

آموزش و بهسازی منابع انسانی در شرکت داروسازی جابرابن حیان

دکتر رامین عدلی

واحد آموزش شرکت داروسازی جابرابن حیان

■ تاریخچه آموزش فنی در ایران

شاید به جرات بتوان ادعا کرد که تاریخچه آموزش‌های فنی در ایران به هزاران سال قبل بر می‌گردد. شاید برای این مهم در آن زمان هیچ سند مدون و مکتوب خاصی وجود نداشته باشد، اما شواهد حاکی از آن است که انتقال دانش از طریق استاد - شاگردی اولین گام در انتقال دانش از شخص یا اشخاص دیگر بوده است. ماکم و بیش‌چندین و چند بار در ادبیات کشورمان قصه کوزه‌گر و فوت کوزه‌گری را شنیده‌ایم. این داستان به عنوان یک نماد در کشورمان نشان دهنده تاریخچه قدیمی این بحث در ایران است.

با رشد فن آوری و علوم اداری در کشورهای صنعتی، در پایان جنگ جهانی دوم، عملاً باب جدیدی در بحث آموزش آغاز گردید. ورود این اطلاعات و دانش‌ها به ایران و انتقال آن در مدت زمان کوتاهی، تنها با

استفاده از روش استاد - شاگردی امکان پذیر نبود، بنابراین گروهی جهت آشنایی به کشور آلمان اعزام شدند تا از روش‌های آموزش‌های فنی آنان الگوبرداری کرده و پس از بومی سازی در کشور به کار گیرند. این عده که در سال ۱۳۲۵ عازم آلمان شدند پس از یک سال به ایران بازگشته و سنگ بنای اولین آموزشگاه را نهادند. سپس به موازات آن بسیاری از وزارت خانه‌ها، با توجه به نیاز مبرم، شروع به آموزش کارکنان خود نمودند. در اوایل سال ۱۳۵۰ سازمان فنی و حرفه‌ای به عنوان یکی از زیرشاخه‌ها و معاونت‌های وزارت کار و امور اجتماعی تاسیس شد و با گسترش ادارات خود در تهران و سایر شهرهای بزرگ ایران به آموزش مفاهیم و علوم فنی پرداخت و در کنار آن وزارت آموزش و پرورش با راه‌اندازی هنرستان‌های صنعتی عملاً باعث شکوفایی

هر چه بیشتر فنون در میان جوانان گردید. تعدادی از شرکت‌های بزرگ صنعتی در ایران به پیروی از کشورهای صنعتی خصوصاً آلمان در کنار کارخانه‌های خود هنرستان‌های جوار تاسیس کردند. کم‌کم نیاز به آموزش در تمامی صنایع احساس شد و به عنوان یکی از شاخص‌های ملاک انتخاب و رشد کارکنان در سازمان‌ها و شرکت‌ها قرار گرفت. در سال‌های اخیر بسیاری از شرکت‌های بزرگ برای سازماندهی آموزش کارکنان خود ناچار به راه اندازی بخشی به عنوان آموزش شدند که متولی و عهده دار آموزش پرسنل گردد. به طوری که شرکت‌هایی با حداکثر ۱۰ نفر پرسنل دارای یک مسئول آموزش هستند که در کنار سایر کارهای روزمره به بحث آموزش نیز رسیدگی می‌کند و این نشان دهنده اهمیت امر آموزش در صنایع است (۱).

■ ضرورت آموزش کارکنان

امروزه در سراسر ایران مدیران با درایت به اهمیت نقش آموزش کارکنان پی برده و آن را به عنوان یکی از مهم‌ترین برنامه‌های خود در اولویت قرار داده و بودجه مناسبی از درآمد خود را سالانه برای آن در نظر می‌گیرند. این مدیران تاثیر آموزش کارکنان را در رشد کیفی و کمی محصولات خود می‌دانند و دریافته‌اند که سرمایه‌گذاری برای آموزش باعث برگشت چند برابر آن می‌گردد؛ از طرفی رشد و تعالی افراد نیز باعث دل‌گرمی و افزایش انگیزه‌های فردی در آنان شده و احساس تعلق سازمانی را افزایش می‌بخشد (۱).

■ خط مشی، استراتژی و فرهنگ آموزش

آموزش نوعی سرمایه‌گذاری مفید و یک عامل کلیدی در توسعه محسوب می‌شود که چنانچه به درستی و شایستگی برنامه‌ریزی و اجرا شود، می‌تواند بازده اقتصادی قابل ملاحظه‌ای داشته باشد. ارایه یک آموزش اثربخش در یک سازمان مدرن، مستلزم تفکر جدید، مدل‌های جدید، رویکردی جدید و ابزارها و مکانیزم‌های جدید است (۲).

ایفای رسالت آموزش و بهسازی در سازمان و اثربخشی آن مستلزم اتخاذ خط‌مشی و استراتژی مناسب و متناسب با فرهنگ سازمانی است. در این راستا لازم است با فهم خط‌مشی و استراتژی سازمان و فرآیندی که از آن طریق تدوین و اجرا می‌شود و نیز با شناخت فرهنگ سازمانی و آموزشی، الزامات دراز مدت بهسازی نیروی انسانی و سازمان در جهت افزایش هر چه بیشتر ظرفیت‌های سازمان ایجاد شود (۳).

بدین ترتیب اولین گام ایجاد یا بهبود سیستم آموزش کارکنان «خط‌مشی آموزشی» در راستای تحقق اهداف و خط‌مشی کلی سازمان می‌باشد. خط‌مشی یک عمل‌هدایت‌کننده در عمل تصمیم‌گیری به شمار می‌رود و موجب می‌گردد که تصمیمات متخذه از چهارچوب مورد نظر خارج نشود.

سانی استوت در ۱۹۹۳ فرآیند اتخاذ خط‌مشی‌های آموزشی را در سه جز کلیدی زیر شرح داد (۴).

۱- **ماموریت آموزشی:** این که فلسفه یا هدف نهایی آموزش چیست.

که از دیدگاه‌های نو بدان نگریده شده و از این منظر می‌توان گفت باید به آموزش و هزینه‌های آن به عنوان نوعی سرمایه گذاری نگریده شده شود، سرمایه گذاری که در نهایت سبب اعتلا و پیشرفت فرهنگ سازمان و بهره‌وری آن خواهد شد. مبالغ گزافی که همه ساله از سوی سازمان‌ها و شرکت‌های پیشرو در این زمینه سرمایه گذاری می‌شود و شواهد ارایه شده از نرخ بالای بازگشت سرمایه گذاری‌های آموزشی موید این ادعاست. به عنوان مثال شرکت آمریکایی موتورولا (Motorola Co.) و شرکت انگلیسی رور گروپ (Group Co.) (Rover) نرخ بازگشت سرمایه گذاری آموزش خود را ۳۰ به ۱ اعلام کرده‌اند (۶). کارخانه هانیول کانادا (Honeywell) یک برنامه آموزشی را تحت عنوان «یادگیری برای زندگی» در اوایل دهه ۱۹۹۰ شروع کرد که تا پایان آن برنامه، اعلام نمود بهره‌وری کارخانه بیش از ۴۰ درصد افزایش یافته و سیکل زمانی تحویل محصول نصف شده و نرخ دوباره‌کاری‌ها و ضایعات نیز به نصف رسیده است (۶).

■ مراحل و فرآیندهای آموزشی

آموزش را بسیاری از متخصصان آموزشی «اکتساب مهارت‌ها، دانش‌ها و نگرش‌هایی که افراد را برای نیل به اهداف معین فردی و سازمانی توانا می‌سازد» تعریف می‌کنند (۷). سانی استوت (۱۹۹۳) و مارتاریوس (۱۹۹۶) و جاکویی بامبروف (۱۹۹۶) مراحل اصلی فرآیند آموزش را در یک مدل ساده در شکل (۱) بیان کردند (۷).

۲- اهداف آموزش: این که مجموعه اهداف معین برای تحقق ماموریت آموزشی کدامند.

۳- رویه‌های آموزشی: این که اهداف آموزشی چگونه برآورده می‌شوند.

مرحله دوم ایجاد یک سیستم آموزشی بیان یک «استراتژی آموزشی» است که در آن اهداف نظام کنترل و حتی توزیع مسئولیت‌ها روشن شده باشد. به عبارت دیگر استراتژی طرح کلی عملیات و تدابیر لازم جهت نیل به اهداف کلی یک سازمان را از طریق تعیین اهداف، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع، مشخص می‌کند. همان طوری که ملاحظه می‌گردد استراتژی و خط مشی ارتباطی بسیار نزدیک و نوعی همزیستی متقابل دارند. در یک عبارت خلاصه می‌توان گفت: «خط مشی هدایت کننده روند تفکر در تصمیم‌گیری است و استراتژی گویای نحوه تخصیص منابع در مسیر تعیین شده» است (۵).

تدوین استراتژی آموزشی مناسب یکی از وظایف اولیه مدیریت آموزش است. این استراتژی باید روشن، عینی و قابل ارزشیابی و در جهت استراتژی‌های سازمان باشد.

سومین گام ایجاد و بهبود سیستم آموزشی ایجاد «فرهنگ آموزشی» در سطح سازمان می‌باشد. فرهنگ آموزش یک مفهوم نسبی است که به سطح پیشرفت، گستردگی و نافذ بودن آموزش در یک سازمان بستگی دارد.

فرهنگ آموزشی به هر طریقی که تعریف شود باید به عنوان معیاری برای سنجش موفقیت و پیشرفت فعالیت‌ها و طرح‌های آموزشی و بهسازی دیده شود. این خصیصه ایجاد می‌کند

در کدام واحد و منطقه‌ای از سازمان لازم است که بر آموزش کارکنان تاکید شود؟ همچنین در بخش دیگر هدف از تجزیه و تحلیل عملیات و فرآیندهای جاری یک سازمان این است که معلوم شود: یک شغل از چه فعالیت‌هایی تشکیل شده است؟

این فعالیت‌ها چگونه باید انجام شوند؟ برای هر شاغل چه گرایش‌ها، دانش‌ها و مهارت‌هایی لازم است که فعالیت‌های شغل را به نحو احسن انجام دهد؟

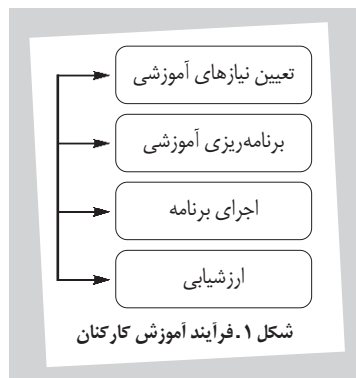
همان طوری که ملاحظه می‌گردد با بررسی نیازهای سازمانی و تجزیه و تحلیل آن‌ها می‌توان به وضعیت ایده‌آل آموزشی کارکنان دست یافت که از آن به عنوان استانداردهای شغلی نام می‌برند. لازم به ذکر است که نیازهای آموزشی به دست آمده می‌بایست با اهداف و خط مشی سازمان تطبیق داده شوند تا از صحت نیازها اطمینان حاصل گردد (۷).

■ مرحله برنامه‌ریزی آموزشی

در این مرحله بر اساس اطلاعات حاصله از مرحله اول، برنامه مناسب برای تحقق اهداف تدوین و اجرا می‌شود. این مرحله خود بدو فعالیت دیگر یعنی طرح‌ریزی و اجرا تقسیم‌بندی می‌شود.

الف- طرح‌ریزی

در این فعالیت، بر اساس اهداف تعیین شده و با توجه به شرایط و امکانات موجود و اصول یادگیری، شیوه‌ها، روش‌ها و رویه‌ها، محتوا و مواد و وسایل آموزشی برگزیده در طرحی



■ مرحله تعیین نیازهای آموزشی (نیازسنجی)

این مرحله از فرآیند آموزش، اطلاعات ضروری برای طرح‌ریزی برنامه را فراهم می‌آورد. سنجش نیازهای آموزشی مستلزم تحلیل سازمان، تحلیل الزامات شغل و تحلیل افراد است. قبل از تحلیل‌های مذکور می‌بایست اطلاعات کافی در خصوص سازمان، واحدهای متشکل، فرآیندهای جاری، ابزار و وسایل مورد استفاده و مستندات مورد نیاز در سازمان به دست آورد و پس از جمع‌آوری اطلاعات، اقدام به تحلیل آن‌ها نمود (۷).

به طور مثال در تجزیه و تحلیل یک سازمان هدف این است که مشخص شود:

آیا منابع انسانی موجود در سازمان برای اجرای عملیات حال و آینده سازمان کافی است؟ آیا از منابع انسانی و مادی سازمان در همه زمینه‌ها و موارد حداکثر استفاده به عمل می‌آید؟ آیا محیط سازمان آن طور هست که کارکنان بتوانند وظایف خود را با حداکثر کارایی انجام دهند؟

در واقع ضرورت و اهمیت ارزشیابی یک برنامه آموزشی در این است که نتایج حاصله به صورت اطلاعات ورودی برای برنامه‌های جدید آموزشی مورد استفاده قرار گیرد تا از این طریق تغییرات لازم و اساسی در محتوای برنامه‌ها ایجاد گردد.

برای بررسی وضعیت سیستم آموزش از دیدگاه ارزشیابی آموزشی می‌توان از جدول زیر استفاده کرد (۸).

در یک ارزشیابی صحیح به این نکته باید توجه داشت که شرایط عملکرد فراگیر در زمان برگزاری برنامه آموزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بر همین اساس نقش طرح درس، محتوا، چگونگی ارائه مطالب و تاثیرات حاصله در رفتار، مهارت و توانمندی فراگیران پس از طی دوره بسیار مهم و اساسی است و می‌توان از آن به عنوان عامل تاثیرگذار عملکرد فراگیر در محیط و نحوه ارائه کار نام برد (۸). روش‌های اثربخشی آموزشی به دو روش کلی، آنی و غیرآنی تقسیم‌بندی می‌شوند، در روش آنی بلافاصله بعد از پایان دوره از فراگیران آزمونی گرفته می‌شود که اثربخشی

منسجم به گونه‌ای با یکدیگر تلفیق می‌شوند که اهداف آموزشی برآورده شوند.

ب- اجرا

در این فعالیت، طرح آموزشی تدوین شده جامعه عمل به خود می‌پوشد. عوامل اصلی در این مرحله آموزش دهندگان و آموزش گیران هستند، خدمات پشتیبانی نیز نقش مهمی در تسهیل، بهبود فرآیند و موفقیت اجرای برنامه دارد (۷).

■ مرحله ارزشیابی

در این مرحله میزان کفایت برنامه آموزشی در تحقق اهداف تعیین شده سنجیده می‌شود. فرآیند ارزشیابی حول سه محور اساسی زیر متمرکز است:

الف - ایجاد معیارهای ارزشیابی مبتنی بر اهداف عملکردی

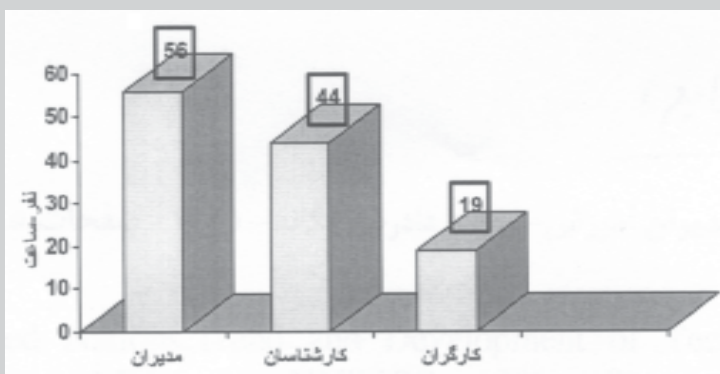
ب - سنجش و ارزیابی نتایج با استفاده از طرح‌ها و روش‌های ارزشیابی

ج - ارائه بازخورد درونی (یعنی اثربخشی خود مرحله ارزشیابی) و بازخورد بیرونی (اثربخشی آموزشی برای کارکنان).

جدول اثربخشی دوره‌های آموزشی و راهکارهای مربوطه

راهکارهای تنظیم سیستم آموزش	نوع تشخیص	درصد اثربخشی	ردیف
نیاز به نگهداشت سیستم	بسیار مطلوب	۸۱ - ۱۰۰	۱
نیازمند برخی بهبودهای جزئی	مطلوب	۶۱ - ۸۰	۲
تعداد کمی از موارد مهم نیاز به بهبود دارند	نیمه مطلوب	۴۱ - ۶۰	۳
موارد زیادی از سیستم نیاز به بهبود دارند	نامطلوب	۲۱ - ۴۰	۴
کلیه موارد سیستم نیاز به بهبود دارند	بسیار نامطلوب	۰ - ۲۰	۵

شکل ۲. میزان ساعت آموزش هر کدام از رده های عملیاتی شرکت داروسازی جابر ابن حیان در سال ۱۳۸۳



مدیران: شامل تمامی مدیران واحدها و روسا و سرپرستان (۴۹ نفر، شامل ۲۷۶۵ ساعت آموزش)
 کارشناسان: تمامی لیسانس ها و فوق لیسانس های واحدها (۲۱ نفر، شامل ۹۱۴ ساعت آموزش)
 کارگران: تمامی کارگران واحدها (۳۷۰ نفر، شامل ۶۸۳۱ ساعت آموزش)

در همین راستا در اواخر سال ۱۳۸۲ در شرکت داروسازی جابر ابن حیان با شکل گیری واحد آموزش، پی ریزی اصولی کارکردهای آموزشی با دقت و کیفیت بسیار مطلوبی صورت گرفت. به طوری که در طول سال ۱۳۸۳ با تهیه و تدوین استانداردهای شغلی بیش از ۱۵۲ شغل متفاوت در شرکت گام مهم و اساسی در شناخت نیازهای آموزشی و جهت گیری اهداف آموزشی برداشته شد. محتوی استانداردهای شغلی شامل لیستی از تمامی توانایی هایی است که هر فرد در هر شغلی باید دارا باشد تا بتواند به بهترین نحو انجام وظیفه نماید. همچنین در طول سال گذشته تعداد ۶۸ دوره آموزشی مختلف برای ۴۴۰ نفر پرسنل شرکت برگزار گردید که ۲۵ دوره توسط متخصصین داخلی و ۴۳ دوره توسط موسسات آموزشی برنامه ریزی و اجرا شدند. بدین ترتیب میانگین آموزش هر فرد در سال ۱۳۸۳ در شرکت داروسازی

دوره را نمره آزمون تعیین می کند. هر چند این نوع بررسی اثربخشی بسیار معمول است ولی از دقت و صحت زیادی برخوردار نیست چرا که تنها تغییرات دانشی فرد را محک می زند ولی در نوع غیرآنی که معمولاً ۳ تا ۶ ماه بعد از طی دوره از طریق یک فرم ارزیابی عملکرد صورت می پذیرد، تغییرات مهارتی و کیفی عملکرد فراگیران مورد سوال قرار می گیرد. این فرم در اختیار سرپرستان و مسئولین مستقیم فراگیران قرار گرفته و نتیجه آن به صورت درصد اثربخشی دوره آموزشی تعیین می گردد (۸).

