

سومین کنفرانس ملی آموزش و
توسعه سرمایه های انسانی

3rd National Conference Of
Training & Human Capital Development



انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران



مجمع فنی مهندسان
www.mft.info

عنوان سخنرانی: آموزش و بهسازی منابع انسانی (پارادوکس وجهت گیری ها)

ارائه دهنده:
دکتر کورش فتحی واجارگاه
استاد دانشگاه شهید بهشتی

وضعیت آموزش و بهسازی منابع انسانی در جهان معاصر

□ داده ها و اطلاعاتی در دسترس نشان می دهد در سال ۲۰۱۵ هزینه های آموزش و بهسازی منابع انسانی حدودا ۱۵ درصد افزایش و رشد داشته است و این امر بطور اخص برای ایلات متحده آمریکا بادلایل و اسناد مشخص بدست آمده است. براساس اسناد ATD آموزش و بهسازی در آمریکا در سال ۲۰۱۵، ۱۶۴.۲ میلیارد دلار بوده است (ATD,2015)

□ ATD گزارش می کند که کمپانی های برتر جهان هر ساله پول بیشتری را صرف توسعه و پرورش استعدادها نسبت به سایر سازمانها می کنند. سازمان های برتر بالغ بر ۳۴ درصد بیشتر از سایر سازمان ها در این زمینه هزینه می کنند (Bersin, 2014) و این امر باعث شده است که سه برابر بیشتر از سایر سازمانها سود داشته باشند (Bersin, 2015).

□ همچنین مطالعات اخیر نشان داده است که نرخ مشارکت کارکنان در سازمان هایی که بیشترین میزان سرمایه گذاری در آموزش و بهسازی دارند، ۴۰ درصد مشارکت کارکنان از سایر سازمانها بیشتر است.



چرا بودجه پرورش و توسعه استعدادها در حال افزایش است؟

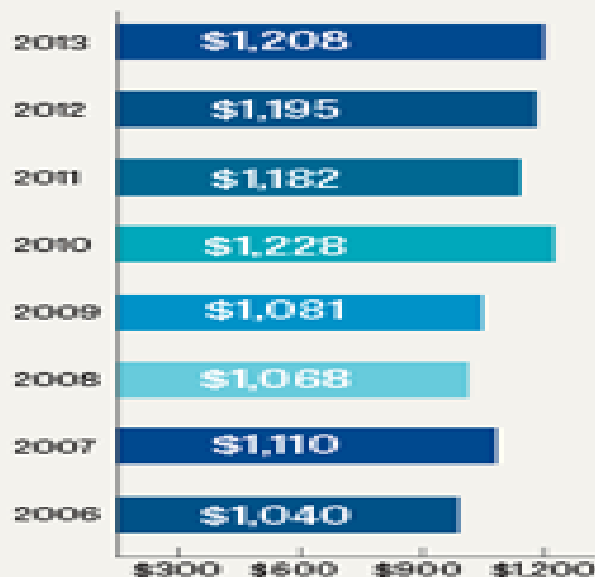
امروزه نرخ سرمایه گذاری در توسعه استعدادها یک شاخص و معیار شده است که اگر افزایش یابد، بیانگر اقتصاد در حال توسعه است و اگر کاهش یابد، بیانگر رکود اقتصادی است.

هزینه های مستقیم

هزینه سرانه برای هر نیرو در سال ۲۰۱۵، ۱۲۸۲ دلار بوده است.

براساس آمار منتشر شده ۲۰۱۵ برای وضعیت جهانی، هزینه های آموزش و بهسازی منابع انسانی تا سال ۲۰۱۳ توسط ATD، میانگین سرانه هزینه آموزش و بهسازی منابع انسانی، ۱.۲۲۹ دلار می باشد. این میزان برای سازمانهای کوچک، کمتر از ۵۰۰ پرسنل، میزان ۱۸۸۸ دلار و برای سازمانهای نزدیک ۱۰۰۰.۰۰۰ نفر، ۸۳۸ دلار است. شکل زیر میانگین هزینه سرانه را طی سالهای ۲۰۱۳ نشان می دهد:

Figure 1. Average Direct Expenditure per Employee



معمولا سازمان های برجسته حدودا ۷.۵ تا ۸ درصد سود خود را صرف آموزش و بهسازی منابع انسانی می کنند.

□ براساس گزارش منتشر شده ۲۰۱۵، سه نوع از آموزش هایی که در سال قبل بیشتر مورد توجه بودند، عبارتند از:

- آموزش های مدیریتی و نظارتی
- آموزش های تخصصی یا مرتبط با حرفه مورد نظر
- آموزش های تکمیلی - اجباری

□ آموزش های کلاس محور بعضاً متداولترین روش آموزشی در سال گذشته بوده است (حدوداً ۵۰.۶ درصد).

□ آموزش های مبتنی بر تکنولوژی ۴۱ درصد، در حالیکه در سال ۲۰۱۴، ۳۸.۵ بوده است.

نسبت کارکنان آموزش و بهسازی به کل کارکنان

براساس داده های سال ۲۰۱۳، نسبت کارکنان آموزش و بهسازی که به کل نیروها خدمات ارائه می دهند، به ازای هر ۲۹۹ نفر، یک نفر کارشناس است (در صورتیکه آموزش ها و خدمات برون سپاری شده مدنظر قرار نمیگیرند). در صورتیکه این تعدیل انجام شود، این رقم به ۴۰۰ نفر می رسد.

دودستگی در آموزش و بهسازی منابع انسانی



هر چقدر که جلوتر می رویم این باور تقویت می شود که جهان آموزش و بهسازی سازمانی به دو بخش تقسیم می شود:

❑ دسته اول (گروه A) آنهایی هستند که بر این باورند که روش های قدیمی

آموزش همچنان معتبر است و برای نیروی کار امروزی کافی است.

❑ دسته دوم (گروه B) آنهایی هستند که درک کرده اند جهان تغییر کرده

است و رویکرد جدیدی برای حمایت از نیروی کار ضروری است.

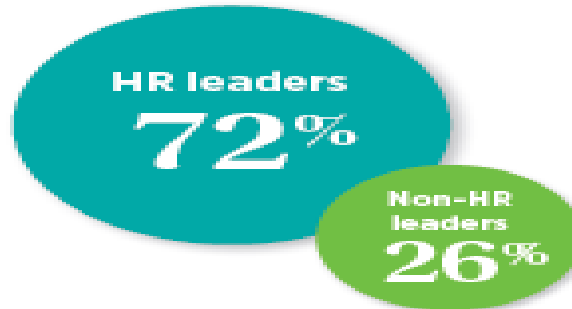
□ گروه اول از افراد حرفه ای در حوزه یادگیری و توسعه را می توان «سنتگرایان» نامید زیرا آنها همچنان به نظریه ها و برداشت های قرن بیستمی از آموزش و بهسازی وفادارند.

□ گروه دوم از افراد حرفه ای در حوزه یادگیری و بهسازی را میتوان مجریان یادگیری مدرن در محیط کار نامید، کسانی که هستند که واقعیت های دنیای جدید محیط کار را درک می کنند و اینکه باید فعالیت های آنها بر مبنای این واقعیت های جدید تغییر کنند.



رضایت از وضعیت موجود در مقابل نارضایتی از آن: آیا باور و اعتقاد به آموزش و توسعه منابع انسانی وجود دارد؟

گروه A	گروه B	کارشناسان آموزش و بهسازی
		رضایت از وضع موجود



A quarter of non-HR leaders agree that their current people strategy will help the organisation achieve its future priorities.

□ مطالعات بسیار جدید نشان می دهد که در این راستا راهی طولانی در پیش داریم و مشکلاتی چون تاسی به آموزش های کلاسیک، عدم کارایی حوزه ها، درگیر نکردن مدیران و عوامل متعدد دیگر باعث شده که حدوداً تنها یک چهارم مدیران در سازمان ها به نقش و جایگاه منابع انسانی و بطور اخص توسعه منابع انسانی در سازمانها و نقش فرهنگ آن به سازمان توجه جدی داشته باشند. در حالیکه این اثرگذاری برای بیش از ۷۲ درصد مدیران آموزش و مدیریت منابع انسانی قطعی است.

□ تنها ۱۰ درصد آنچه که آموخته می شود به محیط کار منتقل می شود. عنی در آمریکا که بیش از ۱۶۴.۲ میلیارد دلار صرف آموزش می شود، کمتر از ۱۵ میلیارد بر محیط کار اثر می گذارد

□ شما چطور فکر می کنید؟ در سازمان شما وضع چگونه است؟ شما هم از وضع موجود راضی هستید؟

برای اینکه وضع موجود متحول شود، هم گروه مدیر منابع انسانی و هم غیر منابع انسانی بر مواردی چون جذب منابع انسانی، استعداد، ارتقای عملکرد، توسعه رهبران، خلق سازمان یادگیرنده و ... تاکید می کنند.

Figure 6 To achieve the organisation priority of innovation...
 (% of respondents who reported innovation is a priority in three years' time)

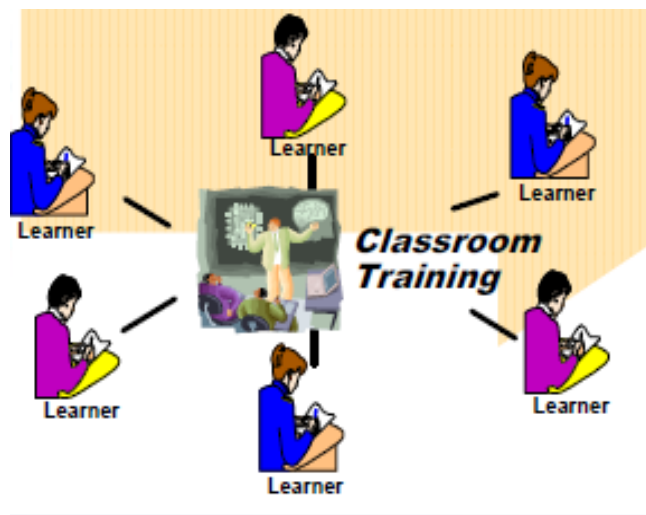
HR leaders will be focusing on... (n=54)



Non-HR business leaders think HR should be focusing on... (n=48)



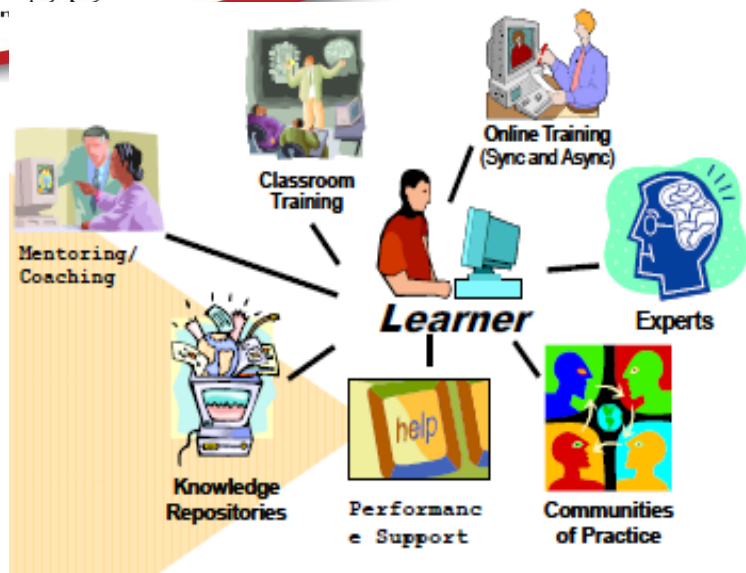
یادگیری چگونه باید باشد؟ آموزش محوری در مقابل ساختن گرایی (Instructionalism Vs. Constructionalism)



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

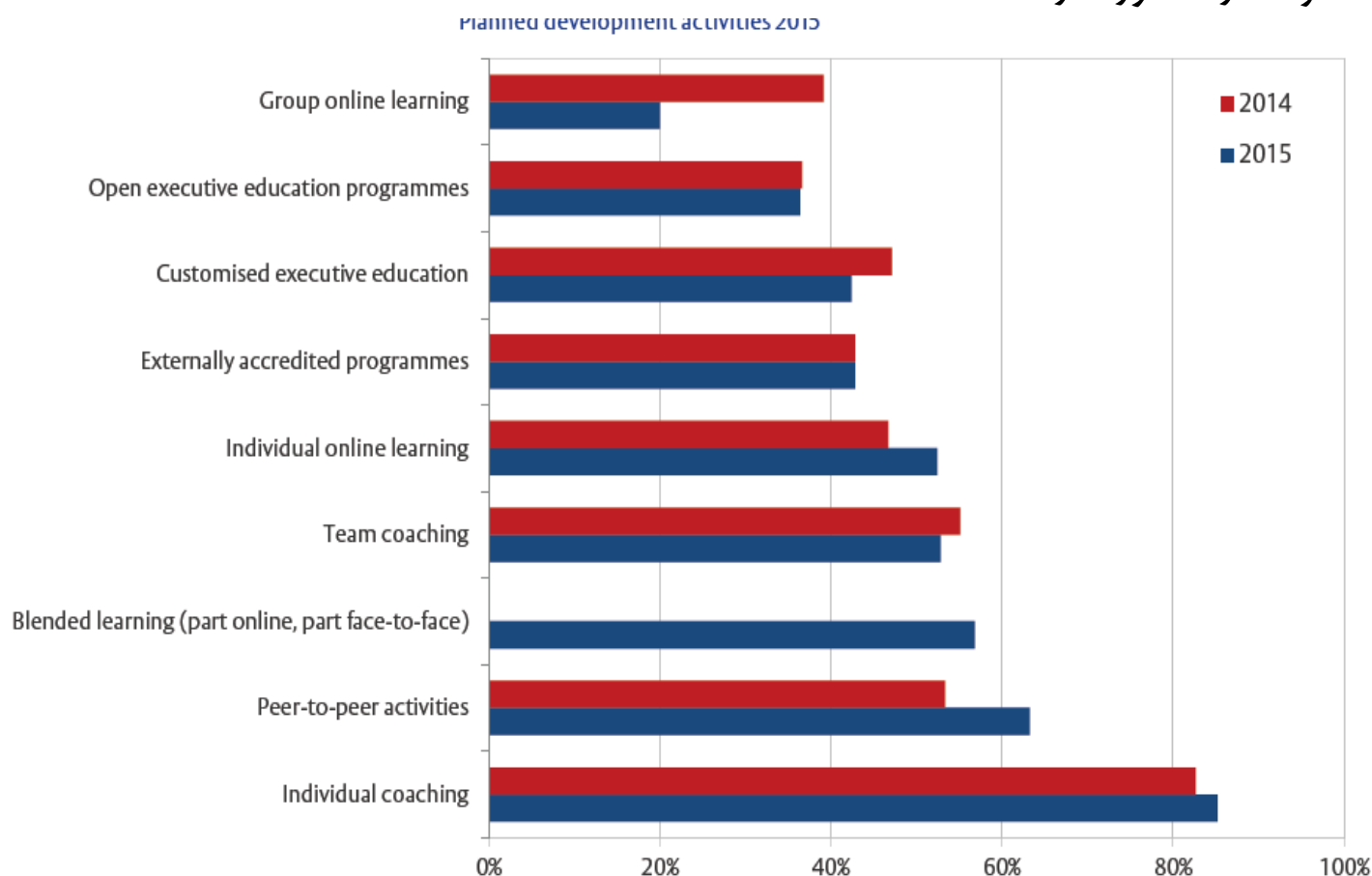
- مدرس مرکز تمام دانش و اطلاعات است.
- همه افراد به یک طریق یاد می گیرند
- کلاس درس جایی است که تمام دانش و اطلاعات در دسترس در آنجا منتشر می شود
- درس، فرمت و شکل بهتر یادگیری است.

ب: پارادایم جدید:



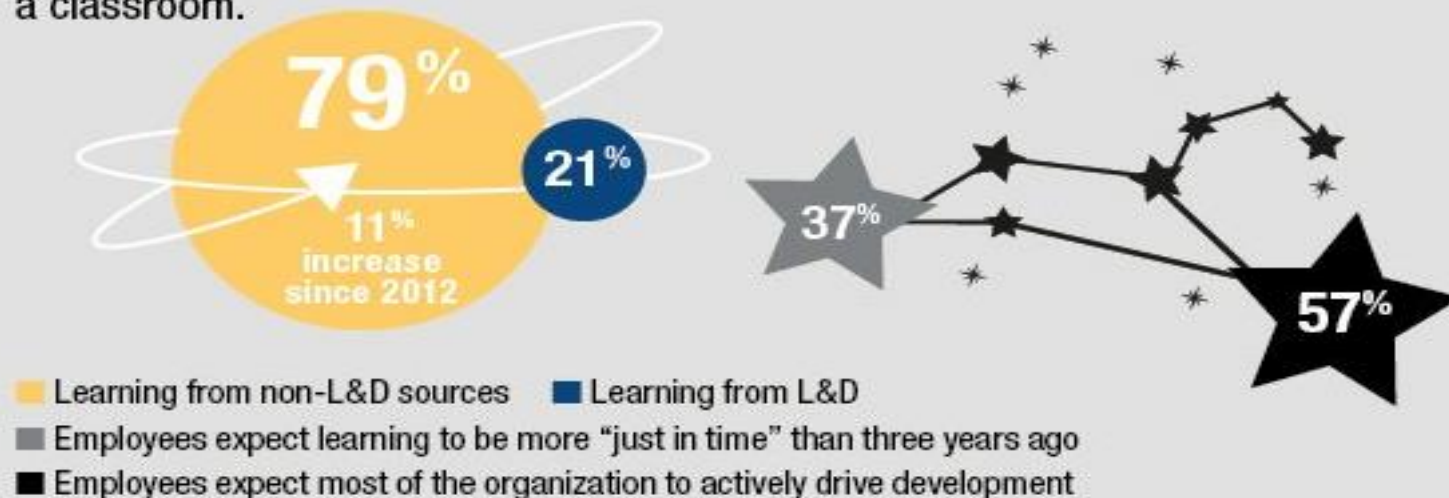
- یادگیرنده به عنوان جستجوکننده دانش در نظر گرفته می شود که بطور مداوم نیازهایش تغییر و چارچوب زمانی آن نیز تغییر می کند.
- خدمات آنلاین و آفلاین، دسترسی بیشتری را به منابع اطلاعاتی یادگیری و عملکردی امکانپذیر می سازد.
- یادگیری در محیط کار و در زمانی که نیاز هست، ضرورت می یابد.

مطالعات نشان می دهد که آموزش تنها بخشی از فعالیت های شرکت هاست و در این شرکت های موفق جهان فعالیت های گسترده در دستور کار است.



پژوهش ها و مطالعات نشان می دهد که از دید خود کارکنان نیز بخش عمده ای از یادگیری های بیرون از کلاس درس اتفاق می افتد. در یک مطالعه جدید (۲۰۱۵) نشان داده شده است که تنها ۲۱ درصد افراد بر این باورند که یادگیری های داخل کلاسی است و ۷۹ درصد خارج از کلاس.

Only 21 percent of employees expect most of their learning to happen in a classroom.



این شکل نشان می دهد:

۱- ۵۷ درصد کارکنان انتظار دارند که نسبت به گذشته انتظار دارند تا بتوانند درست در لحظه ای که نیاز دارند یاد بگیرند.

