

آینده آموزش و بهسازی منابع انسانی (سناریوهای محتمل)

دکتر کورش فتحی و اجارگاه

سناریوهای آینده آموزش و بهسازی منابع انسانی

- آموزش و بهسازی "ملکه" است:
- در این سناریو، اثرات آموزشی کاملاً برای سازمانها آشکار و روشن است. رفاه (افراد) نیز برای سازمانها بسیار مهم است و یادگیری و آموزش نیز برای کل زندگی افراد در نظر است و نه منتظر دنیای کار

- **Training and development is queen**

سناریوهای آینده آموزش و بهسازی منابع انسانی

- ضرورت سازمانی :

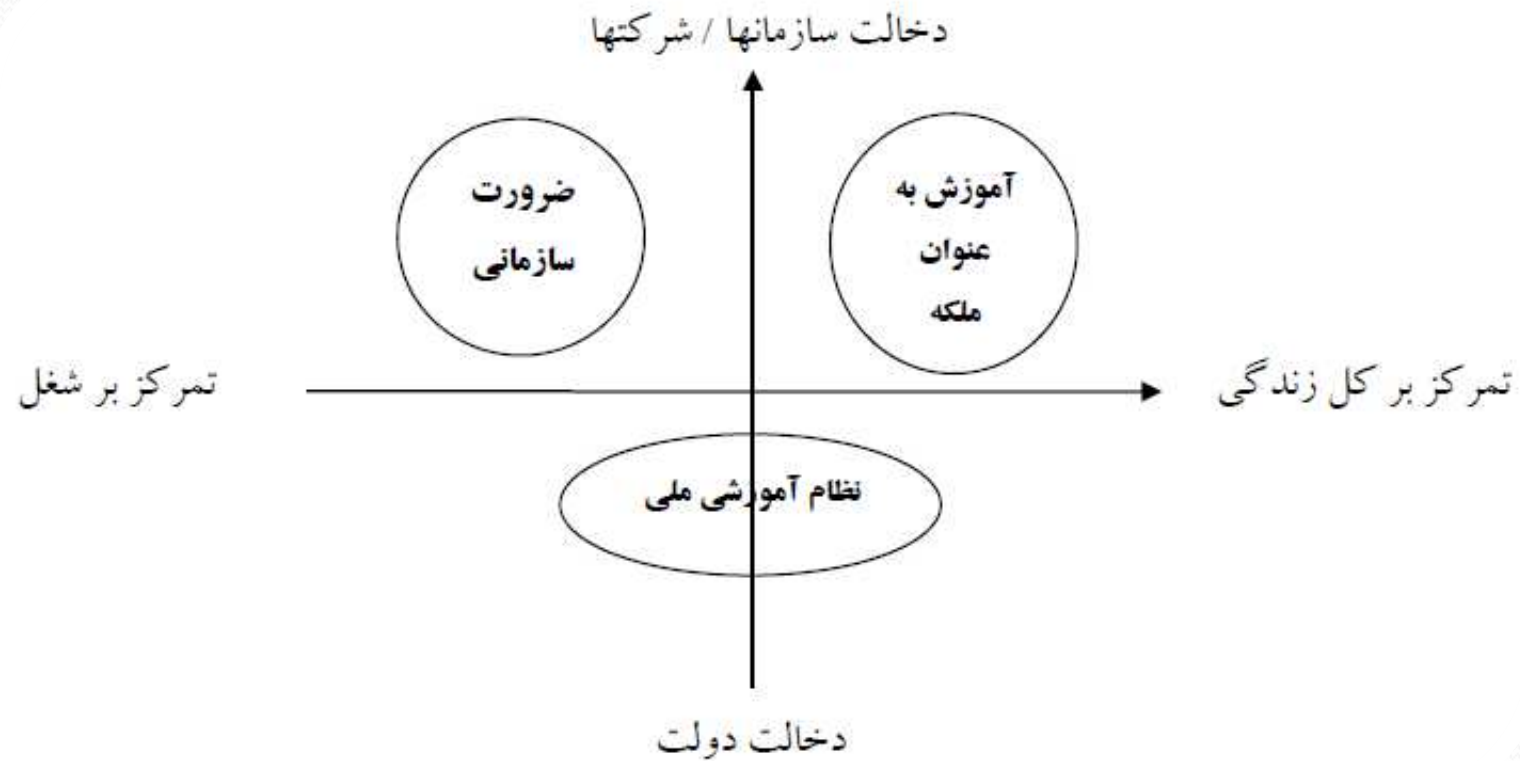
- مسائل اقتصادی بسیار جدی و رقابت بسیار فشرده است و آموزش نیز کاملاً متمرکز بر مسائل فوری محیط کار است و به عنوان هزینه ای مد نظر قرار می گیرد که باید تأمین شود.

- **Organizational necessity**

سناریوهای آینده آموزش و بهسازی منابع انسانی

- آموزش و یادگیری ملی :
- دولت به آموزش اهتمام می ورزد و سعی در هدایت و جهت دهی آن دارد، سازمانها و شرکتهای چندان تمایلی بر سرمایه گذاری در آموزش ندارند.

- National training learning



: تصویر فوق برای ساده کردن موضوع این سناریوها را در قالب یک شکل با دو محور نشان می دهد که در آن

- در یک محور کنترل آموزشی در دستای دولت درمقابل کنترل سازمانها برآموزش قرار دارد.
- در محور دیگر، آموزش متمرکز بر شغل در مقابل آموزش متمرکز بر کل زندگی مدنظر است.

سناریوی اول: آموزش و بهسازی به عنوان ملکه:

- در این سناریو، آموزش و بهسازی به عنوان عامل اساسی در موفقیت سازمانها و توسعه و پرورش افراد است. فعالیت های آموزش و بهسازی تنها به عنوان یک درمان و راه حل نقاط ضعف افراد در محیط کار نیست بلکه به عنوان عامل اساسی و مدام در رشد و بهسازی افراد و توانمندیهای آنها است. از آنجا که اثرات آموزش بر عملکرد سازمانی بطور واضح نشان داده شده است، دیگر این امر یک مسأله جدی نیست که آموزش باعث سود و نرخ بازده می شود یا خیر بلکه مسأله این است که چگونه باید نرخ بازده سرمایه گذاری در آموزش را افزایش داد.

سناریوی اول: آموزش و بهسازی به عنوان ملکه:

- از آنجا که در آینده دوران و مبنای ارزش نیروی کار فرق خواهد کرد، سازمانها تلاش بیشتری برای درک رفتارهای گروههای مختلف کارکنان بعمل می آورند و از طریق طبقه بندی و دسته بندی کارکنان و تحلیل نیازهای آنان **برنامه های ویژه ای را برای رشد و بهسازی فرد آنها طراحی و اجرا خواهند کرد.** حتی بسیاری از افراد در هنگام استخدام شدن در سازمانها به این نکته توجه می کنند که کدام سازمان فرصت های آموزش و بهسازی بهتری را برای رشد و پیشرفت آنها ارائه می کنند. افراد خود - اشتغال و دارندگان مشاغل کوچک اهمیت و نقش آموزش را درک کرده و سرمایه گذاری قابل توجهی در برنامه ها و طرح های رشد کارکنان خود می نمایند.

سناریوی اول: آموزش و بهسازی به عنوان ملکه:

- آموزش ها دیگر تنها متمرکز بر انجام بهتر وظایف حرفه ای نیست بلکه دارای اهداف وسیع تری در زمینه کمک به افراد در شکوفایی توانمندیهای آنها، شادمانی در زندگی و نیز تأثیر گذاری بیشتر در سازمان و اجتماع خواهد بود. سازمانها با درک اهمیت و ضرورت در اختیار داشتن بهترین نیروها و تربیت و بهسازی بیشتر آنها، سرمایه گذاری جدی در زندگی افراد می نمایند و حتی برای افراد بسیار مستعد و توانمند خود نیز ممکن است. رویکردی مهرورزانه و معطوف به تامین امکاناتی چون منازل سازمانی بسیار با کیفیت و دیگر خدمات اتخاذ نمایند تا افراد را تشویق کنند در سازمان ذیربط باقی بمانند.

سناریوی اول: آموزش و بهسازی به عنوان ملکه:

- آموزش از طریق ترک محل کار برای شرکت در دوره ها اگر چه کاهش پیدامی کند، همچنان وجود خواهد داشت اما درعین حال این امر نیز مدنظر قرارمی گیرد که بهترین یادگیری از طریق تجربیات برنامه ریزی شد و فرصت های برنامه ریزی نشده که در آنها افراد بصورت غیر آگاهانه توانمندیهای خود را توسعه می دهند، صورت می گیرد.
- این یادگیری های بیشتر از طریق فعالیت های آگاهانه ای چون مربی گری^۱، پایش^۲ و یادگیری عملی^۳ صورت می پذیرد. در این شرایط افراد بیشتر از سایر کارکنان که از آنها عملکرد بهتری دارند و به عنوان الگو و مدل آنها هستند، یادگیری می گیرند درعین حال آنها عضو شبکه های اجتماعی^۴ هم در محیط سازمان و هم در خارج از آن می شوند تا از آخرین یافته ها و ایده ها در رابطه با کار خود مطلع شوند.
- توجه بیشتر به بهسازی تا آموزش

سناریوی اول: آموزش و بهسازی به عنوان ملکه:

- به موازات اینکه آموزش از حالت دوره ها و اقدامات برنامه ریزی شده خارج و بیشتر جنبه غیررسمی^۵، اجتماعی^۶ و مداوم^۷ پیدا می کند، مرزهای بین آموزش و بهسازی (IBD) و توسعه سازمانی (OD) کمرنگ می گردند. در قلب و مرکز اصلی موفقیت تجاری و تغییر سازمانی، ضرورت یادگیری و بهسازی کارکنان وجود دارد و این یادگیری نیز در فرایند تغییر و در بطن آن گنجانده می شود و دیگر به عنوان برنامه ها و دروس جداگانه ای که افراد باید در آن شرکت کنند نگریسته نمی شوند. از آنجا که آموزش و بهسازی (توسعه سازمانی) اثرات استراتژیک قابل اثباتی بر عملکرد سازمانها و شرکتهای دارند، کارکرد آموزش و بهسازی در سطوح عالی مورد توجه قرار می گیرد.

سناریو دوم: ضرورت سازمانی

- در این سناریو اگرچه آموزش و بهسازی، مهم تلقی می شود اما درعین حال هزینه از لحاظ مالی و زمانی تلقی می شود. درچنین شرایطی آموزش و بهسازی متمرکز بر آندسته از مهارت ها و دانشی است که برای انجام وظایف شغلی و حرفه ای ضروری هستند. شکاف ها شناسایی می شوند و برنامه ها و اقدامات آموزشی کم هزینه برای پر کردن خلاءها طراحی و اجرا می شوند. بازخوردهای فوری درخصوص نتایج حاصل از صرف هزینه باید به افراد یا واحدهای تأمین کننده مبالغ مالی ارائه شود. این بازخوردها باید بصورت تأثیرات قابل مشاهده در عملکرد افراد و شرکت یا سازمان باشد.

سناریو دوم: ضرورت سازمانی

- تمرکز اصلی در حقیقت بر دو عنصر کلیدی و اساسی هزینه عینی **زمان و پول** است. چگونه می توان با حداقل زمان و کمترین هزینه، بهسازی را متحقق کرد؟ این امر سبب می شود تا افراد به شیوه های جدید ارائه آموزشی که زمان بر نیستند سوق پیدا کنند. آموزش و یادگیری به موقع و بهنگام بخشی از حیات حرفه ای افراد می شود زیرا سیستم های هوشمند در می یابند که افراد در چه زمانی فرصت یادگیری را دارند و در خصوص آنچه که افراد انجام می دهند بازخوردهای مناسب و پیشنهادات لازم برای اصلاح را ارائه می دهند.

