

لا شيء يمكن أن يحل محل التجربة أوراق عمل هـ ي ف يشكل مشروع. يتم توزيع ورقة العمل هذه لأغراض التعليق والمناقشة فقط. بعد عامين من وفاة بينيت المفاجئة، أنهينا كان المديرون في القسم يعتقدون أن EPD أظهر نائب الرئيس والمدير العام لبرنامج لاحق نجاح استراتيجي التغيير البديلة التدريب في تغيير السلوك الفردي والتنظيم في وحدة أعمال تابعة لشركة كبيرة، التي دمجت التدريب في استراتيجي تغيير تنظيمي ناجحة أكبر. تظهر الأدلة والخبرات الدامغة أن معظم الشركات غير قادرة على تحويل تعلم الموظفين إلى التغييرات 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 خطة لإعادة التعلم إلى المنظمة. أشارت نتائج المسح قبل وبعد إلى أن المشاركين غيروا مواقفهم وسلوكهم خلال البرنامج. لا شيء يمكن أن يحل محل التجربة & بقيادة مديرها العام ونائب الرئيس جو من EPD. استثمرت الشركة في برنامج تدريب لتحسين القيادة والفعالية التنظيمية أوائل الذين نفذوا هذا البرنامج. حضر هذا الاجتماع عقرياً كل موظف تقريباً في القسم. إن التعليم والتدريب يهدفان إلى الفرد 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. كثيراً ما يخبّرنا الفهم حول التأثير العابر للتعليم والتدريب كانّ ول سوء الحظ، لنأخذ على سبيل المثال للتدريب على السلامة. كثيراً ما يخبّرنا المشاركون في برامج التعليم المؤسس في التي قمنا بتدريسها لماذا تجعل العوائق الإدارية والتنظيمية التنظيم في مهم. وناقش 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 لقد تم إثبات فكرة أن التغييرات في الأدوار والمسؤوليات Machine Translated by Google يشكلها تصميم المنظمة والعلاقات تؤثر بقوة على السلوك الفردي من خلال الأبحاث التي أظهرت أن عمال المصانع النقابيين في الخطوط الأمامية الذين تم ترقية منهم إلى أدوار إدارة الخط الأول تنووا بسرعة كبيرة مواقف إدارية مؤيدة. وجد بوريس جرويسبيرج، الأستاذ في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، أن المحليين "النجوم" في وولستريت، في الواقع، وكان الاستثناء ومرة أخرى، وحتى نجاح المحليين الأفراد، يعتمد على النظام. وجدت العديد من الدراسات التي تهدف إلى تقييم فعالية التدريب والتعليم أن التدريب ينجح فقط عندما تتماشى أهداف الفرد مع ويدعم الرؤساء والأقران المهارات والمواقف المكتسبة، هذه كلها جوانب ستنبأ القرن العشرين. ومع ذلك، وكانت الاستثناءات الوحيدة هي أولئك الذين مارس رؤسائهم أسلوب القيادة الجديد الذي صمم البرنامج لتعليمه وأمنوا به. وحل المشكلات، يتنوع عبر وحدات فرعية متعددة في الشركة. التي طور ت منّا "أماناً"، شكل 1 وكما يوضح الشكل ومن ناحية أخرى، افتراضات استراتيجي تطوير المنظمة التي تقول إنه يجب تغيير النظام قبل أن يتم تغيير السلوك الفردي من خلال البرامج التدريبية، 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 المنظوم ي، 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 بمايجب القيامبه. كانوايخططون للتوصية بالاستثمار ف ي التدريب الإداري عندما قرر الرئي س التنفيذي إطلاق وذلك باستخدام مقابلا تسرية مع موظفين من المستوى الأدنى من قبل فريق عمل من لماذايستم 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 إخبار هم كيف أن قيادتهم وتصميم مؤسساتهم وسياساتهم وممارساتهم ه ي السبب الجذري للفشل ف يتنفذ الإستراتيجية ولماذايحتاجون إلى التغيير لخلق أرض خصبة لنجاح مبادرات التدريب. وتبن يتحدي التغيير التنظيم ي. ونظراً لهذه المعضلة، يلجأ متخصصو الموارد البشرية إلى أداة التغيير الأسهل للبيع – التعليم والتدريب – ومن خاللتمكن الحقيقة من التحدث إلى السلطة ف ي منظمات المنظمات ف ي السنوات الخمس والعشرين الماضي ة، اكتسبنا نظرة ثاقبة لجوانب النظام التنظيم ي الت يتعيقتنفيذ الإستراتيجية وتغيير السلوك. أبلغت فرق عمل الموظفين المكلفة بمعرفة الحقيقة فرق الإدارة 1 نحن نسميهم "القتلة الصامتين"، و هم حواجز غير قابل ة للمناقشة هذه ه ي العوائق – وخاصة القائد وكبار الفريق – الت يجب أنتبدأ ف ي التغيير قبل أن جميع الافتتاح ي. الموارد البشرية صعوبة ف ي الدعوة إلى التغييرات ف ي الحواجز باعتبارها EPD العوائق الستة موجودة ف ي مثال وحتى الملهمين، ولمتذكر فرقة العمل أن نقص التدريب كان هو المشكلة. أبلغوا عن جميع العوائق الستة الصامته ف ي الشريط ثميقومبوضعتشخيص للمنظمة. Machine Translated by Google 2. الجانب ي لذلك لميفهم المديرون ذوو المستوى الأدنى الذيتم وصفهساب قاً كمثال على عملي ة السطو التدريبي ة الكبرى، من الناحية العملي ة، تتداخل هذه EPD على أساسسري الخطوات ف ي التسلسل. وندرجهابالتسلسل للتأكيد على أ همي ةتمكين المديرين منتعلم أدوار ومسؤوليات وعلاقات جديدة ف ي الوقت الفعل ي. إن عكس التسلسليعرض للخطر الفهم الفردي والالتزام وتغيير السلوك الماهر. دمجتنمي ة المهارات القيادية مع تطوير المنظمة ثم إعادةتصميم نمط الأدوار والمسؤوليات والعلاقات اللازمة يصبحون أكثرفعالي ة ف ي أدوارهم ومسؤولياتهم وعلاقاتهم الجديدة. يليه إعادةتصميم المنظمة. الممارسات الإدارية والسلوك المتوقع منهم. كافي ف ي مناقشة المواهب والتخطيط لمهمة تطويرية للمديرين ذوي الإمكانات العالي ة. وبدلاً من ذلك، كانوا الآن على استعداد لتغيير المنظمة واستراتيجيةتنمي ة المواهب الخاصةبها، مع التدريب كاستثمار لاحق. ويهمل منظور 4. التعليم ف ي الفصول الدراسي ة لنقل المهارات والمعرفة التقني ة المطلوبة نحن ندعو إلى منطق جديد. هذايتناقض استراتيجي مله ما لتحفيز التغيير 1. مقاييس الأداء الفردي والجماعي، ونظامتقييم الأداء، والنظام الوظيف ي لتطوير الأفراد المطلوبينبالإضافة إلى قرارا تتعاقب القيادة – اتبع لضمان التغيير المستدام ف ي سلوك المنظمة. 5. التغييرات ف ي مختلف جوانب نظام الموهبة والإدارة والموارد البشرية – جديد معتغير السلوك من خلال التغيير التنظيم ي، ويشير منظور الأنظمة هذا إلى أن استثمارا Machine Translated by Google ت التدريب ف ي الشركا تيجب أنتتم على أساس كل وحدة على حدة. الفرق العليا ف ي وحدات الأعمال والوحدات الإقليمية والوظيفي ة والتشغيليةبنشاط ف ي قيادة التغيير، مدعومة بالتدريب "الواقع ي" 3 إذا لميكن الأمر كذلك، خصبة للتدريب والتطوير. ومن خلال إعادةتصميم النظام التنظيم ي – نمط الأدوار والمسؤوليات والعلاقات – كان على الناس تغييرسلوكهم. ف ي السنة حدو تتغير كبير ف ي المهارات والمعرفة والمواقف EPD الأولى من التغيير. وف ي نهاية العامين، أظهرتتقييم صارم لتحول والسلوك فيمايتعلقبالقيادة والعمل الجماعي. وتمتطويرتسعة منتجات جديدة خلال عامين، منتجات ف ي السنوات الأربع السابقة. تحسنت الإيرادات والأرباح بشكل ملحوظ. نف س المنظمة الت ي لمتستجب للاستثمار الضخم ف ي مع التدريب كخطوة نهائي ة. كان كبار أعضاء الفريق وأعضاء فريق المشروع متحمسين للتعلم. لقد غيرواسلوكهم، لأنه كانيتطلب ذلك من خلال أدوارهم ومسؤولياتهم الجديدة. وقدسمح لهم ذلك بالتعلم من الممارسة ولي س ف ي الفصل الدراسي. مستشاريتطوير التنظيم الداخلي إلىتمكن أداء الفريق بشكل أفضل، أصبح بدأ التغيير على الفور من خلال إنشاء فرق تطوير منتجات جديدة متعددة الوظائف، و هو خروج كبير عن الهيكل الوظيف ي الذي كانيعوق إن دور الفريق الأول ف ي إدارة هذه الفرق من خلال ومع ذلك، عمل. على النقيض من Machine Translated by Google. المراجعات ربع السنوية، من المبادرات لتعزيزتغيير وحدة الأعمال "أ"، متحمساً لقيادة التغيير. لمتمكن هناك منصة مشتعل ة ولميقيم الرئي س التنفيذيينإنشاء واحدة، أدى الفشل ف ي تقييم مدى استعداد الفريق الأول لخلقسياق خصب لما أثبت أنهبرنامج فعال للغاية ف ي وحدة الأعمال "أ" إلى قيام كارديوبارتكاب عملي ة السطو الحكمة التقليدية ه ي أن المنظمة تسوفتصبح أكثرفعالي ة من خلال اكتساب المواهب وتطوير الكفاءات الفردية. ونحن لا نقول إن هذا ولكن كماتشير الأبحاث والخبرات الت يشاركناها، تتمتعشركاتها ومناطقها ووظائفها ووحداتها

التشغيلية المتعددة بثقافات مختلفة حتى في الشركات التي تتمتع بقيادة أقوى وثقافات مؤسسية كما تظهر الأمثلة أعلاه. ونائب رئيس الموارد البشرية بتكليف برنامج تعليمي لتعليم Cardo لدعم التحول المؤسسي، قام الرئيس التنفيذي لشركة المديرين تضمن البرنامج أربع وحدات تعليمية. تم تكليف كل مدير في البرنامج بتنفيذ التغيير التنظيمي وتحسين الأداء في وحدته الفرعية، بالتتابع تسلسل الخطوات الموضحة أعلاه. حسب الرئيس التنفيذي أن التحسينات في الأداء حققت عائداً يصل إلى 10 أضعاف تكلفة البرنامج. وتم منحهم الفرصة للتحدث إلى الرئيس التنفيذي تقدم شركة كارديو، 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. هيلتز فريق القيادة إستراتيجية وقيم واضحة وملهمة؟ بما في ذلك سلوكها؟ تعليم. ويرجع ذلك جزئياً إلى هيمنة أطر الكفاءة والنقص النسب في التقييم التنظيمي ومهارات التطوير في وظيفة الموارد البشرية. تقدم، مثلاً على أخذ استراتيجي التطوير الإداري والتنظيمي لكل وحدة على حدة على محمل الجد. قاد آرثر نورمان، الرئيس التنفيذي لشركة في التسعينات، بتطوير ما أصبح يسمى "اختبار القيادة" لتقييم مدى لنتم جميع الاستثمارات في ASDA قامت وظيفة الموارد البشرية في المتجر - التصميم الجديد للمتجر، والمفاهيم الترويجية الجديدة والتدريب والتطوير - لإبعاد أنتظهر المقابلات واستبيانات الموظفين أن قيادة المتجر وثقافتهم 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 المنهجية المنضبط للوحدة من قبل السوقية عشرة أضعاف على مدار عقد من الزمن 1. 5. هلتدعم برامج التدريب المؤسسية بشكل صحيح أجنده التغيير الخاصة بالوحدة و/أو هلتوفر قيادة الوحدة الفرعية وثقافتها سياق خصباً للبرامج المؤسسية التي يهدف 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 استراتيجية التغيير والتطوير. "لماذا لا نتجرب التغيير التغيير"، 1990 والمواقف. • عدم وضوح الإستراتيجية والقيم والأولويات المتضاربة يتم تحفيز الناس للتعلم وتغيير سلوكهم عندما يتطلب السياق المتغير 1 • فريق رفيع المستوى غير فعال • تواصل عمودي مغلق - لا يمكن للحقيقة أن تتحدث 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. وأيزنستا