

بکارگیری مدیران زن در حکومت مرکزی : آیا آموزش کافی است؟

است که این مقاله شامل خلاصه‌ای از نتایج یک تحقیق است که به‌طور کلی به بررسی وضعیت اشتغال زنان در ادارات دولتی و خصوصی در ایران می‌پردازد.

نویسنده: کارول ریوسا (۱)

برگردان: وحید خادم

مقدمه :

علیرغم اینکه مدیریت زنان در ادارات دولتی حکومت مرکزی دستاوردهای خوبی به‌همراه داشته است ولی دولت مرکزی بیشتر مایل است در مدیریتها از مردان استفاده کند. بر اساس این فرض که توانایی زنان با فراگیری فنون و مهارت‌های شغلی بیش از پیش توسعه می‌یابد، مؤسسات دولتی از طریق برنامه‌های آموزشی تلاش کرده‌اند فاصله‌های حقوقی و رده‌های شغلی زنان و مردان را کمتر کنند. مؤلف در رساله اخیر دکترای خود نقش آموزش و توسعه را در خصوص ۱۴ مدیر زن در پنج سازمان مختلف دولت مرکزی ارزیابی کرده و دریافته است که آموزش، تأثیر محدودی در بکارگماری و تحول مدیران زن دارد. این مقاله، دلایل این یافته را تشریح و در کنار آن استراتژی‌هایی را پیشنهاد می‌کند که کارگزاران منابع انسانی و سیاست‌گذاران می‌توانند بر اساس آنها نقش آموزش و توسعه را تقویت کنند.

با وجود اینکه قانون، برای مردان و زنان شرایط استخدامی یکسانی در نظر گرفته است و مقررات و دستورالعملها در این باره مثبت هستند و تعداد زنان شاغل به تازگی افزایش داشته است، ولی دولت مرکزی به نیروی کار زنان کمتر توجه می‌کند و این امر در خصوص تصدی مدیریتها توسط زنان بیشتر مصداق دارد. برپایه آمار و ارقام اداره مدیریت کارکنان (The Office of Personnel Management) در سال ۱۹۸۷ میلادی، حضور زنان در مشاغل کارمندی ۴۸ درصد بود. از سال ۱۹۸۵ میلادی، حضور زنان در مشاغل کارمندی در ۷/۱ درصد و در مشاغل مدیریت ۳/۵ درصد افزایش داشته است. همانند زنان شاغل در سازمانهای غیردولتی، در رده‌های شغلی کارمندی مشغول بکار هستند و حتی زمانی که در مشاغل حرفه‌ای و تخصصی بکار گمارده می‌شوند، میزان حقوق و دستمزد آنان از میزان دستمزد مردان کمتر است. زنان ۸۵/۲ درصد، تمام مشاغل کارمندی را اشغال کرده‌اند، درحالیکه این مردان هستند که دو

جابجایی را محدود می‌کنند. برای مثال، می‌توان به مشاغل اشاره کرد که کمتر به مسئولیت‌پذیری نیاز دارند و یا می‌توان روابط کاری بخشهای مختلف یک سازمان را در نظر گرفت که تبادل اطلاعات را محدود می‌کنند. برای ارزیابی نقش آموزش و توسعه بر عملکرد مدیران زن، یکی از دانشجویان مقطع دکتری در رساله خود به بررسی فعالیت شغلی ۱۴ مدیر زن در پنج سازمان مختلف پرداخته است. پاسخ‌دهندگان در این رساله زنانی هستند که عناوین شغلی، سابقه خدمت و سمتهای اداری مختلفی دارند. در این بررسی از دو کارمند زن در رده‌های شغلی پایین سازمانی نیز سؤال شده است. سازمانهایی که این زنان در آنها مشغول بکار هستند شامل سازمانهای بزرگ نظامی و انتظامی است که کمتر زنان را در پستهای مدیریت بکار می‌گیرند و نیز در برگیرنده سازمانهای متوسط اجتماعی هستند که تعداد مدیران مرد و زن در آنها تقریباً برابر است.

نتیجه

در طول زندگی شغلی این افراد، برنامه‌های آموزشی، تأثیر محدودی بر جابجایی و فراگیری مهارت آنان داشته است. تعدادی از پاسخ‌دهندگان قبل یا بعد از تصدی شغل مدیریت، تمام دوره‌های آموزشی را گذرانیده بودند. دوره‌های آموزشی که این افراد در آن شرکت کرده بودند اغلب دوره‌های درازمدت بود که مورد تأیید سازمان مدیریت

سوم مشاغل حرفه‌ای را بخود اختصاص داده‌اند. تنها دوازده درصد از مدیران سازمانهای دولتی زن هستند و میانگین حقوق آنان حدود ۳۱۲۵۱ دلار (در سال) است درحالیکه میانگین حقوق مردان در مشاغل حرفه‌ای ۴۱۷۱۲ دلار (در سال) است. اکثر مؤسسات دولتی به منظور آماده کردن زنان برای تصدی شغل مدیریت و نیز ارتقای سطح دانش مدیران زن، به برنامه‌های آموزش و توسعه متوسل می‌شوند. تصور بر این است که آموزش و توسعه می‌تواند زنان را به مهارتهای لازم برای ارتقای شغلی تجهیز کند. این تفکر بر دیدگاه نادلر (Nadler) تأکید می‌کند. وی اعتقاد دارد که هدف از آموزش ارتقای عملکرد شغلی، در حال و در آینده است. در مقابل، ناولز (Knowles) معتقد است آموزش و توسعه به عنوان بخشهایی از استراتژیهای تحول سازمانی تلقی می‌شوند. با توجه به این دیدگاه، عملکرد افراد را نمی‌توان بطور مؤثر تغییر داد مگر آنکه دیگر ساختارهای سازمانی نیز بطور همزمان و هماهنگ تغییر کنند.

برای درک این دو دیدگاه می‌توانیم به نقش مسئولیت‌پذیری افراد و شرایط ساختاری سازمانها در تغییر و تحول سازمانی اشاره کنیم، که در این مقاله منظور ما جابجایی افراد است. برخی مطالعات پژوهشی به ویژگیهای شخصیتی افراد، نظیر انگیزه خطرپذیری و موفقیت‌گرایی اشاره کرده‌اند که می‌توانند بر جابجایی مدیران زن مؤثر باشند. از سوی دیگر کانتر (Kanter)، وایت (White) و همکارانش و

میلر (Miller) معتقدند که ساختارهای سازمانی

آموزشی ویژه مدیران نیز از سوی سازمانهای خاص طرحریزی و اجرا شده است. برخی از این برنامه‌ها مانند برنامه آموزشی «زنان در مدیریت» به صورت مقاله به مدیران زن عرضه می‌شود و گاهی اوقات نیز این افراد در دوره‌های دراز مدت آموزش ضمن خدمت ویژه مدیران میانی شرکت می‌کنند و پس از این دوره، سه الی شش ماه نیز دوره کارآموزی می‌بینند.

پاسخ دهندگانی که آموزش را مفید می‌دانند اصولاً افرادی هستند که در بخش دولت مرکزی به کارهایی اشتغال دارند که به جایابی افراد نیاز چندانی ندارد. این افراد علاوه بر دوره‌های ارایه شده از سوی دولت مرکزی، در دوره‌های آزاد دانشگاهی و کارگاههای تخصصی اجتماعی نیز شرکت می‌کنند تا اعتبار لازم را کسب نمایند. هم‌چنین آنان تجربیات فراگیری رسمی خود را با انجام تکالیف دوره آموزشی که آنان را قادر می‌سازد تا علاوه بر اجرای تمام عملیات مربوط به دوره آموزشی، با افراد صاحب نفوذ و توانمند نیز همکاری کنند، تکمیل می‌کنند.

با وجود این، اکثر پاسخ دهندگان کراراً اظهار کرده‌اند که به دلایل مختلف، آموزش برای آنان مفید نیست. اکثر این افراد پس از تصدی منصب مدیریت، ضمن کارکردن با کارکنان ارشد و در برخورد‌های کاری، بیشترین مهارت را کسب کرده‌اند. علاوه بر این، آنان اظهار می‌دارند که دوره‌های آموزشی بیش از حد آکادمیک است و ارتباط زیادی با مشاغل آنان ندارد. بنابراین این دوره‌ها کاربردی نیستند. هم‌چنین برخی پاسخ دهندگان می‌گویند که از حضور در

برنامه‌های آموزشی منع می‌شوند. برای مثال، سرپرستان مشاغل بیمارستانی به دلیل مخالفت مدیران با حضور آنان در ساعات اداری، در دوره‌های آموزشی از شرکت در این دوره‌ها محروم می‌شوند. برخی مسئولان امور آموزشی عقیده دارند که زنان به یک عنوان خاص و مشخص علاقه‌مند نمی‌شوند و از نظر فنی نمی‌توان زنان را به عنوان «مدیر» طبقه‌بندی کرد، اگر چه آنان وظایف مختلف مدیریت را انجام می‌دهند.

علاوه بر این، دوره‌های آموزش ضمن خدمت به اندازه عملکرد کارکنان ارزشمند نیست زیرا عملکرد را می‌توان بر مبنای روز به روز مشاهده و ارزیابی کرد. سازمانها به تجربیات عملی مدیران ارشدی اهمیت می‌دهند که بر همین مبنای ارتقای شغلی یافته‌اند. چهارده مدیری که در رساله مورد مطالعه فرار گرفته‌اند به کار عملی به عنوان فعالیتهای غیررسمی فراگیری اهمیت می‌دهند؛ زیرا کار عملی این فرصت را به آنان می‌دهد که شایستگیهای شغلی را بدست آورند و به مدیران ارشد خود نشان دهند که قابلیت اجرای برنامه‌های بزرگ را کسب کرده‌اند. ولی کسی نمی‌توانست به اعتبار و شهرت این اشخاص از نظر صلاحیتهای فنی بطور خودکار پی ببرد. چنانچه افراد توانمند، تواناییهای پاسخ دهندگان را مشاهده و به نحوی آنها را به گروه مدیران بلند پایه منتقل کنند، در این صورت می‌توانیم بگوییم که عملکرد این افراد در ترفیع شغلی آنان سهم داشته است.

بنابراین، کسب حمایت افراد صاحب نفوذ و توانمند حائز اهمیت است. در حقیقت، کارمندان بلند

پایه به مشابه مشاور در ارائه تکالیف ضمن خدمت. ارائه ابتکارات جدید برای برنامه‌ها به پاسخ‌دهندگان و قرار گرفتن آنان در مشاغل ویژه و پراهمیت نقش اساسی ایفا کرده‌اند. این کارمندان بلند پایه به عنوان الگوهای شغلی با آموزش ویژه و ارائه بازخوردهای سازنده و مفید به پاسخ‌دهندگان کمک می‌کنند تا آنان در محیطهای ویژه سازمانی باقی بمانند. بهر حال پاسخ‌دهندگان در برخورد با سیاستهای سازمانی با سدی از غرض ورزی خبرگان قدرتمند روبرو هستند. همانگونه که مطالعات قبلی درباره مدیران زن در بخش خصوصی نشان می‌دهد، زنان در بخش دولتی نیز اظهار می‌کنند که آنان مجبور هستند سخت‌تر از مردان کار کنند و وظیفه خود را بی‌هیچ عیبی انجام دهند. حتی کوچکترین خطا می‌تواند برای آنان فاجعه‌بار باشد. هم چنین آنان مواردی از تحقیر خود را مطرح می‌کنند و معتقدند که در جلسات نادیده گرفته می‌شوند و نقش آنان را در امور قبول ندارند بطوریکه برای حفظ موقعیت خود در سازمان ناگزیر از کوشش مستمر هستند (مجبورند خود را به آب و آتش بزنند). مدیران زن در مواردی از مناقشات با هم‌ترازان مذکر خود، پشتیبانی «حامیان و متحدان مرد» را جلب می‌کنند تا آنها نقطه ضعف زن بودن (بر اساس یک فرهنگ مرتجع و منسوخ شده) آنها را جبران نمایند.

