید کاملاً شناخته شود.

در آموزش شرح وظایف پاسخ سه پرسش زیر باید روشن باشد (سلطانی، ۱۳۹۰):

۱- چه وظایفی باید انجام شود؟

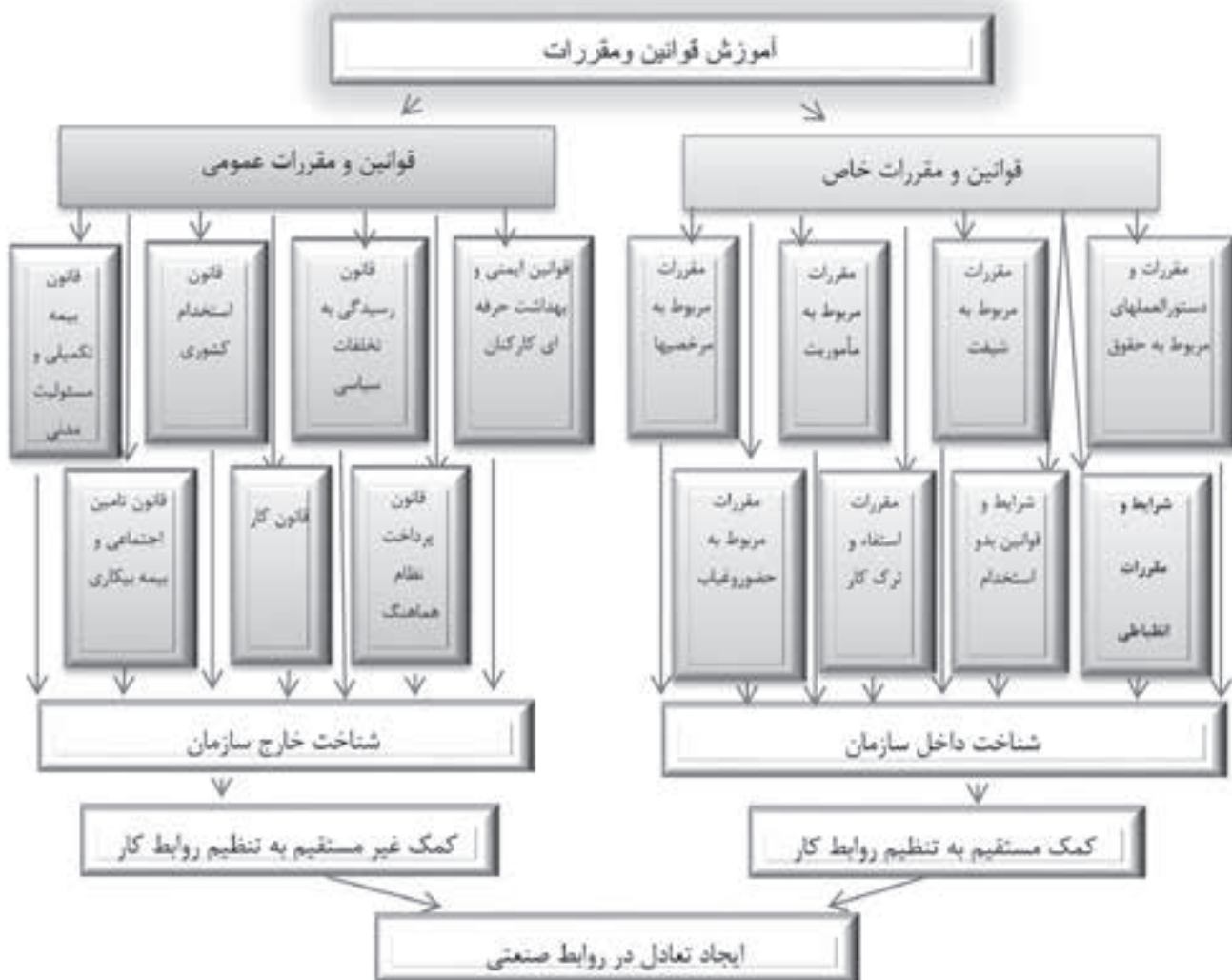
۲- وظایف به چه نحو انجام می‌شود؟

۳- منظور از انجام وظایف چیست؟

وقتی افراد سازمان حدود و شرح وظایف خود و اهمیت آنها را به خوبی نشانند، بین انتظاراتی که سازمان از شرح وظایف افراد انتظار دارد و انتظارات و برداشت افراد از شرح وظایفشان، تعارض بوجود می‌آید و این تعارض منجر به تیرگی روابط و عدم تعادل سازمان می‌شود. در این زمینه «دالتون» دریافتند هنگامی که مسئولیت به وضوح مشخص و طراحی نشده باشد احتمال بروز تعارض بیشتر است. همچنین «دالتون» در مطالعاتی که درباره تعارض واحدهای صف و ستاد انجام داد به این نتیجه رسید که تعارض حاد، اغلب زمانی رخ می‌دهد که مشخص نیست کار را باید صف انجام دهد یا ستاد.

هنگامی که مسئولیت واحدها به وضوح، تبیین و مشخص نشده باشند، خلاء قدرت بوجود می‌آید که در این شرایط، هر واحد در جدال است تا این خلاء را با وجود خود پر کند و امکان حضور از دیگری را سلب نماید. که در شکل شماره ۲ می‌توان موارد مربوطه را مشاهده نمود.

