

آموزش، مقوله‌ای غریب در سازمانهای ایرانی

مهدی خادمی زنجانی

مقدمه

مشاهده شده در خصوص امر آموزش از یکسو و تعدد مشکلات مشابه و تکراری از سوی دیگر، انگیزه اصلی نگارش این مقاله بوده است. امیدواریم که در این مقاله تا حدودی درباره ابعاد و جنبه‌های مختلف موضوع آموزش بحث و ظرایف نهفته در این فرایند را به طور دقیق مشخص کنیم. لذا چنانچه به دنبال یافتن جوابی برای سؤالات متعدد و مختلف خود در زمینه بحث آموزش هستید، به شما توصیه می‌کنیم این مقاله را به دقت مطالعه کنید. بدون شک پاسخ تعداد زیادی از سؤالات خود را در این مقاله خواهید یافت.

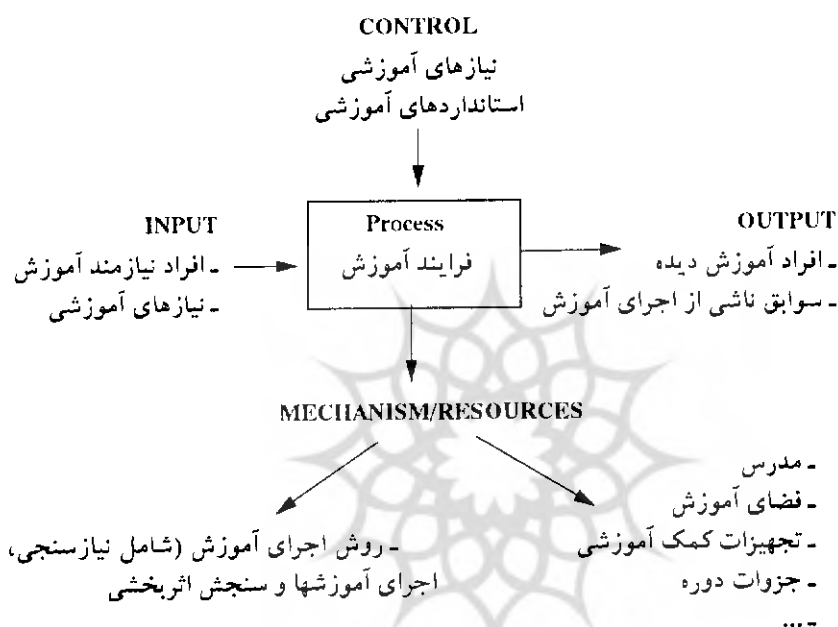
با رویکرد فرایندی، آموزش یک فرایند است چنانچه با دیدگاه فرایندگرا^۱ به موضوع نگاه شود، می‌توان گفت که «آموزش» جز فرایندهای مهم سازمان محسوب می‌شود. طبق تعریف، «فرایند» عبارت است از مجموعه‌ای از فعالیتهای مرتبط با هم یا مؤثر بر روی هم که ضمن استفاده از منابع؛ ورودی(ها) را به خروجی(ها) تبدیل می‌کند.

این تعریف به راحتی در خصوص آموزش قابل تعمیم است و همانند هر فرایند دیگری، اجزا و

«آموزش» موضوعی است که از آن، به منزله یکی از ارکان اساسی انواع نظامهای مدیریتی (به‌ویژه نظامهای مدیریت کیفیت) نام برده می‌شود. چنانچه ویرایشهای مختلف استاندارد ISO 9000 را مرور کنید، متوجه خواهید شد که در عنصر 4.18 ویرایش 1994 و نیز بند 6.2.2 ویرایش 2000، بر اهمیت آموزش و ضرورت اجرای آن تأکید شده است. اگر داستان موفقیت شرکتهای بزرگ دنیا (همچون تویوتا، سونی و...) را بررسی کنید درمی‌یابید، بخش اعظم موفقیت و پیشرفت اغلب این شرکتهای از توجه فراوان به بحث آموزش به دست آمده است. این در حالی است که متأسفانه در میان سازمانهای ایرانی، آموزش مقوله‌ای غریب است، چراکه درصد درخور توجهی از سازمانهای ما اعتقاد چندانی به امر آموزش ندارند و درصد دیگری نیز، با وجود اعتقاد به این موضوع و پذیرش آن به‌سان الزامی جدی، متأسفانه راه را به اشتباه رفته‌اند و نتوانسته‌اند از سرمایه‌گذاری خود در امر آموزش، بهره‌برداری لازم را بکنند. طی سالهای گذشته، نگارنده به واسطه ماهیت شغلی خود، با سازمانهای ایرانی زیادی مواجه شده که با امر آموزش، برخورد صحیح و معقولی نداشته‌اند. تنوع و گستردگی طیف مشکلات

مراحل مختلف فرایند آموزش نیز به دقت شناسایی می‌شود و مفهوم نتیجه‌گرا بودن و اثربخش بودن فرایند، در خصوص بحث آموزش نیز به دقت دنبال می‌شود. براساس تقسیم‌بندی انجام گرفته از سوی استاندارد ISO 9001:2000 در انتهای بند 4.1، فرایند

آموزش را می‌توان یکی از فرایندهایی به حساب آورد که در کنار فرایندهای دیگری همچون خرید و استخدام، برای تأمین منابع لازم سازمان انجام می‌شوند. با این مقدمه چنانچه بخواهیم مدل فرایند^۱ را در خصوص فرایند آموزش رسم کنیم، به مدل زیر خواهیم رسید:



The organization shall determine and provide the necessary resources.