ذهنیتهای فرهنگی به اشکال مختلف در رفتارهای مدیریت افراد پدیدار می‌شود. موضوع انتخاب مدیران کم صلاحیت مرد مسئله‌ای عادی و معمولی است. افراد هنگام بروز این نوع مسایل، اقدام به طرح شکایت می‌کنند. زیرا این امر، بهر حال تأثیرات

مختلفی بر روی حیات شغلی آنان دارد. بخصوص موضوع ارتقاء به پاسخ‌دهندگانی مربوط می‌شود که فاقد تخصص فنی هستند و نمی‌توانند از سطح کارمندی به سطح مدیریت ارتقاء یابند. گفتنی است که زنان در حوزه تخصصی خود برای زمان طولانی نگه داشته می‌شوند. بر اساس گفته پاسخ‌دهندگان، تجربه فنی به عنوان معیار مهم جابجایی و بکارگماری افراد، بهانه دلخواه و مطلوب مدیران مرد می‌باشد.

خلاصه و بررسی

در فراگیری فنون به منظور جابجایی افراد به مناصب بالاتر، آموزش در حاشیه قرار دارد. به عبارت دیگر، بنظر می‌رسد محدودیتهای ساختاری نظیر تصمیمات نامطلوب مدیریت کارکنان و ارزشهای فرهنگی سازمان که بر صلاحیتهای کلاسیک تأکید بیشتری دارند، در واقع جابجایی افراد به مناصب بالاتر را محدود می‌کند.

بهر حال بهره‌گیری زنان از آموزش برای کسب اعتبار، یافته کانترا را درخصوص موانع شغلی مشابه که در برابر زنان شاغل در سازمانهای بخش خصوصی قرار دارد، نقض می‌کند. درخصوص مورد دوم، زنان کمتر خطر می‌کنند، نظارت دقیقی را اعمال می‌نمایند و ابتکار کمی برای رهایی از موقعیت کنونی شغلی خود نشان می‌دهند. ظهور «خود ابتکاری» در مسیر ترقی شغلی که بر اساس پژوهش کنونی، علاوه بر زنان فعال در مشاغل خاص در تصمیمات محدودکننده گزینش افراد نیز یافت

آموزشی ویژه مدیران نیز از سوی سازمانهای خاص می شود، نشان می دهد که خصوصیات فرد به عنوان متغیر، احتمالاً با خصوصیتهای ساختاری ارتباط تنگاتنگ دارد. براساس برخی مطالعات پژوهشی به ویژه مطالعات گوتک و لاروود (Guttek and Larwood). موانع می توانند فرستهای لازم برای برقراری نوعی تحمل و پایداری را محدود کنند. در چنین مواردی اعتماد به نفس و صلاحیت فردی، زنان را قادر می سازد تا در فعالیتهای خود موفق شوند.

پیشنهادات

چنانچه انگیزه شغلی افراد در میان شرایط نامطلوب زمان توسعه یابد، با آموزش و برنامه های توسعه می توانیم موانع را برطرف کنیم. ولی برای آنکه این دو ابزار (آموزش و توسعه) مؤثر واقع شوند، لازم است با سایر مکانیزمهای پیشرفت نظیر خط مشیهای گزینش، ترفیع و پاداش هماهنگ شوند. در مطالعات موردی، آموزش به عنوان ابزار مؤثر تلقی نمی شود زیرا در مجموع با معیارهای فرهنگی موجود هماهنگ نیست.

پس از بررسی فعالیتهای کاری این ۱۴ مدیر زن، پیشنهادات مربوط به تقویت نقش آموزش و توسعه به عنوان عوامل جابجایی و بکارگماری به شرح ذیل مطرح می شوند:

برنامه های آموزشی متنوع می شوند. برای مثال:
 ۱- بررسی دقیق ابعاد سازمانی
 در مورد جو و فضای یادگیری
 ضروری است پرسشنامه ای برای گروهی از مدیران آماده شود تا چهار زمینه مختلف مورد ارزیابی قرار بگیرد:

الف

تا چه حد سازمان بطور داوطلبانه اقدام به ترغیب خطرپذیری و توسعه، پاداش و اجرای تفکرات خلاق می کند؟

ب

ثبات و یکنواختی میان خط مشیهای گزینشی یک سازمان، ترفیع و آموزش زنان، اقلیتها، افراد فعال در مشاغل غیر فنی و کارمندان فعال در مشاغلی که از توانایی محدود در شاد برخوردار هستند، تا چه میزان است؟

ج

جهتگیری سازمان در برابر فراگیری رسمی و غیررسمی چگونه است؟

د

ارتباط میان آموزش و توسعه با تصمیمات مدیریت کارکنان چگونه است؟

نظارت واحدهای اصلی کار و اسناد مربوط

مشاور مدیران ارشد حمایت کند. آموزش باید همواره با پیشرفت غیررسمی همراه باشد.

۴- توسعه و تقویت سیستمهای حمایتی آموزش

لازم است مکانیسمهای متعددی برای حمایت از آموزش مدیریت، پایه‌ریزی شود. برای مثال، می‌توان شورای مشورتی از کارشناسان منابع انسانی و مدیران واحدهای اصلی سازمان تشکیل داد. کارشناسان منابع انسانی با ایجاد شبکه‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی با اعضاء، باید تضمین کنند که دوره‌های آموزشی مرتبط، جدید و مبتنی بر تجربه هستند. ضروریست اطلاعات مربوط به ارزیابی اجمالی و منظم برنامه، پیشرفت شرکت کنندگان پس از تکمیل دوره، هزینه‌ها و میزان مفید بودن تشکیل دوره به شورا گزارش گردد. علاوه بر این، باید نظرات شورا در خصوص محتوای آموزش و هماهنگی آن با تجربیات غیررسمی فراگیری کسب شود.

بعلاوه، سازمانها ممکن است برنامه‌های آموزشی مشاوران رسمی را پایه‌ریزی کنند. بررسیهای متعدد نشان داده است که این روش به پیشرفت شغلی زنان و کارمندان جزء کمک می‌کند. آموزش و توسعه در صورت همسویی با سایر ساختارهای سازمانی می‌تواند در فراگیری فنون و توسعه شغل مؤثر باشد. ولی چنین هماهنگی مستلزم تحلیل محیط فراگیری در موقعیتهای خاص، همبستگی سیاستها با اقدامات و تعدیل نیازهای ویژه افراد است.

به آموزش و آمارهای مدیریت کارکنان می‌توانند این بررسی را تکمیل کنند. شکافهای کشف شده را باید به عنوان زمینه‌های احتمالی جابجایی پیشنهاد کرد.

۲- تضمین پشتیبانی سطوح بالا

لازم است که مدیران بلند پایه سازمان با انتشار بیانیه مکتوب قویاً از آموزش و توسعه حمایت کنند. مسئولیت اجرای این بیانیه باید به صراحت در موافقتنامه‌های عملی تمام مدیران بیان شود.

۳- بررسی دقیق برنامه‌های کنونی آموزش

نتایج پیش‌بینی شده فراگیری را باید با پاسخ شرکت‌کنندگان مقایسه کرد. این مقایسه باید ربط و صحت محتوی را با مهارتهای کنونی و آینده آشکار کند و باید بر زمینه‌هایی تأکید شود که دوره‌های آموزش نتوانسته‌اند تجربه‌های شرکت‌کنندگان را هم‌جهت و همسو کنند.

آموزش علاوه بر دوره‌های ویژه مجریان تازه وارد، میانی و ارشد باید کارگاههای مدیریتی را نیز قبل از آنکه آنان به عنوان مدیر منصوب شوند، دربر گیرد. تمام کارکنان نمی‌توانند و یا تمایل ندارند که مدیر شوند، اما همگی آنان باید آموزش ببینند تا بتوانند بطور مستقل و خلاق وظایف خود را انجام دهند. آموزش هم چنین باید فرصتهایی برای فراگیری غیررسمی فراهم کند. آموزش هم چنین باید به گونه‌ای از فعالیتهای اجتماعی و غیررسمی کارکنان زیر نظر و