

لاش يمكن أن يحل محل التجربة أوراق عمل هـ ي ف يشكل مشروع. يتم توزيع ورقة العمل هذه لأغراض التعليق والمناقشة فقط.

أظهر نائب الرئيس والمدير العام لـ EPD بعد عامين من وفاة بينيت المفاجئة، أنه بينما كان المديرون في القسم يعتقدون أن البرنامج لا يحقق نجاحاً استراتيجياً، التغيير البديلة التدريب في تغيير السلوك الفردي والتنظيم في في وحدة أعمال تابعة لشركة كبيرة، التي دمجت التدريب في استراتيجيتها تغيير تنظيمية ناجحة أكبر. تظهر الأدلة والخبرات الدامغة أن معظم الشركات غير قادرة على تحويل تعلم الموظفين إلى تغييرات في سلوك الأفراد لا تحصل الشركات على العائد الذي يتوقعه من استثمارها في التدريب والتعليم. خلال الاستثمار في التدريب الذي من غير المرجح أن يحقق عائداً جيّداً، فإن كبار المسؤولين التنفيذيين ومتخصصي الموارد البشرية لقد أشركتهم لمدة أسبوع كامل في العديد من المهام الجماعية التي تتطلب العمل الجماعي لتحقيق النجاح وقدمت تعليقات فورية حول السلوك الفردي وفعالية المجموعة. وانتهى البرنامج بخطط لإعادة التعلم إلى المنظمة.

أشارت نتائج المسح قبل وبعد إلى أن المشاركين غيروا مواقفهم وسلوكهم خلال البرنامج. لاش يمكن أن يحل محل التجربة واستثمرت الشركة في برنامج تدريب لتحسين القيادة والفعالية التنظيمية. EPD بقيادة مديرها العام ونائب الرئيس جو من أوائل الذين نفذوا هذا البرنامج. حضر هذا الاجتماع تقريباً كل موظف تقريباً راتباً في القسم. إن التعليم والتدريب بهدف التعلم الفردي والتطوير هو مسعى جدير في حد ذاته. يتوق الأفراد إلى التعلم المعرفة والمهارات التي منشأها ول سوء الحظ غالباً ما يكون ذلك في شركة أخرى. فإن كبار المسؤولين التنفيذيين ومتخصصي الموارد البشرية لديهم مستثمرون، لتحسين الفعالية والأداء الفردي وافترضهم بأن التدريب على القيادة والإدارة سيحسن هذه الأمور هو افتراض خاطئ، كما أوضحنا أعلاه. كبيراً من الفهم حول التأثير العابر للتعليم والتدريب كانَّ ول سوء الحظ، لنأخذ علسبيل المثال للتدريب على السلامة. كثيراً ما خبرنا المشاركين في برامج التعليم المؤسسي التي قمنا بتدريسها لماذا تجعل العوائق الإدارية والتنظيمية التنظيم في مهم.

ونناقش سبب استمرار سرقة التدريب الكبرى، ونقدم إطاراً جديداً لدمج القيادة وتغيير المنظمة وتطويرها، مشاكل الوضوح الاستراتيجي، جعلت من المستحيل على المديرين تغيير سلوكهم إلى الأسلوب الذي يدعو إليه برنامج التدريب - القيادة التي يجمع بين التركيز على الأداء والاهتمام. ومن قوية وجذابة، لم يعتقدوا أنها غير فعالية المنظمة أو ثقافتها أو أدائها، الأهمية لنجاح الأعمال. تغيير برمج ي. وخلصت الدراسة إلى أن النظام التنظيمي والإداري - نمط الأدوار والمسؤوليات والعلاقات التي يشكلها تصميم المنظمة Machine Translated by Google لقد تم إثبات فكرة أن التغييرات في الأدوار والمسؤوليات والعلاقات تؤثر بقوة على السلوك الفردي من خلال الأبحاث التي أظهرت أن عمال المصانع النقابيين في الخطوط الأمامية الذين تمترقهم إلى أدوار إدارة الخط الأول تنو بسرعة كبيرة مواقف إدارية مؤيدة. وجذبوري س جرويسبيرج، الأستاذ في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، أن المحللين "النجوم" في وولستريت، في الواقع، وكان الاستثناء ومرة أخرى، وحتى نجاح المحللين الأفراد، يعتمد على النظام. وجدت العديد من الدراسات التي تهدف إلى تقييم فعالية التدريب والتعليم أن التدريبينج فقط عندما تماشى أهداف الفرد مع ويدعم الرؤساء والأقران المهارات والمواقف المكتسبة، هذه كلها جوانب ستينيات القرن العشرين. ومع ذلك، وكانت الاستثناءات الوحيدة هي أولئك الذين مارس رؤسائهم أسلوب القيادة الجديد الذي صمم البرنامج لتعليمه وآمنوا به. وحل المشكلات، يتنوع عبر وحدات فرعية متعددة في الشركة. التي طور منّا "آمنا"، شكل 1 وكما يوضح الشكل ومن ناحية أخرى، افترضنا استراتيجيات تطوير المنظمة التي تقول إنه يجب تغيير النظام قبل أن يتم تغيير السلوك الفردي من خلال برامج التدريب، 1. يحفز الأفراد على التعلم والتغيير. وجد التحليل التلوي للعديد من دراسات التدريب أن 10٪ فقط من برامج التدريب فعالة. لماذا تستمر سرقة التدريب الكبرى: وبالفعل حديثاً. ولهذه الأسباب نطالب بمنطق عكسي جديد يقوم على التفكير المنظومي، إن إطار كفاءة الموظف الذي يتبناه الباحثون والمحترفون في مجال الموارد البشرية على نطاق واسع هو انعكاس لهذا الافتراض الخاطئ. التدريب المستمر. إن آثار التدريب الفاشل لا تقتصر فقط على ضعف العائد على الاستثمار. إن التعليم الذي يدعو إلى السلوك القيادي والقيم التي يتعارض مع المناخ التنظيمي يثير السخرية كما يوضح مثال. يؤخر إدراكهم أنهم يجب عليهم قيادة التغيير بأنفسهم. أي أنها تعمل كمجموعة من الأفراد الموهوبين بدلاً من سياسات وممارسات الموارد البشرية. هذه الجوانب المتعددة تدفع السلوك الفردي. لا يمكن لبذور المهارات والمعارف والمواقف الفردية الجديدة أن تزدهر إلا في أرض خصبة - وهو نمط متغير من الأدوار والمسؤوليات هذه تشجع، بل وتتطلب سلوكاً جديداً. إن دمج التدريب في جهود التغيير المرئية التي يقودها فريق رفيع المستوى يعمل للسبب التالي: تُترجم البرامج التعليمية والتدريب المطلوبة وتُباع إلى الأعلى وهـ ي أن التغيير التنظيمي والتطوير الذي يقوده الفريق الأول يجب أن يكون جارياً لخلق سياق مناسب لمبادرات التعلم والتطوير.

شرط للتغيير. كيفتأمر الحواجز الستة الصامته لمنع تطوير القيادة، طلب الرئي س التنفيذي من فريق من متخصص ي الموارد البشرية التوصية بما يجب القيام به. كانوا يخططون للتوصية بالاستثمار ف ي التدريب الإداري عندما قرر الرئي س التنفيذي إطلاق ذلك باستخدام مقابلا تسرية مع موظفين من المستوى الأدنى من قبل فريق عمل من لماذا يستمر هذا النموذج؟ يشير عملنا مع المنظمة إلى أن العديد من المتخصصين ف ي الموارد البشرية يجدون أنه من غير المريح أو يجدون صعوبة ف ي إخبارهم كيف أن قيادتهم وتصميم مؤسساتهم وسياساتهم وممارساتهم ه ي السبب الجذري للفشل ف ي تنفيذ الإستراتيجية ولماذا يحتاجون إلى التغيير لخلق أرض خصبة لنجاح مبادرات التدريب. وتبين تحدي التغيير التنظيم ي. ونظراً لهذه المعضلة، يلجأ متخصصو الموارد البشرية إلى أداة التغيير الأسهل للبيع - التعليم والتدريب - ومن خلال تمكين الحقيقة من التحدث إلى السلطة ف ي مؤات المنظمات ف ي السنوات الخمس والعشرين الماضي ة، اكتسبنا نظرة ثاقبة لجوانب النظام التنظيم ي الت يتحقق تنفيذ الإستراتيجية وتغيير السلوك. أبلغت فرق عمل الموظفين المكلفة بمعرفة الحقيقة فرق الإدارة 1 نحن نسمةهم "القتل ة الصامتين"، و هم حواجز غير قابلة للمناقشة هذه ه ي العوائق - وخاصة القائد وكبار الفريق - الت يجب أنتبدأ ف ي التغيير قبل أن جميع العوائق الستة موجودة ف ي مثال EPD الافتتاح ي. الموارد البشرية صعوبة ف ي الدعوة إلى التغييرات ف ي الحواجز باعتبارها وحتى الملهمين، ولم تذكر فرقة العمل أن نقص التدريب كان هو المشكلة. أبلغوا عن جميع العوائق الستة الصامته ف ي الشريط الجانب ي لذلك لم يفهم المديرون ذوو المستوى الأدنى 2 Machine Translated by Google. ثم يقومون بوضع تشخيص للمنظمة على أساس سري EPD الذي تم وصفه سابقاً كمثال على عملية السطو التدريبي ة الكبرى، من الناحية العملية، تتداخل هذه الخطوات ف ي التسلسل. وندرجها بالتسلسل للتأكيد على أهمية تمكين المديرين من تعلم أدوار ومسؤوليات وعلاقات جديدة ف ي الوقت الفعل ي. إن عكس التسلسل يعرض للخطر الفهم الفردي والالتزام وتغيير السلوك الماهر. دمجتمي ة المهارات القيادية مع تطوير المنظمة ثم إعادة تصميم نمط الأدوار والمسؤوليات والعلاقات اللازمة يصبحون أكثر فعالية ف ي أدوارهم ومسؤولياتهم وعلاقاتهم الجديدة. يليه إعادة تصميم المنظمة. الممارسات الإدارية والسلوك المتوقع منهم. كافي ف ي مناقشة المواهب والتخطيط لمهمة تطويرية للمديرين ذوي الإمكانات العالية. وبدلاً من ذلك، كانوا الآن على استعداد لتغيير المنظمة واستراتيجية تنمي ة المواهب الخاصة بها، مع التدريب كاستثمار لاحق. ويهمل منظور 4. التعليم ف ي الفصول الدراسية لنقل المهارات والمعرفة التقني ة المطلوبة نحن ندعو إلى منطق جديد. هذا يتناقض استراتيجي مله ما لتحفيز التغيير 1. مقايي س الأداء الفردي والجماعي، ونظام تقييم الأداء، والنظام الوظيف ي لتطوير الأفراد المطلوبين بالإضافة إلى قرارا تتعاقب القيادة - اتباع لضمان التغيير المستدام ف ي سلوك المنظمة. 5. التغييرات ف ي مختلف جوانب نظام المواهب والإدارة والموارد البشرية - جديد Machine Translated by Google معتغيير السلوك من خلال التغيير التنظيم ي، ويشير منظور الأنظمة هذا إلى أن استثمارا التدريب ف ي الشركا يجب أنتم على أساس كل وحدة على حدة. الفرق العليا ف ي وحدات الأعمال والوحدات الإقليمية والوظيفية والتشغيلية بنشاط ف ي قيادة التغيير، مدعومة بالتدريب "الواقع ي" 3 إذا لم يكن الأمر كذلك، خصبة للتدريب والتطوير. ومن خلال إعادة تصميم النظام التنظيم ي - نمط الأدوار والمسؤوليات والعلاقات - كان على الناس تغيير سلوكهم. ف ي السنة الأولى من التغيير. وف ي نهاية العامين، أظهر تقييم صارم لتحول EPD حدود تغيير كبير ف ي المهارات والمعرفة والمواقف والسلوك فيما يتعلق بالقيادة والعمل الجماعي. وتم تطوير تسعة منتجات جديدة خلال عامين، منتجات ف ي السنوات الأربع السابقة. تحسنت الإيرادات والأرباح بشكل ملحوظ. نف س المنظمة الت ي لمتسجب للاستثمار الضخم ف ي مع التدريب كخطوة نهائية. كان كبار أعضاء الفريق وأعضاء فريق المشروع متحمسين للتعلم. لقد غيروا سلوكهم، لأنه كان يتطلب ذلك من خلال أدوارهم ومسؤولياتهم الجديدة. وقد سمح لهم ذلك بالتعلم من الممارسة ولي س ف ي الفصل الدراسي. مستشاري تطوير التنظيم الداخلي إلتمكن أداء الفريق بشكل أفضل، أصبح بدأ التغيير على الفور من خلال إنشاء فرق تطوير منتجات جديدة متعددة الوظائف، وهو خروج كبير عن الهيكل الوظيفي الذي كان يعوق إن دور الفريق الأول ف ي إدارة هذه الفرق من خلال المراجعات ربع السنوية، من المبادرات لتعزيز التغيير. Machine Translated by Google ومع ذلك، عمل. على النقيض من وحدة الأعمال "أ"، متحمساً لقيادة التغيير. لم تكن هناك منصة مشتعلة ولم يقيم الرئي س التنفيذ إنشاء واحدة، أدى الفشل ف ي تقييم مدى استعداد الفريق الأول لخلق سياق خصب لما أثبت أنه برنامج فعال للغاية ف ي وحدة الأعمال "أ" إلى قيام كارديبارت ب عملي ة السطو الحكمة التقليدية ه ي أن المنظمة تسوفتصبح أكثر فعالية من خلال اكتساب المواهب وتطوير الكفاءات الفردية. ونحن لا نقول إن هذا ولكن كما تشير الأبحاث والخبرات الت يشاركناها، تتمتع شركاتها ومناطقها ووظائفها ووحداتها

التشغيلية المتعددة بثقافات مختلفة حتى في الشركات التي تتمتع بقيادة أقوى وثقافات مؤسسية كما تظهر الأمثلة أعلاه. لدعم التحول المؤسسي، قام الرئي س التنفيذي لشركة Cardo ونائب رئي س الموارد البشرية بتكليف برنامج تعليمي لتعليم المديرين تضمن البرنامج أربع وحدات تعليمية. تم تكليف كل مدير في البرنامج بتنفيذ التغيير التنظيمي وتحسين الأداء في وحدته الفرعية، باتباع تسلسل الخطوات الموضحة أعلاه. حسب الرئي س التنفيذي أن التحسينات في الأداء حققت عائداً يصل إلى 10 أضعاف تكلفة البرنامج. وتم منحهم الفرصة للتحدث إلى الرئي س التنفيذي تقدم شركة كاردو، وه يتكلم صناع يسويدي، مثلاً قوياً يجب على الرؤساء التنفيذيين ومديري أقسام الموارد البشرية أن يبدأوا في رؤية الشركة باعتبارها سلسلة من الوحدات الفرعية المتداخلة، ولكل منها نمطها الخاص في القيادة والإدارة والثقافة. الشركة، ال 1. هيلتزم فريق القيادة باستراتيجي ة وقيم واضحة وملهمة؛ بما في ذلك سلوكها؟ تعليم. ويرجع ذلك جزئياً إلى هيمنة أطر الكفاءة والنقص النسب في في التقييم التنظيمي ومهارات التطوير في وظيفة الموارد البشرية. تقدم ، مثلاً على أخذ استراتيجي ة التطوير الإداري والتنظيمي لكل وحدة على حدة على محمل الجد. قاد آرتش ي نورمان، الرئي س التنفيذي للشركة في التسعينيات، قامت وظيفة الموارد البشرية في ASDA بتطوير ما أصبح يسمى "اختبار القيادة" لتقييم مدى لنتم جميع الاستثمارات في المتجر - التصميم الجديد للمتجر، والمفاهيم الترويجية الجديدة والتدريب والتطوير - لإبعاد أنتظر المقابلات واستبيانات الموظفين أن قيادة المتجر وثقافتها توفر السياق الخصب للتغيير. إذا لم يجتاز المتجر اختبار القيادة، فإن فريق القيادة يتلقى دعم التطوير التنظيمي من الشركة الموارد البشرية. تقريباً إنه مثال قوي على التطبيق المنهجي المنضبط للوحدة من قبل السوقية عشرة أضعاف على مدار عقد من الزمن ا. 5. هلتدعم برامج التدريب المؤسسي بشكل صحيح أجندة التغيير الخاصة بالوحدة و/أو هلتوفر قيادة الوحدة الفرعي ة وثقافتها سياق خصباً للبرامج المؤسسي ة التي تهدف إلى التغيير المؤسسي؟ فإن شركتك - مع كل النوايا الحسنة - قد تقع ضحية لسرقة التدريب الكبرى. الاستثمار في التدريب والتطوير. 4. هلتقدم إدارة الموارد البشرية استشارات وتدريباً لتطوير المنظمة لتمكين التعلم وممارسة المواقف والسلوكيات المطلوبة استراتيجي ة التغيير والتطوير. "لماذا لا نتجرب برامج التغيير التغيير"، 1990 والمواقف. • عدم وضوح الإستراتيجي ة والقيم والأولويات المتضاربة يتم تحفيز الناس للتعلم وتغيير سلوكهم عندما يتطلب السياق المتغير ا • فريق رفيع المستوى غير فعال • تواصل عمودي مغلق - لا يمكن للحقيقة أنتتحدث إلى السلطة 10 تنبع مشاكل السلوك والأداء التنظيمي من سوء تصميم النظام وإدارته بشكل غير فعال. ويشكل هذا السياق معرفة الأفراد ومهاراتهم ومواقفهم. فالهدف من التغيير والتطوير هو الفرد. وآيزنستا ت،