آموزش قوانین و مقررات



شکل شماره ۳: نحوه کمک آموزش قوانین و مقررات در تنظیم روابط کار

است و اگر محیط سازمان و خانواده در تاثیرگذاری هم سو نباشند، حاصل آن تضاد، کشمکش و نهایت تیرگی روابط و به هم خوردن تعادل کار است. در قالب آموزش خانواده می توان از پشتیبانی خانواده در تنظیم روابط کار بهره گرفت تا یگانگی مطلوبی بین سازمان و خانواده ایجاد گردد. برای برقراری ارتباط عملی بین خانواده و سازمان، ابتدا با خانواده کارکنان ارتباط آموزشی برقرار می گردد، از طریق صحبت و مذاکره، مسائل و مشکلاتی از قبیل سوء تفاهات، گله مندی، گرفتاری های زندگی، تنهایی و ... با کارکنان مطرح می شود و کارکنان، مسائل و مشکلات سازمان از قبیل سیاست های شرکت، فرهنگ سازمان، سختی کار، خستگی، مقررات و ... را مطرح می کنند و این امر ادامه پیدا می کند تا جایی که خانواده نسبت به سازمان شناخت کافی پیدا کند و کارکنان نیز به خانواده توجه بیشتری کنند، عوامل مربوطه را می توان در شکل ۴ مشاهده نمود.

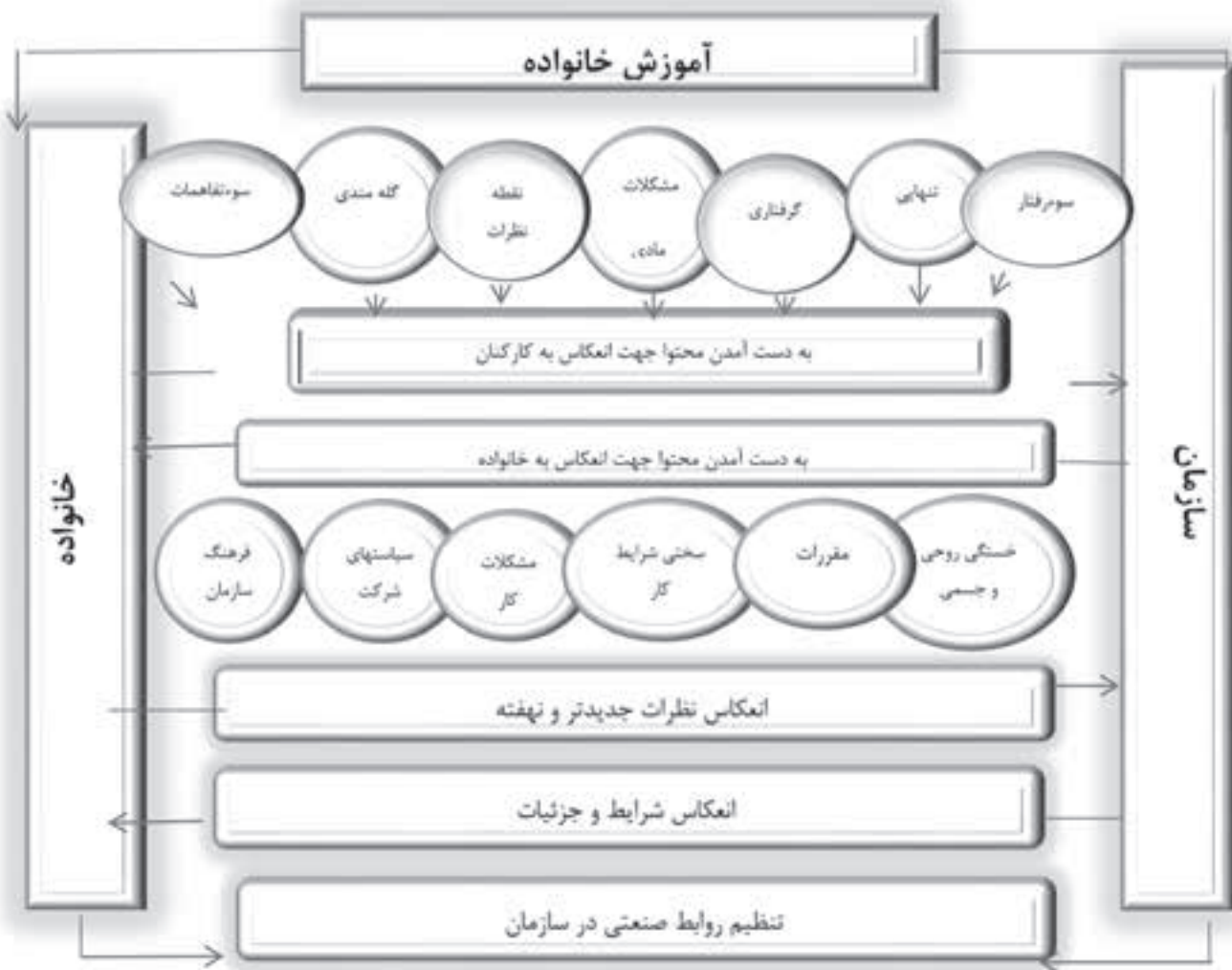
آموزش های رفتاری و روابط انسانی

آموزش های رفتاری موجب می شود تا افراد در زمینه های مدیریت و رهبری

- حقوق، مأموریت و ...
- ج- مقررات مربوط به حضور و غیاب و تأخیرات و ...
- د- مقررات مربوط به مأموریت ها و ...
- و- مقررات و دستورالعمل های مربوط به حقوق و دستمزد و مزایای شغلی
- ه- ضوابط انضباطی
- ی- مقررات مربوط به تحویل و تحول قسمت کاری در ساعات تعویض پست و ...

آموزش خانواده

خانواده و محیط بیرون از سازمان، در شکل دهی روابط کاری در داخل سازمان نقش زیادی بازی می کند، چرا که انسان های سازمانی یا کارگران، در سازمان و خانه مشترک هستند یعنی بخش عمده ای از وقت مفید خود را در سازمان سپری می کنند و در سازمان عوامل مختلف فیزیکی و مسائل شغلی روی ذهن آنها تاثیر می گذارد و از طرف دیگر در خانواده نیز ذهن و جسم فرد تحت تاثیر مسائل خانوادگی قرار می گیرد و این انسان سازمانی همواره در حال تاثیرپذیری از سازمان و محیط خانواده



شکل شماره ۴: مدل آموزش خانواده و تاثیر آن در تنظیم روابط کار

کردن اطلاعات، درک بهتر خود و رفع نیازهای اجتماعی ضروری است. ارتباط جمعی یا عمومی نوعی از ارتباط است که براساس آن، فرد با تعداد کثیری از انسانهای دیگر، ارتباط برقرار می‌کند. برای ایجاد تعادل در روابط کار سازمانی ابتدا تک تک افراد باید خودشان به تعادل برسند تا بتوانند از این طریق به یک تعادل کلان در سطح سازمان برسند.

در بحث آموزش‌های رفتاری، گوش دادن و صحبت کردن، آداب معاشرت و فرآیندهایی از این قبیل، نیاز به آموزش و تمرین دارند. ویژگی روابط کار از همین مسائل به ظاهر ساده شروع می‌شود و در سازمان شکل می‌گیرد. وقتی افراد در سازمان نتوانند منظور خودشان را به دیگران منتقل کنند و منظور همدیگر را درک نکنند، تیرگی روابط بوجود می‌آید.

آموزش عوامل تأثیرگذار بر کمیت و کیفیت محصول تولیدی

اغلب کارکنان از نتایج تصمیمات و اقدامات خود و میزان اثرگذاری مطلوب یا نامطلوب آنها بی‌اطلاعند و با ارائه آموزش‌های مربوطه و افزایش سطح اطلاعاتی پرسنل و مشخص نمودن میزان اثرگذاری اقدامات ایشان، می‌توان به میزان زیادی

چیزهایی را فرا گیرند و با مهارت‌های خاص آشنا شوند. برای مثال: شرکت‌ها می‌توانند دوره‌هایی جهت افزایش وفاداری، احساس مسئولیت، گوش کردن به حرف دیگران، پذیرفتن تغییرات و نیز کار کردن در سیستم‌های جدید برگزار نمایند و محور آموزش‌های مذکور، آموزش روابط انسانی، روابط افراد در محیط کار، احساسات و رفتار با دیگران باشد به نحوی که ارتباط سالم در محیط سازمانی باعث کاهش سوء تعبیر شود.

این روش خصوصاً هنگامی به نتیجه می‌رسد که مخالفت، به علت کمبود اطلاع‌رسانی یا ضعف ارتباط باشد. در آموزش‌های رفتاری و روابط انسانی عمدتاً به دنبال این هستیم که افراد از طریق برقراری ارتباط با خود، دیگران و جمع، به تنظیم روابط سازمان بپردازند. ابزارهای سازگاری فرد با محیط اطراف همان نگرش‌های اوست.

نگرش‌ها به فرد کمک می‌کند تا در محیط‌های کاری سازگاری پیدا کند. نگرش‌ها ضمن کمک به سازگاری افراد موجباتی را فراهم می‌سازند تا شخص از خودانگاره یا تصویر ذهنی خویش در مقابل تهدید دیگران دفاع کند.

برای حل مسائل و مشکلات خود با دیگران، رفع تضادها و تعارضات، رد و بدل



شکل شماره ۵: فرآیند آموزش سازمان (جرز و همکاران، ۲۰۰۵)

نتیجه گیری

آموزش به فرآیند انتقال معلومات، نگرش‌ها و مهارت‌ها از فرد یا گروهی به فرد یا گروهی دیگر برای ایجاد تغییرات در ساختارهای شناختی، نگرشی و مهارتی آنها گفته می‌شود و نظر به اینکه صنعت روز به روز در حال تغییر است و حرکت در راستای این تغییر و با سرعت آن کاری پر زحمت و مشکل است، بیشتر سازمان‌ها دنبال راهی برای حل این مشکل هستند. راه‌حلی که توسط بیشتر صاحب‌نظران، جهت به‌روزرسانی سازمان با این تغییرات سریع عنوان شده، آموزش و بهسازی منابع انسانی است. بنابراین ضروری است آموزش‌هایی ارائه شود که ضمن تغییر نگرش و بینش فرد در بعد مثبت آن و انطباق فرد با سازمان، توانسته باشد در کارایی و انجام موفق وظایف محوله مفید واقع شود. برای اطلاع از تأثیر دوره‌ها در ارتقاء سطح دانش، نگرش، مهارت و رفتار مطلوب نیروی انسانی، میزان تحقق اهداف نیروها، پاسخگو بودن برون داده‌های این آموزش‌ها به نیازهای محیط کار و به طور کلی تصویر نمودن اثربخشی این دوره‌ها، نیاز به الگو مناسب ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی وجود دارد. در این راستا الگوی انتقالی می‌تواند به عنوان ابزاری مناسب جهت ارزیابی اثر بخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت مورد استفاده قرار گیرد و ارائه انواع آموزش‌های مطروحه در این مقاله، سرمنشأ خیر و برکت بسیار برای کارکنان و بخش صنعت تولید گردد.

رشد کمی و کیفی محصولت را حاصل نمود. علاوه بر اینکه با انجام آموزش‌های مذکور، کارگران تعهد بیشتری جهت پیاده‌سازی سیستم‌های بهینه در خود احساس می‌کنند و حس مشارکت ایشان تقویت می‌گردد.

