

نقش آموزش در پیشبرد هدفهای مدیریت سازمان

دکتر سید جلیل لاجوردی

عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی

چکیده مقاله

به منظور شناخت وضعیت گذشته و حال آموزش ضمن خدمت در کشورهای پیشرفته صنعتی و تأثیر روندهای اقتصادی و اجتماعی بر آن، این مقاله نوشته شده است. در این مقاله ضمن بهره‌گیری از نظریات و تحقیقات صاحب‌نظران، کوشش شده آرای موافقان و مخالفان آموزش در سازمانها تجزیه و تحلیل شود. در این میان، نظر موافقان آموزش ضمن خدمت در سازمانها برجستگی خاصی دارد. به هر حال آموزش در فرایند توسعه اقتصادی سازمانها یکی از اهم‌های نیرومند توسعه به شمار می‌رود. بالندگی سازمانها، که آموزش ابزار این بالندگی است، زمینه‌های توسعه را هموار می‌سازد.

واژه‌های کلیدی

آموزش - آموزش ضمن خدمت - مشکلات آموزشی - برنامه‌های آموزشی - نیازهای آموزشی - راهبردهای آموزش - ارزشیابی آموزش.

مقدمه

عملکرد اقتصادی کشورهای پیشرفته و رقابت آنها در صحنه‌های بین‌المللی به گونه‌ای چشمگیر از سرعت در توسعه، میزان و کارایی برنامه‌های آموزشی آنها متأثر است.

تنها معدودی از کارکنان سازمانها فکر می‌کنند برنامه‌های آموزشی در کارهای آنان نقش مهم و مرکزی دارد و بخش مهمی از

استراتژی سازمان را تشکیل می‌دهد. بیشتر کارکنان، اهمیت زیادی برای برنامه‌های آموزشی قایل نیستند و آشکارا بدین واقعیت اعتراف هم می‌کنند.^۱ وجود چنین طرز تفکری در باره ضرورت آموزش بهتر و بیشتر و همچنین ناخوشایندی بیش از حد کارکنان در مشارکت در برنامه‌های آموزشی در طول سی سال گذشته، سیاست‌گذاران را نگران ساخته است به گونه‌ای که در تحقیقات و بررسیهای گوناگون این نگرانی را ابراز کرده‌اند.

زمینه‌های تحقیق

در پایان سال ۱۹۸۰ افزایش برنامه‌های آموزشی خصوصاً به عنوان ابزاری در عرصه رقابت در زمینه تولید، بازار، کمبود مهارت و تغییرات تکنولوژی را شاهد بوده‌ایم؛ با این حال هنوز هم گزارشهایی در مورد عدم برپایی برنامه‌های آموزشی می‌رسد یکی از اظهار نظرهای مهم در مورد موقعیت و وضعیت بیست و پنج ساله آموزش بزرگسالان است. در دهه‌های ۱۹۳۰ و ۱۹۵۰، بویژه دهه ۱۹۶۰ علی‌رغم خوش‌بینی و رمانتیک نگری به تحولات آموزش بزرگسالان، غالباً اعتقادات و باورها، تحقیر نیافته، امتحان نشده و کلی‌نگر بوده است. بر خلاف مکتب رمانتیک، مکتب نوگرایی کنونی آموزش ضمن خدمت، غالباً کاربردی، عملگرایانه، ابزاری و هدفدار بوده است. در این مکتب آموزش اکثراً جزئی‌نگر است.^۲

تا سال ۱۹۸۷، مؤسسات مالی ۲۷۵۰۰۰ نفر را به استخدام آورده‌اند. در پایان همان سال سقوط بازار بورس و سهام به دنیا

واقعه دوشنبه سیاه به از دست رفتن ۴۰۰۰ شغل منجر شد، ولی در مقابل، تنها ۱۷۵۰ شغل ایجاد، و زمینه برای ایجاد ۳۷۰۰۰ شغل، ظرف ۵ سال آینده مهیا گردید.

علی‌رغم این رشد سریع، مسأله فراهم آوردن برنامه‌های آموزشی هنوز در سطح پایینی قرار دارد و کمبود مهارت نیز با افزایش دستمزد و به خاطر تخطی سایر صنایع از قوانین، همچنان پا برجاست؛ لذا مهمترین جنبه جذب استخدام فارغ‌التحصیلان جدید، توسعه و بهبود برنامه‌های آموزشی است که در طول اشتغال، باید آنان را در پوشش آموزش مادام‌العمر از نظر حرفه‌ای و زندگی فردی قرار دهد.

از آنجا که تأثیرات بازار اروپای واحد، بیشتر و حادث‌تر می‌شود باید به طور جدی به تدوین برنامه‌های آموزشی کارکنان جدیدالاستخدام پرداخت.

در سال ۱۹۶۴ قانون کارآموزی با هدف تشدید برنامه‌های آموزشی در شرکتها از تصویب مجلس انگلیس گذشت، این قانون شامل استفاده از عوارض و مالیات شرکتها در جهت تأمین بودجه برنامه‌های آموزشی بود و اینکه هر شرکت موظف است سالانه میزان ۲/۵ درصد از پرداخت حقوق کارمندان خود را به هیأت آموزشی صنعت خود پرداخت کند تا هیأت مذکور برنامه آموزشی آن شرکت را به رسمیت بشناسد. این روش به طور گسترده‌ای به عنوان مالیات بر صنایع محسوب شده و نتیجه آن عدم اطمینان از برپایی برنامه‌های آموزشی بوده است.

شرکتی که به برنامه‌های آموزشی علاقه‌ای ندارد نمی‌تواند به سادگی عوارض لازم را پردازد و از کسب امتیاز رسمیت بخشیدن به برنامه‌های آموزشی خود صرف‌نظر می‌کند. همچنین این قانون بر اساس بخشهایی از صنعت نظیر شیشه سازی مهندسی وضع شده است که برای توسعه آموزشی حرفه‌هایی که در بخشهای مختلف به کار می‌رود، روش مناسبی به حساب نمی‌آمد.

مشکلات نظام هیأت‌های کارآموزی و استفاده از عوارض شرکتها پیوسته رو به کاهش بوده ولی هنوز کاملاً بر طرف نشده است. در ضرورت ایجاد برنامه‌های آموزشی، بیشتر اتفاق رأی وجود دارد، ولی در این زمینه تمایل اندکی نشان داده می‌شود. این امر برای مدیران اداری حایز اهمیت و قابل توجه است.^۳

بنابر این، می‌توان اذعان داشت قوانین ابزار محور در اغلب کشورها، برنامه‌های حرفه یا به بیان بهتر، کار محور در صدر

اولویتها قرار دارد. برنامه‌هایی از قبیل آموزش سواد به بزرگسالان، آموزش ریاضیات، برنامه‌های حمایت از مهاجران و فرصتهای جدید برای زنان، تحت عنوان برنامه‌های مقدماتی طبقه‌بندی شده است و تحت‌الشعاع علایق مهمتری قرار می‌گیرند که با عنوانهای ارتقا بخشی یا تجدید ساختار مشخص می‌شود.^۴

بدین سان آموزش و ارتقا، بخش مهمی از هدف کارایی پرسنل سازمانها را تشکیل می‌دهد و یک سوم از دوره‌های آموزشی تأمین عضویت تخصصی در مدیریت اداری مؤسسات را شامل می‌شود. اما هنوز علاقه نداشتن مدیران دیگر باعث می‌شود که متخصصان و کارشناسان اداری علاقه خود را از دست بدهند و از ضرورت و لزوم آموزش کمتر دفاع کنند.^۵

تحقیقات نشان می‌دهد نیمی از سازمانها اداره آموزش و بیش از ۱۶ درصد نیز مسوول آموزش دارند. بنابر این از هر سه سازمان تنها یکی این امکانات را ندارد. همچنین طبق گزارشهای سه سال گذشته برای ۲۸ درصد از این واحدها امکانات آموزشی ضمن کار کاهش پیدا کرده است.^۶ بخش آموزش و یا مسوول آموزش در سازمانها تقریباً همیشه بخشی از امور کارکنان را تشکیل می‌دهد. در اواخر سال ۱۹۶۰ (درست پس از تصویب قانون کارآموزی) بعضی از آموزشیاران به عنوان موجودیتی جدا از کارکنان در نظر گرفته شده‌اند و این کار بر اساس این استدلال انجام شده است که آموزش مهمتر از امور مربوط به کارکنان تلقی می‌شود.

