

شناسایی روش‌ها و منابع یادگیری کارشناسان و مدیران منابع

انسانی در صنعت خودرو: نگاهی روایتی

قنبر محمدی الیاسی^۱، سید رضا سیدجوادی^۲، مجتبی عربی^{۳*}

۱. استادیار، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. کارشناس ارشد، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۷/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۲/۲۲)

چکیده

کارشناسان و مدیران منابع انسانی به‌عنوان متولیان منابع انسانی نقش بااهمیتی در عملکرد کسب‌وکار دارند. یادگیری از یک‌سو راهی برای توسعه شایستگی‌های آن‌ها است و از سوی دیگر، ابزار تطبیق و سازگاری با تغییرات سریع در محیط کسب‌وکار محسوب می‌شود. با توجه به اهمیت یادگیری در بهبود عملکرد واحد منابع انسانی و ارتقای شایستگی‌های متولیان آن، پرسش مهم این است که کارشناسان و مدیران منابع انسانی چه منابع و روش‌هایی برای یادگیری و توسعه شایستگی‌های خود به کار می‌گیرند؟ در این پژوهش که به روش روایتی و با مصاحبه‌های واقع‌محور انجام گرفته است، تجربه‌ها و روایت‌های ۷ کارشناس و ۹ مدیر منابع انسانی در صنعت خودرو به‌منظور شناسایی روش‌ها و منابع یادگیری آن‌ها در جریان انجام دادن فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به‌طور دقیق شناسایی و مستند شد. سپس، فرایند کدگذاری کیفی انجام گرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد کارشناسان و مدیران منابع انسانی از چهار منبع «یادگیری از انجام دادن وظایف کاری»، «یادگیری از آموزش - انتشارات»، «یادگیری از تعاملات انسانی - اجتماعی» و «یادگیری از سیاست‌ها - چالش‌های سازمان» بهره می‌برند. دو روش شامل یادگیری از «انجام دادن کارهای تخصصی» و یادگیری از «دریافت بازخوردهای تخصصی» بیشترین فراوانی در متن روایت‌های بیان‌شده مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی صنعت خودرو بوده است.

کلیدواژگان

رویکرد روایتی، یادگیری غیررسمی، یادگیری مدیران.

مقدمه

در دهه اخیر شرکت‌ها به‌طور مداوم با شرایطی مواجه بودند که باید به دنبال کاهش هزینه‌ها و تمرکز بر ارزش افزوده ناشی از کارکنان، فرایندها و ساختار خود باشند. پویایی محیط بیرونی و محیط درونی کسب‌وکار واحد منابع انسانی را ناگزیر به خلق ارزش بیشتر برای سازمان کرده است. در این زمینه ال‌ریش و همکاران (۲۰۰۹) مدعی هستند برای اینکه واحد منابع انسانی بتواند برای سازمان ارزش خلق کند، نمی‌تواند صرفاً با نگاه از درون و تمرکز صرف بر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به این مهم دست یابد. مدیران و کارشناسان منابع انسانی برای اینکه بتوانند برای سازمان ارزش خلق کنند، باید از منظر همه ذی‌نفعان سازمان به فعالیت‌های منابع انسانی بنگرند (Ulrich et al., 2009, pp.3-8). این تغییر در نگرش مدیران و کارشناسان منابع انسانی نیازمند یادگیری است. بنابراین، اگر متولیان واحد منابع انسانی سازمان، به دنبال یاری رساندن به سازمان و کسب رضایت ذی‌نفعان هستند، از یادگیری‌های جدید در حوزه‌های متنوع و مربوط به کسب‌وکار سازمان ناگزیرند.

از سوی دیگر، تحقیقات زیادی درباره رابطه مستقیم بین شایستگی‌های مدیران و کارشناسان با عملکرد واحد مربوطه و سازمان انجام گرفته است (Hon, Wang et al., 2004; Bucur, 2012). نتایج بخشی از این تحقیقات نشان می‌دهد توسعه کارشناسان و مدیران منابع انسانی بر پایه شایستگی با موفقیت‌های فردی و سازمانی ارتباط دارند (Tarbell, 2006).

علی‌رغم اهمیت موضوع یادگیری مدیران و کارشناسان برای بهبود عملکرد سازمان، پژوهش‌های مناسبی درباره روش‌ها و منابع یادگیری آن‌ها انجام نگرفته است. از منظر دیگر تأمل در نظریه‌های یادگیری و پژوهش‌های مرتبط با حوزه یادگیری نشان می‌دهد یادگیری غیررسمی بخش مهمی از یادگیری افراد را تشکیل می‌دهد.

در سال‌های اخیر رویکردهای آموزش بیشتر به سوی آموزش غیررسمی، موقعیتی^۱، تجربی و

آموزش نتیجه‌محور، حرکت کرده‌اند. یافته‌های پژوهشی اخیر نشان می‌دهد ۸۰ درصد یادگیری فردی در محل کار و از طرق غیررسمی رخ می‌دهد و تنها ۲۰ درصد از یادگیری افراد حاصل سرمایه‌گذاری‌های رسمی سازمان‌ها است (Berg & Chyung, 2008).

اگرچه موضوع یادگیری غیررسمی در کشورهای مختلف بسیار مورد توجه قرار گرفته است، این موضوع در میان پژوهش‌های حوزه یادگیری مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی در ایران کمتر مورد توجه بوده است. بنابراین، برای از بین بردن ابهامات موجود درباره روش‌ها و منابع یادگیری کارشناسان و مدیران منابع انسانی، بهتر است به پرسش‌هایی که در ادامه بیان شده است، پاسخ داد.

- مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی چه منابع یادگیری را به کار می‌گیرند؟

- کارشناسان و مدیران منابع انسانی چه روشی‌های یادگیری را به کار می‌گیرند؟

یافته‌ها و اسناد پیرامون موضوع یادگیری مدیران و کارشناسان، نبود چارچوب مناسب درباره روش‌ها و منابع یادگیری مدیران و کارشناسان منابع انسانی را نشان می‌دهد. بدین منظور در این تحقیق به دنبال بررسی منابع و روش‌های یادگیری مدیران و کارشناسان منابع انسانی در انجام دادن فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکار هستیم.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

تأمل در نظریه‌ها و پژوهش‌های مختلف در حوزه یادگیری نشان می‌دهد نگاه‌ها و برداشت‌های مختلفی از مفهوم یادگیری وجود دارد. اندیشمندان رویکردهای رفتارگرایی، شناخت‌گرایی و سازاگرایی^۱ تلاش کرده‌اند مفهوم یادگیری را به طور شفاف تعریف و تشریح کنند. رفتارگراها یادگیری را به عنوان تغییر نسبتاً دائمی در رفتار بالقوه در نتیجه تمرین و تجربه، تعریف کرده‌اند. این تغییر در رفتار همواره قابل مشاهده است، به طوری که برخی رفتارگرایان معتقدند اگر تغییر

اتفاق افتاده قابل مشاهده نباشد، یادگیری رخ نداده است. اگرچه رفتارگرایان تفکر یادگیرنده را انکار نمی‌کنند، اما آن‌ها اغلب فرایندهای ذهنی غیرقابل دسترس را نادیده گرفته و بر رفتارهای قابل مشاهده متمرکزند (کارلیل و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۴۸-۴۷). شناخت گرایان فرایندهای ذهنی مانند احساس، ادراک، توجه، رمزگردانی و حافظه را در یادگیری مطالعه می‌کنند. شناخت‌گرایان بر این باورند که یادگیری نتیجه سازمان‌دهی و پردازش کارآمد اطلاعات در ذهن است (کارلیل و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۶۷). تمایز روشن میان سازاگرایی و شناخت‌گرایی دشوار است. زیرا سازاگرایی نتیجه پیشرفت طبیعی شناخت‌گرایی است و هر دو علاقه‌مند به فرایندهای شناختی هستند. سازاگرایان معتقدند افراد به‌طور فعال دانش را می‌سازند و از طریق ترکیب دانش قبلی با اطلاعات جدید آن را می‌فهمند (کارلیل و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۹۳).

هنری مینزبرگ (۲۰۰۴) معتقد است توسعه مدیران سه نسل تکاملی دارد. نسل اول توسعه مدیران، یادگیری از طریق سخنرانی و بحث درباره مطالعات موردی است. در واقع، اساس توسعه مدیران در نسل اول به‌کارگیری تجربه دیگران است. مینزبرگ معتقد است این روش در توسعه مدیران تا امروز خوب بوده است، اما عمر نسل اول در توسعه مدیران روبه‌پایان است، زیرا افراد باید به‌طور مشتاقانه و فعال در فعالیتهای یادگیری درگیر شوند. در نسل دوم یادگیری سعی می‌شود مدیران را برای شرکت در برنامه‌های توسعه‌ای از محل کار خود خارج کنند و آن‌ها را تحت آموزش‌های دوره‌ای قرار دهند. این رویکرد علی‌رغم برخورداری از برتری‌های نسبی نسبت به نسل اول از معایب خاص متعاقب نیز برخوردار است. نخست، این روش‌ها بیشتر به دنبال توسعه سازمان است تا اینکه به توسعه مدیران منجر شود؛ دوم، اکثر مدیران زمان لازم برای شرکت در این برنامه‌ها را ندارند. مینزبرگ معتقد است زمان برای نسل سوم توسعه مدیران فرارسیده است. او معتقد است در نسل سوم، توسعه مدیران دارای سه بعد تجربه، هنر و دانش است و نمی‌توان صرفاً در دوره‌های آموزشی، حتی در دوره‌های MBA به پرورش و توسعه مدیران پرداخت. در دیدگاه او نمی‌توان مدیران را فقط در آموزش‌های رسمی مانند کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی رسمی توسعه داد. به عبارت بهتر، در توسعه مدیران در آینده نیازمند روش‌ها و منابعی فراتر از روش‌ها و منابع یادگیری از روش‌های رسمی هستیم.

در یک تقسیم‌بندی کلی یادگیری براساس میزان پایبندی به ضوابط ازپیش‌تعیین‌شده، از دو روش حاصل می‌شود، یادگیری از طریق آموزش‌های رسمی و یادگیری ناشی از طریق آموزش‌های غیررسمی. برای مشخص شدن تفاوت این دو نوع یادگیری، تعبیری وجود دارد مبنی بر اینکه که یادگیری رسمی را از منظر پایبندی به فرایند و ضوابط ازپیش‌تعریف‌شده، می‌توان به یادگیری رانندگی یک اتوبوس و یادگیری غیررسمی را می‌توان به دلیل تلاش‌های نامنظم و بی‌برنامه پیشین فردی، به یادگیری دوچرخه‌سواری تشبیه کرد (Berg & Chyung, 2008).

برخی پژوهشگران معتقدند یادگیری غیررسمی و یادگیری رسمی دو سر یک طیف‌اند که در سمت یادگیری غیررسمی نوعی از یادگیری وجود دارد که ضمنی و ساختارنیافته است و ناخواسته صورت می‌پذیرد. همچنین، در این نوع یادگیری معلم (یاددهنده) وجود ندارد. در میانه طیف یادشده موضوعاتی مانند مرشدی و مربی‌گری وجود دارند. هرچند که مربی‌گری بیشتر متمایل به رسمی بودن است (Eraut, 2004).

یادگیری غیررسمی همچنین در طول روز و در تعاملات اجتماعی مانند شرکت در فعالیت‌های گروهی، کارکردن در کنار دیگران و کار با مشتریان صورت می‌گیرد. میزان موفقیت هر یک از این روش‌ها به میزان زیادی به کیفیت روابط انسانی در محیط کار وابسته است (Berg & Chyung, 2008). تفاوت‌های یادگیری رسمی و غیررسمی مورد توجه برخی پژوهش‌ها در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. مقایسه ویژگی‌های یادگیری رسمی و یادگیری غیررسمی

یادگیری رسمی	یادگیری غیررسمی
برنامه‌ریزی شده	به‌طور خودانگیخته رخ می‌دهد.
اهداف و نتایج روشن	در خارج از محیط ساختاریافته رخ می‌دهد.
الزام سازمانی به مشارکت افراد در فعالیت‌های یادگیری	یادگیری بدون آگاهی افرادی رخ می‌دهد.
هدف‌گذاری توسط دیگران	از طرف یادگیرندگان مطالبه می‌شود.
در قالب فرایند رسمی رخ می‌دهد.	هدف‌گذاری توسط یادگیرندگان
رویه ارزیابی دارد.	لحظه‌ای و ناگهانی رخ می‌دهد.
آگاه‌بودن یادگیرندگان نسبت به آنچه می‌آموزند.	انتخاب، انعطاف و راه‌حل فردی
حداقل یک مجری دارد.	ماهیت آشفته دارد.
می‌تواند توسط سیستم LMS انجام و ردیابی شود.	اهداف یادگیری در حال تکامل است.

در پژوهش انجام گرفته توسط محمدی الیاسی و زراعت‌کار (۱۳۹۳) در زمینه یادگیری غیررسمی، یادگیری‌های رسمی و غیررسمی را به شرح زیر تعریف شده است:

یادگیری رسمی، یادگیری‌های حاصل از تعلیم و تربیت و آموزش‌های رسمی است که ویژگی‌هایی به این شرح داشته باشند: از منظر پایه و مبنای تصمیم‌گیری رویه‌ها و ضوابط رسمی داشته باشند. از بعد پیش‌بینی نتایج، نتایج مورد انتظار از فعالیت‌های آموزشی و تربیتی از قبل تعریف شده و پیش‌بینی شده باشند. از نظر عاملیت، سازمان فعالیت‌های آموزشی و تربیتی را برنامه‌ریزی و اجرا کرده باشد.

یادگیری غیررسمی، یادگیری حاصل از فعالیت‌های تعلیم و تربیت براساس ویژگی‌هایی به این شرح تعریف می‌شود: از منظر پایه و مبنای تصمیم‌گیری، براساس روابط، قضاوت‌ها و ویژگی‌های شخصی افراد باشند. از بعد پیش‌بینی نتایج، نتایج مورد انتظار از فعالیت‌های آموزشی و تربیتی در جریان فعالیت‌ها یا پس از فعالیت‌ها مشخص می‌شوند، بنابراین، یادگیری‌ها از قبل قابل پیش‌بینی نیستند، و از نظر عاملیت، فرد و نه سازمان فعالیت‌ها را به صورت پیمایشی و نوظهور پیش می‌برد. بنابراین، صفت برنامه‌ریزی پیشین نقشی اساسی در این‌گونه یادگیری‌ها ندارد.

روشن‌ها و منابع یادگیری

در قلمرو یادگیری مفاهیم سطوح یادگیری، منابع یادگیری و روش‌های یادگیری مطرح است. منابع یادگیری به سرچشمه‌ها و خاستگاه‌های اصلی و ریشه‌ای کسب معرفت یا یادگیری‌های مورد استفاده کارکنان و مدیران سازمان‌ها گفته می‌شود. روش‌های یادگیری به سازوکارها و راهکارهای عملیاتی مورد استفاده کارکنان و مدیران سازمان برای کسب دانش، مهارت و بصیرت‌های جدید یا بسط آموخته‌های قبلی گفته می‌شود (محمدی الیاسی و مافی، ۱۳۹۲). یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهند مدیران روش‌های متفاوت و گوناگونی را برای یادگیری به کار می‌گیرند.

در برخی پژوهش‌ها به یادگیری مبتنی بر پروژه اشاره شده است. این روش که رویکردی منسجم به آموزش است، روشی است که یادگیرنده را در حل مسئله درگیر می‌کند و به افراد اجازه می‌دهد یادگیری خود را به صورت فعال شکل دهند و آن را مدیریت کنند. فرض اصلی این نوع

یادگیری در این است که یادگیری طی فرایندهای غیرساختارمند و پیچیده به دست می‌آید. در حقیقت، یادگیری مبتنی بر پروژه خود موضوع پیچیده‌ای نیست، اما برای رسیدن به اهداف سودمند است و تسهیل‌کننده یادگیری فردی و یادگیری جمعی است (Tynjälä et al., 2009).

یادگیری مبتنی بر مورد کاوی نیز یکی دیگر از روش‌های یادگیری متداول موجود در پژوهش‌ها بوده و توسعه‌دهنده تفکر انتقادی است. به کارگیری آموزش موردها در برنامه‌های آموزش حرفه‌ای‌ها در چند دهه اخیر مورد توجه زیاد قرار گرفته است. امروزه کتاب‌موردها^۱ بر موضوعات و تمرین‌های سطح خرد متمرکز است (Austin & Packard, 2009).

گروه دیگری از روش‌های یادگیری عبارت‌اند از یادگیری از دیگران، یادگیری از تجربه، یادگیری از مطالعه، سفرهای آموزشی^۲، تحقیق و آموزش‌های رسمی (Cseh, 2002). نظام مرشدی از جمله روش‌های دیگر برای یادگیری در مدیریت منابع انسانی است (Ilesanmi, 2010). بازخوردان نیز یکی دیگر از روش‌های یادگیری محسوب می‌شود (Cooper, 2010; Crinona & Marin, 2010). در تحقیقی که در سال ۲۰۰۹ بین مدیران انجام گرفت، یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهد متداول‌ترین روش‌های یادگیری با اثربخشی بالاتر عبارت‌اند از گفت‌وگوی غیررسمی با همکاران، به کارگیری موتورهای جست‌وجو، دستورالعمل‌های کاری، سعی و خطا، به کارگیری متون حرفه‌ای^۳.

در تحقیق دیگری فعالیت‌های مربوط به یادگیری غیررسمی به این شرح‌اند: انعکاس^۴ از دانش قبلی و اعمال قبلی، صحبت چهره‌به‌چهره، به کارگیری پست الکترونیکی، سعی و خطا در انجام دادن فعالیت‌ها، جست‌وجوی وب، خواندن مجلات و روزنامه‌ها، یادگیری از طریق مشاهده، طرح پرسش و تالارهای گفت‌وگو (Berg & Chyung, 2008).

-
1. Case book
 2. Field trip
 3. Professional literature
 4. Reflect

در پژوهشی داون (۱۹۹۸) مشخص شد بخش اعظم یادگیری مالک-مدیران بنگاه‌های کوچک به روش آموزش‌های حین کار^۱ و یادگیری از طریق انجام‌دادن کار صورت می‌پذیرد. براساس پژوهش یادشده منابع یادگیری مالک-مدیران عبارت بودند از تأمین‌کنندگان/مشتریان، تجربه‌های شرکت قبلی، عضویت‌های حرفه‌ای، پدر، آموزش دانشگاهی و رقبای. از سوی دیگر، در این پژوهش بیان می‌شود یادگیری مالک-مدیران بیشتر در طیفی از ساختارها یا شبکه‌های اجتماعی رخ می‌دهد. به بیانی دیگر، روش‌های یادگیری مالک-مدیران عبارت‌اند از یادگیری از دریافت بازخورد، یادگیری از طریق آزمایش کردن، یادگیری از خطا کردن و یادگیری از شکار فرصت‌ها. کوتزر (۲۰۰۷) منابع یادگیری مدیران را شامل سرپرست مستقیم فرد، سایر مدیران در سازمان و همکاران فرد معرفی می‌کند. او روش‌های یادگیری را به این شرح بیان می‌کند: فعالیت‌های روزانه کاری، آموزش‌های حین کار، مشاهده، شنیدن و سعی و خطا.

روش تحقیق

این پژوهش با روش تحقیق روایتی^۲ و با تحلیل گفته‌های مصاحبه‌شوندگان انجام گرفته است. در تحقیق روایتی پژوهشگر با فرد مورد نظر رابطه‌ای قوی برقرار کرده و سعی می‌کند فرد داستان زندگی و تجربه‌های کسب‌کرده را بازگو کند پژوهشگر در حین مصاحبه و بعد از آن به معناسازی تجربه‌ها کمک می‌کند. این روش تحقیق زمانی به‌کار گرفته می‌شود که پژوهشگر بخواهد تجربه‌های کسب‌شده یک فرد یا افراد را در حیطه‌ای معین بازنمایی کرده و آن‌ها را معناسازی کند (بازرگان، ۱۳۸۷، ص ۶۸).