هر چند که در خصوص منابعی همچون زیرساختها، بحث حفظ و نگهداری از منابع تأمین شده را نیز نباید فراموش کرد.

بررسیهای انجام گرفته و تجربه‌های پیشین نگارنده در بازدید از سازمانهای متعدد ایرانی، متأسفانه حاکی از این واقعیت تلخ است که اکثر این سازمانها در تأمین نیازهای آموزشی خود (همچون تأمین سایر نیازهای دیگر) فرایند دو مرحله‌ای

نگاهی به بحث مدیریت منابع
مدیریت منابع یکی از مباحث مهمی است که در متن استاندارد ISO 9001:2000 و در قالب فصل شش این استاندارد بر آن تأکید شده است. چنانچه بخش مذکور از این استاندارد را به دقت مطالعه کنید متوجه خواهید شد که مدیریت منابع و تأمین منابع لازم از دو مرحله شناسایی و تعیین منابع لازم و سپس تأمین منابع ضروری شناسایی شده تشکیل شده است. واژه‌های Shall determine و سپس Shall provide به ترتیب اولویت در بند 6.1 استاندارد به صراحت به چشم می‌خورند.

1. Process model
2. Resource Management

آموزش و ضرورت آن برای کارکنان مؤثر بر کیفیت

در بند 6.2.1 استاندارد ISO 9001:2000 آمده است: «کارکنانی که عملکرد آنها بر کیفیت محصول تأثیر می‌گذارد، باید دارای صلاحیتهای لازم بر مبنای تحصیلات، آموزش، مهارتها و تجارب مناسب باشند». در این ارتباط ضروری است که ابتدا تعریف شفافی از «کارکنان مؤثر بر کیفیت» داشته باشیم. موضوعی که در اکثر سازمانها به‌سان یک نکته مبهم مطرح بوده و هست.

در عنصر 4.1.2.2 ویرایش 1994 استاندارد ISO 9001 (یعنی عنصر منابع)، کارکنان مؤثر بر کیفیت به کارکنانی اطلاق شده‌اند که امور کیفی را:

- ا) برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند (نظیر مدیر عامل، مدیر کارخانه، مدیر برنامه‌ریزی و...)
- ب) اجرا می‌کنند (نظیر اپراتور خط تولید، کارمند گیشه بانک، کارپرداز خرید و...)
- ج) تصدیق می‌کنند (نظیر بازرس QC و ممیز داخلی).

با این تعریف، دیگر نفراتی همچون مدیر عامل، مدیر کارخانه و ممیزان داخلی را نمی‌توان از حلقهٔ نفرت مؤثر بر کیفیت خارج دانست. لذا این قبیل افراد نیز، به‌رغم آنچه که بسیاری تصور می‌کنند، جزء کارکنان مؤثر بر کیفیت بوده و باید تحت آموزش مستمر قرار بگیرند.

از طرفی با عنایت به مندرجات بند 6.2.1 استاندارد ISO 9001:2000 می‌توان نتیجه گرفت که شرایط احراز مشاغل می‌بایست در برگیرنده چهار عامل تعیین‌کننده صلاحیت شامل حداقل تحصیلات، حداقل تجربه کاری، آموزشهای لازم و مهارتهای لازم برای احراز هر شغل باشد.

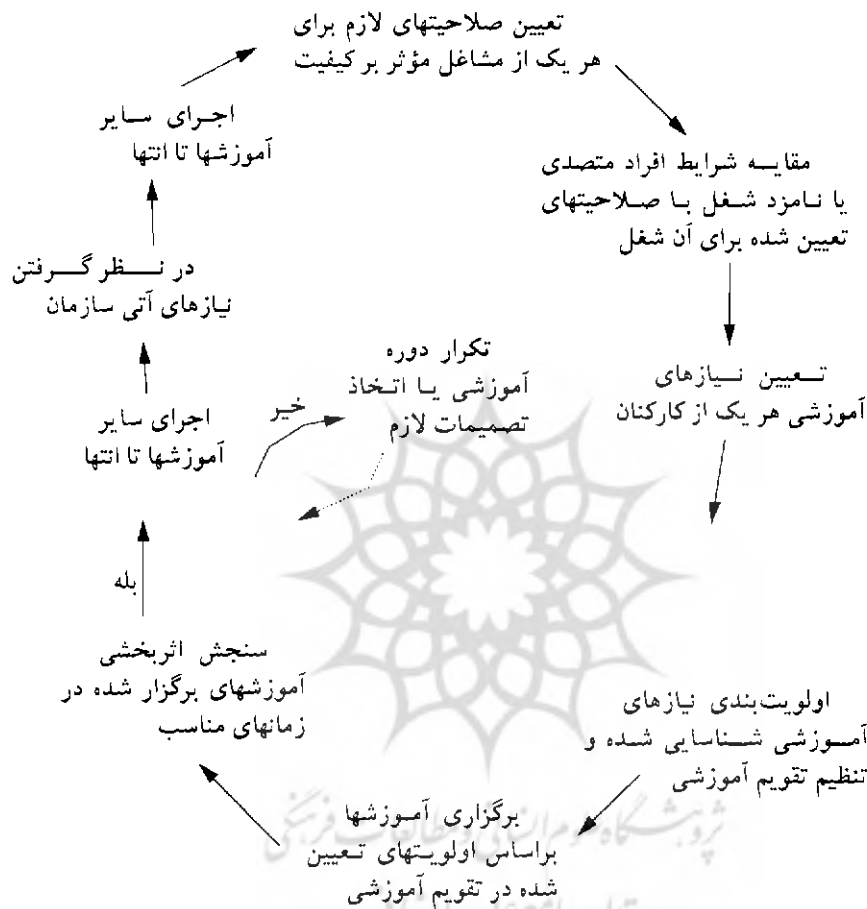
مدیریت منابع را به ترتیب اولویت مراحل و به‌طور کامل دنبال نمی‌کنند. نگارنده با سازمانهای زیادی مواجه بوده که بدون شناسایی دقیق نیازهای آموزشی کارکنان خود، اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی متعددی کرده‌اند که اکثر آنها در عمل، نتیجه خاصی برای سازمان به دنبال نداشته است. چرا که بدون انجام مرحلهٔ یک مدیریت منابع (یعنی شناسایی منابع لازم)، اقدام به تأمین بی‌هدف و کور منابعی کرده‌اند که عمدتاً غیرضروری نیز بوده‌اند. یعنی مرحلهٔ دو را بدون انجام مرحلهٔ یک دنبال کرده‌اند. در این اوضاع و احوال، اگر خوب بررسی کنید خواهید دید که بسیاری از دوره‌های آموزشی، که واقعاً ضروری بوده و از اولویت و اهمیت بالایی نیز برخوردار بوده‌اند، مورد بی‌توجهی سازمان قرار گرفته و در خصوص تأمین آنها اقدامی نشده است. مثلاً به جای برگزاری دورهٔ آموزشی ایمنی برای کارکنان یک کارگاه پرسکاری، دورهٔ آموزشی آشنایی با نرم‌افزار Access در ابتدا برای آنها اجرا شده است.

از سوی دیگر، نگارنده با سازمانهایی مواجه بوده که به‌رغم به‌کارگیری سازوکاری دقیق و پیچیده و حتی استفاده از مشاوران خارجی در شناسایی و تعیین نیازهای آموزشی کارکنان، هیچ اقدام مؤثری برای برگزاری دوره‌های آموزشی لازم کارکنان انجام نداده‌اند. یعنی این بار به‌رغم انجام دقیق مرحلهٔ یک مدیریت منابع، مرحلهٔ دو که به تأمین منابع لازم شناسایی شده اختصاص دارد از قلم افتاده است. بنابراین، این بار هم فرایند «مدیریت منابع» به‌طور کامل اجرا نشده است. لذا همان‌طوری که در مقدمه این بخش عنوان شد، نباید فراموش کرد که مدیریت منابع فرایندی دو مرحله‌ای است که مراحل آن حتماً باید به ترتیب اولویت و به‌طور متوالی به اجرا در آیند تا هدف نهایی تأمین شود.

چرخه آموزش، حلقه مفقوده بحث آموزش

با اجرای اصول دقیق آن، تحقق هدفهای سازمانی
برگزاری آموزشها تضمین شود. چرخه آموزش
چرخه‌ای است یا مشخصات زیر:

در این بخش از مقاله، نگارنده قصد دارد که با معرفی
چرخه آموزش، روشی را پیش روی شما قرار دهد تا



شده سنجیده شود. یعنی، مشخص گردد که هدفهای سازمان از اجرای آن آموزش تا چه اندازه محقق شده است.

در اینجا گفتنی است که اگر به جای برگزاری آموزش، برآورده‌سازی یک نیاز از طرق دیگری غیر از آموزش (همچون جابه‌جایی کارکنان) انجام شود، این بار هم لازم است که اثربخشی اقدام انجام شده سنجیده شود.

اما در خصوص سنجش اثربخشی آموزشهای

توضیحاتی که در ادامه آمده است، به اجرای بهتر و مؤثرتر این چرخه که جزء چرخه‌های حیاتی سازمان نیز هست، بسیار کمک می‌کند.

سنجش اثربخشی آموزشهای برگزار شده، چه وقت و چگونه؟

همان‌طوری که در بند 6.2.2.C استاندارد ISO 9001:2000 آمده است، پس از اجرای هر دوره آموزشی، لازم است اثربخشی دوره آموزشی برگزار

چنانچه در طول یک دوره سه ماهه پس از اجرای دوره، آمار سوانح و حوادث در محیط کار، کاهش چشمگیری داشته باشد، می‌توان رأی به اثربخش بودن دوره برگزار شده داد.

نتیجه‌گیری: زمان سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی را به صورت منعطف تعریف کرده و از برخورد سنگسان و یکسان با موضوعهای مختلف پرهیز کنید. بهتر است این زمان بسته به ماهیت دوره و محتوای آموزش و از سوی مسئولان ذی‌ربط تعریف شود. البته نکته مهم اینجاست که لازم است برای این موضوع، یک سقف زمانی تعریف شود تا باز بودن مهلت سنجش، دستاویزی برای توجیه فراموشکاری و سهل‌انگاری مسئولان مربوطه قرار نگیرد.