از سال ۱۹۷۰، که فعالیت اتحادیه تجاری و افرادی که از قانون استخدام در هراس بودند در جهت تلاش برای بالا بردن وضعیت پایدار مدیریت اداری آغاز شد، به آموزش هم توجه اندکی معطوف گردید ولی این امر دیر زمانی طول نکشید.

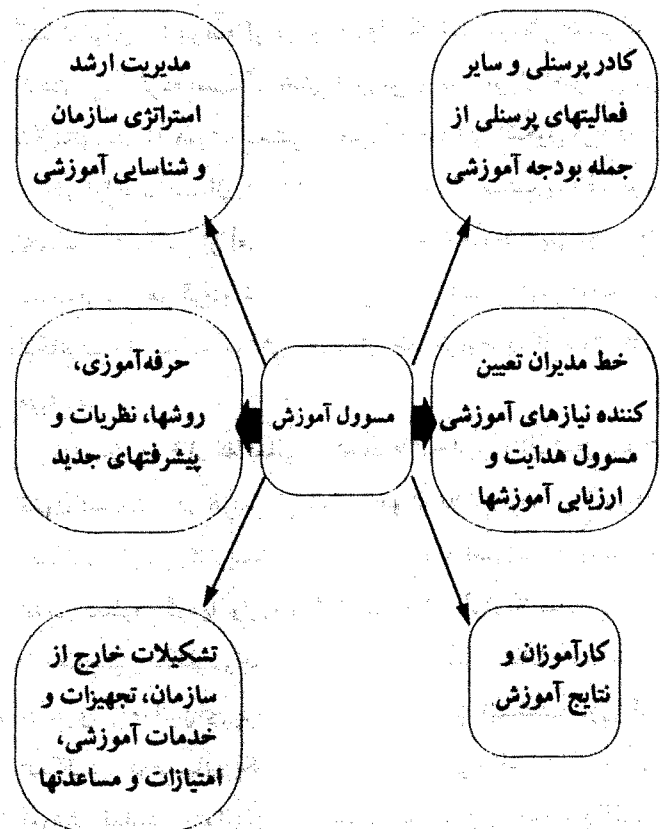
همچنین منطقی وجود دارد که بر روابط متقابل آموزش و بسیاری از فعالیتهای پرسنلی نظیر استخدام، انتخاب، ارزیابی عملکرد و فرصتهای یکسان و برابر حکم می‌راند. با این حال، آموزش فعالیتی جدا نیست که بتواند به مدارس محدود گردد. آموزش باید با محیط کار پرسنلی، که تحت تعلیم قرار می‌گیرند، رابطه تنگاتنگ و نزدیک داشته باشد.^۷

با افزایش زمینه‌های کاری که در آن آموزش مورد نیاز است و همچنین روشهایی که موجب فراهم شدن چنین آموزشهایی می‌شود، نقش متخصصان و کارشناسان اهمیت خواهد یافت، یا

این حال بعید به نظر می‌رسد که در صورت اقدامی جدا از خط مدیران، این متخصصان بتوانند نقش خود را به طور مؤثری ایفا کنند.

مسوول آموزش مؤسسه همچنین باید تماس و ارتباط خود را با افرادی که در خارج از مؤسسه توان فراهم آوردن امکانات برنامه‌های آموزشی را دارند، حفظ کند.

آموزش، بخشی از کار پرسنلی است که در آن امکان بیشترین استفاده از مشورتها و امکانات آموزشی افراد خارج از مؤسسه وجود دارد. این امکانات خارج را دانشکده‌ها، دانشگاه‌ها، مشاوران تجاری، سازمانهای دولتی و همچنین تأمین کنندگان تسهیلات خودآموزی و آموزش کامپیوتر تشکیل می‌دهند. تصویر شماره ۱ - شبکه ارتباطی مسوول آموزش را نشان می‌دهد.



نمودار شماره ۱ - شبکه ارتباطی مسوول آموزش

استفاده از منابع خارجی از سازمان در برنامه‌های آموزشی مزایای زیادی به همراه دارد، زیرا آنها فنون و مهارتهایی را فراهم می‌آورند که معدود سازمانهایی قادر به حفظ آن فنون و مهارتها در

داخل سازمان هستند و از این طریق می‌توانند بدون نگرانی در باره چگونگی سرگرم نگاه‌داشتن کارآموزان فقط به فکر فراهم آوردن امکانات لازم برای برنامه‌های آموزشی خوب باشند.

استفاده از منابع خارجی، موجب صرفه‌جویی در هزینه‌ها نیز می‌شود زیرا نیازی به استخدام ماه به ماه پرسنل آموزشی نیست. البته سازمان نیازمند کارشناسی است تا برای تأمین و انتخاب تولید مناسب مورد نیاز وارد مذاکره شود و بدون تأمل از هر وسیله در دسترس استفاده نکند.

اگر چه نیازهای آموزشی را می‌توان با اتخاذ استراتژی و سیاست دیگری نیز بر طرف کرد و تأمین کننده خارجی برنامه‌های آموزشی فقط به عنوان یک زمینه برای رفع مشکل به حساب آید، در عین حال، هنوز این تمایل وجود دارد که برای تأمین دوره‌های آموزشی از تأمین کنندگان خارجی استفاده شود.

بهترین ترکیب برای یک سازمان همان حفظ قدرت در اجرای برنامه‌های آموزش در داخل سازمان و به طور همزمان، اختصاص بخش عمده‌ای از بودجه آموزش خود برای بسیج کارشناسان خارجی به منظور همکاریهای خاص است. البته این تلاش در وسعت زیاد زمانی امکانپذیر است که در هر دو زمینه صورت گیرد. آموزش یک فعالیت پرسنلی است که احتمالاً بتواند از تمرکزگرایی قوی بیش از پیش سود ببرد.^۸

مشکلات برنامه‌های آموزشی و علت‌های آن

اولین دلیل مشارکت نکردن در برنامه‌های آموزشی، مشکل بودن طرح و ارائه نتایج برنامه‌های آموزشی است. به هنگام وخامت اوضاع اقتصادی واکنش طبیعی مدیریت، تمرکز بر آن دسته از فعالیتهایی است که برای تأمین بودجه لازم جهت پرداخت هزینه‌های کوتاه مدت، زودتر به بار می‌نشیند، لذا آموزش اولویت نخست خود را از دست می‌دهد.^۹

آموزشی که بیشترین امکان را برای ایجاد و خلق مهارتی لازم فراهم می‌آورد، باید با برنامه‌ریزی و آمادگی بلند مدت حرقه‌ای و بهبود مدیریت همراه باشد و این امر مستلزم موقعیت با ثبات و منابعی است که در آن امکان تفکر نسبت به آینده موجود باشد. این نکته تلویحاً مؤید آن است که آموزش به احتمال زیاد به هنگام رونق اقتصادی بیشتر مورد حمایت قرار می‌گیرد تا زمانی که به علت رکود نیاز بیشتری به آموزش احساس نمی‌شود؛ حتی

شرکتهای برخوردار از امکانات مالی نیز لزوماً در آموزش سرمایه‌گذاری نمی‌کنند؛ بنابراین باید منتظر پاسخ این سؤال بود که نتایج حاصل از آموزش چیست.

