

به نام خدا

از آموزش های سازمانی اثربخش تا حرکت به سمت یادگیری

با ارائه راهکارهایی برگرفته از الگوهای برتر جهانی

تهیه و تدوین : فرح انگیز عبدالله زاده

Abdolahzadeh@imi.ir

مقدمه

امروزه یکی از مهمترین چالش های اساسی سازمان ها توسعه و تحول سازمانی است. عوامل تحول سازمان در گرو توسعه و تحول منابع انسانی آن دیده می شود. به عبارتی منابع انسانی سازمان ها به عنوان تنها عامل توسعه پایدار و فاکتوری کلیدی در جهت حفظ مزیت رقابتی پایدار سازمان ها بشمار می آیند. در این میان بهره گیری از روشهای نوین آموزش، رویکردها، مدل و ابزارهای مرتبط در آن به عنوان یک ابزار مهم در توسعه بسیار مورد توجه قرار داشته و گام مهمی در بهسازی و تحول سازمانی بشمار می آید. وقتی سخن از آموزش به عنوان یکی از ابزارهای توسعه به میان می آید، هدف آموزش صرف، انجام آموزش و یا آمار نفرات و ساعات آموزشی نبوده، بلکه نتایج و دستاوردهای ناشی از آن مدنظر است. بنابراین آنچه لازم است بتدریج در نظام های توسعه سازمانی مورد تاکید قرار گیرد اجرای آموزش صرف نیست، بلکه مقصود حرکت به سمت یادگیرندگی (به تعبیر پیتتر سنگه) در هدایت سازمان می باشد.

ضرورت توجه به امر آموزش از یک طرف و تغییر در شیوه های نوین آموزش و حصول اطمینان از اثربخشی آنها از سوی دیگر لازم و ملزوم یکدیگر هستند. اینکه آموزش را تنها فرایندی برای افزایش مهارت های فردی بدانیم کفایت نداشته، بلکه ضروری است بهسازی تدریجی سازمان ها مورد هدف و تاکید قرار گیرد. به همین سبب و پیشنهاد این امر تدوین اهداف آموزشی معین مبتنی بر ایجاد سازمانی یادگیرنده و مولد فکر بوده و نه صرفاً سازمانی که بکارگیرنده ایده های دیگران باشد. سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی نیز مفهومی جدید نبوده و از سال های ۱۹۹۰ و به تعبیر پیتتر سنگه به شکوفایی رسیده است. با این وجود الزامات و ضرورت های خود را می طلبد.

در مقاله حاضر نگارنده با استفاده از تجارب و دستاوردهای تحقیقاتی_ مطالعاتی، مشاوره و آموزش و همچنین بهره گیری از نتایج تحقیقات جهانی راهکارهایی را به منظور حرکت از آموزش های سازمانی به سمت توسعه و یادگیری فردی_ سازمانی ارائه نموده است.

چگونه آموزش موجب توسعه می شود؟

آموزش نوعی سرمایه گذاری مفید و عاملی کلیدی در توسعه می باشد ، بنابراین نیازمند آن است که بدرستی و براساس شایستگی های لازم برنامه ریزی و اجرا شود. در این صورت است که بازده اقتصادی قابل ملاحظه ای خواهد داشت. تدوین آموزش اثربخش سازمان نیازمند تفکری جدید ، مدرن و متمایز از دیگر ابزارها و رویکردهای موجود خواهد بود. در سال های اخیر دامنه آموزش در سازمان ها به نحوی متفاوت گسترده تر شده و تنها به شیوه قدیم - به یاد دادن مهارتهای غیرفنی (مانند آموزش به کارگران خط مونتاژ برای لحیم کردن سیم ها - یا آموزش به آموزگاران جهت تنظیم برنامه های درسی) محدود نمی شود. امروز دیگر این انتظار و تصور از آموزش نمی رود که به دنبال یاد دادن شیوه های اصلاحی متفاوتی در اجرا باشیم، بلکه لازم است اهداف کلان تری را از آموزش متصور و دنبال نمائیم. در این جا برای روشن تر شدن مفاهیم و تعابیر مروری کوتاه به مفهوم آموزش مدل و روش های سنجش و ارزیابی فعالیت های آموزشی با طرحی مختصر و کوتاه پرداخته شده است:

مروری کوتاه بر موضوع آموزش، مدل و رویکردهای سنجش و اثربخشی آموزشی:

یک تعریف بارز (انگلیسی) که توسط دیپارتمان امور استخدامی در فرهنگ لغت آموزشی (۱۹۷۱) آمده است آموزش را چنین تعریف می نماید:

توسعه سیستماتیک الگوی نگرش ، دانش ، مهارت و رفتار توسط فرد برای انجام کامل یک وظیفه یا شغل. نکته مهم در این تعریف سیستماتیک بودن که موجب پیشرفت در عملکرد *performance* می شود است. نقطه ضعف این نیست که نقش گروهها و تیم ها که از جنبه های مهم سازمانی است نادیده گرفته شده اند. در تعاریفی دیگر (امریکایی) *Hinrichs 1976* می گوید: هررویه آغاز شونده در سازمان که به منظور ترویج یادگیری در میان اعضا آن در جهت تخصیص سهمی از اثربخشی سازمانی است را آموزش می نامند. مفاهیم کلیدی در این تعریف به آن اشاره شده است :

- رویه های سازمانی : که فرایند را در حوزه سازمان تعریف می نماید
 - ترویج آموزش: که بر تشریح مسئولیت بین سازمان پیشنهاد کننده و اعضای دریافت کنند دلالت دارد
 - و اثربخشی سازمانی که معیار موفقیت است.
- می باشند. از ترکیب این دو تعریف پیتر برملی (peter Bramley) آموزش را چنین خلاصه کرده است:

- ۱- آموزش به جای اینکه اتفاقی و تجربی صورت پذیرد به یک فرایند سیستماتیک (برنامه ریزی و کنترل) تبدیل گردد.
- ۲- آموزش باید در راستای تغییر دانش ، مهارت ها و نگرش کارکنان صورت پذیرد و آنها را هم به صورت فردی *Individual* و هم به صورت فردی از یک گروه *Member* مدنظر داشته باشد.
- ۳- هدف از آموزش افزایش عملکرد در شغل فعلی و همچنین مشاغل آینده است تا از این طریق اثربخشی آن قسمت از سازمان که فرد و یا گروه در آن کار می کند افزایش یابد.

بر اساس تعاریف فوق از مفهوم آموزش مدل و رویکردهای متنوعی در آموزش های سازمانی تعریف و تبیین شده است، که عموماً مبنای تدوین برنامه های آموزشی سازمان ها و آموزش سطوح مختلف کارکنان، کارشناسان مدیران قرار می گیرد. برخی از رایج ترین این مدلها:

- **مدل آموزش فردی:** این مدل که ریشه در نظام استاد و شاگردی قدیم و سنتی دارد نقطه توجه روی فرد است و فرایند در جهت تشویق فرد برای یادگیری چیزی که گفته می شود : مفید است اتفاق می افتد ، سپس انتظار می رود که مورد استفاده ای بر آن پیدامی شود (تا میزان زیادی شبیه تحصیل علم در مدارس ما است).
- **مدل افزایش اثربخشی :** عموماً بدنبال تغییر در اثربخشی و نه به صورت کسب دانش توسط افراد هستیم .هدف در بهره گیری از این رویکرد جایی است که افراد در مورد کاری که انجام می دهند بصیرت و آگاهی کافی داشته باشند و یا قادر باشند تا به خوبی در مورد اولویت ها مذاکره کنند در بکارگیری این رویکرد بستر سازمانی بسیار حائز اهمیت و مفید بشمار می آید.
- **مدل چرخه سیستماتیک :** در این مدل هدف بر تعامل زیر سیستم های چرخه آموزش می باشد به علاوه این تعامل با زیر سیستم های دیگر سازمانی همانند، طراحی شغل، سیستم های پاداش و یا طراحی مجدد ساختار سازمانی الزاماً صورت نمی پذیرد. گفته می شود آموزشهای مبتنی بر این رویکرد عمدتاً کارا (*Efficient*) هستند تا اثر بخش (*Effective*) زیرا اهداف آموزش و نیازهای آموزشی عمدتاً بر هم منطبق شده و نهایتاً سیستم های آموزش را به صورت حلقه های بسته ای نشان خواهند داد.
- **مدل تغییر سازمانی :** در این مدل برای آموزش به عنوان راهی برای افزایش اثربخشی سازمانی ، مدلی کاملاً متفاوت پیشنهاد می گردد. فرایند با ارزیابی وضعیت موجود شروع شده و نیازهای آموزشی به صورت کارها و شیوه های عملی جدیدی

که در نهایت منجر به افزایش اثربخشی دپارتمان مشخصی از سازمان می شود تبیین می گردند.

اینکه یک سازمان از چه مدل برای توسعه قابلیت‌های سازمانی خود استفاده می کند تا میزان زیادی به فضای کسب و کار سازمان، برنامه های استراتژیک سازمان، برنامه های استراتژیک منابع انسانی (برگرفته از استراتژی سازمان)، نظام ها، رویه ها، سیستم و زیرسیستم های تعریف شده در آن سازمان بستگی دارد و البته فرهنگ توسعه در آن سازمان نیز بی تاثیر نمی باشد.

مدیریت و رویکردهای مدیریت در اداره آن سازمان نیز از دیگر مولفه های موثر در توسعه قابلیت های سازمانی بشمار می آیند. از این رو به موازات موفقیت‌هایی که در محتوای برنامه های آموزشی بدست خواهند آمد، محتوا نیازمند ارزیابی از فعالیت های آموزشی هدف خواهند بود و این امر محقق نخواهد شد جز با سنجش اثربخشی "آموزش" که بیش از پیش حائز اهمیت و توجه مدیریت واقع می باشد.

در باب "اثربخشی آموزشی" ذکر این نکته حائز اهمیت است که ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی آن هم به شیوه جدید آن حاصل تلاشهایی است که خصوصاً در امریکا برای بهسازی فرآیند آموزشی دوره‌های دبیرستان انجام شده است. اندازه گیری و ارزیابی تقریباً همزمان با مدیریت علمی متداول گشت و دست اندرکاران آموزش و پرورش بر آن شدند تا این اصول را در جهت پیشبرد برنامه‌های آموزشی بکار گیرند. در این پیشرفت ها ارزیابی را چنین تعریف نموده اند:

"فرآیند ارزیابی اساساً فرآیند تدوین این نکته است که اهداف آموزشی تحصیلی تا چه اندازه مورد تفاهم قرار گرفته و ... به هر حال از آنجائیکه هدف، ایجاد تغییر در انسانها است یعنی اهداف در واقع به منظور ایجاد تغییرات مطلوب مشخصی در الگوهای رفتاری دانش آموزان تعیین گردیده اند، پس ارزیابی فرآیندی است که طی آن تعیین خواهد شد که تا چه اندازه تغییرات مورد نظر در رفتار رخ داده است."

هرچند زمان زیادی طول کشیده تا آموزش حرفه‌ای در سازمانها به اندازه آموزشهای تحصیلی مورد توجه قرار گیرند (اواخر ۱۹۶۰ و اوایل ۱۹۷۰)، پیشرفت های بعدی در استفاده از اهداف برای کنترل آموزش حاصل مشخص کردن نتایج مورد انتظار از اهداف آموزشی در چند سطح بود. که این امر با بهره گیری از روشی علمی کریک پاتریک Kirk Patrick (1959) به عنوان یکی از متداولترین روش های ارزیابی اثربخشی در

فعالیت های آموزشی صورت پذیرفت. براساس این روش اهداف میباید در مقاطع مختلفی از واکنش شرکت کنندگان نسبت به برنامه آموزشی، یادگیری آنان در انتهای برنامه، و بالاخره تغییر رفتار در محل کار و تغییرات واپسین بروی اثربخشی سازمان اندازه گیری شوند. لازم به یادآوری است که در اندازه گیری اثربخشی آموزش های سازمانی مدل های علمی و عملی بسیار ارزشمندی دیگری همچون، فیلیپس، سالیوان، مدل مدرسه کسب و کار لندن، اتمسفر هالتون و سیپ (CIPP) وجوددارند که البته هریک از این مدل ها از جمله مشهورترین مدل های مطرح حوزه ارزیابی اثربخشی آموزشی در دنیا بوده و در صورت کارکرد عمدتاً بکار گرفته می شوند. از این رو بکارگیری هریک از مدل های مذکور نیازمند الزامات خاصی است که توجه به آن دارای اهمیت فراوانی می باشد. با توجه به میزان کاربردی بودن مدل کریک پاتریک (Krick Patrick) این مدل در میان دیگر مدل ها - به عنوان مدلی مبنای در اغلب سازمان های ایرانی بیشتر و در دنیا بکارگرفته می شود. در این مدل علمی اثربخشی آموزشی در چهار سطح اساسی به شرح ذیل مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد:

- ارزیابی سطح اول یا سطح واکنش شرکت کنندگان (Reaction) عموماً بلافاصله پس از برنامه آموزشی انجام می گیرد. اگر چه گاه از این اندازه گیری تحت عنوان برگه رضایت یا برگه لبخند Smile or Happy Sheet نزد دست اندرکاران آموزش نام برده می شود ولی این ارزیابی در واقع پاسخ و واکنش یا عکس العمل شرکت کنندگان را نشان می دهد.
- سطح دو یا سطح یادگیری، مقداری از موضوع را اندازه می گیرد که شرکت کننده بر این باور است که آنرا فرا گرفته است. این اندازه گیری لزوماً به معنی اندازه گیری میزان یادگیری نیست مگر آنکه بواسطه آزمون از شرکت کنندگان اینکار انجام پذیرد. درواقع سطح دوم سهم یادگیری و یا آموزش را در تغییر فرآیندهای سازمانی اندازه نمی گیرد.
- سطح سوم سطح رفتار نام دارد و توجه خود را به تغییر رفتار بوجود آمده در سازمان بعد از آموزش معطوف می نماید.
- سطح چهارم که سطح نتایج نامیده می شود در واقع به میزان تاثیرات ناشی از آموزش در سازمان می پردازد.

محققان بدلیل سادگی و فهم آسان این مدل است که از آن به عنوان یکی از جامع ترین و فراگیرترین مدل ها (توسط مدیران) نامبرده شده و در فرایندهای ارزیابی آموزش های

سازمانی بفرآوانی استفاده می شود. (هرچند از دیدگاه اهل فن نیز نظرات مخالف بسیاری براین مدل وجود دارد که بدلیل محدودیت در این مقاله به آن نمی پردازیم).

حال پرسش اینجاست که در صورتی که برنامه های آموزش و توسعه سازمان ها، مبتنی بر اهداف آموزشی معین، مدل های علمی استاندارد طراحی و تدوین می شوند ... چرا آموزش های سازمانی آنچنان که انتظار می رود اثربخش نیستند؟

براساس مطالعات و تحقیقات صورت گرفته، بسیاری از متخصصین توسعه منابع و سرمایه های انسانی از مهمترین دلایل عدم اثربخشی آموزش های سازمانی را ناشی از ایجاد شکافی بین دانش (فراگیران) تا عمل (اجرا) آن دانسته اند.

با مطالعه بیشتر در روند و نتایج اثربخشی آموزش قابلیت های سازمانی داخلی / دنیا در می یابیم که معمولا از این چالش تحت عنوان The Knowledge _ doing Gap نام برده می شود. بعضا هم از آن به نام **شکاف یادگیری سازمانی** نام برده اند، در زیر به برخی از این دلایل ایجاد این شکاف اشاره شده است:

۱. محدودیت زمان
۲. فاصله زیاد بین وضع موجود و وضع مطلوب و فقدان تنش خلاق
۳. فقدان اعتماد به نفس (آیاد از عهده انجام این کار بر می آیم؟)
۴. ترس از شکست و تنبیه
۵. منتظر دیگران (به امید دیگران) نشستن
۶. نداشتن انگیزه و محرک
۷. معادل فرض کردن تصمیم گیری با اقدام
۸. معادل فرض کردن برنامه ریزی با اقدام
۹. ترس از پیچیدگی کار (فقدان وضوح کامل در آنچه باید انجام شود)
۱۰. ترس از رسیدن به نتیجه ناکامل
۱۱. ترس از جدید بودن، متفاوت بودن و غیر قابل پیش بینی بودن پدیده ها و شرایط
۱۲. نبود ساختار مناسب برای تشویق یادگیری از اشتباهات
۱۳. نبود ساختار مناسب برای ترغیب ریسک پذیری
۱۴. نبود ساختار مناسب برای پیگیری کار تا حصول نتیجه

براساس تحقیقات و نتایج بدست آمده بسیاری از دلایل فوق را می توان در سطحی گسترده مورد عارضه یابی و مطالعه قرار داد آنچه بدیهی است بسیاری از این عوامل می توانند

موجب عدم تحقق یادگیری سازمانی و به عبارتی دلایل اصلی ایجاد شکاف دانش تا عمل در سازمان ها برشمرده شده اند. در ذیل بیشتر به این مفاهیم پرداخته شده است.

شکاف یادگیری سازمانی چیست؟

هدف از این شکاف همان فاصله و شکافی است که مانع از تحقق آموخته ها در محل های کاری سازمانها است. - فاصله و شکافی که منجر به عدم اثربخشی آموزشی پس از طی نمودن برنامه های آموزشی فراگیران سازمانی و در محل های کاری فرد / فرد در گروه می گردد.

منظور از یادگیری چیست؟

یادگیری رخدادی است که ماهیت آن از نوع تغییر است. تغییر در نگرش های فرد ، تغییر در رفتار و عملکرد منتهی از رفتار فرد یا فرد در گروه های کاری (سازمان) که دستاورد آن بهبودی هرچند اندک را در سازمان ها بدنبال خواهد داشت. یادگیری زمانی محقق می شود که نتایج حاصل از آموختنی ها سبب شوند ، با تغییر نگرش فرد / فرد در گروه _ رفتاری جدید و تحولی از سوی فرد / فرد در گروه - بروز نماید. به عبارتی به عملکرد فرد با طرحی متفاوت و متمایز در سازمان و ایجاد تغییر و تحول در فعالیت های سازمانی نشان دهنده ظهور یادگیری در سازمان ها است.

از این رو می توان نتیجه گرفت تغییر زمانی تحقق خواهد یافت که نتایج حاصل از عملکرد فرد / فرد در گروه (یا یک واحد سازمانی) سبب ایجاد تحولی در عملکرد سازمان و تعمیم آن به بخش وسیعتری در سازمان تسری یابد. در چنین شرایطی است که تجلی یادگیری فرد / فرد در سازمان و در نهایت یادگیری سازمانی را متصور خواهیم بود. (و به این ترتیب شاهد اثربخشی آموزش ها در سازمان ها خواهیم بود).

سازمان های پیشرو برای رفع این مسئله چه اندیشیده اند!

با مطالعه و بررسی سازمان های پیشرو دنیا در این حوزه مشخص می شود که آنها علاوه بر تدوین اهداف استراتژیک مبتنی بر منابع انسانی (انسان محور) نقشه راه توسعه سازمان خود را هوشمندانه تر طراحی کرده اند. به نحوی که از ابتدا مسیر حرکت را به سمت دستیابی به سازمانی یادگیرنده تعریف می نمایند. سازمان یادگیرنده جایی است که در آن کارکنان در زمینه خلق و کسب و انتقال دانش غوغا کنند.

هرچند در ابتدای بحث های آغازین در باب سازمان یادگیرنده ستایش دنیای بهتری مطرح بوده است و نه راهکاری جدی برای ساختن آن ها . یعنی بیش تر جنگل در نظر بود تا درختان. اما در عمل بسی دشوار می نمود و مدیران نمی توانستند گام های لازم برای پیشروی در جهت دستیابی به چنین سازمانی را بشناسند . بتدریج و پس از چندی با بهره گیری از ابزارهای نیرومند و فراگیر برای ارزیابی میزان یادگیری هر سازمان و یا استفاده از روش های آموزش آبخاری ، مفاهیم نوین در آموزش همچون سبک های یادگیری (Learning Styles) ، Action Learning ، Self direct ، Learning ، Knowledge Management ، سازمان ها قادر بودند تا به تجهیز بر این ابزار و روشها مسیر حرکت خود را روشن تر و هموارتر طی طریق نمایند.

آیا سازمان شما یادگیرنده است ؟

در مطالعه ای که در سال ۲۰۰۸ تحت همین عنوان در Harvard Business Review به چاپ رسید ضمن معرفی ابزارهایی برای یادگیری اثربخش در سازمان ها آنها را در فراهم آوری این ابزارها هدایت و رهنمون کرده است . تحقیقی بی نظیر که تاکنون انجام نشده بود . در این تحقیق اشاره شده ستون های یک سازمان یادگیرنده از ۳ عامل اساسی تشکیل شده است . عواملی کلیدی که در یادگیری و ماندگاری سازمانها نقش مهمی ایفا می نمایند: این سه عامل عبارتند از : جومساعد ، فرایندها و سیاست های استوار برای یادگیری و رفتار نیروبخش رهبران. با بهره گیری از این سه رکن اساسی بنگاه ها فرصت می یابند ظرفیت یادگیری سازمانی خود را به طور فراگیری افزایش داده و ارزیابی می نمایند.

ستون یکم جو مساعد که چهارویژگی دارد:

- **امنیت روانی :** کارکنان نیاداز این بترسند که مخالفت با نظر همکاران و فرادستان ، پرسش های ساده لوحانه و اعتراف به خطاها یا بیان نظرات یک گروه اقلیت موجب کوچک انگاری و تضعیف آنها درمقایسه با دیگران شده و احساس عدم آرامش و امنیت کنند.
- **ارجمند داشتن تفاوت ها :** یادگیری در فضایی رخ می دهد که افراد از عقاید مخالف خود آگاه شوند. باورداشتن به ارزش دیدگاه های اجرایی رقیبان و جهان بینی متفاوت ، این ها عواملی هستند که به نواندیشی دامن می زند و از خمودگی و سرگردانی فکر جلوگیری می کند.
- **آغوش گشودن برای فکر های جدید :** کارکنا باید برانگیخته شوند که ناشناخته ها و ناآزموده ها را بکاوند.

• **فرصت برای اندیشه ورزی :** فراهم سازی جو مساعد برای یادگیری در همان کوران عملیات پنجره ای برای اندیشیدن باز می گذارد و بازنگری اندیشمندان فرایندهای سازمان را دامن می زند.

ستون دوم : فرایندها و سیاست های استوار یادگیری

محققا سازمان یادگیرنده بدون کوشش و تلاش ایجاد نخواهد شد. برای رسیدن به چنین سازمانی نیازمند زنجیره ای از اقدامات و گام های بلند و استوار هستیم که بی شباهت به فرایندهای کسب و کار نیست. پس با بهره گیری از فرایندهای نظیر _ فرایند یادگیری شامل تولید ، گردآوری ، تفسیر و ویرایش اطلاعات و مانند مراحل فراوری کالا و خدمات جدید می باشد با بهره گیری از چنین فرایندی است که یادگیری را در سازمان با طراحی نو عملیاتی می شود .

ستون سوم : فرایندها و سیاست های استوار یادگیری

از آنجایی که رفتار رهبران ، اثری ژرف بر یادگیری سازمان دارد . اگر رهبران نشان دهند برای شناسایی مسائل ، انتقال دانسته ها و بازنگری فکورانه کارهای انجام شده ارزش قائل هستند امید آن می رود که نهال یادگیری در سازمانها بارور شود. وقتی قدرتمندان سازمان در رفتار خود نشان دهند که به دگراندیشی تاب می آورند کارکنان نیز برای بیان اندیشه های متفاوت و افکار جدید خود دلیر خواهند شد.

در این تحقیق اشاره شده است که ستون های سه گانه یادگیری سازمانی یکدیگر را تقویت کرده و تا حدودی همپوشانی نیز دارند . در واقع به همان میزان که رفتار رهبران موجب ایجاد جو مساعد یادگیری می شود، چنین جوی کار مدیران را در طراحی و اجرای فرایند یادگیری آسان و روان می نماید. این دایره فرایند استوار یادگیری فرصتی برای رهبران پدید می آورد تا چنان رفتاری داشته باشند که برانگیزاننده یادگیری در کارکنان و دیگران نیز از ایشان پیروی نمایند.

در تحقیقی دیگر که در سال ۲۰۱۲ توسط نشریه فوربس منتشر شد اشاره شده است بسیاری از شرکت های بزرگ و معروف دنیا همچون اپل ، گوگل و آی بی ام و ... برای جلوگیری از موانع اثربخشی آموزشی و صرف هزینه های هنگفت و سرسام آور آموزش های رسمی برروی توسعه یادگیری در محل های کار سازمان های خود متمرکز شوند . آنها برروی پنج اقدام کلیدی و اساسی هدفگذاری می نمایند. این اقدامات به آنها کمک کرده است تا به سازمانی یادگیرنده تبدیل شده که این امر تا میزان زیادی جبران هزینه های آموزش های رسمی و مهارت محور آن ها می نماید.

پنج اقدام کلیدی موثر در مسیر یادگیری

۱. آموزش در حین انجام کار (Learning on The Job) :

بسیاری از این شرکت ها به جای تدوین برنامه های آموزشی رسمی و بعضا کسل کننده به توسعه آموزش های حین کار متمرکز شده اند. به نحوی که محیط های کاری و فرصت های آموزش کارکنان را به فضاهایی برای خلق فرصت هایی برای یادگیری همزمان در حین کار مبدل می سازند و از این رهگذر به کارکنانشان فرصت توسعه - هر چند کوچک اما ارزشمند و قابل دسترس (سریع) را فراهم می سازند. در واقع منظور از خلق فرصت برای کارکنان ایجاد محیطی است که یادگیری ضمن انجام دادن فعالیت های کاری روزانه **doing by learning** را برایشان فراهم می سازند. در این تحقیقات نشان داده است شرکت هایی که مبتنی بر برنامه آموزش های فرموله شده رسمی (نظیر کوچینگ ، آموزش های ضمن خدمت و ابزارهای عملکردی پشتیبان) به آموزش کارکنان خود می پردازند ، در واقع آموزش کارکنان شان به درستی انجام نشده است. نتایج و دستاورد حاصل از آموزش های رسمی آنها در مقابل با شرکت کنندگان در آموزش های حین انجام کار **on the job** - که به کارکنان فرصت های اندک اما قابل دسترس و سریع برای یادگیری ضمن انجام کار فراهم می آورند - به نسبت یک به سه نشان داده شده می شود.

۲- قردانی، تقدیر و معرفی متخصصان :

در دنیای امروز محل های کار بسیار تخصصی تر از گذشته هستند. بیشترین افراد با استعداد در واحدهای فروش ، مهندسی و طراحی مشغول بکار بوده ، بنابراین لازم است بیشتر از این افراد قردانی و تقدیر بعمل آورید. تدوین و پیاده سازی برنامه های کارراهه پیشرفت (شغلی) مدیریت برای مهندسیین، ایجاد فرصت (زمان) های مطالعاتی برای توسعه مهارتهای آنها ، انتشار و ترویج موفقیت کارشناسان برجسته / متخصصان از جمله این اقدامات بشمار می آیند. این چنین برنامه هایی به سازمان ها یادآور می شود که کارشناسان برجسته ما چه افرادی هستند! و از این طریق به آنها (متخصصان) یادآوری می کنند که ما مشتاق هستیم تا شما هرچه بیشتر برروی مهارت های خود سرمایه گذاری کنید.

برای مثال: در بانک فدررال کیولند- یک برنامه کارآموزی ۷ ساله برای فراگیران بانک در شغل بازرسی ارشد بانک وجود دارد . برنامه های کارآموزی طولانی مدت ، به همراه آموزشهای مستمر همزمان - که کمک به توسعه این افراد در دستیابی به مشاغل بازرسان ارشد (متخصص ارشد) بانک می نماید، بهترین نتایج مربوط به فراگیرانی

است که بیشترین مشارکت را در فعالیت ها و ارائه های خود در طول دوره ارتقا توسط بازرسان ارزیاب (ارشد) دریافت داشته اند، تعلق می گیرد

۳ - فرصت رهاسازی (آزادسازی) توانمندی متخصصین

در این اقدام کلیدی سازمان های پیشرو فرصتی برای به اشتراک گذاری اطلاعات توسط کارشناسان و متخصصان خود فراهم می سازند. آنها معتقدند هریک از کارشناسان آنها ظرفیت و توانایی فراوانی در آنچه از آموخته های خود و در طول دوران کارکسب کرده اند دارا می باشند. بنابراین وقتی فرصت و فضایی رو فراهم می کنید که آنها آموخته هایشان را با دیگران به اشتراک بگذارند این قدرت و توانایی چند برابر افزایش خواهد یافت. دستاوردی ساده و در دسترس که هر سازمانی باید آن را بکار بندد. در این صورت شما مخزنی (شبکه ای) از افرادی دارید که می توانند با ترویج و به اشتراک گذاری مهارتها و تجاربشان با یکدیگر هر روز آن را از روز پیش بیشتر و بیشتر افزایش دهند و به این ترتیب سازمان شما رو به سمت یادگیرندگی و به جلو حرکت خواهد کرد.

یک مثال ساده دیگر از Knowledge sharing در کارخانه cheesecake و ایجاد پرتال ویدئوی یادگیری این شرکت است. سرپرست آموزش کارکنان شرکت برای رشد و توسعه سریع این شرکت زنجیره غذایی، یک پرتال ویدئویی یادگیری (شبیه آنچه که در یوتیوب وجود دارد) ایجاد کرده است، به نحوی که به همه کارکنان اجازه میدهد تا ویدئوهایی از خودشان و در ضمن انجام هر چه بهتر هر نوع کاری که دوست داشته باشند را بسازند و بعد در این پرتال به اشتراک بگذارند نظیر: چگونه همبرگر بسازیم؟ یا چگونه کف زمین رو تمیز کنیم؟ و ... ظرف مدت کوتاهی پس از راه اندازی این پرتال کارکنان سریعاً شروع کردند با استفاده از تلفن های همراه خود برای خلق ویدئوهای آموزشی خنده دار: از طرز تهیه همبرگر تا داستان هایی از اینکه چگونه مشکلاتی رو که در ضمن انجام کار برایشان پیش میاید را به نحو برطرف و حل می کنند. پس از مدت کوتاهی این سیستم آموزشی با نحو ویروس گونه ای (به شدت) ترویج پیدا کرد و خود تبدیل به یک ابزار یادگیری موثر در شرکت شده است.

۴ - چهارمین عامل کلیدی: نمایش ارزش آفرینی آموزش های رسمی :

بخاطر داشته باشیم که آموزش های رسمی کاملاً از بین نرفته و هنوز نقش کلیدی و مهمی را در توسعه شبکه حرفه ای سازمان ها برعهده دارد. در این تحقیق اشاره شده که اگر شما آموزشهای رسمی _ حرفه ای زیادی رو گذرانده اید برای معرفی و ترویج

این آموزش‌ها از یک سو و درجهت فراهم سازی فرصت‌ها و زمان‌هایی برای یادگیری دیگر کارکنان سازمان از سوی دیگر لازم است مدیران محرک و مروج این شیوه یادگیری باشند. هرچند بهره‌گیری از این روش سبب خواهد شد مدیران چندروزی از کارهای روزانه خود دور شوند اما بلافاصله برگشت ناشی از رضایتی که در آنها ایجاد می‌گردد موجب افزایش چندین برابر بهره‌وری در سازمان خواهد شد.

در مثالی از یک عملکرد بسیار بالا متاثر از آموزش‌های سازمانی که توسط یکی از مدیران اجرایی بخش (مراقبت‌های بهداشتی) نقل شده: ما به مدیرانی پرداخت می‌کنیم که در حال توسعه (یادگیری) یکپارچه خود و کارکنان سازمان هستند ... اگر گروهی از افراد اینچنین با استعداد (یا افرادی) که خود توسعه دهنده مهارت‌هایشان هستند را بیابیم هرگز آنها را در هیچ پست مدیریتی طولانی مدتی نخواهیم گذاشت.

۵ - فرصت (اجازه) اشتباه کردن به کارکنان:

به عنوان آخرین فاکتور کلیدی در این مطالعه در فراهم سازی فرصت‌هایی برای اشتباه کارکنان اشاره شده است. در این تحقیق گفته شده که بهترین سازمان‌های یادگیرنده (یادگیری فردی) زمانی رخ میدهد که شما اشتباه بزرگی را مرتکب می‌شوید و این یکی از مهمترین فرصت‌های یادگیری برای شرکتهای بزرگی نظیر اپل، گوگل، و آی بی ام بوده است که کمک به رشد و توسعه آنها در طول زمان نموده است.

مثالی در این خصوص ارتش است که به عنوان یکی از بزرگترین سازمان‌های یادگیرنده و براساس رشد و بالندگی (درونی) حرکت می‌کند. در ارتش همیشه دو کار اصلی را مبنای یادگیری خود قرار داده است یک: جنگیدن و دوم آموزش که دومی بیشتر از اولی در الویت بوده است. بطور مثال هر وقت یک مانور نظامی تموم می‌شود همیشه درسهایی بعد از انجام آن مانور برای یادگیری بیشتر وجود خواهد داشت، این یک فرایند رسمی است که بررسی میشود - نیروهای تیم‌های کاری (گروهی) چه کارهایی را انجام داده‌اند؟ و چه کارهایی را انجام نداده‌اند؟ و چه فرایندهایی در نتایج و دستاوردهای بعدی توسعه وجود دارد که نیازمند تغییر خواهند بود؟

براساس این مصادیق حال باید دید در سازمان شما چه اتفاقی رخ داده است؟ وقتی کسی مردود می‌شود یا اشتباه می‌کند؟ آیا شما مشارکت کنندگان را تنبیه می‌کنید؟ یا فرصت و زمانی به آنها داده می‌شود - که تشخیص دهند چه اتفاقی رخ داده است؟ و برنامه‌های رسمی سازمان را برای توسعه بیشتر این اقدامات طراحی و تدوین می‌کنید؟ (که البته این یکی از مهمترین فاکتورهای کلیدی در مدیریت شش سیگمایی

تحت عنوان بهبود مستمر می باشد) این واضح و مبرهن است که زیرساخت لازم برای بهبود مستمر تنها در یک فرهنگ **یادگیری از اشتباهات** وجود خواهد داشت.

در پایان این تحقیقات اشاره شده است هرچند راههای زیادی برای ساختن یک سازمان یادگیرنده وجود دارد ولی در نهایت همه آنها به مدیریت سازمان ها برمی گردند. اگر شما فرهنگی رو بنا می کنید که زمانی برای عملکرد متقابل به کارکنان تان فراهم می آورد ، یا فراهم سازی فرصت توسعه و به اشتراک گذاری اطلاعات کارشناسان و متخصصان سازمان یا نزدیک بودن با مشتری و بالاخره یادگیری از اشتباهات همگی موجب خواهند شد شما در مقابل رقبا مقاوم تر عمل کرده و یا شما را در برابر تغییرات محیطی بازار محافظت خواهند نمود.

به منظور یادگیری بیشتر از درس آموخته ها (Lesson learning) از شرکت های بزرگی همچون اپل ، آی بی ام و گوگل تاکید شده است که همگی آنها علی رغم تمرکز بر بهره گیری از متخصصان از یک سو و ترویج یادگیرندگی سازمان خود از سوی دیگر از اقدامات نظیر و مصادیق و مواردی کلیدی نظیر نیز استفاده کرده اند.

جمع بندی و نتیجه گیری

از آنچه گذشت می توان دریافت برای دستیابی به اثربخشی لازم از اجرای آموزش های سازمانی، ضروری است محور توسعه و یادگیری سازمان را حرکت به سمت **سازمانی یادگیرنده** تعریف کنیم . هرچند این مسیری دشوار و راهی پریچ و خم خواهد بود. اما می تواند به عنوان یکی از مهمترین راهکارهای افزایش اثربخشی آموزش های سازمانی تلقی شود. بطور کلی حرکت در این مسیر کار ساده ای نبوده و نیست و محققا نیازمند، حمایت مدیریت ارشد سازمان ها از یک سو و تسری زیرساخت های فرهنگی لازم از سوی دیگر و به جهد و جد می باشد.

با بهره گیری از تجربیات موفق داخلی و خارجی در طی این مسیر به سمت سازمانی یادگیرنده و استفاده از این تجربیات و مشابه سازی آن به موارد نظیر در نمونه های داخلی تا میزان زیادی به مدیران و رهبران سازمان های ایرانی کمک می نماید تا از این رهگذر کشتراز سازمان یادگیرنده خود را را بهتر و هموارتر آبیاری نمایند.

درواقع مدیران با الگوسازی از رفتارهای مطلوب (پرسشگری با ذهن باز ، گوش دادن هوشمندانه ، ملاحظه دیدگاه دیگران و پذیرش فضای مخالفت در سازمان) می توانند به گستره یادگیری سازمانی بیش از پیش همت گمارند ، هرچند رهبری هم سو با یادگیری به تنهایی برای یادگیرنده شدن سازمان کافی نبوده و نیازمند فراهم سازی فرهنگ (جو) و

فرایندها است که می بایست با موضوع همراه باشند. ایجاد فرایندهای رسمی یادگیری و شکل دادن به جو مساعد برای اجرای آن ها نیازمند گام هایی فراتر از اصلاح رفتارهای رهبری است که امروزه به آن پرداخته می شود.

این ضروری است که مدیران در شکل دادن سازمان یادگیرنده به تفاوت های موجود میان فرایندها و رفتارهای بخش های گوناگون سازمان خود حساس باشند. گروه های کاری متعدد، فرد / افراد در گروه ها از نظر بلوغ یادگیری و راهی که دنبال می کنند یکسان نبوده و با یکدیگر فرق بسیاری دارند. بنابراین لازمه سازمان ها و مدیران است که به فرهنگ های موضعی آموزش (از کران تا بیکران سازمان) خود توجه ویژه ای بنمایند. (برای مثال در اینجا به تحقیقی که به روی بررسی خطاهای رخ داده در بیمارستانی انجام شد اشاره می کنیم که، حاکی از آن بود که در یگان های گوناگون پرستاری همان بیمارستان شمار خطاهای گزارش شده در یک طیف زمانی معین ، یگان به یگان تفاوت جدی دارد و این نشانه ای بود از تفاوت رفتار مدیران آن یگان ها در مقایسه با یکدیگر). در حقیقت در بسیاری مواقع نمی توان یک راهبرد یکسان برای یادگیری تمام سازمان ها پیدا کرد و آن را به همه تعمیم دهیم که البته مفید هم باشد. به عبارتی این وظیفه و رسالت مدیران ارشد سازمان ها است که به تناسب سازمانشان راهبرد مناسب را شناسایی و در مسیر آن راهبرد یادگیرنده حرکت نمایند.

این اصل به خوبی پیداست که آموزش چند وجهی بوده و چه بسا نگاهها که تنها بریک وجه از آموزش (شاید به عنوان فرصتی برای اندیشیدن یا بررسی های پس از اقدام) تدقیق نموده تا آن را اصلاح نمایند. اما نتایج تحقیقات و بررسی های مختلف در دنیا نشان داده است هر یک از ارکان اساسی سازمان های یادگیرنده (فرهنگ ، فرایندها، رفتارهای مدیران و رهبران سازمان) خود دارای چندین وجه متفاوت بوده و عناصر هریک به نیروهای متفاوت واکنش های متفاوتی نشان خواهد داد. بسته براینکه بر کدام وجه متمرکز میشوید یا بر کدام تجربه ای باریک می شوید یادگیری سازمانی را به چندین روش می توانید طراحی و پیاده سازی نمایید.

در پایان یادآور می شویم که مدیران هنگام گزینش و انتخاب اهرم های توسعه باید بسیار متمرکز بوده و تفکر فراوانی دراین راه بنمایند و تمام گزینه های موجود را فهرست وار بررسی، تدقیق ، تعیین و تبیین نمایند. گفته شده است که هدف از یادگیری سازمانی تسهیل و ترویج به گفتمان است نه به انتقاد.

پس بهتر است براین باور حرکت کنیم که ابزارهای توسعه زمانی بهترین نتیجه را خواهند داد که نه به عنوان ابزاری عیب جوینده بلکه به عنوان ابزاری تسهیل کننده و توسعه دهنده و یکپارچه در کل بدنه سازمان بکار گرفته شوند. در این صورت است که محققا توسعه، یادگیری، تغییر و تحول از فرد تا سازمان و به معنای واقعی خود اثربخشی محقق خواهد شد.

تهیه و تدوین: فرح انگیز عبدالله زاده
تابستان ۹۵

منابع:

<http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/01/18/5-keys-to-building-a-learning-organization/2/#5705d84429c7> , (Josh Bersin,

(2012), 5 Keys to Building a Learning Organization, analyze corporate HR, talent management and leadership. , Forbes leadership.

<https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization#article-top> , David A.

Garvin, Amy C. Edmondson (March 2008) , " Is yours a learning Organization?"

(Harvard Business Review),

ابوالعلائی ، بهزاد (۱۳۸۷) " افق های نور در آموزش های سازمانی (سخنرانی) ، دانشگاه تهران، ۱۳۸۵.

مومن خانی، رضا (۱۳۸۷) . " سنجش اثربخشی دوره های آموزشی پرورش ارزیاب سازمان گسترش " پایان نامه کارشناسی ارشد".

دکتر اباصلت خراسانی، هومن دوستی، پژوهش، ارزیابی اثربخشی آموزش های سازمانی (راهنمای عملیاتی)، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی.