



انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران



توسعه منابع انسانی  
موسسه ملی توسعه



توسعه منابع انسانی  
موسسه ملی توسعه



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

# کنفرانس ملی توسعه سرمایه های انسانی

نام و نام خانوادگی: **شروین مشایخی**

عنوان سخنرانی: **تکنولوژی بهبود عملکرد انسانی، چگونه آموزش های سازمانی را اثربخش تر می کند؟**



## Corporations are victims of the great training robbery!

American companies spend enormous amounts of money on employee training and education—\$160 billion in the United States and close to \$356 billion globally in 2015 alone—but they are not getting a good return on their investment. For the most part, the learning doesn't lead to better organizational performance...

[Harvard Business Review \(October 2016\)](#)

National Conference Of  
Human Capital Development

# کنفرانس ملی توسعه سرمایه های انسانی



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

- ❑ مساله اصلی از اینجا آغاز می شود که هر سازمانی به دنبال بهبود عملکرد خود می باشد و موضوع عملکرد همواره مهمترین چالش سازمانی محسوب می شود.
- ❑ کارشناسان و دست اندرکاران آموزش باید بپذیرند که مؤلفه های نهایی سازمان برای بقا در دنیای رقابتی امروز، **عملکرد** است.
- ❑ انتظارات نامعقول و افراطی از تاثیر آموزش در بهبود عملکرد، زمینه ساز تضعیف جایگاه آموزش می شود.
- ❑ تاثیر در تحقق عملکرد بالا در سازمان، جایگاه حرفه ای کارشناسان آموزش را ارتقاء می دهد.
- ❑ پیش نیاز تاثیر در بهبود عملکرد، شناخت ماهیت **سیستمی** و **غیر خطی** عملکرد و مولفه های موثر بر آن است.

National Conference Of  
Human Capital Development

# کنفرانس ملی توسعه سرمایه های انسانی



- چرا در برخی اوقات آموزش خوب طراحی/اجرا شده نیز در تاثیر گذاری بر عملکرد فردی و سازمانی شکست می خورد؟ (آزمایش گیلبرت و جو)
- تلاش برای بهبود آموزش سرآغازی بود برای اقدامات موثر در حوزه بهبود عملکرد
- بسیاری از پیشگامان **بهبود عملکرد**، حرکت خود را با تلاش برای **بهبود آموزش** آغاز کرده و به شدت متأثر از دانشمندانی همچون اسکینر بودند که بر موضوعاتی چون بهبود رفتار تمرکز داشتند.
- درک علت یک مساله، می بایست راه حل آن را نیز ایجاب نماید.
- راه حل یک مساله در کشف علت آن مساله نهفته است.

# کنفرانس ملی توسعه سرمایه های انسانی



- بکارگیری راه حل های آموزش محور برای مسائل غیرآموزشی، منجر به اتلاف منابع مالی و بی اعتمادی نسبت به تحلیل گران و متخصصان آموزش می شود.
- تمایز بین شکاف آموزش و شکاف عملکرد
- ایجاد ارتباط میان عملکرد فردی و عملکرد سازمانی



انجمن ملی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

انستیتو ملی برنامه ریزی آموزشی

انستیتو ملی تحقیقات آموزشی

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

## تکنولوژی بهسازی عملکرد انسانی (Human Performance Technology) عبارت است از :

رویکردی سیستماتیک جهت تحلیل، بهسازی و مدیریت عملکرد در محیط کار با استفاده از مداخلات متنوع و مناسب (از جمله آموزش). به بیان ساده تر **HPI** عبارت است از تحلیل عملکرد سازمان از طریق مقایسه وضع موجود و مطلوب، شناسایی شکاف عملکرد احتمالی، تعیین علت این شکاف، انتخاب مداخله‌ی مناسب جهت رفع آن، اجرای مداخله مورد نظر و بررسی نتایج حاصل از اعمال آن.



□ اگر HPT را یک سکه دورو در نظر بگیریم، یک روی سکه HPT شامل تحلیل و شناسایی مسائل و شکاف عملکرد است و روی دیگر آن دربردارنده‌ی مداخلاتی است که بدنبال تحقق ملاحظات حاصل از تحلیل است.

□ بدین ترتیب دو نوع متخصص در حوزه HPT وجود خواهد داشت که تکنولوژیست HP که به تحلیل و شناسایی شکاف عملکرد می پردازد و متخصص مداخله که با طراحی و اجرای مداخلات معین سرو کار دارد. این نقش می تواند توسط یک نفر یا بیش از آن ایفا گردد.



انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

توسعه سرمایه انسانی

مرکز ملی توسعه سرمایه انسانی

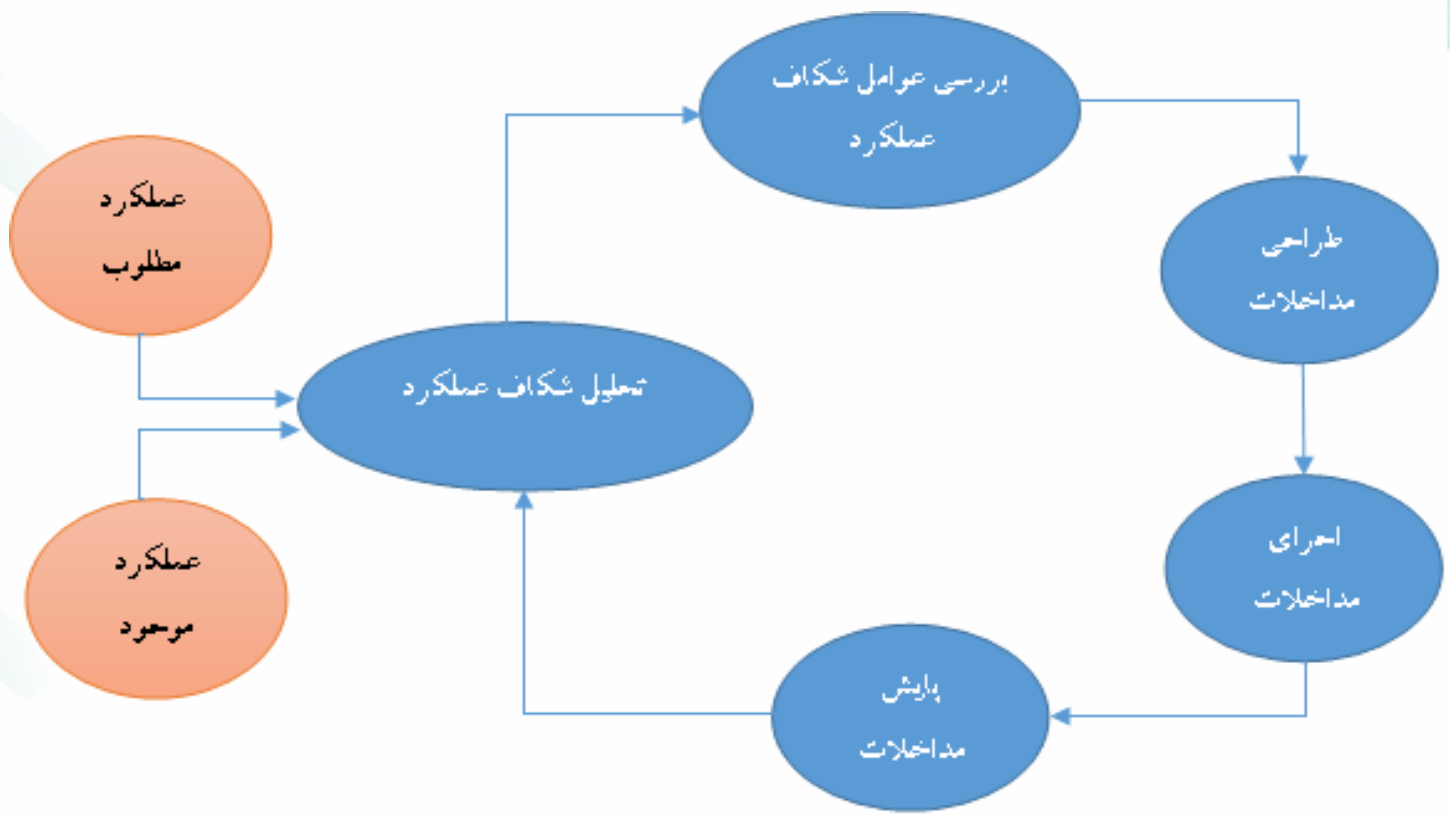
جمهوری اسلامی ایران  
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