در یک سازمان، مسوول‌گزینش، جاهای خالی را پر می‌کند. مسوول روابط صنعتی با یک اتحادیه تجاری در مورد وضعیت کارگران به توافق می‌رسد. کارشناس پرداخت حقوق، یک سیستم جدید پرداخت را ارائه می‌دهد ولی آموزشیار باید تنها بر شاخه‌های ثانویه دستاورد خود نظیر انجام دوره‌های تکمیلی و احساس رضایت حاصل از آن تکیه کند.^{۱۰}

اگر آموزشیار، هدفهای آموزش را مشخص کند، آنگاه نشانه رضایت را در این تغییر رفتار می‌توان یافت و نتایج را مشخص کرد، ولی آموزشیاران چگونه و چطور می‌توانند اهداف را خصوصاً در زمینه‌های آموزشی پرهزینه، نظیر ارتقای مدیریت، این‌گونه دقیق مشخص کنند. هرکجا که آموزش چه قبل و چه بعد از انجام آن، مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد، تأثیرات مستقیم آن را می‌توان به طور مشخص تصریح کرد، ولی این فرایندی پر زحمت است که به حمایت زیاد دیگران نیاز دارد و احتمالاً بیشتر آموزشیاران در مقایسه با بازده کار به داده‌ها علاقه بیشتری داشته باشند.^{۱۱}

به نظر می‌رسد که باید به آموزش ایمان داشت زیرا ایمان، نیروی رهبری و محرک نیرومند برای کسانی است که آن را دارند؛ ولی در آنهایی که فاقد ایمان هستند، چه چیزی را باید هدایت کرد. بطور کلی در این قسمت چهار عامل مهم کمبودکنترل‌های خارجی، ارزش مدیران پرسنلی، اقلیت نیرومند و تشخیص نیازهای آموزشی را به عنوان علل مشکلات برنامه‌های آموزشی طرح می‌کنیم و در باره آن به بحث می‌پردازیم.

۱- کمبود کنترل‌های خارجی

در دوره حاضر نسبت به دهه ۱۹۷۰ دو عامل هیأت‌های آموزشی و بازده کار کارگر، کمترین توان و تأثیر را دارند.^{۱۲} تحقیقات نشان داده است که بیشتر افراد مورد تحقیق از کمبود هیأت‌های آموزشی اظهار تأسف می‌کردند. اگر چه راه‌اندازی سیستم آموزش از طریق پرداخت عوارض و مالیات مورد حمایت قرار نگرفته است با این حال سایر فعالیت‌های هیأت‌ها که کم و بیش حالتی از آموزش را داشت نیز از بین رفته و یا رو به کاهش نهاده است.^{۱۳}

واقعیت این است که بیشتر هیأت‌ها اگر هیچگاه تأسیس نمی‌شدند بهتر بود زیرا مسأله از هم پاشیده شدن و حذف آنها بیانگر عدم اشتیاق و یا کهنگی و فرسودگی فعالیت‌های هیأت‌ها و فعالیت‌های اداری آنهاست.

در مقایسه با هیأت‌های آموزشی، افت در بازده کار کارگر بویژه در سطوح خط تولید شرکت تأثیر مستقیم‌تری داشته است. سازمانی با ۱۰۰۰ نیروی کار و ۴۰ درصد بازده کار سالانه به طور تأسف باری برنامه‌های اولیه آموزشی خود را کاهش خواهد داد. ظرفیت پذیرش سالانه ۴۰۰ کارآموز بالقوه تا حدود ۹۰ نفر کاهش پیدا کرده است.

۲- ارزش مدیران پرسنلی

بیان این نکته که علاقه نداشتن در برنامه‌های آموزشی به عواملی خارج از عملکرد پرسنلی محدود است، کمی نادرست و غیر دقیق است. از افراد مورد تحقیق خواسته شد تا فعالیت‌هایی را که از بین آنها بیشترین مرکزیت را در عملکرد پرسنلی دارد مشخص کنند: تنها ۱۱ درصد از این افراد به اهمیت آموزش اشاره کرده و آن را برگزیدند. افراد مورد سؤال به طور کلی در مورد ارزش برنامه‌های آموزشی بی‌میل و کم اشتیاق بودند؛ هر چند که این نکته تنها پس از تحقیقات دقیق و مجدانه مشخص شده است.^{۱۴}

اگر چه تأکید بر برنامه‌های آموزشی در سال ۱۹۹۰ افزایش پیدا کرده است اما همه مدیران پرسنلی نسبت به آن تعهد کامل ندارند. سخنرانیها و اظهارات عمومی آنها حاکی از این است که - بویژه به هنگام انجام آموزش و بهبود در خارج از زمینه ارتقای سطح مدیریتی - از آموزش همواره قاطعانه و مؤکداً دفاع نشده و یا تقویت چشم‌گیری به عمل نیامده است.

۳- اقلیت نیرومند

هر چند در جهت حمایت از برنامه‌های آموزشی مشکلاتی وجود دارد با این حال هنوز سازمانهای زیادی هستند که در آنها امکان ایجاد برنامه‌های آموزشی در حال افزایش است و آموزش، عامل کلیدی رشد برنامه‌ها و بهبود وضعیت سازمان به شمار می‌آید.

در برخی از سازمانها این امر به دلیل بهبود و پیشرفت بیشتر در عملکرد خوب و با ثبات سازمانهای دیگر است که خود از حضور چهره‌های کلیدی معتقد به آموزش ناشی می‌شود؛ با این

حال هنوز دو عامل جدید خدمات مالی و خرده فروشی در این ارتباط حائز اهمیت است:

خدمات مالی نظیر بانکداری و بیمه، قدمهای استوار و سودمند را در جهت فعالیتهای آموزشی برداشته است. این امر با گسترش فعالیت شغلی به میزانی که کارگر نیروی آن را دارد در ارتباط است، ولی به مسأله رقابت با صنعت و نگرانی ناشی از آن نیز مربوط می شود که خود موجب حصول اطمینان از وجود استاندارد بالای توانایی در میان کارکنان خواهد بود.^{۱۵}

خدمات مالی خرده فروشی، ضرورت جلب رضایت مشتری را به همراه دارد و این ضرورت به نیاز و فعالیتهای آموزشی آنها منتقل گردیده است؛ به گونه ای که برنامه های آموزشی کارکنان کاملاً در جهت حصول اطمینان از جلب رضایت مشتری پیش می رود؛ مثلاً در این راستا شرکتهای هواپیمایی و راه آهن انگلیس برنامه های آموزشی وسیعی را برای کارکنان خود به اجرا در آورده اند. بیشتر شرکتهای به دلیل ضرورت حصول رضایت مشتری در سطح استاندارد بالا، اقدام به بالا بردن کیفیت برنامه های آموزشی خود کرده اند.

حرکت کلی شرکتهای به سمت بازاریابی تا اندازه ای باعث جایگزین شدن محرکهای خارجی شد که قبلاً به وسیله هیأتهای آموزشی فراهم می گردید. اما این محرکها تنها موجب پدید آمدن علائق اجتناب ناپذیری شده که کوتاه مدت و گذرا است. تنها تعداد محدودی از اهداف آموزشی می تواند رضایت سریع مشتری را جلب کند. هر چند که ادامه و استمرار برنامه های آموزشی ممکن است در کسب موفقیت عامل اساسی باشد ولی رشد برنامه های آموزشی معمولاً نه علت موفقیت بلکه نتیجه آن به شمار می رود.

احتمال آموزش کارکنان در مشاغل با عملکرد بالا، دو برابر مشاغل دارای عملکرد پایین است در حالی که در این مشاغل تعداد کارکنان نیازمند به آموزش بیشتر است؛ مثلاً شرکتهایی که از عملکرد بالا برخوردار بودند در طول ۵ سال گذشته، ۲۵ درصد به میزان برنامه های آموزشی خود افزوده اند در حالی که برنامه های آموزشی در شرکتهای دارای عملکرد پایین ۲۰ درصد کاهش پیدا کرده است.^{۱۶}

نشانه مثبت دیگر این است که برنامه های آموزشی در شرکتهای موفق به دقت مورد استفاده قرار گرفته است و نیازهای

آموزشی نیز از نزدیک مشخص و مورد بررسی قرار می گیرد و همچنین در این گونه شرکتهای آموزش به دقت انتخاب و تمامی مراحل برنامه های آموزشی با ارزیابی دقیق امکانات، تجهیزات و هزینه ها اداره و کنترل می شود.

۴- تشخیص نیازهای آموزشی

مشخص کردن نیازهای آموزشی، گام مهمی در جهت اجرای برنامه های آموزشی است. نیازهای آموزشی دقیقاً کدامند؟ دلایل طرح این پرسش، حصول اطمینان از ضرورت قطعی آموزش است.

وقتی راه حلی کاملاً متفاوت مورد نیاز باشد، تصور این نکته که مشکلات اجرایی می تواند با اجرای برنامه های آموزشی حل گردد، آسانتر می شود.

در صورت وجود مشکلی نامرعی در امر ارتباط و یا ساختار سازمان، صرف نظر از میزان مهارت سرپرستان در ایجاد ارتباط آموزشی بین کارکنان، ارزش محدودی خواهد داشت.^{۱۷}

استفان رابینز^{۱۸} معتقد است که تشخیص صحیح نیازهای آموزشی از طریق ۴ پرسش زیر حاصل می شود:

۱- هدفهای سازمان چیست؟

۲- چه کارهایی برای رسیدن به این هدفها باید انجام گیرد؟

۳- متصدیان مشاغل برای انجام کامل وظایف خود چه رفتارهایی باید داشته باشند؟

۴- متصدیان مشاغل چه کمبودهایی از نظر دانش، تکنولوژی

و تلاشهای خود برای ارائه رفتارهای ضروری، احساس می کنند؟

این سؤالات همان سؤالاتی است که در برنامه ریزی نیروی

انسانی، استخدام و انتخاب افراد مطرح شده، و نشاندهنده

وابستگی متقابل چنین فعالیتهایی است. وقفه آموزشی نشانگر

نیاز به اجرای برنامه های آموزشی در ارتباط با کمبودهای تعیین

شده خواهد بود.

سؤال چهارم، اساسی و مهم است و نخستین گام دریافتن

پاسخ به این سؤال، توجه به شاخصها است که موجب ناراحتی

می شود؛ بویژه در جایی که بازده کار کارمندانی که کار مشابه را در

بخش دیگری از شرکت و یا در یک شرکت رقیب انجام می دهند

کمتر باشد، حساسیت این امر بیشتر است.

از جمله شاخصهای دیگر می توان به میزان اتفاقات

غیرمترقبه، شکایات مشتریان، غیبت، نظم و انضباط و مشکلات کارکنان اشاره کرد. همانطور که هر شاخص ممکن است مشکل متفاوتی از نیاز آموزشی را نشان بدهد، توجه به شاخصها می‌تواند نخستین گام دریافتن پاسخ باشد.

آنچه نارسایی آموزشی به نظر می‌رسد در واقع می‌تواند همان کمبود تجهیزات خاص و یا میزان پرداخت پایین و یا روحیات و علایق پایین باشد. اطلاعات شاخصها باید با خطوط مدیران، مسوولان تحقیقاتی و کارکنان، مورد تفسیر قرار گیرد. آموزشیاران، چکیده‌ای از این اطلاعات را با متخصص آموزشی خود مورد ارزیابی قرار می‌دهند و برنامه، اقدامات مقتضی، میزان دستمزد قابل پرداخت، هزینه مورد انتظار و نیز جلوگیری از هزینه بی‌قاعده و زاید برای حل مشکل ارائه می‌دهند.

سوالات مطرح شده توسط رابینز برخی ابتکارات دیگر از واژگان و دانسته‌های اساسی آموزشیار را معرفی می‌کند: دانش، مهارت و رفتار و نارساییهای شناخته شده را طبقه‌بندی می‌کند.

دانش، همان چیزی است که یک مستخدم به منظور دستیابی به هدفها و ویژگیهای شغل خود بدان نیاز دارد. همانند راننده‌ای مبتدی که به دانستن کد بزرگراه مورد نظر نیازمند است. فنون و یا مهارتها همان چیزی است که یک مستخدم به منظور انجام وظیفه باید از آن برخوردار باشد. در مورد مثال راننده توانایی استفاده از کلاچ و دنده و ... جزو مهارتهای او خواهد بود.

رفتارها نیز همان چیزی است که یک مستخدم در اجرای وظایف از خود نشان می‌دهد مثلاً احترام یک راننده به حق تقدم دیگر استفاده‌کنندگان از بزرگراه.

در بررسی و تشخیص نیازها باید از به کارگیری یک روش محدود، که صرفاً به ارزیابی موارد بسیار ضروری می‌پردازد، پرهیز کنیم.

آموزشیاران ایده‌آل همواره معتقدند که باید با کمک به کارکنان فراگیر، پذیرش و استقبال از تغییرات، تغییرات نسبتاً ضروری را در سازمان به وجود آورد.

اینجاست که توجه به رفتار در مجموعه - دانش، مهارت، رفتار - اهمیت پیدا می‌کند از جمله فرصتهای یکسان به عنوان دو نمونه می‌توان به بهداشت و ایمنی اشاره کرد.

ایجاد فرصتهای برابر می‌تواند با سیاستها، فرایندها، نظارت و

اقدام قاطع مدیریتی افزایش پیدا کند ولی بعضی از پیشرفتهای مهم از طریق آموزش حاصل می‌شود. آموزش می‌تواند مردم را در فهم صریحتر مسایل، فرصت برابر و همچنین استقبال از ابتکارات مدیریت به جای جبهه‌گیری در برابر آن، یاری دهد. ایمنی کار تنها می‌تواند تا اندازه‌ای از طریق مراقبتهای نظارتی و سرمایه‌گذاری مدیریت در تجهیزات بهتر حاصل شود.

فردی که اعتقاد به ایمنی کار دارد، کسی که از احتمال خطرات آگاهی دارد و کسی که تلاش دارد تا ایمنی کار در اولویت قرار گیرد، همواره در کارهای روزمره ایمن‌تر خواهد بود. اکنون ضرورت دارد تا به مسأله شایستگی اشاره کنیم که در حال حاضر، دنیای آموزش و بهبود وضعیت مدیریت را دربر گرفته است.

نکته اساسی آموزش بر پایه شایستگی آن است که این امر باید با نکته سنجی مربوط باشد و نقش راهبری را در افزایش توانایی کارآموزان در انجام وظایف خاص شغلشان داشته باشد و در قالب شاخصهای خاص و نتایج حاصل از عملکرد تفسیر شود.

این یک واکنش نسبت به دیدگاه بوروکراسی در برابر آموزش است که در جای خودش خوب، و با آموزش عمومی مردم در ارتباط است.

بخش مهم و اصلی تحقیقات در این زمینه توسط آقای Richard Bovatsis انجام گرفته است. وی مطالعه زیادی در باره ۲۰۰۰ مدیر در ۱۲ سازمان مختلف، که ۴۱ نوع مسوولیت متفاوت داشتند، انجام داده است. وی شایستگی را خصوصیت ویژه و پنهان فرد ناشی از عملکرد بالا و مؤثر وی در کار خود تفسیر می‌کند. ۱۹

وقتی با مشکلی روبرو می‌شوید برای حل آن تلاش می‌کنید و منتظر گشوده شدن آن از سوی دیگران نمی‌مانید.

ممکن است انگیزه‌ای باشد که یک حرکت و یا تفکر مربوط به هدف خاصی را دنبال کند همانند دستاورد که نیازی برای بهبود و رقابت در مقابل استاندارد عالی به حساب می‌آید.

ممکن است مهارتی باشد که توان به نمایش در آوردن یک سری از رفتارهاست و عملاً با رسیدن به اهداف عملکرد در ارتباط خواهد بود.

توانایی دریافت و تشخیص اشکالات موتور ماشین خود نوعی مهارت است، زیرا مستلزم توانایی تشخیص مجموعه اعمالی است که هدف خاصی را تحقق می‌بخشد.

شایستگی، شامل توانایی تشخیص موانع بالقوه و منابع کمکی برای فائق آمدن بر اشکالات نیز هست. این شایستگی می‌تواند در مجموعه‌ای از موقعیتها و وضعیتهای مختلف قابل حصول باشد. توانایی تعویض پرزیرقی که اتصالی پیدا کرده، نوعی توانایی است که تنها عمل تعویض را انجام می‌دهد.

شایستگی ممکن است تصور شخصی خود فرد از خود باشد که همانا درک فرد از خود و ارزیابی وی از جایگاه ارزشی خود در میان دیگران خواهد بود.^{۲۰} برای مثال می‌توان گفت:

«من خلاق و مبتکر هستم»، «من قدرت بیان خوبی دارم» و «نسبت به دیگران توجه دارم». در مشاغلی که نیازمند انجام کارهای معمولی و انطباق شخصی است شاید این طور معنی بدهد که «من خلاق و مبتکر هستم، در مورد دیگران قدرت بیان خیلی خوبی دارم ولی از کمبود انضباط شخصی نگرانی دارم».

