

نقش مدیران در آموزش کارکنان

◆ علیرضا آق باشلو - زهرا نوده فراهانی
اداره برنامه ریزی و آموزش منابع انسانی

مقدمه

مدیران به دلیل حضور موثرشان در شرکت و کارخانه، عمدتاً می‌توانند نقش‌های برجسته‌ای در زمینه آموزش ایفا کنند. در این مقاله به برخی از این نقش‌ها اشاره می‌شود.

سرمایه‌گذاری در آموزش:

برای اینکه یک شرکت بتواند کارکنان ماهر را پرورش دهد نیاز به سرمایه‌گذاری بر روی آموزش کارکنان دارد که در این میان، نقش مدیر نقشی اساسی است. ممکن است بعضی استدلال کنند که به دلیل نقل و انتقال کارکنان چنانچه یک شرکت در این راه سرمایه‌گذاری کند این به سود شرکت‌های دیگر خواهد شد اما واقعیت آن است که اگر آن شرکت دارای محیط آموزشی مطلوبی باشد و عوامل انگیزش در آن رعایت شود در نهایت نقل و انتقال کارکنان به طور طبیعی کم خواهد شد و البته اگر شرکت نتواند با کارکنانش با مهربانی رفتار کند، آنها به هر حال شرکت را ترک خواهند کرد. «استان شی» مدیرعامل شرکت ACER در این زمینه می‌گوید: «من همیشه فکر می‌کنم که لازم نیست مدیران در مورد وفاداری کارکنان نسبت به شرکت سوال کنند. آنها فقط باید از خود بپرسند که چگونه می‌توان محیط مساعدی ایجاد کرد که کارکنان شرکت در آن بمانند و با جدیت کار کنند.»^(۱)

تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده: آموزش، هنگامی واقعا به ثمر می‌نشیند که مدیر، تلاش کند سازمان را به صورت سازمان یادگیرنده تبدیل کند. در

هر شرکت دنیایی از اندیشه‌های ارزشمند خوابیده است و تنها راه تبدیل آنها به یک امتیاز رقابتی، ایجاد تشنگی برای یافتن و به کار بستن آن اندیشه‌هاست. همچنین، باید دید در کجا اندیشه‌ای بهتر وجود دارد تا بتوان آن را یافت و از آن آموخت و آموخته تازه را به مورد اجرا گذاشت. به عبارت دیگر، مدیر باید شرایط را طوری فراهم سازد که کارکنان تشویق شوند هم از درون و هم از بیرون سازمان بیاموزند. «دیو مک‌هون» مدیر واحد روشنایی شرکت جنرال الکتریک می‌گوید: «فرهنگ یادگیری بخشی از طبیعت اندیشیدن در میان کارکنان جنرال الکتریک شده است. کارکنان در پی دستیابی به اندیشه‌های ناب به همه جا سر می‌زنند. از منابع درون سازمانی و بیرون سازمانی سود می‌جویند. آنان همواره خواهان آموختن هستند و شعارشان این است: «چگونه می‌توانم هر روز چیز تازه‌های بیاموزم.»^(۲)

توزیع اطلاعات:

مدیر باید شرایطی را به وجود آورد که افراد، اطلاعات خود را در اختیار دیگران قرار دهند. برای این منظور می‌توان پاداش‌هایی در نظر گرفت و افرادی را که اطلاعات خود را در اختیار دیگر همکاران قرار می‌دهند مورد تشویق قرار داد. در این مورد، «استیو کر» رییس مرکز پرورش جنرال الکتریک اظهار می‌دارد:

«تا یک دهه پیش، در جنرال الکتریک هر کس می‌کوشید تا اندیشه‌های خوب را برای خود نگه دارد. اما اکنون به گسترش و پخش اندیشه‌ها پاداش می‌دهیم و در

◆ آنان همواره
خواهان آموختن
هستند و
شعارشان این
است: «چگونه
می‌توانم هر روز
چیز تازه‌های
بیاموزم»

توسعه‌سازان



این راه موفق بوده‌ایم»^(۳)

استفاده از جلسات برای آموزش؛ جلسات گروهی،

یکی از ابزار مناسب برای گسترش دانش و تبادل آن با دیگران است. در این جلسات می‌توان هربار موضوع یا موضوعات جدیدی را مورد بحث قرار داد و افراد را به بحث و تبادل نظر پیرامون آن دعوت کرد. در این جلسات مدیر می‌تواند بسیاری از مطالب مورد نظر خود را به حاضران منتقل سازد و از این راه به‌طور غیرمستقیم به آموزش‌دهی بپردازد. البته دیگر شرکت‌کنندگان هم می‌توانند با طرح مباحث مختلف به غنای مطالب بیفزایند و یادگیری از همدیگر را توسعه دهند.

آموزش بدو خدمت:

هر فردی که در یک شرکت استخدام می‌شود در بدو ورود بسیاری از مسایل را نمی‌داند، لذا لازم است که در ابتدا مدتی را تحت آموزش باشد. مثلاً در شرکت برقی ماتسوشیتا، به‌طور معمول کارکنان به مدت چندماه در برنامه آموزش بدو خدمت شرکت می‌کنند و از آنها خواسته می‌شود که چند ماهی را در کارخانه و یا فروشگاه‌های خرده‌فروشی مشغول کار شوند تا بدین طریق از وضعیت تولید و نیازهای مشتریان آگاهی یابند.

