



اطمینان یافتن از اثربخشی آموزش

مرجان معالی تفتی
Marjan.maali@gmail.com
محمد تاج الدین
tajeddin@yahoo.com

شرکت کپور- تریگو (Kepner-Tregoe) خدمات آموزش و مشاوره را برای سازمانها در سراسر جهان ایجاد کرده و به مشتریان خود در پیاده سازی استراتژی هایشان با لحاظ کردن روشهای حل مسئله، تصمیم گیری و اجرای پروژه برای توسعه مهارتهای فردی و تیمی و موضوع بهبود فرایند تحلیل کمک می کند. مشتریان با به کارگیری رویکردهای سیستماتیک برای دستهای به سرعت (چاپکی) نتایج مشخص و ایجاد آموزش پایا (با دوام) مزیت رقابتی به دست می آورند.

از سال ۱۹۸۵ کپور- تریگو روی اینکه چگونه رهبران کسب و کار موفق، چالشهای کسب و کار دشوار را مدیریت می کنند، تحقیق کرده و یافتههای آنها را در روشهای تکرارپذیر، منطقی و سازگار برای حل مسئله، تصمیم گیری، برنامه ریزی، مدیریت افراد و پروژه ها یکی کرده است. این شرکت به افراد و سازمانها کمک می کند که با چالشهای هر روزه کسب و کار، در بهبود فرایندها بر رویکردهای جدید کیفیت، رقابت، هزینه، زمان، استراتژی کسب و کار، یا سایر موضوعات برخورد کنند. بسیاری از مشتریان روشهای نظام مند، آنها را در شیوه انجام کارها، تحول سازمانهایشان به کار می برند.

مدیریت پیش از شروع آموزش رسمی، از یک سو به تیم آموزش دهنده کمک می کند که بفهمند چه انتظاراتی از آنها، به عنوان برگزار کننده دوره دارند و از سوی دیگر شرکت کنندگان درک می کنند که دوره آموزشی چگونه با فرایند کاری آنها مرتبط است که این امر موجب افزایش مشارکت کارکنان می شود. توصیه شده است که پیش از شروع دوره یا کارگاه آموزشی، یک جلسه پیش کارگاه یک ساعته تشکیل شود که در آن هدفها برای برگزار کنندگان دوره تعیین شود. با شناسایی موضوع و هدف، خروجی احتمالی پیش بینی می شود.

۲. ایجاد فرهنگ مربیگری

مربیان اغلب می توانند در به کارگیری مهارتهای جدید، کارکنان را راهنمایی کنند. به عنوان نمونه، یک شرکت بیمه پزشکی، دریافت که کارکنان دپارتمان

هر یک از کارکنان نیز، از ۴۲ ساعت در سال ۲۰۰۲ به ۴۵ ساعت در سال ۲۰۰۶ افزایش یافته است. سازمانها زمان و هزینه بیشتری را برای یادگیری پرداخت می کنند و بسیاری از سازمانها به دنبال ایجاد تغییر پس از آموزش هستند، اما آیا آنها بازده و خروجی مناسبی دریافت می کنند؟

چگونه می توان اطمینان یافت که یادگیری به صورت موثری انجام می گیرد؟ آیا راهکاری وجود دارد که هزینه های یادگیری با اطمینان و رغبت پرداخت شود؟

شش روش ارائه شده که با بکارگیری درست آنها می توان اثربخشی دوره های آموزشی را تضمین کرد، بدین گونه است:

۱. تعیین انتظارات پیش از شروع آموزش و یادگیری

تعیین انتظارات و کسب حمایت

یکی از فرایندهای اصلی در مبحث مدیریت استعداد، موضوع آموزش و یادگیری است. نیاز به یادگیری سازمانی امروزه به خوبی در تمامی سطوح سازمان ثابت شده است. تحقیقات بسیاری انجام گرفته است که ارتباط مثبت بین سرمایه گذاری بر آموزش و درآمد سهامداران را نشان می دهد. بر اساس گزارش ASTD 2006، شرکت هایی که سرمایه گذاری بیشتری روی یادگیری دارند، رضایت کارکنان و مشتریان، کیفیت محصولات و خدمات، بهره وری، درآمد و در مجموع سود بالاتری داشته اند.

سازمانها برای رقابت، نیازمند به ارائه آموزش بیشتر به افراد بیشتری هستند. بر اساس گزارش ASTD، هزینه آموزش برای هر فرد از ۱/۲۹۸ دلار در سال ۲۰۰۳ به ۱/۴۳۴ دلار در سال ۲۰۰۶ افزایش یافته است. میانگین تعداد ساعات آموزش

تکنولوژی اطلاعات در مهارتهای حل مسئله، تصمیم‌گیری و مدیریت پروژه نیاز به آموزش دارند. این شرکت برای بیان و آموزش این مهارتها و هدایت کارگاه آموزشی ابتدا به تعدادی از تسهیل‌گران آموزش داد و سپس از آنها خواست که مسئولیت مربیگری را پس از کارگاه به عهده گیرند. با گسترش خبر در سراسر سازمان، تقاضا برای کمک به مربیگری افزایش یافت. به این ترتیب نرخ بازگشت سرمایه گذاری حداکثر شده، همچنین مزایای آموزش به صورت مستمر مشاهده می‌شود.

۳. اطمینان یافتن از کاربردی بودن آموزش

یک چالش کلیدی برای فراگیران، شناسایی فرصتهای به کارگیری مهارتهای جدید است. هنگام برگزاری دوره یا کارگاه آموزشی اطمینان یافتن از اینکه تمامی فراگیران علاوه بر مطالب تئوری، در عمل نیز قادر به به کارگیری موضوعات مطرح شده در طول دوره می‌باشند، الزامی است. علاوه بر اینکه فرهنگ مربیگری می‌تواند به کاربردی کردن مباحث آموزشی کمک کند، یکی دیگر از راهکارها ایجاد ارتباط و تبادل اطلاعات توسط تیم آموزش دهنده با مدیر دپارتمان آموزش گیرنده - پیش از نهایی نمودن سرفصل‌های آموزشی - است.

از طرف دیگر، اگر شرکت کنندگان دوره، نیازی به به کارگیری مهارتهای جدید نداشته باشند، اثربخشی آموزش به شدت کاهش می‌یابد. بنابراین زمان بندی برنامه‌های آموزشی باید به گونه‌ای باشد که افراد در حال حاضر، یا با توجه به استراتژی‌های سازمان، در آینده‌ای بسیار نزدیک، قادر به به کارگیری آموزشها باشند.

۴. خلق محیط کاری برای پشتیبانی از به کارگیری مهارتهای جدید

اگر محیط کاری به کارگیری مهارتهای جدید را دشوار سازد، هزینه‌های توسعه آموزش بیهوده است. یکی از روشهای اطمینان از اثربخشی آموزشهای ارائه شده، ایجاد فضا و شرایط برای به

کارگیری مهارتهای جدید است. برای مثال هنگامی که کارکنان دوره مشتری‌مداری را آموزش دیدند، باید در تعامل با مشتری قرار گرفته تا مباحث آموزش داده شده نهادینه شده و از به کارگیری مباحث آموزشی اطمینان حاصل شود. شرکت کامپیوتری سان مایکرو سیستم (sun micro system) بدنبال راهکاری برای کاهش زمان حل مسائل پیچیده مشتریان به وسیله موتورهای سان بود. اجرای روش sun global resolution troubleshooting همراه با آموزش، مربیگری، تغییرات سیستم عملکرد، طراحی فرایند، توسعه نرم‌افزار و رویکرد ۶ سیگما، رویکرد مناسبی بود. این رویکرد ۳۶۰ درجه، یکپارچگی یادگیری در کلاس درس و محیط کار را تضمین کرده، بنابراین مهندسان انگیزه، منابع و فرایندهای لازم برای انجام بهترین را دارند.

۵. نظارت مستمر بر به کارگیری مهارتهای جدید

چگونه می‌توان اطمینان داشت که فراگیران، مهارتهای جدیدشان را در حال حاضر و در آینده به کار خواهند گرفت؟ یک تولید کننده عمده مواد غذایی برنامه‌ای ایجاد کرد که کاربرد مهارتهای تصمیم‌گیری و حل مساله را که به تازگی کسب شده‌اند به کارت امتیاز کارکنان اضافه می‌کند. مدیران مستندات مرتبط با مهارتهای جدید کارکنان در سه ماهه اخیر را دریافت می‌کنند. در این روش، مدیران انتظارات را تعیین کرده، بازخوردهای منظم ارائه می‌دهند.

در مدت یک سال کاربرد مهارتها به روش انجام کار تبدیل می‌شود. به عبارت دیگر پس از طی دوره آموزشی و ایجاد فرصت لازم برای به کارگیری آموخته‌های جدید، لازم است در سیستم‌هایی، از قبیل: مدیریت عملکرد، شاخص‌هایی تعریف شود که میزان و چگونگی به کارگیری آموخته‌ها را مورد سنجش و ارزیابی قرار دهد.

۶. حفظ و نگهداری از نتایج پایه یادگیری

هدف از یادگیری، کسب نتایج قابل اندازه‌گیری است. توسعه مهارت باید به وسیله هدفهای استراتژی و عملیاتی هدایت شود. برای مثال: تلاش برای توسعه مهارت در شرکت کپنر شامل یکپارچه سازی کلاسهای آموزشی با کاربردهای مرتبط با کار است. در طول یک کارگاه آموزشی در زمینه تولید، فراگیران تحلیل مسئله را آموخته، مفاهیم یادگرفته شده جدید را برای مسائل موجود و بالقوه به کار گرفته، نتایج را مستند و ذخیره می‌سازند. □

مراکز بخش و عرضه کتابهای سازمان مدیریت صنعتی

علاقه‌مندان کتابهای مدیریتی برای سفارش و تهیه کتابهای انتشارات سازمان مدیریت صنعتی می‌توانند با مراکز ذیل تماس بگیرند:

۱- غرفه فروش کتاب: خیابان ولی‌عصر، نبش جامجم، ساختمان مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی، طبقه همکف، شماره تلفن ۰۵۰۲۳۰۲۲ (داخلی ۲۳۲)

۲- بخش سینا (توزیع کننده سراسری کتابهای سازمان مدیریت صنعتی): خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان شهید وحید نظری، پلاک ۲۵۸، شماره تلفن ۰۱۷۸۳۰۶۶۴