

چگونه پشتیبانی مدیران را برای آموزش و بهسازی کارکنان جلب کنیم؟

How to Gain Managers Supports for Staff Training and Development

دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۲/۱۳؛ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۵/۴/۱۰؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۴/۱۸

T. Diba Vajari (Ph.D), A. Abbasi (Ph.D)  
K. Fathi Vajargah (Ph.D)

طلعت دیبا واجاری<sup>۱</sup>، اسدالله عباسی<sup>۲</sup> و کورش  
فتحی واجارگاه<sup>۳</sup>

**Abstract:** Many factors influence the effectiveness and success of trainings. Among them factors including paying attention the real needs of human forces, active participation of staff in workshops, transparency of goals and contents of programs, motivating staff in order to participate in the trainings, and suitable methods for training and ... are emphasized. But a very important object that is always ignored is the role and responsibility of managers in success and applying the outcomes of educational programs.

Apparently it is expected that people should apply the outcomes after taking part in programs but in reality putting this expectation into action needs to provide an environment that makes it possible to apply those outcomes. Such an environment commonly should be provided by managers but often it is ignored.

The results of research findings show that several causes rise as serious obstacles including not being serious on trainings by managers, contradictions between current duties and activities and subjects taught at educational programs, dependence of outcome application to necessary resources such as enough time, money, power, energy and ... which mostly should be spend on current affairs.

**چکیده:** عوامل متعددی در موفقیت و اثربخش بودن آموزش‌ها دخیل هستند. در این میان همواره به عواملی چون توجه به نیازهای واقعی نیروی انسانی، مشارکت فعال کارکنان در دوره‌ها، روشن بودن اهداف و محتوای برنامه، ایجاد انگیزه در نیروها برای شرکت در آموزش، روش‌های آموزش مناسب و ... تأکید می‌شود. اما آنچه که بسیار از آن غفلت می‌شود، نقش و مسئولیت مدیران در موفقیت و کاربست نتایج دوره‌های آموزشی است.

انتظار بر این است که ظاهراً افراد پس از شرکت در دوره باید نتایج را به کار گیرند اما حقیقت امر این است که تحقق این امر مستلزم تدارک محیطی است که بتوان نتایج را به کار گرفت محیطی که علی‌القاعده باید توسط مدیران فراهم شود که اغلب این مهم صورت نمی‌پذیرد. نتایج یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که عوامل و زمینه‌های متعددی در این زمینه به‌عنوان موانع جدی بروز می‌کنند؛ از جمله جدی نگرفتن آموزش‌ها توسط مدیران، تعارض بین فعالیت‌ها و وظایف جاری با آن چه که در دوره‌های آموزشی تدریس می‌شود، وابسته بودن کاربست نتایج به منابع ضروری نظیر زمان کافی، پول، نیرو، انرژی و ... که عمدتاً بایستی صرف امور جاری گردد.

**Key words:** Human Resources Training and Development, managers' supports, impediments of managers 'supports, the role of managers in human resources training and development.

**کلید واژه‌ها:** آموزش و بهسازی منابع انسانی، حمایت مدیران، موانع حمایت مدیران، نقش مدیران در آموزش و بهسازی منابع انسانی.

۱- نویسنده مسئول: استادیار دانشگاه پیام نور. talatdibavajari@yahoo.com

۲- استادیار دانشگاه پیام نور.

۳- استاد دانشگاه شهید بهشتی

## مقدمه

بدون تردید آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از مهم‌ترین سرمایه‌گذاری‌ها در بسیاری از سازمان‌های اثربخش دنیا است. از این‌رو آگاهی و حمایت مدیران از کلیه فعالیت‌های سازمانی از جمله آموزش و بهسازی نقش بسیار مهمی در اثربخشی این فعالیت‌ها دارد. به عبارت روشن‌تر هیچ عاملی به اندازه‌ی عملکرد مدیران در موفقیت یا شکست سازمانی نقش ندارد (دراکر<sup>۱</sup> و مسیاریل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸) بدین معنا که هرگونه موفقیت سازمانی، توفیق مدیران و در عین حال هر شکستی نیز شکست آنان است. عملکرد مدیران به‌ویژه در ارتباط با آموزش و بهسازی منابع انسانی، تجربه شکل‌گیری محیط یا فرهنگ سازمانی در رابطه با آموزش می‌شود. اینکه مدیران به چه میزان به آموزش و بهسازی اهمیت می‌دهند، در قبال آن مسئولیت‌پذیرند و نسبت به آن تعهد عملی دارند، فرهنگ آموزش در سازمان را تعیین می‌کنند.

در یکی از مطالعات برجسته انجام شده توسط فیلیپس و فیلیپس (۲۰۰۷) بر روی ۴۰۰ پژوهش انجام شده در زمینه آموزش و بهسازی در طی ده سال گذشته نشان می‌دهد که عوامل متعددی بر ارتقای نتایج حاصل از برنامه‌های آموزش و بهسازی مؤثر هستند. از جمله مهم‌ترین عوامل شناسایی شده عبارت‌اند از: انتظارات روشن، غلبه بر مقاومت‌ها در قبال آموزش، تعهد و مشارکت مدیران، آموزش فراتر از کلاس‌های درس پاسخگویی، ارائه بازخورد و برقراری ارتباط (فیلیپس<sup>۳</sup> و فیلیپس، ۲۰۰۷).

