

ضرورت و راهکارهای بررسی نیازهای آموزشی مدیران واحدهای صنعتی

علیرضا صابریان



پیشگفتار:

مدیریت فرآیندی است پیچیده و بغرنج که طی آن مدیر با شیوه‌های علمی از منابع اصلی سازمان یعنی منابع مادی و فیزیکی، مالی و انسانی استفاده کرده و با بکارگیری مناسب اصول و وظایف مدیریت بطور مستمر سازمان را در جهت اهدافش هدایت و راهبری می‌نماید. مدیریت در عین حال یک جریان مداوم است و مدیر در روند فعالیت‌های سازمان و وظایف خود، با مسائل مختلف درون و بیرون سازمان به عنوان مجموعه‌های بهم پیوسته و متحول روبرو است.

اکنون مشخص شده است که اعتلاء کیفیت مدیریت موجب ارتقاء عملکرد مدیر می‌شود، این ارتقاء می‌تواند از طریق آموزش مناسب حاصل شود و اولین گام در آموزش شناخت نیازها یعنی کمبود دانش لازم، مهارت‌ها و رفتارهایی که از انجام وظایف به شکل مطلوب و رضایت بخش جلوگیری می‌کند.

جوان بودن صنعت در بسیاری از مناطق کشور وجود پاره‌های نارسائیه‌ها و کاستی‌ها در مدیریت برخی از واحدهای صنعتی که می‌تواند ناشی از عدم تجربه و آگاهی مدیران از وظایف و مهارت‌های مدیریت و بکارگیری اصول صحیح مدیریت علمی و نوین باشد باعث وجود پاره‌ای از مشکلات در اداره و پیشرفت روند مطلوب فعالیت این واحدها گردیده است که این مسئله از جمله دلایل مهم انتخاب این موضوع بوده است.

مقدمه:

زیستن و حیات واقعی انسان با آموختن عجین گردیده است و از همین رویکرد است که سخن از (آموزش و پرورش در سراسر عمر) به میان می‌آید و ژرفاست سخن گهر بار پیامبر اسلام که فرمود: (دانش را از گهواره تا گور بجوید) امروزه آموزش و پرورش موتور نیروی محرکه توسعه اجتماعی و اقتصادی و عنصری راهبردی و کلیدی در فراهم آوردن رشد و شکوفایی اقتصادی است و به نیروی انسانی آموزش دیده به عنوان یک سرمایه نگریسته می‌شود.

سازمانهای صنعتی امروزه به سبب توسعه و گسترش فعالیتهای اقتصادی و تولیدی ناگزیر از تدارک حفظ و بکارگیری یک نیروی انسانی و مدیریت پرتوان در مقیاس

بزرگ و متنوع می‌باشند بنابراین، آنها بدون داشتن انتظامی پایدار، امکان چرخش و گردش در دراز مدت را ندارد. مدیران آنها ناگزیر از آنند که برای نیل به اهداف و کسب موفقیت در این راه، از اصول و مفاهیم مدیریت یاری جسته و خود را تجهیز کنند. اما به نظر می‌رسد دانش و مهارت و ترکیب مدیران در راستای انجام وظایف مدیریتی آنان در بخش صنعت به خصوص مناطق تازه صنعتی شده پاسخ صحیحی به نیازهای آموزش این بخش نداده است چرا که بعضاً شاهدیم مدیران واحدهای صنعتی را مهندسین که معمولاً از اطلاعات فنی بالایی برخوردارند، تشکیل می‌دهند. و این مسئله موجب گردیده است افرادی که از ذهن کمی برخوردارند و کمتر به مسائل به صورت سیستمی و کیفی توجه می‌کنند مدیریت سازمانهای صنعتی را عهده دار باشند و در نتیجه اجزاء سازمانها و یا ویژگیهای نیروی انسانی از قبیل انگیزه‌ها، نیازها و حساسیتهای آنان آنچنانکه باید و شاید مورد توجه قرار نمی‌گیرد.

