

## مقدمه:

آموزش و توسعه اثربخش کارکنان بدون وجود فرهنگ حمایتی میسر نخواهد شد؛ آموزش اثربخش نیازمند توجه، پشتیبانی و تلاش جمعی مدیران و کارکنان سازمانی است و پشتیبانی مدیر یکی از عوامل کلیدی سازمانی است، که اثربخشی آموزش را تحت تأثیر قرار می دهد. به طور کلی، پشتیبانی در سازمان؛ و متغیر است که از مفهوم پشتیبانی اجتماعی ناشی می شود. پشتیبانی اجتماعی یکی از ویژگی های محیط کار است که تعیین کننده عملکرد و انگیزه کارکنان برای یادگیری است و به اشتیاق و انگیزه مدیران و همکاران برای ارائه بازخورد و پاداش اشاره دارد دیگران برای او ارزش قائلند و این که او متعلق به یک شبکه اجتماعی است. به طور اساسی چهار منبع اصلی برای پشتیبانی اجتماعی وجود دارد که عبارتند از: بسیاری از پژوهشگران اذعان زبردست، همتا، سرپرست و مدیریت ارشد می کنند که پشتیبانی اجتماعی اساساً پشتیبانی های مدیریتی یا پشتیبانی همکاران از دانش و در واقع، شرایط مهارت های اعمال شده در وظایف را شامل می شود. پشتیبانی محیط کار نوعی پشتیبانی اجتماعی است که شامل پشتیبانی سرپرستان و مدیران، پشتیبانی همکاران، وجود تجهیزات کافی، وقت کافی و عدم تکیه بر اجرای روتین کارها، کاربرد سیستم تشویق و تنبیه مناسب در راستای انتقال آموخته ها به حرفه می باشد. بنابراین، حمایت مدیریتی به عنوان بخشی از سیستم اجتماعی سازمان است.

تحقیقات زیادی نشان دهنده آن است که پشتیبانی مدیر در کنار انگیزه و اشتیاق کارکنان نسبت به آموزش، مهم و حیاتی است. در واقع مهم ترین عوامل موفقیت در فعالیت های آموزشی عبارتند از: نگرش مثبت میان مدیران، همکاران و کارکنان نسبت به مشارکت در فعالیت های آموزشی، اشتیاق مدیران برای ارائه اطلاعات به فراگیران در این زمینه که، چه طور دانش، مهارت و رفتارهای فراگرفته را در کارشان به طور مؤثر مورد استفاده قرار دهند و چگونه فرصت هایی برای فراگیران ایجاد کنند تا محتوای آموزشی را در کارشان به کار گیرند. در صورتی که نگرش و رفتارهای مدیران حمایتی نباشد، کارکنان محتوای آموزش را در کارشان به کار نمی گیرند. بروک و هارلی در 1992 با اشاره به پشتیبانی مدیریتی ادراک شده، بیان می کنند؛ به طور کلی، پشتیبانی مدیریتی به میزان کمکی که کارکنان از مدیر مستقیم شان، در اجرای شغل دریافت می کنند و احترام و علاقه ای که آنان به کارکنان نشان می دهند، اشاره دارد. در زمینه آموزش و توسعه کارکنان، تعاریف متعددی از پشتیبانی مدیران و سرپرستان ارائه شده است. پاره ای از آن ها به شرح زیر است:

پشتیبانی سرپرست بیانگر رفتار سرپرستان به تشویق کارآموزان برای کاربرد دانش، مهارت و نگرش های کسب شده از آموزش است و این رفتار حمایتی در هر سه مرحله آموزش قبل، حین و بعد وجود دارد.

پشتیبانی مافوق، اشاره دارد به پشتیبانی مافوق مستقیم به زعم فوکس و فوکس ادراک شده در بین فراگیران، که با فراهم کردن منابع و فن آوری های مورد نیاز، کارآموزان را به یادگیری و انتقال آنچه که آموخته اند، تشویق می کند و پشتیبانی مدیریتی در زمینه آموزش و بهسازی به عنوان پشتیبانی و تعهد ارائه شده توسط سهام داران، به ویژه مدیریت عالی نسبت به آموزش تعریف شده است. پشتیبانی مدیریتی، پشتیبانی مافوق بلافاصله را در بر می گیرد.

مدیران می توانند تلاش های زیردستان شان را برای کسب دانش و مهارت های جدید با ایجاد زمان کافی، اختصاص منابع مالی، کاهش حجم کار، تفویض اختیار، مأموریت ویژه، مشارکت و درگیری در تصمیم گیری و ارائه تشویق، تسهیل و پشتیبانی کنند.

## موانع پشتیبانی مدیران از آموزش و توسعه کارکنان

امروزه کارکنان مهترین مزیت رقابتی سازمان ها محسوب می شوند که همواره باید دانش، مهارت و قابلیت های آنان ارتقاء یابد، لذا بقای سازمان ها در عرصه رقابت به حفظ، توسعه و بهره برداری از قابلیت های کارکنان منوط شده است. سازمانی که نتواند مهارت، دانش و دانایی خود را توسعه دهد و از آن در افزایش بهره وری استفاده کند، قادر نیست هیچ یک از منابع خود را به نحو مطلوب توسعه دهد.

در این جا به مهم ترین دلایل عدم پشتیبانی مدیران از فعالیت های آموزش و توسعه منابع انسانی اشاره می کنیم که عبارتند از:

1) برداشت های نادرست مدیران از آموزش و توسعه منابع انسانی، مانند:

- آموزش نوعی هزینه است نه سرمایه گذاری؛
- دور ههای آموزشی برای افراد دارای عملکرد ضعیف است؛
- آموزش ارزشمند نیست، مهارت ها و اطلاعات قابل استفاده را به کارکنان عرضه نمی کند، آموزش فعالیتی هزینه بر و فاقد دستاوردهای استراتژیک است؛
- آموزش برای افراد جوان است؛
- آموزش برای افراد بیکار و یا مزاحم در محیط کار است؛
- آموزش مداخله در وظایف است

2) فشارهای ناشی از کسب و کار رقابتی: در محیط رقابتی امروز مدیران به طور فزاینده ای تحت فشارند که کار بیشتر و بهتری انجام دهند. در چنین شرایطی، مدیران زیادی ممکن است احساس کنند که قادر به قبول مسئولیت های بیشتری برای آموزش کارکنان خود نیستند؛

3) عدم درک مدیران نسبت به ارزش و اهمیت آموزش و توسعه منابع انسانی؛

4) فرعی و اختیاری قلمداد کردن فعالیت های آموزشی؛

5) عدم تعهد مدیریت ارشد و فقدان الگو سازی مثبت؛

6) نیازمندی آموزش به هزینه و منابع؛

1) فقدان آموزش برای مدیران

8) نبود فرهنگ آموزش در سازمان: آموزش و ضرورت آن به قدر کافی در سازمان و در میان فعالیت های مدیران جای خود را پیدا نکرده است. به همین دلیل آن گونه که باید، مدیران به آموزش توجه ندارند؛

9) عدم آشنایی مدیران به بعد تخصصی آموزش: مدیران نسبت به بعدهای تخصصی آموزش آشنایی کافی ندارند و آموزش لازم را نسبت به ضرورت وجود آموزش همه جانبه در سازمان برای تمامی کارکنان ندیده اند.

10) نبود نظارت کافی بر عملکرد مدیران

11) عدم توانایی مدیران در تسهیل یادگیری کارکنان؛

12) عدم وجود مشوق ها؛

13) نداشتن زمان کافی؛

14) ترس از جانشین پروری

15) مرتبط نبودن اهداف دوره های آموزشی با اهداف ملموس سازمان: بدون تردید یکی از موانع پشتیبانی مدیران، جداسازی اقدامات آموزش و توسعه منابع انسانی از راهبرد کسب و کار سازمان است. در بسیاری از سازمان های بزرگ، مدیران کسب و کار و مدیران منابع انسانی در تقابل با هم عمل می کنند. واضح است که وقتی آموزش و توسعه منابع انسانی