مطالعات انجام شده در ۱۰۰۰ شرکت بزرگ در کشورهای انگلستان، فرانسه، آلمان، ایتالیا و اسپانیا نشان می‌دهد که به‌طور میانگین هر سازمان به شرح زیر در زمینه آموزش سرمایه‌گذاری می‌کنند:

جدول ۱. سرمایه‌گذاری ۱۰۰۰ شرکت بزرگ در زمینه آموزش

کشور	میانگین هزینه هر شرکت به پوند
انگلستان	۲۶۱۰۰۰
فرانسه	۸۲۹۰۰۰
آلمان	۶۸۴۰۰۰
اسپانیا	۲۹۲۰۰۰
ایتالیا	۲۳۶۰۰۰

در سال ۲۰۰۸ شرکت‌های انگلیسی بیش از ۳۸/۶ میلیارد پوند صرف آموزش کرده‌اند که این امر نسبت به سال ۲۰۰۵، ۱۵ درصد افزایش، یعنی افزایش ۳/۵ میلیارد پونددی، را نشان می‌دهد

1. Drucker
3. Philips

2. Maciariell

چگونه پشتیبانی مدیران را برای آموزش و بهسازی کارکنان جلب کنیم؟ ۱۰۳

هزینه سرانه صرف شده برای آموزش از ۵۵۰ پوند در سال ۲۰۰۵ به ۲۷۵۰ پوند در سال ۲۰۰۹ رسیده است.

در طی دهه‌های گذشته، محققان بسیاری بر اهمیت و نقش استراتژیک آموزش در سازمان تأکید داشته‌اند (سالاس<sup>۱</sup> و کنان-باورز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). اگرچه براساس داده‌های در دسترس سازمان‌های مختلف در آمریکا سالیانه بیش از ۳۰۰ میلیارد دلار صرف آموزش می‌کنند (کارنوال<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۸) بیشتر این سرمایه‌گذاری‌ها به نحوه قابل دفاعی هزینه نمی‌شوند.

برای اینکه دوره‌های آموزشی تأثیر قابل توجه و پایداری بر روی کارکنان داشته باشند، ضروری است مدیران سازمان از این آموزش‌ها حمایت کنند. از این رو یکی از مهم‌ترین وظایف کارشناسان و مدیران آموزش این است که مطمئن شوند مدیران سازمان از نقش کلیدی خود در توسعه کارکنان و کاربست نتایج آموزش‌ها آگاه شوند.

گزارش‌ها بیانگر آن است که بخش مهمی از آنچه که در دوره‌های آموزشی یاد گرفته می‌شود به‌طور کامل توسط کارکنان در کارشان به کار گرفته نمی‌شود. اگرچه مدیران سازمان از جمله منتقدان این وضعیت هستند اما حقیقت امر آن است که آن‌ها خود مسئولیت جدی در این رابطه دارند و توفیق یا عدم توفیق این دوره‌ها به طرز رفتار و حمایت آن‌ها از آموزش‌ها بستگی دارد.

به‌طور کلی بخش مهمی از آنچه که در دوره‌های آموزشی یاد گرفته می‌شود توسط کارکنان به کار گرفته نمی‌شود. به‌طور کلی در دوره‌ها با سه دسته از افراد مواجه هستیم. افرادی که در دوره‌ها شرکت می‌کنند فقط به این خاطر که از آن‌ها خواسته شده است. آن‌ها فقط می‌دانند در کجا و چه زمانی حضور یابند.

افرادی که در دوره‌ها شرکت می‌کنند فقط به این خاطر که علاقه‌مند به تجربه جدید هستند هر جا که دوره‌ای باشد آن‌ها نیز حاضرند.

افرادی که هنگامی در دوره‌ها شرکت می‌کنند که نیاز دارند. قبل از دوره مدیران انتظارات خود را از شرکت آن‌ها در دوره بیان کرده‌اند و به این دلیل با چشمانی باز و جستجوگر برای یادگیری و بکارگیری آموخته‌ها در دوره‌ها شرکت می‌کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند کمتر از ۲۰ درصد از افراد در دوره‌ها از شرکت‌کنندگان نوع سوم هستند.

هم‌چنین پژوهش‌ها نشان می‌دهند ۶۰ درصد از دانش و مهارت‌های یاد گرفته شده در دوره‌ها حداکثر بعد از گذشت ۹۰ روز کنار گذاشته شده و دیگر به کار گرفته نمی‌شوند. بیش از ۵۲