ایجاد فضای مناسب برای بیان اندیشه‌ها:

چنانچه کارکنان در شرایطی کارکنند که بتوانند اندیشه‌های خود را مطرح سازند به شکوفایی اندیشه‌های آنان می‌انجامد. بهترین حالت آن است که یک مدیر درباره اندیشه‌هایی که از سوی زیردستانش به وی تسلیم می‌شود، نگرش مثبت داشته باشد. باید به آنها امکان داده شود تا بتوانند اندیشه‌هایی را که به ذهنشان می‌رسد به کار بندند. گرچه ممکن است برخی لغزش‌ها روی دهد ولی درصد کامیابی‌ها بسیار

افزون‌تر از زبان آنها خواهد بود.

در ترویج آموزش و رشد کارکنان، بسیار مهم است که مدیر اطمینان یابد آیا فضای محل کار چنان است که در آن کارکنانی به آسانی عقاید و نظرهای خود را بیان کنند. آیا روسا و سرپرستان به سخنان زیردستانشان گوش فرا می‌دهند و آیا در صورتی که اندیشه نو و موثری یافتند آن را به کار می‌بندند. این راه نیز روشی است برای پروراندن خردگروهی. گردآوردن دانش و آگاهی همگان به‌طور طبیعی دستیابی به نتایج بهتر و بزرگتر از آنچه را که مدیر به تنهایی می‌تواند به دست آورد ممکن می‌سازد.

آموزش با اندکی ترس سودمند:

مدیر باید در برابر خواست‌های کارکنان مهربان باشد و آنان را به تفاهم و توانمندی بسیار هدایت کند و باید آنان را با سخنان ساده و دقیق آموزش دهد و هرچه بیشتر با ملاحظت مفاهیم را به آنها منتقل سازد. ولی زمانی که لغزشی صورت گرفت و زمان اصلاح آن فرا رسید، یک مدیر باید توانا باشد تا فرد خطاکار را چنان توبیخ کند که از تکرار آن خطا جلوگیری شود. آزادی بی‌اندازه، استقرار انضباط مطلوب را در محل کار با مانع مواجه می‌سازد و سرانجام کسانی را که در آنجا کار می‌کنند از رشد و پیشرفت باز می‌دارد.

الگو بودن:

کارکنان، معمولاً به مدیر خود به عنوان یک الگو می‌نگرند و بسیاری از رفتارهای او را سمبل رفتار مناسب در کارخانه می‌دانند. ماتسوشیتا در این مورد می‌گوید: «درون یک کارگاه، به گمان من این وظیفه صاحب کارگاه است که خصوصیات انسانی را در برنامه آموزشی کارکنان وارد سازد. در یک شرکت، این وظیفه ریاست شرکت است تا از راه دل‌بستگی به کار و وفاداری پایدار به شرکت،

◆ جلسات گروهی، یکی از ابزار مناسب برای گسترش دانش و تبادل آن با دیگران است

یادگیری افراد می‌شود. وقتی نقاط قوت و ضعف یک شخص مشخص شد مدیر می‌تواند او را مخاطب قرار دهد و در مورد نقاط قوت و ضعف او به وی بازخورد ارایه کند تا بدین وسیله او بکوشد با رفع ضعف‌هایش به تثبیت نقاط قوتش بپردازد.

اعزام کارکنان به سفرهای ماموریتی (بازدید):

سفرهای ماموریتی که برای بازدید از مکان‌ها، شهرها و کشورهای دیگر انجام می‌شود، نقش آموزشی گسترده‌ای برای کارکنان دارد. «کیم ووچونگ»، رییس هیات مدیره و موسس شرکت «دیوو» در کتاب «سنگفرش هر خیابان از طلاست» می‌گوید: «هرگاه فرصت دارید، سفر کنید و چنانچه به طور صحیح با این موضوع روبه‌رو شوید، افق‌های متنوع و جدیدی برابر خود خواهید دید. فقط برای سرگرمی مسافرت نکنید، اگر در سفر چیز تازه‌ای نیاموزید سفرتان کاملا بی‌بهره خواهد بود. طی سفرهایتان دقیق باشید و به هر چیزی با دقت توجه کنید. تفاوت جاهای مختلف را با یکدیگر مقایسه کنید و از ویژگی‌های هر محل مطلع شوید. نظر اجمالی کافی نیست. به چیزهایی بیش از ظاهر توجه داشته باشید. کنجکاوی بایستی یکی از توشه‌های اساسی سفرتان را تشکیل دهد. هیچ نقطه‌ای در جهان وجود ندارد که ارزش دیدن نداشته باشد. سفرها دلیل آموزشی دارند و به افراد روحیه و نگرش جهانی خواهند داد.»^(۵)

اهدای کتاب مفید:

مدیران می‌توانند با اهدای کتاب به کارکنان، آنها را در جهت یادگیری هدایت کنند. چون، کتاب به معنای تجارب غیرمستقیم زندگی است. به لحاظ اینکه طول عمر عادی یک انسان برای کلیه تجارب مستقیم کفاف نمی‌کند، بنابراین هر فردی می‌تواند به طور وسیع از تجارب دیگران از طریق کتاب بهره‌مند شود. تجاربی که احتمال دارد انسان جز در کتاب، هیچگاه با آنها روبه‌رو نشود. البته باید در نظر داشت که مطالعه کتاب باید متنوع و وسیع باشد.»

◆ فهرست منابع:

- ۱- استان شی. دنباله روی مرام من نیست، جهان‌شاه میرزابیگی. انتشارات انستیتوایزایران.
- ۲- رابرت اسلا. تر. جک ولش، راه جنرال الکتریک، عبدالرضا رضایی نژاد، فرا. زمستان ۱۳۷۹.
- ۳- کونوسکه ماتسوشیتا، نخست انسان، سپس کالا، محمدعلی طوسی. انجمن مدیران صنایع. ۱۳۷۲.
- ۴- کونوسکه ماتسوشیتا، نه برای لقمه‌ای نان، محمدعلی طوسی، شباویز. چاپ دوازدهم. ۱۳۸۲.
- ۵- کیم ووچونگ. سنگفرش هر خیابان از طلاست، محمد سوری، انتشارات سیمین ۱۳۸۴.

برای دیگران نمونه باشد. او اگر در بعضی موارد اشتباه کند، اما در یک زمینه نمی‌تواند کوتاه بیاید و لزوماً باید نمونه و الگو باشد و آن تعهد و پایبندیش به کار است. یک مدیر، هر چند دانشمند و با استعداد، اگر در کارش حتی اندکی دو دل باشد، هرگز رهبری خوب نخواهد بود. کارکنان می‌خواهند به او به عنوان یک کارمند نمونه یا رهبر متعهد بنگرند... از یک صاحب کار سختکوش، کارکنان می‌توانند ارزش و فضیلت کوشیدن را فراگیرند. در این زمینه، مانند دیگر زمینه‌ها، آموزش عینی مستقیم بسیار کارگتر از هرگونه برنامه آموزش رسمی است.»^(۶)

تفویض اختیار:

وقتی به کارکنان تفویض اختیار شود غالباً احساس مسوولیت و استقلال آنها پرورش می‌یابد. اگر مدیر برای زیردستان تصمیم‌گیری کند باعث می‌شود که آنان متکی به رییس باشند و در صورت وقوع اشتباه مسوولیت آن را قبول نکنند. در نتیجه، به دلیل نداشتن تجربه در این موارد، رشد و تحول آنان محدود خواهد شد. برعکس، چنانچه به کارکنان تفویض اختیار شود، آنان عمیقاً در فرایند تصمیم‌گیری درگیر می‌شوند و راه رشد آنها گشوده خواهد شد.

گردش شغلی:

بنابه تعریف، جابه‌جایی دوره‌ای کارکنان از وظیفه‌ای به وظیفه دیگر را گردش شغلی می‌گویند. مدیران باید کارکنان را تشویق کنند تا با تغییر متنوع حیطه‌های کاری و تنوع بخشیدن به فعالیت‌ها، سطح دانش و مهارت‌های موجود خود را ارتقا دهند. نقش‌های جدیدی را فراگیرند، به کسب تجاربی در مشاغل جدید توفیق یابند و قابلیت‌های خود را توسعه بخشند.

نقش مشاور:

دادن مشورت به کارکنان یکی از روش‌های آموزش و توسعه کارکنان است. مدیر یا یکی از کارکنان ارشد می‌تواند مشاور کارکنان دیگر باشد. نقش مشاور این است که به پرورش کارکنان بپردازد و به روش‌های مستقیم و غیرمستقیم، آنان را آموزش دهد و آنها را در بهتر کردن فعالیت‌های خود ارشاد کند.

مریی و راهنما:

مریی ارتباط یک به یک بین فراگیر و سرپرستانی است که به طور مداوم کارکنان را هدایت و بازده عملکرد آنها را بررسی می‌کنند. راهنما نوع خاصی از آموزش است که مدیران رده بالا و باتجربه برای آماده کردن مدیران رده پایین به کار می‌گیرند. معمولاً این آموزش هدایت فرد به فرد را طی دوره‌های چندساله دربر می‌گیرد، تا زمانی که آن فرد بتواند جایگزین آن مدیر شود. شکی نیست که آموزش همراه با هدایت، فرصتی عالی برای بازخورد مداوم فراهم می‌آورد. اگر این آموزش به درستی انجام شود، موجب یادگیری شده و انگیزش را افزایش می‌دهد.

ارزشیابی:

استفاده از ارزشیابی یکی از راه‌هایی است که موجب

◆ مدیران باید کارکنان را تشویق کنند تا با تغییر متنوع حیطه‌های کاری و تنوع بخشیدن به فعالیت‌ها، سطح دانش و مهارت‌های موجود خود را ارتقا دهند