اکنون اجازه دهید شیوه‌های مختلف سنجش اثربخشی آموزشهای برگزار شده را به اتفاق مرور کنیم. بدیهی است که برای انجام این کار نیز، روشهای مختلف پیش رو خواهیم داشت. کافی است که با انواع این روشها آشنا شده و سپس بسته به بافت و ساختار سازمان خود و نیز ماهیت دوره‌های برگزار شده، بهترین و مؤثرترین شیوه‌ها را به کار گرفت:

(آ) یکی از روشهای سنجش اثربخشی آموزشهای برگزار شده آن است که مستقیماً از خود شخص آموزش دیده سؤال شود که آموزشهایی که گذرانده، تا چه میزان بر بهبود عملکرد وی نقش داشته است. مثلاً از فردی که دوره تندخوانی را گذرانده، سؤال شود که پس از طی این دوره، تا چه میزان توانسته است عملکرد خود را بهبود داده و سرعت مطالعه خود را افزایش دهد؟ این روش بیشتر مناسب دوره‌هایی است که خود فرد بیش از هر کس دیگری قادر است اثرات دوره را ارزیابی نماید (دقیقاً مثل دوره تندخوانی).

(ب) روش دیگر آن است که از مدیر، سرپرست یا مسؤول فرد یا افراد آموزش دیده سؤال شود که نفعات تحت سرپرستی آنها پس از گذراندن دوره

برگزار شده، همواره این سؤال مطرح است که این کار را چگونه و در چه زمانی باید انجام داد؟ این بخش از مقاله به شما کمک می‌کند تا در خصوص زمان مناسب جهت انجام این کار، پاسخ سؤال خود را بیابید:

اگر چنانچه مستندات مرجع مربوط به فرایند آموزش را در سازمانهای مختلف بررسی کنید، متوجه خواهید شد که در اکثر موارد، یک برخورد صلب و غیر منعطف با این موضوع به عمل آمده است. چرا که یک زمان مشخص و ثابت (مثلاً یک ماه پس از اجرای هر دوره) برای سنجش اثربخشی کلیه دوره‌ها تعیین شده است. در این خصوص توجه شما را به این نکته جلب می‌کنیم که زمان مناسب برای سنجش اثربخشی هر دوره باید بسته به ماهیت آن دوره تعیین شود.

(آ) برای برخی از دوره‌ها نظیر آموزش تایپ یا آموزش اینترنت، نیازی نیست که لزوماً یک ماه صبر کنیم تا اثربخشی دوره مشخص شود. چرا که پس از برگزاری دوره، این انتظار وجود دارد که شخص آموزش دیده به سرعت قادر باشد نتایج مثبت آموزش را در عملکرد خود نشان دهد. از این رو، اثربخشی این‌گونه دوره‌ها حتی می‌تواند یک هفته یا ده روز پس از اجرای دوره سنجیده شود و نیازی نیست که حتماً برای این کار یک ماه صبر کنیم.

(ب) برای برخی دوره‌ها نیز نباید سریعاً نسبت به سنجش اثربخشی آموزش برگزار شده اقدام کرد. یعنی نباید در این کار، چندان عجله کرد. دوره آموزشی ایمنی یا دوره آموزشی آتش‌نشانی و اطفای حریق از این جمله‌اند.

برای مثال چنانچه دو هفته پس از اجرای دوره آموزشی ایمنی، حادثه یا سانحه جدیدی در محیط کار اتفاق نیفتاده باشد، نباید به سرعت رأی بر اثربخش بودن دوره برگزار شده داد. در خصوص این موارد، سنجش اثربخشی دوره را باید به مدتی بعد موکول کرد، چرا که اثبات تحقق هدفهای سازمان از اجرای این دوره‌ها، به زمان طولانیتری نیاز دارد. مثلاً

آموزشی مورد نظر، چقدر در عملکرد خود جهش داشته‌اند و تا چه اندازه توانسته‌اند انتظار مدیر خود را برآورده سازند. مثلاً از مدیری که منشی خود را به دوره تایپ و منشیگری اعزام کرده است، سؤال شود که خانم منشی پس از طی دوره تا چه اندازه توانسته سرعت و میزان دقت خود را در عملیات تایپ افزایش داده و در انجام وظایف منشیگری خود، موفقتر عمل کند؟

ج) روش دیگر که منطقاً نتایج حاصل از آن، نسبت به دو روش دیگر به واقعیت نزدیکتر خواهد بود آن است که صرفنظر از دیدگاههای فرد آموزش دیده یا مدیر وی، عملکرد فرد را بررسی کنیم و میزان بهبود عملکرد وی را به عنوان معیاری برای سنجش میزان اثربخشی دوره در نظر بگیریم. مثلاً در خصوص یک ویزیتور که اخیراً دوره آموزشی «فنون نوین بازاریابی» را طی کرده است، بررسی کنیم که وی پس از گذراندن این دوره تا چه میزان در جلب مشتریان موفقتر عمل کرده است. مثلاً آیا توانسته است آمار جذب مشتری خود را که قبلاً به طور میانگین چهار مورد در روز بوده است، افزایش داده و به شش برساند.