1. Salas

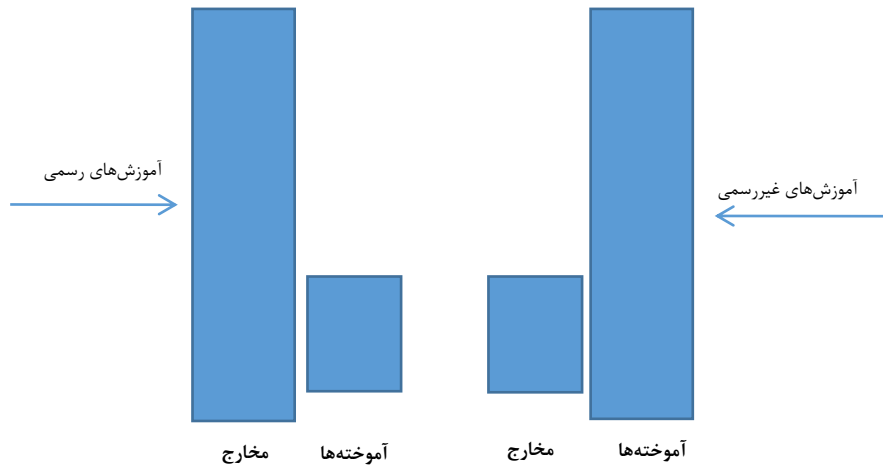
2. Cannon-Bowers

3. Carnevale

درصد از شرکت‌کنندگان اظهار می‌نمایند که به این دلیل آموخته‌های خود را به کار نمی‌گیرند که "فرصت لازم" برای کاربست آن‌ها وجود ندارد. شاید بتوان در یک برداشت کلی گفت که: برای موفقیت هر برنامه صرف‌نظر از خوب یا بد بودن برنامه حمایت، مشارکت و مسئولیت‌پذیری مدیران نقشی کلیدی دارد.

#### بحران در هویت و جایگاه آموزش و بهسازی منابع انسانی

بر اساس مطالعات انجام شده، ۱۰ تا ۲۰ درصد آن‌چه را که کارکنان برای انجام کارهای‌شان نیاز دارند از طریق دوره‌های رسمی آموزش و بهسازی به‌دست می‌آورند در عوض، ۸۰ تا ۹۰ درصد بقیه را کارکنان از طریق یادگیری‌های غیررسمی که در حواشی محیط کار روی می‌دهد و تأثیر به مراتب بیشتری بر عملکرد شغلی دارند، کسب می‌کنند. این در حالی است که ۸۰ درصد از بودجه‌های آموزشی سازمان‌ها به دوره‌های رسمی اختصاص می‌یابد.



شکل ۱. پارادوکس هزینه‌ها/نتایج

این تحولات و اقدامات سبب شده است که دیگر نتوان به واژه آموزش به تنهایی استناد کرد. آن‌چه که در حال تبدیل شدن به یک درک و فهم قابل توجه می‌شود عبارت است از توجه فزون‌تر به فرصت‌های یادگیری رسمی (دوره‌های آموزشی) و یادگیری غیررسمی (اقدامات و فعالیت‌های ضمنی) و حرکت از مدیریت آموزش به مدیریت یادگیری در سازمان‌ها. یادگیری‌هایی که آموزش تنها یک بخش کوچک از فرصت‌های رسمی آن را تشکیل می‌دهد. برخی از مهم‌ترین اقداماتی که برای بهسازی منابع انسانی می‌توان متصور شد عبارت‌اند از:

چگونه پشتیبانی مدیران را برای آموزش و بهسازی کارکنان جلب کنیم ؟ ۱۰۵

- انجام وظایف جدید در شغل فعلی،
- چرخش به یک شغل یا پروژه جدید،
- جستجو برای یافتن یک مربی یا راهنما،
- داوطلب شدن برای یک کمیته کاری یا یک گروه مهندسی مجدد،
- مشارکت در انجام یک پروژه تحقیقاتی،
- عضویت در یک شبکه اجتماعی مرتبط با حرفه،
- دریافت راهنمایی حسن انجام کار از همکار متخصص تر،
- شرکت در سمینارها و کنفرانس در درون و بیرون از سازمان،
- دریافت فرصت مطالعاتی،
- ثبت نام در دوره های دانشگاهی،
- شرکت در دوره های آموزشی،
- تلاش برای یادگیری مستقل (کتاب، ویدئو، آموزش های مبتنی بر کامپیوتر)،
- قبول شدن در دانشگاه در یک مقطع تحصیلی یا یک دوره رسمی معتبر،
- اجرای مصاحبه های ویژه برای جمع آوری اطلاعات،
- پذیرش یک شغل جدید در داخل سازمان،
- پذیرش یک شغل جدید در یک سازمان دیگر،

این وضعیت نو بحران را در نقش و حتی عنوان و اسم دپارتمان های آموزش به دنبال خواهد داشت. به عبارت دیگر آموزش نمی تواند تمام فعالیت هایی را که در یک سازمان برای یادگیری کارکنان در دستور کار است پوشش دهد. عنوانی که باید برای این فعالیت ها مورد استفاده قرار گیرد چیست؟ (مک لاگان، ۲۰۰۳).

performance Enhancement	ارتقای عملکرد انسانی؟
intellectual capital development	توسعه سرمایه فکری؟
knowledge management	مدیریت دانش؟
learning facilitation	تسهیل یادگیری؟
human process engineering	مهندسی فرآیندهای انسانی؟
workforce development	توسعه نیروی کار؟
organizational learning	یادگیری سازمانی؟

آنچه در دوران معاصر در رابطه با عملکرد دواير و واحدهای آموزشی و بهسازی منابع انسانی مورد انتقاد واقع شده عبارت است از توجه انحصاری به شناسایی، برنامه ریزی و اجرای

دوره‌های آموزشی و توجه اندک و یا حداقل نامتوازن به فرآیند "توسعه یا بهسازی" در پرتو اقداماتی غیر از برگزاری کلاس‌های سنتی و دوره‌های آموزشی متداول. در مطالعه‌ای از سازمان‌های مختلف پرسیده شده که عنوان واحد شما چیست. جدول زیر داده‌های بدست آمده را نشان می‌دهد.

