

ترجمه: حسین مطهری نژاد و محمدرضا سرداری
نویسنده: John Wiley & Sons

Total Quality Management

منبع:

Total Quality Management

pp 85-97 A (1998)

آموزش مدیریت کیفیت جامع

*** تمام کارکنان نیاز به برخی از آموزشهای کیفیت مربوط به خود دارند. برای مثال؛ هر کارمند شرکت تراست نوردن در زمینه رضایت مشتری آموزش می‌بیند و هر کارمند شرکت گلوب آموزش تیمی حل مسأله و امنیت را داشته‌اند**

کار پخش پلاملی (Plumley) شرکت دانو (Dano) تولید مجراها و شیلنگهای لاستیکی برای بخش صنعت خودرو می‌باشد. در اوایل دهه ۱۹۷۵، بیوک (Buick) به خاطر ضایعات بسیار بالا استفاده از بخش پلاملی را متوقف نمود. برای پرداختن و حل این مشکل، پلاملی ابزارها و وسایل با تکنولوژی بالا را خریداری و نصب نمود تا اینکه بتواند تولید محصول لاستیکی خود را افزایش بخشد. ولی مشکل حل نگردید، کارکنان نمی‌توانستند به خوبی از تجهیزات جدید استفاده کنند و حتی زمانی هم که آنها راه می‌انداختند، دچار اشتباهات و مشکلات زیادی می‌شدند. به نظر، آموزش بهترین راه برای حل این مشکل بود. زمانی که سه مهندس خودرو به پلاملی پیشنهاد نمودند تا برای بهبود کیفیت محصولاتش از کنترل فرآیند آماری استفاده نماید. تقریباً مسیر آموزش مشخص گردید و پلاملی شروع به آموزش کارگران خود با روش کنترل فرآیند آماری (SPC) نمود.

آن هم نتوانست این مشکل را مرتفع سازد، لاری مور (Larry Moore) که در آن زمان مدیر آموزش بود، رئیس بخش پلاملی را مشاهده نمود که به صورت اتفاقی با کارمندی که ۳۰ ساعت آموزش کنترل فرآیند آماری را دیده بودند برخورد می‌نمود. در حین اینکه آنها با هم گفتگو می‌کردند، متوجه شد که کارمندان نمی‌دانند که یک ربع اینچ برابر است با ۲۵/۱۰ اینچ و وقتی که توجه بیشتری به این امر شد متوجه شدند که بسیاری از کارکنان حتی با مهارتهای خواندن و ریاضی پایه هم مشکل دارند، گرچه تجهیزات جدید و آموزش کنترل فرآیند آماری راه حل آشکار و خوب برای کاهش ضایعات بالا بود، اما هر یک از آنها مستلزم سطحی از دانش بودند که در میان کارکنان موجود نبود. پلاملی قبل از اینکه بتواند کیفیت را بهبود بخشد، مجبور بود مهارتهای پایه که مورد نیاز برای تجهیزات جدید و اجرای بود را به کارکنان آموزش دهد.

موتورولا (Motorola) برنده جایزه بالدريج نزدیک یک دهه از سال ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ طول کشید تا برنامه آموزشی را توسعه دهد که آن اثربخشی را داشته باشد که خود انتظارش را داشت. اجرای آموزش اولیه که اثر بخشی لازم برای بهبود کیفیت را دارد. موتورولا سپس یک برنامه آموزشی چهار قسمته را توسعه داد که دارای دوره‌های کنترل فرآیند آماری (SPC)، حل مشکل، و برقراری اهداف بود. هر کارمند حدود ۲۰ ساعت آموزش می‌دید، با این وجود این آموزش با شکست مواجه گردید چونکه کارکنان انگیزه‌ای برای بکارگیری آنچه که یاد گرفته بودند نداشتند و از طرفی مدیران آنها نیز این آموزش مشابه را طی نمی‌کردند. از سال ۱۹۸۵ تا ۱۹۸۷، ۲۰۰ مدیر اجرایی ارشد موتورولا ۱۷ روز آموزش در زمینه‌های تولید، رقابت‌های جهانی و چرخه زمانی می‌دیدند. پس این آموزش از رده بالا تا پایین شرکت صورت گرفت. البته وقتی که موتورولا رویه و تسهیلات خود را از تکنولوژی رادیویی به تکنولوژی بافت سلولی تغییر داد، این شرکت متوجه مسائل فرا روی خود یعنی

خواندن ابتدایی و ریاضی گردید. فقط ۴۰ درصد از کارکنان از عهده امتحان ریاضی بسیار ساده بر می‌آمدند و ۶۰ درصد آنها که از این امتحان می‌افتادند نمی‌توانستند سؤالها را بخوانند. شرکت موتورولا ۲۵۰۰۰ از کارکنان پشتیبانی و تولید خود را در ایالات متحده مورد مطالعه قرار داد و دریافت که بعضی از آنها توانستند پایه هفتم خود را در ریاضی و انگلیسی تمام کنند.

زمانی که واحدهای کسب و کار تراست نوردن (Trust Northern) در صدد برآمد که چگونه راهکارهای جذب افراد و حفظ مهارتها و کارکنان قابل انعطاف را بدست آورد، این شرکت یک مطالعه و بررسی کاری را اجرا نمود تا از این طریق سطوح عملکرد معیار و نیازهای آموزشی را تعیین نماید. این مطالعه نشان داد که برخی از مهمترین مهارتها، خواندن، گرامر و نوشتن، ریاضی و حل مشکل می‌باشد.

تجارب کسب شده از شرکتهای پلاملی، موتورولا و تراست نوردن حاکی از آن است که برای یک شرکت عاقلانه خواهد بود که بعد از تعیین نیازهای آموزشی کارکنان، آموزش هر سطحی از دانش را ارایه نماید. آموزش برای بهبود مستمر مشتمل بر همه چیز از آموزش برای خواندن و ریاضی پایه به منظور طرح آزمایشات و مهندسی می‌باشد. بدون چنین آموزشی، بهبود مستمر ممکن نیست. شرکتهای مهم در سرتاسر کشور نشان داده بودند که آموزش یکی از ستونهای پیشرفت در عملکرد و کیفیت است. شرکت موتورولا در سال ۱۹۹۲، ۱۲۰ میلیون دلار صرف هزینه‌های آموزش نمود. و کرنینگ (Coming) مد نظر داشت تمام کارکنان ۵ درصد از وقت را در زمینه آموزش بگذارند، یعنی در حدود ۹۲ ساعت برای هر کارمند در هر سال. کارکنان شرکت سولکترون (Solectron) در سال ۱۹۹۳، میانگین در حدود ۱۱۰ ساعت آموزش دیده‌اند که همه‌اش در طول کارشان صورت می‌گرفت و کارکنان تحقیقات مشارکتی کاستوم (Custom) در سال ۱۹۹۵ میانگین آموزش آنها بیشتر از ۱۳۰ ساعت برای هر فرد بود.

این مدیران مهم با کارکنان خود به عنوان سرمایه‌هایی که بایستی توسعه یابند رفتار نمودند و نه به عنوان ابزارهایی برای استفاده. آنها روی افراد خود سرمایه‌گذاری کردند چرا که می‌بایستی این کار را بکنند و انتظاراتشان از کارکنان خود بسیار بالا بود و خواسته‌هایشان نامتناهی. در نظر بگیرید برخی از خواسته‌هایی که شرکتهایی با عملکرد و تکنولوژی بالا از کارکنان خود می‌خواهند انجام می‌دهند:

- مشارکت در واحد کاری، دپارتمان و تیمهای عملکرد متقابل
- حل مشکلات فرآیند در تمام قسمتهای شرکت
- ارتباط با مشتریان و تأمین کنندگان داخلی و خارجی
- اندازه‌گیری و تحلیل شاخصهای عملکرد و بهبود
- کنترل فرآیندها برای ارتقاء کیفیت و کاهش چرخه زمانی
- فراگیری مهارتهای گوناگون برای افزایش انعطاف‌پذیری
- ابتکار عمل نشان دادن در شناخت و پرداختن به بهبودها

- مسئولیت پذیری برای کیفیت و بهره‌وری

این وظایف مستلزم فراگیری مهارت‌های پیشرفته در حیطه‌هایی همچون کار گروهی، حل مشکل، ارتباطات، مدیریت فرآیند و رهبری می‌باشد. کارکنان هیچ یک از موارد فوق را بدون بهبود کیفیت نمی‌توانند به انجام برسانند، و پیشرفت صورت نخواهد گرفت. برای توسعه فرآیند آموزش، مدیر هر شرکتی باید به سؤالهای زیر پرداخته و بر آنها فائق آید:

- چه نوع آموزشی نیاز داریم؟

- چه کسانی را آموزش دهیم؟

- ارائه آموزش به چه طریقی باشد؟

- چگونه بدانیم آموزش از اثربخشی برخوردار است؟

- چگونه می‌توانیم فرآیند آموزش را بهبود بخشیم؟

در این مقاله، به این موضوع پرداخته می‌شود که چگونه این سؤالات از سوی رهبران کیفیت پاسخ داده می‌شود. در این کار، ما بررسی خواهیم کرد که چگونه آنها با آموزش به اهداف عملکردی خود نایل می‌شوند.

شرکت مواد شیمیایی استمن (Eastman) یک شرکت برجسته مواد شیمیایی در سطح بین‌المللی است که بیش از ۴۰۰ قلم پلاستیک، فیبر و مواد شیمیایی تولید می‌نماید. این شرکت محصولات مصرفی نمی‌فروشد بلکه میلیونها پوند محصول برای استفاده بی‌شمار از طریق مصرف کنندگان به دست می‌آورد. شرکت استمن در سال ۱۹۲۰ در کینگ اسپورت (King Sport) واقع در تنسی (Tennessee) به عنوان واحدی از کوداک استمن (Eastman Kodak) تأسیس گردید. شرکت مواد شیمیایی استمن در سال ۱۹۹۴ به چرخه تولید درآمد و هم اکنون شرکت مستقل و معروفی است. این شرکت از ۱۷۵۰۰ پرسنل در بیش از ۳۰ کشور استفاده می‌نماید. این



شرکت موافق به اخذ جایزه بالدريج در سال ۱۹۹۳ گردید. شرکت تراست نوردن برای شروع کار کسب و کار در شیکاگو در حدود یک قرن پیش کار خود را آغاز نمود. هم اکنون این شرکت بیش از ۱۰۰۰ پرسنل در ۶۱ مکان در هفت ایالت کانادا، بریتانی کبیر، هنگ کنگ و سنگاپور به کار گرفته است. شرکت تراست نوردن گر چه برای مدت مدیدی تجارت بانکداری را توسعه داد اما در سال ۱۹۹۰ به این نتیجه رسید که یک فرآیند بهبود کیفیت سیستماتیک موقعیت این شرکت را ارتقاء خواهد داد. این فرآیند، فرآیندی را توسعه می‌بخشد که موسوم به تعهد به کیفیت مطلق، همراه با هدف مداوماً بالاتر گذاشتن از انتظارات مشتریان می‌باشد در حالی که به عنوان یک تأمین کننده ایده آل برای مشتریان تلاش می‌کند.

شرکت گلوب (Globe) یکی از تولید کنندگان عمده محصولات فلز سیلیسیم و فرو سیلیسیم می‌باشد. ۴۷۵ نفر از کارکنان این شرکت به چهار کارخانه گزارش می‌دهند. در سال ۱۹۸۸ از جمله ادارات مرکزی در بورلی (Beverly)، گلوب اولین تجارت خانه کوچکی بود که موفق به اخذ جایزه بالدريج گردید. سپس جایزه فورد را برای برتری کیفیت جامعه و جایزه بهره‌وری سنای ایالات متحده را برای آلاباما (Alabama) دریافت نمود. گلوب یک سازمان گسترده است که به صورت تیمهای کاری خودگردان اداره می‌شود، از ۱۷۵ پرسنلی که در کارخانه اوهیو مشغول به کار هستند تنها ۱۴ مدیر وجود دارد. آموزش براساس نیازهای تیمی و یا مشتریان برنامه‌ریزی می‌شود و توجه بیشتر آن بر مهارتهایی است که سریعاً قابل اجرا می‌باشند.

تعیین نیازهای آموزشی

عجله و شتاب اغلب در بهبود کیفیت منجر به تصمیمات ضعیف درباره اینکه چه نوع آموزشی آرایه گردد می‌شود. موارد زیر از اشتباهات رایج می‌باشند:

- مشتری به شما می‌گوید انتظار چه مهارت جدیدی در شرکت شما دارد، بنابراین شما کارکنان را براساس آن مهارت جدید بدون در نظر گرفتن اینکه آیا آنها آمادگی این آموزش را دارند آغاز به آموزش می‌کنید.

- متوجه می‌شوید که یک رقیب در حال اجرای تکنیک کیفیت مشخصی است یا مطالعاتی درباره اینکه چگونه چنین تکنیکی

یک تکانی به کسب و کار می‌دهد را صورت می‌دهد. شما سریعاً برنامه آموزشی خود را بدون اینکه در نظر بگیرید آیا این تکنیک برای شرکت شما ایده آل است شروع به سازماندهی می‌کنید.

- شما وسیله جدیدی نصب می‌نمایید، برای تولید محصولی جدید آماده می‌شوید یا سرویس جدیدی ارائه می‌دهید یا یک فرآیند را مجدداً طراحی می‌کنید این فرآیند با داده‌ها و اطلاعاتی که به شما می‌گوید چه نوع مهارتهایی کارکنان شما

* تجارب کسب

شده از شرکتهای

پلاملی، موتورولا

و تراست نوردن

حاکمی از آن است

که برای یک

شرکت عاقلانه

خواهد بود که

بعد از تعیین

نیازهای آموزشی

کارکنان، آموزش

هر سطحی از

دانش را آرایه

نماید

که آموزش به کوتاه مدت بودن و واکنش پذیری خاتمه می‌یابد و در عوض اینکه امکانی برای پیشی گرفتن از مشکلات وجود داشته باشد، واکنشی به مشکلات است. شرکت گلوب با گردآوری، هماهنگی و طبق اطلاعات از منابع گوناگون: تیمها، افراد، مشتریان و اهداف مشترک، همچنین با پاسخ سریع به نیازهای آموزش هر زمان که تشخیص داده شد از این ضعف اجتناب کرد.

یکی از مشتریان ما (جنرال موتور) به ما گفت که می‌خواهد تأمین کنندگان در مورد کاهش در چرخه زمانی، هزینه‌ها و مدت تحویل محسوس‌تر عمل نمایند، ما تعیین می‌کنیم که بهترین روش برای تداوم در بهبود این حیطه‌ها از طریق مدیریت همزمان می‌باشد. (به عبارتی یعنی انجام یک سری از کارها به گونه‌ای مساوی و همچنین موسوم به مهندسی هم‌زمان) و هم اکنون ما در این حیطه آموزش را انجام می‌دهیم.

در ضمن گلوب برنامه‌های رسمی‌تر آموزشی را در چنین زمینه‌هایی چون ماهیت تیمها و کار گروهی، امنیت و مهارت‌های شغلی معرفی نموده است. ما دو کارخانه جدید ایجاد کردیم: یکی اینجا در ایالات متحده و یکی دیگر در کشور آلمان و یکی کردن سه فرهنگ برخی فرصتها و موانع را ایجاد می‌نماید. یادگیری در ایالات متحده به روش رسمی آموزش می‌باشد و ما برخی از عقایدشان را می‌پذیریم.

شرکت شیمیایی استمن هم در صدد برآمده تا رویکرد خود را نسبت به آموزش تغییر دهد. در تابستان ۱۹۹۷ این شرکت، دانشگاه استمن را که ایده‌ای بیشتر از یک مکان بود افتتاح نمود. هدف آن ایجاد سیستم‌های یادگیری

است که راه‌حلهای رایج را برای کارکنان در سطح جهانی شرکت استمن فراهم آورد. در فرهنگ ما، پشتیبانی و اولویت‌های آموزش از طریق حیطه‌های کاربردی تعیین و مشخص می‌شود این گفته را مدیر دانشگاه استمن اد بالدوک (Edd Baldock) گفته است. آنها کارها را برای تعیین اینکه نیازها چه هستند تحلیل و بررسی می‌نمایند. دانشگاه استمن یک ابتکار عمل استراتژیک با هدف توسعه همه کارکنان می‌باشد.

دانشگاه استمن از ابتدا هدفش توسعه کارکنان بوده که با منشأهای شرکت کوداک استمن آغاز می‌گردد. برای پرورش و توسعه رسمی کارکنان و سرپرستانشان را گردهم آورده تا در مورد فرصت‌های یادگیری و برنامه‌ریزی آینده برای توسعه و آموزش بحث نمایند. ما با این فکر که این جلسات سالیانه باشد با این وجود بیشتر این جلسات نیمه سالانه و بعضی از آنها حتی جلسات تربیتی و توسعه‌ای سه ماهه بودند کار خود را آغاز کردیم. محورهای یادگیری چنان سریع صورت می‌گرفتند که

اندازه شرکت است، هر چه شرکت کوچکتر باشد ارزیابی از رسمیت کمتری برخوردار است. مدیر کیفیت گلوب نروم جیننگز (Norm Jennings) می‌گوید: در این نوع شرکتها هیچ چیزی برای مخفی شدن وجود ندارد. همه می‌دانند که شخص دیگر در حال انجام چه کاری است و چه مشارکتی در این زمینه دارد که این امر نیازهای آموزشی ما را کاملاً روشن می‌سازد. تیمها تشخیص می‌دهند چه مهارتهایی افرادشان نیاز دارند کارکنان انفرادی آموزش را پیشنهاد می‌کنند. بررسی آنچه را که ما به عنوان یک شرکت برای آینده نیاز داریم نیازهای آموزش رانشان می‌دهد و انتظارات متغیر مصرف کنندگان ما الهام بخش آموزش جدید است.

ساختار و اندازه شرکت گلوب باعث می‌شود که بتواند از عملکرد مهمتری در آموزش نسبت به یک شرکت بزرگتر برخوردار باشد. خطر در این رهیافت نه چندان رسمی این است

شما نمی‌توانستید توسعه را براساس سالانه برنامه‌ریزی نمایید. هدف دیگر دانشگاه استمن اجرای سیستم‌هایی است که چرخه زمانی آموزش را تسریع بخشد و در واقع شرکت می‌خواهد تطابق افراد و دانش سریعتر از گذشته صورت گیرد، یعنی رویکردی که مستلزم رهیافتی متمرکز است.

شرکت تراست نوردن در تلاش برای تعادل بین سطح مشترک آموزش و آموزشی که با واحدهای کسب و کار خود تعیین می‌شوند می‌باشد. این شرکت نیازهای آموزش را این چنین تعیین و مشخص می‌نماید:

۱- تعیین اینکه چه نوع مهارت‌هایی کارکنان برای دستیابی به ابتکار عمل استراتژیک کیفیت شرکت نیاز دارند. برنامه آموزشی ۲۴ ساعته (آموزش برای کیفیت مطلق) مشتمل بر مهارت‌ها و ورزش‌های در چهار هدف کلیدی است که از سوی شرکت برای دستیابی به کیفیت مطلق مشخص شده است.

- رضایت بی‌نظیر مشتری

- بهبود مستمر در تمام فرآیندها

- رهبری خلاق

- مشارکت فعال تمام افراد شرکت تراست نوردن

۲- اجرای نیازسنجی دوره‌ای برای شناخت مباحث آموزشی. براساس نیازسنجی و دیگر داده‌های اخیر، شرکت تراست بیشتر توجه‌اش را معطوف کرد به ارائه آموزش به آن دسته از کارکنان که احتیاج دارند از آن آموزش استفاده نمایند.

۳- استفاده از فرآیند تعیین نیازهای جاری، مشتمل بر ارزشیابی کارکنان، دوره‌هایی که تکمیل می‌نمایند و پیشنهادهایی که از سوی مدیران و واحدهای کسب و کار شرکت تراست برای آموزش جدید می‌شود.

۴- الگوگیری از دیگر شرکتها در صنعت برای دریافت این مطلب که در حال انجام چه کاری هستند و برنامه‌های آموزشی آنها در چه مسیری حرکت می‌کند.

مهارت‌های آموخته شده به عنوان بخشی از برنامه آموزشی برای کیفیت مطلق از حیطة‌ای هستند که شرکت تراست ضروری برای دستیابی به اهدافش شناخته است. دوره آموزشی براساس تمرین‌های گروهی و انفرادی کامل می‌گردد که به فهم کارکنان و دنبال نمودن هر یک از اصول لیست گردیده تحت اهداف چهارگانه کیفیت تراست کمک به سزایی می‌نماید. این لیست شامل موارد زیر می‌شود:

رضایت کامل مشتری

- نیازهای مشتری بر تصمیمات بهبود تأثیر می‌گذارد

- تمام حیطة‌ها نیاز به فرآیند در حال جریان دارند تا نیازهای مشتری را تأمین نمایند.

- جلوگیری از ضایعات برای تأمین یا گامی فراتر از نیازهای مشتری ضروری است.

بهبود مستمر در تمام فرآیندها

- هر چیزی فرآیند محسوب می‌گردد و هر فرآیندی می‌تواند بهبود یابد

- ارزیابی‌های فرآیند حقایقی را مطرح می‌سازد که به تصمیمات جهت می‌دهد

- با ریزینی و بررسی و تعیین علائم برای حل مشکلات می‌توان موارد ریشه‌ای را پیدانموده و از جلوی پاداشت.

رهبری خلاق

- مدیریت با کیفیت مطلق از طریق توجه به فرآیند و نتایج بدست می‌آید.

- ما از طریق کار گروهی و مشارکت بین حیطة‌ها می‌توانیم کیفیت مطلق را به شرکا و مشتریان ارائه دهیم.

- مدیران می‌توانند با ایجاد جوی از پشتیبانی و احترام به افراد و پرسنل شرکت نوردن بهبود را به پیش ببرند.

مشارکت فعال تمام کارکنان شرکت

- هر کس به سهم خود نقش اساسی را در رضایت کامل مشتری از طریق کیفیت مطلق در انجام کارها باید ارائه دهد

- زمانی که تمام پرسنل شرکت تراست یک رهیافت منظم و سیستماتیک را در بهبود فرآیند به کار ببرند ما پا را از انتظارات مشتری فراتر گذاشته ایم.

دوره آموزشی برای رضایت کامل مشتری تنها دوره ضروری برای تمام کارکنان است. شرکت تراست یک سازمان بسیار نامتمرکز است و هر واحد کسب و کار پاسخ‌گو و مسئول آموزش و نیز برای نیازهای منحصر به فرد خود است.

در شرکت‌های پلاملی و موتورولا، طیف آموزش، مهارت‌های پایه تا پیشرفته را در یک مطالعه کارگاهی در مورد بیش از ۲۰۰ کارمند نشان داده است که مهارت‌های پایه خواندن، نوشتن و ریاضی برای رسیدن به موفقیت مهم هستند. در انتهای دیگر طیف، تحلیل اصولها و اهداف شرکت نوردن بر لزوم دوره‌هایی در مورد معیار بالدریج، الگوگیری از شرکت‌های موفق (ترازیابی)، SPC پیشرفته، ارائه خدمات و مهارت‌های کار گروهی تأکید می‌ورزد. این شرکت از طریق یک برنامه آموزشی جامع که نشان دهد کارمندان در چه جایگاهی هستند و کجا باید باشند به این طیف گسترده و کامل آموزش پرداخته است.

چه کسی را و چگونه آموزش دهیم (به چه کسی و به چه شکل آموزش دهیم)

تمام کارکنان نیاز به برخی از آموزش‌های کیفیت مربوط به خود دارند. برای مثال: هر کارمند شرکت تراست نوردن در زمینه رضایت مشتری آموزش می‌بیند و هر کارمند شرکت گلوب آموزش تیمی حل مسأله و امنیت را داشته‌اند.

در درجه‌های متفاوت، این شرکتها و دیگر رهبران کیفیت تمام کارکنان خود را نسبت به موضوعات آگاهی از کیفیت، حل مسأله، کاهش اتلاف وقت، کار گروهی، برآورده نمودن



مداخله می‌کنم، اگر یک کارمند زن بامرد می‌خواهد
آسان صورت گیرد، من وسایلی به او ارائه می‌دهم
راحت‌تر صورت گیرد و کمکی به آن کرده باشد، اگر کسی
می‌خواهد بفهمد که چرا یک الگودریک نمودار کنترل تصادفی
نیست، من ۵ تا ۱۰ دقیقه وقت می‌گذارم و در فهم چرایی و
روال این کار به او کمک می‌کنم.

جینینگ می‌گوید: ما زیاد وارد شرکت‌ها نمی‌شویم.
ما ترجیح می‌دهیم که کارهایی را که می‌توانیم در خارج
انجام داده و پی به کارهایی که می‌توانیم در شرکت‌ها
گسترده‌ای همچون افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و
بیشتری به نیازهای شرکت‌ها بپردازیم. کارهای عملی
سازمانهایی که از دیدگاه ما می‌تواند به بهبود عملکرد
فرآیند افزایش کیفیت، تولید و یا صرفه‌جویی به غیر
توجه می‌باشند. در ابتدا با مشتری برنامه آموزشی
توسعه داده که می‌تواند و اصلاح و بهبود شرکتان
آموزش دهد و سپس مکانیزم‌های را تنظیم می‌کند تا
شرکت بتواند از صورت‌های به این روش‌ها استفاده
سریع‌تر کند.

جینینگ می‌گوید: آموزش در داخل شرکت را ترجیح
می‌دهیم. شرکت‌ها می‌توانند برای برنامه‌های آموزش دعوت
کنند. البته شرکت‌ها به خاطر آموزش اولیه شده از
شرکت‌ها مشتربان خود سوره‌هایی به دست می‌آورند. جینینگ
می‌گوید: حلال مورد فوراً، داون کورنیگ، چرایی الکترونیک و

کارهای مشابه و فرآیند آسان‌تر کردن فرآیندهای
فرآیند هستند آموزش اصولی و اصولی می‌باشند. در واقع
بسیار متداول است. اصولی و اصولی شناخت و سپس این
عمل را به شما کارکنان در شرکت آموزش داده و بر این
اساس در شرکت‌ها می‌تواند شناخت و تعیین مداوم
نیازهای شرکتی دیگر، چراییها، واحدهای کاری، و افراد
تخصصی مورد نیاز، به هر بازیکر متفاوت است. در
این زمینه کارکنان (توب) به منظور قویتر کردن
مهارت‌های پای خود تلاش می‌کنند و اینکه چگونه دیگر پرتاب
کنندگان به ضربه زندگان دیگر نزدیک می‌شوند تا بدانند
چگونه از دست ضربه زندگان فرار نمایند و کسانی که پرتاب
کنند هستند مهارت‌های دیگر را تمرین و یاد می‌گیرند و در رده
پرتاب کنندگان هر فرد پرتاب کننده در مهارتهایی که تنها او نیاز
دارد کار می‌کند از جمله ایجاد میدان، افزایش جابجایی و یا
تغییر سرعت در میدان موجود. برای افزایش کیفیت کل تیم
مربی با پرتاب کنندگان به عنوان یک گروه و هر فرد پرتاب
کننده به صورت انفرادی کار می‌کند.

کیفیت یک شرکت، همانند کیفیت یک تیم منوط به وجود
مستمر در هر عضو می‌باشد. یک برنامه آموزشی که تشخیص
دهد چه کسی چه نوع آموزش خاصی مورد نیازش است
به برنامه‌هایی که شما یک دوره از آموزش بزرگ تمام
کارکنان ارائه می‌دهد از حیثیت و امتیاز دارد.
شرکت‌ها می‌توانند به خاطر اندازه و گستردگی
کارمندی آموزش شخصی را به کارکنان
می‌دهد. جینینگ می‌گوید: من

در هر صورت باید...

در هر صورت باید...

بهترین روش...

بهترین روش...

برای تدوین...

برای تدوین...

بهبود این...

بهبود این...

حیطه‌ها از طریق...

حیطه‌ها از طریق...

مدیریت همزمان...

مدیریت همزمان...

می‌باشد.

می‌باشد.

در هر صورت باید...

در هر صورت باید...

بهترین روش...

بهترین روش...

برای تدوین...

برای تدوین...

بهبود این...

بهبود این...

حیطه‌ها از طریق...

حیطه‌ها از طریق...

مدیریت همزمان...

مدیریت همزمان...

می‌باشد.

می‌باشد.

در هر صورت باید...

در هر صورت باید...

بهترین روش...

بهترین روش...

برای تدوین...

برای تدوین...

بهبود این...

بهبود این...

حیطه‌ها از طریق...

حیطه‌ها از طریق...

مدیریت همزمان...

مدیریت همزمان...

می‌باشد.

می‌باشد.

در هر صورت باید...

در هر صورت باید...

بهترین روش...

بهترین روش...

برای تدوین...

برای تدوین...

بهبود این...

بهبود این...

حیطه‌ها از طریق...

حیطه‌ها از طریق...

مدیریت همزمان...

مدیریت همزمان...

می‌باشد.

می‌باشد.

در هر صورت باید...

در هر صورت باید...

بهترین روش...

بهترین روش...

برای تدوین...

برای تدوین...

بهبود این...

بهبود این...

حیطه‌ها از طریق...

حیطه‌ها از طریق...

مدیریت همزمان...

مدیریت همزمان...

می‌باشد.

می‌باشد.

روش‌های نوین آموزشی آموزش

روش‌های نوین آموزشی آموزش هر کلمات و کلماتی که در این روش‌ها استفاده می‌شود، از طریق روش‌های نوین آموزشی است. این روش‌ها شامل روش‌های نوین آموزشی است که در این روش‌ها استفاده می‌شود.

- بهترین روش
- بهترین روش ها
- (جنرال هورن) به
- ما گفت که
- می‌خواهد تأمین
- کنندگان در مورد
- کاهش در هزینه
- زمانی، هزینه‌ها و
- مدت تحویل
- محسوستر عمل
- نمایند. ما تعیین
- می‌کنیم که
- بهترین روش
- برای تدوین در
- بهبود این
- حیطه‌ها از طریق
- مدیریت همزمان
- می‌باشد

* تکامل آموزش

از یک واکنش

تاکتیکی به یک

نیاز ضروری و

سپس به یک

ابتکار عمل

استراتژیک که

هدفش دادن

امتیاز رقابتی به

شرکت است فقط

یک مثال بیشتر از

تغییر اساسی در

فکر که مدل

مدیریت جدید

نیاز دارد، است

- کارکنان شرکت موتورولا (Motorola) میانگین در حدود ۴۰ ساعت آموزش دیده‌اند.

- کارکنان صنایع مارلو (Marlow) میانگین بیش از ۶۰ ساعت آموزش دیده‌اند.

- انجمن‌های میلیکن (Milliken) میانگین در حدود ۷۶ ساعت آموزش دیده‌اند.

- کارکنان کرنینگ (Coming) میانگین بیش از ۹۰ ساعت آموزش دیده‌اند.

- کارکنان سولکترون (Solectron) میانگین بیش از ۱۰۰ ساعت آموزش دیده‌اند.

- کارکنان مؤسسه تحقیق کاستوم (Custom) میانگین بیش از ۱۳۰ ساعت آموزش دیده‌اند.

ارزیابی اثربخشی آموزش کیفیت کمی مشکل‌تر است. بسیاری از شرکتها پیشرفتهای کلی در کیفیت را به تکمیل آموزش ربط می‌دهند. دیگر شرکتها اثربخشی را از طریق شاخصهایی که پیوندی نزدیکتر به شاخصهای آموزشی دارند ارزیابی می‌کند که ردپای نشانه‌دار و فوریت‌را ارایه می‌دهد، در عوض آنکه می‌شود از روی تأثیر آموزش روی یک شرکت کننده، تأثیر گروه در کل را برآورد کنیم. اساساً شاخصها از موارد زیر نشأت می‌گیرند:

- بررسی کارکنان، بنابر یک دوره تکمیلی، برای ارزیابی چیزهایی چون تا چه اندازه موارد آموزشی مناسب بوده‌اند و فهم آنها تا چه اندازه آسان بوده است.

- ارزیابی کارکنان، چند هفته و چند ماه بعد از تکمیل یک دوره به منظور تعیین درجه‌ای که مطالب دوره حفظ شده و به کار برده می‌شود.

- سؤالات موجود در بررسیهای سالانه کارمند، در خصوص نیازها و اثربخشی آموزشی.

- جلسه‌های آموزشی بعدی زمانی بعد از تکمیل یک دوره، برای تحلیل و بحث مشکلات، موانع و موفقیتها.

- توسعه معیارهایی که کاربرد مهارتها و رفتارهای یاد گرفته شده در حین کار را نشان دهد (برای مثال کنترل فرآیند آماری)

شرکت تراست کارکنان خود را در پایان هر واحد دوره آموزشی (پودمان) برای کیفیت ارزیابی و بررسی می‌نماید. این شرکت در پی بررسی دوباره کارکنان شش ماه بعد از اینکه دوره را کامل کردند می‌باشد تا کنترل کند چگونه مهارتهای جدید آنها مورد استفاده قرار گرفته است. این شرکت همچنین برای آموزش به مربیان دوره دیده خود تکیه دارد. دانتزیگر

بارون می‌گوید از آنها هر سه ماه یک بار استفاده می‌کنیم، آنها نقش مهمی در کمک به ما در توسعه و اصلاح دوره برای کارکنان فاقد مدیریت ابقاء می‌کنند. برای شرکتها کوچکتر، معیارهای اثربخشی کمی سریعتر صورت می‌گیرد. گلوب جینینگ می‌گوید ما هم اکنون در حال شروع برای استفاده از برخی معیارهای اثربخشی هستیم، اما ما خیلی کم مایه هستیم و به یکدیگر نگاه می‌کنیم و می‌فهمیم چه حیطه‌هایی نیاز به

آموزش دارد. ما احتیاج به معرکه و سر و صدای زیادی برای تغییر کردن نداریم.

تغییر نگرش در آموزش

در مدل مدیریت جدید کسب و کار، یک شرکت متعهد به آموزش کارکنان خود است، تا آموزشهایی را که آنها در کار گروهی، جمع‌آوری و تحلیل داده، آغاز پیشرفتهای، رضایت مشتریان و بر عهده گرفتن تمام مسئولیتهایی که با مشارکت و قدرتمندی حاصل می‌آید احتیاج دارند را برای آنها فراهم کند. همانگونه که نقش مدلهای در این مقاله نشان می‌دهد، بهبود مستمر تنها با آموزش مداوم و اثربخشی تمام کارکنان در هر سطحی امکان پذیر است.

کلید آموزش اثربخشی، فهم واقعی از کارکنان و نیازهای آموزشی شرکتتان است. شرکتیایی چون گلوب، استمن و تراست و نوردن نیازهای کارکنان خود را از طریق مشاهدات، بررسیها، آزمایش و گوش فرا دادن، شناسایی می‌کنند. برای فهم اینکه کارکنان و شرکتشان کجا بایستی باشد، آنها به مشتریان خود گوش فرا می‌دهند، رقیبهای خود را مورد بررسی قرار می‌دهند، اهداف کوتاه و بلند مدت خود را به نیازهای آموزش تبدیل می‌کنند و مشارکت را از کارکنان و تیمها می‌خواهند.

شرکتهای موفق همانگونه که در اهداف و مقاصد شرکت مشخص گردیده است تمام کارکنان خود را بر مبنای کیفیت آموزش می‌دهند. آنها زیر ساختارها را با مناسب کردن آموزش کیفیت بانیزهای واحدهای کسب و کار، بخشها، اداره‌ها، تیمها و افراد استوار می‌کنند.

برنامه‌های آموزشی آنها به طور مستمر تغییر می‌کند تا تغییرات را در مشتریان، انتظارات و نیازهای تکنولوژیهای جدید، بازارهای جدید، رقابت و توانمندیهای کارکنان پیش‌بینی نمایند. آنها تغییر می‌کنند اما تغییر برای افراد یا برای گروههایی از کارکنان هرگز پایان نمی‌پذیرد. بهبود بخشیدن سیستم سازمان شما فرآیندی مداوم است که مملو از موانع برای موفقیت، پرداختن به چالشها، و به قبضه درآوردن فرصتها می‌باشد. افراد در این سیستم برای ایجاد پیشرفتهای در بهترین موقعیت قرار دارند، اما آنها نمی‌توانند بدون دانش از این فرصتها استفاده کنند.

در شرکت استمن یکی از نقاط قوت (عامل جذب مشتری) برای ایجاد دانشگاه استمن نقش آن به عنوان یک عامل تغییر بود. تجارت ما بسیار تغییر کرده است. بنابراین رهبران ارشد تصمیم گرفتند که زیرساختار را در جایی قرار دهند که توسعه کارکنان را بهبود بخشد و تعیین نماید که ما این کار را به عنوان یک شرکت به خوبی انجام می‌دهیم. تکامل آموزش از یک واکنش تاکتیکی به یک نیاز ضروری و سپس به یک ابتکار عمل استراتژیک که هدفش دادن امتیاز رقابتی به شرکت است فقط یک مثال بیشتر از تغییر اساسی در فکر که مدل مدیریت جدید نیاز دارد، است.