۲- ۳۷ درصد بر این باورند که سازمانها بطور فعال فرایند رشد و یادگیری آنها را مدیریت می کنند.

۳- ۲۱ درصد کارکنان معتقدند که بیشتر یادگیری ها در سر کلاس درس اتفاق می افتد. با توجه به رشد روز افزون نسل و توسعه رسانه های اجتماعی این اعداد و ارقام عجیب نیست.

۴- شکل زیر نشان می دهد که در سازمانها و حدودا 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)

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



مدت زمان آموزش سالیانه زیاد باشد یا کم؟

□ در مقابل گروهی که به حجم آموزش ها و مدت زمان حضور زیاد در کلاس های آموزشی اهمیت می دهند (گروه A) گروه دیگری به کوچک سازی (Miniaturized) آموزش توجه می کنند. مساله این نیست که یادگیری ها باید انفرادی و بومی سازی شده باشند بلکه به دنبال برنامه های کوچک، انعطاف پذیر و بیشتر از همه مفید و سودمند باشند.

□ اینکه نیروهای انسانی خود را برای شرکت در دوره ها بفرستیم، با نیازهای ما در حوزه استراتژی های منابع انسانی که مستلزم حضور افراد در محیط کار است، هماهنگی ندارد. امروزه با ظهور فناوری های جدید که باعث فراهم کردن فرهنگ های یادگیری سریع و ارزان می شود. بسیاری از مدیران درصد فراهم کردن یادگیری برای ۲۴/۷/۳۶۵ هستند و نه دوره های بلند مدت که فرد از محیط کار جدا میشود.

براساس گزارش ها سرانه زمان آموزش در حال کاهش است. این روند برای سازمانهای بزرگ به میزان ۳۴ ساعت آموزش (یعنی حدود ۴.۵ روز) و برای سازمانهای متوسط ۲۷ ساعت آموزش در سال است. این بیان بدان معناست که سازمان ها بتدریج دقت و انرژی خود را صرف روش های دیگری غیر از آموزش برای توسعه و یادگیری افراد می نمایند.

هزینه هر ساعت آموزش حدودا ۷۴ تا ۸۴ دلار محاسبه شده است.

نیروها و مدیران آنها به پاسخ ها، راهنمایی ها و حمایت ها در لحظه ای که به آن نیاز دارند، دسترسی داشته باشند تا حضور یا چند روز یا هفته در یک دوره یا برنامه آموزشی خاص، یادگیری های کوچک که کاملا حول محور مساله یا سوال آنهاست.

متحرک شدن آموزش ها (Mobilized)

مدیران صف بدنبال آموزش و توسعه ای هستند که اطلاعات و حمایت ها را در حین انجام کار روزانه و در کجا ارائه دهند به این دلیل است که ما وسایل متحرک را مورد توجه قرار می دهیم نظیر تلفن ها، تبلت ها. برای مثال در یکی از شرکت های فروش، مدیران مالی هر شب زمانی را برای ورزش براساس برنامه زمانبندی شده اختصاص می دهند و در این حین از هندزفری استفاده می کنند.

مدیر آموزشی از این فرصت استفاده کرده و در قالب قطعه های موسیقی اختصاص یافته، مواردی بسیار کوتاه از نکات مهم آموزش را به آنان انتقال می دهد.



مسئولیت آموزش و بهسازی کارکنان با چه کسی است؟

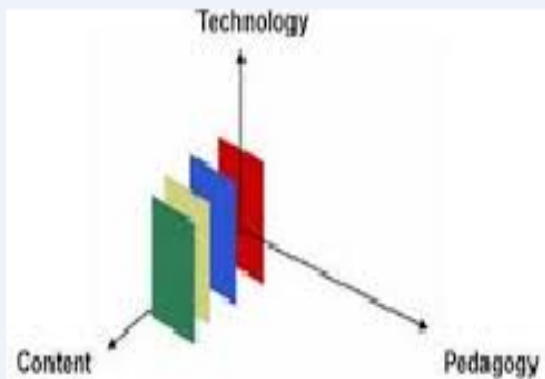
پاسخ به این پرسش نیز واکنش های مختلفی به همراه دارد. در نگاه سنت گرایان، آموزش و بهسازی منابع انسانی وظیفه کارشناسان و مدیران آموزش و بهسازی سازمان است. دلیل این امر نیز آن است که:

- فرایند آموزش و بهسازی فرایندی تخصص محور است و باید کارشناسان آن را تدوین کنند.
- آنها بر این باورند که این آنها هستند که می دانند چه چیزی برای کارکنانشان مناسبتر است.
- آنها بر این باورند که تنها دارا بودن دانش و درک و فهم از پدافگوژی و مهارت های طراحی آموزشی کافی است
- نمی خواهند قبول کنند که بسیاری از افراد از نشستن در کلاس های درس با ردیفی از صندلی ها و یا مطالعات دروس یادگیری الکترونیکی در دسکتاپ و کامپیوتر خود خسته شده اند
- و نیز درک نمی کنند که بسیاری از افراد برای سامان دادن و بهبود عملکرد خود حاضرند در خصوص یادگیری و توسعه کار کنند تا اینکه مجبور باشند برنامه های آموزشی را طی نمایند.

- در عوض برخی دیگر بر این باورند که مسئولیت یادگیری و توسعه، وظیفه همه افراد در سازمان است و نه فقط دپارتمان آموزش و یادگیری سازمانی.
- درست است که آموزش نوش داروی تمام مشکلات نیست اما می تواند بر حل و فصل بسیاری از مشکلات اثر بگذارد. با اینهمه اگر اقدام با حمایت خود افراد، مدیران آنها که افراد را به آموزش و یادگیری گسیل می دانند و نیز سیاست های سازمان صورت نپذیرید، یادگیری برآستی اتفاق نخواهد افتاد.
- مدیرانی که قبل، حین و پس از برگزاری برنامه های یادگیری کارکنان در این فرایند مشارکت می کنند به گواه پژوهش ها، بهره بیشتری از نتایج در محیط کار می برند.
- آنها به افراد کمک می کنند تا مسئولیت یادگیری و توسعه شخصی خود را بپذیرند به نحوی که بتوانند بطور مداوم رشد کند و مبدل به یک نیروی کار ارزشمند در سازمان شوند.
- آنها از تیم ها هنگامی که با هم در قالب محیط های اجتماعی کار می کنند، حمایت می کنند تا از این طریق به اشتراک گذاری اطلاعات و تجربیات گروهی جریان یابد و یادگیری تیمی بهبود یابد.

تکنولوژی یا تکنوگوزی: Technology vs Technogogy

گروه A



۱- آنها بر آموزش کلاسی و یادگیری الکترونیکی به عنوان تنها راه انتقال دانش به اذهان یادگیرندگان تاکید دارند. این افراد در تدوین محتوا، استفاده از ابزارهای یادگیری الکترونیکی و مدیریت کردن آن در محیط LMS تخصص دارند و استادند.

۲- آنها ایده های جدید را با فعالیت های قدیمی هماهنگ می کنند. در دستان آنها یادگیری رسمی تبدیل به آموزش غیررسمی شده می گردد، یادگیری اجتماعی به عنوان افزودن رسانه های اجتماعی به دروس موجود و به عنوان الگوی آموزشی در نظر گرفته می شود (مثلا آنها مربیگری و یادگیری تجربی را به برنامه های آموزشی سازماندهی شده اضافه می کنند) تا تاکید بر یک الگوی عمومی برای یادگیری در محیط کار.



گروه B

۱- آنها خلق و تدوین محتوای پرهزینه و پیشرفته یادگیری الکترونیکی را رد می کنند و آن را در قالب منابع جدید، انعطاف پذیر و کوتاه مدت سازماندهی می کنند تا افراد هر وقت که به آن نیاز داشته باشند، بدان دسترسی پیدا کنند. آنها همچنین محتوای اجتماعی (یا محتوایی که خود کارکنان تولید کرده باشند) خصوصا ویدیوهای اجتماعی را تشویق می کنند زیرا کارکنان خودشان بهتر می دانند که چه چیزی بدرشان می خورد.

۲- آنها بتدریج از LMS ها فاصله می گیرند (و شاید فقط در خصوص برخی از دوره های عادی و روتین آن را اجرا می کنند) زیرا این روش نمی تواند به آنها کمک کند تا بفهمند که آیا تنها شاخص معتبر در موفقیت آموزشی و یادگیری یعنی عملکرد به چه میزان تغییر کرده است.

۳- آنها به سوی جهان برخاسته از عملکرد حرکت می کنند که افراد کمک کنند تا راه حل های خود را برای حل مسائل بیابند. راه حلی که واقعا به آن نیاز دارند، برایش ارزش قائلند و به آنها کمک می کند.

استانداردسازی در مقابل استاندارد شکنی

در مقابل گروه A که علاقه مند به فرایندسازی کردن، فلوچارتینگ و استفاده از آیین نامه و دستورالعمل ها و شیوه نامه در آموزش رسمی، قانونمند بودن و استاندارد سازی آموزش تاکید فراوان میکند.

□ آنها از تصویر بزرگ غفلت می کنند- این حقیقت که یادگیری چیزی بیشتر از دروس است و مستلزم اکتساب مداوم دانش و مهارت های جدید به عنوان بخشی از کار روزمره است.

□ آنها اهمیت عقل جمعی را رد می کنند و بر یان باورند جنبه اجتماعی چیزی است که باید بجای تشویق شدن، کنترل شود. زیرا اینها به کارکنان برای اشتراک گذاری آنچه می دانند، اعتماد ندارند و بر این باورند که باید فرایند تعامل اجتماعی را به دقت و با کیفیت بالا کنترل نمایند. در حالیکه به اشتراک گذاری تجربیات دقیقا همان چیزی است که افراد در تیم های خود از زمان بسیار قدیم انجام می دادند و از این طریق بسیاری از چیزها را از هم در طی کار می آموختند.

□ آنها تشخیص نمی دهند که جهان تغییر کرده است و یادگیری محیط کار دیگری تنها سازماندهی و مدیریت (الکترونیکی) آموزشی از بالا به پایین نیست بلکه درک این نکته است اساسی است که یادگیرندگان و مهارت های و دانش جدید را از طریق روش های مختلف که تعمد، خودشان آن روش ها را سازماندهی و مدیریت می کنند، کسب می نمایند.

□ در مقابل روندها نشان می دهند که اگرچه سازمانهای بسیار کمی با روش یادگیری غیررسمی حرکت می کنند اما این روند بتدریج از طریق رسانه های اجتماعی و webs در حال گسترش است.

اگرچه گزارش سال ۲۰۱۶ از وضعیت آموزش و بهسازی جهان توسط ATD نشان می دهد که هنوز بیش از ۷۰ درصد آموزش ها توسط مدرس یا مربی در کلاس درس ارائه می شود اما شواهد نشان می دهد که ما در حال دور شدن از کلاس درس و حرکت بیشتر به سوی استفاده از شبکه ها، جوامع محلی و گفتگوهای آنلاین هستیم.



در مقابل گروه B بر این باور است که آینده آموزش و بهسازی مربوط به «Connecting people» است.

□ فناوری های ارتباطی و مشارکتی به افراد در آینده این امکان را می دهد تا درباره مسائل مورد علاقه و آنچه که به کار و حرفه شان مربوط می شود، با یکدیگر در تماس باشند. این فناوری ها مردم را بیشتر به یکدیگر مرتبط و متصل می کند و موجب سینرژی بیشتر در مواجهه با مسائل می شود. مثلا اگر کسی یک سوال در یک سایت مطرح کند در عرض چند ساعت پاسخ های مختلفی از سوی افراد به آن داده می شود. افراد به سادگی با همکاران خود در سایر نقاط جهان ارتباط برقرار می کنند و از افراد برجسته در رشته خود مطالب و تجربیات بسیاری را می آموزند.

□ فناوری ها یا یادگیری های غیر رسمی و فرصت های یادگیری سروقت را افزایش می دهند. از این رو رسانه های اجتماعی هر چه بیشتر در آموزش و بهسازی منابع انسانی تلفیق شوند، تاسیس و بکارگیری جوامع یادگیری آنلاین «online learning communities» که به آنها فرصت یادگیری ۲۴.۷ را می دهد.

□ مصرف کننده سازی یادگیری در شرکت ها

شرایط جدید به گونه ای است که بسیاری از افراد از نظام مدیریت آموزشی قدیمی و پیچیده به سوی ابزارهای ساده تر و در دسترس تر حرکت می کنند.

. در حالیکه برنامه های جدید از شعار «Right learning for the right team at the right time» پیروی می کنند.



اینکار نه شبیه عملکرد شرکت های سنتی بلکه نظیر خرید کتاب مورد علاقه و یا گوش کردن موسیقی در شبکه های موسیقی spotify و pandora است و می تواند کاملاً براساس نیازهای شما باشد. و هر چقدر که جلوتر می رویم، هوشمندتر و منعطف تر می شوند.

این شکل از یادگیری، روشی است که ضرورت ندارد یادگیرنده بینوا هفت ساعت بر روی صندلی کلاسی بنشیند و در عوض تجربه خود را با آنچه می بیند، هماهنگ می کند.

ساختار شکنی ^{ASTD} و تبدیل شدن به ^{ATD}

مخاطبان آموزش چه کسانی هستند؟

در مقابل گروه A که معتقدند مخاطبان اصلی آموزش کارکنان و بعد مدیران هستند، گروه دیگری مخاطبان مشتمل بر طیف گسترده ای از افراد درون و برون سازمانی می دانند. داده ها نشان می دهد:

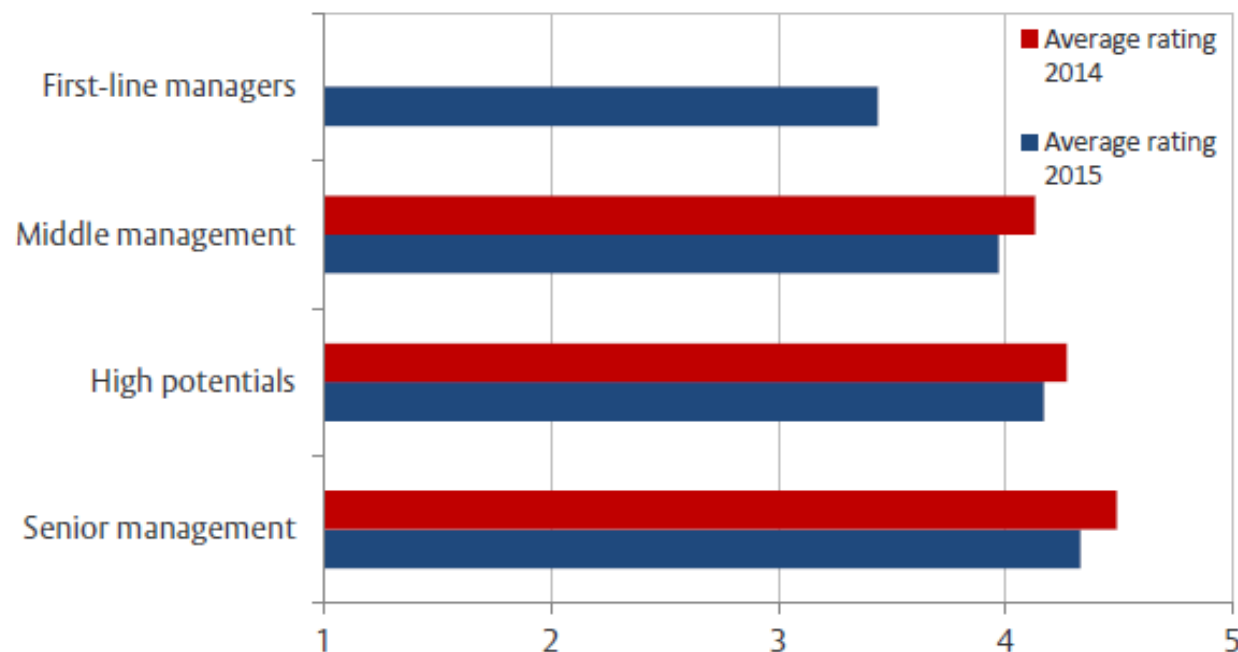
۱- اولویت های بر حسب گروه های مختلف تغییر کرده و مشتری به اندازه کارکنان و یادگیری و آموزش و مهم است.

❑ 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

۲- اولویت اصلی با مدیریت و استعدادها است.

Likelihood of inclusion in 2015 development plans by staff group



۳- در یک مطالعه نشان داده شده است که توسعه رهبری در سازمان مهمترین دغدغه سازمانها در طی چند سال آینده است.



انجمن ملی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران



مجمع فنی تهران
www.mft.info

Organisation challenges in the next 3 years



۴- در مطالعات اخیر، مدیریت افراد باهوش جای خود را به اولویت توسعه مدیران عالی داده است. زیرا آنها هستند که در موفقیت و هدایت سازمان نقش دارند. افراد با استعداد نیز در اولویت دوم هستند زیرا آنها، مدیران و رهبران آینده سازمان را تشکیل می دهند.

Figure 3

What 'keeps you awake at night'? The top organisational challenges identified by HR leaders in comparison with non-HR leaders' views (%)



(CIPD, 2016)



انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران



سومین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه های انسانی

3rd National Conference Of Training & Human Capital Development

تنوع در آموزش و یادگیری یا یک نوع و اندازه از آموزش برای همه

Diversity or one size fits for all □

□ در پاسخ به این امر که آیا آموزش و یادگیری باید فقط به یک اندازه و یک شکل برای همه ارائه شود یا اینکه باید از فنون، روش ها و طرق مختلف یادگیری برای افراد مختلف بهره گرفته شود. سنت گرایان بنابر آنچه که تاکنون دیده ایم، برنامه هایی را برای افراد مختلف با توجه به میانگین ها و سطح متوسط از توانایی، علاقه و ... طراحی می کنند.

□ در مقابل این گروه، افرادی هستند که تلاش دارند از همه امکانات برای انطباق نحوه و روش یادگیری، خصوصیات فردی، اهداف و شرایط استفاده کنند. از دیدگاه آنان مشکل اصلی آموزش آن است که هر فرد، یک نوع انسان است که با روش های متفاوت، با سرعت مختلف و توانمندی های گوناگون یاد می گیرد.

□ گروه A، برنامه آموزشی مناسب برای همه یا Free size را مطرح می کند که برای همه سنین، شرایط، تجربیات و ... مناسب است. تجربه نشان داده است که اینگونه آموزش هادر عمل توفیق چندانی نداشته اند در عوض باید با استفاده از فناوری های جدید، آموزش را متنوع و مناسب کرد.

فناوری های جدید در حوزه ارائه آموزش

۱- هزینه فناوری های جدید کاهش خواهد یافت و در نتیجه هزینه های آموزشی نیز کاسته خواهد شد.

۲- فناوری ها اجازه می دهند تا مجریان جنبه های مطلوب مختلفی را برای محیط یادگیری در آموزش لحاظ نمایند.

۳- فناوری ها اجازه می دهند تا آموزش های غیرمتمرکز، پیش بینی نشده و در عین حال بصورت به روز و موثر ارائه شوند.

۴- آموزش و دپارتمان های آموزش بیشتر بدنبال «مدیریت دانش» و «هماهنگ کردن یادگیری سازمانی» خواهند بود.

رشد شتابان مدیریت یادگیری مجازی

بر مبنای یک طرح پژوهشی انجام شده در خصوص گسترش یا بازار نظام های مدیریت یادگیری مجازی (VLMS) در طی سال های ۲۰۱۵-۲۰۱۸ نشان می دهد که آمار رشد بازار ذیربط به میزان ۷.۹ میلیارد دلار مالی خواهد داشت. بر مبنای این مطالعه VLMS نقش بسیار کلیدی در تدارک فرصت برای توزیع آن بین یادگیرندگان ایفا خواهد کرد. رشد این نظام، سالیانه ۲۵ درصد خواهد بود، نحوه استفاده از VLMS نیز چیزی فراتر از پذیرفتن آن در قالب و چارپوب یادگیر و توسعه سنتت خواهد بود.



Worldwide E-Learning
Market by 2016



Annual worldwide
growth rate over the
period 2012-2016

دیجیتال شدن going digital

در چنین هنگامه ای از سازمانها انتظار می رود تدابیر لازم برای اطمینان از انکه زیر سیستم های لازم برای یادگیری دیجیتالی در سازمان فراهم شده سات، اتخاذ نمایند. در این راستا، تدابیر لازم برای استفاده از مولفه های یادگیری دیجیتالی به شرح زیر فراهم شود:

Gamification ☐

Cloud Computing ☐

MOOCs ☐

Face time ☐



انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران



مجمع فنی مهندسان
www.mft.info

Gamification ☐

براساس مطالعات انجام شده، حدود ۲۵ درصد سازمانها از این ابزار برای یادگیری استفاده کرده اند.

چرا Gamification

نسل جدید با بازی های کامپیوتری در دوران کودکی رشد کرده است در آینده این بازی ها جایگزین ابزارهای سرگرمی سنتی مانند فیلم و تلویزیون می شود.
بازی های کامپیوتری در بین جوانان محبوب است.

مزایا

❖ بازی های کامپیوتری عمدتاً جلوتر از جهان واقعی است، مطالعات نشان می دهد که تجارب و مهارت های مورد استفاده در در دنیای گیم راحت تر به جهان واقعی منتقل می شوند

❖ تمرین مشارکت در محیط کار چند ملیتی و جهانی شده

❖ در یک بازی چند نفره فرد باید با چند نفر از چند جای جهان مشارکت کند و این به معنای آشنایی با کار در یک محیط چند ملیتی است

❖ بازی های آن لاین در خط مقدم توسعه فناوری هستند. برای همین از در آن استقبال می شود.

❖ برای مثال Geewa Games در ماه بیش از ۱۰ میلیون مراجعه کننده دارد

مزایا

مزیت بعدی رقابتی بودن آن است. اما این چالش نیز هست چون هر چیزی که رقابتی باشد امکان تقلب هم در آن وجود دارد و دشوار است که همواره در پیدا کردن نقاط ضعف این گیم ها از این نسل جلوتر باشید.

تناسب با روحیات نسل جدید :

- ❖ نسل جدید با فناوری راحت تر کار می کند.
- ❖ بواسطه کار با گیم عادت کرده اند که برای هر گامی که در محیط کار بر دارند بازخورد و پاداش دریافت کنند.
- ❖ هر چیزی که شبیه بازی باشد بیشتر آنها را بر می انگیزد.
- ❖ از اینرو مبدل به یک ابزار آموزشی گردیده، باعث می شود تا افراد بوسیله تکنولوژی بیشتر درگیر شده، کار کسالت بار را بصورت لذت بخش تری انجام دهند

تفریح و سرگرمی اساسا مبتنی بر فرایند یادگیری است چه بازی باشد چه جدی.

همان عواملی که یک بازی را تبدیل به یک فعالیت با جاذبه می کند، همان عوامل در محیط یادگیری سازمانی نیز می تواند موثر باشد.

کارکنان جوانتر در گیم ها یاد گرفته اند که بطور مداوم یاد بگیرند برای رسیدن به هر مرحله، باید مهارت های جدیدی بدست آورند، بطور همزمان بر چند وظیفه تمرکز کنند و در عین حال آنچه در مرحله بعد اتفاق خواهد افتاد بیندیشند

Gamification مستلزم استفاده از این استعاره ها و مفاهیم در کنار آموزش است ، نظیر **Second life**

از اینرو مبدل به یک ابزار آموزشی گردیده، باعث می شود تا افراد بوسیله تکنولوژی بیشتر درگیر شده، کار کسالت بار را بصورت لذت بخش تری انجام دهند.

MOOCs

MASSIVE OPEN ONLINE COURSES

ظهور دو پدیده جدید :

۱- ورود آموزش و بهسازی و آموزش عالی به عرصه سازمان تجارت جهانی WTO

۲- ظهور MOOCs در فضای مجازی
منظور دوره های آموزشی مجانی آنلاین است که توسط دانشگاهها و موسسات برجسته ارائه می شوند

ویژگی ها

❖ مجانی بودن

❖ شمول بالا

❖ دارا بودن زمان آغاز و پایان برای هر درس

❖ مشتمل بر مجموعه ای از ویدئو های آموزشی، سخنرانی ها و کارگاهها

❖ دارا بودن تمرین ها و آزمون ها

❖ نوعی فورיום آن لاین برای ارتباط بین شرکت کنندگان دردرس

❖ استفاده از یادگیری مستقل

❖ انعطاف پذیری و امکان اینکه فرد با سرعت و روشی که راحت تر است یاد بگیرد

گسترده‌گی

بیشتر در شرکت ها و دانشگاههای ایالات متحده امریکا در حال توسعه است.

که مقر آن در سان فرنیسکو است از Coursera برای مثال است که با همکاری دانشگاههای استنفورد MOOCs پیشگامان و براون و نیز دانشگاههای استرالیا و خاورمیانه فعالیت می کند است که با همکاری دانشگاههای EDX نمونه دیگر دوره های دروس مجانی را برای افراد در سراسر جهان MIT هاروارد و ارائه می نمایند

در اروپا دانشگاههای ادینبورگ، دانشگاه لفونا آلمان، دانشگاه باز انگلستان این دروس را ارائه می کنند.

نقاط ضعف و مخاطرات

- ❑ میزان درگیری یادگیرندگان با درس کافی نیست
- ❑ فقدان مشارکت حضوری و در نتیجه فقدان مشارکت فعال در برقراری ارتباط مانع کمک به تکمیل نهایی درس و حصول به هدفها می شود.
- ❑ افت تحصیلی و ریزش افراد بوسیله دشواری درس، عدم علاقه به درس، تفاوت برنامه درسی مورد انتظار با آنچه ارائه می شود و...
- ❑ تردید در باره اصالت یادگیرنده
- ❑ استعمارگری شرکت ها در زمینه ارائه محتوای مورد نظرشان
- ❑ ارائه محتوای بی کیفیت

□ SPOCs بجای MOOCs:

پژوهش ها نشان می دهد علیرغم استقبال فراوان از MOOCs، نرخ ریزش ثبت نام کننده ها در آنها بسیار زیاد است. این امر عمدتاً بواسطه فقدان شخصی سازی آموزش ها، فقدان صلاحیت و اینکه افراد سرشان شلوغ است. اخیراً SPOCs (Small Private Online Course) جایگزین MOOCs به عنوان جایگزین مطرح شده سات تا مشکلات MOOCs ها را برطرف کند.

ایده اصلی SPOCs این است که از رویکردهای یادگیری ترکیبی که مشتمل بر کلاس های درس تعاملی، گروه کوچکی از یادگیرندگان است، استفاده می شود. در این روش اول یادگیرندگان یک ویدیو سخنرانی را گوش می کنند و یا درگیر یک فعالیت یادگیری آنلاین می شوند و سپس از وقت کلاس برای پاسخ به پرسش ها و تعامل یادگیرندگان استفاده می کنند.

Cloud Computing and Micro Learning

رایانش ابری و یادگیری خرد





Face time

اگرچه عصر دیجیتال، کتابخانه های جهانی را در دسترس قرار داده است، بیاد توجه داشت که یادگیرنده باید توام با «تجربه انسانی» هم باشد. محققان بر این باورند که به موازات اینکه سازمانها بیشتر جهانی می شوند، باید تلاش شود تا نیروها برای یادگیری و اشتراک دانش بیشتر یکدیگر را ملاقات نمایند.

اقداماتی نظیر تاسیس و راه اندازی «دانشگاه های سازمانی» این امکان را فراهم می کند تا افراد علائه بر حضور در فضای مجازی، در کلاس ها و برنامه ها نیز یکدیگر را بطور حضوری ملاقات نمایند. رسانه های اجتماعی به شاتراک گذاری تجربیات مشترک را تحمیل می کنند. خلق «فرهنگ یادگیری» مهمترین سرمایه گذاری است که یک شرکت می تواند انجام دهد.

(Technology, Entertainment and design) TED Talk ☐

که در آن عقاید، دیدگاه ها، کنفرانس ها و ... منتشر می شود، کنفرانس های مختلف در آن آرشیو می شود.

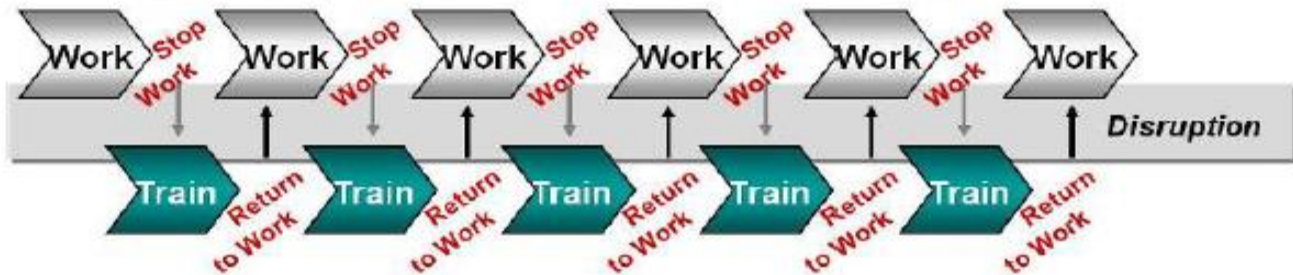
Google - isation ☐

انتقال آموزشی به محیط کار در آموزش بیشتر است یا یادگیری؟

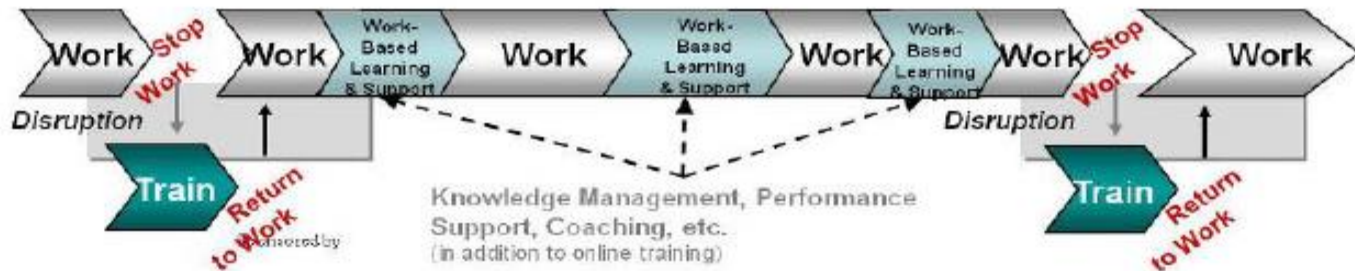
مطالعات گسترده نشان می دهد که تنها ۱۰ درصد از آموخته های حاصل از دوره ها به محیط کار منتقل می شود. چقدر تا حالا این عبارت را شنیده اید:

«از ما خواسته اند نشان دهیم که آنچه را در کلاس تدریس می شود، واقعا بطور موثر در محیط کار مورد استفاده قرار گیرد»

Weak alignment of work and learning



Greater alignment of work and learning



- در حالیکه مطالعات اخیر در خصوص میزان انتقال فعالیت های یادگیری به محیط کار در یک دوره ده ساله بطور میانگین ۶۲ درصد برآورده شده است (ATD, 2015).

- گروه B این افراد به مدیران کمک می کنند تا به کارکنان خود در صحنه عمل کمک کنند و موفقیت ابتکارات و اقدامات خود را بر عملکرد شغلی خود ببینند.

چگونه می توان به گروه سنت گرایان کمک کرد تا تبدیل MWL شوند؟

اینکه بیشتر بنشینیم و به آنها بگوییم که بیدار شوید! کافی نیست. باید به آنها کمک کرد تا دنیای جدید یادگیری را برای خودشان تجربه کنند. در چنین حالتی آنها در وضعیتی قرار می گیرند که به سازمانشان کمک کنند تا به سمت جلو و پیشرفت حرکت کنند.