جدول ۲. پاسخ سازمان‌های مختلف در مقابل پرسش عنوان واحد شما چیست؟

کل پاسخ	درصد پاسخ	
۱۹	۱,۴%	آموزش
۴۱۶	۳۱%	آموزش و بهسازی
۱۹۱	۱۴,۳%	بهسازی منابع انسانی
۴۲۷	۳۱,۹%	یادگیری و عملکرد در محیط کار
۱۴۴	۱۰,۷%	توسعه نیروی کار
۱۴۳	۱۰,۷%	سایر
۱۳۴۰		کل پاسخ‌گویان

چه بر سر عنوان آموزش در سازمان‌ها آمده است؟ تنها ۱,۴ درصد از ۱۳۴۰ شرکت برجسته جهان از عنوان آموزش برای فعالیت‌های یادگیری کارکنان استفاده می‌کنند و مابقی ترجیح می‌دهند از واژه‌های دیگری که بیانگر رشد، بالندگی، توسعه و بهسازی کارکنان می‌باشد استفاده کنند. مطالعه‌ای دیگر نقش‌های جدید آموزش و بهسازی را به شرح زیر در سازمان‌های موفق معاصر به تصویر کشیده است که مهم‌ترین آن‌ها تلقی از واحد آموزش نه فقط به‌عنوان طراحی دوره‌های آموزشی و اجرای آن‌ها بلکه به‌دوش کشیدن مسئولیت به‌عنوان شریک سازمانی است:

شریک تجاری	44
طراحی دوره	19
مشاوره	16
آموزش‌گری	7
حرفه‌سازی	7
سابق نقش‌ها	7

شکل ۲. نقش‌های جدید آموزش و بهسازی در سازمان‌های موفق معاصر

چگونه پشتیبانی مدیران را برای آموزش و بهسازی کارکنان جلب کنیم؟ ۱۰۷

### نقش و تأثیر مدیران در آموزش و بهسازی کارکنان

آلن جان گوئتزر چارچوبی را برای تحلیل نقش و جایگاه مدیران سازمانها در زمینه آموزش و بهسازی منابع انسانی تدوین کرده است. بهطور کلی در این چارچوب تأثیر مدیران بر آموزش و یادگیری کارکنان را می‌توان در قالب دو بعد اساسی طبقه‌بندی کرد (گوئتزر، ۲۰۰۶).

میزان و سطح قصد و عمد مدیران (عمدی/غیرعمدی)

ماهیت احتمالی تأثیر مدیران بر آموزش و بهسازی (محدودیت‌کننده یا تقویت‌کننده)  
براساس تعامل این دو بعد، چهار حالت یا پنجره اصلی در خصوص تأثیر مدیران بر آموزش و بهسازی کارکنان شکل می‌گیرد. شکل زیر این مهم را نشان می‌دهد:  
تأثیر احتمالی بر آموزش و بهسازی

پرویش دهنده	محدود کننده	
مربع سوم مدیریت یادگیری	مربع چهارم محدودیت های تعمدی برای آموزش و بهسازی کارکنان	تعمدی
مربع دوم ویژگی های شرکت های کوچک	مربع اول پتانسیل تحقق نیافته	غیرتعمدی

شکل ۳. چارچوب مفهومی برای تحلیل تأثیر مدیران بر آموزش و بهسازی

این چارچوب می‌تواند برای تحلیل نقش و جایگاه مدیران در زمینه آموزش به‌ویژه در شرکت‌های کوچک به کار گرفته شود و نوعی ارزیابی و بررسی وضعیت موجود را بدست دهد. در ذیل شرح هر یک از حالات مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند:

مربع اول: قصد نشده/محدودکننده

در بین حالت‌های مختلف از تأثیر مدیران بر آموزش و بهسازی، حالت اول وضعیتی بسیار مسأله‌دار برای کسانی است که درصد افزایش کمیت و کیفیت آموزش‌های سازمانی در محیط کار هستند. از این‌رو این حالت را تحت عنوان "پتانسیل تحقق نیافته" نام‌گذاری کرده‌اند. این حالت مسأله‌دار است بدین خاطر که ظرفیت‌های بالقوه محیط کار در این وضعیت به‌عنوان مکانی برای یادگیری به‌طور کامل متحقق و مورد استفاده قرار نگرفته است.

مدیران عالی و میانی اقدامات و رفتارهایی را دنبال می‌کنند که عملاً خلق محیط‌های مناسب برای آموزش و بهسازی منابع انسانی را محدود می‌کند، این اقدامات و رفتارها کاملاً غیرتعمدی است.

اساساً شرایط و محیط کاری ذی‌ربط فاقد موارد زیر است:

- حمایت مدیران و سرپرستان برای آموزش،
  - انگیزه‌ها و مشوق‌ها برای آموزش و یادگیری،
  - هدایت و جهت‌دهی اثرات آموزش در محیط کار،
  - دسترسی به اطلاعات کافی و ضروری برای آموزش و یادگیری،
  - شرایطی که به نفع و در راستای یادگیری خلاقانه است.
- دلایل احتمالی برای چنین رفتارها و اقداماتی از سوی مدیران متعدد است. مهمترین دلایل می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- فقدان دانش و مهارت مدیران در حمایت و توسعه آموزش سازمانی و غیررسمی،
- تأکید بیشتر مدیران بر عملکرد به جای یادگیری،
- فقدان قدرشناسی و پاداش به مدیران به‌خاطر تلاش برای بهسازی و آموزش کارکنان زبردست آن‌ها،
- باور مدیران به اینکه مسئولیت اصلی آموزش و بهسازی نیروها، خود آن‌ها هستند.