به عنوان یک امر مجزا اداره می شود، می تواند نسبت به مدیریت کلی کسب و کار، به یک اولویت کم اهمیت تری میدل شود؛

درگیر نکردن و دخالت ندادن مدیران در فرایند آموزش؛ (16)

کاربردی نبودن آموزش؛ (17)

نبودن توسعه کارکنان در فهرست شرح شغل مدیران؛ (18)

نداشتن مهارت های لازم جهت نیازسنجی، انتخاب و ارزیابی از جمله مواردی هستند که مانع پشتیبانی مدیران از (19) آموزش و توسعه کارکنان می شوند.

[caption id="attachment\_1684" align="aligncenter" width="316"]



موانع پشتیبانی مدیران از آموزش و توسعه

[/caption] کارکنان

### شرایط پشتیبانی مدیران از آموزش و توسعه کارکنان

در سازمان هایی که به امر آموزش نیروی انسانی اهمیت بیشتری داده می شود، نیروی انسانی هر لحظه در صدد کسب اطلاعات و راهکارهای عملی جدید به منظور دستیابی به بهره وری و کارایی بهتر می باشد و ای نگونه سازمان ها از خصوصیات پویایی، خلاقیت و بالندگی در جهت ایجاد تحولات اثر بخش در عوامل درون سازمانی و تعامل با محیط اجتماعی خود برخوردار هستند آموزش همواره به عنوان وسیله ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت مد نظر قرار می گیرد. به اذعان برخی از صاحب نظران "آموزش در حقیقت خود مدیریت است" بدین معنی که بدون آموزش کارکنان، پایه های مدیریت هم متزلزل می شود و به مخاطره می افتد

با توجه به این که آموزش یک ابزار مدیریتی است که باید در جای مناسب خود به کار گرفته شود و نیازمند یک زمینه مساعد می باشد، از این رو باید شرایطی مهیا کرد تا مدیران خواستار آموزش و توسعه منابع انسانی باشند. بر همین اساس، انجمن بهسازی منابع انسانی و نوئه مواردی را بیان می کنند که تحت این شرایط، مدیران از آموزش و توسعه منابع انسانی حمایت می کنند. این شرایط عبارتند از

- ارائه خلاصه ای از اهداف برنامه آموزشی و ارتباط آن با استراتژی و اهداف کسب و کار؛
- تشویق فراگیران به بیان مشکلات و مسائل کاری در جلسات آموزشی؛
- به اشتراک گذاری مزایای دوره ها با مدیران؛
- در صورت امکان استفاده از مدیران به عنوان مربیان؛
- ارائه طرح های تشویقی به مدیران بر مبنای آموزش و توسعه کارکنان
- برنامه های بهسازی برای مدیران صف؛
- بیانیه روشن درباره اهمیت آموزش و توسعه منابع انسانی برای مدیران؛
- مسئولیت های مدیران برای آموزش و توسعه کارکنان/ تیم، در فهرست شرح وظایف قرار بگیرد؛
- بهسازی کارکنان اهداف عملکرد سالیانه مدیران را در بر بگیرد؛
- تشویق مدیران ارشد یا رهبران، تا به عنوان الگوی نقش فعالیت کنند؛
- بهسازی کارکنان به عنوان واحدی در دور ههای آموزشی مدیریت ارائه شود؛
- مدیران برای توسعه و بهبود مهارت های اعضای تیم شان پاداش بگیرند؛
- پشتیبانی واحد منابع انسانی از مدیران برای شناسایی فعالیت های آموزش و بهسازی مناسب برای کارکنان/ تیم؛

در زمینه پشتیبانی واحد منابع انسانی از مدیران برای شناسایی فعالیت های آموزش و توسعه منابع انسانی قابل ذکر است که مدیران آموزش، نقش تعیین کننده ای در تجهیز کارکنان، به ویژه توجیه مدیران عالی بر عهده دارند.