: **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 کلیدي سازمانی است، که اثربخشی آموزش را تحت تأثیر قرار می دهد. به طور کلی، پشتیبانی در سازمان; و متغیري است که از مفهوم پشتیبانی اجتماعی ناشی می شود  پشتیبانی اجتماعی یکی از ویژگی هاي محیط کار است که تعیین کننده عملکرد و انگیزه کارکنان براي یادگیري است و به اشتیاق و انگیزه مدیران و همکاران براي ارائه بازخورد و پاداش اشاره دارد دیگران براي او ارزش قائلاند و این که او متعلق به یک شبکه اجتماعی است. به طور اساسی چهار منبع اصلی براي پشتیبانی اجتماعی وجود دارد که عبارتند از: بسیاري از پژوهشگران اذعان  زیردست، همتا، سرپرست و مدیریت ارشد می کنند که پشتیبانی اجتماعی اساساً پشتیبانی هاي مدیریتی یا پشتیبانی همکاران از دانش و در واقع، شرایط مهارت هاي 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 اجراي روتین کارها، کاربرد سیستم تشویق و تنبیه مناسب در راستاي انتقال آموخته ها به حرفه می باشد. بنابراین، حمایت مدیریتی به عنوان بخشی از سیستم اجتماعی سازمان است.

تحقیقات زیادي 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 هاي آموزشی عبارتند از: نگرش مثبت میان مدیران، همکاران و کارکنان نسبت به مشارکت در فعالیت هاي آموزشی، اشتیاق مدیران براي ارائه اطلاعات به فراگیران در این زمینه که، چه طور دانش، مهارت و رفتارهاي فراگرفته را در کارشان به طور مؤثر مورد استفاده قرار دهند و چگونه فرصت هایی براي فراگیران ایجاد کنند تا محتواي آموزشی را در کارشان به کار گیرند. در صورتی که نگرش و رفتارهاي مدیران حمایتی نباشد، کارکنان محتواي آموزش را در کارشان به کار نمی گیرند. بروك و هارلی در 1992  با اشاره به پشتیبانی مدیریت ادراك شده، بیان می کنند؛ به طور کلی، پشتیبانی مدیریت به میزان کمکی که کارکنان از مدیر مستقیم شان، در اجراي شغل دریافت می کنند و احترام و علاقه اي که آنان به کارکنان نشان می دهند، اشاره دارد. در زمینه آموزش و توسعه کارکنان، تعاریف متعددي از پشتیبانی مدیران و سرپرستان ارائه شده است. پاره اي از آن ها به شرح زیر است:

پشتیبانی سرپرست بیانگر رفتار سرپرستان به تشویق کارآموزان براي کاربرد دانش، مهارت و نگرش هاي 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 ادراك شده در بین فراگیران، که با فراهم کردن منابع و فن آوري هاي مورد نیاز، کارآموزان را به یادگیري و انتقال آنچه که آموخته اند، تشویق می کند و پشتیبانی مدیریت در زمینه آموزش و بهسازي به عنوان پشتیبانی و تعهد ارائه شده توسط سهام داران، به ویژه مدیریت عالی نسبت به آموزش تعریف شده است. پشتیبانی مدیریت، پشتیبانی مافوق بلافصل را در بر می گیرد.

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

**موانع پشتیبانی مدیران ازآموزش و توسعه کارکنان**

امروزه کارکنان مه مترین مزیت رقابتی سازمان ها محسوب می شوند که همواره باید دانش، مهارت و قابلیت هاي آنان ارتقاء یابد، لذا بقاي سازمان ها در عرصه رقابت به حفظ، توسعه و بهره برداري از قابلیت هاي کارکنان منوط شده است. سازمانی که نتواند مهارت، دانش و دانایی خود را توسعه دهد و از آن در افزایش بهره وري 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 هاي آموزش و توسعه منابع انسانی اشاره می کنیم که عبارتند از:

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

* آموزش نوعی هزینه است نه سرمایه گذاري؛
* دور ههاي آموزشی براي افراد داراي عملکرد ضعیف است؛
* آموزش ارزشمند نیست، مهارت ها و اطلاعات قابل استفاده را به کارکنان عرضه نمی کند، آموزش فعالیتی هزینه بر و فاقد دستاوردهاي استراتژیک است؛
* آموزش براي افراد جوان است؛
* آموزش براي افراد بیکار و یا مزاحم در محیط کار است؛
* آموزش مداخله در وظایف است