مربع دوم: غیرتعمدی/پرورش‌دهنده

حالت دوم به شرایطی اشاره می‌کند که به‌ویژه در شرکت‌های کوچک مشاهده می‌شود و در آن، ویژگی‌های این شرکت‌ها به‌گونه‌ای است که تأثیر جانبی مثبت بر آموزش و بهسازی کارکنان در محیط کار دارد.

این ویژگی‌ها بر دو دسته‌اند: ۱- سطح پایین تخصصی بودن ۲- سطح پایین رسمی بودن. در ارتباط با سطح پایین تخصصی بودن، وضعیت این شرکت‌ها به‌گونه‌ای است که کارکنان نقش‌ها و وظایف گسترده‌ای را بر عهده می‌گیرند (تنوع بسیار زیاد در وظایف شغلی). از این‌رو، این برداشت در آن‌ها شکل می‌گیرد که به مجموعه گسترده‌ای از فعالیت‌های شغلی در محیط کار دسترسی دارند و این امر موجب رضایت شغلی بیشتر آنان و نیز یادگیری در حین انجام کارهای متنوع می‌گردد.

در ارتباط با سطح پایین رسمی بودن، شرایط در این شرکت‌ها به‌گونه‌ای است که استخدام غیررسمی کارکنان و فرآیندهای گزینش غیررسمی در شرکت‌های کوچک تقریباً مشترک و یکسان است. در شرکت‌های کوچک مدیران بیشتر به‌صورت شفاهی نیروها را جذب و استخدام می‌کنند و از نیروهای موجود خود می‌خواهند تا کارکنان جدید را از محیط خانوادگی یا اجتماعی خود جذب و از آن‌ها دعوت به همکاری کنند. افرادی که از این طریق وارد محیط کار می‌شوند سعی می‌کنند خود را با "فرهنگ سازمانی" موجود در شرکت سازگار نمایند.



چگونه پشتیبانی مدیران را برای آموزش و بهسازی کارکنان جلب کنیم؟ ۱۰۹

حامیان این افراد، که واسطه حضور آن‌ها در این شرکت‌ها هستند، نقش بسیار مهمی در جامعه تازه‌واردها دارند و آموزش‌های اولیه را برای آن‌ها تدارک می‌بینند. به‌علاوه فعالیت‌های گزینش کارکنان که در برخی از شرکت‌ها اعمال می‌شود مستلزم آن است که داوطلبان استخدام، مهارت خود در رابطه با شغل مورد درخواست را نشان دهند. موارد مورد توجه کارفرمایان، معمولاً افراد تازه‌وارد را نسبت به یادگیری موارد مورد نیاز در هنگام شروع به کار حساس نموده و تأثیرات جانبی مثبتی بر یادگیری نیروهای تازه وارد دارد.

مربع سوم: قصد شده/پرورش‌دهنده

از این حالت که از آن تحت عنوان "مدیریت کردن یادگیری" نام برده می‌شود وضعیتی است که در آن مدیران آگاهانه و تعمدی درصدد حمایت از آموزش و بهسازی نیروهای خود هستند. در این حالت مدیران به‌طور مستقیم و غیرمستقیم و به‌صورت عمدی از آموزش و یادگیری کارکنان خود حمایت می‌کنند. برای مثال مدیران عملیاتی، مربی‌گری و آموزش نیروهای خود را برعهده می‌گیرند. در حالت پشتیبانی غیرمستقیم، مدیران از طریق تدارک شرایط مناسب برای کارورزی، حمایت مالی از برنامه‌های آموزش ضروری، ارتقاء سطح ارتباطات در محیط کار، تسهیل فرآیند آموزش و یادگیری‌ها، ارائه و در دسترس قرار دادن نمونه‌های کار درست و نیز تدارک منابع برای یادگیری به آموزش و بهسازی نیروهای خود کمک می‌کنند، به‌طوری که ملاحظه می‌شود در این وضعیت مدیران نقش بسیار مهمی در فرآیند یادگیری کارکنان دارند.

مربع چهارم: مانع تراشی عمدی

عبارت است از حالتی که در آن مدیران به‌طور عمدی برای آموزش و بهسازی کارکنان خود مانع تراشی می‌کنند اگرچه پژوهش‌های انجام شده، شواهدی دال بر وجود این حالت در سازمان‌های معاصر به دست نداده است، اما به لحاظ نظری می‌تواند مفروض واقع شود. با این همه استثناهایی وجود دارد، برای مثال مدیران می‌توانند مخالف سرمایه‌گذاری در آموزش و بهسازی کارکنان خود باشند زیرا نگران این امر هستند که شرکت‌های رقیب، کارکنان آن‌ها را جذب نمایند.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، از بین حالت‌های مختلف مربع شماره ۱ از لحاظ محیطی برای یادگیری بیشترین میزان مسأله یا مشکل را به دنبال دارد. دلیل این امر نیز آن است که مدیران به واسطه اقدامات و تصمیمات خود به‌طور غیرتعمدی، شرایط و فرصت‌های یادگیری کارکنان را محدود می‌کنند. این امر ما را به این نکته رهنمون می‌کند که مدیران باید هر از گاهی شرایط محیط کار را مورد بازبینی قرار دهند و مطمئن شوند که برای آموزش و بهسازی منابع انسانی مساعد است.

