

آموزش حین کار و دوره های آموزشی

با ارزش ترین منبع شما کارکنان شما هستند. افرادی که مسئول کار آنان هستید و بدون آنها به شما نیازی نیست. با کوششهای آنان شما (و سازمان) به چیزهای با ارزش می رسید و هر چه توانایی و اشتیاق کارکنان بیشتر باشد کوشش ها مثمر ثمر تر خواهند بود. طبیعتاً وقتی همکاری جدیدی انتخاب میکنید امیدوارید که تواناترین و مشتاق ترین را انتخاب کرده باشید. اما مسئولیت شما در اینجا به پایان نمیرسد. معمولاً هنگام انتخاب کردن کارکنان جدید یا ارتقای شغل کارکنان فعلی بر این باورید که آنان افرادی علاقه مند و توانا برای یادگیری مهارتهای شغل جدید هستند. بنابراین باید ترتیبی دهید که بتوانند مهارتهای لازم را کسب کنند. حتی بهترین افراد برای توسعه ی تواناییها و مفاهیم جدید به کمک شما نیازمندند. حداقل باید فرا گیرند به چه نحوی میتوانند توانایی های فعلیشان را با شرایط جدید تطابق داده و از آنها در جهت هدفهای قسمتی که به آن ملحق شده اند استفاده کنند. نباید انتظار داشت که افراد جدید بدون آموزش در کار تازه ای که به عهده گرفته اند موفق شوند. حتی کارکنان قبلی نیز دیر یا زود متوجه می شوند که دانسته ها و توانایی های آنها کافی و به اندازه ی نیاز نیست و لازم است در راههای قدیمی تجدید نظر کرده روش های جدید را فرا گیرند. دلیل آن است که به طور مداوم اهداف سازمان و منابع لازم برای رسیدن به آنها و همین طور کنشاعل تغییر میکنند و تکنولوژی جدید مستلزم روش ها، نقشها و روابط متفاوت با قبل است. بخشی از وظیفه ی شما به عنوان یک مدیر گوش به زنگ بودن برای تغییراتی است که در گروه کاری شما تاثیر دارند و تعیین نیازهای آموزشی افراد گروه در رابطه با این تغییرات است. حتی اگر در سازمان واحدی به نام آموزش وجود داشته باشد، شما پیوسته مسئولیت تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان خود را خواهید داشت. قابلترین فرد برای رفع بسیاری از این نیازها با استفاده از آموزش حین کار خودتان می باشید.

توجیه کارکنان جدید

توجیه فرصت مناسبی است برای کمک به کارکنان جدید برای پی بردن به آنچه در جریان است، حتی برای کارکنانی که از سایر قسمتهای سازمان به گروه شما منتقل میشوند نیز لازم است. تنها آگاه کردن افراد از کاری که باید انجام دهند کافی نیست، لازم است هدفهای گروه و سازمان را بشناسند. هر چه زودتر به آنها برای شناخت اهداف و نحوه ی ارتباط قسمتهای مختلف با یکدیگر کمک کنید، سریعتر به بهره دهی مطلوب خواهند رسید.

آری خیر

۱. آیا سازمان شما برای توجیه کارکنان جدید برنامه ی مشخصی دارد؟ ☐ آری ☐ خیر
۲. اگر دارد میدانید برنامه ی توجیهی چه تاثیری روی کارکنان جدید داشته است؟ ☐ آری ☐ خیر
۳. آیا برنامه ی توجیهی مختص کمک به کارکنانی تهیه شده است که وارد قسمت یا گروه شما می شوند؟ ☐ آری ☐ خیر

۴. آیا فکر میکنید موارد دیگری نیز درباره ی کل سازمان یا گروه شما هست که خودتان یا گروه تان باید آنها را به کارکنان جدید اطلاع دهد؟ هر کدام از موارد زیر را که فکر میکنید ذکر آنها به کارکنان جدید با ارزش است را تیک بزنید.

سازمان گروه

☐	☐
☐	☐
☐	☐

- تاریخچه
- اهداف یا مقاصد
- مشتریان یا مراجعان

سازمان گروه

☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐

- تامین سرمایه
- تولیدات یا خدمات
- رقبا
- ساختار
- سیاستهای داخلی
- مسائل جاری
- فرصت های ایجاد شده
- مقررات اداری
- مقررات تدوین نشده
- حقوق قانونی کارکنان و تسهیلاتی که برای آنان در نظر گرفته شده است
- سایر موارد را ذکر کنید

خیر	آری
☐	☐
☐	☐
☐	☐

۵. آیا لازم است کارکنان جدید از سایر قسمتهای سازمان (درفاصله ی دور یا نزدیک) بازدید کنند؟

۶. آیا به خواسته ها یا پرسش های فردی کارکنان پاسخ داده میشود؟

۷. آیا به کارکنان جدید نوشته ای حاوی نکات مهم جلسه ی توجیهی و نام مراجعی که می توانند برای کسب

اطلاعات بیشتری آنها رجوع کنند داده می شود؟

۸. چه مدت زمانی برای توجیه لازم است؟

۹. آیا توجیه باید در یک جلسه یا در یک دوره ی زمانی مشخص انجام شود؟

۱۰. علاوه بر زمان مورد نیاز برای توجیه ، چه مدت زمانی برای برنامه ریزی فکنترل و اصلاح آن لازم است؟

۱۱. اگر مسئولیت های اجرای تمام یا بعضی جنبه های برنامه ی توجیهی کارکنان جدیدتان به عهده ی شماست یا

مایلید به عهده ی شما باشد ،چه کسانی برنامه ریزی میکنند،سازمان میدهند و آن را اجرا میکنند؟

تعیین نیاز های آموزشی

غالبا بین آنچه افراد می توانند انجام دهند و آنچه باید توانایی انجام آن را داشته باشند یا مایلند که داشته باشند فاصله ای وجود دارد که ممکن است نشان دهنده ی یک نیاز آموزشی باشد. ممکن است در تماسهای روزانه با کارکنان یا بررسی کارکرد آنان متوجه نیازهای آموزشی شوید (چک لیستهای اجرای سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان را ببینید) پرسش هایی مانند زیر در تعیین نیازها به شما کمک میکنند.

۱. انتظار های من از آنچه گروه و افراد گروه های کوچک داخل آن باید انجام دهند چیست؟

۲. در کدام قسمت یک فرد (یک گروه) آن طور که باید کارایی ندارد؟

۳. این فاصله تا چه اندازه در انجام کار برای مثال از نظر هزینه ها ،ایمنی ، بازده و غیره تاثیر دارد و مقرون به صرفه

است که پولی برای برداشتن آن خرج شود؟

۴. آیا این فاصله به دلیل عدم توانایی فرد یا گروه برای انجام آنچه مورد انتظار است می باشد؟

۵. اگر آنها فاقد توانایی هستند قبلا آن توانایی را داشته اند؟
۶. اگر قبلا توانایی داشته اند چرا اکنون ندارند. آیا این امر به دلیل عدم تمرین یا عدم بازخورد در نحوه ی کارکردن آنهاست؟
۷. اگر توانایی خود را از دست داده یا آن را نداشته اند آیا مایل به کسب آن هستند؟
۸. در صورت تمایل آیا قادر به کسب آن هستند؟
- توجه: در موارد ۷ و ۸ هرگز تصور نکنید که توانایی یا اشتیاق افراد به یادگیری به طور کامل با نژاد ، جنس ، وضعیت تاهل یا سن آنها مرتبط است. بلکه باید به خصوصیات هر فرد توجه کرد.

۹. اگر افراد توانا هستند چرا از توانایی خود استفاده نمیکنند:
- آیا میدانند که باید از آن (و در چه مواقعی) استفاده کنند؟
 - آیا به علت کمبود وقت یا وسیله یا دخالت دیگران نمیتوانند آنطور که قادرند کار کنند؟
 - آیا اگر آن طور که میتوانند کار کنند ممکن است مورد تمسخر همکاران قرار گیرند؟
 - آیا افراد برای آنچه انجام میدهند پاداش (غیر رسمی) بیشتری میگیرند تا آنچه میتوانند انجام دهند؟
 - آیا به طور واضح و روشن به آنها گفته شده است که در صورت داشتن کارایی پایین چه چیزی در انتظار آنهاست؟

۱۰. باتوجه به سوال ۳ آیا هیچ یک از راه های زیر برای برداشتن فاصله ی خالی کارایی مقرون به صرفه هست؟
- کارکنان ناتوان/ بی علاقه از گروه اخراج شوند.
 - افرادی با توان بیشتر انتخاب شوند.
 - در شغل تجدید نظر شود(مثلا روش ها و کارهای نوشتنی ساده شوند).
 - اوقاتی برای تمرین روی کارهایی که گاهی باید انجام شوند اختصاص داده شود.
 - ابزار کاری (مثل چک لیستها یا دستورالعمل ها) تهیه شوند تا زمان و چگونگی انجام کارهای گاهی را به خاطر افراد بیاورند.
 - کاری که باید افراد انجام دهند همچنین زمان انجام آن بهدقت به آنان خاطر نشان شود.
 - گروه هایی تشویق شوند که به یکدیگر در افزایش توانایی کمک کنند.
 - برنامه ی آموزش حین کار ترتیب داده شود.
 - ترتیب دادن دوره های آموزشی – تفریحی کوتاه مدت.
 - ترتیب دادن دوره های صرفا آموزشی.

توجه : دوره های آموزشی (یا آموزش حین کار) ممکن است در بعضی اوقات راه حل مشکل عدم کارایی نباشد (برای مثال مواردی که در بند ۹ ذکر شده اند) و نیاز به انجام تغییراتی در سایر زمینه ها مثل انتخاب افراد ، طراحی شغل ، سرپرستی ، نحوه ی ارتباطات ، پاداشها و غیره باشد.

ارائه ی آموزش مناسب

اگر متوجه شدید که بعضی افراد نیاز به آموزش دارند چگونه میخواهید ترتیب آن را بدهید. شکلهای به خصوصی از آموزش(یا بهسازی کارکنان) را آسانتر از بقیه شکلهای میتوان ترتیب داد.

۱. برای مثال کدامیک از راه های زیر با توجه به شرایط شما قابل قبول می باشند؟
- ☐ • تمام مسئولیت کار را به افراد محول کنیم
 - ☐ • از آنها بخواهیم برای یادگیری پهلوی فرد خاصی بنشینند
 - ☐ • آنها را بین کارها و وظایف متفاوت بچرخانیم
 - ☐ • آنها را به قسمت دیگری منتقل کنیم
 - ☐ • کارهای به خصوصی را به افراد واگذار کنیم
 - ☐ • آنان را در بحثهای گروهی شرکت دهیم
 - ☐ • مطالب راهنما را در اختیار آنها بگذاریم
 - ☐ • از آنها بخواهیم کار خود را زیر نظر فرد خاصی تمرین کنند
 - ☐ • دستورات مرتب و مستقیم به آنها بدهیم
 - ☐ • سایر موارد را ذکر کنید.

۲. اگر شما یا فردی از گروه تان (خانم یا آقای فلانی) می خواهید به یکی از کارکنان به طور مستقیم آموزش دهید لازم است بعضی اصول اساسی تدریس و آموزش رعایت شوند.
- یادگیرنده را در حالت آرامش نگه دارید
 - هدف آموزش را روشن کنید مثلاً به یادگیرنده توضیح دهید در نتیجه ی آموزش قادر به انجام چه کاری خواهد شد یا اینکه چه کاری را بهتر انجام خواهد داد
 - ارتباط این اهداف را با شغلش نشان دهید
 - توان قبلی فرد و میزان درک وی را از عوامل شغل بسنجید
 - بگویند/ نشان دهید چه چیزهایی را قدم به قدم باید فرا گیرد
 - در هر مرحله میزان یادگیری فرد را بسنجید و از وی بخواهید آنچه را یاد گرفته به کار برد
 - وی را از نتیجه ی سنجش آگاه سازید
 - قبل از شروع مرحله ی بعدی به وی فرصت کافی برای تمرین در هر مرحله بدهید
 - وقتی که پیشرفت خوبی دارد وی را تشویق کنید و زمانی که مشکل دارد صبور و حامی او باشید
 - متوجه مواردی که پی در پی در آنها اشتباه میکند باشید و سعی کنید دلیل آن را بفهمید. ممکن است علت آن دخالت عادات قبلی یا عدم درک مفاهیم آنچه به وی یاد میدهید باشد
 - در فواصل متناسب آنچه را تدریس شده دوره کنید و ببینید یادگیرنده هنوز آنها را به یاد دارد؟
 - در هر جلسه به همان اندازه که یادگیرنده میتواند جذب کند مطلب ارائه کنید نه بیشتر
 - قبل از شروع هر جلسه ببینید یادگیرنده آنچه که در جلسه ی قبل به وی تدریس کرده اید میتواند به خاطر بیاورد/انجام دهد
 - هرچه زمان میگذرد به وی کمک کمتری بکنید تا خودش مجبور به اتخاذ تصمیم شود
 - به نحوه ی کار کردن وی توجه کنید و در جای لازم او را راهنمایی کنید
 - یادگیرنده را ترسانید بلکه مشوق وی باشید و از هر نوع انتقاد یا تصحیح کار وی در حضور جمع (که ممکن است باعث شرمندگی او نزد همکاران شود) اجتناب کنید

۳. بعضی اوقات شما قادر خواهید بود که دوره های آموزشی (یا هدایت ضمن کار که درباره ی آن صحبت خواهد شد) را برای گروه خود ارائه کنید، اما در مواردی هم باید به جاهای دیگری در سازمان یا حتی خارج از سازمان (در نزدیکی محل کار یا در جاهای دیگر کشور) برای آموزش کارکنان مراجعه کنید. هر کدام از راه های زیر را که فکر می کنید برای کارکنان شما مفید هستند را تیک بزنید:

- ☐ دوره های آموزشی داخل سازمان
- ☐ کالج ها / موسسه های آموزش فنی / دانشگاه های محلی
- ☐ مراکز مدیریتی
- ☐ مدارس آموزش علوم اداری
- ☐ سازمانهای آموزش تجاری
- ☐ طرح های آموزشی دولتی
- ☐ انستیتو های حرفه ای
- ☐ اتحادیه های صنفی
- ☐ مراکز آموزش صنعتی
- ☐ اتحادیه های کارفرمایان
- ☐ کالج های مکاتبه ای

آموزش حین کار

اعم از این که برای کارکنان دوره های آموزشی رسمی ترتیب دهید یا نه باید آنها را ضمن انجام کار هدایت کنید. غالباً بیشترین نتیجه را این نوع آموزش یعنی راهنمایی مداوم کارکنان هنگام کار کردن دارد و باید گفت که این بخش مهمی از کار مدیریت بوده و غیر قابل اجتناب است (چک لیستهای راجع به کنترل را ببینید). در اینجا مواردی که باید به خاطر داشته باشید ذکر شده اند:

۱. همیشه به خاطر داشته باشید که مسئولیت ارائه ی کمکهای آموزشی و بالا بردن توانایی هر کدام از اعضای گروه تان به عهده ی شماست.
۲. در هر فرصتی متوجه نقش خود به عنوان راهنما باشید چه در موقع کار کردن فرد یا گروه یا حتی زمانی که درباره ی مسائل و اولویتها بحث میکنید.
۳. وقت مناسبی را برای راهنمایی انتخاب کنید. بعضی اوقات به دلیل اشتباه زیاد فرد و سختی جبران آن باید به سرعت اقدام کنید و در سایر اوقات اگر اجازه دهید فرد متوجه اشتباه خود شود و بعد درباره ی آن با وی بحث کنید بهتر خواهد بود.
۴. هرگز منحصر روی خطاها تمرکز نکنید. اگر قصد دارید نقاط ضعف فردی را به وی تذکر دهید قبل از آن اورا مطمئن کنید که نقاط قوتش را میشناسید.
۵. در هر بار بیش از یک یا دو نقطه ضعیف را مطرح نکنید.
۶. به طرح نقاط ضعفی که بیشترین تاثیر را در کارآیی فرد یا گروه دارد اولویت دهید.
۷. افراد را تشویق کنید که توانایی های خود را نشان دهند و به دنبال کسب راهنمایی از دیگران باشند.
۸. مطمئن شوید که افراد میدانند انتظار شما از آنها چیست، باید چه کاری انجام دهند یا چه چیزی را کامل کنند. بهتر است ابتدا درباره ی این مسئله با آنها صحبت کنید.
۹. اصرار نداشته باشید که همه چیز آنطور که شما میخواهید انجام شود (مگر در مواقعی که به دلایل کاملاً واضح کارباید طبق خواست شما انجام شود) از افراد پرسشهایی بکنید که آنها وادار به فکر کردن درباره ی راه های بهتر انجام کارشان بشوند.
۱۰. افراد را برای پیدا کردن راه های جدید انجام کار تشویق کرده در این امر به آنها کمک کنید.
۱۱. افرادی از گروه که میتوانند / باید در آموزش حین خدمت سایر کارکنان به شما کمک کنند تعیین کنید. این کار باید بخشی از وظیفه ی آنها تلقی شود.
۱۲. هر هفته وضع آموزش حین کار را بررسی کرده مطمئن شوید که وقت مناسبی به هر فرد اختصاص داده اید.

پیشنهاد : فارغ از نظری که درباره ی آموزش دارید ، به هر صورت به افراد آموزش می‌دهید. مثالی که درباره ی کار کردن خودتان می‌زنید قوی ترین تاثیر را روی افراد در انتخاب کارشان دارد.

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی