

از: کهزاد آذر هوش

ماجرای مهندس پیشرو

می کرد. گاهی نیز فکر استعفا و رفتن به جای دیگر به ذهنش می رسید، ولی باز هم معتقد بود: «باید مقاومت کرد تا ببینم چه می شود».

قسمت دوم

مهندس پیشرو سرپرست می شود.

پس از گذشتن تقریباً دو سال، به علت داشتن درجه تحصیلی بالا و کسب مهارت فنی (بیش از دیگر کارشناسان)، برخورد خوب با روسا و بالاخره علاقمندی‌ای که در طول مدت دو سال کار از خود نشان داده بود، به سمت سرپرست یک واحد اجرایی انتخاب شد.

آقای پیشرو پس از اشتغال به سمت سرپرستی نیز با همان علاقمندی سابق فعالیت می کرد، ولی هر روز

قسمت اول آقای پیشرو استخدام می شود

آقای پیشرو ۱۰ سال قبل با درجه فوق لیسانس و با معدل بسیار خوب، در رشته الکترونیک از یکی از دانشگاه‌های معتبر فارغ التحصیل شد. تقریباً بلافاصله پس از پایان تحصیلات، برای گذراندن دوره سربازی خود، در یکی از شرکت‌های بزرگ وابسته به دولت به عنوان کارشناس فنی مشغول کار شد. در اوایل خدمت علاقه زیادی به کار کردن از خود نشان می داد، گاهی تا دیر وقت در شرکت می ماند تا کارش را تمام کند، بدون آنکه توقع پاداش و یا حتی اضافه کاری که انجام داده بود داشته باشد.

در طول مدتی که آقای پیشرو به عنوان کارشناس انجام وظیفه می کرد، و با وجودی که در دانشگاه خیلی خوب درس خوانده بود و معدل بسیار خوبی هم داشت، انجام وظیفه برایش خیلی راحت نبود. نحوه کار ماشین‌ها و روش‌های انجام کار را نمی دانست. در حقیقت می توان گفت تا مدتی نمی توانست آن طور که از یک فرد تحصیل کرده انتظار می رفت، کار کند. تنظیم برنامه و شروع کار و حتی نوشتن یک گزارش کارشناسی برایش دشوار بود. سرعت کافی در کارش نداشت، و از طرفی، به علت داشتن اطلاعات تئوریک قوی و درجه علمی بالا، اظهار بی اطلاعی، درخواست راهنمایی و حیرت شنیدن از رئیس و سایر همکاران هم برای او سخت بود. ولی به هر حال به تدریج، و با روش سعی و خطا و یادگیری، به بسیاری از نکات که در دانشگاه به آن برخورد کرده و یا بهتر بگوئیم به طور عملی با آن مواجه نشده بود، پی برد و رفتار فته در کارش مهارت نسبی پیدا کرد. از طرف دیگر تا مدت‌ها وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات خود را نمی دانست و از نقش خود

و تأثیر کارش در مجموعه شرکت و همچنین از هدف‌های شرکت و نقش شرکت در مجموعه اقتصادی کشور کاملاً بی اطلاع بود. با وضع داخلی شرکت نیز آشنائی نداشت. ارگان‌های شرکت، سلسله مراتب و مدیران شرکت را نمی شناخت، وظایف واحدهای مختلف شرکت و ارتباط آنها را با یکدیگر و با واحدی که در آن کار می کرد، نمی دانست. مثلاً نمی دانست هیئت مدیره و وظیفه‌اش چیست اصلاً چرا باید وجود داشته باشد. نقش مدیرعامل و ارتباط او با هیئت مدیره چیست؟ از قوانین و مقررات و اساسنامه شرکت اطلاعی نداشت و بالاخره مقررات داخلی از قبیل مقررات مربوط به پرداخت حقوق و مزایا، ترفیع، مرخصی‌های عادی و استعلاجی، تسهیلات رفاهی و غیره را نمی شناخت. به طور کلی می توان گفت نمی دانست برای که و برای چه کار می کند.

مانند بسیاری از کارکنان می اندیشید که فقط برای گرفتن حقوق و گذران زندگی کار می کند. با گذشت زمان، نگرش اغلب کارشناسان و کارگران قدیمی که می گفتند: «باید فقط به اندازه حقوقی که می گیریم کار کنیم» ذهن او را گاهی تحت تأثیر قرار می داد. اما آقای پیشرو معتقد بود که، «در یک جای کار باید عیب و اشکالی وجود داشته باشد» این طرز فکر یا نگرش همکاران، بلائی‌ها و پائینی‌ها نسبت به کار را نمی پسندید. معتقد بود، این طرز فکر «شرکت را به جایی نمی رساند». آقای پیشرو ضمناً به این نتیجه رسیده بود که آن قدر که انرژی مصرف می کند و علاقمندی به خرج می دهد، کارها «آن طور که دلش می خواهد از آب در نمی آید». با وجود این باز هم با علاقه کار

مشکل تازه‌ای مواجه بود. بگویم گوهایی زیادی در مورد کم کاری کارکنانش به وجود می آمد، به کرات اتفاق می افتاد که کارکنانش نمی دانستند هدف و برنامه کار روزانه‌شان چیست. تصمیمات سریع می گرفت و پس از مدتی به علت برخورد با مشکلات آنها را تغییر می داد. در مورد رفتار با کارکنان نیز مشکلاتی داشت.

دستوراتی که می داد گاهی اجرا نمی شد. افراد از اینکه کاری که به آنها واگذار می شد با تخصص آنها مطابقت نداشت، گله مند بودند، حجم کار بعضی‌ها بیش از دیگران بود. با وجود آنکه به عقیده او همه موجبات خوب کار کردن، از قبیل حقوق و مزایای خوب، شرایط محیط کار بسیار خوب، و احترام برای کارکنان فراهم بود، و آقای مهندس پیشرو هم هر وقت به قول معروف تیغش می برید، برای همه آنها پاداشی دست و پا می کرد، باز هم آنها دلسرد و بی تفاوت بودند. از خود ایستکاری نشان نمی دادند. کار فقط در حد رفع تکلیف انجام می شد، کارکنانش منتظر بودند سرپرست دستوری به آنها بدهد و آنها انجام دهند، آنهم به طور ناقص. به طور کلی آقای پیشرو معتقد بود کارکنانش با وجود آن همه تسهیلات، «بازهم آن طور که باید و شاید کار نمی کنند.» (ناگفته نماند که آقای پیشرو علاوه بر داشتن اطلاعات علمی کافی فردی خوش برخورد و اجتماعی و به طور کلی از نظر کارکنان فردی دوست داشتنی بود) این مشکلات و ندانستن علل بروز آنها خیلی او را آزار می داد. از این که «کارها آن طور که او می خواست پیش نمی رفت حالت یاس به او دست می داد. غرورش اجازه نمی داد با کسی در این مورد صحبت کند. اگرچه گاهی اشاراتی در این مورد می کرد، لکن همکارانش به جای کمک به او می گفتند، «جوش بسیخودی نزن، درست نمی شه». رفته رفته فکر استعفا از شرکت در او قوت می گرفت.

آقای پیشرو یکی از رؤسای قسمت‌ها را می شناخت و می دید که کارکنانش خیلی با علاقه کار می کردند. (ما از این پس به این رئیس قسمت



اساسی، و وظایف و ساختار (استخوان بندی) دولت، قوانین و مقررات مربوط به هر یک از ارگان‌های اساسی دولت، هدف‌ها، اساسنامه، قوانین و مقررات کلی، ساختار سازمانی موسسه‌ای که کارمند در آن کار خواهد کرد، نقش این موسسه یا وزارتخانه یا شرکت در رساندن جامعه به هدف‌های والای خود یعنی ایجاد یک جامعه مرفه و متمدن و با فرهنگ و توأم با عدالت اجتماعی برای همه افراد، و سایر نکاتی که بعداً برایت توضیح خواهم داد، تدریس می‌شود. علاوه بر این کارکنان را از نظر فنی با طرز کار ماشین‌آلات و روش‌های کار آن موسسه آشنا می‌کنند.» آقای پیشرو در اعتراض به این قسمت از سخنان مشاور می‌گفت «اگر کسی فارغ‌التحصیل رشته مهندسی باشد، دیگر چه نیازی به آشنا شدن با ماشین‌آلات دارد؟ وقتی استخدام شدم، همه تئوری‌های مربوط به رشته خودم را می‌دانستم.» مشاور پاسخ داد: «درست است که فرد جدیداً استخدام در موسسات آموزشی از قبیل دانشگاه‌ها، انستیتوهای تکنولوژی و یا هنرستان‌ها علوم مربوط را آموخته است، ولی خود شما خوب می‌دانید که اطلاعات مربوط به کاربرد تئوری‌ها و اصول علمی در رشته‌های مختلف صنعت، دقیقاً با آن چه در دانشگاه تدریس می‌شود یکی نیست. به طور مثال اصول مکانیک، هم در ساختن چرخ خنطی و هم در ماشین‌های نساجی به کار می‌رود، ولی کاربردهای آن در این دو مورد متفاوت است. یک لیسانس‌یاب زمین‌شناسی در معدن و آموزش و پرورش یک کار انجام نمی‌دهد، بنابراین کاربرد اصول و تئوری‌های زمین‌شناسی در این دو موسسه متفاوت است. همین زمین‌شناس در سازمان برنامه و بودجه و یا موسسه ژئوفیزیک کار دیگری را با وسایل متفاوت انجام می‌دهد. با این وصف فکر نمی‌کنی قبیل از شروع به کار آشنا کردن کارکنان جدید با تکنولوژی هر موسسه به طور عملی لازم باشد؟

علاوه بر مطالب فوق، وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات پستی که در آینده به او خواهند داد و همچنین حقوق و تکالیفی که به عنوان یک کارمند، چه در بخش دولتی و یا خصوصی به او مربوط می‌شود، به او آموخته خواهد شد. کارمند را فقط استخدام نمی‌کنند و بعد او را به حال خود رهاکنند، تا با روش آزمون و خطا (یعنی پس از خراب کردن دستگاه‌ها، اتلاف پول، وقت و انرژی)، چیزی یاد بگیرد.

هدف از اجرای این دوره‌ها که قبل از شروع خدمت یا در اوایل شروع کار، به صورت گروهی و یا انفرادی اجرا می‌شود، آن است که اولاً شخص با چشم و گوش بازوار خدمت شده و وقت او برای دانستن این‌که «در این کسبه» به موسسه کی به کیه «تلف نخواهد شد. ثانیاً، به اوالقاء و تفهیم می‌شود که عضویت سازمان ناموجه و نامقدسی را قبول نکرده است،

مشاور می‌گوئیم) کارکنان وی دستورات او را تقریباً «از دل و جان» انجام می‌دادند. نه فقط کارکنان واحدهای زیر نظر مستقیم او، بلکه کارکنان و سرپرستان دیگرو واحدها

نیز به دفعات برای حل مشکلات خود و گرفتن راهنمایی به او مراجعه می‌کردند. کارکنان واحدهای زیر نظر این رئیس قیمت را می‌دید که با چه شور و شوقی در رفت و آمد، و تشکیل جلسات بحث و گفتگوهای حرفه‌ای بودند. گاهی بعد از وقت اداری آنها را می‌دید که با همان علاقه سرگرم کار بودند. شنیده بود یکی از همین کارکنان طرح جدیدی برای افزایش تولید تهیه کرده که در هیئت مدیره مورد تصویب قرار گرفته بود، و به همین مناسبت پاداش خوبی به این کارمند و سایر همکارانش که در تنظیم طرح سهم بودند پرداخت شده بود. خیلی دلش می‌خواست کارکنان او نیز این‌طور کار می‌کردند.

به هر حال در پایان یک روز بسیار بسد و جنجالی، آقای پیشرو به این فکر افتاد که کپروئی و غرور را کنار گذاشته، مشکلات خود را با مشاور در میان گذارد. مشاور مردی میان سال بود که تحصیلات خود را در دانشگاه‌های داخل و خارج از کشور طی کرده بود، و مدتی نیز در یکی از شرکت‌های پیشرفته خارجی کار کرده بود. علاوه بر این از ۱۵ سال پیش که در این شرکت مشغول کار بود، نردبان ترقی را، پله پله و پس از توقف کافی در هر یک از پله‌ها، پیموده بود. علاوه بر این در طی سال‌های خدمت در چندین دوره آموزشی فنی و اداری نیز شرکت کرده بود. به طور کلی می‌توان گفت علم و عمل را توأم داشت. آقای پیشرو ضمن ملاقات‌های متعددی که در ساعات اداری و فراغت با او داشت، مشکلات خود را با او در میان گذاشت، و به او گفت «خیلی دلم می‌خواهد کاری برای شرکت بکنم، ولی نمی‌دانم چرا هر روز اشکالی جدید پیدا می‌شود.»

در این ملاقات‌ها اطلاعات زیادی به دست آورد، که موجب شد تحولی در دید، نحوه کار و رفتار وی پدید آید.

از جمله مطالبی که مشاور به آقای پیشرو می‌گفت این بود که «در کشورهای پیشرفته (از لحاظ صنعتی) افراد را از پشت میز مدرسه یا دانشکده یک راست به پشت میز اداره و یا ماشین‌های کارخانه نمی‌برند. در آن جاها هر کارمندی که استخدام می‌شود، قبل از شروع کار به صورت عملی، باید در دوره‌هایی شرکت کند. در برخی از کشورها این دوره‌ها یکسال طول می‌کشد. کسانی که داوطلب استخدام در سازمانهای دولتی هستند پس از موفقیت در امتحانات این دوره استخدام می‌شوند. در این دوره‌ها مطالبی از قبیل هدف‌های جامعه و دولت، قانون اساسی کشور، ارگان‌های

کارمندی در این موسسه انجام خواهد داد، حتی اگر شغل به اصطلاح مهمی هم نداشته باشد، در بالا بردن سطح رفاهی جامعه خودش نقشی خواهد داشت. مشاور به طور مثال می‌گفت، حتی یک متصدی آبدارخانه باید بداند چرا باید به کارکنان جای بدهد. این کار او چه تاثیری در رسیدن به هدف‌های جامعه دارد؟ مطالبی که در این دوره‌ها تدریس می‌شود طرز فکر یا نگرش خاصی نسبت به کار و کار کردن در آن موسسه یا وزارتخانه در فرد ایجاد می‌کند که به آن نگرش مثبت می‌گویند. کوشش می‌کنند طرز فکرهای غلطی از قبیل این‌که کارمال بولدوزره، از دویدن زیاد فقط کفش پاره میشه، و یا چو فردا شود فکر فردا کنیم و غیره که در ذهن و یا بهتر بگویم در فرهنگ او وجود دارد، از بین برود و با دیدی مثبت و واقع‌بینانه کار یا خدمت خود را شروع کند.

این نگرش نسبت به شغل نوعی غرور شغلی در فرد ایجاد می‌کند. به شغلش، هر چند به عقیده غلط عده‌ای، سطحش «پائین» باشد، افتخار می‌کند. این نوع اعتقاد دلگرمی بیشتری در او به وجود می‌آورد. آقای مشاور معتقد بود که اکثریت کارمندان در ابتدای کار یا خدمتشان علاقه زیادی به کار خوب کردن دارند، ولی بعضی از مدیران می‌توانند این علاقه را در آنان حفظ و بیشتر کنند و برخی نمی‌توانند.



نیروهای آنها به خوبی استفاده کند. پس لازم است روش اداره کردن آنها را نیز بدانند. بدین لحاظ است که در مدیریت امروز، آموزش برای کارکنان و مدیران در تمام طول مدت عمر استخدامی آنها کاری واجب تشخیص داده شده است. لذا می‌توان گفت یکی از علل مهم بروز مشکلات، بی‌اطلاعی سرپرستان و مدیران از اصول و روش‌های نوین مدیریت است.

مشاور در ادامه سخنان خود می‌گفت، «به نظر می‌رسد مدیریت شرکت به دلایلی که بر من نامعلوم است، شاید مثلاً خالی بودن یک پست حساس و ضرورت گذاشتن فردی در راس آن، و یا شاید نداشتن آگاهی به مطالبی که برایتان توضیح دادم، در بسو ورود شما به خدمت، اطلاعات لازم را در اختیار شما نگذاشته است. به همین دلیل شما در دوران کار کارشناسی خیلی احساس موفقیت نمی‌کردید. حتی اگر آموزش‌هایی که قبلاً نام بردم در مورد شما اجرا می‌شد، نیز نمی‌بایستی شما را به حال خود رها می‌کردند. می‌بایستی دائماً شما را با آخرین پیشرفت‌هایی که در روش‌های کار و دستگاهها (تکنولوژی) به دست آمده است، آشنا می‌کردند. در جامع‌هایی که موضوع قیمت تمام شده کالاها یا خدمات برای شرکت‌ها حیاتی است، مدیران خیلی به این موضوع، یعنی آموزش خود و کارکنان و کارگران اهمیت می‌دهند. آنها برای هر فرد تازه‌وارد به موسسه یک مسیر شغلی ترسیم می‌کنند. در این مسیر مشخص می‌شود که این فرد چه مدتی باید در اولین سمت خود توقف و خدمت کند، چه معلوماتی را از طریق

می‌شود، به خوبی انجام دهد و همه استعدادهای فکری و جسمی خود را بی دریغ در خدمت سازمانی که در آن

کار می‌کند، به کار گیرد. براین باور بود که آموزش‌هایی که قبلاً در باره آن صحبت شد، این آمادگی را در افرادی که شرایط تخصصی لازم و علاقمندی اصولی به کار مورد نظرشان داشته باشند، ایجاد می‌کند. مشاور همچنین می‌گفت، «در هر یک از ما نیروهایی نهفته است که شاید خودمادم از آنها بی‌خبریم. وظیفه مدیریت شناخت این نیروها، پرورش آنها از طریق آموزش و فراهم آوردن شرایطی (روانی و فیزیکی) است که فرد با اشتیاق و آگاهی کامل به انجام وظایف شغلی خود بپردازد. شرکتها و موسسات فقط به کمک کارروتن (عادی و روزمره) کارکنانشان به جایی نمی‌رسند. خلاقیت فرد کارکنان و مدیران است که شرکتها را به درجات عالی می‌رساند. بدون یاد دادن بهترین روش‌ها، کار را به فرد واگذار کردن بدین می‌ماند که شخصی را بدون آگاه کردن او از فواید شنا، یاد دادن فن شنا، و هشدار دادن او نسبت به خطرات این کار در استخری رها کنیم. چه بسا به علت خاطره ناخوشایندی که از این اولین تجربه ناموفق در ذهنش می‌ماند، دیگر هرگز تمایلی به شنا کردن نداشته باشد. «به نظر او امروزه این روش و نظریه قدیمی که براساس آن، متخصص‌ترین کارکنان یا کارگران هر واحد بالقوه بهترین افراد برای سرپرستی آن واحد هستند، دیگر درست نیست. سرپرست علاوه بر کار فنی، عده‌ای از افراد را نیز باید اداره کنند. مسئول است از

از سوی دیگر، قبل از شروع کار و پس از شروع آن نیز آموزش فنی مربوط به کار توسط مربیان و سرپرستان مستقیم و یا کارمندان دارای سابقه و تخصص بیشتر (به عنوان مربی) اجرا می‌شود و تمام فوت و فن‌ها و ریزه‌کاری‌های کار توسط مربیان و سرپرستان مزبور برای کارمند تازه‌وارد تشریح می‌شود. بدین ترتیب حالا، کارمندی داریم که اولاً می‌داند برای چه کاری می‌کند و می‌داند چطور کار کند. به عبارت دیگر هم می‌خواهد کار کند و هم می‌تواند. حالا شروع به کار می‌کند. با حمایت و نظارت سرپرست دلسوز، کارش توأم با موفقیت خواهد بود. این موفقیت‌های اولیه نقش بسیار مهمی در ساختن (پرورش) یک کارمند دارد. هر موفقیت، انرژی بیشتری برای کار بعدی و موفقیت بعدی ایجاد می‌کند. اعتماد به نفس او را افزایش می‌دهد، و اعتماد به نفس بیشتر و احساس مفید بودن او را به انجام کارهای مهم‌تر و جدید تشویق می‌کند. از آن گذشته چون هر موفقیتی پاداشی (مالی یا غیرمالی) به دنبال دارد، باز هم بیشتر او را به کار ترغیب می‌کند».

مشاور در ادامه سخنان خود می‌گفت «در هر موسسه کارکنان گران‌بهارترین سرمایه‌اند. نیروی انسانی خیلی بیشتر از آن حدی که به جریان تولید گذارده می‌شود، بازدهی دارد» و در این مورد به مخترعینی اشاره می‌کرد که سال‌ها از مرگ آنها می‌گذرد، ولی اختراع آنها هنوز بازدهی دارد. مشاور برای روشن‌تر شدن موضوع می‌گفت، «اگر شما یک تن از یک یا چند ماده خام وارد یک کارخانه کنید، حداکثر (در صورتی که فرض کنیم هیچ ضایعات نداشته باشیم) یک تن محصول به دست خواهد آمد یعنی:

یک واحد ماده خام = a

یک واحد محصول = b

تعداد نامحدود = n

یک واحد نیروی انسانی = p

۱a — ۱b

۲a — ۲b

na — nb

در صورتی که این فرمول در مورد نیروی انسانی همیشه صادق نیست و افراد به علت دارا بودن قدرت مغزی و خلاقیت می‌توانند بازدهی نامحدود داشته باشند، یعنی ممکن است معادله به این صورت باشد.

nb — ۱b — ۱p

nb — ۲b — ۲p

با این توضیحات مشاور معتقد بود که باتوجه به اهمیت و ارزش نیروی انسانی، وظیفه مدیریت یک سازمان این است که رویه‌ای را به کارگیرد که از فرد فرد این نیروها همانند تمام ذرات و ملکول‌های مواد برای رسیدن به هدف سازمان استفاده کند. این امر میسر نمی‌شود مگر آنکه فرد بخواهد و بتواند کاری که به وی واگذار

شرکت در دوره‌ها و یا با کمک سرپرست باید فرا گیرد، کارهایش را باید با چه مهارتی انجام دهد (استاندارد کارش چگونه باید باشد)، تا بتواند به سمت بالاتر ارتقاء یابد. به عبارت دیگر نردبان ترقی و شرایط و لوازم بالا رفتن از آن را قبلاً برای او تصویر می‌کنند. در این مورد او به عنوان مثال به مقررات مورد عمل ارتش‌ها اشاره می‌کند که براساس آن فردی که می‌خواهد به این حرفه بپردازد، ابتدا باید دوره آموزشی مربوط (گروه‌بانی یا افسری) را با موفقیت طی کند. این فرد می‌داند که اگر استعدادهای کافی داشته باشد می‌تواند به بالاترین درجات نظامی نیز برسد. نظام استخدامی ارتش این امکان را به صورت مسیر شغلی یا کار راه برای وی ترسیم می‌کند، بدین ترتیب که پس از ورود به خدمت چندسال در درجه فرضاً ستوان دومی خدمت می‌کند و طی این مدت آموزش‌های لازم به او داده می‌شود، از طریق تجربه نیز مهارتی کسب می‌کند. سپس کار او مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد و در صورتی که نتیجه آزمون دوره‌ها و همچنین نتیجه ارزشیابی کار او رضایتبخش بود، به درجه بالاتر ارتقاء می‌یابد. همین روش در درجه بالاتر نیز به کار می‌رود و این آموزش‌ها همچنان ادامه دارد. می‌گفت: «در شرکت‌های بزرگ پیشرفته هم از همین روش استفاده می‌کنند و هیچ فرصتی را برای آموزش نکات جدید به کارکنان از دست نمی‌دهند. آنها اعتقاد دارند که هزینه‌های که برای آموزش کارکنان صرف می‌کنند هزینه‌های سرمایه‌ای است. به عبارت دیگر نوعی سرمایه‌گذاری جدید است، عیناً مثل این که روی ماشین موجود در یک کارخانه قسمتی را اضافه کنیم و ظرفیت ماشین را افزایش دهیم. شخص آموزش‌دیده دارای ظرفیت کاری بیشتری می‌شود، و در صورت وجود شرایط مناسب و وجود مقررات و روش‌های مناسب برای ترغیب و تشویق وی، بازدهی بیشتری خواهد داشت. لازم می‌دانم یادآوری کنم که در کشورهای صنعتی اگر یک شرکت نتواند قیمت تمام‌شده کالاهايش را پائین نگهدارد،

ورشکست می‌شود. همان‌طور که قبلاً نیز گفتم، برای پائین نگهداشتن آن باید از تمام منابع از جمله مواد و نیروی انسانی حداکثر استفاده به عمل آید. آموزش مداوم همه افراد نیروی انسانی یکی از وسائل موثر کاهش قیمت تمام شده، افزایش رضایت و ایجاد روحیه مثبت در کارکنان است. ناگفته نماند، در مثالی که در مورد ارتش آوردم، در درجات پائین‌تر آموزش‌ها بیشتر تخصصی و کمتر مدیریت است. مثلاً افسران رده یا صنف توپخانه یا زرهی هر گاه وسیله یا روش جدیدی وارد خدمت ارتش می‌شود، باید طرز کار با آن را فراگیرند. در درجات بالاتر آموزش مدیریت (ستادی) اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، چرا که بیشتر وقت افسران درجات بالا صرف برنامه‌ریزی، سازمان‌دادن، رهبری و هدایت افراد و یا به‌طور کلی اداره امور افراد

می‌شود. در موسسات غیرنظامی هم از همین سیاست در آموزش کارکنان پیروی می‌شود. آقای پیشرو معتقد بود که مسائل ارتش با واحدهای غیرنظامی تفاوت دارد، بنابراین دلیلی وجود ندارد که در واحدهای تولیدی یا خدماتی هم از همین شیوه استفاده شود. ولی مشاور ضمن توضیحاتی که در ارتباط با مشکلات آقای پیشرو در پست سرپرستی وی می‌داد، برای او روشن کرد که قسمتی از مشکلات مزبور مربوط به عدم اطلاع آقای پیشرو از علم مدیریت و قسمت دیگر مربوط به عدم اطلاع کارکنان او از دانستنی‌های لازم در بدو ورود به خدمت و بالاخره قسمتی نیز مربوط به کم‌اطلاعی تخصصی خود وی و کارکنانش بوده است. مشاور ضمناً توضیح داد که البته همه مشکلات ناشی از ضعف آموزشی نبوده و عوامل دیگری نیز موجب بروز اشکال می‌شود. ولی معتقد بود که ندانم‌کاری‌ها به هر حال به نوعی با این ضعف مربوط می‌شود.

آقای پیشرو، که به نظر می‌رسید کم‌کم با نظرات مشاور موافق می‌شود، پرسید، «اگر آموزش کارکنان و مدیران این قدر اهمیت دارد، پس چطور است که بعضی موسسات با وجود آنکه توجهی به این موضوع ندارند، به موجودیت خود ادامه داده و سودآور هم هستند. به‌طور مثال، دوستی دارم که در یک کارخانه کاشی‌سازی کار می‌کند. به‌طوری که می‌گویند صاحب آن که در عین حال رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل آن نیز هست، فقط گواهینامه ششم ابتدایی (در نظام آموزشی سابق) دارد و هیچ یک از کارکنانش هم تا کنون در دوره‌های آموزشی مخصوص کارکنان شرکت نکرده‌اند. باوجود این شرکت سود می‌دهد. شما این موضوع را چگونه توجیه می‌کنید؟» مشاور در پاسخ گفت، «قبل از اینکه پاسخ شما را بدهم سؤالی مطرح می‌کنم. فرض کنیم قیمت فروش کاشی‌های این شرکت دانه‌ای ۵۰ ریال باشد و کاشی خارجی دانه‌ای ۱۰۰ ریال تمام



شود. شما (حتی اگر تفاوت قیمت را به زحمت بتوانید بپردازید) برای پوشش دیوارهای آشپزخانه و حمام منزل خود کدام یک را ترجیح می‌دهید؟» آقای پیشرو صادقانه پاسخ داد «نوع دوم را. حتی اگر پرداخت مابالافتاوت برایم دشوار باشد. ولی مشکل آن است که این قبیل کاشی‌ها یا وارد نمی‌شوند و یا حقوق گمرکی و سود بازرگانی آنها آن قدر زیاد است که همه مصرف‌کنندگان قدرت خرید آنها را ندارند.»

مشاور در ادامه صحبت‌های خود خاطر نشان کرد، «یکی از دلایل مهم برپا ماندن شرکت مورد بحث و سودآوری آن در همین نکته نهفته است. تعداد شرکت‌های مشابه زیاد نیست و لذا شرکت مزبور با رقابت (کارخانه‌های داخلی و یا خارجی) مواجه نیست. به‌عبارت دیگر مصرف‌کنندگان کاشی انتخاب دیگری به جز خرید یکی از انواع همین کاشی را که دارای کیفیت و مرغوبیت چندان خوبی نیستند، ندارند. لذا به این دلیل و دلایل دیگری از قبیل نبودن کنترل بر کار تولیدکنندگان و مشخص نبودن حد مطلوب مرغوبیت (استاندارد) کاشی و یا کمی انتظارات مصرف‌کنندگان و غیره این شرکت می‌تواند، در بازار بی‌رقیب یا کهرقیب، کار خود را ادامه دهد. ولی اگر محصولات مرغوب‌تر سایر تولیدکنندگان داخلی و یا خارجی با قیمت‌های مناسب‌تر وارد بازار مصرف شد، آنگاه چه خواهد کرد؟ آیا باز هم خواهد توانست سودآور باشد؟» و بالاخره مشاور به عنوان آخرین کلام اظهار داشت «آقای پیشرو شما به خوبی می‌دانید همراه با لوازم خانگی از قبیل ماشین‌های لباس‌شویی، رادیو، آمیوه‌گیری و چرخ گوشت و غیره یک نشریه یا بروشور نیز به خریداران می‌دهند. در این بروشور طریقه استفاده کردن از وسائل مزبور، نکاتی که باید برای پرهیز از خطر رعایت کرد، و همچنین دستورالعمل نصب، نگهداری و تعمیرات آن‌ها را برای خریداران توضیح می‌دهند. حتی اگر خریدار این دستگاه‌ها متخصص در برق یا الکترونیک باشد، لازم می‌داند قبل از نصب دستگاهها و استفاده از آنها این دستورالعمل را مطالعه کند. بنابراین نباید تردیدی وجود داشته باشد که برای انجام وظایف مربوط به هر شغل آموزش خاصی لازم است.

حال اگر با صحبت‌هایی که کردم با من هم‌عقیده شده‌اید، ترتیبی می‌دهم که با آقای آگاه، که کارشناس آموزش کارکنان و در ضمن مدرس این رشته هستند، آشنا شوید، ایشان در مورد ضرورت آموزش، انواع برنامه‌های آموزشی، روش‌های بررسی نیازهای آموزشی کارکنان، برنامه‌ریزی و ارزشیابی دوره‌های آموزشی و بسیاری موارد دیگر صحبت خواهند کرد. «ضمناً در صورتی که تمایل داشته باشید، می‌توانید در دوره‌های آموزشی دیگری که برای سرپرستان و مدیران طراحی شده‌اند، شرکت کنید. یقین دارم پس از طی این دوره‌ها، روش سرپرستی شما بسیار بهتر و مشکلات شما کمتر خواهد شد.» □