

## نقش مدیران در آموزش کارکنان

سید حبیب الله شاهرکني

@yahoo.com۳۲۴shahrokni

### 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 واقعاً 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 اندیشه‌های 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 مکهن» 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 پادشاهی 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» رئیس مرکز پرورش جنرال الکتریک اظهار می‌دارد: «تا یک دهه پیش، در جنرال الکتریک هرکس می‌کوشید تا اندیشه‌های خوب را برای خود نگه دارد. اما اکنون به گسترش و پخش اندیشه‌ها پاداش می‌دهیم و در این راه موفق بوده ایم.» (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 هر بار 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 به طور غیرمستقیم به آموزش‌دهی بپردازد. البته دیگر شرکت کنندگان 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 می شود در بدو ورود بسیاری از مسائل را نمی داند، لذا لازم است که در ابتدا مدتی را تحت آموزش باشد. مثلا در شرکت برقی ماتسوشیتا، به طور معمول کارکنان به مدت چندماه در برنامه آموزش بدو خدمت شرکت می کنند واز آنها خواسته می شود که چند ماهی را در کارخانه و یا فروشگاههای خرده فروشی 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 اندیشه های خود را مطرح سازند به شکوفایی اندیشه های آنان می انجامد. بهترین حالت آن است که یک مدیر درباره اندیشه هایی که از سوی زیردستانش به وی تسلیم می شود، نگرش مثبت داشته باشد. باید به آنها امکان داده شود تا بتوانند اندیشه هایی را که به ذهنشان می رسد به کار بندند. گرچه ممکن است برخی لغزشها روی دهد ولی درصد کامیابیها بسیار افزون تر از زیان 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 می دهند و آیا در صورتی که اندیشه نو و موثری یافتند آن را به کار می بندند. این راه نیز روشی است برای پروراندن خرد گروهی. گردآوردن دانش و آگاهی همگان به طور طبیعی دستیابی به نتایج بهتر و بزرگتر از آنچه را که مدیر به تنهایی می تواند به دست آورد ممکن می سازد.

## آموزش با اندکی ترس سودمند:

مدیر باید در برابر خواسته های کارکنان مهربان باشد و آنان را به تفاهم و توانمندی بسیار هدایت کند او 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 بی اندازه، استقرار انضباط مطلوب را در محل کار با مانع مواجه می سازد و سرانجام کسانی را که در آنجا کار می کنند از رشد و پیشرفت باز می دارد.

## الگوبودن:

کارکنان، معمولا به مدیر خود به عنوان یک الگو می نگرند و بسیاری از رفتارهای او را سمبل رفتار مناسب در کارخانه می دانند. ماتسوشیتا در این مورد می گوید: «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، برای دیگران نمونه باشد. او اگر در بعضی موارد اشتباه کند، اما در یک زمینه نمی تواند کوتاه بیاید و لزوما باید نمونه و الگو باشد و آن تعهد و پایبندیش به کار است. یک مدیر، هرچند دانشمند و با استعداد، اگر در کارش حتی اندکی دو دل باشد، هرگز رهبری خوب نخواهد بود. کارکنان می خواهند به او به عنوان یک کارمند نمونه یا رهبر متعهد بنگرند... از یک صاحب کار سختکوش، کارکنان می توانند ارزش و فضیلت کوشیدن را فرا گیرند. در این زمینه، مانند دیگر زمینه ها، آموزش عینی مستقیم بسیار کارگتر از هرگونه برنامه آموزش رسمی است.» (۴)

## تفویض اختیار:

وقتی به کارکنان تفویض اختیار شود غالبا احساس مسئولیت و استقلال آنها پرورش می یابد. اگر مدیر برای زیردستان تصمیم گیری کند باعث می شود که آنان متکی به رئیس باشند و در صورت وقوع اشتباه مسئولیت 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 متناوب 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.

### **مربی و راهنما:**

مربی ارتباط یک به یک بین فراگیر و سرپرستانی است که به‌طور 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 به‌کار می‌گیرند. معمولاً این آموزش هدایت فرد به فرد را طی دوره‌ای 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 به‌درستی انجام شود، موجب یادگیری شده و انگیزش را افزایش می‌دهد.

### **ارزشیابی:**

استفاده از ارزشیابی یکی از راههایی است که موجب 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 ارائه کند تا بدین‌وسیله 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»، رئیس هیئت مدیره و موسس شرکت «دیوو» در کتاب «سنگفرش هر خیابان از طلاست» می‌گوید: «هر گاه فرصت دارید، سفر کنید و چنانچه به‌طور 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 کاملاً بیهوده خواهد بود. طی سفرهایتان دقیق باشید و به هر چیزی با دقت توجه کنید. تفاوت‌های مختلف را با یکدیگر مقایسه کنید و از ویژگیهای هر محل مطلع شوید. نظر اجمالی کافی نیست. به چیزهایی بیش از ظواهر 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 فرد می‌تواند

به‌طور 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 میرزاپیگی. انتشارات انستیتوایزایران.
- ۲- رابرت اسلاتر. جک ولش، راه جنرال الکتریک، عبدالرضا رضایی‌نژاد، فرا. زمستان ۱۳۷۹.
- ۳- کونوسکه ماتسوشیتا، نخست انسان، سپس کالا، محمدعلی طوسی. انجمن مدیران صنایع. ۱۳۷۲.
- ۴- کونوسکه ماتسوشیتا، نه برای لقمه ای نان، محمدعلی طوسی، شباویز. چاپ دوازدهم. ۱۳۸۲.
- ۵- کیم ووچونگ. سنگفرش هر خیابان از طلاست، محمد سوری، انتشارات سیمین. ۱۳۷۲.