

پنجمین همایش آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی

چرا آموزش های ما آن قدر که انتظار داریم اثربخش نیست؟




@Behzad_Abolalaei

عملکرد تابعی است از توانائی و تمایل

عملکرد =

استعداد × دانش و مهارت × منابع × فرصت × انگیزه × پشتکار



آموزش وظیفه ظرفیت سازی دارد، اما استفاده از
ظرفیت ایجاد شده نیاز به تدابیری دارد از جمله:

- ✓ تفویض اختیار و توانا سازی
- ✓ انگیزش
- ✓ تامین شان و منزلت برای آموزش دیده ها
- ✓ سرپرستی مناسب از نوع حمایتی
- ✓ پیگیری های مدیریتی

اثر بخشی آموزش:

- ▶ ماورای آموزش
- ▶ انگیزه برای یادگیری
- ▶ محرک های قوی برای موفقیت
- ▶ گشودگی فکری نسبت به ایده ها و تجربیات و ایده های نو
- ▶ خود کنترلی و نظارت مستمر شخصی
- ▶ مثبت اندیشی و امیدواری نسبت به بهبود و تحول

نگرانی های 5 گانه افراد در رویارویی با آموزش

- ▶ نگرانی اطلاعاتی: موضوع چیست و چه ضرورتی دارد.
- ▶ نگرانی شخصی: موضوع چه ربطی به من و چه نفعی برای من دارد.
- ▶ نگرانی کاربردی: دقیقا چه باید بکنم و چگونه.
- ▶ نگرانی پیامدی: آیا به زحمتش می ارزد و آیا به نتیجه می رسد.
- ▶ نگرانی همکاری دیگران: آیا مافوق و بقیه همکاری می کنند.

The Knowledge – doing gap

▶ محدودیت زمان

▶ فاصله زیاد بین وضع موجود و وضع مطلوب و فقدان تنش خلاق

▶ فقدان اعتماد به نفس (آیا از انجام این کار برمی آیم؟)

▶ ترس از شکست و تنبیه

▶ منتظر دیگران (به امید دیگران) نشستن

▶ نداشتن انگیزه و محرک

برخی دلایل ناکارآمدی برنامه های آموزش و توسعه منابع انسانی

- ▶ بی ارتباط بودن با اهداف و برنامه های استراتژیک سازمان
- ▶ عدم امکان مشارکت کارکنان کلیدی و پرمسئولیت در برنامه ها
- ▶ عدم دخالت موثر کارکنان و سرپرستان مستقیم آنها در طراحی برنامه ها
- ▶ عدم حضور پررنگ مدیران سازمان در اجرای برنامه ها
- ▶ کلیشه ای و شغل محور بودن برنامه ها به جای شاغل محور بودن
- ▶ فقدان سبک رهبری/ مدیریتی مناسب و مقتضی، بویژه وقتی افراد توسعه مییابند.
- ▶ فقدان فضا و مجال لازم و کافی برای بکارگیری آموخته ها در مقام عمل



سازمان های موفق جهان چه می کنند؟

Respected Player	Acts Wisely & Decisively	Leads Change
Environmentally Astute	Builds Best Teams	Shapes Performance
Strategic Conceptualiser	Strategic Influencer	Ensures Alignment

برنامه‌های پرورش مدیر در شرکت Ford :

1. اردو، کوه، کارهای چالشی تیمی

2. Orientation

3. هر 3 ماه 2 روز گردهمایی با حضور مدیران ارشد شرکت،

مدیران موفق شرکت‌های بزرگ، اساتید خبره و صاحب‌نظر

4. برنامه‌های رسمی آموزش و گزارش یافته‌ها و آموخته‌ها به

دیگران

5. استفاده از mentor

6- چرخش شغلی از up stream به down stream

میزان حضور فرد در هر شغل یا واحد متغیر است:

What (کوتاه)

چه چیزی انجام می‌شود

How (طولانی)

چگونه انجام می‌شود

Why (طولانی‌تر)

چرا انجام می‌شود

7- پروژه‌های حل گروهی مسائل شرکت

8- ارزیابی مستمر افراد بر اساس درجه تحقق اهداف و مصاحبه با ذینفعان

نظریه یادگیری اجتماعی یا الگو برداری در یادگیری:

- ▶ از دید این نظریه مهم ترین نوع یادگیری انسان یادگیری مشاهده ای یا همان تقلید و سرمشق است.
- ▶ افرادی که دارای موقعیت مهم، موفقیت زیاد، دانش و تخصص بالا یا تعالی معنوی هستند از شانس بیشتری برای آنکه مورد تقلید قرار بگیرند برخوردارند.
- ▶ الگو باید از سه عنصر **مقبولیت**، **محبوبیت** و **موفقیت** برخوردار باشد.