بدیهی است آموزش‌های مذکور بایستی در کنار آموزش‌های شغلی و تخصصی به پرسنل ارائه شود و حساسیت‌های کیفی سازمان به همراه شرایط بحرانی و سخت حاکم بر آن صنعت به ایشان ارائه گردد تا حرکت همسوی پرسنل با اهداف سازمان محقق گردد.

بدیهی است در صورت عدم شفاف‌سازی موارد مربوطه، احتمال تقابل حرکت پرسنل کلیه قسمت‌ها با پرسنل بخش‌های کنترل کیفی و کمی وجود داشته که نقش بازدارنده داشته و باعث اتلاف منابع سازمان خواهد شد و بالعکس، ارائه آموزش‌های مذکور، مساعدت، همدلی و همراهی ذهنی و عملی کلیه پرسنل با نفعات بخش‌های کنترل کیفی و کمی را بدنبال خواهد داشت چرا که پرسنل از اهمیت و تأثیر چشمگیر اقدامات، تصمیمات و اهداف ایشان اطلاع کافی را داشته که همکاری مذکور تأثیر ویژه‌ای در تحقق اهداف سازمان و جلب رضایت مشتری خواهد داشت.

آموزش دیدن پرسنل جهت آموزش دادن به دیگر پرسنل

(جرز و همکاران، ۲۰۰۵) معتقدند که ارائه آموزش در سطح افراد و اکتساب دانش توسط ایشان و انتقال اطلاعات از طرف ایشان به گروه‌های پرسنلی و نهایتاً از طریق تلفیق گروه‌های آموزش دیده، ارتقاء سطح اطلاعات سازمان فراهم خواهد شد.

اگر پرسنل یاد بگیرند که آموخته‌های خود را به دیگر پرسنل آموزش دهند، حجم و کیفیت تولید نیز به میزان مناسبی ارتقاء خواهد یافت (سنزرویو^۳ و همکاران، ۲۰۱۳) که این آموخته‌ها می‌تواند ناشی از تجربیات کاری ایشان در سال‌های قبل باشد و یا اینکه مربوط به هر یک از مراحل توضیح داده شده قبلی باشد و مطالعات ایشان، نتایج مطلوبی را در یک شرکت تولیدکننده و مونتاژ قطعات خودرو در سال اول تولید نشان می‌دهد.

در صورت انتقال آموخته‌های اکتسابی افراد به افراد دیگر در غالب گروه و تلفیق گروه‌های آموزش دیده (جرز و همکاران، ۲۰۰۵) مطابق شکل شماره ۵ شاهد رشد سازمان با هزینه مناسب و منطقی بوده و در ابعاد مختلف از قبیل حوزه آموزش‌های حرفه‌ای و شغلی، روابط انسانی و ارتباطات موثر، آموزش‌های مربوط به افزایش کمیت و کیفیت تولید و همچنین قوانین، شاهد بهینه شدن شرایط خواهیم بود.

پی‌نوشت:

۱. دانشجوی DBA دانشگاه صنایع و معادن ایران
۲. عضو هیات علمی و رئیس پژوهشکده مدیریت پژوهشگاه شاخص پژوه دانشگاه اصفهان
- 3- Alvarez et al
- 4- Cooper
- 5- Dalton and Walton
- 6- Jerez- et al
- 7- Saenzroyo et al

منابع:

- تولایی روح‌الله، ۱۳۶۸، نقش آموزش در مدیریت سازمان‌های صنعتی، ماهنامه تدبیر، سال یازدهم - شماره ۱۰۵
- زارعی خدیجه، ۱۳۹۱، اثربخشی آموزش، ماهنامه تدبیر، سال شانزدهم - شماره ۱۶۶
- سلطانی ایرج، ۱۳۹۰، نقش آموزش در روابط صنعتی سازمان‌های تولیدی و صنعتی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۵۹
- Saen.C- Royo, Vicente Salas- Fumas (2013) "learning to learn and productivity growth: Evidence from a new car- assembly plant", Elsevier, omega 41 (2013) 336- 344
- Cooper.M.D, 2000 "Towards a model of safety culture", PERGAMON, SAFETY SCIENCE, East Yorkshire- safety science 36 (2000)111- 136
- Jerez. p- Gomez, Jose cespedas- lorent Ramon Valle- Cabrera, (2005) "organizational learning capability: a proposal of measurement" Elsevier, journal of business Research 58 (2005) 715- 725