✓ فرمول زیر که برای اولین بار توسط "گیلبرت" ارائه شده است، به متخصصان HPT در مفهوم سازی ارتباط هزینه/منفعت فرایند بهبود عملکرد کمک شایانی می کند:

ارزش عملکرد = ارزش دستاورد / هزینه های تغییر رفتار

✓ هدف نهایی آن است که ارزش دستاورد برنامه ریزی شده، بیش از هزینه های اختصاص یافته برای تغییر رفتار متناظر آن باشد. زمانی که هزینه های تغییر رفتار (هزینه مداخله) از ارزش مورد انتظار دستاورد بیشتر باشد، احتمالاً تلاش برای بهبود عملکرد ارزش سرمایه گذاری را نخواهد داشت.





# کنفرانس ملی توسعه سرمایه های انسانی



انجمن ملی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

کتابخانه ملی آموزش و توسعه

پایه پژوهش ملی آموزش و توسعه

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

متغیرهای موثر بر عملکرد	مولفه های آن
ارکان جهت ساز راهبردی	جهت گیری و سیاست های رسمی سازمان وضوح سیاست ها برای کارکنان تصویر مشترک از مأموریت و استراتژی توافق کارکنان و مدیران در اهداف پیگیری پیاده سازی اهداف ارزش های سازمانی
فرهنگ سازمانی	رواج اصول اخلاقی در سازمان اخلاق حرفه ای فرهنگ مشارکتی هنجارهای تیمی یک پارچگی رفتاری مدیران
سبک مدیریت / رهبری	مدیریت افقی ایجاد محیط حمایتی بازخورد منظم و بهنگام تفویض اختیار و استقلال کارکنان درک شکاف عملکرد نیاز به تغییر
ساختار / فرایندها	مناسب و روشن بودن فرایندها طراحی شغل رویه های روشن حجم کاری مناسب نظام انتصابات جذب و استخدام کارکنان
آموزش اثربخش	منظم و فراگیر بودن آموزش راهبردی بودن یادگیری هدفمند بودن آموزش و ارتقاء مهارت های کاری فرصت اجرای آموخته ها
داده ها و اطلاعات	دسترسی به اطلاعات کافی بهنگام بودن اطلاعات تسهیم اطلاعات

National Conference Of  
Human Capital Development

www.Istdconf.ir

# کنفرانس ملی توسعه سرمایه های انسانی



انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران



کتابخانه ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی



پایه داده ملی سرمایه انسانی آموزش و توسعه منابع انسانی



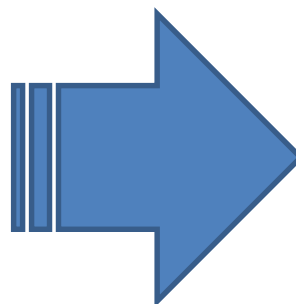
جمهوری اسلامی ایران  
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

متغیرهای موثر بر عملکرد	مولفه های آن
ذی نفعان	شناخت نیازهای ذی نفعان
	رضایت ذی نفعان
	لحاظ خواسته های ذی نفعان
استانداردهای شغلی	ارزیابی عملکرد شغلی
	روشن بودن وظایف و حدود انتظارات
	سنجش و به روز کردن انتظارات
نظام پاداش دهی	روشن بودن کارراهه
	هدفمند نظام انگیزش
	به هنگام بودن پاداش ها
نظام جبران خدمات	تبعات عملکرد منفی
	عادلانانه بودن جبران خدمات
	کفایت جبران خدمات
کیفیت زندگی کاری	فشار کاری
	رفتارهای نامناسب
	تعدال کار و زندگی
ویژگیهای محیط کار	فضای مناسب کاری
	تجهیزات
	محیط فیزیکی
شایستگی های فردی	ارگونومی
	دانش تخصصی
	مهارت مرتبط با کار
	نظام ارزشی منطبق با مأموریت سازمان
	شایستگی های مرتبط با جایگاه شغلی
	سلامت جسمی و روانی
	انگیزه درونی

National Conference Of  
Human Capital Development

www.Istdconf.ir

# بررسی موردی شکاف عملکرد در سازمان X (فایل اکسل ضمیمه است)



# کنفرانس ملی توسعه سرمایه های انسانی

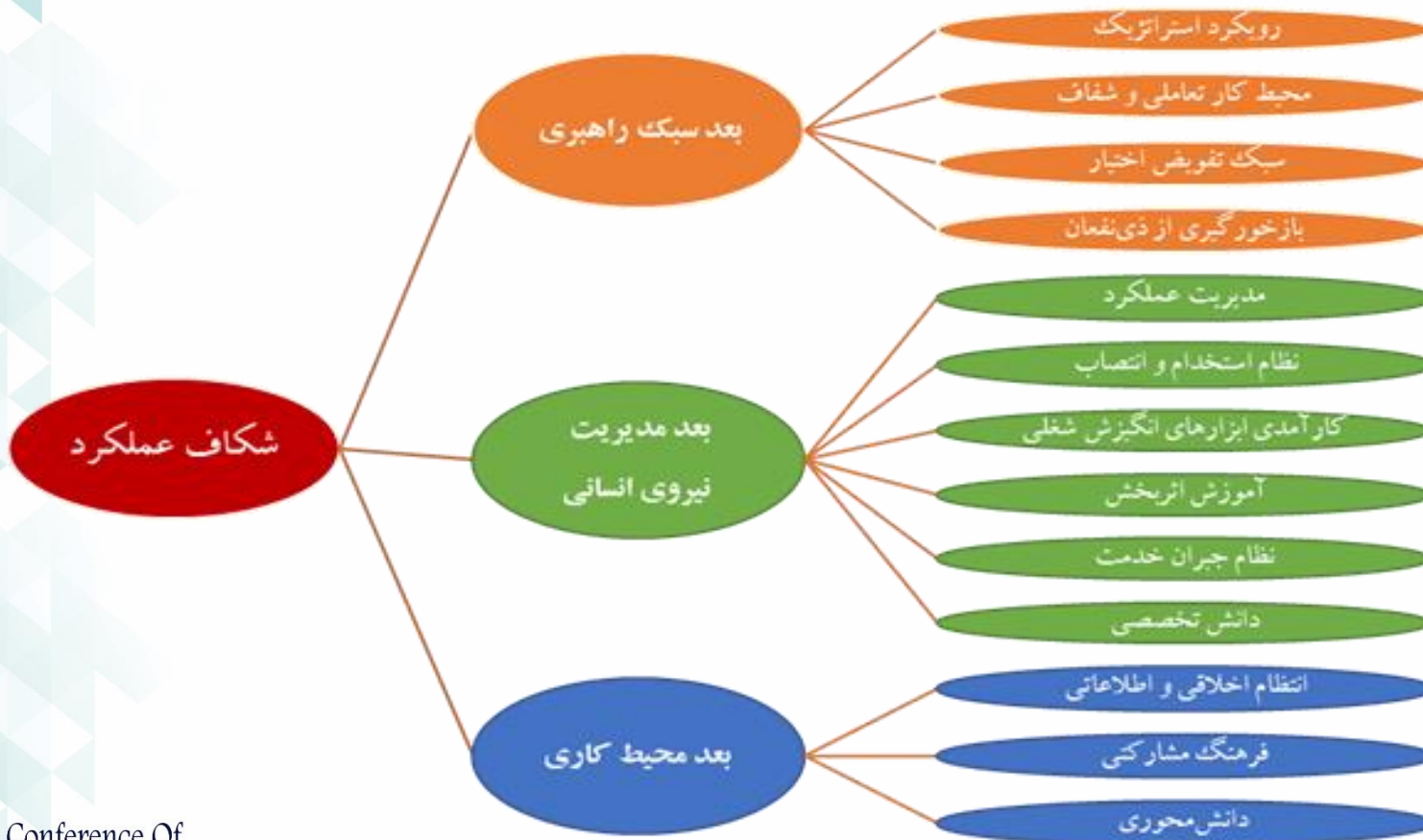


انجمن ملی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

پایه داده ملی سرمایه انسانی

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری



National Conference Of  
Human Capital Development

# کنفرانس ملی توسعه سرمایه های انسانی

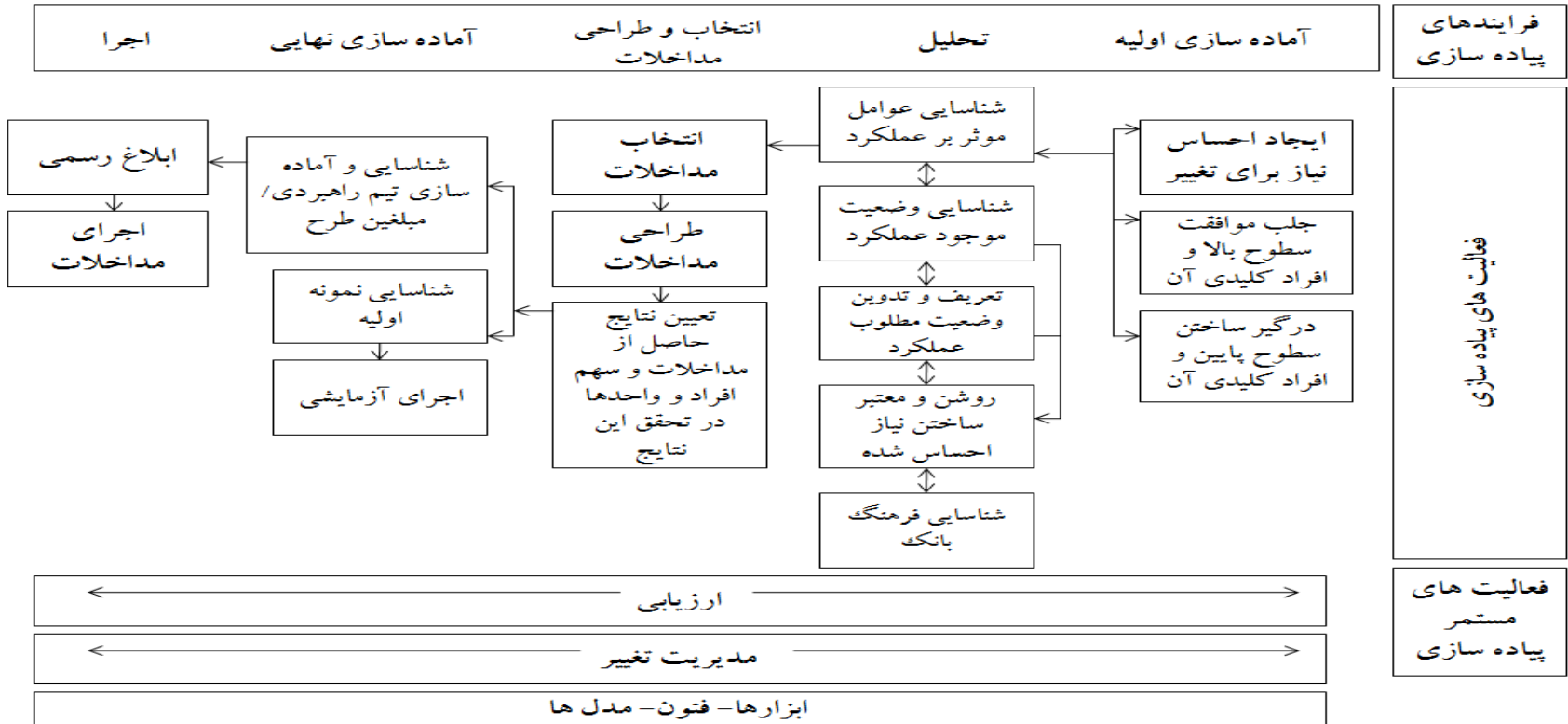


انجمن ملی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

کتابخانه ملی آموزش و توسعه سرمایه های انسانی

پایه پژوهش ملی توسعه منابع انسانی

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری



National Conference Of  
Human Capital Development

# کنفرانس ملی توسعه سرمایه های انسانی

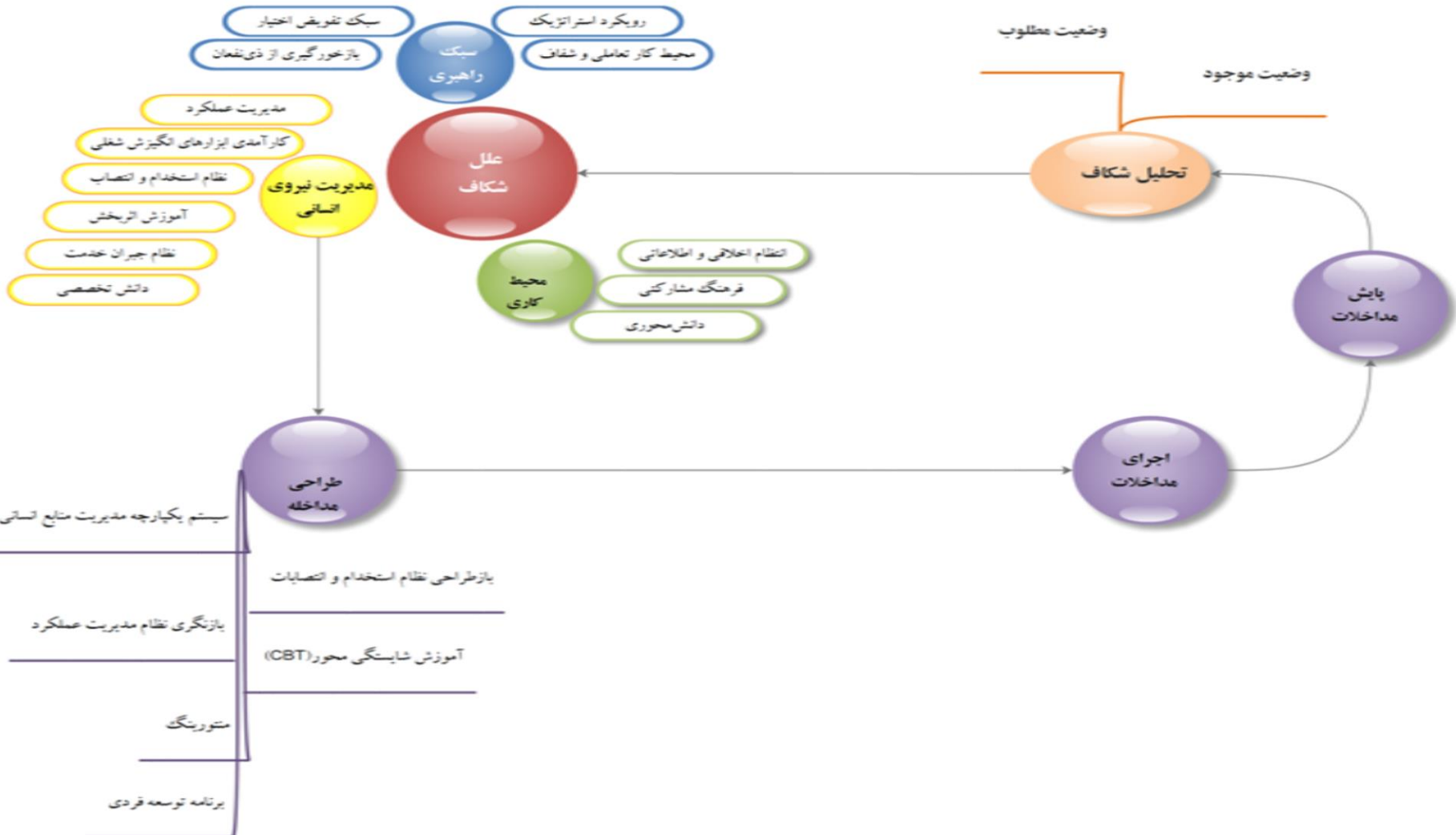


انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

انستیتو ملی برنامه ریزی آموزشی

انستیتو ملی تحقیقات علمی در زمینه های آموزشی

جمهوری اسلامی ایران  
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری





انجمن ملی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

کتابخانه ملی آموزش و توسعه سرمایه های انسانی

کمیته ملی آموزش و توسعه سرمایه های انسانی

جمهوری اسلامی ایران  
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

قبل از اینکه "بذرهای" به کارگیری آموزش "بتواند  
رشد کند سازمانها به "خاک حاصلخیز" نیاز دارند.

سپاس از توجه شما