چگونه حمایت مدیران را برای آموزش و بهسازی کارکنان جلب کنیم؟

ایجاد باور و تعهد در مدیران به‌ویژه مدیران عالی سازمان‌ها و شرکت‌ها برای تسهیل فرآیند آموزش یک باور و چالش تمام عیار است که در اکثر سازمان‌های معاصر به وضوح مشاهده می‌شود. حقیقت امر آن است که برای ایجاد تأثیر عمیق بر کارکنان، برنامه‌های آموزشی باید از حمایت و پشتیبانی مدیران سازمان برخوردار باشند چه در مرحله شرکت در دوره‌ها و چه در مرحله انتقال آموخته‌ها در محیط کار (برک، ۲۰۰۸، ص ۲). موفقیت هر برنامه آموزش صرف‌نظر از خوب یا بد بودن وابسته به مشارکت و حمایت مدیران است تا از این طریق بر شغل ذی‌ربط تأثیر جدی داشته باشد.

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که حدوداً ۶۰ درصد از برنامه‌های توسعه کارکنان می‌توانند به یادگیری و فعالیت‌های بی‌خاصیت تعبیر شوند (همان منبع، ص ۳) برای اجرای آن‌چه که در دوره‌های آموزشی یاد گرفته می‌شود، عوامل متعددی می‌تواند نقش ایفای نمایند که یکی از مهم‌ترین آن، مدیران هستند. مجموعه راهکارها برای این امر، اگرچه گفتن آن‌ها آسان اما عمل به آن‌ها دشوار است، به شرح زیر می‌باشند:

۱. دعوت از آن‌ها برای همکاری در تدریس: یکی از تجربیات موفق در بسیاری از سازمان‌ها آن است که از مدیران عالی و میانی دعوت می‌شود تا به‌عنوان سخنران و یا مدرس مدعو در بخشی از دوره شرکت نمایند. آن‌ها با این کار به دوره اعتبار ویژه‌ای می‌بخشند و ضمن اینکه به آموزش باور بیشتری پیدا می‌کنند، از انتقال و بکارگیری آموخته‌های حاصل از دوره در محیط کار حمایت می‌کنند.

۲. درگیر کردن مدیر در طراحی دوره: اگرچه در مرحله نیازسنجی از مدیران نظرخواهی می‌شود اما مشارکت آن‌ها در مرحله طراحی دوره بسیار کم است. از این‌رو ضروری است تا دیدگاه‌های آن‌ها در مورد نمونه‌ها و مثال‌های مورد توجه، مطالعات موردی و ... مد نظر قرار گیرد. این امر سبب می‌شود مدیران احساس کنند برنامه، آن‌چه که مدنظر آنان است را پوشش می‌دهد.

۳. آموزش خود مدیران: تلاش برای برگزاری آموزش‌های خرد برای مدیران.

۴. از پاسخ‌های ساده و زودگذر اجتناب کنید: برای شناسایی ریشه مسائل و نحوه حل آن‌ها وقت بگذارید و با مدیران گفتگو کنید.

۵. از اجباری کردن دوره‌ها پرهیز کنید: اگر چه برخی ممکن است که فکر کنند که اجباری کردن دوره، اهمیت و ضرورت دوره را نشان می‌دهد اما در عین حال این عمل نوعی پیام ضمنی را نیز دربردارد که احتمالاً افراد مجبورند در یک کلاس درس بنشینند و مطالب

چگونه پشتیبانی مدیران را برای آموزش و بهسازی کارکنان جلب کنیم؟ ۱۱۱

غیرضروری و کسالت‌آور را گوش کنند. اساساً هر چیز اجباری نوعی تمرد و عناد را در افراد ایجاد می‌کند.

۶. درگیر کردن مدیران در تکمیل و انجام فرآیند ارزشیابی: بدین معنا که اتمام دوره را منوط به تأیید آن‌ها کنید از آن‌ها به‌عنوان ارزیابان پایان دوره استفاده کنید و ابزارهایی را آماده کنید تا مدیران بتوانند ارزشیابی را به‌طور صحیح و درست انجام دهند.

۷. تدارک جلسات توجیهی برای مدیران در خصوص برنامه‌ها و دوره‌های جدید آموزشی: که در این جلسات بر آن‌چه که به نفع مدیران دوره مطرح می‌شود، تأکید می‌شود.

۸. تلاش کنید تا بین آموزش‌ها و موارد آموزشی تبلیغاتی و بیانیه بینش، مأموریت و ارزش‌های شرکت ارتباط و اتصال ایجاد کنید. همچنین باید سعی نمود که به یادگیرندگان کمک شود تا بین عملکرد خود و اهداف سازمانی ارتباط ایجاد نمایند.

۹. تلاش برای نشان دادن سودآوری دوره‌های آموزشی: پژوهش‌ها نشان داده‌اند که در سازمان‌های دولتی و خصوصی، سرمایه‌گذاری در آموزش و بهسازی منابع انسانی، نرخ بازده اقتصادی قابل توجهی برای سازمان‌ها داشته است و این امر از طریق کاهش هزینه‌ها، افزایش کارایی و سایر منافع مستقیم و غیرمستقیم که عملکرد و رقابت‌پذیری سازمان را افزایش می‌دهد، صورت می‌پذیرد.

- نرخ بازده: شواهد تجربی نشان می‌دهد که نرخ بازده (ROI) آموزش در ۱۰ سازمان دولتی و خصوصی از حداقل ۱۵۰ درصد تا حداکثر ۲۰۰۰ درصد و میانگین ۸۷۱ درصد بوده است یعنی میانگین و بازگشت هر دلار هزینه شده در آموزش برای سازمان، حدوداً ۹ دلار بوده است.

- بهبود خدمات: بسیاری از سازمان‌های خدماتی، از این جهت در آموزش سرمایه‌گذاری می‌کنند که آموزش سبب بهبود خدمات و در نتیجه شهرت بیشتر برند سازمان، رضایت مشتری و بهبود مزیت و برتری رقابتی می‌شوند.

- کاتالیست برای تغییر: در محیط‌های رقابتی و به سرعت در حالت تغییر، آموزش باعث توسعه نوآوری‌ها و ایجاد تغییر می‌شود و این مهم از طریق آماده‌سازی قالب‌های ذهنی افراد برای تغییر و موفقیت صورت می‌پذیرد.

- استخدام و نگهداشت نیروی انسانی: پژوهش‌ها نشان‌دهنده آن است که نیروهای جوان، آموزش را در بقا و جا افتادن در داخل سازمان بسیار ضروری می‌دانند. از این‌رو بسیاری از نیروها مایل به کار در سازمان‌هایی هستند که فرصت یادگیری و رشد را برای آن‌ها فراهم آورند. آموزش موجب رضایت و تعلق فرد به سازمان نیز می‌شود.

- نوآوری و خلاقیت: امروزه، دانش مبدل به یک کالای جدید شده است که توانایی برای خلق و پذیرش آن یک عنصر اساسی در عملکرد و نشانگر نقطه قوت در سازمان است.

### اقدامات و راهکارها

- ۱- دعوت از آنان برای شرکت در برنامه افتتاحیه،
- ۲- درگیر کردن مدیران در تعیین دوره و طراحی محتوای دوره،
- ۳- تدارک جلسات توجیهی برای مدیران در خصوص برنامه‌ها و دوره‌های جدید،
- ۴- مقایسه کردن آموزش سازمان با سازمان‌های موازی داخلی و خارجی،
- ۵- بازاریابی آموزشی Training Marketing در درون سازمان،
- ۶- ارتباط برقرار کردن آموزش‌ها با برنامه استراتژیک سازمان،
- ۷- کمک به کاربست نتایج در محیط کار.

موارد زیر به این مهم کمک می‌کند:

- توجیه افراد و بیان انتظارات قبل از دوره،
- تعیین پروژه برای اجرا پس از دوره،
- پشتیبانی از افراد در هنگام شرکت در دوره،
- ارایه نتایج دوره توسط شرکت‌کننده در یک جلسه ویژه برای سایر کارکنان،
- ایجاد و توسعه فرهنگ آموزش و بهسازی.

بررسی‌ها نشان می‌دهند که یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار در موفقیت آموزش‌ها و جلب حمایت مدیران در این زمینه، ایجاد و توسعه فرهنگ حمایتی در سازمان است. فرهنگی که فضای مثبت و قوی را برای حمایت از آموزش و کاربست آن در سازمان ایجاد کند (پرستال<sup>۱</sup>)، در ۲۰۰۴. در چنین فرهنگی است که افراد مسئولیت آموزش و بهسازی خود را خود برعهده می‌گیرند و مدیران نیز از این اقدامات کارکنان حمایت می‌کنند.

فرهنگ آموزش و بهسازی منابع انسانی به عبارت روشن‌تر عبارت است از توسعه و ایجاد مجموعه‌ای از رفتارها، باورها، اعتقادات و ارزش‌هایی که در نزد تمام کارکنان سازمان مشترک است و آنان را به عقیده مداوم به آموزش و یادگیری ضمن خدمت رهنمون می‌کند و موجب تعهد عمیق آنان به مشارکت در دوره‌های آموزشی می‌شود (آنتا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). اگرچه این بیان بیشتر در مورد مدیران سازمان نیز مصداق دارد، معمولاً شاخص عمده وضعیت فرهنگ آموزش در یک سازمان، میانگین هزینه سرانه اختصاص یافته به آموزش نیروها است.