شایستگی ممکن است نقش اجتماعی فرد باشد که درک و فهمی از الگوها و رفتارهای اجتماعی قابل قبول و رفتارهایی را شامل می‌شود که شخص برای تطبیق با محیط با آن خو می‌گیرد. اگر آنچه گذشت پایه‌های شایستگی به حساب بیاید، بعضی از آنها را می‌توان توسعه داد، بعضی دیگر را اصلاح کرد و برخی را سنجید و مورد قیاس قرار داد.

Bovatsis به تمایزهای بیشتری از شایستگی اولیه اشاره می‌کند که، دانش ذاتی فرد، انگیزه، خصوصیات ویژه، تصور شخصی، نقش اجتماعی و یا مهارت برای انجام شغل، اساسی و مهم است. ولی به طور عرضی به انجام یک شغل بالا مربوط نمی‌شود نظیر توانایی صحبت کردن به زبان فرد زیردست.

راهبریهای آموزشی

۱- شایستگیهای اولیه

در این قسمت مجموعاً هفت عامل شایستگی را به شرح زیر بر می‌شماریم:

* استفاده از توان یک جانبه: استفاده از گونه‌های مختلف نفوذ برای دستیابی به شایستگی

* خود ارزشیابی دقیق: دیدگاهی واقع‌گرایانه و اساسی از فرد، مشاهده نقاط قوت، ضعف، شناخت محدودیتهای فرد

* نظر مثبت: داشتن اعتقاد اساسی به دیگران، اینکه مردمان همه

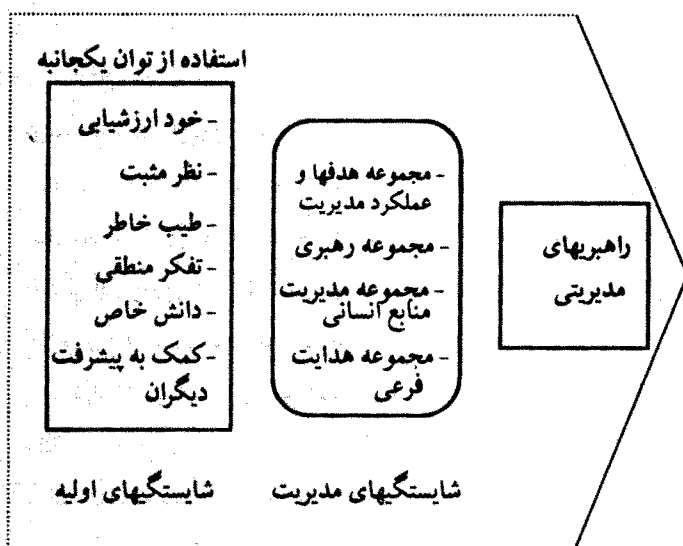
خوب هستند. خوشبین بودن و ایجاد احساس قبولی از خود در دیگران

* طیب خاطر: قادر بودن به بیان آسان و آزادانه خود و احیاناً تصمیم‌گیری سریع و غیرمترقبه

* تفکر منطقی: اعتقاد به عرضی بودن وقایع، منظم و سیستماتیک بار آمدن

* دانش خاص: آگاهی از حقایق فرضیه‌ها، چارچوب کار یا مدل‌های قابل استفاده، کمک به پیشرفت دیگران در انجام وظایف آنها، احراز نقش مربی و استفاده از مهارتهای خاص در تسهیل پیشرفت شخصی دیگران

نخستین بار این هفت شایستگی اولیه را Bovatsis مشخص کرده است. آن دسته از شایستگیها که برای عملکردهای سطوح بالا مورد نیاز است و در مجموعه‌ها دسته‌بندی شده، در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.



نمودار شماره ۲- تصویر شایستگیهای ضروری در راهبریهای آموزشی

مجموعه رهبری با فعال کردن مردم از طریق شناساندن هدفها، طرحها علائق منطقی و تشریحی و دخالت دادن آنها در ارتباط است.

مجموعه مدیریت منابع انسانی با اداره امور و نظارت بر همکاری افرادی که در جهت هدفهای سازمان فعالیت می‌کنند در ارتباط است.

بررسی همراه با فشار این بررسی همراه با نمونه‌هایی از به کارگیری قدرت در برخورد با دیگران و نیز بهره‌برداری از وضعیت و شهرت صورت می‌گیرد.

تشخیص با استفاده از مفاهیم: تشخیص و شناخت الگوهای طبقه‌بندی اطلاعات با مهیا کردن امکان درک و فهم از موقعیت و همچنین کوشش در جهت تفسیر وقایع بر مبنای آن درک و فهم انجام می‌شود.

تعیین کارآیی: شناخت توان انجام کار بهتر است.

فعالیت مثبت: تمایل به اقدام عملی برای دستیابی به هدف

است. ۲۱

ب: مجموع رهبری

تفہیم: توسعه و بهبود درک و فهم که تشریح کننده و الگو و یا ساختاری است که در مجموعه‌ای از حقایق فهمیده شده است، فهمی که از اطلاعات نشأت می‌گیرد.

اعتماد به نفس: داشتن قاطعیت و احاطه کاری که انجام می‌شود و احساس انجام مطلوب آن کار است.

اظهار وجود فیزیکی و کلامی: معرفی خود به صورت کتبی و مؤثر در موقعیتهای مختلف در حضور یک نفر تا صدها نفر از مردم (به اضافه شایستگیهای اولیه افکار منطقی) همراه با اظهارات شفاهی و منطقی. ۲۲

ج - مجموعه مدیریت منابع انسانی

استفاده از توان اجتماعی: استفاده از نفوذپذیری برای ایجاد اتحادها، شبکه‌ها، ائتلافات و تیمها.

فرآیند گروهی مدیریت: تشویق دیگران به کار مؤثر در مجموعه‌ها (به اضافه شایستگیهای اولیه از ارزیابی دقیق و نظر مثبت).

تمرکز بر مجموعه دیگران به عنوان یک واقعیت معنی‌دار: توانایی در واقع بین بودن نسبی و پرهیز از تعصب و پیشداوری کنترل خود: پرهیز از اعمال خواسته‌ها و یا آرزوهای شخصی در صورت خدمت به نیازهای سازمان.

طاقة و تطابق: قادر بودن به انجام ساعتها کار و داشتن

د: مجموعه هدایت فرعی

این چهار مجموعه از شایستگیهای مدیریت تمرکز بر مجموعه دیگران در ارتباط با تکامل و همچنین داشتن دیدگاهی متعادل بین وقایع و مردم دارد.

اساساً شایستگی مفید و مبتنی بر آموزش، عموماً از طریق مجمع ملی صلاحیتهای حرفه‌ای فراهم می‌شود ولی شناخت شایستگیهای مناسب در صلاحیت یک هیأت رهبری است که این هیأت رهبری، نمایانگر و معرف آن دسته از مدیرانی است که ناگزیر از استخدام و تقسیم نیروهای آموزش دیده هستند.

این امر اجباراً به آن دسته از شایستگیها برمی‌گردد که نتیجه عقاید مطلوب (یا بی‌ضرر) به حساب می‌آید ولی اغلب آنها نمایانگر پایین‌ترین میزان محدودیت و بیانگر مخرج کسر (عوامل کاهنده) است. در بهبود وضعیت مدیریت خطری وجود دارد که از سوی باری (Berry) از مدرسه بازرگانی منچستر به آن اشاره شده است.

به نظر می‌رسد که در جهت آموزش و تربیت مدیریت، تمایلاتی نسبت به برنامه‌های آموزشی وجود داشته؛ نظیر اینکه دانش‌آموزان (کارآموزان) از نظر فنی، وظیفه و شغلی را بر عهده بگیرند ولی از نظر روانی قادر به پاسخگویی به افکار و اندیشه‌های موجد آن شغل نباشند.

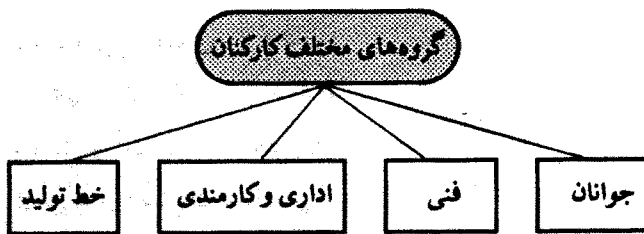
ارزشیابی آموزش

یکی از جنبه‌های نگران کننده و مهم برنامه‌های آموزشی، ارزشیابی میزان کارایی آنهاست. تاکنون غالباً برحسب ضرورت، ارزش را در مقابل پول مشخص کرده‌اند. وقتی نتیجه آموزش صریح و روشن باشد، ارزشیابی آسان خواهد بود؛ مثل کاهش در میزان اشتباه در فرستادن مرسولات پستی و یا افزایش سرعت تایپ. ۲۴ ارزشیابی میزان موفقیت دوره‌های آموزشی مدیریت و یا بهبود و رشد مهارتهای اجتماعی بسیار مشکل است. با این حال صرف مشکل بودن نمی‌تواند عدم ارزشیابی را توصیه کند. یکی از روشهای معروف ارزشیابی، پرسشنامه پایان دوره است که تمامی شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی در پایان دوره به سؤالات آن پاسخ می‌دهند و پاسخهای متوسط، خوب و عالی، جوابهای

برنامه‌های آموزشی را پیاده می‌کنند) معمولاً معیارهای مناسبی را انتخاب می‌کنند که با هدفهای منابع انسانی در ارتباط باشد (استخدام، نگهداری، شغل مدیریتی) و همچنین تمایل دارند تا نسبت به ارزشیابی پرهزینه و مشکل که با نتایج پایین و ناچیز در ارتباط است تجدید نظر کنند.

آموزش گروه‌های مختلف کارکنان

برنامه‌های آموزشی تهیه شده سازمانها به طور وسیع بر رشد استعداد مدیریت تمرکز دارد اما گروه‌های دیگری از کارکنان نیز وجود دارند که کمتر مورد توجه قرار می‌گیرند. این گروه‌ها را به چهار دسته خط تولید، اداری و کارمندی، فنی و جوانان تفکیک می‌کنیم.



نودار شماره ۲

۱- خط تولید

کار در خط تولید و یا مشاغل دستی معمولاً برای یک مستخدم در هر سازمان تفسیر خاصی دارد؛ مثلاً انبارداری در یک سازمان با همان شغل در سازمان دیگر ممکن است متفاوت باشد.

مهارت‌های کارکنان ممکن است محدود باشد و مهارت نداشتن در مشاغل ممکن است برنامه آموزش را برای مدت کوتاهی مختل کند؛ با این حال آموزش جامع‌می‌تواند موجبات عملکردی سریعتر و کارکنانی راضی‌تر را فراهم آورد. کوتاه بودن زمان برنامه‌های آموزشی می‌تواند هزینه‌های نیروی انسانی و در همان حال بازده کار کارکنان را کاهش دهد. این بحث با بررسی انحراف فراگیری در یک شغل خاص ادامه می‌یابد. ۲۷

در صورت زیاد بودن رقم استخدام افراد، برنامه‌های آموزشی می‌تواند به وسیله استادان برپا شود. به عبارتی سرپرست می‌تواند خود در تکنیک‌های آموزشی، آموزش یابد. نیمی از برنامه‌های آموزشی بر خود مشاغل انجام می‌گیرد.

نتیجه این ارزشیابی اولاً می‌تواند پیدایش یک اثر قوی در فرد را تأیید کند، زیرا این دوره‌ها حداقل می‌تواند نوعی استراحت مطلوب و خوشایند و فراغت از کارهای معمولی تلقی شود و احتمالاً متضمن مزایای جذاب حاشیه‌ای نظیر اقامت در یک هتل راحت و لذت بردن از غذاهای خوب نیز باشد.

ثانیاً پرسشنامه در جهت ارزشیابی دوره طراحی شده است و صرفاً مسأله فراگیری شخص حاضر در دوره، کیفیت دانش آموزان و کمک‌های بصری یا آموخته‌های دوره را ارزشیابی نمی‌کند.

پس از بررسی و ارزشیابی برنامه آموزشی در پانزده سازمان نتیجه می‌گیرد که تمام ۱۵ سازمان به جز یکی به گونه‌ای و طبق قاعده و قانون به ارزشیابی پرداخته و همگی آنها پرسشنامه‌های آخر هر دوره را پر کرده‌اند. ۲۶ تأثیر آن در آموزش مدیران، اتخاذ این روش به طور وسیع و به عنوان بخشی از تشریفات پایان دوره بوده است. آنها اظهار داشتند که معمولاً تمام پرسشنامه‌ها پر شده است و بنابر این اطلاعات به دست آمده عملاً در تصمیم‌گیری‌های مربوط به برنامه‌های آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در صورت طرح اظهار نظر منفی از سوی یک نفر، غالباً آن انتقاد اغلب بر ضعف فرد حمل می‌شود و نه بر بی‌کفایتی دوره نویسندگان، استراتژی ساده‌ای را مبتنی بر توزیع پرسشنامه‌ای کوتاه در آغاز هر دوره و پرسش از شرکت کنندگان دوره و رؤسای آنها برگزیده‌اند. این پرسشنامه‌های کوتاه می‌تواند به آنها در تفکر و تمرکز دستاورد حاصل از دوره‌ها کمک کند.

در پایان دوره پرسشنامه‌های مفصلتری توزیع می‌شود که مسأله فراگیری و بازده آن در شغل افراد را محور توجه قرار می‌دهد و رؤسا در مرحله بعد آنها را به منظور بررسی تأثیرات دوره بر عملکرد شرکت کنندگان مورد استفاده قرار می‌دهند. این امر موجب می‌شود تا بر مشکل فراگیری که به صورت تجربه‌ای جداگانه باقی مانده است فایق آید. همچنین دانشجویان حاضر در دوره را تشویق می‌کند تا ارزشیابی آنچه را فرا گرفته‌اند و نه ارزشیابی کیفیت خدمات را مورد توجه قرار دهند.

محققان با در نظر گرفتن مسأله وسیعتر ارزشیابی آموزش به طور کلی و نه تجربی دانشجویان نتیجه گرفتند که:

ارزشیابی عمدتاً مشکل است ولی تحقیقات نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که بیشترین نگرش مثبت را دارند (و بیشترین

دلیل اصلی مداخله در این طرح، برآوردن تعهدات اجتماعی است. تنها ۹ نفر از افراد مورد تحقیق، این برنامه را وسیله‌ای برای برآوردن نیازهای آموزشی سازمان می‌دیدند؛ هر چند که ۱۶۵ نفر آموزش جوانان را وسیله‌ای برای استخدام تلقی می‌کردند. ۲۱

در مورد کمبود شغل‌های واقعی در مقایسه با مشاغل طرح و همچنین سؤالات و شکایاتی مکرر مطرح بوده است که آیا آموزش جوانان آمادگی اشتغال به وجود می‌آورد و یا صرفاً مرحله بین مدرسه و (احتمالاً) استخدام است.

همچنین شکایاتی از سوی کارفرمایان خصوصاً نمایندگان مدیریت در مورد هزینه‌ها و کنترل‌های اداری مطرح شده است. آقای Kein Lathrok از IPM به طرح سؤال زیر می‌پردازد:

آیا من (و یا سازمان من) باید از آموزش جوانان بپرهیزیم؟ اگر جواب نه است حتماً تحقیق کنید که آیا این جواب راه ساده‌ای برای فرار از مشکلات نیست و اینکه انبوه مشکلات موجود را نمی‌توان فقط بهانه تلقی کرد؟

اگر جواب مثبت است پس باید جنبش و حرکتی برای بر عهده گرفتن وظایف بیشتر وجود داشته باشد و باید این جنبش، بیشتر بر مسائل استراتژیک متکی باشد تا مسائل تاکتیکی.

