



چشم انداز آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان ها (روندها، پارادایم ها و راهبردها)



دکتر کورش فتحی واجارگاه
استاد دانشگاه شهید بهشتی

روندهای اثر گذار

بازار توسعه منابع انسانی و حجم گردش مالی آن

آموزش و بهسازی در حقیقت یک صنعت بزرگ . با گردش های مالی وسیع است. براساس اطلاعاتی که در سال های منتهی به ۲۰۱۲-۲۰۱۵ منتشر شده است، جزئیات وضعیت بازار جهانی آموزش و بهسازی به شرح زیر است:

برای ایالات متحده ، ۱۶۴.۲ میلیارد دلار

درصد از کل	منطقه جغرافیایی
٪۴۶	آمریکای شمالی
٪۲۹	اتحادیه اروپا
٪۱۰	آسیا
٪۳	استرالیا
٪۷	هند
٪۱	آفریقا
٪۲	آمریکای جنوبی
٪۱.۱	بقیه نقاط جهان

□ تقریباً ۷۵ درصد از گردش های مالی توسعه و بهسازی در آمریکای شمالی و اروپا اتفاق می افتد.

□ آسیا و هند، جمعاً ۱۷ درصد حجم هزینه ها را به خود اختصاص می دهند.

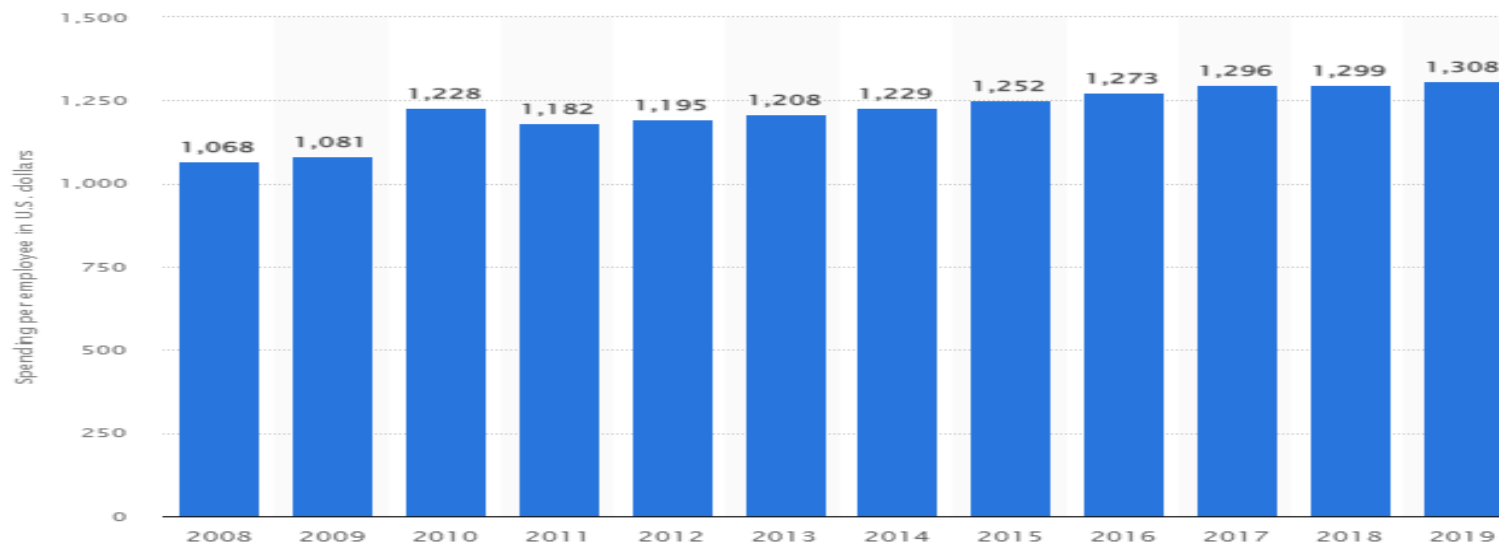
□ برخلاف گذشته که شرکت ها فقط به منابع انسانی خود، خدمات یادگیری ارائه می کردند، این روند در قالب گروه های مختلف به شرح زیر جهت پیدا کرده است.

گروه مخاطب آموزش	درصد از کل
کارکنان	۴۴
مشتریان	۴۹
تأمین کنندگان و شرکاء	۷

Top 125 Companies. Training Magazine, 2015

هزینه ها و سرمایه گذاری حتی در دوران کرونا نیز متوقف نشده است و گسترش یافته است. یکی از داده های جدید این مهم را نشان می دهد)

Average spend on workplace training per employee
(in U.S. dollars)





متوسط هزینه سرانه ای که شرکت ها در سطح جهان در سال ۲۰۲۰ صرف کرده اند به ۱۱۱۱ دلار رسید.

این رقم برای برای کمپانی های مهم نظیر ۵۰۰ تای اول در در Fortune ۹۲۴، متوسط ۵۸۱ و برای کمپانی های کوچک ۱۶۲۸ دلار بوده است

Malik,P (2021) What Is the True Cost of Employee Training?

□ فوتبال و تحلیل گران فنی

□ کارکنان در آینده سازمان هایی را انتخاب می کنند تا بر روی آنها متمرکز شوند و به آنها کمک کنند تا بهتر شوند، منفصل از سازمان.

□ یک فرد در یک سازمان استخدام می شود تا نه تنها حقوقی دریافت کند، بلکه دنبال رشد و توسعه شخصی نیز هستند.

(Training Magazine, 2017)



تجزیه و تحلیل گران منابع انسانی HR Analyst و
ارائه خدمات خصوصی

معمولا اینطور فرض می شود که کارکنان به سازمان اعتماد دارند، کارکنان به فناوری اعتماد دارند، کارکنان به یکدیگر اعتماد دارند و اینها اغلب درست نیست.

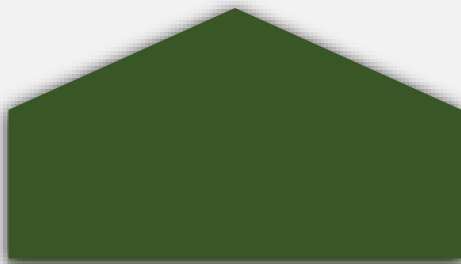
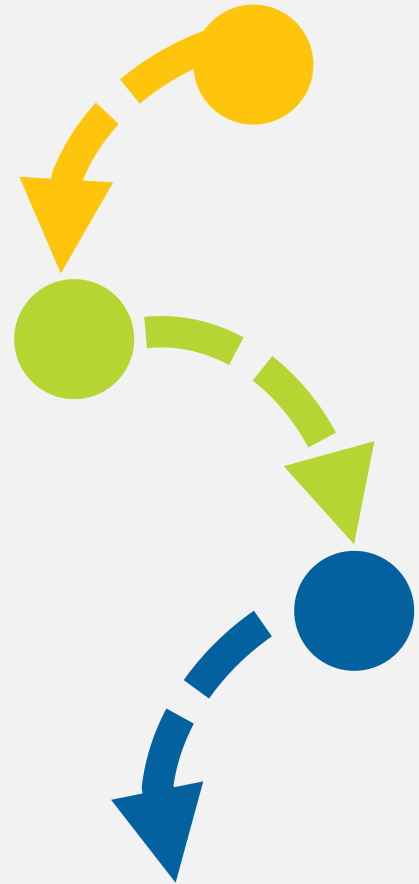
به علت کمبود ارتباطات بین مدیران و زیر مجموعه بسیاری از دلخوری ها و شکایت ها ناگفته باقی می ماند و جابجایی زیادی در سازمان ها اتفاق می افتد که ضرر مالی هنگفتی دارد.



چالش نارضایتی، کاهش اعتماد و جابجایی

جدول 5-8. هزینه های جابجایی

دامنه هزینه جابجایی به صورت درصدی از حقوق سالانه	نوع / طبقه شغلی
30-50 درصد	سطح پایه - کارکنان ساعتی، غیرماهر (مانند کارگران رستوران)
40-70 درصد	کارکنان خدماتی / تولیدی - ساعتی (مثل نامه رسانها)
75-100 درصد	ساعتی ماهر (مثل کارگران فنی)
50-80 درصد	اداری (مانند کارمند بایگانی)
75-125 درصد	حرفه ای (مانند نمایندگان فروش، پرستاران، حسابداران)
100-150 درصد	فنی (مانند تکنسین رایانه)
200-300 درصد	مهندسان (مانند مهندس شیمی)
200-400 درصد	متخصصان (برنامه نویس رایانه)
100-150 درصد	سرپرستان / رهبران تیمها (مانند سرپرست بخش)
125-200 درصد	مدیران میانی (رئیس اداره)



Tours of Duty

مفهوم تور وظیفه به معنای آن است که شکل اشتغالی که امروزه وجود دارد از بین رفته است و شرکتها نیروی انسانی ماهر خود را از طریق وضع قراردادهایی که به نفع هر دو گروه شرکت و استخدام شونده است به کار خواهند گرفت.

تغییر در قراردادهای شغلی

در گذشته تا زمانی که شرکت به یک شغل نیاز داشت و پول برای پرداخت حقوق وجود داشت و کارمند نیز آن کار را انجام می داد قرارداد نیز پابرجا بود این یعنی ثبات و امنیت شغلی و سازمانها نیز از پایبندی و وفاداری کارکنان برخوردار بودند.

اما اکنون داستان به شکل دیگری رقم خورده است و دوران جهانی شدن و عصر اطلاعات ثبات را شکسته و تغییرات دامنه دار و سریع همه چیز را فرا گرفته است و قابلیت سازگاری و نیز مهارتهای کارآفرینی عامل اصلی موفقیت در کار محسوب می شوند.

در چنین هنگامه ای روابط و قراردادهای سنتی کارگر- کارفرما تغییر یافته شرایط استخدامی افراد بی ثبات و در حال تغییر می شود. سازمانها به دنبال کاهش هزینه ها، کاهش کارکنان و نیازمند مهارتها و توانمندیهای جدید هستند از این رو کارکنانی متفاوت را استخدام خواهند کرد.

کارکنان

در چنین وضعیتی کارکنان برانگیخته می شوند تا خود را به عنوان نیروی آزاد (Free Agent) بنگرند و همواره در جستجوی فرصتهای شغلی در سایر شرکتها برای رشد و بهسازی بیشتر و تغییر شغل باشند.

بی ثباتی عاطفی

به هر حال دوران استخدام دائم به سر آمده و افراد باید عادت کنند که تمام عمر برای یک کارفرما کار نکنند پس هر کس خود باید کارفرمای خویشتن باشد.

پیش بینی می شود روابط عاطفی از محیط کار رخت ببرند و محیط کار تبدیل به یک محیط پویا گردد که در آن افراد دائماً در حال تغییر و تعویض باشند افرادی که تنها نقطه مشترک آنها تلاش برای دستیابی به اهداف فردی و یا سازمانی است و ممکن است به شکل فردی یا جمعی فعالیت نمایند.

روندهای جاری

در حال حاضر بعضی شرکتها نظیر BCG , Mckinsey , Bain به صورت آزمایشی تورهای وظیفه را اجرا می کنند آنها مشخص می کنند که به چه افرادی با چه ویژگی هایی و برای حصول به چه نتایجی نیاز دارند و سپس با افراد قراردادی محدود تنظیم و در عوض پرداخت مناسب و یا قول فراهم سازی شرایط استخدامی و یا تدارک نوعی برند شخصی برای آنها می دهند.

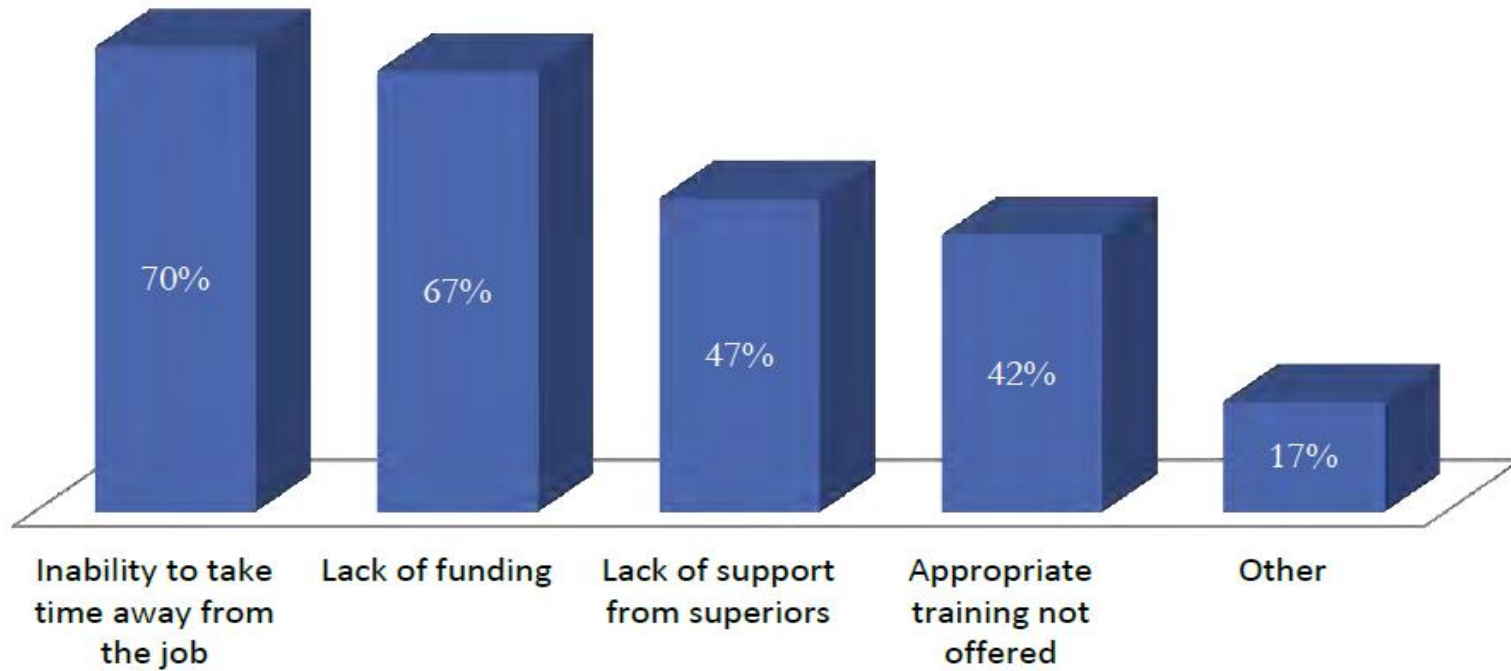
به نظر می رسد این نوع توافقات کاری با انتظارات و ترجیحات نسل آینده بیشتر همخوانی دارد. جهان به سمت تعادل بین عرضه و تقاضا حرکت می کند و شبکه های اجتماعی مهمترین کانال های تعادل بین عرضه و تقاضا خواهند بود و کسی در این شبکه خواهد ماند که همواره به هنگام و از تخصص و اطلاعات جدید برخوردار باشد.

زیر سؤال رفتن آموزش های رسمی و
کلاسیک



فقدان انگیزه در افراد برای شرکت در دوره ها

Figure 5. Contributors to the failure to meet developmental needs of senior executives

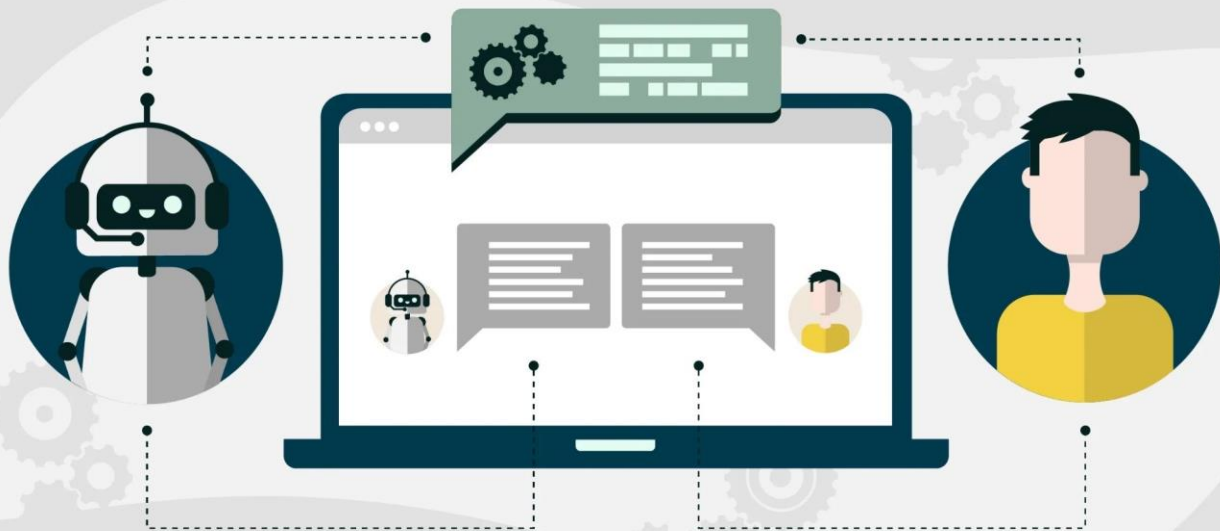


کوچینگ و منتورینگ دیجیتال

پیشرفت های جدید در هوش مصنوعی (AI)
واقعیت افزوده (AR)
واقعیت مجازی (VR)
و یادگیری ماشین، Machine Learning

پیش بینی می شود که سرمایه گذاری در این فناوری های نوظهور طی چند سال آینده در شرکت های بزرگ به طور تصاعدی افزایش خواهد یافت، اما هدف گذاری خواهد شد. (Training Magazine, 2017)





Coaching bot

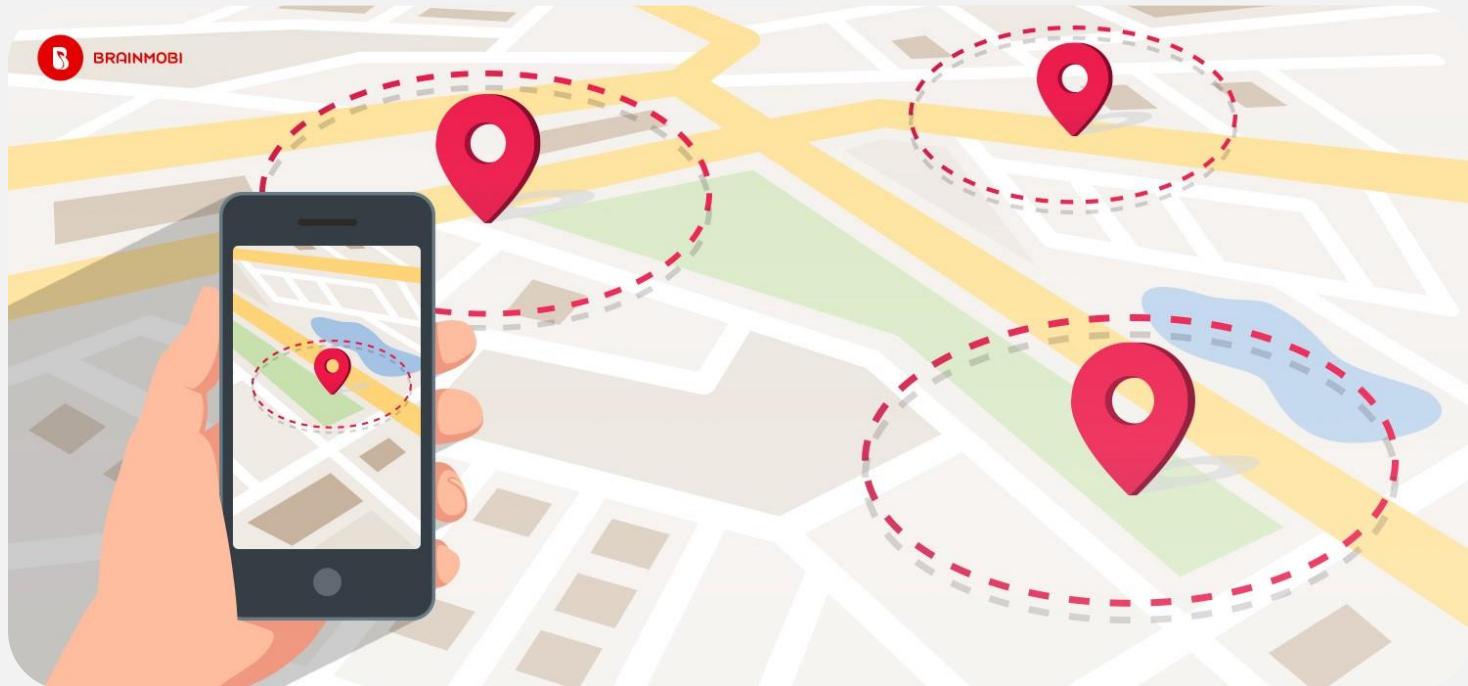


□ یک مثال عالی از واقعیت افزوده، ارائه جزئیات به فروشندگان بر اساس موقعیت مکانی مشتری است.

□ هوش مصنوعی در حال حاضر دنیای یادگیری را به دو روش متمایز تغییر می دهد.

□ یکی این است که بسیاری از مشاغل که شامل کارهای تکراری می شوند، توسط هوش مصنوعی تصاحب می شوند و ادامه خواهند یافت، و هوش مصنوعی قبلاً شروع به مدیریت یادگیری برای ما از طریق توصیه ها و امور یادگیری روزانه کرده است.

□ هوش مصنوعی همچنین سناریوهای مربیگری را از طریق ربات های چت و همچنین پشتیبانی عملکرد درون سازمانی هدایت می کند که در آن ربات های چت می توانند کاربر جدید را به مکان مناسب برای نیاز خود در زمان مناسب راهنمایی کنند.

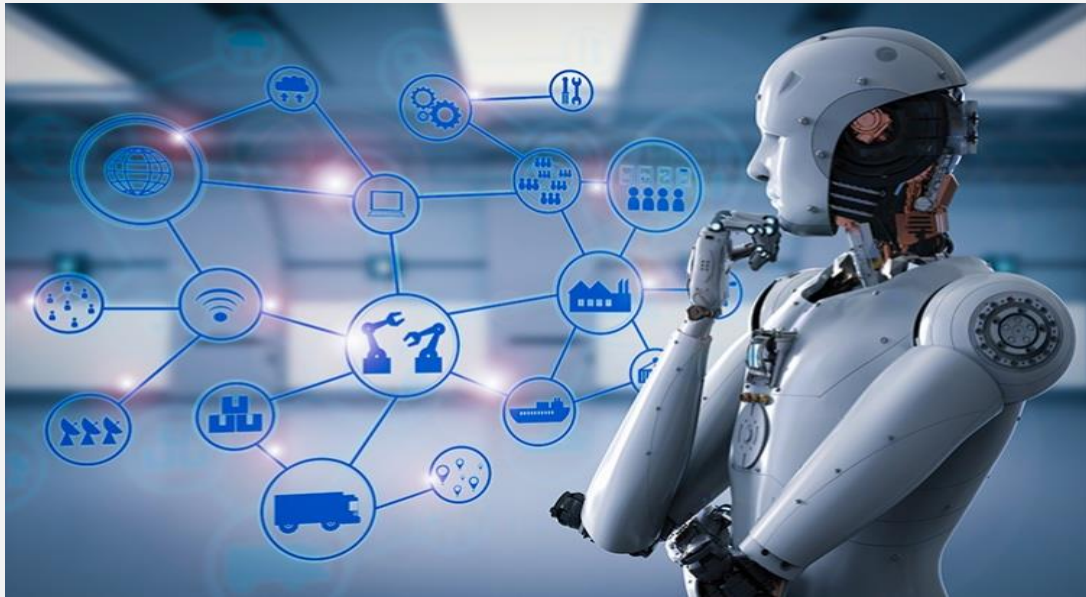


Geofencing

- ژئوفنسینگ یکی از راحت ترین روندهای در حال ظهور در آموزش و توسعه است.
- با استفاده از تلفن هوشمند یا دستگاه دیگر، geofencing بخش‌هایی از آموزش و توسعه شغلی را در زمانی که به آن نیاز دارید ارائه می‌دهد.

□ اول هفته به محل کار می‌روید؟ Geofencing شما را از هرگونه تغییر در مقررات که در آخر هفته رخ داده است، هشدار می‌دهد. فناوری تلفن همراه همراه از موقعیت مکانی شما استفاده می‌کند تا فقط اطلاعاتی را که برای انجام کار لازم دارید در اختیار شما قرار دهد.

نباید گرفتار هیاهوی فناوری جدید بدون درک کامل مزایا و معایب شد



Cyborg



زندان سراسری Panopticon

□ علم یادگیری شناختی یک حوزه میان رشته ای رو به رشد است که به مطالعه نحوه یادگیری ما و راه های مدیریت مؤثر، ارائه و سنجش روش ها و نتایج یادگیری مؤثر می پردازد. با ترکیب عناصر اساسی مانند علوم اعصاب شناختی، اقتصاد رفتاری و علم داده، یادگیری علم کلید درک یادگیری در هسته آن است.

□ یادگیری از مغز شروع می شود. راه هایی وجود دارد که بتوان مغز را هک کرد و کنترل یادگیری آن را بدست گرفت.»

□ Neurochemistry سازمان دهی و آرایش مغز و نقش چربی پوشاننده غلاف اعصاب

□ Brain Plasticity شکل پذیری مغز: این ایده که جریان مدار مغز از طریق تجربه تغییر کند

□ Learning through Deep Practice: اینکه گاهی افراد در هر حیطة ای چگونه به سطح بسیار بالا از عملکرد دست می بایند پژوهش هایی زیادی را شکل داده است از جمله اینکه آنها چگونه مهارت ها را تمرین می کنند و میزان این تمرین تعیین کننده است در یکی از این پژوهش ها نشان داده شده است

PERSONALIZATION

□ یکی از بزرگترین آینده‌گرایش‌های آموزشی شرکتی، رویکرد فردی‌تر به آموزش است که به کارکنان اجازه می‌دهد انتخاب‌های بیشتری در نحوه رویکرد یادگیری داشته و انتظارات یادگیرنده را بالا برده است. برای برآورده کردن این انتظارات بالا، L&D باید از این روش‌های جدید ارائه استفاده کند و شروع به صحبت با هر یک از یادگیرندگان به طور جداگانه کند.

□ این با مشکلات واقعی که کارکنان به طور روزانه با آن روبرو هستند شروع می‌شود. به لطف داده‌های بزرگ، بخش‌های تحقیق و توسعه می‌توانند شروع به ارائه راه‌حل‌های یادگیری فردی کنند و در نتیجه جوامع یادگیری فعال‌تر و فعال‌تری ایجاد کنند.



یادگیری از همکاران

از طریق گروه‌های بحث، مربیگری هم‌تا، یا گروه‌های یادگیری عملی، فراگیران مهارت‌های حل مسئله خود را تقویت می‌کنند و همچنین یاد می‌گیرند که چگونه فعالانه به نظرات مختلف گوش دهند و بازخورد سازنده ارائه و دریافت کنند. مهارت‌هایی که برای موفقیت در محیط کار حیاتی هستند. (ATD, 2021)



رویکرد شبکه ای

□ در گذشته، مردم رویکردی خطی برای یادگیری داشتند. مردم به مدرسه میرفتند، حرفه ای می آموختند و سپس بقیه سال های کاری خود را صرف به کار بستن آموخته های خود می کردند. مدل یادگیری برای کار بود.

□ در آینده، مردم رویکرد شبکه ای را برای یادگیری در پیش خواهند گرفت (یادگیری، حذف، یادگیری مجدد، تکرار (learn, unlearn, relearn, repeat)). افراد برای کار در شرکتی که توسعه شخصی و حرفه ای لازم را فراهم می کند، از آموزش سنتی چشم پوشی می کنند (زیرا به اندازه کافی چابک نیست). مدل اصلی کار برای یادگیری خواهد بود. (Snow, 2021)



مرگ پدرسالاری در سازمان



- رویکرد غالب در سازمان های امروزی این است که از رویکرد پدرسالارانه استفاده کنند. به عبارت دیگر باور بر این است که همه مدیران باید مربی خوبی برای کارکنان باشند و اینکه همه کارکنان باید مسئول توسعه خودشان باشند اما در عمل مشکلاتی وجود دارد.

- مطالعات نشان داده است که ۸۰ درصد مدیران، مدیران خوبی نیستند و شاید برخی در آینده نیز نخواهند شد. بنابر این باید روی افرادی متمرکز شویم که مربیان خوبی هستند و می توانند به کارکنان کمک کنند. به جای اینکه افراد را وادار کنیم کاری را که دوست ندارند یا استعدادش را ندارند انجام دهند

نوآوری های محدود اما موثر



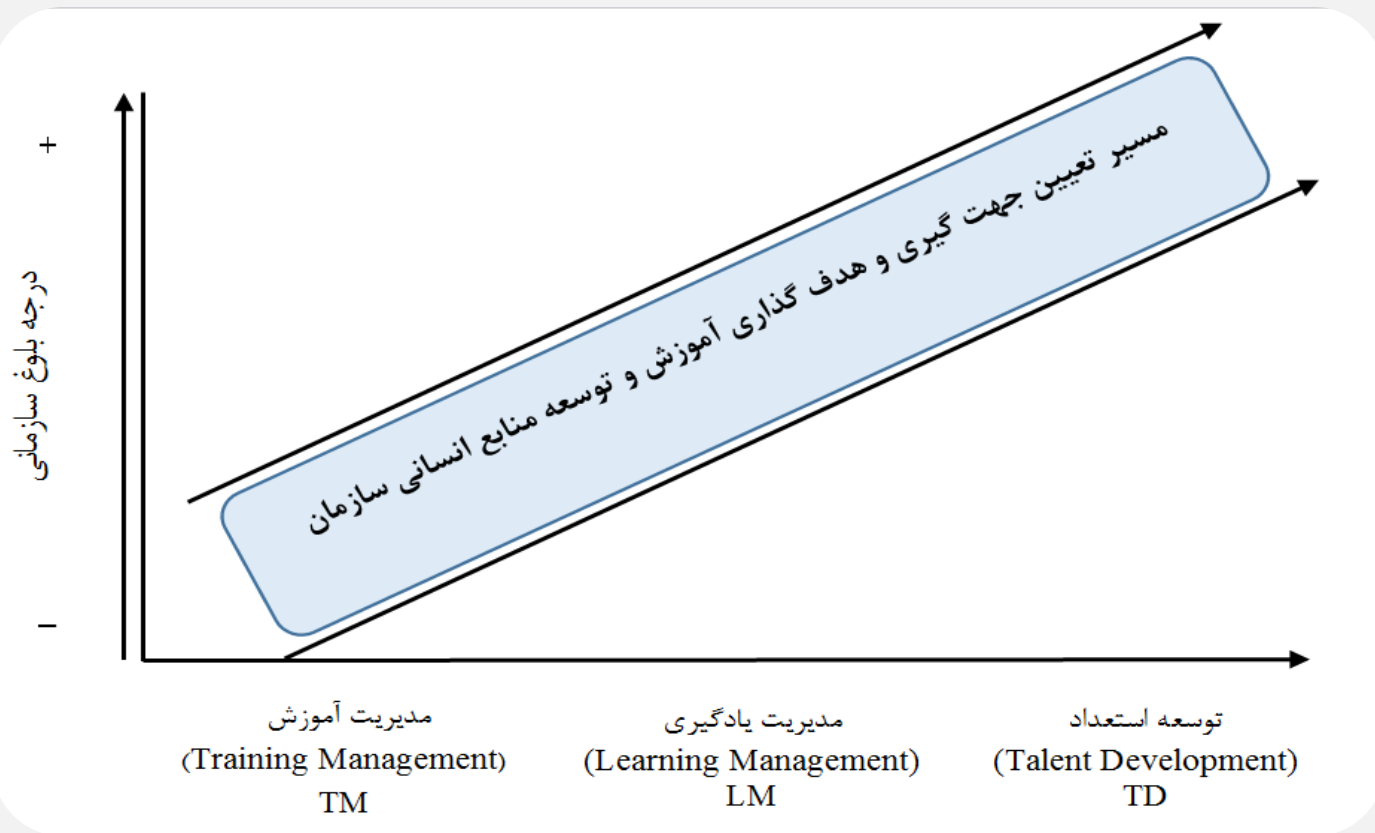
آنچه که در سازمان ها مشاهده می شود، حرکت از برنامه های بزرگ و دوره های زیاد، از ابتکارات و نوآوری های متعدد به چند طرح متمرکز و خاص توسعه منابع انسانی است. مهم نیست که فقط تعدادی کمی نوآوری وجود داشته باشد، اما چیزی که بیشترین اهمیت را دارد این است که این امر باید برای رفاه سازمان باشد و هدف اصلی این ابتکارات باید مدیریت صحیح کارکنان باشد.

تعادل بین زندگی و کار



- کارکنانی که از راه دور کار می کنند مرزهای بین زندگی شخصی و کارشان شکسته می شود و گاهی مجبور می شوند بیشتر از ساعات رسمی کار کنند. از اینرو سازمان ها باید به مساله تعادل بین زندگی و کار را برای جلوگیری از فرسودگی شغلی مدنظر قرار دهند.
- مثلا ساعات معینی را برای قطع ارتباطات، کار نکردن در پایان هفته ها، و برنامه کاری منعطف که در آن به جای ساعات کار به نتیجه توجه می شود.

نظام‌های سه گانه و جهت گیری رشد و توسعه دپارتمان‌های آموزش چگونه است؟

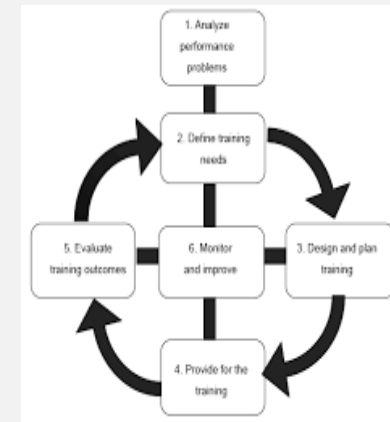
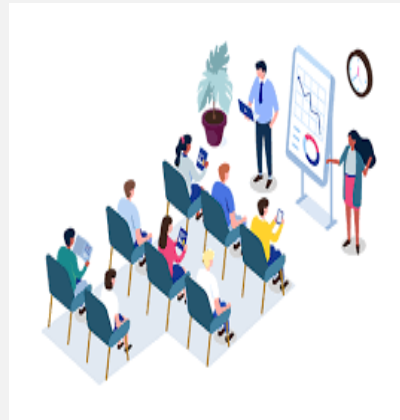



LM (Learning Management) مدیریت یادگیری

TM (Training Management) مدیریت آموزش

TD (Talent Development) توسعه استعداد

پارادیم مدیریت آموزش Training Management





میزان بلوغ در
پارادایم مدیریت
آموزش



اقتصادی: فرهنگ سودآوری



کیفیت: فرهنگ مهندسی



ناباوری: فرهنگ توجیبهی



مخالفت: فرهنگ حذف

مکانیزم های مدیریت یادگیری



CIPD

Chartered Institute
of Personnel and
Development

Research from the Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) shows that leading organisations are tackling skills shortages by creating a culture of learning.

four year study claims a shift from training to learning has occurred in recent years.

FORTUNE

موسسه فورچون ۲۰۱۷ در مطالعه ای نشان داده است که امروزه احساسات گسترده ای در میان استراتژیست در همه سطوح بر علیه آموزش ایجاد شده است. سازمان های آموزشی تحت فشار قرار می گیرند تا نشان دهند که چگونه، در کجا و به چه نحوی می خواهند منابع انسانی را برای اقتصاد جدید آماده سازند



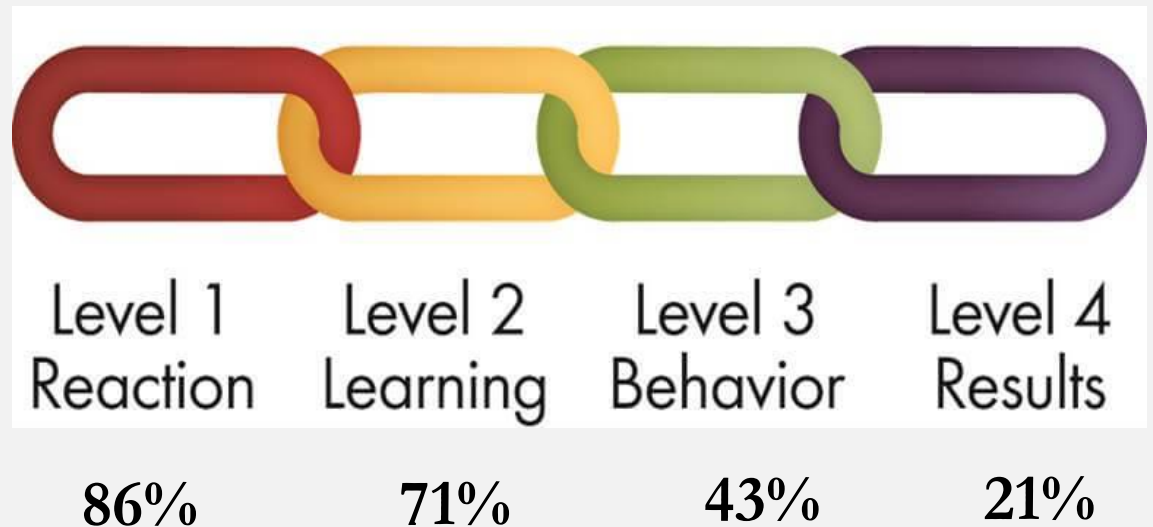


**چرا نیاز به تغییر از آموزش به یادگیری وجود دارد؟
دلایل این تحولات چیست؟**

آموزش کارایی ندارد

Twitchell, Holton, and Trott (2000-10) performed a meta-analysis of studies performed in the last 40 years. Their research indicates the following ranges for the use of Kirkpatrick's four levels:

داده های جدید تر توسط
ASTD وضعیت را به مراتب
بدتر نشان می دهد



۵. مطالعات اخیر نشان می دهد سازمانهایی که سرمایه گذاری بسیار زیادتری در آموزش می کنند، بازده نیروی کار آنها پایینتر است. اگر به نوبه خود بر رضایت مشتریان و نیز بازده سازمان تأثیر می گذارد.

۳. نرخ بازده آموزش ها بطور میانگین.

The return on investment in training programs is bad.

۱- در ۹۰ درصد موارد، آنچه که آموخته می شود، در طی سال اول به فراموشی سپرده می شود.

علی رغم هزینه های گسترده در آموزش و بهسازی براساس مطالعه AHRD:

۴- تنها ۱۰ درصد آنچه که آموخته می شود به محیط کار منتقل می شود. یعنی در آمریکا که در سال ۲۰۱۵ بیش از ۱۴۰ میلیارد دلار صرف آموزش می کرد، کمتر از ۱۴ میلیارد بر محیط کار اثر می گذارد.

۲. آموزش ها در بهترین حالت بین ۸-۱۲ درصد منجر به تغییر رفتار می شوند.

فاصله دوره و نیاز



The training doesn't have immediate application



فقدان فرهنگ تغییر و بالندگی

The culture doesn't support the application of the new mindsets, skill sets and tools sets



نیاز به رقابتی ماندن

دلیل دیگر برای انتخاب پارادایم یادگیری جدید، نیاز به رقابت باقی ماندن است. نظام آموزشی باید کمک کند تا فارغ التحصیلان مهارت ها و تکنیک های جدید را به دست آورند تا سازمان ها بتوانند رقابت را حفظ کنند.

از اینرو افراد باید به یادگیری مداوم برای افزایش سطح صلاحیت خود نیاز جدی دارند. دیگر کافی نیست که برنامه های درسی یک ساله را در جلسات کلاس درس برگزار کنیم.



نیاز به رقابتی ماندن

Google vs. Yahoo

NASA vs. ESA

Apple vs. Samsung

General Motors vs. TOYOTA

SHELL vs. TOTAL

Boeing vs. Airbus

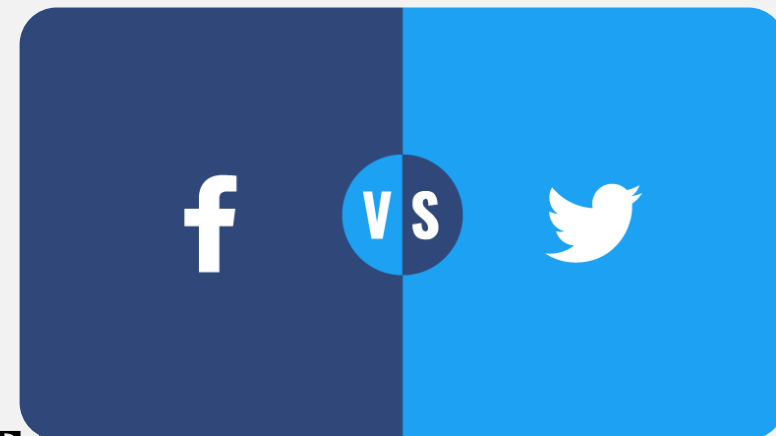
Facebook vs. Twitter

Lockheed martin vs. Raytheon

Deutsche Bank vs. JP Morgan

Amazon vs. WalMart

....



YAHOO!
VS
Google

توسعه تکنولوژی

اولین و شاید دلیل اصلی این تغییر، توسعه سریع در تکنولوژی است. اطلاعات زیادی وجود دارد که برای کارمندان خارج از دامنه سازمانی قابل دسترسی است. مریبان دیگر مخزن اطلاعات نیستند. از این رو، نیاز اساسی به این است که معلم از یک ارائه کننده دستورالعمل به یک تسهیل کننده دانش تبدیل شود. نقش او در حال حاضر تبدیل به هدایت کارکنان برای یادگیری در بهترین شکل ممکن است



هوش مصنوعی

آماده سازی بزرگترین تغییر در تاریخ بشر

اما بسیاری پیش بینی می کنند که ایجاد هوش مصنوعی پیشرفته بر روی این دستاوردها تأثیر می گذارد. طراحی AI در سطح انسانی، رویداد تاثیر گذار ترین رویداد در تاریخ بشریت خواهد بود و بشر برای آن آماده نیست.

در تاریخ پیشرفت انسان، چند حادثه به ویژه انقلابی به نظر می رسد:

استفاده عمدی از آتش ، اختراع کشاورزی

انقلاب صنعتی

احتمالاً اختراع کامپیوتر و اینترنت.

هوش مصنوعی

آماده سازی بزرگترین تغییر در تاریخ بشر

- از نقطه نظر تکاملی، انسان به علت هوش، به سطح کنونی قدرت و کنترل بر جهان رسیده است AI هوش افزوده است که زندگی را بر روی سیاره متحول می کند. این به ما کمک می کند مشکلاتی مانند مسائل مربوط به محیط زیست، بهداشت و آموزش و پرورش غلبه یابیم.
- مطالعات نشان می دهد هم اکنون ۶۲ درصد از شرکت ها از AI استفاده می کنند.
- پیش بینی شده که سرمایه گذاری در هوش مصنوعی در سال ۲۰۱۸ بیش از ۳۰۰ درصد باشد نسبت به ۲۰۱۷ افزایش یابد. برآورد شده بازار AI به بیش از ۴۷ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۰ می رسد

هوش مصنوعی

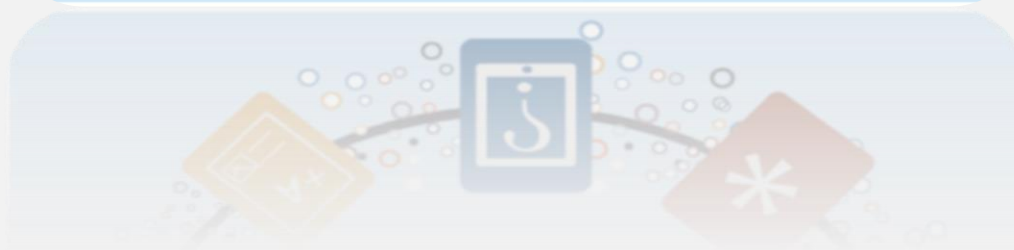
- در حال حاضر، اتومبیل های خودران، جاده های هوشمند، پهباد های هوشمند و غیره نمونه های هوش مصنوعی در حال تبدیل شدن به واقعیت هستند. بینی کرده است که ۴۷ درصد از مشاغل در دو دهه آینده به طور انحصاری توسط ماشین ها اداره می شوند.
- پیش بینی شده که سرمایه گذاری در هوش مصنوعی در سال ۲۰۱۸ بیش از ۳۰۰ درصد باشد نسبت به ۲۰۱۷ افزایش یابد. برآورد شده بازار AI به بیش از ۴۷ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۰ می رسد
- بیشتر سیستم های AI هوش مصنوعی را می توان طبقه بندی کرد: **تشخیص صدا، ربات ها و الگوریتم ها**
- آیا افزایش هوش مصنوعی به معنای مرگ استخدام است؟

بیوتکنولوژی

درمان های در حال ظهور

- ژن درمانی شامل قرار دادن ژن ها در سلول های بیمار برای جایگزینی ژن های معیوب با ژن های جدید و کاربردی است.
- سلول های بنیادی سلول های غیر تخصصی که می توانند به انواع مختلف سلول های عملکردی بالغ شوند.
- Nano medicine با هدف دستکاری مولکول ها و ساختارها در مقیاس اتمی.
- شبیه سازی (Cloning): انسان نماهایی که از ویژگی های طبیعی و انسانی تهر هستند. به طور مثال تشکیل ارتش از انسان هایی که فاقد هرگونه احساس ترس و حتی ترحم باشند
- تسلیحات بیوژنتیک، و سازمان سیا: پروژه سوسمار (Chameleon Project) تغییرات DNA
- تولید جانوران ترانس ژنیک

آموزش به سایر مولفه های منابع انسانی ارتباط ندارد



فاقد خلاقیت



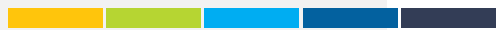
آموزش‌ها معمولاً کمکی به
خلاقیت نمی‌کنند و به نیازها در
عرصه عمل پاسخ نمی‌دهند.

ترک محیط کار و حضور در دوره



در آموزش‌ها عمدتاً نیروها مجبور به ترک محیط کار و حضور در دوره‌های می‌شوند. علاوه بر اینکه سازمانها مشکلات زیادی را ناشی از این غیبت تحمل می‌کنند، تا افراد بر می‌گردند، این کارها منتظر آنها هستند تا جبران شوند.

فقدان انگیزه برای یادگیری



MOTIVATION

در یک مطالعه که توسط ASCD انجام شده است (۲۰۱۱) تنها ۲۰ درصد افراد با انگیزه و علاقه در آموزش ها شرکت می کنند (Learners) و مابقی برای استراحت (Tourists) و یا به اجبار (Prisoners) در دوره ها شرکت می کنند.



□ نقش و تأثیر مدیران در موفقیت آموزش و بهسازی کارکنان گاهی تا ۹۰ درصد برآورد شده است.

Leadership doesn't coach to and reinforce the new training



آلن جان گوئتزر چارچوبی را برای تحلیل نقش و جایگاه مدیران سازمانها در زمینه آموزش و بهسازی منابع انسانی تدوین کرده است.

براساس تعامل این دو بعد، چهار حالت یا پنجره اصلی در خصوص تاثیر مدیران بر آموزش و بهسازی کارکنان شکل می گیرد. شکل زیر این مهم را نشان می دهد:

تاثیر احتمالی بر آموزش و بهسازی

پرورش دهنده	محدود کننده	تعمدی	سطح و میزان تعمدی بودن
مرحله چهارم محدودیت های تعمدی برای آموزش و بهسازی کارکنان	مرحله سوم مدیریت یادگیری		
مرحله اول پتانسیل تحقق نیافته	مرحله دوم ویژگی های شرکت های کوچک	غیر تعمدی	



توسعه فناوری یادگیری



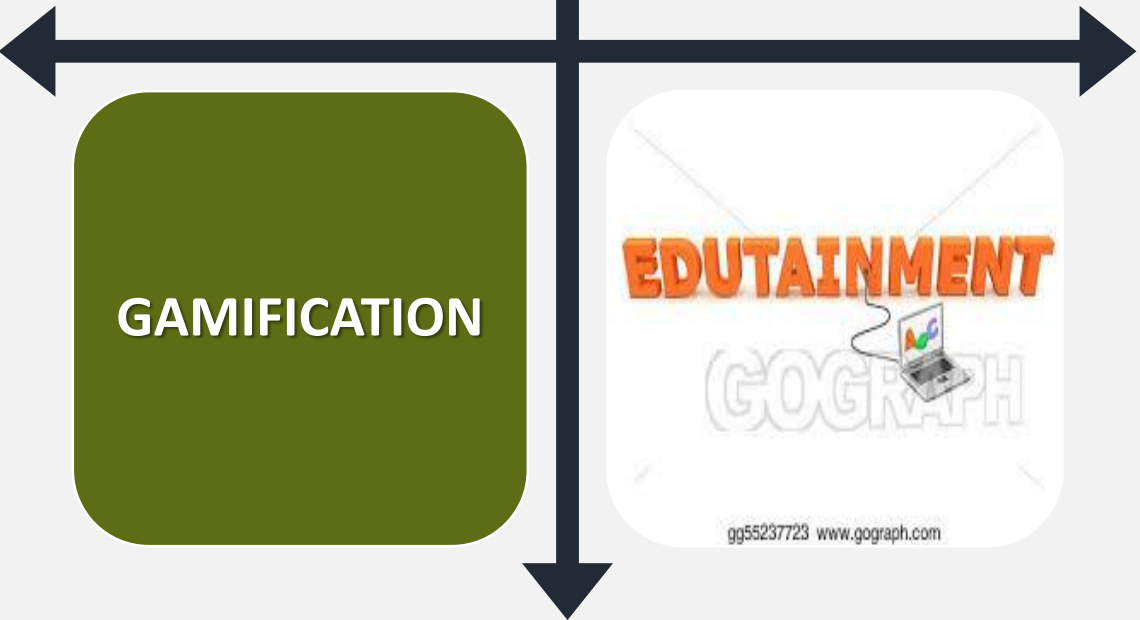
سیستم مدیریت یادگیری یک بعد جدید برای یادگیری در محیط شرکتی به ارمغان آورده است. با تشکر از این سیستم ها، کارمندان در زمان انتخاب خود تشویق می شوند تا با سرعت خودشان یاد بگیرند. انتقال دانش در حال حاضر بیشتر به عنوان یک یادگیری یکپارچه با تکنولوژی مشترک برای حمایت از آن دیده می شود.

بنابراین سازمان هایی که کارکنان را به عنوان شرکای در حال پیشرفت به کار می گیرند، برای پیاده سازی پارادایم یادگیری جدید و عدم اجرای آموزش به همان اندازه که در گذشته به طور سنتی انجام می شود، منطقی است

SPOCs vs MOOCs



<?!>



GAMIFICATION



با توجه به چنین تحولاتی، سوال اصلی دیگر این نیست که چگونه می توان آموزش را اثربخش کرد. چه آنکه آنقدر مشکلات زیاد است که **باید زمین بازی را عوض کرد و به دنبال مکان های جدید و فرصت های متفاوت بود.** دیگر تغییرات جزئی و تدریجی جواب نمی دهد بلکه باید نوعی ها این آینده مختوم ماست، بیاید هوشمندانه به سوی آن حرکت کنی تغییر پارادایمی صورت پذیرد، تغییر تمرکز و پارادایم از آموزش به یادگیری و توسعه استعداد م.

چرخش از آموزش به یادگیری مستلزم آن است که از مرزها و دیوارهای سازمان خارج شویم و به یادگیری در قالبی غیر خطی، جامع، اجتماعی و مبتنی بر رسانه نگاه کنیم.

ویژگی پارادایم یادگیری



- ❖ مشارکت (Participation)
- ❖ مسؤلیت (Responsibility)
- ❖ غیر رسمی بودن

یادگیری چگونه باید باشد؟ آموزش محوری در مقابل ساختن گرایی (Instructionalism Vs. Constructionalism)

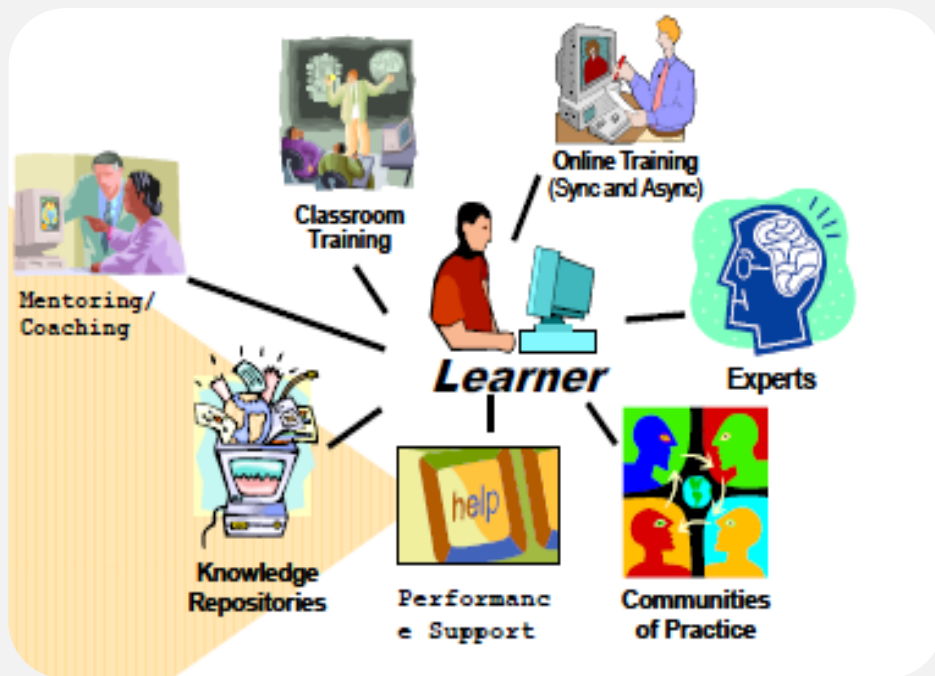


۱- یادگیری به فراتر از آموزش خواهد پرداخت:
الف: پارادیم قدیمی:

- مدرس مرکز تمام دانش و اطلاعات است.
- همه افراد به یک طریق یاد می گیرند
- کلاس درس جایی است که تمام دانش و اطلاعات در دسترس در آنجا منتشر می شود
- درس، فرمت و شکل بهتر یادگیری است.

ب: پارادیم جدید:

- یادگیرنده به عنوان جستجوکننده دانش در نظر گرفته می شود که بطور مداوم نیازهایش تغییر و چارچوب زمانی آن نیز تغییر می کند.
- خدمات آنلاین و آفلاین، دسترسی بیشتری را به منابع اطلاعاتی یادگیری و عملکردی امکانپذیر می سازد.
- یادگیری در محیط کار و در زمانی که نیاز هست، ضرورت می یابد.



پژوهش‌ها و مطالعات نشان می‌دهد که از دید خود کارکنان نیز بخش عمده‌ای از یادگیری‌های بیرون از کلاس درس اتفاق می‌افتد. در یک مطالعه جدید (۲۰۱۵) نشان داده شده است که تنها ۲۱ درصد افراد بر این باورند که یادگیری‌های داخل کلاسی است و ۷۹ درصد خارج از کلاس.



شکل زیر نشان می دهد که در سازمانها و حدوداً ۴۰ درصد از زمان هفتگی صرف یادگیری می شود که اشکال مختلف آن در شکل زیر آمده است:

The Development Architect

FIGURE 2: DISTRIBUTION OF EMPLOYEE WORK TIME

■ All other job tasks ■ Learning



Source: CEB, 2014

Examples of Employee Learning

- Classroom Participation
- Participating in Mentoring and Coaching
- Peer Feedback Sharing
- Reviewing Project Success
- Observing of New Techniques
- Discussing of New Ideas
- Consuming Company Communications
- Reviewing Reading Materials for Job Activities
- Seeking Information

Figure 2: Distribution of Employee Work Time (Source: CEB, 2014)

Figure 2: Distribution of Employee Work Time (Source: CEB, 2014)

Source: CEB, 2014

- Seeking information

مدت زمان مورد نیاز برای طراحی یک برنامه به ازای یک ساعت آموزش

| مدت زمان مورد نیاز | نوع دوره |
|--------------------|---|
| ۴۳:۱ | آموزش مدرس محور شامل طراحی، تدوین طرح درس و جزوات، پاورپوینت و اسلاید |
| ۷۹:۱ | پاورپوینت برای گفتگوهای اینترنتی |
| ۷۹:۱ | E-Learning |
| ۱۸۴:۱ | یادگیری تعاملی: شامل ارائه مواد شنیداری-دیداری، آزمونها و ۲۰ درصد تعامل |
| ۴۹۰:۱ | بسیار تعاملی، شبیه سازی شده، بازی ها و یادگیری الکترونیکی |

Learning Management Tools



IDP

Journal Club

Gamification

Micro Learning

Cloud Computing

Human Performance Enhancement(HPE)

Coaching

Mentoring

MOOCS

Social Networking

Research

Action Learning

GRANT System

Learning Communities

Sabbatical Leave

Study visit

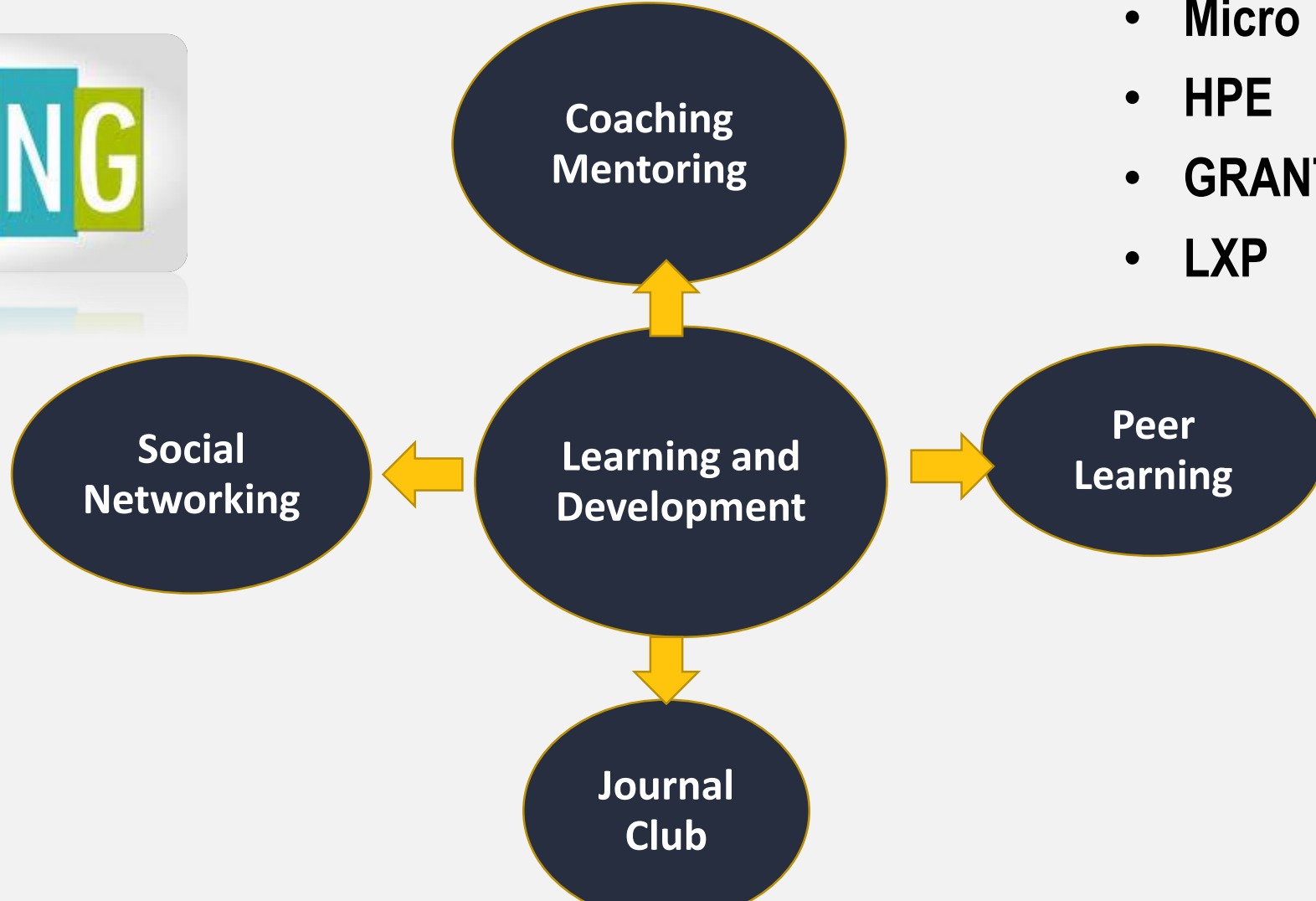
Edutainment

E-learning

Learning Contracts

پارادیم مدیریت یادگیری Learning and Development

- MOOCs
- Cloud computing
- Micro learning
- HPE
- GRANT
- LXP



تونس
مركز
الاستشارات



تعریف توسعه استعداد

طبق تعریفی که گاروان و همکاران ارائه داده اند (۲۰۱۲: ۶) ، توسعه استعداد متمرکز بر برنامه ریزی، انتخاب و اجرای استراتژی های توسعه برای کل استخر استعدادها است تا اطمینان حاصل شود که سازمان از هر دو منبع استعداد فعلی و آینده برای دستیابی به اهداف استراتژیک استفاده کند و اینکه فعالیت های توسعه با فرایندهای استعداد سازمانی در یک راستا قرار دارند. "گاروان و همکاران. (۲۰۱۲) استدلال می کند که توسعه استعداد شامل برنامه ریزی ، انتخاب و رشد استعدادها برای تحقق اهداف استراتژیک سازمانی است.

مفهوم استعداد در سازمان های مختلف با اشکال مختلف تعریف می شود و بر همین اساس به آن پرداخته می شود. مثلاً:



تسلط بسیار بالا بر
مهارت ها و تواناییها

تعهد زمانی (خواستن
انجام یک کار)

شایستگی (توانایی
انجام کار)

مجموعه توانایی های
یک فرد

The Approach to Talent Pool

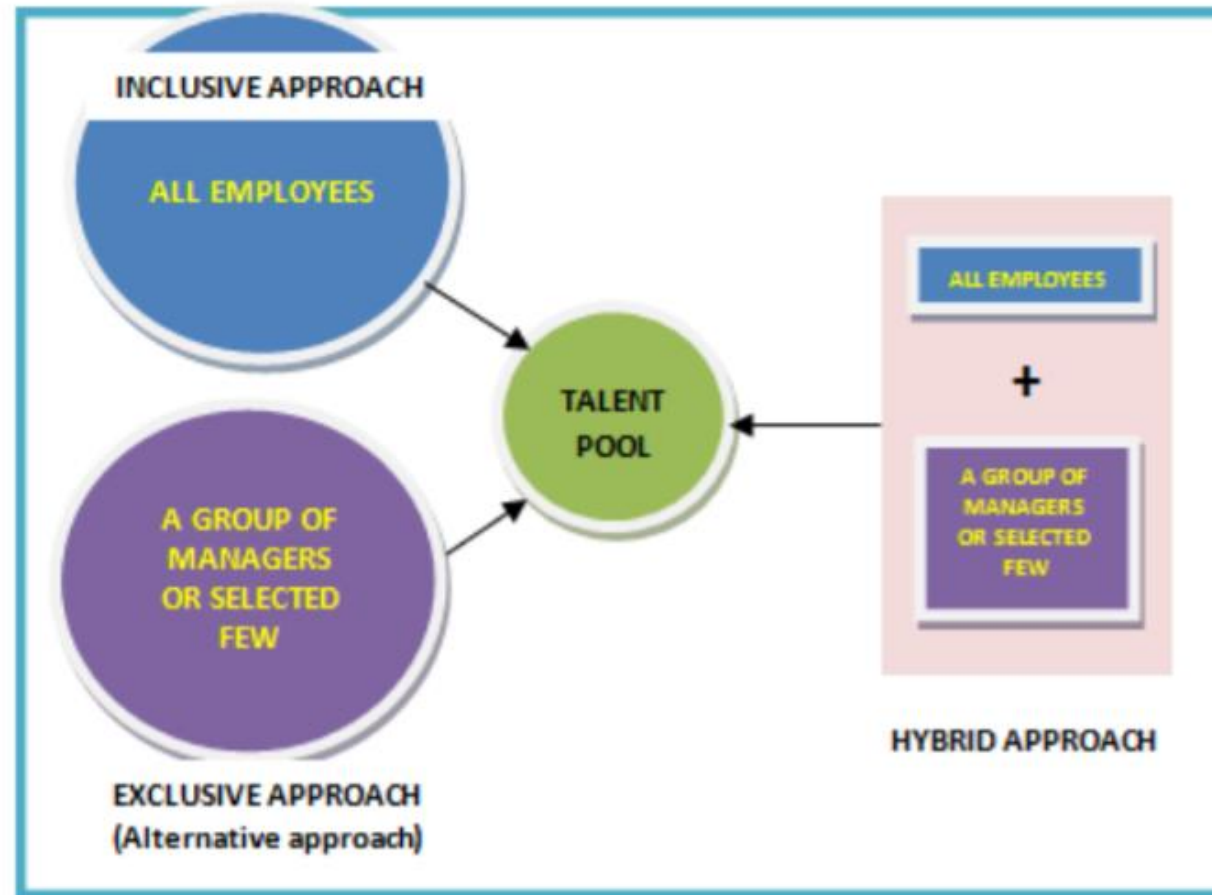


Fig 1: The Approach to Talent Pool

Level of Learning

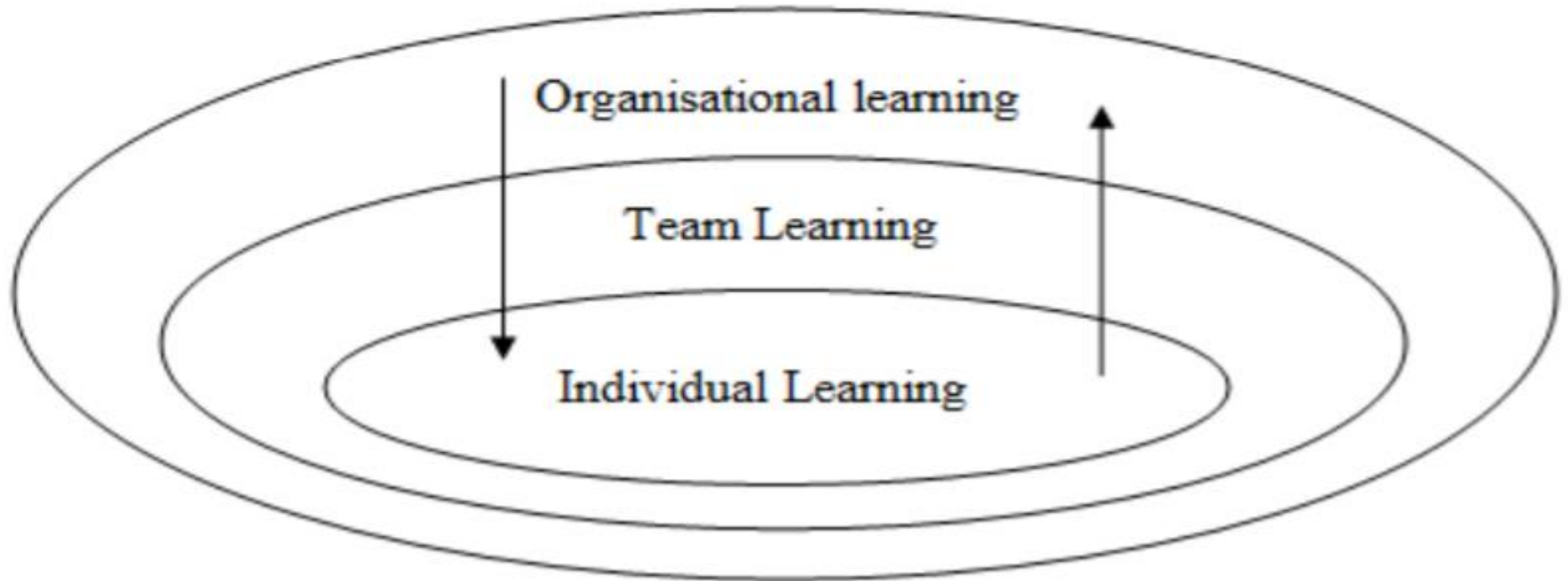
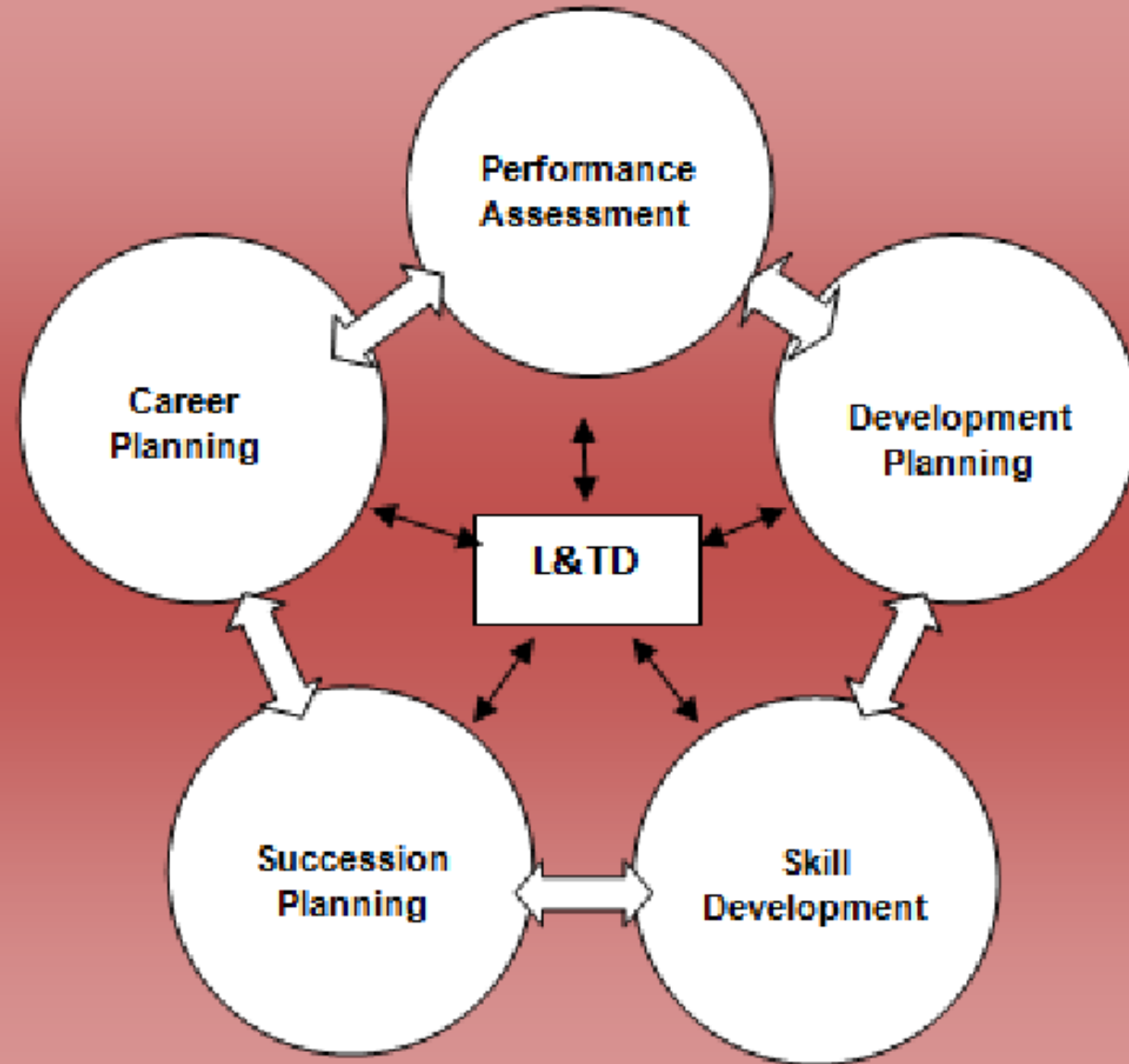


Fig 4: Levels of learning Adapted (Eraut and Hirsh 2007:2)



| نواوری | سازمان منتخب مجری بین المللی | سازمان مجری داخلی (اجار شده یا در حال اجرا) |
|----------------------|------------------------------|---|
| IDP | NASA | مخابرات، فولاد هرمزگان |
| Coaching/Mentoring | Google | فولاد هرمزگان، شهرداری، حفاری |
| Journal Club | Service Organizations | بانک ها، فولاد |
| LXP | | همراه اول |
| MOOCs/SPOOCs | MIT, HARVARD | شریف |
| Career Path Planning | | |
| GRANT | Apple | در دست بررسی در پنبه ریز، سامان |

تاریخچه مربی گری

- بیشترین رشد را در سطح جهان داشته و بیش از ۷۰ درصد سازمانها در حال اجرای آن هستند
- بیش از ۱۰۰۰۰۰ مربی حرفه ای در مشاغل و حرف در سراسر جهان مشغول فعالیت هستند
- ICF مدعی است که بیش از ۵۰۰۰ عضو دارد
- ICF در بیش از ۳۶ کشور دنیا فعالیت دارد
- ICF بیش از ۱۷۹ شعبه در سراسر جهان دارد

داده هایی در باره اثربخشی Coaching در سازمان ها

□ در سال ۲۰۱۹ بازده جهانی کوچینگ بیش از ۲.۸۴۹ میلیارد دلار بود 2020 ICF Global Coaching Study

□ در طی دوران کرونا ، کوچینگ حضوری به میزان ۷۴ درصد کاهش پیدا کرده اما آنلاین به میزان ۵۷ درصد افزایش پیدا کرده است COVID-19 and the Coaching Industry

میزان رضایت از کوچینگ

□ ۹۹ درصد از افراد و سازمان هایی که مربی گری را بکار برده اند از آن رضایت داشته اند

□ و ۹۶ درصد گفته اند که آن را تکرار می کنند (ICF Global Coaching Client Study)

**99% OF INDIVIDUALS WHO HIRE COACHES ARE
"SATISFIED" OR "VERY SATISFIED."**

99%

LUISAZHOU.COM

□ بر اساس مطالعات انجام شده نرخ بازگشت سرمایه در کوچینگ
ROI 221% بوده است.

. ([International Society for Performance Improvement](#))

□ 51% of companies with a strong coaching culture report higher revenue than their industry peer group. ([Human Capital Institute](#))

□

□ The majority (73%) of coaching programs last one year or less. ([2009 ICF Global Coaching Study](#))

Top performers use coaches to succeed



Eric Schmidt
Former CEO
of Google



Steve Jobs
Co-founder of Apple



Serena Williams
Record-breaking
tennis player



Michael Phelps
Record-breaking
Olympic swimmer



Itzhak Perlman
World-famous violinist



Bill Gates
Co-founder of
Microsoft

Results by the **Numbers**

80% of coachees report increased **self-confidence**

70% of coachees improve work performance, relationships, and communication

86% of companies recouped their investment in coaching and more

Management coaching

**61% SAY THEY IMPROVED THEIR BUSINESS
MANAGEMENT SKILLS THANKS TO COACHING.**



LUISAZHOU.COM

- **According to Eric Schmidt, Google and Apple owe much of their trillion-dollar valuations to their business coach, Bill Campbell. ([CNBC](#))**
- **80% of coachees report increased self-confidence. ([Institute of Coaching](#))**
- **70% of coachees improve work performance, relationships, and communication. ([Institute of Coaching](#))**

Journal Clubs

Who, what, why, and
most importantly,
HOW?

● مراحل طرح

:

- تدوین دستورالعمل اجرایی برگزاری ژورنال کلاب
- تعیین ژورنال کلاب ها و مجری/ مجریان
- تعیین برنامه زمان بندی اجرای ژورنال کلاب
- اجرای ژورنال کلاب ها
- ارزیابی ژورنال کلابها

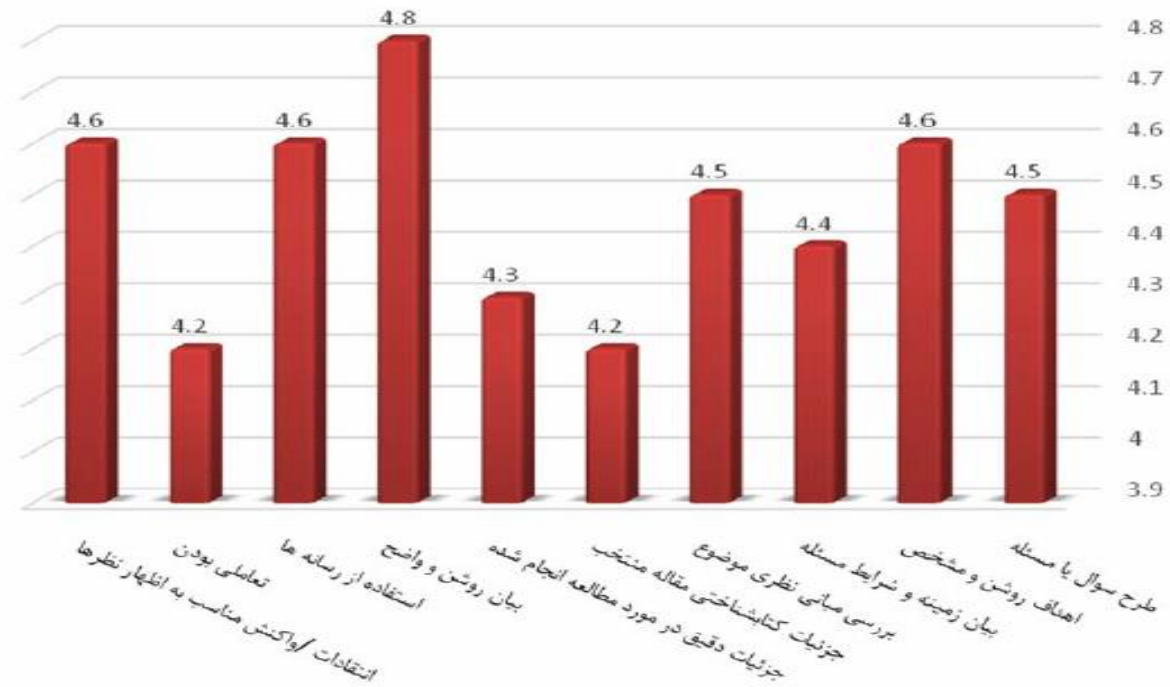
ارایه جدول زمان بندی اجرای ژورنال کلاب های شرکت فولاد هرمزگان

| ردیف | عنوان ژورنال کلاب | ارایه دهنده | تاریخ |
|------|---|---------------------|------------|
| ۱ | مربیگری | نجمه خواجه | ۱۳۹۴/۱۱/۱۲ |
| ۲ | شیوه های نوین ارزیابی اثر بخشی دوره های آموزشی در سازمان ها | عصمت صادقی | ۱۳۹۵/۰۴/۰۵ |
| ۳ | ارتقاء سطح فرهنگ آموزش شرکت | کمال الدین خزین | ۱۳۹۵/۰۲/۲۴ |
| ۴ | ارزیابی تأمین کنندگان | محمد رضا افشون نژاد | ۱۳۹۴/۱۲/۰۹ |
| ۵ | آسیب شناسی نیازسنجی آموزشی | علی اصغر کاظمی | ۱۳۹۵/۰۲/۰۴ |
| ۶ | برنامه توسعه فردی | محمد نوری مند | ۱۳۹۴/۱۱/۱۳ |
| ۷ | بودجه بندی آموزش | سحر امیری | ۱۳۹۵/۰۳/۲۴ |
| ۸ | حمایت مدیران از دوره های آموزشی | سارا صادقیان راد | ۱۳۹۵/۰۱/۲۴ |
| ۹ | موانع شرکت پرستل در دوره های آموزشی | رضا معمارزاده | ۱۳۹۵/۰۳/۰۳ |
| ۱۰ | هدف گذاری و شاخص گذاری در طرح درس | اکرم یحیایی | ۱۳۹۵/۰۵/۱۶ |

الف) تحلیل توصیفی داده‌ها

| ردیف | سوالات بخش اول) نحوه آرایه | میانگانه (۱ از ۵) |
|------|---------------------------------------|-------------------|
| ۱ | طرح سوال یا مسئله | ۴,۵ |
| ۲ | اهداف روشن و مشخص | ۴,۶ |
| ۳ | بیان زمینه و شرایط مسئله | ۴,۴ |
| ۴ | بررسی مبانی نظری موضوع | ۴,۵ |
| ۵ | جزئیات کتاب‌شناختی مقاله منتخب | ۴,۲ |
| ۶ | جزئیات دقیق در مورد مطالعه انجام شده | ۴,۳ |
| ۷ | بیان روشن و واضح | ۴,۸ |
| ۸ | استفاده از رسانه‌ها | ۴,۶ |
| ۹ | تعاملی بودن | ۴,۲ |
| ۱۰ | واکنش مناسب به اظهار نظرها / انتقادات | ۴,۶ |

نتایج ارزیابی ژورنال کلاب (نحوه ارائه)





سکوی تجربه یادگیری (LXP) یک سکوی تجربه یادگیری همکاران مبتنی بر هوش مصنوعی است که با استفاده از نرم افزار به عنوان سرویس (SaaS) ارائه می شود LXP ها از رویکرد جدیدی برای یادگیری سازمانی متولد شده اند و تلاش دارند کاستی های سیستم های مدیریت یادگیری (LMS) را برطرف کنند.

در حالی که یک سیستم مدیریت یادگیری بر روی نیازهای بخش یادگیری و توسعه (L&D) سازمان برای ارائه آموزش، سیاست گذاری و آموزش به کارمندان متمرکز است، LXP متمرکز بر نیازهای کارمندان است.

برنامه خداوند خشنود و مهربان

بانک اطلاعاتی مدیریت فرآیند برنامه ریزی
توسعه فردی کارکنان مبتنی بر روش های نوین
یادگیری

کارنامه برنامه
توسعه فردی

تدوین پروتابل
برنامه توسعه فردی
کارکنان

انواع روش های
یادگیری

ثبت فرصت های
یادگیری



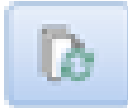
مشخصات
کارکنان

ثبت مشاغل
سازمان



پست‌های سازمانی شرکت

| | | |
|---------------------------------------|---|-------------|
| معاونت منابع انسانی | ▼ | معاونت |
| مدیریت سازماندهی و آموزش منابع انسانی | ▼ | اداره کل |
| آموزش و توسعه منابع انسانی | ▼ | اداره |
| کارشناس آموزش | | پست سازمانی |
| ۱۰۰۰ | | کد پست |
| کارشناس | ▼ | رده پستی |

مشخصات کارمند



کد پرسنلی

۲۰۰۰

نام

رضا

نام خانوادگی

رضایی

پست سازمانی

۱۰۰۲

فرصت‌های یادگیری

| | |
|-------------------------------|---------------------|
| فرصت یادگیری | تدوین مدل شایستگی |
| کد فرصت یادگیری | ۳۰۵ |
| نوع فرصت یادگیری | شغلی تخصصی |
| نوع یادگیری ۱ | مطالعه منابع آموزشی |
| نوع یادگیری ۲ | |
| نوع یادگیری ۳ | |
| روش ارزیابی | آزمون |
| آزمون | |
| آزمون تحت شرایط شبیه‌سازی شده | |
| آزمون غیر مغرب | |
| آزمون مغرب | |
| آزمون‌های بین‌المللی | |
| پرزنت | |
| تألیف مقاله | |
| تألیف کتاب | |
| تعمیرات و نگهداشت | |
| سناریو نویسی | |
| طراحی و اجرا در عمل | |
| عیب‌یابی | |
| گزارش نویسی | |
| ممیزی | |

ثبت رخدادهای برنامه توسعه فردی

۱

کد رخداد برنامه توسعه فردی

۲۰۰۰

کد کارمندی

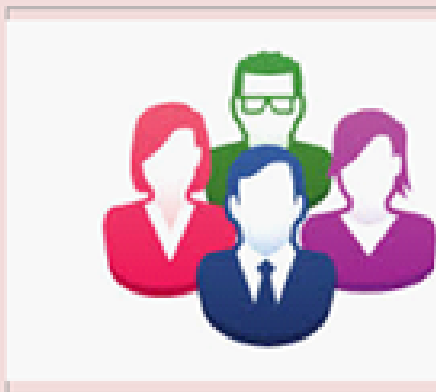
۳۰۵

فرصت یادگیری

| ۳۰۵ | تدوین مدل شایستگی | شغلی تخصصی | مطالعه منابع آموزشی | | |
|-----|-------------------------|------------|---------------------|--|--|
| ۳۰۴ | استقرار استاندارد ۱۰۰۱۵ | شغلی تخصصی | مطالعه منابع آموزشی | | |



برنامه جامع تدوین برنامه توسعه فردی



گزارش عملکرد برنامه توسعه فردی (IDP)

رضا رضایی

کد کارمند ۲۰۰۰

وضعیت پذیرش

امتیاز

فرصت یادگیری

با توجه به نتیجه عملکرد فرد مورد پذیرش است

۱۶

تدوین مدل شایستگی

مخاطرات برای شکست نوآوری ها

تأثیر ابتکارات قبلی

آرمان گرایی در رابطه با IDP

انتخاب یا تربیت نامناسب کوچ

ناباوری نسبت به IDP

فقدان حمایت مدیران عالی

مخاطرات برای شکست نوآوری ها

فقدان معیارهای روشن برای ارزیابی

عدم ممارست در اجرای برنامه

شروع از گروه های پایین و نه مدیران و افراد دارای انگیزه پایین

فقدان تعهد برای انجام کار

فرهنگ یادگیری انفرادی



آدرس وب سایت:

www.kourosfathi.com

آدرس کانال تلگرامی:

http://T.me/Dr_kourosfathivajargah



09121480486

The end