بازیگران اصلی در سازماندهی جدید فرآیند توسعه منابع انسانی



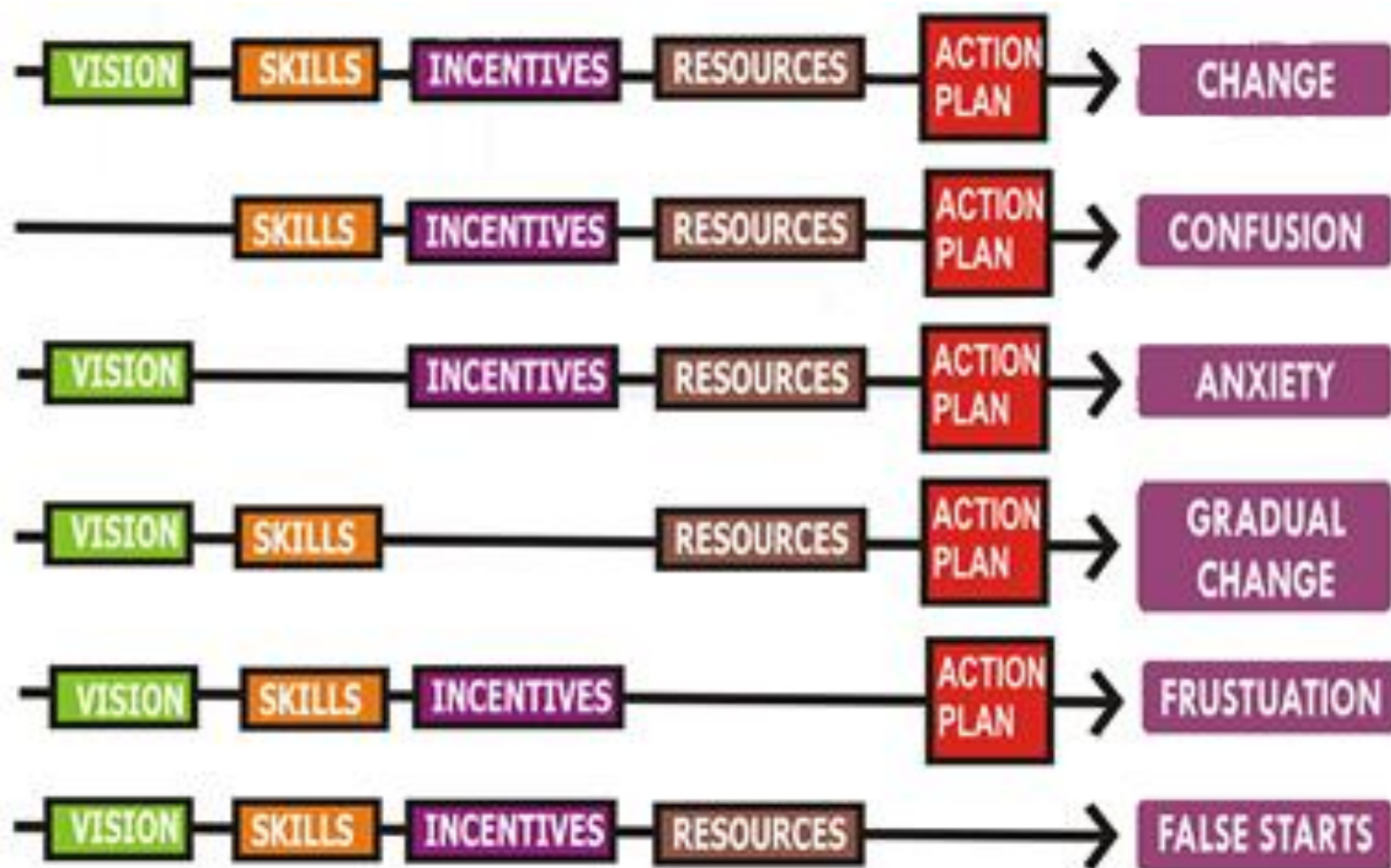
سبك‌هاي يادگيري Learning Styles

- ▶ افراد با شيوه‌ها و سبك‌هاي مختلفي ياد مي‌گيرند.
- ▶ بعضي با ديدن، بعضي با شنيدن و برخي با انجام دادن و تجربه کردن بهتر ياد مي‌گيرند.
- ▶ برخي افراد از تجارب شخصي خود (تجارب دست اول) و بعضي از تجارب ديگران (تجارب دست دوم) ياد مي‌گيرند.
- ▶ چنانچه فرايند آموزش با سبك يادگيري افراد تناسب داشته باشد يادگيري کامل‌تر و موثرتر خواهد بود.

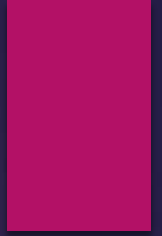
People development



- ▶ Takes responsibility for developing the future talent needed to run the business.
- ▶ Provides on-going performance coaching feedback and development.
- ▶ Continually strives to bring out the best in others regardless of performance level.
- ▶ Builds organization's long-term ability to produce and sustain excellent results.
- ▶ Inspires others to continually learn and develop, and is concerned eminently approachable by subordinates.




ماوراء آموزش



- ▶ Supporting
- ▶ Enabling
- ▶ Empowering

فاز سوم	فاز دوم	فاز اول
%۵	%۸۵	%۱۰


Perwork	Learning Experience	Follow – up
%۲۶	%۲۴	%۵۰



▶ آنچه قبل وبعد از برنامه ها و دوره هاي آموزشي اتفاق مي افتد به اندازه آنچه در طي برنامه روي مي دهد مهم و تاثير گذار است.

▶ قبل از دوره ، مدير (سرپرست) مستقيم بايد اهداف يادگيري و اهداف رفتاري دوره را براي کارمند خود روشن کند و انتظارات خود را از وي پس از پايان آموزش تصريح نمايد.

▶ پس از پايان دوره نيز بايد مدير و آموزش گيرنده مشترکاً به تنظيم برنامه اي که زمينه ساز اجرا و فعاليت يافتن آموخته هاست پردازند.

- 
- ▶ چه کسی به آموزش می رود
 - ▶ چه چیزی را ، چگونه و در چه فضائی می آموزد.
 - ▶ به کجا برمی گردد.

ADKAR

- ▶ نیاز / ضرورت به خود آمدن / باز خورد / unfreezing
- ▶ چشم انداز / از دست دادن چیزی با ارزش / ترس / توسعه / آینده معتبر
- ▶ آموزش دانش
- ▶ توانمند سازی / توانایی اجرا / حمایت / منابع / اختیار
- ▶ تثبیت / تقویت / پاداش / تحسین / پرستیز جدید

برخی سؤالات مربوط به استاندارد (People developer)


- ▶ سرپرستان مستقیم نیازهای یادگیری فرد فرد کارکنان را تشخیص میدهند.
- ▶ مدیران نتایج تجزیه و تحلیل نیازهای یادگیری کارکنان را مرور میکنند.
- ▶ مدیران ارشد از طرح جامع یادگیری حمایت می کنند.
- ▶ طرحی ساختارمند برای توسعه مسیر پیشرفت شغلی کارکنان تهیه شده است.
- ▶ يك مدير ارشد مسئولیت فعالیت های توسعه کارکنان را به عهده میگیرد.
- ▶ مدیران به منظور مشارکت در فعالیتهای توسعه کارکنان وقت صرف می کنند.
- ▶ سرپرستان مستقیم برنامه های یادگیری و اهداف آنها را به کارکنان ابلاغ میکنند.

ادامه سؤالات مربوط به استاندارد) (People developer

- ▶ سرپرستان مستقیم تضمین می کنند که به برنامه های زمانبندی شده یادگیری کارکنان پای بند هستند.
- ▶ به هنگام انتصابات شغلی میزان یادگیری کسب شده در برنامه های آموزشی مورد توجه قرار می گیرد.
- ▶ پس از برنامه آموزش، سرپرستان میزان یادگیری را بررسی میکنند.
- ▶ سرپرستان مستقیم در آموزش های توجیهی کارکنان جدید مشارکت می کنند.

Turning training to learning:

- ✓ Listen and understand
: capture my attention and interest
- ✓ Evaluate and decide
: Help me see what's in it for me
- ✓ Attempt and Build
: Help me build my skills step-by-step
- ✓ Return and Apply
: Send me back to use them on the Job
- ✓ Natural transition
: Now they are mine



Development today means providing people opportunities to learn from their work , rather than taking them away from their work to learn.

CCL. 2004

عملی کردن دانسته ها:

1) تلنبار شدن اطلاعات در مغز

➤ یادگیری مساله محور

2) بدبینی و منفی بافی در مورد امکان اجرای آموزش ها

➤ تغییر فیلتر های ذهنی منفی به فیلتر های مثبت

3) نداشتن برنامه پیگیری و اجرا

➤ برنامه ریزی ، هدفگذاری، پیگیری و پایش

مبانی آندراگوژی و نقش مدیران :

- ▶ بزرگسالان، قبل از آغاز یادگیری، مایلند بدانند چرا باید یاد بگیرند.
- ▶ بزرگسالان، در یادگیری مسئله محور هستند.
- ▶ بزرگسالان وقتی نیاز به یادگیری دارند آماده یادگیری هستند.
- ▶ بزرگسالان مایلند، اگر نه کاملاً فوری، حداقل در کوتاه مدت نتایج آموزش و یادگیری را به کار بندند.
- ▶ تحقق این مبانی در گرو حضور فعال و موثر مدیران در فرآیند یادگیری کارکنان است.

تعریف IDP:

یک مدرک مدون و رسمی است که اهداف یادگیری و توسعه مهارتها و قابلیت های فرد را شناسائی و تعیین می کند. هر فرد همراه با مدیرش بصورت مشترک این برنامه را تدوین می کنند. این برنامه شامل آموزش ها و برنامه های رسمی و غیررسمی پرورشی است که کمک می کند تا مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز برای تحقق اهداف برنامه کسب و تقویت شود.

در یک فرم IDP چه اطلاعاتی باید درج شود:





Transfer of Training

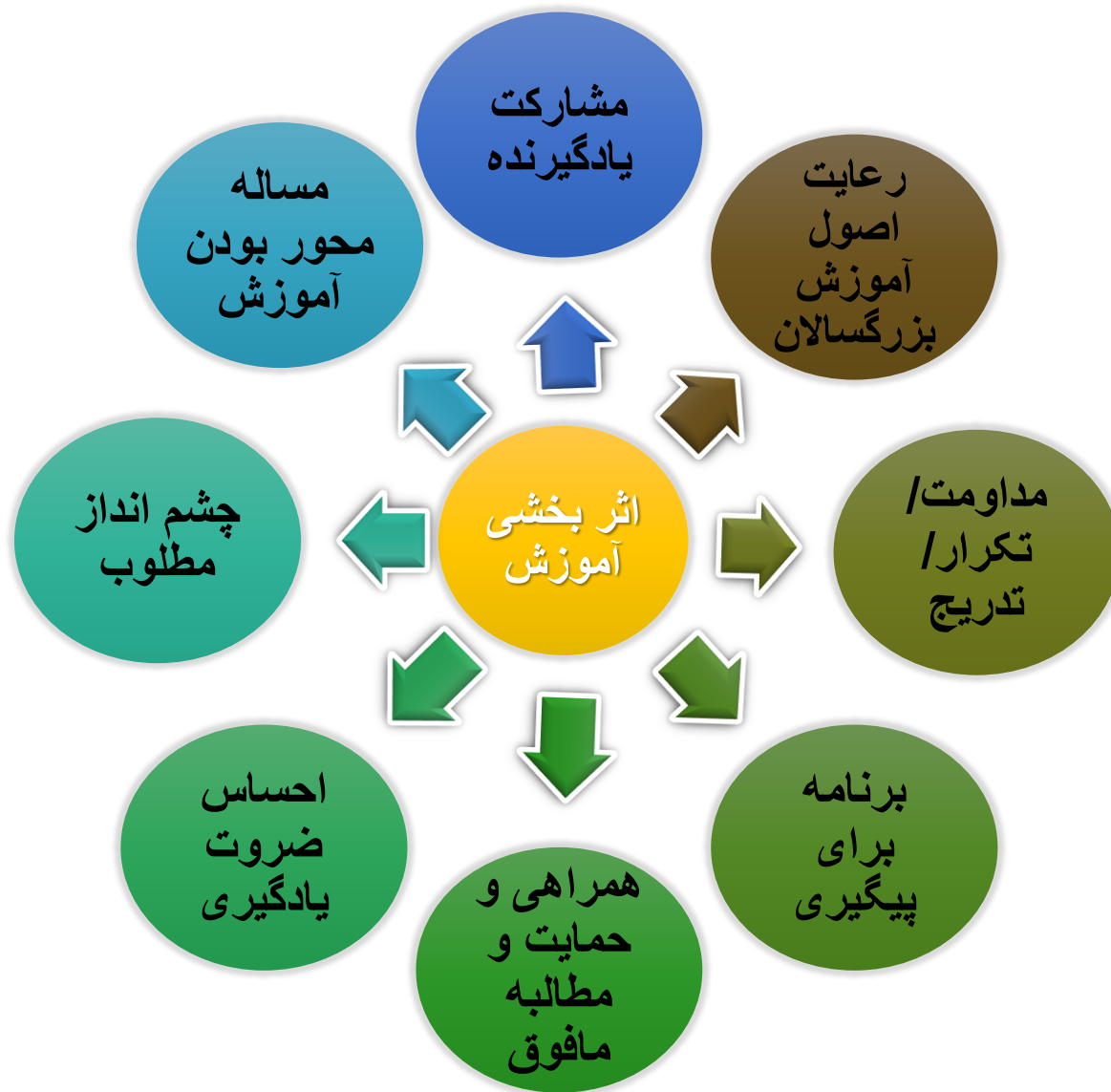
The Knowledge-Doing Gap

انتقال آموزش می تواند سه معنی داشته باشد:

▶ انتقال به محیط های نزدیک یا دور (از نظر شباهت به محیط آموزش)

▶ انتقال به سایر شرایط، افراد و موقعیت ها

▶ حفظ امکان کاربرد آموخته ها در طی زمان



توصیه هائی برای کاهش شکاف دانش و عمل:

1. چرایی قبل از چگونگی
2. دانش حاصل از عمل عمیق تر است. یاد دادن باعث عمق یادگیری می شود.
3. عمل و اقدام باید ارزشمند تلقی شود نه برنامه و طرح، فرهنگ سازمان باید اقدام را قدر بداند نه گفتگو و تحلیل و برنامه را
4. سازمان باید اشتباه و شکست را تحمل کند.
5. هدف گذاری دقیق
6. ترس، شکاف دانش و عمل را عمیق می کند.

7. رقابت شدید و مخرب داخلی می تواند مانع اقدامات جدید بر اساس دانسته های جدید باشد.

8. باید اقدامات، پیامدها و نتایج را ارزیابی و اندازه گیری کرد و بازخورد داد.

9. مدیران باید در فرآیند یادگیری و اقدام الگوی کارکنان باشند. آنها باید مطالبه کنند، پیگیری کنند، تشویق کنند و وقت صرف کنند تا آنچه آموخته شده اجرا شود.

10. مشارکت در برنامه ریزی آموزش، مقاومت در اجرا را کم می کند.

11. تلقی آموزش به عنوان “فرصت و انتخاب”



12. حمایت و پیگیری مدیران

13. توجه جدی به ماورای آموزش

14. به کارگیری هم زمان قدرت نرم و قدرت سخت برای انگیزش

15. آموزش آبشاری و تعمیم خوشه ای

16. حاملین بذر / اولویت با آموزش افراد ذینفوذ

17. تکرار

18. تنوع روش ها/ شبیه سازی

19. اتصال آموزش و یادگیری به سایر فرآیندهای مدیریت منابع انسانی