چگونه می‌توان آموزش جوانان را صرفاً به یک برنامه کاری تغییر داد و بالاتر از همه، چگونه می‌توان فرصت‌های استخدامی بهتری را برای دانشجویان فراهم آورد؟

در سال ۱۹۸۹ وقتی تمام مسؤولیتهای آموزش جوانان به مجامع آموزشی و مؤسسات جدید محول شد، تغییرات زیادی در استراتژی دولت پدید آمد. این مجامع آموزشی آن دسته از مؤسسات عالی هستند که توسط مردم، همراه با کارشناسان صنعتی و تجارتهای اداره می‌شود و قادرند برنامه‌های آموزشی را در جهت رفع کمبودهای واقعی مهارت هدایت کنند و دیدگاه‌های رشد واقعی استخدام را مورد بررسی قرار بدهند. ۲۲

مقدمات کار

احتمال اینکه مستخدمان جدید در هفته‌های اول استخدام، سازمان را ترک کنند، بسیار زیاد است. این دوران را غالباً دوران بحران عدم آشنایی با کار، قبل از زمان برقراری ارتباط می‌نامند و تحت همین عنوان تفسیر می‌کنند.

مشاغل اجرایی و اداری احتمالاً به دانش و یا مهارت عمومی، که بخشی از آن توسط دستگاه انجام می‌گیرد، نیاز بیشتری دارند. مهارت در تایپ و حروف چینی توسط دستگاه تایپ (PCW) مشخص می‌شود تا نوع سازمان. با وجود اینکه جنبه‌های زیادی از فرایند و کارهای ساده سازمانی، که مستخدمان جدید مجبور به فراگیری آن هستند به دلیل وجود دوره‌های تخصصی اداری و کار با کامپیوتر به طور عام در دسترس است، با این حال افزایش در آموزش و تربیت، کمک خوبی خواهد بود.

۳- آموزش فنی

زمینه‌های دیگر که به طور گسترده‌ای برپایه استفاده از مهارتها و فنون استوار است، آموزش فنون و تکنولوژی است. دوره‌های آموزشی مشاغل، فراگیری ظرفیتهای مفید کلی را می‌طلبد و با حضور در دانشکده امکان مهیا کردن پایه ضروری دانش تئوری و تکمیل بعضی مهارتهای دستی وجود دارد. تلاشهای زیادی در برنامه‌های آموزشی مهارتهای شغلی برای ایجاد تغییرات بیشتر انجام شده است؛ به گونه‌ای که با داشتن چند مهارت، توزیع مردم در سازمانهای مختلف، آسانتر و انعطاف پذیرتر صورت می‌گیرد.

مهندسان حرفه‌ای به عضویت یکی از قسمتهای تابع مجمع مؤسسات مهندسی در می‌آیند. البته این در صورتی است که بتوانند سواد عملی زیاد خود را همراه با تجربه مناسب کاری نشان بدهند. ۲۸

سازمان استخدامی ناگزیر خواهد بود تا امکانات این تجربه کاری را مهیا و تمهیداتی را برای دانشجویان دانشکده جهت رسیدن به سطح علمی مورد نیاز فراهم آورد.

۴- آموزش جوانان

طرح آموزش جوانان را که، در طول سال ۱۹۸۰ از سوی کمیسیون خدمات نیروی انسانی سازمان یافت، باید یکی از بزرگترین و پرهزینه‌ترین برنامه‌های آموزشی به حساب آورد که تاکنون پا برجا مانده است. تأثیر این طرح آزمایشی در آمادگی اشتغال، منحصر به فرد بوده است. ۲۹

تحقیقات نشان می‌دهد که یک سوم از افراد مورد تحقیق، نقش مدیریت داشته و دو سوم بقیه در حال فراهم کردن تجربه کاری

دیدگاه مدیران نسبت به این مسأله تلاش در خلق ابتکاراتی است که خیلی سریع و به طور حتم به ارتباط معین بین مستخدم و سازمان ختم گردد و نه اینکه منتظر وقوع اتفاق خاصی بماند.

هزینه انتصابات جایگزینی بسیار زیاد است قاطعیت و تصمیم‌گیری صحیح در مورد استخدام یا پیوستن مستخدم جدید به تشکیلات سازمان، مرحله حیاتی فرآیند استخدام به شمار می‌رود.^{۳۳}

مقدمات کار را می‌توان به صورت ذیل توصیف کرد:

مقدمات کار، ترتیبی است که به وسیله و یا از طرف مدیریت برای آشنا ساختن مستخدم جدید با سازمان مربوط، ایمنی، شرایط کلی استخدام و وظایف محول انجام می‌گیرد. تمهید این مقدمات، فرآیند مستمری است که از اولین تماس با کارفرما شروع می‌شود. این امر با دستورالعملی که برای کاری خاص داده می‌شود ارتباط ندارد بلکه با موضوع کار مربوط می‌شود. لیستی از برنامه مقدمات کار به صورت ذیل خلاصه می‌شود:

- سازمان شامل تاریخچه، توسعه، مدیریت و فعالیت

- سیاستهای پرسنلی

- شرایط استخدام شامل قوانین انضباطی و ترتیبات اتحادیه‌ای

- خدمات و سوده‌های مستخدم

- تسهیلات فیزیکی

- ماهیت کلی کاری که قرار است انجام بگیرد

- سرپرست

- اقدامات ایمنی و قوانین تشکیلاتی

- روابط شغلی جدید با دیگران

- تفسیر کلی و همه جانبه از شغل

- مقدمه شروع کار

- پیگیری پس از چند هفته

اگر چه این نکات جامع است، تبدیل آنها به یک برنامه مؤثر بعید به نظر می‌رسد مگر اینکه به طور دقیق و همه جانبه در کار زمان‌بندی، رفتار و جوهر تطبیق اجتماعی مورد بررسی قرار گیرد. بعضی از افراد تازه به استخدام در آمده ممکن است به آسانی با محیط و دیگران وفق یابند چراکه تجربه تغییر مشاغل را به طور متناوب دارند، ولی دیگران خیلی کمتر شغل عوض می‌کنند و هر کسی مجبور است زمانی از صفر شروع کند.

مقدمه کار برای فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها و مدارس، ابعاد

مختلفی به همراه دارد؛ چرا که آنها برای اولین بار است که پا در دنیای کار می‌گذارند و با آیین و رسوم متعددی، که دانشی مشترک بین افراد مجرب است، ناآشنا هستند.^{۳۴}

دسته دیگری که ممکن است مشکلات خاص داشته باشند، زنان ازدواج کرده‌ای هستند که مجدداً به سرکار برمی‌گردند. اینان احتمالاً اعتماد به نفس و توانایی خود را پس از مدت طولانی دوری از محیط کار از دست داده‌اند.^{۳۵} همچنین برای کسانی که پس از مدت طولانی غیبت از محیط کار به سرکار برمی‌گردند مشکلات زیادی وجود دارد. Myers و Gomessall برنامه جالبی را با استفاده از شرکت «وسایل تگزاس» تشریح کرده‌اند که طی آن شرایط آزمایش کاملاً کنترل می‌شود. به گروه‌های آزمایش ۶ ساعت مازاد بر معیار اجتماعی همراه با ۴ اصل ارائه داده شد:

۱- توضیحات کلی واقعی در این مورد که پس از چه مدت به سطوح مختلف رقابت دست می‌یابند.

۲- پیشنهاد صرف نظر از اظهاراتی که احتمالاً از سوی کارکنان موجود سازمان در مورد مشکلات دستیابی به استانداردها مطرح شود.

۳- دستورالعمل چگونگی درخواست کمک از سرپرست

۴- توضیحات کلی از شخصیت سرپرست.

مسئولان اجرایی این برنامه گزارش می‌دهند که با اجرای برنامه زمان آموزش به نصف کاهش می‌یابد و هزینه‌های آموزش در نتیجه این دیدگاه تا دو سوم کاهش پیدا کرده است، زیرا این برنامه بر نگرانیهای عملی مستخدمان و حفظ مستخدمان جدید تمرکز دارد. کلید موفقیت در تهیه مقدمات کار، توانایی در ایجاد حس اعتماد در مستخدم جدید در شرایط کاری جدید است؛ با این حال اطلاعات مهم در باره تاریخچه سازمان می‌تواند به آسانی تا پایان دوره بحران تمهید مقدمات کار به تعویق بیفتد. اینکه فردی به دلیل عدم آشنایی با تاریخچه شرکت شغل جدید را ترک کند بعید به نظر می‌رسد.

هزینه‌های آموزش

کمسیون خدمات نیروی انسانی هزینه‌ای را در حدود ۲ میلیون پوند در سال برای آموزش برآورد می‌کند که به این ترتیب برای هر مستخدم حدود ۲۰۰ پوند هزینه شده است و چیزی حدود ۱۵ درصد از میانگین بازده کار شرکت را تشکیل می‌دهد. این

سرمایه‌گذاری اندک نه تنها متهورانه نیست بلکه نسبت به دیگر سرمایه‌گذاریها بسیار ناچیز است.

این رقم در واقع تنها معادل یک هفتم سرمایه‌گذاری آمریکاییها و یک چهاردهم سرمایه‌گذاری در آلمان غربی است.^{۳۶} دو سال بعد کمیسیون خدمات نیروی انسانی تبدیل به کمیسیون آموزش شد و بررسی و تحقیقات بیشتری انجام گرفت و این نتیجه به دست آمد که در سالهای ۱۹۸۶، ۱۹۸۷ کارفرمایان انگلیسی برای برپایی برنامه‌های آموزشی ۱۴/۴ میلیون پوند (به ازاء هر نفر ۸۰۰ پوند) هزینه کرده‌اند. علی‌رغم نتایج مختلف و گسترده‌ای که عملاً در مورد میزان این مبلغ هزینه شده، حاصل شده است، حداقل نشانگر این است که در قیاس با دیگر کشورها هزینه‌چندانی نکرده‌ایم و البته در اینکه چه کسی باید افزایش سرمایه‌گذاری را به عهده بگیرد، توافقی حاصل نشد.^{۳۷}

تحلیل انجمن صنعتی (۱۹۸۵) چگونگی تقسیم بودجه شرکتها را در زمینه‌های مختلف آموزشی نشان می‌دهد و نیز معلوم می‌دارد که سرمایه‌گذاری چه بخشی از بازده کار را تشکیل می‌دهد. از ۱۳۴ نفری که به پرسشنامه‌ها جواب داده‌اند ۶۴/۶ درصد اظهار داشتند که ۰/۵ درصد از بازده کاری سالانه خود را صرف آموزش مستخدمان خود می‌کنند. این بررسی شامل تمام ۱۲ سازمان خدمات دولتی نیز بوده است.

تنها ۷ نفر بیش از ۱/۵ درصد از بازده کاری سالانه را صرف آموزش کرده‌اند. مواردی که بودجه آموزش را تشکیل می‌دهد شامل برنامه آموزش کارکنان، هزینه تجهیزات مراکز آموزش و مشاوره است. این بررسی مشخص نمی‌کند که آیا هزینه آموزش کارکنان، هزینه حقوق ماهیانه آنان را نیز شامل می‌شود یا خیر. به هر حال ۷۷ درصد از شرکتها فقط هزینه کارآموزی و ۳۵ درصد حقوق کارآموزان را جزو هزینه آموزش کارکنان منظور داشته‌اند.

نتیجه‌گیری

۱- در اغلب شرکتها میزان برنامه‌های آموزشی برای رقابت در صحنه بین‌المللی، عملکرد اقتصادی و انتظارات معقول از مستخدمان پایین‌تر از حد نیاز است.

۲- برنامه‌های آموزشی مؤثر شرکتها نمی‌تواند صرفاً از سوی مسوول آموزش و یا اداره آموزش صورت گیرد. این امر باید در برگیرنده تمهیدات محیط کار و نیز تمهد خط مدیریت نیز باشد.

۳- برنامه‌های آموزشی یکی از قربانیان مهم اقتصادی در سازمانها به شمار می‌آید. این وضع به دلیل کمبود کنترل‌های خارجی و همچنین دفاع مدیران پرسنلی پیش می‌آید.

۴- در شرکت‌های قدرتمند، علاقه به بازاریابی، انگیزه‌های مهمی را در جهت گسترش برنامه‌های آموزشی ایجاد کرده است.

۵- برنامه‌های آموزشی تنها، پاسخی به نیازها به شمار نمی‌آید، بلکه نیازها را پیشاپیش معین، و راه‌های سهیم شدن امر آموزش را در رشد تجارت پیش‌بینی می‌کند.

۶- ارزشیابی آموزش در جهت تغییر رفتار کارآموزان بسیار مؤثر خواهد بود و آنجا که تغییر عقاید مطرح باشد، می‌توان علت متفاوت بودن دیدگاه آموزش را توجیه کرد.

۷- در مقایسه با آلمان غربی و ایالات متحده هزینه برنامه‌های آموزشی بریتانیا بخش محدودی از بازده کار شرکت را تشکیل می‌دهد.

پانویسها

- 1- Msc / Nedo, 1986
- 2- Stock, 1994
- 3- Mackag and Tossing Tom, 1986
- 4- Stock, 1994
- 5- Gomersall and Mgees, 1966
- 6- Bessy, 1990
- 7- Schein, 1985
- 8- Easterby and Tanta, 1985
- 9- Msc / Nedo, 1986
- 10- Robbins, 1989
- 11- Stock, 1994
- 12- Mackay, 1986
- 13- Barry, 1990
- 14- Easterby and Tautan, 1985
- 15- Colley, 1985
- 16- James, 1924
- 17- Stack, 1994
- 18- Stephen Robbins, 1929
- 19- Bovatsis

San Francisco: Jossey - Bass, 1985.

8- Gomerrall, E. R. and Myers, M. S., "Brakthough in On - The - Job Traning; **Harward Business Review**, July / August, 1966.

9- Hersey, P. and Blanchard, K. H., "Management of Organization Behavior: Utilizing", **Human Resources**, 5th ed., Prentice Hall, Inc.

10- Industrial Soceity, "Survey of Training Costs", London, The Industrial Societ, 1985.

11- James, R. "The Use of Learning Courses", **Journal of European**, 1984.

12- Lalkrope, K., "Double, dabit, Lead and the Molting Pot, **Personnel Management**, April, 1986.

13- Mackrrg, L. E., and Torrington, D. P., "Training in the U. A: down butnot Out; **Journal of European Industrial Training**, Vol. 10, No.1, 1986.

14- Msc / Nedo, A Challenge to Complacing: Changing Attitudes to Training, Sheffield: Manpower Services Commision, 1986.

15- Preiss, R. W. and Wheelles, L. N., **Affective Responses in Listeing**, New York, Guifford Press, 1990.

16- Robbins, Stephen P., "**Organizational Behavior**, 4th ed., Englewood Cliffs, N. J., Prentice - Hall, Inc., 1989.

17- Stock, Arthor, **Looking Back and Forward; 25 Gears of Adult Education**, Convergnce, Vol. XXV, No.4, PP. 27-34, 1994.

20- Collins, 1951

21- Robbinsis, 1989

22- Colley, 1985

23- Hersey and Blanchard, 1989

24- Eaiterby and Tanta, 1985

25- Prass and Wheels, 1990

26- Easterby and Tanta, 1985

27- James, 1984

28- Industrial Soceity, 1985

29- Industrial Society, 1985

30- Robbins, 1989

31- Msc / Nedo, 1986

32- Berry, 1990

33- Colley and Andetal, 1985

34- Schein, 1985

35- Stock, 1996

36- Mackony, 1986

37- Berry, 1990

منابع و ماخذ

1- Berry, A. J., "Mostersor Subjects?", **British Academy of Management, Newsletter**, 1990.

2- Boyatsis, R. E., "**The Competent Managers**", New York: John Wily, 1982.

3- Coffey, Robert, E., and Etal, "**Behavior in Organizations: A Multidimensioinal View**, 2nd ed, Englewood Cliffs, New York, 1985.

4- Collins, A. S. and A. Winn, "**Making Merit Rating More Objective Personnel**, Vol. 28, No. 2, Sep. 1951.

5- Dept. of Employment, "**Glossary of Training Terms**", London: H. M., 1971.

6- Easterby Smith, M. and Tanton, M., "Turning Course Exalecat from and to a means; **Personnel Management**, April, 1981.

7- Schein, E. H., "**Organizational Culture and Leadership**",