2) فشارهاي ناشی از کسب و کار رقابتی: در محیط رقابتی امروز مدیران به طور فزاینده اي تحت فشارند که کار بیشتر و بهتري انجام دهند. در چنین شرایطی، مدیران زیادي ممکن است احساس کنند که قادر به قبول مسئولیت هاي بیشتري براي آموزش کارکنان خود نیستند؛

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

4) فرعی و اختیاري قلمداد کردن فعالیت هاي آموزشی؛

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

6) نیازمندي آموزش به هزینه و منابع؛

1) فقدان آموزش براي مدیران

8) نبود فرهنگ آموزش در سازمان: آموزش و ضرورت آن به قدر کافی در سازمان و در میان فعالیت هاي مدیران جاي 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 بعدهاي تخصصی آموزش آشنایی کافی ندارند و آموزش لازم را نسبت به ضرورت وجود آموزش همه جانبه در سازمان براي تمامی کارکنان ندیده اند.

10) نبود نظارت کافی بر عملکرد مدیران

11) عدم توانایی مدیران در تسهیل یادگیري کارکنان؛

12) عدم وجود مشوق ها؛

13) نداشتن زمان کافی؛

14) ترس از جانشین پروري

15) مرتبط نبودن اهداف دوره هاي آموزشی با اهداف ملموس سازمان: بدون تردید یکی از موانع پشتیبانی مدیران، جداسازي اقدامات آموزش و توسعه منابع انسانی از راهبرد کسب و کار سازمان است. در بسیاري از سازمان هاي 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 تري مبدل شود؛

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

17) کاربردي نبودن آموزش ؛

18) نبودن توسعه کارکنان در فهرست شرح شغل مدیران؛

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

[caption id="attachment\_1684" align="aligncenter" width="316"] موانع پشتیبانی مدیران ازآموزش و توسعه کارکنان[/caption]

**شرایط** **پشتیبانی** **مدیران** **از** **آموزش** **و** **توسعه** **کارکنان**

در سازمان هایی که به امر آموزش نیروي انسانی اهمیت بیشتري داده می شود، نیروي انسانی هر لحظه درصدد کسب اطلاعات و راهکارهاي عملی جدید به منظور دستیابی به بهره وري و کارآیی 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 اي 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 هاي مدیریت هم متزلزل می شود و به مخاطره می افتد

با توجه به این که آموزش یک ابزار مدیریتی است که باید در جاي 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 بهسازي منابع انسانی و نوئه مواردي را بیان می کنند که تحت این شرایط، مدیران از آموزش و توسعه منابع انسانی حمایت می کنند. این شرایط عبارتند از:

* ارائه خلاصه اي از اهداف برنامه آموزشی و ارتباط آن با استراتژي و اهداف کسب و کار؛
* تشویق فراگیران به بیان مشکلات و مسائل کاري در جلسات آموزشی؛
* به اشتراك گذاري مزایاي دوره ها با مدیران؛
* در صورت امکان استفاده از مدیران به عنوان مربیان؛
* ارائه طرح هاي تشویقی به مدیران بر مبناي آموزش و توسعه کارکنان
* برنامه هاي بهسازي براي مدیران صف؛ ·
* بیانیه روشن درباره اهمیت آموزش و توسعه منابع انسانی براي مدیران؛
* مسئولیت هاي مدیران براي آموزش و توسعه کارکنان/ تیم، در فهرست شرح وظایف قرار بگیرد؛
* بهسازي کارکنان اهداف عملکرد سالیانه مدیران را در بر بگیرد؛
* تشویق مدیران ارشد یا رهبران، تا به عنوان الگوي نقش فعالیت کنند؛
* بهسازي کارکنان به عنوان واحدي در دور ههاي آموزشی مدیریت ارائه شود؛
* مدیران براي توسعه و بهبود مهارت هاي اعضاي تیم شان پاداش بگیرند؛
* پشتیبانی واحد منابع انسانی از مدیران براي شناسایی فعالیت هاي آموزش و بهسازي مناسب براي کارکنان/ تیم؛

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