



Chapter 8

Training and Developing Employees

تدريب وتطوير الموظفين

Introduction

- Ideally, employees who understand what working is about in the organization will become fully productive.
- **HR** helps employees become well-adjusted and productive through socialization, training, and development programs.

من الناحية المثالية، فإن الموظفين الذين يفهمون ما هو حول العمل في المنظمة سوف تصبح منتجة تماما.

تساعد الموارد البشرية الموظفين على تعديلها بشكل جيد ومنتجة من خلال التنشئة الاجتماعية، وبرامج التدريب والتطوير.

In other words, they're hired – now what?

وبعبارة أخرى، يتم توظيفهم - الآن ماذا؟

The Insider-Outsider Passage

ممر من الداخل والخارج

Socialization, or “onboarding” is a process of adaptation to a new work role

- adjustments must be made whenever individuals change jobs
- the most profound adjustment occurs when an individual first enters an organization, *i.e., outside to inside*

التنشئة الاجتماعية، أو "أونبواردينغ" هي عملية للتكيف مع دور عمل جديد

يجب إجراء التعديلات كلما تغير الأفراد وظائفهم

يحدث التعديل الأكثر عمقا عندما يدخل الفرد أولا منظمة، أي من الخارج إلى الداخل

The Insider-Outsider Passage

The Assumptions of Employee Socialization

افتراضات التنشئة الاجتماعية للموظفين

1

socialization strongly
influences
employee performance
and organizational stability

التنشئة الاجتماعية بقوة
تأثيرات
أداء الموظفين
والاستقرار التنظيمي

2

new members
suffer anxiety

أعضاء جدد
يعانون من القلق

3

socialization needs to be
consistent with culture

يجب أن يكون التنشئة الاجتماعية
بما يتفق مع الثقافة

4

individuals adjust to new
situations in similar ways

الأفراد التكيف مع الجديد
الحالات بطرق مماثلة

The Insider-Outsider Passage

The Socialization Process عملية التنشئة الاجتماعية

➤ **Preadrival** Individuals arrive with a set of values, attitudes, and expectations developed from previous experience and the selection process.

برياريفال: وصول الأفراد مع مجموعة من القيم والمواقف، والتوقعات التي وضعت من الخبرة السابقة وعملية الاختيار.

➤ **Encounter** Individuals discover how well their expectations match realities within the organization. Where differences exist, socialization occurs to imbue the employee with the organization's standards.

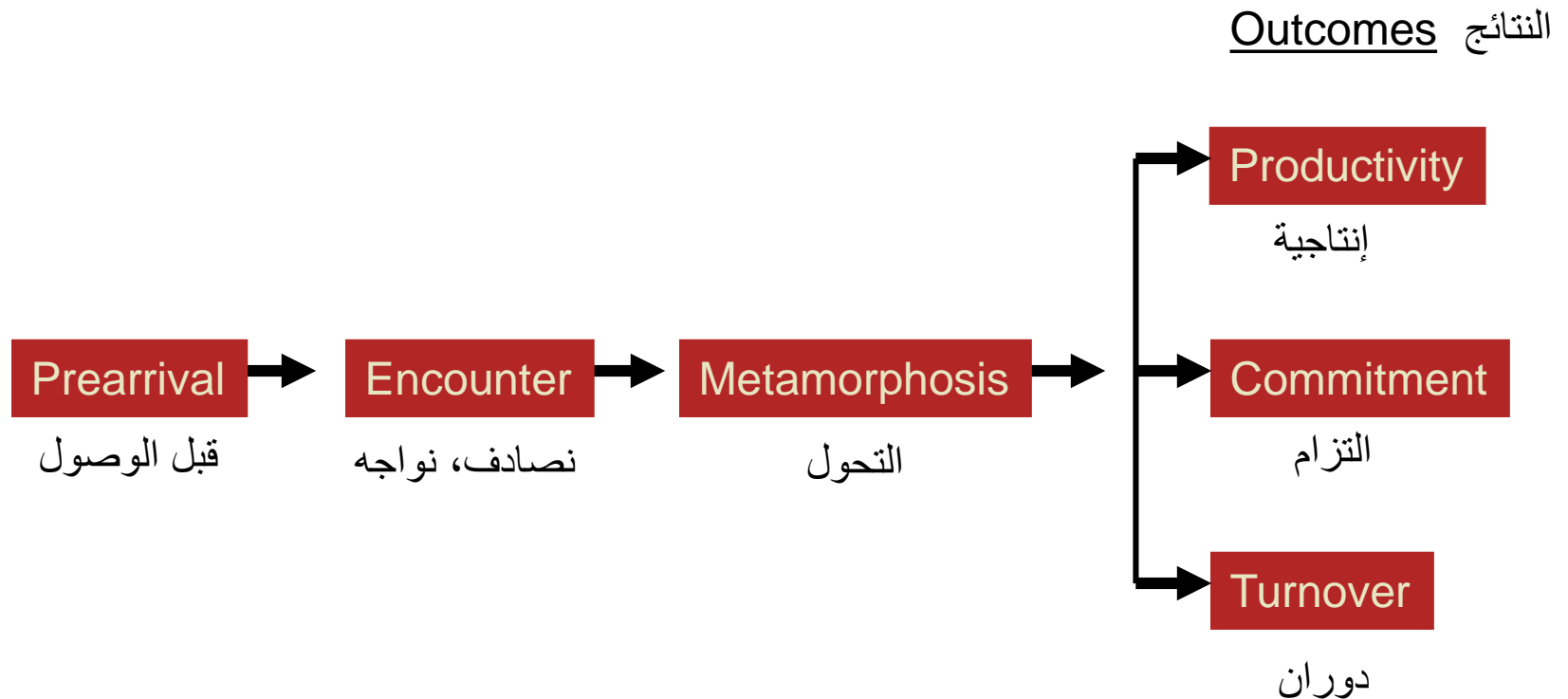
لقاء: الأفراد اكتشاف مدى توقعاتهم تتطابق الحقائق داخل المنظمة. حيث توجد اختلافات، يحدث التنشئة الاجتماعية لإشراك الموظف مع معايير المنظمة.

➤ **Metamorphosis** Individuals have adapted to the organization, feel accepted, and know what is expected of them.

التحول: الأفراد تتكيف مع المنظمة، ويشعرون بالقبول، ومعرفة ما هو متوقع منهم.

The Insider-Outsider Passage

The Socialization Process عملية التنشئة الاجتماعية



The Purpose of New-Employee Orientation

الغرض من توجيه الموظفين الجدد

Orientation

- may be done by supervisor, **HR** staff, computer-based programs, or some combination
- can be formal or informal, depending on the organization's size
- teaches the *organization's culture*, or system of shared meaning

اتجاه

يمكن أن يتم من قبل المشرف، موظفي الموارد البشرية، والبرامج القائمة على الكمبيوتر، أو بعض الجمع
يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية، اعتماداً على حجم المنظمة
يعلم ثقافة المنظمة، أو نظام من معنى مشترك

What if a merger occurs? Merging cultures can be tricky. See

ماذا لو حدث الاندماج؟ دمج الثقافات يمكن أن تكون صعبة. نرى

<http://www.inc.com/magazine/20080101/first-the-merger.html>

*Socialized employees know how things are done, what matters,
and which behaviors and perspectives are acceptable*

يعرف الموظفون المتطوعون كيف يتم القيام بالأمر، وما يهم، والسلوكيات ووجهات النظر مقبولة

The Purpose of New-Employee Orientation



<http://www.southwest.com/careers/culture.html>



<http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/diversity/sharedvalues.html>



<http://www.google.com/corporate/culture.html>



<http://walmartstores.com/AboutUs/321.aspx>

كتيب الموظف Employee Handbook

HR's permanent reference guide: the employee handbook.

دليل مرجعي دائم للموارد البشرية: دليل الموظف.

- a central source for teaching employees company mission history, policies, benefits, culture
- employers must watch wording and include a disclaimer to avoid implied contracts

وهو مصدر مركزي لتدريب الموظفين مهمة الشركة
التاريخ، السياسات، الفوائد، الثقافة

يجب على أصحاب العمل مراقبة الصياغة وإدراج إخلاء المسؤولية
لتجنب العقود الضمنية

http://humanresources.about.com/od/handbookspolicies/a/sample_handbook.htm

lists items that may be included in an employee handbook

يسرد البنود التي قد يتم تضمينها في كتيب الموظف

The Purpose of New-Employee Orientation

Top management is often visible during the new employee orientation process.

وكثيرا ما تكون الإدارة العليا مرئية أثناء عملية توجيه الموظفين الجديدة.

CEOs can

1. welcome employees
2. provide a vision for the company
3. introduce company culture
4. convey that the company cares about employees
5. allay some new employee anxieties

يمكن للمدراء التنفيذيين

1. الموظفين ترحيب
2. توفير رؤية للشركة
3. إدخال ثقافة الشركة
4. نقل أن الشركة تهتم الموظفين
5. تهدئة بعض القلق الموظفين الجديد

HR has a dual role in orientation.

Coordinating Role: HRM instructs new employees when and where to report; provides information about benefits choices.

Participant Role: HRM offers its assistance for future employee needs (career guidance, training, etc.).

هر له دور مزدوج في التوجه.

دور التنسيق: هرم يوجه الموظفين الجدد متى وأين

أبلغ عن؛ يوفر معلومات حول خيارات المنافع.

دور المشارك: تقدم إدارة الموارد البشرية مساعدتها لاحتياجات الموظفين المستقبلية (التوجيه المهني، والتدريب، وما إلى ذلك).

تدريب الموظفين Employee Training

*Employee training is **now-oriented**.*

- designed to achieve a relatively permanent change in an individual that will improve his or her performance
- training goals should be tangible, verifiable, timely, and measurable
- training is either on-the-job or off-the-job

*Employee development is **future-oriented**.*

- helps employees to understand cause and effect relationships, learn from experience, visualize relationships, think logically.
- not only for top management candidates; all employees benefit

تدريب الموظفين موجه الآن.

تهدف إلى تحقيق تغيير دائم نسبيا في الفرد الذي من شأنه تحسين أدائه
يجب أن تكون أهداف التدريب ملموسة، ويمكن التحقق منها، وفي الوقت المناسب، وقابلة للقياس
التدريب إما على رأس العمل أو خارج العمل
تنمية الموظفين موجهة نحو المستقبل.

ويساعد الموظفين على فهم السبب والنتيجة العلاقات، والتعلم من الخبرة، تصور العلاقات والتفكير منطقيا.
ليس فقط لمرشحي الإدارة العليا؛ يستفيد جميع الموظفين

أساليب التدريب Training Methods

On-the-Job Training Methods

- Job Rotation
- On-the-Job Training
- Apprenticeships
- Internships

Off-the-Job Training Methods

- Classroom Lectures
- Multimedia Learning
- Simulations
- Vestibule Training

طرق التدريب أثناء العمل

التناوب الوظيفي

على التدريب أثناء العمل

التلمذة الصناعية

التدريب

أساليب التدريب خارج الوظيفة

الفصول الدراسية المحاضرات

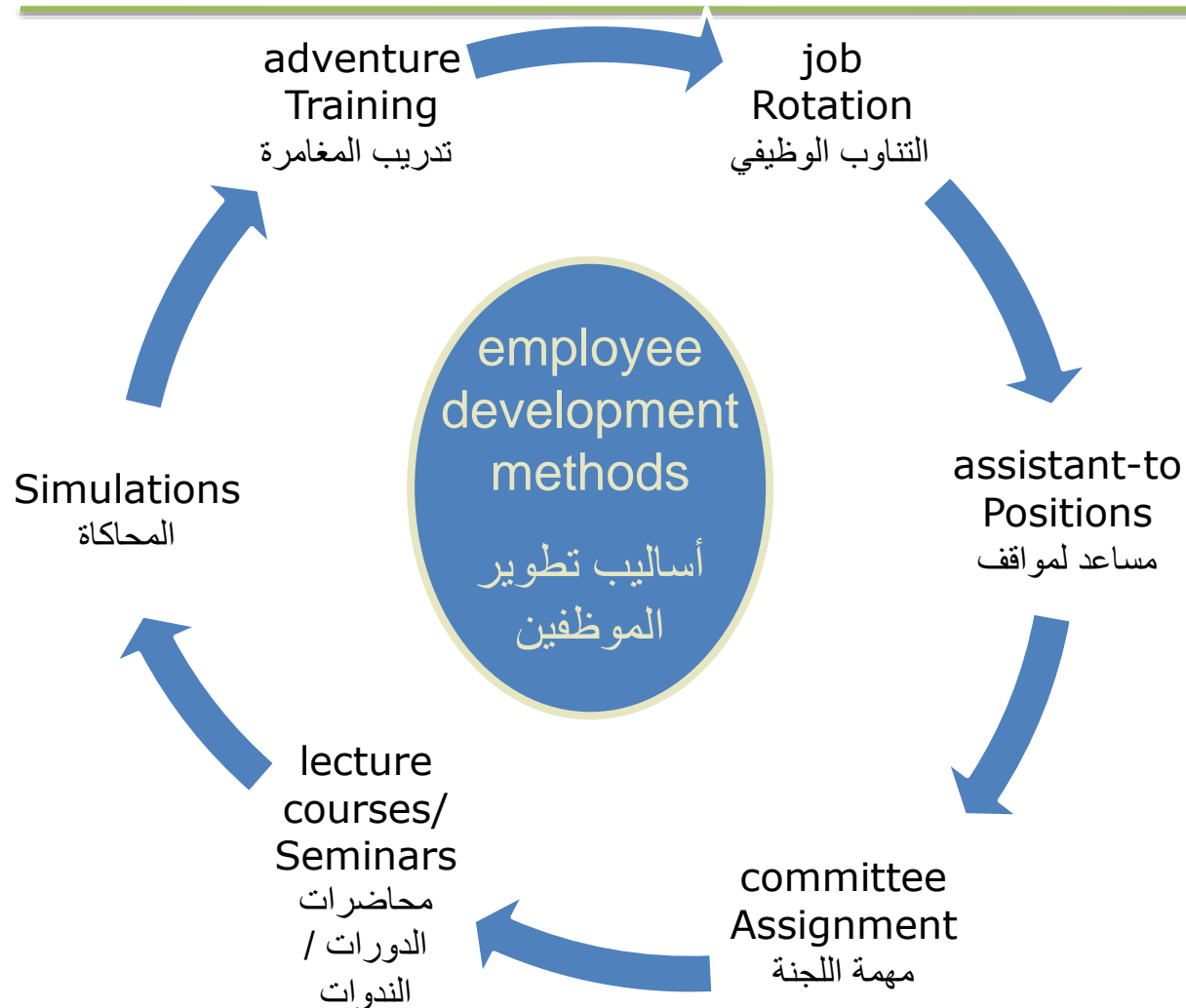
تعلم الوسائط المتعددة

المحاكاة

الدلهيز التدريب

Employee Development

تطوير الموظفين



Employee Development

job rotation
التناوب الوظيفي

moving employees horizontally or vertically to expand their skills,
knowledge, and abilities

ونقل الموظفين أفقيا أو رأسيا لتوسيع مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم

assistant-to
Positions
مساعد لمواقف

employees with potential can work under and be
coached by successful managers

يمكن للموظفين الذين لديهم إمكانيات العمل تحت إشراف المدراء الناجحين

Employee Development

committee
Assignment
مهمة اللجنة

provide opportunities for decision-making, learning by watching others, and investigating specific organizational problems

وتوفير فرص لاتخاذ القرارات، والتعلم من خلال مشاهدة الآخرين، والتحقيق في مشاكل تنظيمية محددة

lecture courses/
Seminars
محاضرات الدورات / الندوات

benefit from today's technology and are often offered in a distance learning format

والاستفادة من التكنولوجيا اليوم، وغالبا ما يتم تقديمها في شكل التعلم عن بعد

Employee Development

Simulations المحاكاة

include case studies, decision games, and role plays - and are intended to improve decision-making

وتشمل دراسات الحالة، وألعاب القرار، ودور الأدوار - وتهدف إلى تحسين عملية صنع القرار

adventure training تدريب المغامرة

typically involves challenges that teach trainees the importance of teamwork

عادة ما ينطوي على تحديات تعلم المتدربين أهمية العمل الجماعي

تكاليف التدريب Training Costs

- \$171.5 billion is spent annually on employee training. Nearly two-thirds of that was spent internally. The balance was spent on training by external organizations.
- \$1,228 was the average spent per employee in the United States.
- Employees spend an average of nearly 32 a year in training , with 22 of those spent in a classroom, and nearly 9 of those hours spent online using a self-paced or instructor-led online learning.

وينفق 171.5 بليون دولار سنويا على تدريب الموظفين. ونفق ما يقرب من ثلثي هذا المبلغ داخليا. وقد أنفق الرصيد على التدريب من جانب منظمات خارجية.

كان 1,228 دولار متوسط الإنفاق لكل موظف في الولايات المتحدة.

ويقضي الموظفون ما يقرب من 32 عاما في المتوسط في التدريب، مع 22 من أولئك الذين يقضون في الفصول الدراسية، وقرابة 9 من تلك الساعات تنفق على الانترنت باستخدام التعلم الذاتي عبر الإنترنت أو المدرب على الانترنت.

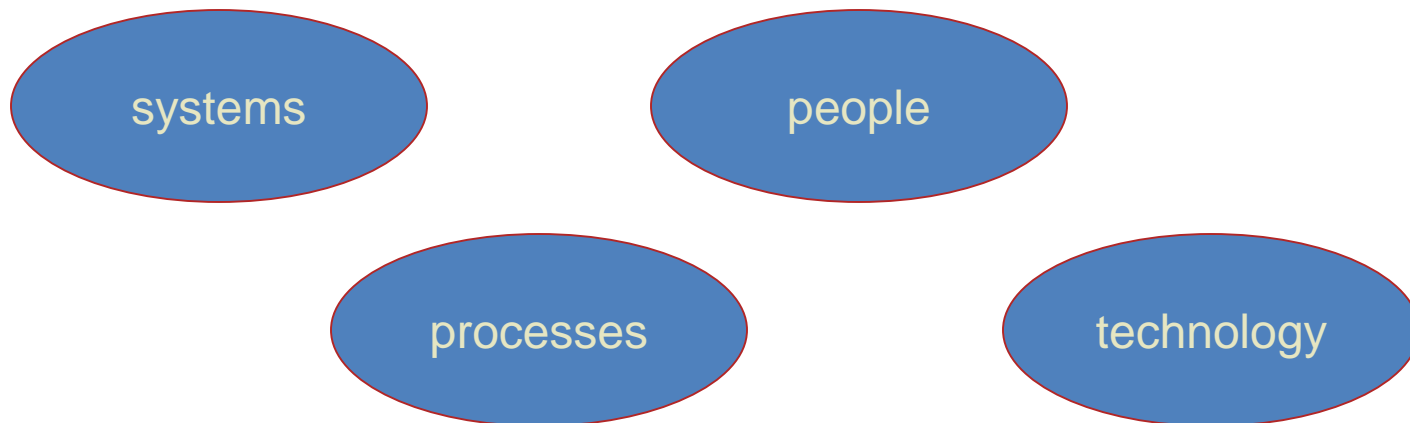
Organization Development

تطوير المنظمة

- organizational development (OD) efforts also force change on employees, whether newly hired or seasoned
- change agents help employees adapt to the organization's new

جهود التطوير التنظيمي (أود) قوة أيضا تغيير الموظفين، سواء تم توظيفهم حديثا أو محنك

وكلاء التغيير مساعدة الموظفين على التكيف مع المنظمة الجديدة



Organization Development

Two metaphors clarify the change process.

وتوضح استعارة اثنتين عملية التغيير.

- calm waters: *unfreezing* the status quo, *change* to a new state, and *refreezing* to ensure that the change is permanent
- white-water rapids: recognizes today's business environment, which is less stable and not as predictable

المياه الهادئة: إلغاء تجميد الوضع الراهن، والتغيير إلى حالة جديدة، وإعادة التجميد لضمان أن التغيير دائم

وايت-وتر رابيدس: تعترف بيئة الأعمال اليوم، والتي هي أقل استقرارا وليس كما يمكن التنبؤ بها



Organization Development

Organizational development facilitates long-term organization-wide changes.

وتيسر التنمية التنظيمية التغييرات الطويلة الأجل على نطاق المنظمة.

OD techniques include:

1. **survey feedback** gets workers' attitudes/perceptions on the change
2. **process consultation** gets outside experts to help ease OD efforts
3. **team building** strives for cohesion *in* a work group
4. **intergroup development** achieves cohesion among *different* work groups

وتشمل تقنيات أود:

1. ردود الفعل المسح يحصل مواقف العمال / التصورات على التغيير
2. التشاور عملية يحصل خارج الخبراء للمساعدة في تخفيف أود الجهود
3. بناء فريق تسعى جاهدة للتماسك في مجموعة عمل
- 4 - إن التنمية بين المجموعات تحقق التماسك بين مختلف مجموعات العمل

التغيير يمكن أن تكون مرهقة للموظفين *change can be stressful for employees*

Organization Development

A **learning organization** values continued learning and believes a competitive advantage can be gained from it.

وتقدر منظمة التعلم المستمر وتعتقد أنه يمكن الحصول على ميزة تنافسية منه.

Characterized by

- a capacity to continuously adapt
- employees continually acquiring and sharing new knowledge
- collaboration across functional specialties
- supporting teams, leadership, and culture

تتميز

القدرة على التكيف باستمرار
الموظفين باستمرار اكتساب وتبادل المعارف الجديدة
التعاون عبر التخصصات الوظيفية
و فرق الدعم، والقيادة، والثقافة

Evaluating Training and Development Effectiveness

تقييم فعالية التدريب والتطوير

Evaluating Training Programs

تقييم برامج التدريب

- typically, employee and manager opinions are used,
 - these opinions or reactions are not necessarily valid measures
 - influenced by things like difficulty, entertainment value or personality of the instructor
- performance-based measures (benefits gained) are better indicators of training's cost-effectiveness
- Divide the benefit of the training by the cost of the training to determine ROI

عادة، يتم استخدام آراء الموظفين والمديرين،
هذه الآراء أو ردود الفعل ليست بالضرورة تدابير
صحيحة
تتأثر أشياء مثل صعوبة، قيمة الترفيه أو شخصية
المدرّب

والتدابير القائمة على الأداء (الفوائد المكتسبة) هي
مؤشرات أفضل لفعالية التكاليف من حيث التدريب

تقسيم فائدة التدريب من تكلفة التدريب لتحديد العائد
على الاستثمار

Evaluating Training and Development Effectiveness

How can **HR** evaluate training method results when measures aren't easy to calculate?

كيف يمكن هر تقييم نتائج طريقة التدريب عندما التدابير ليست سهلة لحساب؟

Through Kirkpatrick's model:

من خلال نموذج كيركباتريك:

Level 1

What was reaction to training?

المستوى 1

ما هو رد الفعل على التدريب؟

Level 2

What was learned?

المستوى 2

ما الذي تم تعلمه؟

المستوى 3

هل تغير سلوك التدريب؟

Level 3

Did training change behavior?

المستوى 4

هل استفاد التدريب صاحب العمل؟

Level 4

Did training benefit employer?

Evaluating Training and Development Effectiveness

HR can also use performance-based evaluation measures.

ويمكن للموارد البشرية أيضا استخدام تدابير التقييم القائمة على الأداء

➤ **post-training method:** employees' on-the-job performance is assessed after training

طريقة ما بعد التدريب: أداء الموظفين على رأس العمل هو تقييم بعد التدريب

➤ **pre-post-training method:** employee's job performance is assessed both before and after training, to determine whether a change has taken place

طريقة ما بعد التدريب: الأداء الوظيفي للموظف هو تقييم قبل وبعد التدريب على حد سواء، لتحديد ما إذا كان حدث تغيير

➤ **pre-post-training w/control group:** compares results of instructed group to non-instructed group

قبل وبعد التدريب ث / مجموعة السيطرة: يقارن نتائج تعليمات مجموعة إلى مجموعة غير مدربة

International Training and Development Issues

قضايا التدريب والتنمية الدولية

Training and development is critical to overseas employees.

التدريب والتطوير أمر بالغ الأهمية للموظفين في الخارج.

Must teach the culture's:

يجب تعليم الثقافة:



may involve role playing, simulations, and immersion in the culture

قد تنطوي على لعب الأدوار، والمحاكاة، والانغماس في الثقافة

Let's Play Jeopardy-style!

1. A process of adaptation to a new work role.

What is socialization/onboarding?

2. Individuals adjust to new situations in similar ways.

What is an assumption of employee socialization?

3. Prearrival, encounter, metamorphosis

What are the steps in the socialization process?

4. A central source on company mission, history, policies, benefits, and culture.

What is an employee handbook?

5. Job rotation, assistant-to positions, committee assignments, lectures/seminars, simulations.

What are the employee development methods?

6. They help employees adapt to OD efforts.

What are change agents?

7. Post-training method, pre-post-training, pre-post-training w/control group.

What are performance-based evaluation methods?

دعونا لعب غرار خطر!

1. عملية التكيف مع دور عمل جديد. ■
 - ما هو التنشئة الاجتماعية؟
2. الأفراد التكيف مع حالات جديدة بطرق مماثلة. ■
 - ما هو افتراض التنشئة الاجتماعية للموظفين؟
3. برياريفال، لقاء، التحول ■
 - ما هي الخطوات في عملية التنشئة الاجتماعية؟
4. مصدر مركزي على مهمة الشركة، والتاريخ، والسياسات، والفوائد، والثقافة. ■
 - ما هو كتيب الموظف؟
5. التناوب الوظيفي، مساعد إلى المناصب، تعيينات اللجنة والمحاضرات / الندوات والمحاكاة. ■
 - ما هي أساليب تطوير الموظفين؟
6. أنها تساعد الموظفين على التكيف مع جهود التطوير التنظيمي. ■
 - ما هي عوامل التغيير؟
7. طريقة ما بعد التدريب، ما قبل التدريب، ما قبل التدريب ث / مجموعة السيطرة. ■
 - ما هي أساليب التقييم القائمة على الأداء؟