بدین ترتیب می توان گفت کانون مشترک همه رویکردها و مدل های آموزشی، چهار کارکرد اصلی آموزش یعنی نیازسنجی، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی است که متناسب با میزان رشد و پیشرفت آن در فرهنگ سازمانی با کیفیت های مختلفی اعمال می شوند.

متغیر امروزی «سرمایه انسانی»، سرمایه‌ای گرانسنگ و دارای نقش اساسی است و آموزش به عنوان تنها طریق ایجاد و توسعه آن اسلحه‌ای رقابتی محسوب می‌شود. استفاده صحیح از این اسلحه و بالتبع برنده شدن در رقابت، مستلزم شناخت، تحلیل، مفهوم سازی و طراحی مستمر و مترقیانه سیستم آموزش در سازمان‌ها است.

منابع

1. دستنامه مدیران آموزش، محمد دادرس یگانه، ۱۳۸۱، صفحات ۵ و ۶.
2. United Nations, Trend and Development of Technical and Vocational Education, UNESCO, 1990; p 71.
3. Woodal, Jean and winstantly, Diana. Management Development Strategy and practice, blaekwell, 1998; p 27.
4. Stout, Sunny, Managing Training, Kogan page, London, 1993; p 30.
5. Robbins, Stephen, P. Organization theory, structure, Design and Applications, 2nd, prentice Hall 1987; p 86.
6. Goldstein, Irwin, Training in organization, Brooks / cole pub.co. 1993; p 48.
7. Bambough, Jacquie, Training your staff, the Industrial Society, London, 1996; p 1-3.
8. B.M. Bass & J.A. Vavghan, Training Industry, 2002.

جابراین حیان به ۴۰ ساعت رسید که در حدود ساعات آموزش استاندارد البته در سطح آسیا و کشورهایمانند چین و کره جنوبی می‌باشد. میزان ساعات آموزشی به تفکیک سطح کیفی پرسنل در شکل (۲) نمایش داده شده است.

بررسی اثربخشی و ارزشیابی دوره‌های آموزشی برگزار شده نیز که در خصوص حداقل سه دوره کلی برای پرسنل تولید، انبارها و فنی و مهندسی برنامه‌ریزی و اجرا شده بود، نشان داد که به ترتیب ۷۴ درصد، ۸۲ درصد و ۷۲ درصد دوره‌های برگزار شده از دیدگاه مدیران و روسای واحدهای مربوطه اثربخش بوده‌اند. این درصد اثربخشی نشانه موفقیت و عملکرد صحیح سیستم آموزش در طول برگزاری دوره‌های مزبور می‌باشد.

در خاتمه باید توجه داشت که آموزش یک اقدام راهبردی جهت حفظ و توسعه سازمان در شرایط محیطی پیچیده امروزی است. اهمیت استراتژیک نیروی انسانی به عنوان طراح، سازنده و پردازنده رویه‌ها، عملیات و منابع از یک سو و ظهور و شیوع سازمان‌های جدید مبتنی بر اطلاعات و علم‌گرا از سوی دیگر مویذ این ادعاست. بدیهی است چنین سرمایه‌گذاری مستلزم مدیریتی شایسته و درخور است.

آموزش یک جز سیستم پردازنده در بطن سیستم سازمان است، لذا کارآمدی آن مستلزم شناخت و هماهنگی با وضعیت سازمان و اتخاذ موضعی علمی، کلیت‌گرا و فراکنشی در این زمینه است. در واقع اثربخشی و رشد فعال آموزش تنها از این منظر متصور است. در پایان باید یادآور شد که در محیط بسیار