اگر با دید غیر خوشبینانه ترکیب را بررسی کنیم بعضاً شاهد وجود حجره داران دیروز در سطوح مدیریت به ویژه در مناطق مذکور می‌باشیم به تعبیری (مدیریت حجره داری) که به منافع هفته‌ای و کوتاه مدت در کسب و کار خود توجه ویژه نموده و فاقد زمینه مدیریت علمی می‌باشند. البته در بین این دو قشر مدیرانی نیز هستند که اطلاعات و یا مطالعاتی در زمینه دانش مدیریت روز دارند، اما تعداد آنان اندک است. بنابراین از آنجائیکه ضرورتاً مدیریت به یک مقوله علمی و در عین حال به یک مقوله فنی و هنری مبدل شده است، لذا بی بردن به کمبودها و نارسائیه‌ها عملکرد مدیران و شناختن احتیاجات آموزشی در انجام وظایف و مهارت‌های مدیریتی و متعاقب آن تنظیم اهداف و برنامه‌های لازم به منظور تکامل دانش و معلومات آنان، از امور ضروری و حیاتی خواهد بود و تأکید بر اینکه آموزش نباید تنها به عنوان در مان کننده همه دردها تلقی گردد.

اهمیت موضوع:

تحول در بینش و استراتژیها که دیروز سرمایه گذاری برای آموزش را به عنوان هزینه و امروزه به مثابه سود یا فایده تلقی می‌کند، نقطه عطفی در نظامهای آموزشی

به شمار می‌رود. جوامع در حال توسعه در شرایط کنونی برای جبران کمبودها و کاستی‌های شدید «سرمایه انسانی» چاره‌ای جز سرمایه‌گذاری آموزشی ندارد. زیرا سرمایه‌گذاری فیزیکی بدون سرمایه انسانی خصوصاً در سطح مدیریت نه تنها کارا نبوده، بلکه قابلیت (ثبست) نیز پیدا نمی‌کند و در تحلیل نهایی راکد خواهد ماند. گذشته از جنبه سودآوری، تداوم حرفه مدیریت به خودی خود از ضرورت آموزش شغلی و نیز رشد مدیران کارآمدتر را توجیه کرده است. فراهم آوردن فرصت کمک و یاری به رشد و پرورش کارکنان و ارضاء نیازها و انگیزه‌های آنان مورد تأکید بودن مدیریت در هر فعالیت و کار هدف دار و سازمان یافته نیز اهمیت آموزش مدیران را دو چندان می‌نماید. بطور کلی آموزش دانش و معلوماتی فراهم را می‌سازد که به درجات متفاوت سازمانها کاربرد دارد. همه مدیران برنامه‌ریزی می‌کنند، وظایف مشابهی به عهده دارند. انجام دادن کار مؤثر مستلزم دانش و مهارت و تلاش بیشتر آنان است.

در رابطه با اهمیت آموزش مدیران در زمینه وظایف اصلی امروزه برنامه‌های آموزشی که در کشورهای پیشرفته ارائه می‌شود همگی بر اصول مدیریت حرفه‌ای تأکید می‌ورزند تا با ارائه دانش و اطلاعات در زمینه این وظایف با بالنده کردن مدیریت بتوانند به صورت کارآمدتر عمل کنند و نقطه کانون این تلاشها فراهم آوردن مدیرانی است که مهارتهای لازم را برای انجام دادن وظایف خود در راستای بهره‌ورتر کردن سازمان داشته باشند.

مقوله مدیریت در کشور ما به خصوص پس از برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های اول و دوم و سوم توسعه مورد توجه بیشتری واقع شده و نقش آن بیش از پیش برای مدیران عالی و برنامه‌ریزان کشور مشخص گردیده است و در حال حاضر این موضوع موجب شده است که بهره‌وری سازمان با مفهوم مؤثر بودن و کارایی سازمانی در رسیدن به هدف، مورد توجه قرار گیرد. با توجه به اهمیت شاخصها و دلایل اشاره شده در ضرورت آموزش و توسعه مدیریت و با علم به اینکه تغییر در مهارت، دانش و نگرش مدیر در جهت انجام بهتر وظایف و عملکرد مطلوبتر از طریق آموزش امکان پذیر خواهد بود و از طریق شتاب روز افزون تغییرات ناشی از تکنولوژی و دانش بشری، چاره‌ای برای مدیران جز انطباق با تغییرات و مسلح شدن به علم مدیریت روز باقی نمی‌گذارد و لذا تداوم حیات سازمان در این شرایط و در حله اول در گرو چگونگی عملکرد مدیریت در سازمانها خواهد بود.