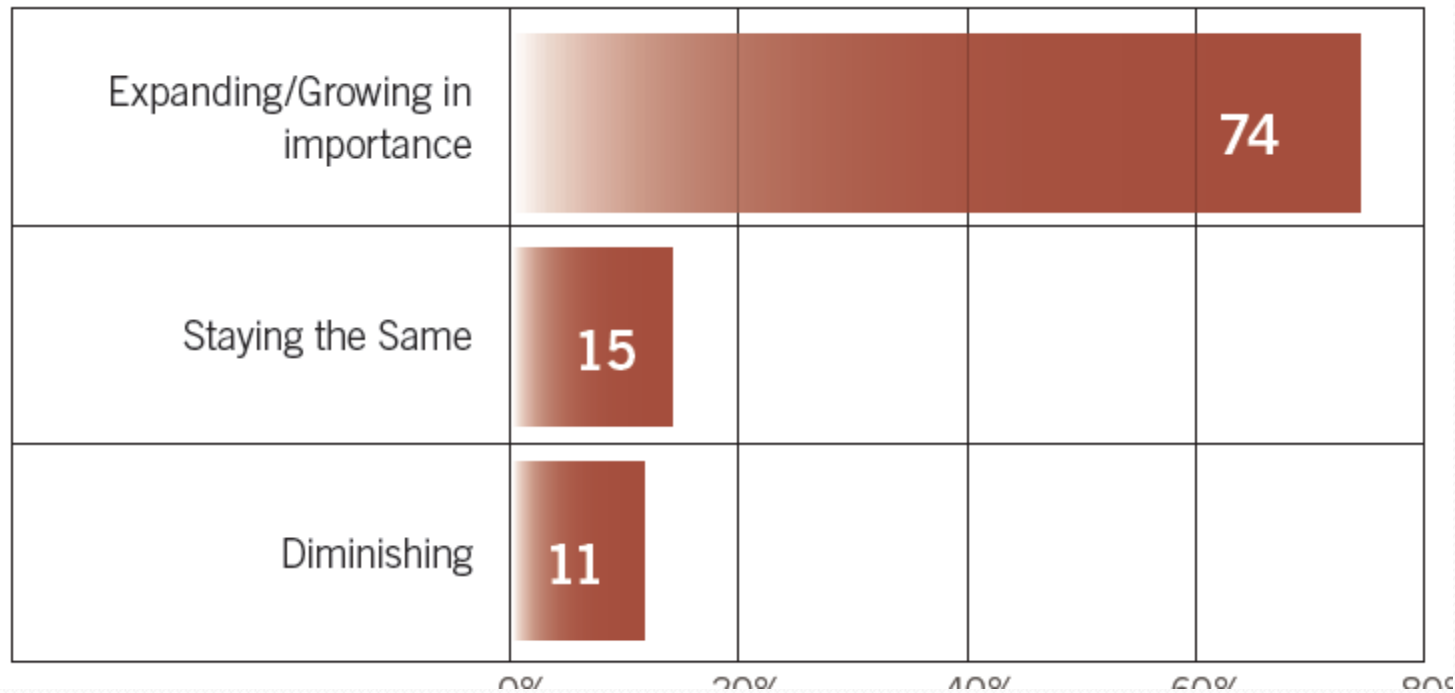
سناریو دوم: ضرورت سازمانی

- از آنجا که نیاز به آموزش و بهسازی مورد تأیید و تأکید است، آموزش ویژه ای

As a result of this shift, training and developing talent is seen as a more crucial responsibility. Courses are offered across a range of key audiences to ensure that the right skills and content offerings are mapped to the correct population.

High potentials were viewed as the group with a growing training priority within companies. There was also a heavy emphasis on offering training for managers and those leading teams and business units.

	Importance/Rank
High Potentials	1
Managers	2
New Employees	3
Executives	4
General Employee Population	4



The predominant view of L&D being ‘standard practice’ is changing. A full 74% of respondents see the influence of L&D expanding in the coming years. As a function, L&D will not just be “offering courses” and “managing development as best we can” but instead will play a greater role in generating value for the company

سناریوی سوم: آموزشی و رفاه ملی

- با توجه به رشد توسعه اقتصادی کشورهای مختلف جهان حتی کشورهای منطقه BRIC (شامل برزیل، روسیه، هند و چین) و تاثیر بالقوه این تحولات بر سایر کشورهای غربی، سبب شده است تا برای رقابت با این اقتصادهای در حال ظهور، دولت ها توسعه و بهسازی مهارت های نیروی انسانی را در قلب استراتژی های خود قرار دهند. در نتیجه این رقابت های فراینده در سطح بین المللی بسیاری از سازمانها بصورت روز افزون به صورت پیمانکاری - عمل می کنند به این معنا که افراد را فقط در هنگامی که به آنها احتیاج دارند و در قالب دوره های زمانی چند ماهه و یا حتی چند روز یا ساعت استخدام می کنند. آنها بدنبال بکارگیری افرادی هستند که مهارت های لازم را دارا هستند و با شرایط کاری موجود هماهنگی دارند.

سناریوی سوم: آموزشی و رفاه ملی

- در نتیجه استفاده گسترده از این الگو، استخدام ها بیشتر بصورت خود اشتغالی و استخدام کوتاه مدت خواهد بود که با شکل سنتی استخدام ها هیچ تناسبی ندارد. اگر چه برخی سازمانهای بزرگ همچنان الگوی استخدام سنتی را حفظ می کنند و افراد بسیار زیادی را استخدام می کنند اما بتدریج شرکت های کوچک تر منابع و امکانات مورد نیاز آنها را فراهم کرده و آنها را از بکارگیری نیروهای زیاد فارغ می کنند.

سناریوی سوم: آموزشی و رفاه ملی

- این شکل از استخدام پیمانکاری اگرچه برای برخی خوب بوده و در سطح جهانی مورد استقبال واقع می شود اما برای بسیاری از افراد که خواهان نوعی اتصال و وابستگی به سازمان هستند سخت و غیرقابل هضم خواهد بود. واسطه ها و دلال های استخدامی^۱ و اتحادیه های شغلی^۲ به نیازهای این افراد از طریق فراهم کردن خدمات متنوع حمایتی، شغلی و زندگی پاسخ می دهند. این مکانها جاهایی هستند که افراد از آنها تابعیت کرده و به آنها وفادار هستند.


مفهوم Tours of Duty

□ تعریف:

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 پابندی 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 می‌شوند.

در چنین هنگامه‌ای روابط و قراردادهای سنتی کارگر-کارفرما تغییر یافته شرایط استخدامی افراد بی‌ثبات و در حال تغییر می‌شود. سازمانها به دنبال کاهش هزینه‌ها، کاهش کارکنان و نیازمند مهارت‌ها و توانمندی‌های جدید هستند از این رو کارکنانی متفاوت را استخدام خواهند کرد.

کارکنان به عنوان Free Agent

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 بر بندد 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.

سئوالات

۱. کدام سناریو در سازمان شما محتمل است؟ آیا سناریوی دیگری را محتمل می دانید؟ چرا؟
۲. این سناریو چه آثار و تبعاتی (فرصت ها و تهدید ها) را بدنبال خواهد داشت؟
۳. چه نوآوری هایی با توجه به سناریوی مورد نظر در سازمان شما مطرح خواهند بود؟
۴. چه اقداماتی برای آماده شدن برای مواجهه با این سناریو باید به کار بسته شود؟