



موانع و مشکلات فرآیند آموزش در بخش توزیع برق

محمد علی نورانی

شرکت توزیع نیروی برق شهرستان مشهد

واژه های کلیدی: توسعه منابع انسانی، نیازسنجی، برنامه ریزی، اجرا

چکیده:

منفی آنها بر روی فرآیند آموزش اجتناب ناپذیر خواهد بود. زیرا انجام هر یک از مراحل چهارگانه نیازسنجی، برنامه ریزی، اجرای آموزش و ارزیابی به ترتیب نیازمند همراهی، همکاری و علاقه مندی مدیران، سرپرستان و کارکنان می باشد تا نتایج حاصله پس از اجرای آموزشها به بهره وری و اثر بخشی سازمانی منجر گردد.

مقدمه:

از آنجا که مدیریت منابع انسانی به ویژه در عصر ارتباطات و انفجار اطلاعات امری بسیار پیچیده است، به یقین می توان آنرا را مشکلترین نوع مدیریت دانست. چرا که موضوع مورد بحث این مدیریت، انسان می باشد و رفتار و کردار انسان در هر لحظه غیر

مروری بر اصول و ظایف، مأموریتها و ماهیت کاری شرکتهای توزیع برق، مؤید این مطلب است که امروزه به لحاظ حساسیت تداوم برق مطمئن برای مشترکین و شبانه روزی بودن ارائه خدمات در این شرکتهای نقش نیروی انسانی ماهر و متخصص در ایفای تعهدات سازمانی بسیار حائز اهمیت می باشد و پر واضح است که اجرای مطلوب این نقش استراتژیک با آموزش مستمر و کاربردی تحقق می یابد.

براساس شواهد تجربی، مدیریت واحدهای آموزش در شرکتهای توزیع برق در جهت تدوین و اجرای برنامه های آموزشی کارکنان، با موانع و مشکلات عدیده ای در محل کار مواجه هستند که به تحقیق، تاثیر

براساس آن تعریف می شود پاسخگوی اهداف سازمان باشند .

« بسیاری از اوقات ، بذری تلاشهای آموزشی ، صرفاً به علت عدم تناسب موضوعات تدریس با نیازهای واقعی گیرنده گان آموزش به خاک بیحاصلی می نشیند . اهمیت تعیین و پی ریزی نیازهای واقعی برای آموزش آنچنان واضح است که تکرار این وانعیست برای نشان دادن اهمیت آن ، بسنده نخراهد بود . با تجزیه و تحلیل مفصل ، ناگزیر باید بین تقاضاهای مصنوعی که معمولاً مطرح می شوند و نیازهای واقعی تمایز قائل شد . »^۱

مسائل و مشکلات نیاز سنجی

اصولاً شرکتهای توزیع برق به دلیل جوانی سازمان و قدمت کوتاه فعالیت مستقل اجرایی ، طبعاً از تجارب بالائی برخوردار نیستند تا نیازهای آموزشی کارکنان خود را دقیقاً شناسائی نموده و تحت یک نظام آموزشی مدون در آورند . لذا آنچه به عنوان مسائل و مشکلات در این بخش از فرآیند آموزش در حال حاضر مشاهده می شود عبارتند از :

- ♦ عدم وجود یک سیستم نظام مند تعیین نیازهای آموزشی .
- ♦ کمبود نیروهای مجرب کارشناسی در زمینه تجزیه و تحلیل مشاغل به روش علمی .

قابل پیش بینی است . در همین راستا آموزش به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیریت ، سهم انکار ناپذیری در جهت دهی و شکل گیری شخصیت ، رفتار ، دانش و مهارتهای افراد داشته و در بین استراتژیهای مدیریت نیز از اولویتهای اساسی به شمار می آید .

با توجه به موارد فوق و اهمیت آموزش و توسعه منابع انسانی در شرکتهای توزیع برق چنانچه مدیران این شرکتهای تصمیم به تغییر ساختار ، برون ریزی فعالیتها و حرکت هدفمند در مسیر مشتری مداری گرفته اند ، به ناچار باید ضمن نهادینه ساختن فرهنگ یادگیری در مدیران و کارکنان ، مسائل و مشکلات فرآیند آموزش را شناسایی نموده و با استفاده از ساز و کارهای علمی و عملی در راه تحقق اهداف سازمانی گام بردارند . در این مقاله سعی بر آن است که با نقدی هر چند اجمالی ، برخی از مسائل عمومی و مشکلات فرآیند آموزشهای مورد نیاز شرکتهای توزیع برق بیان گردیده و به طور اختصار به آنها اشاره شود :

۱) نیاز سنجی آموزشی

نخستین گام در فرآیند آموزش ، جمع آوری اطلاعات به منظور تعیین اهداف و اولویتهای نیاز آموزشی کارکنان سازمان است که بایستی به طور دقیق و حساب شده کارشکافی و کاربرینی گردد تا نیازهایی که

♦ کم توجهی مدیران ارشد به لزوم و اهمیت تعیین نیازهای شغلی کارکنان و نقش آن در برنامه ریزی آموزشی .

♦ عدم همکاری لازم تخصصی مدیران و سرپرستان با واحدهای آموزش برای دستیابی به نیازها .

♦ عدم آشنائی مدیران و سرپرستان با روش علمی و کاربردی تعیین نیاز آموزشی کارکنان .

♦ نگاه صنفی برخی مدیران و سرپرستان به کار تعیین نیاز آموزشی و عدم علاقه به مشارکت در این زمینه (نیازسنجی آموزشی را وظیفه سازمانی واحد آموزش می دانند)

۲) برنامه ریزی آموزشی

برنامه ریزی به عنوان دومین گام از فرآیند آموزش ، مستلزم بررسی و مطالعه دقیق موارد زیر است که بایستی در نهایت با یکدیگر هماهنگ شوند :

❖ نیازهای تعیین شده مشاغل (از نظر کاربردی بودن پس از آموزش)

❖ تعریف ماهیت ، اهداف ، سطح ، محتوا و مدت دوره ها .

❖ تعیین سیلابس درس ، حجم کلاسها ، شرایط مشمولین ، زمان و مکان اجرای دوره ها به تناسب مشاغل .

❖ تعیین روش اجرای دوره ها (کلاس ، سمینار ، سخنرانی ، حضوری ، مکاتبه ای ، ضمن کار و ...)

مسائل فوق از جمله مواردی است که برای یک برنامه ریزی منطقی و قابل اجرا ضرورت دارد . لکن واحدهای آموزش شرکتهای توزیع برق در راه برنامه ریزی آموزشی نیز عملاً با مسائل و مشکلاتی به شرح زیر مواجه می باشند :

♦ عدم ثبات شغلی کارکنان در پستهای سازمانی حداقل برای سه سال متوالی .

♦ حساسیت و حجم بالای فعالیتهای بهره برداری که باعث می شود کارکنان شاغل در این فعالیتهای حضور در دوره های آموزشی با ضیق وقت و عدم شادابی لازم روبرو شوند .

♦ مخالفت برخی مدیران و سرپرستان به دلایل گوناگون با اعزام افراد به آموزش .

♦ عدم موافقت برخی مدیران و سرپرستان با اعزام افراد به مراکز آموزشی شهرستانهای دیگر برای دوره های کوتاه مدت و بلند مدت .

♦ عدم تمایل برخی کارکنان برای اعزام به دوره های بلند مدت خارج از شهر محل اقامت .

♦ عدم موافقت شرکتهای با اعزام کارکنان به دوره های بلند مدت به دلیل کمبود نیروی انسانی .

✓ ایجاد روحیه آموزش پذیری و تقویت شوق یادگیری در کارکنان .

✓ حمایت مدیریت ارشد ، مدیران اجرایی و سرپرستان از امر آموزش .

✓ اختصاص بودجه مناسب برای فعالیتهای توسعه و بهسازی منابع انسانی با این دیدگاه که آموزش هزینه نیست بلکه یک سرمایه گذاری سودآور برای سازمان است .

✓ امکان استفاده از تکنولوژی روز آموزشی در برگزاری دوره ها .

✓ وجود حس همکاری و تعاون میان مدیران و سرپرستان بخشهای مختلف .

✓ بهره گیری مطوب از اندیشه و تجارب نیروهای زبده و متخصص شاغل در شرکت برای آموزشهای داخلی با هدف انتقال تجربیات و دانش فنی .

✓ ایجاد انگیزه های کاری در کارکنان برای دوران پس از آموزش .

✓ وجود توان کارشناسی لازم برای سنجش و اندازه گیری ضریب بازدهی آموزشهای اجرا شده .

علاوه بر شاخصهای مذکور ، موارد مشابه دیگری نیز برای اجرای مطلوب و اثر بخش آموزشها متصور می باشد که باید به

♦ تداخل ساعات کلاسهای مراکز آموزشی با اوقات مفید سرویس دهی به مشترکین .

♦ ناهماهنگی بین ساعات مفید آموزش و شیفتهای کاری واحدهای اجرایی .

♦ عدم وجود یک سیستم نظام مند برنامه ریزی آموزشی در شرکتهای توزیع برق .

♦ دیدگاه سوداگرانه برخی از کارکنان نسبت به دوره های آموزشی .

♦ وجود بی علاقگی در کارکنان باسابقه و مسن برای شرکت در دوره های آموزشی .

♦ عدم تناسب سیلابس دروس مراکز آموزشی با نیازهای شغلی بخش توزیع برق .

۳) اجرای آموزش

سومین گام در فرآیند آموزش ، اجرای برنامه ریزی های انجام شده در مرحله قبلی است و طبعاً زمانی اثر بخش خواهد بود که عوامل نیازسنجی و برنامه ریزی به طور اصولی انجام پذیرفته باشد و بالعکس چنانچه زمینه و امکانات اجرای آموزش فراهم نگردد ، تلاش و زحمات مراحل نیازسنجی و برنامه ریزی ثمره ای نخواهد داشت . براین اساس به نظر می رسد اجرای آموزشهای اثر بخش در شرکتهای توزیع برق مستلزم تحقق موارد زیر است :

آنها پرداخته شود. در همین راستا اجرای آموزش در شرکتهای توزیع برق با مسائل و مشکلاتی مواجه است که به طور خلاصه در زیر بیان می گردد:

□ عدم اطمینان به اعزام به موقع کارکنان مشمول آموزش به دلایلی چون کمبود نیروی انسانی، شیفت و ...

□ جابجائی مکرر پستهای سازمانی افرادی که در تقویم آموزش برای اعزام به دوره منظور شده اند، چرا که با این کار آموزشهای قبلی آنان با پست جدید تطبیق نداشته و ضمن اتلاف بودجه و عدم استفاده کاربردی از آموخته ها و مهارتها، مستلزم سرمایه گذاری برای آموزشهای جدید خواهد بود.

□ ناهمگونی شرایط مشمولین آموزش از نظر سن، سابقه کار، مدرک تحصیلی و

□ آموزش گریزی در رفتار سازمانی برخی مدیران، سرپرستان، کارکنان.

□ عدم انجام ارزیابی های لازم برای دستیابی به میزان اثر بخشی آموزشها.

□ وجود نگرش کمی در برخی مدیران و سرپرستان نسبت به امر آموزش.

□ تاثیر مشکلات شبکه توزیع در فصول تابستان و بعضاً زمستان بر روی اجرا و برگزاری دوره ها.

□ عدم همکاری مسئولانه برخی از مدیران یا سرپرستان برای معرفی و جایگزینی افراد مشمول آموزش.

□ وجود باورهای غلط در اغلب کارکنان نسبت به فلسفه وجودی آموزش (بدین معنی که آموزش را دستاویزی برای کسب مدرک، امتیاز شغلی، اضافه حقوق و غیره می پندارند تا وسیله ای برای افزایش سطح آگاهی و مهارتهای فردی)

در یک جمع بندی خلاصه می توان به این نکته اشاره نمود که چنانچه مدیریت شرکتهای توزیع برق سیاستهای خاص آموزشی را بر مبنای ماهیت کاری، اصول و وظایف سازمانی و شرح وظایف شغلی کارکنان خود، نیاز سنجی، برنامه ریزی و اجرا نمایند، قادر خواهند بود ضمن تحقق اصل توسعه منابع انسانی، اهداف خویش را به ویژه در راستای خصوصی سازی فعالیتها عینیت بخشیده و از طریق توانمند سازی نیروی انسانی در راه موفقیت گام بردارند.

بدیهی است، که در این زمینه واحدهای آموزش شرکتهای توزیع برق

رسالت سنگینی را بر دوش خود احساس می نمایند . چرا که سیستم فعلی آموزش دولتی بدون توجه به دیدگاه مشتری مداری ، نمی تواند نیازهای کاربردی شرکتهای توزیع برق در قبال ارائه خدمات مطلوب به مشتریان و مشترکین برق درآبنده را پاسخگو باشد .

بر این اساس دستیابی به یک دگرگونی اساسی در فرآیند آموزشی ، نیازمند همت سازمانی متولیان امر آموزش می باشد که بایستی به آن همت گمارند .

منابع :

۱ - حبیب ا... دهانی ، بهسازی منابع انسانی ، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد ، چاپ اول ، سال ۱۳۷۶