د) پدیهی است که کاملترین روش، روشی است که در آن به کلیه پارامترهای فوق توجه می‌شود و ترکیبی از روشهای آ، ب و ج را به طور توأمان به کار گیرد. هر چند که این روش، پیچیدگیها و مشکلات خاص خود را نیز، در عمل داراست. در انتهای این بخش، لازم است به نکات زیر اشاره شود:

تذکر ۱: گاهی مشاهده شده که بعضی سازمانها عملیات ارزشیابی دوره برگزار شده را که معمولاً در انتهای هر دوره انجام می‌شود، اشتبهاً به سان ارزیابی اثربخشی دوره معرفی کرده‌اند. فراموش نکنید که ارزشیابی مدرس، فضای کلاس، جزوه، امکانات پذیرایی و... هرگز به معنای سنجش اثربخشی یک دوره نیست. این دو موضوع کاملاً با هم متفاوت بوده و می‌بایست در کنار هم انجام

شوند، بدون آنکه انجام اولی (ارزشیابی آخر دوره)، نیاز سازمان را به انجام دومی (سنجش اثربخشی آموزش برگزار شده) مرتفع کند.

تذکر ۲: نتیجه سنجش اثربخشی یک دوره می‌تواند به یکی از حالت‌های زیر اعلام شود:

- دوره به طور کامل اثربخش بوده است.
- برگزاری دوره تا حدودی اثربخش بوده، ولی نیاز به اقدامهای تکمیلی احساس می‌شود.
- دوره به هیچ عنوان اثربخش نبوده و نیازهای قبلی همچنان احساس می‌شود.

همچنین می‌توان برای نشان دادن میزان اثربخشی دوره از یک فهرست اثربخشی (مثلاً بر حسب درصد) استفاده و تعریف کرد که دوره‌هایی اثربخش محسوب می‌شوند که نمره ارزیابی اثربخشی آنها، حداقل X درصد باشد.

تذکر ۳: چنانچه نتیجه سنجش اثربخشی یک دوره آموزشی که قبلاً برگزار شده، حاکی از اثربخش نبودن آن دوره آموزشی باشد، لازم است اقدامهای مؤثر برای رفع نیازی که هنوز مرتفع نشده، هر چه سریعتر انجام شود. مثلاً دوره با یک شرایط بهتر تکرار شود یا اینکه اقدام دیگری (نظیر جابه‌جایی کارکنان و استفاده از کارکنانی که نیاز به آموزش نداشته باشند) انجام شود.

ارزیابی تأمین‌کنندگان خدمات آموزشی، پیش شرطی جهت تضمین تحقق اهداف آموزشی

مطابق الزام استاندارد ISO 9001:2000 در بند 7.4.1، سازمان باید تأمین‌کنندگان مختلف را بر پایه توانایی آنها در ارائه کالاهای یا خدمات منطبق با نیازهای سازمان، ارزیابی و انتخاب کند. متأسفانه کمتر دیده شده است که سازمانهای ما، ارزیابیهای دقیق و نظام‌مندی را بر روی تأمین‌کنندگان خدمات آموزشی خود انجام داده باشند، در حالی که «آموزش» به سان یک سرویس و خدمت بسیار مؤثر بر روی کیفیت کار سازمان، یکی از مصادیق این بند

- تعداد نفرات آموزش دیده طی یک دوره زمانی مشخص؛

- میزان اثربخشی آموزشهای برگزار شده به استناد بررسیهای انجام گرفته.

...

لذا چنانچه قرار است برای فرایند آموزش، اقدام به تعریف هدفهای کیفیتی کنیم، حتماً باید هدفهای خود را ضمن توجه به جمیع شاخصهای فوق تعریف کنیم، تمرکز تنها بر روی یک شاخص (نظیر میزان نفر - ساعت آموزشهای برگزار شده) و عدم توجه به شاخصهای دیگر، به هیچ عنوان ضامن موفقیت واحد آموزش و فرایند آموزش نخواهد بود. چرا که برای مثال، بالا بودن میزان نفر - ساعت آموزشها به تنهایی کافی نیست، بلکه باید اثربخشی آموزشهای برگزار شده نیز قابل قبول باشد یا آنکه توزیع آموزشها میان کارکنان مختلف، معقول و طبیعی باشد.

لزوم توجه به آموزشهای غیررسمی در کنار آموزشهای رسمی

نکته‌ای که باید در این بخش به آن اشاره شود آن است که افزون بر آموزشهایی که به طور عادی و آگاهانه، برنامه‌ریزی و اجرا می‌شوند و می‌توان آنها را آموزش رسمی نامید، (آموزشهایی که آموزش‌دهنده و آموزش‌گیرنده هر دو با آگاهی در فرایند آموزش شرکت کرده و در یاد دادن و یاد گرفتن مختارند)، همواره آموزشهای دیگری در اطراف ما و در محیط کاری ما، در قالب فرایندی پنهانی و خزنده در حال شکل‌گیری هستند که می‌توان آنها را آموزشهای غیر رسمی نامید. در این قبیل آموزشها، افراد درگیر در فرایند آموزش (آموزش‌دهنده و آموزش‌گیرنده) معمولاً از نقش خود مطلع نیستند (حداقل در خصوص آموزش‌گیرندگان این نکته صحیح است) و به صورت غیرارادی در این فرایند، ایفای نقش می‌کنند (باز هم تأکید می‌شود که حداقل،

از استاندارد مورد اشاره است. لذا به شما توصیه می‌شود برای تأمین خدمات آموزشی لازم خود، هرگز از شخصیت‌های حقیقی و حقوقی (مدرسين مستقل یا مؤسسات آموزشی)، پیش از آنکه آنها را ارزیابی کرده باشید و توانایی آنها در تأمین خواسته‌های شما بر شما محرز شده باشد، سود نجویید. شاید یکی از مهمترین دلایلی که باعث عدم تحقق هدفهای آموزشی سازمانها و نیز منفي بودن نتایج سنجش اثربخشی دوره‌های برگزار شده می‌شود، انجام ندادن این ارزیابیهاست. فراموش نکنید که تدریس و آموزش دادن هنری است که هر کسی از آن بهره‌مند نیست و تدریس هر دوره آموزشی، به شیوه خاص و متناسب با همان دوره نیاز دارد. لذا همواره تأمین‌کنندگان خدمات آموزشی لازم خود را با وسواس فراوان انتخاب کرده و سوابق مربوط به ارزیابی آنها را به‌طور کامل نگهداری کنید.