دلیل اصلی انتخاب این روش نیاز به شناسایی روش‌ها و منابع یادگیری کارشناسان و مدیران منابع انسانی، با واکاوی تجربه‌های یادگیری آن‌ها است. در اینجا پژوهشگر با مصاحبه‌های متعدد با افراد مورد نظر و مراجعه به متن مصاحبه‌ها، داده‌های لازم را درباره منابع و روش‌های یادگیری

1. In house

2. Narrative research

کارشناسان و مدیران منابع انسانی به دست می‌آورد. براساس این روش ابزار مصاحبه و آنچه محور به کار گرفته شد. برای استخراج پرسش‌های مصاحبه عمیق، تلفیق دو مقوله شامل ابعاد عمومی یک واقعه (طراحی یک سیستم) و چارچوب‌های مصاحبه (STAR (Kessler, 2012) و (Jang et al., 2005) 5W1H به کار گرفته شده است. در ادامه، پرسش‌های اولیه تهیه شده، در مصاحبه اولیه آزمون و اصلاح شد و ۳۱ پرسش نهایی برای مصاحبه تهیه شد. در فرایند مصاحبه از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تجربه‌های خود را درباره طراحی و پیاده‌سازی یکی از سیستم‌های (یا زیرسیستم‌های) منابع انسانی بیان کنند. برای اطمینان از کامل بودن اطلاعات و نادیده نگرفتن جنبه‌های اساسی واقعه یادگیری، پرسش‌های مصاحبه به عنوان چارچوب راهنما به کار گرفته شد، برای اینکه اگر فردی در زمان صحبت درباره تجربه‌های خود بخشی از مطالب مربوط به یادگیری را فراموش کرد، با این پرسش‌ها از وی خواسته شود بحث را کامل کند.

کارشناسان و مدیران منابع انسانی فعال در صنعت خودرو جامعه آماری این تحقیق بوده‌اند. نمونه آماری براساس شاخص‌های زیر و به روش هدفمند برگزیده شد:

- دارای تجربه در طراحی یکی از سیستم‌ها یا زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی.
- دارای حداقل سه سال سابقه کار مدیریتی برای مدیران و کارشناسی برای کارشناسان، در حوزه مدیریت منابع انسانی.

در این پژوهش ۱۶ نفر از مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی صنعت خودرو انتخاب شدند. همه افراد انتخاب شده تجربه‌هایی در حوزه طراحی و پیاده‌سازی حداقل در یکی از فرایندهای مدیریت منابع انسانی داشته‌اند و حداقل تحصیلات دانشگاهی آن‌ها کارشناسی بوده است (۴۴ درصد کارشناسی و ۵۶ درصد کارشناسی ارشد). میانگین کل سابقه کار آن‌ها ۱۶ سال و ۱۱ نفر از آن‌ها مرد بودند.

مصاحبه‌های این پژوهش در مجموع، بیش از هزار دقیقه شد. اطلاعات آماری مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲ بیان شده است. تعیین حجم نمونه در این مطالعه، از ابتدا میسر نبود، بلکه پس از آغاز نمونه‌گیری، گسترش حجم نمونه تا زمان رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه

یافت، یعنی مرحله‌ای که پس از آن اضافه‌شدن فرد دیگر، پیام و معنای جدیدی در روایت‌ها به همراه نداشت و اطمینان حاصل شد که اطلاعات به‌دست‌آمده، تقریباً تکراری هستند. این امر در نمونه نهم اتفاق افتاد.

جدول ۲. اطلاعات آماری مصاحبه‌شوندگان

ویژگی	زن	مرد	مجموع
تحصیلات کارشناسی	۲	۵	۷
تحصیلات کارشناسی ارشد	۳	۶	۹
پست مدیریت/ ریاست	۲	۷	۹
پست کارشناسی	۳	۴	۷
جنسیت	۵	۱۱	۱۶
میانگین زمان مصاحبه (دقیقه)	۶۲	۶۰	۶۱
میانگین سن (سال)	۳۹	۴۲	۴۱
میانگین سابقه کار منابع انسانی	۱۲	۱۶	۱۴
میانگین کل سابقه کار	۱۴	۱۸	۱۶

برای تأیید روایی تحقیق، با طراحی نظاممند ابزار گردآوری اطلاعات (تلفیق دو مقوله ابعاد واقعه مورد بررسی و چارچوب‌های مصاحبه) و به‌کارگیری نظرهای خبرگان در اصلاح و تکمیل آن از یک‌سو و آزمودن آن در مصاحبه اولیه و اصلاح آن از سوی دیگر، به افزایش روایی تحقیق توجه شد. پس از انجام دادن مصاحبه، همه داده‌های مفید از متن مصاحبه‌ها استخراج شد و مجدداً در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا نظرهای خود را برای تکمیل اطلاعات بیان کنند. تحقق پایایی این پژوهش با رسیدن به مرحله اشباع نظری در مصاحبه‌شونده نهم و ادامه مصاحبه‌ها تا مصاحبه‌شونده شانزدهم انجام گرفت. تحلیل داده‌ها با روش کدگذاری و در سه گام اصلی انجام گرفت.

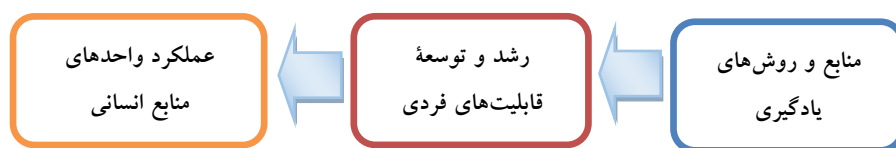
۱. کدگذاری اولیه یا استخراج شواهد؛

۲. کدگذاری ثانویه یا تلفیق موارد مشابه یا شناسایی شاخص‌ها؛

۳. شناسایی مقوله‌ها یا تلفیق و پیوند بین شاخص‌ها.

یافته‌های تحقیق

در این پژوهش منابع و روش‌های یادگیری کارشناسان و مدیران منابع انسانی به‌عنوان عامل مهم رشد و توسعه ایشان در نظر گرفته شده و عملکرد واحدهای مدیریت منابع انسانی نیز وابسته به رشد و توسعه قابلیت‌های فردی کارشناسان و مدیران منابع انسانی فرض شده است (شکل ۱).



شکل ۱. الگوی مفروض یادگیری

ابتدا متن کامل مصاحبه‌ها که روی فایل صوتی ضبط شده بود، به‌طور کامل و دقیق نوشته شد تا از این راه شرایط لازم برای کدگذاری فراهم شود. در ادامه سه گام اصلی تحقیق بیان شده است. **گام اول (کدگذاری اولیه):** در نخستین گام تحلیل کدگذاری اولیه یا همان شناسایی شواهد و استخراج مفاهیم از مصاحبه‌های نگارش شده انجام گرفت. در این مرحله بیش از ۷۰۰ شاهد گفتاری شناسایی شد. هر شاهد گفتاری باید دو ویژگی داشته باشند، نخست، مرتبط با روش یا منبع یادگیری بوده و دوم، بامعنا باشند. در انتهای این مرحله و پس از بررسی شواهد گفتاری و دسته‌بندی آن‌ها مفاهیم به‌دست آمد. در پایان این مرحله بیش از ۱۸۰ مفهوم شناسایی شد.

گام دوم (کدگذاری ثانویه یا شناسایی مقوله‌ها): در گام دوم به‌منظور شناسایی روش‌های یادگیری (کدگذاری ثانویه) موارد مشابه دسته‌بندی شده و با حذف موارد تکراری، شاخص‌های مرتبط با موضوع شناسایی شد. مرحله کدگذاری ثانویه به کمک حدود ۱۸۰ شاخص یا مفهوم استخراج شده در گام نخست انجام گرفت. شناسایی مفاهیم توأم بامعنا بخشی به آن‌ها به شناسایی مقوله‌های مرتبط با موضوع منجر شد. در جدول ۴، برخی مقوله‌ها به همراه نمونه شواهد گفتاری بیان شده است. نمونه‌هایی از مفاهیم یادشده در قالب جدول ۳ بیان شده است.

جدول ۳. کدگذاری ثانویه (شناسایی مقوله‌ها)

شماره مصاحبه	نمونه‌ای از روش‌های یادگیری (کدهای ثانویه)
۷	یادگیری از انجام دادن فعالیت‌ها و وظایف تخصصی به‌طور گروهی و تیمی یادگیری از طریق تعامل با مدیران و سرپرستان و بازخوردهای تخصصی آن‌ها یادگیری از تجربیات کاری و تخصصی گذشته در تهیه اسناد یادگیری از طریق مطالعه کتب تخصصی یادگیری از طریق عضویت در کارگروه‌های تخصصی
۹	یادگیری از طریق بهینه‌کاوی در شرکت‌های غیرخودروساز خارجی یادگیری از طریق شرکت در کنفرانس‌های تخصصی و مربوط در داخل ایران یادگیری از طریق مشاوره‌های تخصصی شرکت‌های خارجی یادگیری از طریق مطالعه پایان‌نامه‌های دانشگاهی یادگیری از طریق مطالعه مقالات تخصصی مرتبط با موضوع

گام سوم ترکیب مقوله‌ها: در این مرحله، برای شناسایی منابع یادگیری، ترکیب‌های لازم بین مقولات شناسایی شده در مرحله دوم انجام گرفت. در این گام تمرکز بر شناسایی منابعی است که کارشناسان و مدیران منابع انسانی از آن‌ها برای یادگیری بهره می‌برند. پس از ترکیب و تلفیق مقولات به دست آمده در مرحله قبل چهار منبع یادگیری شناسایی شده است. این چهار منبع عبارت‌اند از یادگیری از منبع انجام دادن وظایف کاری و تخصصی، یادگیری از منبع تعاملات انسانی-اجتماعی، یادگیری از منبع آموزش و انتشارات، و یادگیری از منبع سیاست‌ها و چالش‌های سازمان.

جدول ۴. نمونه‌ای از مقوله‌های شناسایی شده در گام دوم

ردیف	مقوله‌ها	نمونه‌ای از موارد
۱	یادگیری از طریق انجام دادن وظایف و فعالیت‌های تخصصی	۷۲، ۲۱۵، ۲۶۹، ۲۹۵، ۴۷۰
۲	یادگیری از تجارب کاری و تخصصی گذشته	۲۹۳، ۳۷۸، ۴۱۲، ۴۱۴
۳	یادگیری از شرکت در جوایز و جشنواره‌ها	۴۰، ۵۲، ۱۹۳، ۴۶۰، ۴۹۹
۴	یادگیری از شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارها	۴۸۴، ۵۸۱، ۶۸۲، ۷۳۴
۵	یادگیری از طریق الگوبرداری از رقبای داخلی و خارجی	۵۴۰، ۵۴۷، ۶۲۷، ۷۳۹
۶	یادگیری از طریق انجام دادن فعالیت‌های پژوهشی تخصصی در حوزه منابع انسانی	۱۸۳، ۴۶۶، ۵۶۷

در شکل همه مقوله‌های شناسایی شده در گام دوم تحلیل نشان داده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود این روش‌های یادگیری ناشی از چهار منبع یادگیری هستند. در ادامه، برای بیان اهمیت مقوله‌های مطرح شده، توضیح‌های بیشتر و البته مختصر پاره‌ای از روایت‌ها بیان خواهد شد.

یادگیری از طریق انجام دادن وظایف و فعالیت‌های تخصصی

این مقوله به کسب دانش، مهارت و بصیرت از طریق درگیری و انجام دادن فعالیت‌ها و وظایفی اطلاق می‌شود که فرد متصدی شغل مورد نظر باید به‌طور دوره‌ای یا اقتضایی انجام دهد. از این میان می‌توان به وظایف تخصصی شغل، کار با نرم‌افزارهای تخصصی، مستندسازی دوره‌های آموزشی تخصصی برگزار شده در سازمان و مطالعه مدارک و مستندات تخصصی موجود در سازمان اشاره کرد. از سوی دیگر، انجام دادن فعالیت‌های تخصصی حوزه منابع انسانی شامل برنامه‌ریزی و جذب نیروی انسانی، آموزش، ارزیابی عملکرد و تدوین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در این مقوله قرار می‌گیرند. این مقوله بیشترین فراوانی را بین روش‌های یادگیری دارد.

یادگیری از طریق به‌کارگیری تجارب کاری و تخصصی گذشته در موقعیت‌های جدید

این مقوله به کسب دانش، مهارت و بصیرت از طریق شناسایی و به‌کارگیری تجربیات کاری گذشته فرد در موقعیت‌های جدید اشاره می‌کند. به‌کارگیری تجارب گذشته در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، نیازسنجی آموزش، طراحی دوره آموزشی، طرح طبقه‌بندی مشاغل و تجارب به‌دست‌آمده از انجام دادن فعالیت‌های روزانه کاری در زیرمجموعه این مقوله قرار می‌گیرد.

یادگیری از طریق شرکت در جوایز و جشنواره‌ها

مقوله یادشده مربوط به کسب دانش، مهارت و بصیرت از طریق حضور در جشنواره‌های داخل سازمان مانند جشن نظام پیشنهادها و کارکنان نمونه یا مطالعه و بررسی مدل EFQM، یا جایزه تعالی منابع انسانی و جایزه سرآمدی است. البته حضور در این جوایز می‌تواند در قالب ارزیابی یا مشاهده‌گر رخ داده باشد. نمونه روایتی از این مقوله به شرح زیر است:

«طبق مدل تعالی منابع انسانی ما به جایزه منابع انسانی ایجاد کردیم هر ساله می‌ریم طبق این مدل

طبق منطق رادار پایش می‌کنیم، امتیاز می‌دیم، معلوم می‌کنیم که شرکت‌ها در چه سطحی هستند» (مصاحبه‌شونده شماره ۸).

یادگیری از طریق شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارهای تخصصی

این مقوله به کسب دانش، مهارت و بصیرت از طریق حضور کارشناسان و مدیران منابع انسانی در کنفرانس‌ها و همایش‌های تخصصی داخلی اشاره می‌کند. این مقوله فراوانی زیادی ندارد، ولی به‌عنوان یکی از روش‌های یادگیری در پیشینه تحقیق هم موجود است.

یادگیری از طریق الگوبرداری از رقبای داخلی و خارجی

این مقوله دربردارنده کسب دانش، مهارت و بصیرت از طریق بهینه‌کاوی فرایندهای تخصصی منابع انسانی بین شرکت‌های خودروساز ایرانی و خارجی، بهینه‌کاوی میان خودروسازان برتر دنیا یا بهینه‌کاوی در میان شرکت‌های برتر جهان است. تنوع مفاهیم موجود در این مقوله کم به نظر می‌رسد، اما این روش یادگیری یکی از مؤثرترین روش‌های یادگیری در گروه صنعتی ایران‌خودرو به شمار می‌رود.

یادگیری از طریق انجام‌دادن فعالیت‌های پژوهشی تخصصی در حوزه منابع انسانی

مقوله بیان‌شده مربوط به کسب دانش، مهارت و بصیرت از طریق فعالیت‌ها و کارهای مربوط به نظرسنجی از کارکنان به کمک پرسشنامه، مطالعه روحیه و ویژگی‌های کارکنان و اجرای قطعی و آزمایشی نظرسنجی از کارکنان مربوط می‌شود. بررسی پرسشنامه‌های استاندارد موجود نیز از مفاهیم موجود در این مقوله است.

یادگیری از طریق بازخوردهای غیرتخصصی و غیرکاری دریافت‌شده

در بررسی متون مربوط به روایت‌های کارشناسان و مدیران منابع انسانی مواردی وجود دارد که مربوط به کسب دانش، مهارت و بصیرت از طریق بازخوردها و تعاملات کارشناسان و مدیران در فضاهای غیرتخصصی است. این روش یادگیری فراوانی بسیار کمی دارد، اما وجود آن در پیشینه تحقیق ما را بر آن داشت که آن را به‌عنوان یک مقوله بررسی کنیم.



شکل ۲. همه مقوله‌های شناسایی شده در گام سوم تحلیل

یادگیری از طریق بازخوردهای تخصصی دریافت‌شده در کار

مفاهیم تشکیل‌دهنده این مقوله شامل کسب دانش، مهارت و بصیرت از طریق بازخوردها و تعاملات با همکاران، زیردستان، مدیران، نمایندگان سایر واحدها، مدیران صف، مدیرعامل،

کارکنان، متخصصان و خبرگان منابع انسانی است. این مقوله فراوانی زیاد دارد و مفاهیم نسبتاً زیادی را هم دربرمی‌گیرد.

یادگیری از طریق تعریف و انجام دادن پروژه‌های کاری

این مقوله به کسب دانش، مهارت و بصیرت از طریق انجام دادن پروژه‌های کاری مانند طرح مدیران فردا یا انجام دادن آزمایشی پروژه‌ها در مقیاس کوچک دارد. شاید بتوان این مقوله را بخشی از مقوله انجام دادن وظایف و فعالیت‌های تخصصی در نظر گرفت اما به دلیل تأثیر زیاد آن بر یادگیری و تنوع آن به طور جداگانه بررسی خواهد شد.

یادگیری از طریق درس‌ها و عبرت‌های نهفته به واسطه شناسایی چالش‌ها و ضعف‌های سازمان

این مقوله به کسب دانش، مهارت و بصیرت از طریق مشکلات موجود در بخش‌های مختلف سازمان که نیاز به حرکتی اصلاحی را نشان می‌دهد، اشاره می‌کند. از آن جمله می‌توان به ضعف‌ها و مشکلات طرح طبقه‌بندی مشاغل، مشکلات موجود در برنامه‌ریزی نیروی انسانی و غیره اشاره کرد که باعث به وجود آمدن نیرویی برای مرتفع کردن آن‌ها شده است. این روش یادگیری به ندرت در پیشینه تحقیق وجود دارد. اما فراوانی آن در متن روایت‌ها قابل ملاحظه بود.

یادگیری از طریق دوره‌های تخصصی آموزش رسمی داخلی

مفاهیم تشکیل دهنده این مقوله شامل کسب دانش، مهارت و بصیرت از طریق حضور در دوره‌های آموزشی رسمی در بیرون و درون سازمان، و بهره‌مندی از تورهای تعالی و تورهای یادگیری که در سازمان وجود دارد، است. بخش بزرگی از یادگیری در سازمان از طرق غیررسمی صورت می‌گیرد، اما یادگیری از طریق دوره‌های آموزشی همواره در سازمان اهمیت و اولویت دارد.

یادگیری از طریق دوره‌های و آموزش رسمی خارجی

این مقوله در بردارنده مفاهیمی مانند کسب دانش، مهارت و بصیرت از طریق حضور در دوره‌های آموزشی خودروسازان برتر و دوره‌های تخصصی در بیرون از کشور است. این روش یادگیری در متن روایات فقط مخصوص مدیران و رؤسا بود، اما به دلیل انتقال دانش اهمیت زیادی دارد.

یادگیری از طریق سعی و خطا در طراحی و اجرای فرایندهای منابع انسانی

مهم‌ترین مفهوم موجود در این مقوله کسب دانش، مهارت و بصیرت از طریق به‌کارگیری آزمون و خطا در انجام‌دادن کارها و وظایف تخصصی است.

یادگیری از طریق شرکت در جلسات تخصصی کاری

مقوله کسب دانش، مهارت و بصیرت از طریق جلسات کاری تخصصی به مفاهیمی مانند یادگیری از طریق جلسات کاری بین‌واحدی، جلسات کاری با همکاران و جلسات طوفان فکری اشاره می‌کند. علی‌رغم تنوع کم مفاهیم این مقوله، فراوانی این مفاهیم در متن روایات بسیار زیاد بوده است.

یادگیری از طریق شناسایی و به‌کارگیری مشاور ایرانی

منظور از این مقوله کسب دانش، مهارت و بصیرت از طریق به‌کارگیری مؤسسات مشاور، مشورت با استادان دانشگاه، تعامل با دانشگاه‌ها و اجرای پروژه‌های مشترک با آنان، و تعامل و داشتن ارتباط با مدرسان بیرون از سازمان است. بخشی از این مفاهیم می‌توانند با یادگیری از طریق بازخورد همپوشانی داشته باشند، اما به‌دلیل تنوع این مفاهیم، این مقوله به‌طور مجزا شناسایی شد.

یادگیری از طریق شناسایی و به‌کارگیری مشاور خارجی

این مقوله به کسب دانش، مهارت و بصیرت از طریق به‌کارگیری شرکت‌های مشاوره خارجی و تماس با آنها برای دریافت اطلاعات اشاره می‌کند.

یادگیری از طریق مرشدی در دوره‌های تربیت مربی

این مقوله مربوط به کسب دانش، مهارت و بصیرت از طریق انجام‌دادن فعالیت‌های تخصصی به کمک مربی و مربی‌گری است. این مقوله فراوانی بسیار کمی دارد، اما به‌دلیل وجود این مقوله در پیشینه تحقیق و شناخته‌شدن این روش به‌عنوان یکی از مؤثرترین روش‌های یادگیری این مقوله به‌طور مجزا بررسی خواهد شد.

یادگیری از طریق مشاهده رفتارها و فعالیت‌های کاری دیگران

کسب دانش، مهارت و بصیرت از طریق بازدید از خودروسازان داخلی و خارجی، یادگیری ناشی از مشاهده نحوه انجام دادن کار توسط دیگران یا متصدیان کار مفاهیم تشکیل دهنده این مقوله‌اند. البته بازدید از خودروسازان می‌تواند در مقوله آموزش‌های داخلی و خارجی نیز دسته‌بندی شود، اما در اینجا منظور از بازدید از خودروسازان داخلی و خارجی مشاهده فرایندها و نحوه انجام دادن کارها و فعالیت‌ها است.

یادگیری از طریق مشاهده فیلم و مستندات تصویری

این مقوله شامل کسب دانش، مهارت و بصیرت از طریق مشاهده فیلم‌های تخصصی یا سی‌دی‌های تصویری است.

یادگیری از طریق مطالعه گزارش‌ها، مجلات، مقالات و کتب تخصصی چاپی

یکی از مقولات مهم در یادگیری کارشناسان و مدیران منابع انسانی کسب دانش، مهارت و بصیرت از طریق مطالعه کتب، مقالات، هندبوک‌ها، گزارش‌ها تخصصی، پایان‌نامه‌ها و نامه‌های اداری است. مفاهیم یادشده تشکیل دهنده مقوله یادگیری از طریق مطالعه گزارش‌ها، مجلات، مقالات و کتب تخصصی چاپی بوده و این مقوله یکی از قدیمی‌ترین روش‌های یادگیری می‌باشد.

یادگیری از طریق مطالعه مطالب و مقالات تخصصی به‌طور الکترونیکی یا در سایت‌های اینترنتی

کسب دانش، مهارت و بصیرت از طریق به‌کارگیری مطالب منتشرشده در سایت‌ها، مطالعه پاورپوینت‌ها، اسلایدهای تخصصی و سایر فایل‌های در فرمت الکترونیکی، بررسی و مطالعه سایت‌های دیگر خودروسازان مفاهیم تشکیل دهنده این مقوله‌اند.

یادگیری از طریق مطالعه و تحلیل موضوعات استراتژیک سازمان

این مقوله از یک طرف، مبین منبعی جدید در یادگیری کارشناسان و مدیران منابع انسانی در شرکت ایران خودرو یعنی منبع «چالش‌ها و سیاست‌های سازمان» است و از سوی دیگر، شامل کسب دانش، مهارت و بصیرت از طریق مطالعه استراتژی‌های سازمان، مطالعه شرح مأموریت واحدها، و مطالعه برنامه‌ها و نمودار سازمانی در سطح شرکت و گروه است.

یادگیری از طریق کار تیمی و جمعی در پروژه‌های کاری

مقوله یادشده شامل کسب دانش، مهارت و بصیرت از طریق مفاهیمی مانند انجام‌دادن وظایف و فعالیت‌های تخصصی به‌طور گروهی، مشارکت در کمیته‌ها، شوراها و کارگروه‌ها است.

بحث و نتیجه

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد کارشناسان و مدیران منابع انسانی در صنعت خودرو از چهار منبع انجام‌دادن وظایف کاری، انتشارات و آموزش، تعاملات انسانی - اجتماعی و منبع سیاست‌ها و چالش‌های سازمان برای یادگیری بهره می‌برند. علی‌رغم اینکه شناسایی منابع یادگیری کارشناسان و مدیران در پیشینه تحقیق به شکل مشخص و متمایز انجام نگرفته بود، در پژوهش‌های پیشین سه منبع اول به‌نوعی مورد اشاره قرار گرفته است. اما درباره منبع چهارم یعنی سیاست‌ها و چالش‌های سازمانی، می‌توان بیان کرد در پیشینه تحقیق به آن توجهی نشده است. به عبارت بهتر، وجه تمایز منابع یادگیری به‌دست آمده در این پژوهش در مقایسه با پژوهش‌های انجام‌گرفته در گذشته یادگیری از منبع سیاست‌ها و چالش‌های سازمانی است.

در پژوهش‌های انجام‌گرفته در زمینه روش‌ها و منابع یادگیری کارآفرینان (محمدی الیاسی و آینه‌ساز، ۱۳۹۰؛ محمدی الیاسی و همکاران، ۱۳۹۱) سه منبع یادگیری شناسایی شده بود. این منابع عبارت‌اند از یادگیری از منبع تعاملات انسانی - اجتماعی، یادگیری از منبع آموزش و انتشارات و یادگیری از منبع انجام‌دادن فعالیت‌های کاری.

همچنین، با توجه به نتایج پژوهش داون (۱۹۹۸)، منابع یادگیری عبارت‌اند از تأمین‌کنندگان/مشتریان، شرکت قبلی، عضویت حرفه‌ای، پدر، آموزش دانشگاهی، رقبا.

اگرچه می‌توان منابع شناسایی شده در این پژوهش را در سه دسته تعاملات انسانی - اجتماعی، آموزش و انتشارات و انجام‌دادن فعالیت‌های کاری طبقه‌بندی کرد، شناسایی منبع یادگیری از چالش‌ها و سیاست‌های سازمانی به‌عنوان وجه تمایز این پژوهش مشهود است.

درباره روش‌های یادگیری مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی در صنعت خودرو در مجموع، ۲۳ روش شناسایی شد. در مقایسه با پژوهش‌های انجام‌گرفته در گذشته تنوع و تعدد

روش‌های به‌دست‌آمده در پژوهش ما بسیار جامع‌تر و ساخت‌یافته‌تر است. درباره روش‌های یادگیری مالک-مدیران نتایج پژوهش داون (۱۹۹۸) نشان داد مالک-مدیران از چهار روش بازخورد، آزمایش کردن، سعی و خطا، و شناسایی فرصت‌ها در امر یادگیری بهره می‌برند. همچنین، در پژوهشی که درباره روش‌های غیررسمی یادگیری در محیط کار انجام گرفته است (Berg & Chyung, 2008)، روش‌های یادگیری شناسایی شده عبارت بودند از انعکاس از دانش قبلی و اعمال قبلی، صحبت چهره‌به‌چهره، ایمیل، سعی و خطا، جست‌وجوی وب، خواندن مجلات و روزنامه‌ها، مشاهده، طرح پرسش و تالارهای گفت‌وگو^۱.

در مقایسه با این پژوهش که در سال ۲۰۰۸ انجام گرفته است، نتایج نشان می‌دهد درباره روش‌های یادگیری در محیط کار، پژوهش حاضر از جامعیت و تنوع خوبی در نتایج برخوردار است. وجه تمایز این پژوهش در این بخش یعنی جامعیت روش‌های یادگیری شناسایی شده در این پژوهش، می‌تواند به دلیل بررسی دقیق متون مصاحبه‌ها، بررسی کامل پیشینه تحقیق و طراحی سیستماتیک و روش‌مند پرسش‌های مصاحبه باشد.

پیشنهادها

براساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای زیر برای پژوهش‌های آتی و برنامه‌های اجرایی توصیه می‌شود:

- این پژوهش با رویکرد کیفی انجام گرفته است، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های مشابه با رویکرد کمی یا آمیخته در سایر صنایع یا جامعه‌ها و نمونه‌های آماری همگن و غیرهمگن انجام گیرد.
- با توجه به تأثیر اجتناب‌ناپذیر ویژگی شخصیتی و محیطی از جمله محیط کسب‌وکار بر روش‌های یادگیری، پیشنهاد می‌شود پژوهش در زمینه تأثیر مؤلفه‌های فردی و محیطی بر

- یادگیری کارشناسان و مدیران منابع انسانی با در نظر گرفتن ویژگی تقویت‌کنندگی و ویژگی بازدارندگی به تفکیک انجام گیرد.
- از جنبه اجرایی - کاربردی برگزاری دوره آموزشی «منابع و روش‌های یادگیری کارشناسان و مدیران منابع انسانی» برای متولیان فعالیت‌های منابع انسانی توصیه می‌شود.
 - از جنبه اجرایی - کاربردی توصیه می‌شود شایستگی «یادگیری از عمل و تعاملات اجتماعی» در نظام ارزیابی رفتارها و عملکرد متولیان منابع انسانی صنعت خودرو پیش‌بینی شود.
 - از جنبه اجرایی ° کاربردی توصیه می‌شود جلسات و نشست‌های «تبادل یادگیری‌های حاصل از عمل و تعاملات اجتماعی» توسط مدیران و متولیان توانمندتر برای کارشناسان و مدیران تازه‌کار طراحی و برگزار شود.

منابع و مأخذ

۱. زراعت کار، سمیه، محمدی الیاسی، قنبر (۱۳۹۳). *طراحی الگوی بکارگیری یادگیری‌های غیررسمی برای پرورش مدیران منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ کشور*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، پردیس فارابی دانشگاه تهران.
۲. زراعت کار، سمیه، محمدی الیاسی، قنبر، زارعی‌متین، حسن، الوانی، سید مهدی و بابایی، محمدعلی (۱۳۹۵). *شناسایی روش‌های یادگیری غیررسمی برای پرورش مدیران منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ کشور*. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۴، شماره ۲، صفحات ۳۴۳-۳۲۳.
۳. کارلیل، اوریسون، جردن، آن و استاک، آنتا (۱۳۹۱). *رویکردهای یادگیری نظریه و کاربری*. ترجمه الهه حجازی و روح‌الله شهابی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۴. محمدی الیاسی، قنبر و آینه‌ساز، حامد (۱۳۹۰). *شناسایی چارچوبی برای عوامل تأثیرگذار بر یادگیری غیررسمی کارآفرینان در صنعت ارتباطات و فناوری اطلاعات*. *فصل‌نامه انجمن علوم مدیریت ایران*، سال ۶، شماره ۲۳، صفحات ۱۰۰-۸۱.
۵. محمدی الیاسی، قنبر و مافی، بهاره (۱۳۹۲). *شناسایی منابع و روش‌های یادگیری کارآفرینان با هدف برنامه‌ریزی آموزشی برای کارآفرینان نوپا*. *ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه*، شماره ۱۵۸، صفحات ۷۴-۵۵.
۶. محمدی الیاسی، قنبر، رضوی، مهران، فرامرزی، ملیحه و نوتاش، هادی (۱۳۹۲). *شناسایی روش‌های یادگیری توسعه محصول جدید در کسب‌وکارهای با رشد سریع (مورد مطالعه: صنایع تکنولوژی پیشرفته)*. *نشریه توسعه کارآفرینی ایران*، دوره ۶، شماره ۱، صفحات ۲۶-۷.
7. Austin, M. & Packard, T. (2009). Case-based learning: educating future human service managers. *Journal of Teaching in Social Work*, 29(2), 216-236.
8. Berg, Sh. & Chyung, S.Y. (2008). Factors that influence informal learning in the workplace. *Journal of Workplace Learning*, 20(4), 229-244.
9. Bucur, I. (2012). Managerial core competencies as predictors of managerial

- performance on different levels of management. *Journal of Social and Behavioral Sciences*. 78, 365-369.
10. Casebow, P. & Fergosen, O. (2010). *How manager learn (in their own words)*. Good Practice Ltd: Edinburgh.
 11. Coetzer, A. (2007). Employee perceptions of their workplaces as learning. *Journal of Workplace Learning*, 19(7), 417-434.
 12. Cooper, N.J. (2010). Facilitating learning from formative feedback in level 3 assessment. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 25(3), 279-291.
 13. Crinona, J. & Marin, B. (2010). The role of Peer Feedback in learning to write explanatory texts: why the tutors learn the most. *Language Awareness*, 19(2), 111-128.
 14. Cseh, M. (2002). Management learning and development in central and eastern Europe: the case of Romanian Small Business Owner-Managers. *Journal of Transnational Management Development*, 7(4), 55-71.
 15. Down, S. (1998). Owner-manager learning in small firms. *Journal of Business and Enterprise Development*, 6(3), 267-280.
 16. Eraut, M. (2004). Informal Learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-273.
 17. Hon, A. (2012). When competency-based pay relate to creative performance: the moderating role of employee psychological need. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 130-138.
 18. Ilesanmi, O. (2010). Workplace mentoring: learning and developmental approaches. In *Mentoring: A Key Issue in Human Resource Management* (pp.169-179). Sabinet Online.
 19. Jang, S., Ko, E.J. & Woo, W. (2005). Unified user-centric context: Who, where, when, what, how and why. *Online Proceedings for Scientific Conferences and Workshops (CEUR)*, 149, 26-34.
 20. Kessler, R. (2012). *Competency-based interview: How to Master the Tough interview style used by the fortune 500s*. United State: Career Pr Inc.
 21. Mintzberg, H. (2004, March). Third-Generation management development. Retrieved from <http://www.mintzberg.org/>: http://www.mintzberg.org/sites/default/files/article/download/third_generation_management_development.pdf.
 22. Pannoni, R. & Ricketts, G. (2010). A new taxonomy for learning. *Chief Learning Officer*. August 2010, 32-35.
 23. Tarbell, L. & Graham, M. (2006). The importance of the employee perspective in the competency development of human resource professionals. *Human Resource Management*, 45(3), 337-355.
 24. Tynjälä, P., Pirhonen, M., Vartiainen, T. & Helle, L. (2009). Educating IT project managers through project-based learning: a working-life perspective. *Communications of the association for information systems*, 24(16), 270-288.
 25. Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. & Nyman, M. (2009). *HR Transformation Building Human Resource from the Outside In*. United states, MC Graw Hill.
 26. Wang, Y., Lo, H.P. & Yang, Y. (2004). The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China. *Journal of Engineering and Technology Management*, 21(4), 249-280.