---

1. Purcell et al  
2. ANTA

چگونه پشتیبانی مدیران را برای آموزش و بهسازی کارکنان جلب کنیم؟ ۱۱۳

- برای هر دوره آموزشی مهم و استراتژیک ضروری است تا مدیران حضور و شرکت کارکنان در دوره را تأیید کنند. قبل از شروع دوره آموزشی بایستی از مدیران خواسته شود تا جلسه‌ای کوتاه و توجیهی با کارکنان داشته باشند، اهداف دوره را مرور کنند و نتایج مورد انتظار را به بحث بگذارند و از این رهگذر مدیران، انتظارات معینی را از کارکنان بیان کنند. برای مثال فرد پس از مراجعت از دوره، یک گزارش شفاهی از نتایج حاصل از دوره و نحوه کاربست آن با شرکت سایر کارکنان ارائه نماید.
  - مدیران باید تشویق شوند تا "منابع ضروری" را نه فقط برای شرکت افراد در دوره، بلکه به کارگیری نتایج حاصل از شرکت در دوره فراهم نمایند. مدیران باید منابع مالی، زمانی، فیزیکی و انسانی ضروری برای کاربست نتایج را مورد توجه قرار دهند.
  - از مدیران خواسته شود تا در قالب پروژه‌های خاص و دارای چارچوب زمانی معین از کارکنان بخواهند تا نتایج آموزش را بکار گیرند. برای مثال اگر کارکنان در یک دوره روش‌ها و ابزارهای جدید فروش را یاد گرفته‌اند، باید بتوانند در طی هفته‌ها یا ماه آتی آن را در عمل به کار گیرند و در صورت موفقیت‌آمیز بودن، کاربست اجرای آن ادامه دهند.
  - واحدهای آموزش باید اطلاعات و داده‌های مربوطه به یادگیری‌های زائد را به مدیران ارائه دهند. با استفاده از نظرخواهی‌های خالص، مدیران آموزش می‌توانند به مدیران عملیاتی کمک کنند تا بفهمند در کجا و چرا یادگیری زائد اتفاق می‌افتد و از این طریق ریشه‌های این مسأله و نحوه‌ی حل آن‌ها مشخص شود.
- نهایتاً باید عاقلانه به مسائل نگاه کرد: اگر مدیران از آموزش حمایت نمی‌کنند، اما دلیل یا دلایلی دارد! کارکنان را به دقت زیر نظر بگیرید، به حرف‌های مدیران خوب گوش کنید و به عملکرد و نحوه فعالیت سازمان توجه کنید و از این طریق سعی کنید دوره‌ها و برنامه‌هایی را تدارک ببینید که به بهبود عملکرد افراد و سازمان کمک کند و چیزی را که نمی‌توانید انجام دهید وعده ندهید (بوزارث<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

## منابع

- ANTA(2000). Training Packages to form The Foundation of VET. *JAT*,5(2).
- Bartidge, T(2004). Managers role in a Competency Based T&D System. Available at:<http://www.ameinfo.com/44529-more.html>.
- Berk, J (2008). The Managers Responsibility for Employee Learning. *Journal of Chief Learning Magazine*.
- Billett, S. (2004). Workplace participatory practices: Conceptualising workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning*,16(6), 312-324.

- Billett, S., Hernon-Tinning, B., & Ehrich, L. (2003). Small business pedagogic practices. *Journal of Vocational Education and Training*, 55(2), 149-167.
- Bozarth, J. (2008). *From Analysis to Evaluation, Tools, Tips and Techniques for Trainers* San Francisco: Pfeiffer.
- Boud, D., & Middleton, H. (2003). Learning from others at work: Communities of practice and informal learning. *Journal of Workplace Learning*, 15(5), 194-202.
- Chaston, I., Badger, B., & Sadler-Smith, E. (2001). Organisational learning: An empirical assessment of process in small U.K. manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 39(2), 139-151.
- CIPD (2012). Learning and Development Survey. Available at: <http://www.cipd.co.uk>.
- CIPD (2002). The Future of Employee Learning: A Learning Strategy for the Public Service of British Columbia.
- Cross, J. (2007) *Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways That Inspire Innovation and Performance*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Ehrich, L., Billett, S., & Hernon-Tinning, B. (2003). *Understanding learning in small business: Engagement and support*. Paper presented at the Australia and New Zealand Academy of Management Annual Conference, Fremantle, Western Australia.
- Gilber, J., & Jones, G. (2000). Managing human resources in New Zealand small businesses. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 38(2), 54-67.
- Goetzer, A.Y. (2006). Developing Human Capital in Small Firms: A Conceptual Framework for Analysing The Effects of Managers on Employee Learning. *Research and Practice in Human Resources Management*. (14)1.
- Harward, D. (2010). 10 Reasons Companies are Outsourcing Training in Today's Market. Available at: <https://www.trainingindustry.com/blog/blog-entries/10-reasons-companies-are-outsourcing-training.aspx>.
- Hill, R., & Stewart, J. (2000). Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24(2), 105-117.
- Hughes, C. (2004). The supervisors influence on workplace learning. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 275-287.
- Knuckey, S., Johnston, H., Campbell-Hunt, C., Carlaw, K., Corbett, L., & Massey, C. (2002). *Firm foundations: A study of New Zealand business practices & performance*. Wellington, New Zealand: Ministry of Economic Development.
- Lang, D., & Witting-Berman, U. (2000). Managing work-related learning for employee and organizational growth. *Advanced Management Journal*, 65(4), 37-43.
- MacLagan, P. (2003). The future of the profession formerly known as training. T+D Magazine. American Society for Training & Development.
- Purcell, J. et al (2004). *Organizational Culture: Visims and Values*. London :
- Sambrook, S., & Stewart, J. (2000). Factors influencing learning in European learning oriented organisation: Issues for management. *Journal of European Industrial Training*, 24(2), 209-219.
- Storey, D. (2004). Exploring the link, among small firms, between management training and firm performance: A comparison between the UK and other OECD countries. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 112-130.