مفهوم مدیریت:

مفهوم مدیریت به عنوان یکی از اساسی ترین، شفاف‌بخش ترین، حساس ترین و جدی ترین فعالیتهای بشری در دنیای امروز چیست؟

یکی از مهمترین کوششهای انسانی مدیریت است؛ زیرا همه مدیران رده‌های مختلف و در هر سازمانی، وظیفه بنیادی طراحی و پایا نگهداشتن محیطی را بر عهده دارند که در آن افراد از راه همکاری و به گونه گروهی، بتوانند ماموریتها و هدفهای برگزیده‌ای را به اجرا درآورند. به سخن دیگر مدیران این مسئولیت را بر عهده دارند تا فرصتی پدید آورند که افراد بتوانند بهترین یاری‌های خود را برای رسیدن گروه به هدفهای خود ارائه دهند. با آنکه بر وظیفه‌های مدیران در طراحی محیط درونی برای پیشبرد کار تأکید می‌باشد، ولی نباید هرگز از نظر دور داشت که مدیران باید هم در محیط بیرونی سازمانها و هم محیط درونی بخشهای گوناگون آن به رهبری امور بپردازند.

همانگونه که بسیاری از دانشمندان و مدیران در انواع سازمانها دریافته‌اند، اگر ما مدیریت را به شماری از وظیفه‌های اصلی بخش کنیم و سپس دانش بنیادی را که در بردارنده مفاهیم کلی نظریه‌ها، اصلها و فنون می‌شود بر گرد وظیفه‌های اصلی سامان دهیم، آنگاه به آسانی می‌توانیم به بررسی مدیریت بپردازیم.

کسانی که مدیریت را تعریف کرده‌اند، زمانی که با تفصیل و توجیه تعاریف خود پرداخته‌اند، ناگزیر به یک سلسله وظایف اشاره کرده‌اند که هر مدیری در انجام وظیفه خطیر خود ملزم به انجام آنهاست.

مهارتهای مورد نیاز مدیران:

در مباحث کارایی و اثر بخشی عملکرد مدیران باید علاوه بر دانش و تجربه از مهارتهای ویژه‌ای نیز برخوردار باشند. مهارت به توانیها قابل پرورش شخص که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می‌شود، اشاره می‌کند. بنابراین، منظور از مهارت، توانایی به کار بردن دانش و تجربه شخصی است و ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است. براساس توافق عمومی سه

نوع مهارت لازم برای اجرای فرآیند مدیریت وجود دارد:

مهارت فنی:

توانایی به کار بردن دانش، روش و تکنیک و وسایلی لازم برای اجرای وظایف خاص که از راه تجربه، آموزش و تعلیم به دست آمده باشد.

مهارتهای انسانی:

یعنی توانایی و داوری در کار به وسیله مردم، به انضمام آگاهی از فن تشویق و بکار گرفتن رهبری مؤثر.

مهارت مفهومی:

یعنی توانایی درک مشکلات کلی سازمان و اینکه کار شخص متناسب چه بخشی از سازمان است. چنین دانشی به شخص اجازه می‌دهد که بر اساس همه هدفهای سازمان عمل کند، نه بر پایه هدفها و احتیاجات گروه مربوط خویش.

برای اثر بخشی، اگر انسان از سطوح پایین مدیریت به سطوح بالا برود به مهارت فنی کمتری نیاز دارد. همچنین در سطوح پایین مدیریت سرپرستان به مهارت فنی بسیاری محتاجند، زیرا از آنها می‌خواهند که تکسینها و کارمندان دیگر را در بخشهای خود آموزش دهند و اما در آنسوی قضیه مجریان سازمانهای تجاری به دانستن نحوه انجام همه این تکالیف خاص در عمل نیاز ندارند. با این حال، آنها باید توانایی فهم این مطلب را داشته باشند که تمام این تکالیف در بدست آوردن هدفهای همه سازمانها بهم بستگی دارند. با اینکه مقدار مهارتهای لازم فنی و مفهومی در سطوح مختلف تفاوت می‌کند اما مهارت انسانی شاخص مشترکی است که از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد.

آموزش:

آموزش اساس یادگیری است. سازمانها در تلاش هستند که تجاری را فراهم آورند تا افراد را در انجام اثر بخش تر وظایف شغلی یاری رسانند. هدف برنامه آموزشی آن است که این تجارب را به نحوی سوق دهد که نگرشها یا مهارتهای مناسب و مقتضی کسب شوند و گسترش یابند. آموزش تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری که به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً ماندگار در فرد صورت می‌گیرد تا او بتواند توانایی خود را برای انجام کار بهبود بخشد. به طور مرسوم می‌گویند آموزش تغییر مهارتها، دانش، نگرشها و رفتار اجتماعی را در بر دارد. آموزش می‌تواند به معنای به وجود آمدن تغییر در دانش افراد، طرز کارشان، نگرشهایشان در مورد کار یا تعامل آنان با همکاران باشد.

هدف از آنها براساس نظر اسکینر عبارتست: از ایجاد امکانات برای انتقال اطلاعات و مهارتها از متخصصین به آموزش گیرندگان. به طور کلی پیش بینی نوع یادگیری و آموزش مورد نیاز را می‌توان حداقل در سه مرحله به شرح زیر طبقه بندی نمود:

۱- حل مشکلات در بحران

۲- آموزشی ببینیم که چگونه عمل کنیم تا از شرایط جاری بهتر بهره بگیریم

۳- برنامه آموزشی مورد نیاز را پیش بینی کنیم

در صنعت نیز مسئله آموزش بحثی بسیار قدیمی بشمار می‌رود، زیرا با پیدایش صنعت، لزوم آموزش نیز احساس گردید. در گذشته چون تحولات صنعتی از سرعت چشمگیری برخوردار نبود، تنظیم برنامه‌های اجرایی چندان ضروری به نظر نمی‌رسید لیکن امروزه، پیشرفت تکنولوژی و نیاز به افراد متخصص و صاحب نظر موجب شده است که آموزش بویژه در صنعت از اهمیت بیشتری برخوردار شود.

ویژگیهای آموزش مدیران:

اصولاً هیچ صنعتی یا بهتر بگوییم هیچ کشوری توسعه و تکامل نمی‌یابد مگر در درجه اول نیروهای انسانی آن توسعه و تکامل یافته باشند. هسته مرکزی سازمانها را نیروی انسانی خصوصاً در سطح مدیریت تشکیل می‌دهد و مدیریت در سازمانها و مؤسسات امری بنیادی و اساسی بحساب می‌آید و در عین حال گرداننده و هدایت کننده سازمانها بسوی اهداف هستند خود نیز نیازمند تکامل کیفی و هدایت می‌باشند. بدین جهت امر آموزش مدیریت به مثابه بخش متفکر و سازنده و بعنوان جزئی مهم از نیروی انسانی سازمان از اهمیت استراتژیک برخوردار است، بویژه در جامعه اسلامی ایران که از پشتوانه فرهنگ غنی برخوردار است و در حال حاضر مرحله حساسی در راستای اهداف بازسازی و توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی را طی می‌کند. بمنظور هماهنگی با تغییرات در تکنولوژی، و پیشرفتهای

صنعتی جهان ضرورت پژوهش، تدوین و تنظیم و طرحهای آموزشی ویژه مدیران، بیش از پیش محسوس است مهمترین روندهایی که مدیران را مجبور می کند تا الگوی خود را با تغییرات سریع تطبیق دهند، به شرح زیر است:

- پانهادن جامعه اطلاعاتی به عرصه جامعه صنعتی
- پذیرش اینکه تکنولوژی بدون در نظر گرفتن عامل انسانی، مؤثر نیست.
- گسترش اقتصاد جهانی
- تاکید بر نگرش بلند مدت به جای نگرش کوتاه مدت
- عدم تمرکز سریع سازمانها و سلسله مراتب
- افزایش اتکاء به خود یاری به جای کمک رسانی
- نیاز و علاقه افراد در تصمیم گیری داخل مؤسسات و سازمانها نقش بیشتری داشته باشند.

■ افزایش فرصتهای انتخاب برای افراد

مؤثر نمودن سازمان چنین ایجاب می کند که هر یک از روندها در الگوی مدیریت، مهارتها، ارزشها و فرهنگ، تغییری را به وجود آورد و آن موارد ویژگیهای مهم برای مدیر آینده می طلبد از جمله توانایی ایجاد تغییر برخوردار با تضادها و به کار بردن روش سیستمی مدیریت. بنابراین آموزش و پرورش مدیریت باید به طور مستمر بر مهارتهایی مانند برنامه ریزی، مشکل گشایی، تصمیم گیری، و دیگر تکنیکهای مدیریتی با تکیه بر ارزشها و نگرشها تاکید داشته باشد.

لازم به ذکر است، همانگونه که روشهای فراوان آموزش کارکنان وجود دارد، برای آموزش مدیران نیز از طرحهای گوناگون می توان سود برد با این تفاوت که در بسیاری موارد ممکن است مدیران بدگمان باشند. بدین لحاظ، طرح آموزش برای آنان باید بدان گونه باشد که یادگیری را بدون احساس هر گونه خطر در آنان برانگیزد و مفاهیم آموزشی باید طوری بیان شود که شرکت کنندگان بتواند آن را تجزیه، تحلیل و سرانجام بدان عمل کنند.

نکته دیگر در رابطه با آموزش مدیران، این است که بطور کلی رئیس تا مدیر هر مؤسسه تا سرپرستان اجرایی آن جزء طبقه مدیران محسوب می شوند و معمولاً کارکنان شایسته تر به عنوان سرپرست انتخاب می شوند. و در سلسله مراتب سازمان ارتقاء می یابند به طور طبیعی این اشخاص کمتر احساس نیاز به آموزش می نمایند. از سوی دیگر به لحاظ مشغله کاری و درگیری زیاد، وقت کمتری هم برای یادگیری خارج از مراحل کار برای آنان وجود دارد بنابراین متقاعد نمودن مدیران بویژه آنان که سرشار از غرور موفقیت های خویشند بسیار مهم است. بنابراین برنامه آموزش و پرورش مدیران به مراتب از برنامه ریزی و اجرای کارآموزی کارکنان دشوار تر است.

آموزش مدیران و افرادی که نقش حساس و مؤثر در سازمان دارند از اولویت بیشتری در دخالت های آموزشی برخوردار است، زیرا اگر این گونه افراد خود به نوسازی و انطباق با تغییرات و تحولات محیط معتقد شوند، با امکانات و نفوذی که در سازمان دارند می توانند به عنوان عاملان تغییر در پذیرا ساختن سایر افراد سازمان برای نوسازی و تغییر مؤثر واقع شوند. بنابراین یک قسمت از فعالیتهای مربوط به بهبود سازمان به آموزش کارکنان به ویژه آموزش مدیران، اختصاص می یابد.

بنابراین ویژگی مهم آموزش سطوح مختلف مدیران در رابطه با وظایف و مهارتهای مدیریتی، تاثیر بالای این آموزش در پیشبرد اهداف سازمان می باشد.

فرآیند آموزش:

فرآیند آموزش زمانی طراحی و برنامه ریزی می شود که مشخص نماییم: چه چیزی باید آموزش داده شود و به چه کسی باید آموزش داده شود که پیرو آن دو سؤال اساسی مطرح می گردد که عبارتند از:

- ۱- چگونه باید آموزش داده شود؟
- ۲- چه کسی باید مسئولیت این آموزش را به عهده گیرد؟
و در نهایت انتخاب تکنیک آموزش مورد توجه قرار گیرد.
فرآیند آموزش در سازمانها باید به صورت سیستمی کوچک و هماهنگ با سایر سیستمهای درونی سازمان تحقق پذیرد این فرآیند در هر سازمان باید به مثابه یک سیستم باز با ویژگیها و مشخصات آن مرتبط با سایر سیستمهای درونی و بیرونی سازمان در نظر گرفته شود و از این دیدگاه مورد بررسی و تحلیل قرار خواهند گرفت.

مفهوم نیاز آموزشی:

اکنون که ادراکی کلی از آنچه که باید عمل آموزش شامل آن باشد، به دست آمد می توانیم ببینیم چگونه ارزیابی کنیم آیا نیازی برای آموزش وجود دارد یا خیر برای این ارزیابی باید بدانیم نیاز آموزشی چیست؟

نیاز آموزشی فاصله ایست میان آنچه فرد یا گروه شغلی خاص باید بدانند و انجام دهند و آنچه در شرایط موجود می دانند و انجام می دهند. در حقیقت شکافی است میان سطح کنونی و سطح مطلوب توانایی افراد یا (سازمان) در انجام وظایف و مسئولیت های خویش. نیاز آموزشی را می توان کمبود دانش لازم، مهارت رفتاری و یا شرایطی دانست که از انجام کار به نحو مطلوب و رضایت بخش جلوگیری می کند و مانع شکوفایی و انجام فعالیتهای مطلوبتر می شود. برای آنکه کمیت و کیفیت نیاز آموزشی افراد یا گروههای شغلی در سازمان به درستی معین و معلوم شوند جمع آوری اطلاعات گوناگون و درست در

زمینه های مختلف و از طریق روشهای علمی متعدد و متداول ضرورتی اجتناب ناپذیر است. اساسی ترین قدم در برنامه ریزی آموزشی (فرآیند آموزش) تعیین احتیاجات آموزشی است در صورتی که نیازهای آموزشی به درستی تشخیص داده شود و بر واقعیت مبتنی باشند، برنامه های آموزشی نیز که بر مبنای این نیازها تنظیم و اجرا می شوند با واقعیت مطابق خواهند بود. برای تشخیص نیازهای واقعی آموزشی بایستی به چهار پرسش اساسی زیر پاسخ داده شود.

الف) اهداف سازمان چیست؟ (عامل سازمان)

ب) چه وظایفی بایستی صورت بگیرد که به این اهداف نائل شویم؟

ج) هر یک از کارکنان چه رفتاری باید داشته باشند تا وظایف خویش را برای نیل به هدفها به خوبی انجام دهند؟

د) متصدیان برای اجرای رفتارهای لازم از نظر مهارت، دانش و نگرشها چه کمبودهایی دارند؟

بر اساس سنجشی که در مورد نیازهای سازمان انجام می دهیم، نوع کاری که باید انجام شود و نوع مهارتهایی که برای اجرای این کارها لازم است، برنامه آموزشی تنظیم می شود، به محض اینکه سؤال پاسخ داده شود، کم و کیف نیازمندیهای آموزشی معلوم می گردد.

در برنامه ریزی و تشخیص نوع آموزش مورد نیاز باید عمق دخالت افراد را در کارها و مشکلات ناشی از آن بررسی و شاخصی کامل پیدا کرد تا بر اساس آن برنامه ریزی نوع آموزش مورد نیاز پیش بینی گردد. به همین دلیل افرادی که بسیار عمیق درگیر مسائل و مشکلات کار خاصی می شوند را «گروه مواجهه» یا «گروه برخورد کننده» می نامند که در برنامه ریزی آموزشی آنها باید بطور خاص و با توجه به اهداف آنها پیش بینی آموزشی انجام گیرد. بطور خلاصه احتیاجات آموزشی بایستی با توجه به عوامل زیر تعیین شود.

۱- نیازهای احساس شده، یعنی نیازهایی که فرد فکر می کند برای انجام دادن صحیح کار فعلی خویش دارد.

۲- نیازهای پیش بینی شده، یعنی نیازهایی که فرد برای آینده آنها را پیش بینی می کند.

۳- نیازهایی که سازمان و گروه برای فرد تشخیص می دهند.

نیازسنجی آموزشی:

نیازسنجی آموزشی به هر طریقی که اعمال به حول محورهایی می چرخد که از آن جمله می توان موارد زیر را ذکر نمود:

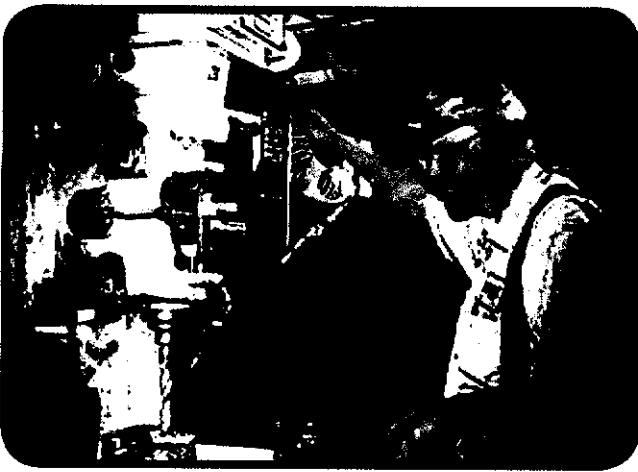
- بررسی عملکرد شاغلین بر اساس استانداردهای تعیین شده شغلی، یعنی مطابق آنچه که شغل بایستی در زمان معین با کیفیت مورد نیاز انجام دهد مورد ارزشیابی قرار گیرد تا در صورت دریافت نقائص و کاستی در حجم عملکردهای شاغل آموزش لازم به او داده شود.

● بررسی واحدهای مختلف سازمانی و دریافت ضعف عمومی در تحقق، بخشی از هدف

در این رابطه عملکرد واحد کلاً مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و آموزشهای لازم مرتبط با موضوع پیشنهاد می شود.

دریافت نظرات نیروی انسانی، در ارتباط با نیازهایی که در انجام وظیفه احساس می کنند. «فعالیت در حد مطلوب» ایجاد می کند که نیازهای «رشد مرحله ای» هر فرد با تعیین برنامه های آموزشی متناسب تنظیم و به موقع اجرا





درآید.

۴- بدون توجه به سطح سازمانی اگر به «افراد» فرصت داده شود حتماً می‌توانند یک کار خوب انجام دهند و عملاً خواهند داد و این فرصت وقتی ایجاد می‌شود که سازمان برای پرسنل خود امکان افزایش دانش، بهبود مهارت و تغییر رفتار مطلوب را فراهم آورد. بدین وسیله میزان کارایی سازمان امکان پذیر شود. در جریان اداری به وجود خواهد آمد.

ویژگیهای تعیین نیازهای آموزشی مدیران:

علاوه بر ویژگیهای کلی در تعیین نیازهای آموزشی کارکنان، تعیین این احتیاجات در سطح مدیریت دارای خصوصیات ویژه‌ای می‌باشد که به آن اشاره خواهد شد.

از دلایل برنامه‌ریزی دقیق جهت توسعه مدیریت و سرپرستی طبیعت کار مدیریت سرپرستی است بسیار پیچیده و مشکل است و به همین علت معمولاً تهیه و تنظیم فرمهای شرح شغل کامل، بویژه برای مدیران سطح عالی کاری بس دشوار است. چرا که مدیران علاوه بر وظایف مدیریتی روزانه با مسائل گوناگونی مواجه هستند. آموزش مدیریت عنصر جدایی ناپذیر آموزش نیروی انسانی است و از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و به لحاظ اهمیت نقش مدیران در هدایت سازمانهای صنعتی، تولیدی و خدماتی، تدوین برنامه‌های آموزشی ویژه شاغلین در رده‌های مختلف نظام مدیریت ضرورتی اجتناب ناپذیر است. میزان دانش، مهارتهای رفتاری (نظیر استعداد رهبری، هدایت و ...)، وسعت بینش، آگاهی‌های ادراکی و اطلاعات عمومی، شناخت ویژگیهای سازمان، آگاهی به علوم رفتاری و روابط انسانی در محیط کار، قدرت تفکر و تصمیم گیری، فنون بهبود سازمان و غیره از خصوصیات و فاکتورهای اساسی و مهم نظام آموزشی مدیران شاغل در سطوح مختلف سازمانها محسوب می‌شود که در برنامه‌ریزی آموزشی ویژه مدیران توجه به فاکتورهای یاد شده از اهمیت خاص برخوردار است.

مناسبتین معیار در بررسی نیازهای آموزشی مدیران، ارزیابی مدیران از طریق اصول (وظایف) اساسی مدیریت می‌باشد.

نتیجه گیری:

همانگونه که در مباحث گذشته اشاره شد، اولین و مهمترین مرحله از فرآیند برنامه‌ریزی آموزشی تعیین نیازهای آموزشی می‌باشد که با توجه به این مرحله است که اهداف و محتوا و روشهای آموزش مدیران تعیین می‌گردد. متأسفانه پژوهشی که آموزش و به خصوص نیاز آموزشی را مورد ارزشیابی قرار داده باشد در کمترین حد بوده و این در حالی است که تلاشها در بکارگیری دانسته‌ها همواره با موفقیت نبوده‌اند، بررسی‌ها و بازنگری در نوشته‌ها مشکلاتی به شرح زیر نشان می‌دهند.

- ۱- کارشناسان عمل گرا به جای متخصصین علوم رفتاری بر رشته آموزش در سازمانها مسلط شده‌اند.
- ۲- بیشتر بر برنامه‌های آموزشی تاکید می‌شود. تا بر محتوا یا بر ارزشیابی این برنامه‌ها.
- ۳- تاکید یا علاقه اندکی به نظریه پردازی یا کاربرد نظریه به منظور فراهم ساختن آموزش بهتر وجود دارد.

پیشنهادها

۱- مطالعات نشان می‌دهد که مدیریت عضو حیاتی‌بخش هر سازمان بوده و نقش بارزی در شکست و موفقیت آن ایفا می‌کند، لذا بهبود در انجام وظایف و مهارتهای مدیران یکی از عوامل تعیین کننده اثر بخشی سازمانی بشمار می‌آید، علاوه بر اینها، دنیای فردای صنعت، بسیار پیچیده و سرشار از رقابت شدیدتر تغییرات با شتاب خواهد بود. بنابراین، توجه به آموزشهای مناسب و جهت دار تمامی مدیران صنایع در نيل به اهداف و ماموریتهای آنها نقش اساسی دارد.

۲- آموزش مدیران حتی المقدور بصورت دوره‌های کوتاه مدت از قبیل سمینارهای آموزشی، بازدید آموزشی و... بصورت مستمر با استفاده از اساتید مجرب در زمینه مدیریت و بویژه علوم رفتاری صورت پذیرد.

۳- این نظریه که آموزش به عنوان یک ارزش، نوعی سرمایه گذاری و زمینه

اساسی برای توسعه و بهبود بهره‌وری فردی و سازمانی بویژه در سطح مدیریت است، پذیرفته شود.

۴- طراحی و استقرار سیستمهای اطلاعاتی مدیریت در واحدهای بزرگ، به منظور یاری رساندن مدیران در اخذ تصمیمات بموقع و صحیح.

۵- آموزش مناسب و بهسازی کارکنانی که قادر باشند بر عملیات سازمانی خود نظارت مفیدی داشته باشند تا بدین وسیله مدیران با تفویض اختیار تا حدودی از کاستی‌ها و تمرکز به وظایف تاکتیکی سازمانها رهایی یابند. بدین ترتیب علاوه بر اینکه بهره‌وری مدیران برای استفاده از اوقات خویش در برنامه‌ریزیهای بلندمدت و استراتژیک افزایش می‌یابد، سازمانها نیز در ارتباط با اهداف خود مفیدتر و مؤثرتر خواهند بود.

۶- از آنجایی که عدم آگاهی و بکارگیری اصول صحیح و علمی مدیریت از عوامل مؤثر بر رکود و حتی توقف فعالیتهای هر واحد تولیدی می‌باشد، لذا بمنظور پیشگیری از این امر که نهایتاً باعث تخریب و هدر رفتن سرمایه‌های ملی خواهد شد، پیشنهاد می‌گردد بهره برداری یا موافقت با طرح صنعتی منوط به طی دوره‌های آموزشی مدیریت در بدو خدمت مدیران اینگونه واحدها و یا حداقل بکارگیری و استخدام متخصصین مدیریت بعنوان مشاور در کنار مدیران گردد.

۷- تقویت واحدهای آموزشی و تحقیقات در ادارات کل صنایع و تجهیز این واحدها از هر نظر، بویژه در مناطقی که صنعت در آن قدمت چندانی نداشته و ضرورت آموزش مدیران واحدهای صنعتی بیشتر احساس می‌شود.

منابع:

- ابطحی، سید حسین، آموزش و بهسازی منابع انسانی، مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش، تهران، ۱۳۷۳، چاپ دوم
- ایران نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر پرویز، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، مؤسسه بانکداری ایران، تهران، ۱۳۷۷، چاپ اول
- پركونكو، جوزف، مدیریت و بهره‌وری، ترجمه محمد رضا ابراهیمی مهر، انتشارات مؤسسه کار و تامین اجتماعی، تهران، ۱۳۷۲، چاپ اول
- دولان، شیمون ال و سایرین، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمد علی طوسی و محمد صائبی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۵، چاپ اول
- زاهدی، شمس السادات، روابط صنعتی، مرکز نشر دانشگاهی، تهران، ۱۳۶۹، چاپ دوم
- عسگریان، مصطفی، مدیریت نیروی انسانی، جهاد دانشگاهی تربیت معلم، تهران، چاپ اول
- کوثر، هرولد، اودانل، سیریل و بهیریک، هانیز، اصول مدیریت (جلد ۱ و ۲) ترجمه محمد علی طوسی و سایرین، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۲، چاپ دوم
- هرسی، پاول و بلانچارد، کنت اچ، مدیریت رفتار سازمانی استفاده از منابع انسانی، ترجمه قاسم کبیری، مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران، ۱۳۷۵، چاپ پنجم.