چگونگی تعیین هدفهای کیفیتی برای فرایند آموزش

مطابق الزام استاندارد ISO 9001:2000 در بند 5.4.1، مدیریت عالی سازمان موظف شده که از تعیین هدفهای کیفیتی (Quality Objectives) برای عملکردها و سطوح مرتبط سازمان اطمینان حاصل کند. بدون شک فرایند آموزش یکی از مهمترین موضوعهایی است که می‌بایست در این جهت مورد توجه قرار گیرد و با تعریف هدفهای کیفیتی، حرکت آن هدفمندتر شود.

به منظور تعیین هدفهای کیفیتی برای فرایند آموزش، لازم است که شاخصهای اساسی عملکرد^۱ برای واحد آموزش شناسایی شده و هدفگذاری روی آن انجام شود. عمده‌ترین شاخصهای عملکرد برای موضوع آموزش عبارتند از:

- تعداد دوره‌های آموزشی برگزار شده طی یک دوره زمانی مشخص؛

- میزان نفر - ساعت آموزش برگزار شده طی یک

دوره زمانی مشخص؛

آموزش گیرندگان این طور هستند). برای مثال می توان به رئیس یک کارگاه ساختمانی اشاره کرد که بدون کلاه ایمنی و تجهیزات ایمنی وارد کارگاه شده و بدون آنکه خود متوجه باشد، به طور ناخواسته بی احتیاطی و عدم ضرورت رعایت نکات ایمنی را به کارکنان شاغل در کارگاه آموزش داده و حساسیت آنها را در قبال نکات ایمنی و هشدارهای مربوطه از بین برده است. از طرفی می توان به مدیری اشاره کرد که آگاهانه و با نیتی مشخص، هر روز صبح به موقع در محل کارش حاضر می شود تا بدین ترتیب به بقیه همکاران خود آموزش دهد که باید سر وقت در محل کارشان حاضر باشند و این کار یک نوعی ارزش محسوب می شود. در مثال اول، آموزش دهنده و آموزش گیرندگان هر دو به طور غیرارادی، ناخواسته و بی اطلاع در فرایند آموزش وارد شده اند، در حالی که در مثال دوم، آموزش دهنده آگاه و مطلع است، حال آنکه دیگران در جایگاه آموزش گیرنده، بدون آنکه خود متوجه باشند، در حال آموزش دیدن هستند.

باید پذیرفت که بخش اعظمی از آموزشها، به طور غیررسمی انجام می شوند و جالب اینجاست که عمق و اثر آموزشهای غیررسمی، همانند گستردگی طیف و دامنه آنها بسیار زیاد است.

به راستی این نوع آموزش معجزه می کند. مخاطبان شما حتی اگر خود نیز نخواهند، از درون تحت تأثیر این نوع آموزشها قرار خواهند گرفت و شما بدون کمترین مقاومت و جبهه گیری از سوی آنان قادر خواهید بود به هدفهایتان دست یابید. پس توصیه می شود که این نوع آموزشها را نیز در کنار آموزشهای رسمی کاملاً جدی بگیرید و مراقب آثار عمیق آنها باشید.

اصول ششگانه آموزش

به مثابه یک نکته اساسی باید پذیرفت که آموزش

برای کلیه کارکنان و کارکنان مؤثر بر کیفیت (مطابق با تعریفی که از آنها در همین مقاله ارائه شد) از بالاترین تا پایینترین رده الزامی است. آموزش مدیران ارتسد به منظور درک صحیح و ایجاد دیدگاه در آنان، آموزش مدیران میانی و کارشناسان برای افزایش مهارتهای تخصصی و حرفه ای در حوزه مسؤ ولت آنها، آموزش سرپرستان به منظور افزایش مهارتهای سرپرستی در آنها و نیز آموزش کارگران برای افزایش قابلیتها و مهارتهای شغلی لازم، همه و همه باید مورد توجه دقیق هر سازمانی قرار گیرد. عملکرد مؤثر تشکیلات آموزش در هر سازمانی، افزون بر حرکت در جهت پیشبرد هدفهای مدیریت و سازمان، در ایجاد انگیزه و حس همبستگی و مشارکت کارکنان نقش عمده ای را ایفا می کند.

اجرای آموزشهای مؤثر در کنار سایر جلسات توجیهی، ضمن آشنا ساختن کارکنان با مفاهیم روز دنیا (همچون مشتری مداری و...) و نیز آگاه کردن آنها از سیاستها و خط مشی کلی سازمان، باعث می شود که آنها از مفهوم و اهمیت فعالیتهاشان آگاه شده و بدانند که هر کدام چه نقشی در دستیابی سازمان به هدفهای کیفیتی تعیین شده دارند. این موضوع همان نکته سه گانه در بند 6.2.2.d استاندارد ISO 9001:2000 است که تحت عنوان آگاهی^۱ آمده است. مرور اصول ششگانه آموزش به سازمانها کمک می کند که حرکت خود را در مسیر آموزش، هدفمندتر نموده و نتایج بهتری را از این فرایند به دست آورند.

در اصول ششگانه آموزش تأکید می شود که:

۱. همه افراد به آموزش نیاز دارند؛
۲. همه افراد آموزش پذیرند؛
۳. امکان آموزش باید برای همه افراد وجود داشته باشد؛

سرپرستان واحدهای مختلف را نباید و نمی‌توان در فرایند نیازسنجی نادیده گرفت، با وجود این باید پذیرفت که این کار نباید مانع توجه به نتایج نیازسنجی اولیه‌ای شود که در ابتدای اجرای چرخه آموزش، انجام شده است. بنابراین پایه اجرای آموزشها باید براساس نتایج آن ارزیابی اولیه باشد، نه آنکه در هر دوره (مثلاً در ابتدای هر سال)، از مدیران پرسیده شود که چه دوره‌هایی را برای نفرات تحت سرپرستی خود پیشنهاد می‌کنند. این روش می‌تواند این خطر را به دنبال داشته باشد که به جای یک روش سیستمی و اصولی، برخورد شخصی و سلیقه‌ای با موضوع انجام شود، حال آنکه صلاحیتهای لازم برای هر شغل و وضعیت واقعی فرد در مقایسه با آن، می‌بایست تعیین کننده نیازهای آموزشی تک تک افراد باشد. البته این استعلامهای ادواری از آن جهت مناسب است که چنانچه یک مدیر، دوره آموزشی خاصی را که قبلاً در قالب نیازسنجی اولیه به آن اشاره نشده بود، برای هر یک از افراد مناسب تشخیص داد، قادر باشد آن را به دوره‌های تعیین شده در قالب نیازسنجی اولیه اضافه کند، اما فراموش نکنید که هیچ‌گاه نباید دوره‌های پیشنهادی مدیران را جایگزین دوره‌های لازم اولیه‌ای کرد که قبلاً به صورت پایه‌ای و اصولی شناسایی شده بودند، بلکه این دوره‌های پیشنهادی باید به دوره‌های اولیه افزوده شود.

۳. چنانچه پرونده آموزشی مدیران ارشد سازمانهای ایرانی بررسی شود، در اکثر مواقع به این واقعیت تلخ خواهید رسید که در خصوص آنها، یا پرونده آموزشی اصلاً تشکیل نشده یا به‌رغم تشکیل پرونده، سوابق کافی مبنی بر آموزش آنها در پرونده به چشم نمی‌خورد. هنگامی که علت را جستجو می‌کنید، در برخی موارد با کمال تعجب می‌شنوید که مگر آنها هم جزء نفرات مؤثر بر کیفیت محسوب

۴. آموزش باید به صورت هدفمند و برای کار معین داده شود؛

۵. آموزش باید استمرار داشته باشد؛

۶. مسؤولیت اصلی تعیین نیازهای آموزشی و نیز حصول اطمینان از برآورده شدن این نیازها، با مدیران و سرپرستان واحدهاست.

نتیجه

در بخش انتهایی این مقاله، لازم است به ذکر نکات دیگری پردازیم که به‌رغم اهمیت فراوان، کمتر مورد توجه سازمانهای ایرانی قرار گرفته‌اند. توجه دقیق به این نکات و پرهیز از تکرار اشتباهات دیگران در زمینه‌های مورد اشاره، قطعاً به ارتقای عملکرد واحد آموزش و بهبود اثربخشی آموزشهای برگزار شده خواهد انجامید.

۱. آموزش فرایندی است که در قالب آن، آموزش‌دهنده اندوخته‌ها و دانش خود را به آموزش‌گیرنده (گان) منتقل می‌کند. فراموش نکنید که افراد آموزش‌دیده، محصول فرایند آموزش نیستند، چراکه افراد آموزش‌دیده خروجی این فرایند بوده و محصول فرایند آموزش، خدمات آموزشی است که در این فرایند، از سوی مدرس یا مدرسان ارائه شده است. بی‌توجهی به این نکته بسیار مهم، باعث شده که برخی سازمانها (به ویژه سازمانهای نظیر مؤسسه‌های آموزش عالی و دانشگاهها که موضوع فعالیت آنها در زمینه آموزش است) در طراحی نظام مدیریت کیفیت خود، دچار اشتباهات فاحش شوند.

۲. چنانچه در سازمانهای مختلف، روال نیازسنجی آموزشی را بررسی کنید، متوجه خواهید شد که اکثراً از طریق استعلام از مدیران واحدهای مختلف سازمان (که این کار معمولاً در ابتدای هر سال انجام می‌شود)، نیازهای آموزشی افراد مختلف تعیین می‌شود. به‌رغم اینکه نقش مدیران و

می‌شوند؟ متأسفانه گاهی هم می‌بینید که مدیر یا کارشناس آموزش با ترس و لرز عنوان می‌کند که مگر می‌توان برای مدیر ارشد سازمان هم، نیاز آموزشی تعیین کرد؟ آنان اعتقاد دارند که با این کار، ممکن است با خطر از دست دادن شغل خود مواجه باشند. شنیدن این جملات بسی جای تأسف است و شنونده را می‌آزارد. چرا که در پس این دیدگاه می‌توان تصور کرد که برخی مدیران سازمانهای ما، چه نوع دیدگاهی را در سیستم نسبت به خود ایجاد کرده‌اند.

از طرفی وقتی با مدیران ارشد سازمانها صحبت می‌کنید و علت عدم حضور آنها را در دوره‌های آموزشی جویا می‌شوید، معمولاً می‌شنوید که آنها به علت گرفتاری بیش از حد، به همکاران خود که گرفتاری کمتری داشته‌اند توصیه کرده‌اند که به جای آنها، در این دوره‌ها حاضر شوند. در پاسخ به این نوع دیدگاه نباید گفت که مگر آموزش مختص بیکارهاست؟! مگر افراد از سر بیکاری و برای پرکردن اوقات فراغت خود به آموزش روی آورده‌اند؟ این بار شنیدن این جملات، آن هم از زبان مدیران ارشد سازمانها، شما را بیشتر آزار می‌دهد. متأسفانه در برخی موارد هم، مدیران ما از نشستن سر کلاس خجالت می‌کشند و این کار را دور از شأن و منزلت خویش می‌دانند.

در پاسخ به این روحیه نیز باید گفت که مدیران ما شاید به هر آموزشی نیاز نداشته باشند، ولی آیا هیچ‌یک از آنها جهت بهبود سطح عملکرد خود در مدیریت یک سازمان، حتی نیازی به مفاهیم نهفته در دوره‌های مختلف مدیریتی نظیر مدیریت بحران، مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت تصمیم‌گیری، مدیریت انگیزش، مدیریت تفویض اختیار، مدیریت زمان و دهها دوره مدیریتی دیگر ندارند؟ اگر پاسخ این سؤال منفی بود، به جرأت می‌توان گفت که

می‌بایست اوضاع و احوال سازمانهای ایرانی، بسیار بهتر از اینها می‌بود. فراموش نکنیم که کشورهای در حال توسعه یافته، بیش از هر چیزی به انسانهای توسعه یافته نیاز دارند که مدیران ما، جزء مهمترین آنها هستند.

۴. در بسیاری از کشورهای توسعه یافته و پیشرفته دنیا برای دو موضوع «آموزش» و «تحقیق و توسعه» سقف بودجه تعیین نمی‌شود. حال آنکه در سازمانهای ایرانی، اکثراً وضعیت به گونه‌ای است که برای آموزش، بودجه‌ای اختصاص نیافته یا میزان اختصاص بودجه به بحث آموزش به مقداری است که با آن، حتی ۵٪ کارکنان را نیز نمی‌توان آموزش داد. توصیه می‌شود که در اختصاص بودجه به این سرفصل، با وسعت دید بیشتری برخورد نموده و از طرفی چنانچه بودجه اختصاص یافته به بحث آموزش، قابل توجه است، حتماً این بودجه را به صورت هدفمند هزینه کنید. به یاد داشته باشید که پیدا کردن راهی برای خرج کردن بودجه اختصاص یافته به آموزش، رسالت واحد آموزش نیست، بلکه برگزاری دوره‌های هدفمند به صورت اثربخش، رسالت این واحد است.

۵. مطابق الزام استاندارد ISO 9001:2000 در بند 6.2.2.c، سوابق مربوط به تحصیلات، آموزشها، مهارتها و تجربه‌های کاری کارکنان می‌بایست در قالب پرونده‌های آموزشی آنان نگهداری شود. توصیه می‌شود که سوابق موجود در پرونده‌های آموزشی کارکنان سازمان خود را بررسی و بازنگری کنید و چنانچه متدرجات این پرونده‌ها، جوابگوی خواسته‌های استاندارد در این زمینه نیست، در نحوه کاری خود تجدید نظر کنید.

۶. مطابق الزام استاندارد ISO 9001:2000 در بند 6.2.2.b، سازمان موظف است پس از شناسایی دقیق نیازهای آموزشی کارکنان مؤثر بر کیفیت، آنها را مورد

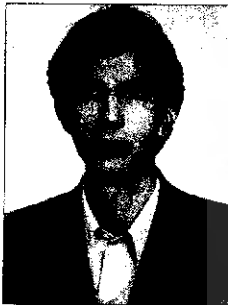
منابع و مأخذ

- آموزشهای غیررسمی را نیز جدی بگیرید
- فقط برای مدیران کیفیت - پگاه رحیمی و مهدی خادمی زنجانی - (۱۳۸۳).
- استانداردهای ISO9001:1994 و ISO9001:2000.

آموزش قرار دهد. در این خصوص فراموش نکنید که کلیه کارکنان مؤثر بر کیفیت، صرف نظر از نوع ارتباط کاریشان با سازمان باید مورد آموزش قرار گیرند. لذا محدود کردن دامنه آموزشها به کارکنان رسمی و فراموش کردن سایر کارکنان (نظیر کارکنان روزمزد و قراردادی) به هیچ عنوان پذیرفته نیست. توجه داشته باشید آنچه که مهم است، نقش و تأثیر کارکنان بر کیفیت محصول سازمان است نه نوع ارتباط کاری آنها با سازمان.



مهدی خادمی زنجانی



کارشناس ارشد مهندسی صنایع،
مدیر دفتر ایران مؤسسه صدور
گواهینامه ICL، دارای فعالیت
حرفه‌ای در زمینه‌های مدیریتی
سرممیز ثبت شده IRCA،
دارای تألیف در زمینه سیستم‌های
مدیریتی و مستحقاتی چند در
خصوص کیفیت، ممیزی
سیستم‌های مدیریتی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی