

مقوله‌ای در مورد چگونگی تعیین
نیازهای آموزشی کارکنان

ماجرای مهندس پیشرو

از: کهزاد آذرهوش قسمت سوم



آقای پیشرو به کلاس می‌رود

۱۲- کارهای متفرقه‌ای که توسط رئیس به من ارجاع می‌شود انجام می‌دهم.
۱۳- هم‌راه گزارشی از فعالیتهای واحد خود برای رئیس تهیه می‌کنم.
آقای آگاه پس از دیدن این فهرست گفت: «حالا شد یک چیزی! باخواندن این فهرست تقریباً می‌شود فهمید که شما چه می‌کنید. ولی من معتقدم که شما کارهای دیگری نیز انجام می‌دهید. مثلاً شما اطلاعات زیادی در موارد مختلف مرتبط با کار واحد خود از محیط خود (رئیس خود، همکاران، ...) می‌گیرید، و برخی از این اطلاعات را میان همه یا برخی از کارکنان خود توزیع می‌کنید. همچنین همان‌طور که خودتان نیز گفته‌اید اطلاعات مربوط به کار واحد خود یا کارکنان خود را به رئیس خود یا روسای بالاتر گزارش می‌کنید. در جلساتی که با شرکت همقطاران خود یا دیگران تشکیل می‌شود، به نمایندگی از طرف واحد خود شرکت می‌کنید. بدین ترتیب وقت نسبتاً زیادی برای «ارتباطات» مصرف می‌کنید. ضمناً کارهایی هم که هست که باید بکنید ولی به عللی که جای توضیحش اینجا نیست فعلاً انجام نمی‌دهید.» آقای پیشرو که توجهش به این نکته جلب شده بود پرسید، «ممکن است بپرسم چه کارهایی آقای آگاه؟» آقای آگاه گفت «بله، از جمله کارهایی که باید انجام دهید آموزش کارکنان است. سرپرست نقش معلم برای کارکنانش را هم دارد. نباید همواره آنها را وادار که روشهای جدید کار را یاد بگیرند. کتابهایی

آنها بدهد تا بخوانند و در صورتی که مشکلی در فهم مطالب دارند، با او در میان گذارند، تا

کارهایی که انجام می‌شود خاطر نشان شود» لذا از آقای پیشرو خواست در مدتی که وی با مشاور صحبت می‌کند کارهای خود را یادداشت کند. آقای پیشرو پس از مدتی فکر کردن کارهای خود را به ترتیب زیر یادداشت کرد:
۱- نامه‌های واحد محل خدمت را امضا می‌کنم.
۲- برنامه کار روزانه کارکنان را تنظیم کرده و به آنها ابلاغ می‌کنم، یا بهتر بگویم کارها را میان آنها تقسیم می‌کنم.
۳- هر وقت کارکنان سشوالی راجع به کارشان داشته باشند آنها را راهنمایی می‌کنم، و در حل مشکل به آنها کمک می‌کنم.
۴- بعضی وقت‌ها که کارکنان بساهم روی موضوعی اختلاف دارند مداخله کرده، و سعی می‌کنم اختلافات آنها را حل کنم.
۵- دستوراتی که رئیس در ارتباط با کار واحد (محل خدمت) می‌دهد به کارکنان ابلاغ می‌کنم.
۶- در مورد مرخصی کارکنان یا خروج زودتر آنان از اداره تصمیم‌گیری می‌کنم.
۷- به تلفن‌ها جواب می‌دهم.
۸- اگر قرار باشد پاداشی به کارکنان داده شود، در مورد چگونگی تقسیم آن میان کارکنان تصمیم‌گیری می‌کنم.
۹- بر اساس مقررات، کار کارکنان را هر شش ماه یک بار ارزشیابی می‌کنم.
۱۰- کار کارکنان و رفت و آمد آنها را کنترل می‌کنم.
۱۱- در صورتی که لازم باشد کار در خارج از محل اداره (شهرستانها) انجام شود افرادی را انتخاب می‌کنم و پیش‌نویس حکم ماموریت آنها را پاراف می‌کنم.

همانطور که قبلاً گفتیم قرار شد آقای مشاور، مهندس پیشرو را با آقای آگاه آشنا کند. یکی از روزها آقای مهندس پیشرو به اتفاق مشاور به دیدار آقای آگاه، که در یکی از موسسات دست اندر کار آموزش کارکنان و مدیران فعالیت می‌کند، رفتند. آقای آگاه به سمت مشاور و استاد در آن موسسه کار می‌کرد. مشاور پس از معرفی آقای پیشرو از او خواست که اطلاعاتی در مورد آموزش کارکنان در اختیار آقای پیشرو قرار دهد، و در صورت لزوم ترتیبی دهد که آقای پیشرو در یکی از دوره‌های آموزشی آن موسسه شرکت کند. آقای آگاه معتقد بود که قبل از این که دوره‌ای برای آقای پیشرو توصیه کند، لازم است بداند آقای پیشرو به عنوان سرپرست دقیقاً چه می‌کند، تا بتواند مناسب‌ترین دوره را برای وی در نظر بگیرد. آقای پیشرو سؤال کرد، «ایا نمی‌شود در یکی از دوره‌های موجود شرکت کنم؟» آقای آگاه در پاسخ گفت: «آموزش مانند ابزاری همه کاره نیست که هر کس بتواند آن را در همه جا به کار برد، بلکه ابزاری است دقیق که باید برای کار بخصوص طراحی و تنظیم شود. بنابراین قبل از هر چیزی باید به طور مشخص بدانم شما چه می‌کنید؟ بنابراین به من بفرمائید در سمت سرپرستی چه نوع کارهایی انجام می‌دهید؟ آقای پیشرو دقیقاً نمی‌دانست در پاسخ این سؤال چه بگوید، چون تا آن موقع به فکرش نرسیده بود که واقعاً در سمت سرپرستی چه می‌کند. لذا پاسخ داد «من عده‌ای از کارکنان را سرپرستی و یا به عبارت دیگر آنها را اداره می‌کنم.» ولی آقای آگاه گفت: «این جمله خیلی روشن نیست و لازم است توضیح بیشتری داده شود. بهتر است با فکر کافی، یک به یک

خود (سرپرست) یا فرد مطلع دیگری رفع مشکل کند. یکی از قسمتهای مهم «اداره کردن» یا مدیریت هدایت ورهبری کردن، و یاددادن چگونگی انجام کار به کارکنان است. اگر قرار شد کار تولید که شما آنرا سرپرستی می کنید، باروش پیشرفته تری انجام شود، این شما هستید که باید این روش را به کارکنانتان تعلیم دهید. شما به عنوان سرپرست باید دائماً در فکر این باشید که کارها را ساده تر کنید، و برای این کار باید روشهای کار واحد خود را مورد مطالعه قرار دهید. «آقای پیشرو در این مورد توضیح بیشتری می خواست، ولی آقای آگاه گفت که توضیح بیشتر در ضمن دوره آموزشی داده خواهد شد.

آقای آگاه در ادامه صحبت خود گفت، مهمترین کاری که از شما انتظار می رود انگیزش کارکنان یعنی ایجاد محرک و مشوقی برای بهتر و بیشتر کار کردن است. ضمناً موضوع دیگری که این روزها به وظایف سرپرستان و مدیران اضافه شده این است که سرپرستان و مدیران باید تغییرات مطلوبی در روشهای واحد خود، دانش، مهارت، نگرش و رفتار کارکنان خود و بالاخره در حجم و نوع کار واحد... ایجاد کنند. برخی از صاحب نظران مدیریت جدید سرپرست یا مدیر را به عنوان «عامل تسغیر» که به زبان انگلیسی Change agent گفته می شود، می شناسند. مفهوم این جمله این است که واحدی که شما امروز تحویل گرفتید و سه سال بعد به دیگری تحویل می دهید باید تفاوت چشمگیری باهم داشته باشند. آقای پیشرو در این مورد نیز سئوالی داشت که قرار شد در خلال دوره آموزشی، وهنگامی که آقای آگاه این موضوع را مورد بحث قرار می دهد، بپرسد.

آقای آگاه ادامه داد، «از کارهای دیگری که ممکن است سرپرستان انجام ندهند و یا انجام آن به عهده شخص، واحد یا اداره دیگری باشد، ایجاد شرایط مناسب کار و ایمنی کارکنان است. علاوه بر این ها در بعضی موسسات، بخصوص در شرکت های بزرگ، سرپرستان در انتخاب کارمند و یا کارگر جدید برای واحد خودشان مشارکت دارند. با آنها مصاحبه می کنند، و در صورت لزوم آنها را عملاً مورد آزمایش قرار می دهند.» آقای آگاه سپس اظهار داشت، «تا به حال من با اکثریت داوطلبان شرکت در دوره سرپرستی مصاحبه کرده و وظایفی را که معتقدند انجام می دهند، یادداشت و بررسی کرده ام. کارهایی که شما ذکر کردید کم و بیش با آن چه دیگران ذکر کرده اند شباهت دارد، بنابراین در یک هفته ای که تا تاریخ شروع دوره آموزشی فرصت دارم، خلاصه ای از همه کارهایی که شما و دیگر داوطلبان یادداشت کرده اید، در می آورم، یا به عبارت بهتر کارهای کم و بیش مشابه را زیر یک عنوان بزرگ طبقه بندی می کنم. به این ترتیب به جای ۱۱ یا ۱۲ کسار

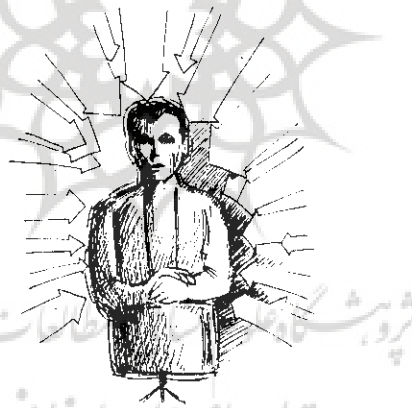
۳ یا ۴ وظیفه عمده به وجود خواهد آمد. من این فهرست طبقه بندی شده وظایف را در اولین جلسه

کلاس باهمه شرکت کنندگان مطرح می کنم و پس از آنکه همه شما و من روی آن توافق کردیم، آنگاه می پردازیم به اینکه شخصی که باید این کارها را بکند باید چه شرایط و خصوصیات داشته باشد تا آن کارها و یا وظایف را با سرعت و دقتی (مهارتی) که از او انتظار می رود انجام دهد. می دانید موضوع فقط این نیست که شخص بتواند کاری را انجام دهد، بلکه باید آن را سریع و دقیق هم انجام دهد. بنابراین برنامه دوره آموزشی، باید باتوجه به سه عامل زیر طراحی و اجرا شود:

الف- کارهایی که داوطلبان در سمت سرپرستی انجام می دهند که به آن وظایف هم می گویند.

ب- میزان سرعت و کیفیتی که انتظار می رود در کار داشته باشند. به این عامل مهارت هم گفته می شود.

پ- شرایطی که باید شخص دارا باشد تا بتواند آن وظایف را با سرعت و کیفیت مورد انتظار انجام دهد. این خصوصیات در شغل های گوناگون متفاوت اند، لکن به طور کلی می توان آنها را به شرایط جسمی و روانی، تحصیلی و تجربی تقسیم کرد. به این خصوصیات شرایط احراز شغل هم می گویند. منظور از شرایط یا خصوصیات جسمی و وضعیت بدنی شخص از لحاظ سلامت و قدرت جسمانی است. این شرایط برای همه مشاغل یکسان



نیستند، برای انجام بعضی کارها باید بدن از هر لحاظ سالم و قوی باشد. مثلاً کسی که باید ضمن کارش اجسام سنگینی را جابه جا کند باید بدنی از هر حیث سالم و بنیامی قوی داشته باشد، در صورتی که این شرایط برای کسی که کار کم تحرک انجام می دهد به این صورت ضروری نیستند. به عنوان مثال می توان به افراد معلولی اشاره کرد که در بیشتر موسسات به کار مشغولند و کار خود را نیز خوب انجام می دهند. منظور از شرایط روانی ویژگیهای خلقی افراد است. مثلاً حوصله داشتن، خوش برخورد بودن، مسئولیت پذیر بودن و از این قبیل. به طور مثال یک نفر که می خواهد آموزگار دبستان بشود باید حوصله اش زیاد باشد و یک نفر که مایل است خلبان شود باید طوری بر اعصاب خود مسلط باشد که در مواقع اضطراری دست پاچه نشده، و یا

به اصطلاح خودش را نیازد. به همین ترتیب برای هر شغلی به تناسب نوع وظایفی که شاغل آن انجام می دهد، شرایط و خصوصیات روانی و ویژه ای مورد نیاز است.

منظور از شرایط تحصیلی، رشته و درجه تحصیلاتی است که افراد در موسسات آموزشی عمومی (دبیرستانها، هنرستانها و دانشکده ها) طی می کنند. مثلاً یکی از این شرایط تحصیلی ممکن است دارا بودن درجه لیسانس یا فوق لیسانس در رشته مهندسی شیمی باشد. گذراندن یک دوره کوتا مدت آموزشی نیز ممکن است قید شود. شرایط تجربی هم به مدت زمانی اشاره می کند که فرد در حال انجام دادن کارهای مربوط به یک شغل (مثلاً نجاری، جوشکاری، طراحی شبکه های برق...) بوده است.

آقای پیشرو یادش افتاد که ضمن صحبت با آقای مشاور، در این مورد صحبت شده است. آقای آگاه از سخنان خود چنین نتیجه گیری کرد که «خوب به این ترتیب ماقبل از طراحی یک دوره آموزشی و تعیین درسهائی که باید در این دوره ها تدریس شود باید بدانیم که:

شاغل یک شغل بخصوص چه کارهایی باید انجام دهد، این کارها را باید با چه حدی از مهارت انجام دهد و چه شرایط یا خصوصیات باید داشته باشد که ما به طور خلاصه به اینها «بایدها» می گوئیم.

چیز دیگری که باید بدانیم این است که نوع کارهایی را که شاغلان عملاً انجام می دهند و چگونگی انجام آن کارها (مهارت شاغل) مشخص شود. اینها را به طور خلاصه «هست ها» می نامیم. بعد از روشن شدن «هست ها» باید آن ها را با «بایدها» مقایسه کنیم. هر قدر هست ها از بایدها کمتر باشد، همان قدر (احتمالاً) نیاز به آموختن وجود دارد. این را در اصطلاح مدیریت «نیاز آموزشی فرد» می نامیم. حالا موقعی است که باید ببینیم چه مطالبی را فرد باید یاد بگیرد تا بتواند این کسری ها را جبران کند. در اینجا بد نیست مثالی برای شما بزنم: یک ماشین نویس را در نظر بگیرید. او باید نامه یا گزارشهایی به فارسی یا زبان خارجی تایپ کند، اما چند نامه در روز؟ و با چه کیفیتی؟ مثلاً اگر در روز فقط بتواند دونه ای یک صفحه ای آن هم نه بدون اشتباه (در فرم بندی و یا املا نامه ها) تایپ کند مورد قبول است؟ طبیعتاً نه. بنابراین برای کار او حد مهارتی هم تعیین کرده اند. مثلاً گفته اند یک ماشین نویس مورد قبول کسی است که در هر دقیقه بتواند حداقل ۱۶۰ حرف یا عدد یا نشانه فارسی و ۲۰۰ ضربه لاین را با دقتی معادل ۸۰٪ تایپ کند. ملاحظه کنید، کاری که انجام می دهد خواندن نامه ها یا گوش دادن به موارد ضبط شده، تایپ آن چه خوانده یا شنیده، و مقابله آنچه تایپ شده بامتن پیش نویس و بالاخره غلط گیری آنها است، که اینها را «وظایف» می نامیم. میزان سرعت و دقتی که باید داشته باشد، «حد مهارت» لازم را تعیین می کنند.

بقیه در صفحه ۶۳

مدیریت خود گامه جاده سازمان‌های غیررسمی را هموار می‌کند

* مدیران همواره سازمان‌های غیررسمی را یک پدیده منفی تلقی کرده و به محض مشاهده آثارش سعی در ویران کردن آن می‌کنند.

مدیریت بی‌کفایت و گروه‌بندی

نیبود قابلیت و مهارت‌های لازم در مدیران به عنوان یکی از علل شکل‌گیری سازمان‌های غیررسمی تلقی می‌شود. برخی مدیران سبک قابل تشخیص ندارند و به عبارت دیگر افراد را سرکار می‌گذارند و به آنها کاری ندارند به همین علت سازمان می‌تواند به راه‌های مختلف کشیده شود. وقتی در سازمان مدیریت یک سرگردن از نظر رهبری و تخصص از دیگران بالاتر نیست. چون این ویژگی‌ها در مدیریت دیده نمی‌شود، آدم‌های مختلف به صورت‌های گوناگون سازمان‌های غیررسمی را بوجود می‌آورند. گروهی که عمری کار کرده و سیستم را حاصل کار خود می‌دانند، وقتی می‌بینند مدیریت به اهداف تحقق نمی‌بخشد، باهم توافق کرده تشکیل سازمان غیررسمی می‌دهند تا کشتی سازمان را به هدف برسانند. این افراد تلاش می‌کنند سیستم را به جایی برسانند که برای آن سرمایه‌گذاری کرده‌اند در حقیقت گروه متخصصان به جای مدیر، مدیریت می‌کنند. در واقع خلا مدیریت بی‌هدف را عده‌ای پر می‌کنند.

وقتی مدیریت توانایی ندارد عده‌ای نفع طلب نیز پیدا می‌شوند و زمینه سوءاستفاده‌ها بوجود می‌آید. ممکن است باند‌های سیاسی-اقتصادی در سازمان پیدا شود که وجود آنها در درجه اول ناشی از بی‌کفایتی مدیرانست چون این باندها از نظر نگرش به شکل اقتصادی البته از نوع ماکیاولیستی به جریان می‌نگرند، باند‌های ارتش‌ها و یادادن مدارک جعلی را درست می‌کنند که وجود اینها از اعمال مدیریت ناشی می‌شود.

گردهمایی برای قدرت

خیلی وقت‌ها افراد برای کسب قدرت دور هم جمع می‌شوند. قدرت الزاماً برای استفاده نیست. در خیلی مواقع استفاده از قدرت مساوی با از دست دادن آن است. در بیشتر موارد مدیریت تا وقتی از قدرتی استفاده نکرده تأثیر نفوذ آن بقیه در صفحه ۶۴

دورهم جمع شوند. آدم‌های مختلف جهان‌بینی و نگرش‌های گوناگون نسبت به پدیده‌های مختلف دارند ممکن است در یک سازمان عده‌ای که فکرمادی دارند، به هم نزدیک شوند. همچنین عده‌ای وجود دارند که فکرتخصصی داشته و احساس می‌کنند سازمان باید حفظ شود و یا عقیده خاصی نسبت به حرکت سازمان دارند، احتمال اینکه این افراد دورهم جمع شوند و تشکلی بالاتر از سازمان بوجود آورند زیاد است.

بنابراین خود مدیریت در بوجود آوردن سازمان‌های غیررسمی مؤثر است.

مدیریت خود گامه در خیلی مواقع خود زمینه بوجود آمدن سازمان‌های غیررسمی را ایجاد می‌کند. وقتی مدیری مستبدانه رفتار می‌کند و وجود دیگران را ندیده می‌گیرد، آدم‌ها برای نشان دادن وجود خود و برای اینکه نسبت به تصمیمات خود گامه مدیریت مصونیت پیدا کنند، زمینه تشکیل سازمان غیررسمی را بوجود می‌آورند.

مدیریت خود گامه بسزاست

سازمان غیررسمی

مدیریت‌های خود گامه طوری رفتار می‌کنند که آدم‌ها فکر می‌کنند بدون اراده در اختیار سیستم قرار گرفتارند و مورد استثمار قرار می‌گیرند. انسان‌ها برای اینکه این خلا عدم توجه را پر کنند خودشان دورهم جمع می‌شوند و روابط صمیمی و نزدیک باهم برقرار می‌کنند.

وقتی نیاز به تعلق، نیاز به گرویدن به گروه و نیاز به قدر و منزلت و شناخت را سیستم ندهد، افراد خودشان می‌توانند آنها را پیدا کنند. مدیران خود گامه زمینه‌های عدم تامين شغلی را فراهم می‌کنند و وقتی آدم‌ها احساس می‌کنند سیستم توجهی به آنها ندارد و تمام‌وقتی که به درد می‌خورند از آنها استفاده کرده و بعد به سادگی از آنها چشم می‌پوشد، راساً زمینه امنیت شغلی را برای خودشان بوجود می‌آورند و این به علت بی‌توجهی مدیریت نسبت به آتیه آنهاست.

سازمان‌های غیررسمی در درون سیستم رسمی بر اساس ناباوری‌ها، عدم کارایی مدیریت و مقابله با نادیده گرفتن نظرات و حقوق کارکنان به وجود می‌آید. کارکنان وقتی نسبت به آینده شغلی خود بیم داشته و مدیر را در حل مشکلات و اداره امور جاری ناتوان ببینند، خودشان دور هم گرد می‌آیند. در حقیقت تشکیل سازمان غیررسمی از نتایج عملکرد نامناسب مدیر است. از نظر سیستم رسمی، سازمان‌های غیررسمی پدیده‌های منفی تلقی می‌شود. پدیده‌ای که به نظر می‌رسد فرا راه اعمال مدیریت قرار دارد. در این میان دیدگاهی معتقد به هدایت و جهت دادن به سازمان‌های غیررسمی در راستای اهداف سیستم رسمی است. «سازمان‌های غیررسمی، طرز برخورد و روش اداره آن» موضوع سخنرانی «دکتر سید محمد محمد میرکمالی» استاد دانشگاه تهران در جلسه سخنرانی ماهیانه انجمن مدیریت ایران بود. وی در سخنان خود چگونگی شکل‌گیری سازمان‌های غیررسمی و اهداف و انگیزه‌های افرادی که در اینگونه سازمان‌ها گرد هم می‌آیند را تشریح کرد.

سازمان غیررسمی و نگرش منفی

مدیران همواره سازمان‌های غیررسمی را یک پدیده منفی تلقی کرده و به محض مشاهده آثارش سعی در ویران کردن آن می‌کنند. «دکتر میرکمالی» در این مورد گفت: در گذشته‌های دور و نزدیک، مدیران نسبت به سازمان‌های غیررسمی نگرش منفی داشتند و آنها را مضر می‌دانستند و به محض مشاهده علائم آن را سرکوب می‌کردند. در حالیکه تجارب مدیران را توصیه به منتقم شمردن سازمان‌های غیررسمی و حتی استفاده از آنها می‌کند.

نگاهی به پیدایش سازمان غیررسمی

در یک سازمان ممکن است یک عده بخاطر نیازها و اعتقادات خودشان