

## شناسایی روش‌های یادگیری غیررسمی برای پرورش مدیران منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ کشور

سمیه زراعتکار<sup>۱\*</sup>، قنبر محمدی الیاسی<sup>۲</sup>، حسن زارعی متین<sup>۳</sup>، سیدمهدی الوانی<sup>۴</sup>، محمدعلی بابایی<sup>۵</sup>

۱. دکتری مدیریت دولتی، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، ایران

۲. دانشیار، دانشگاه تهران، ایران

۳. استاد، پردیس فارابی دانشگاه تهران، ایران

۴. استاد، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۵. دانشیار، دانشگاه الزهرا (س)، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۱/۱۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۴/۱۱)

### چکیده

بر اساس یافته‌های پژوهش‌ها، مدیران برای پرورش شایستگی‌ها و بهبود عملکرد خود بیشتر شیوه‌های یادگیری غیررسمی را به‌کار می‌گیرند. اما این دغدغه تا کنون در محیط کسب‌وکار ایران پژوهش نشده است. لذا هدف از انجام‌دادن این پژوهش شناسایی روش‌های یادگیری غیررسمی مدیران منابع انسانی است. به این منظور، با به‌کارگیری رویکرد روایتی و ابزار مصاحبه‌های واقع‌محور، تجربه‌های ده نفر از مدیران منابع انسانی در ارتباط با طراحی و پیاده‌سازی یکی از سیستم‌های منابع انسانی شناسایی شده است. پس از کدگذاری سه‌مرحله‌ای، در مجموع هفت مقوله و ۲۱ روش یادگیری برای مدیران منابع انسانی سازمان‌های بزرگ شناسایی شد. به منظور اولویت‌بندی روش‌های یادگیری مدیران منابع انسانی ۳۰۱ پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری شده است. نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد روش‌های یادگیری از طریق تعامل با مشاوران، کارشناسان و مدیران منابع انسانی، یادگیری از طریق گفت‌وگو با مشاور- معلم باتجربه و یادگیری از طریق مطالعه کتاب‌ها، مقالات و منابع علمی و یادگیری از شکست‌های کاری چهار روش یادگیری غیررسمی با اولویت بالاتر در بین مدیران منابع انسانی بوده است.

### کلیدواژگان

پرورش، مدیران منابع انسانی، یادگیری غیررسمی.

## مقدمه

امروزه شایستگی‌های مدیران و متخصصان منابع انسانی به دلیل تغییر در نقش‌های حوزه منابع انسانی دگرگون شده است. در گذشته نه‌چندان دور از حوزه منابع انسانی انتظار انجام دادن فعالیت‌های اداری - عملیاتی به‌طور گسترده وجود داشته است، اما امروزه از مدیران و متخصصان منابع انسانی انتظار می‌رود با توجه به موقعیت سازمان، نقش‌های چندگانه، پیچیده و گاهی متضاد انجام دهند. از آن‌ها انتظار می‌رود همزمان عهده‌دار نقش‌های عملیاتی و راهبردی باشند و اهداف کمی و کیفی، و بلندمدت و کوتاه‌مدت را دنبال کنند (Ulrich, 1996, p.24). از آنجا که شایستگی‌ها بر اساس نقش‌های مورد انتظار شناسایی و تعریف می‌شوند، تحول و دگرگونی در نقش‌ها به معنای الزام به بازتعریف شایستگی‌های متخصصان و مدیران منابع انسانی است. بنابراین، مدیران منابع انسانی باید برای کسب و پرورش شایستگی‌های مرتبط با نقش‌های جدید و چندگانه، به‌طور مضاعف تلاش کنند (Harisson, 2011, p.915).

## بیان مسئله

برای تحول و پرورش شایستگی‌های متخصصان و مدیران منابع انسانی رویکردها و نگاه‌های مختلفی از قبیل رفتارگرایی، شناخت‌گرایی، سازاگرایی و جز آن وجود دارد (Olson & Hergenbahn, 2005). نادلر و ویگز (۱۹۸۶) معتقدند رویکرد یادگیری رسمی - غیررسمی رکن بااهمیتی در تعریف «توسعه منابع انسانی» است که نقشی اساسی در شکل‌گیری مهارت‌ها و خلاقیت‌های شناختی افراد ایفا می‌کند (Casebow, 2012, p.11). از این رو، یک نگاه ارزشمند نیز برای پرورش شایستگی‌های متخصصان و مدیران منابع انسانی محسوب می‌شود. برای تعریف یادگیری غیررسمی به‌کارگیری مفهوم رسمیت مفید است. از دیدگاه ریچارد اسکات<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) رسمیت عبارت است از اینکه تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات افراد کاملاً بر اساس قواعد و ضوابط

---

1. Scott

دقیق، قبل از عمل و مستقل از ویژگی‌های شخصیتی و روابط افراد تعریف و نگارش شده باشد. در وضعیت رسمی، مجموعه‌ای از رویه‌ها و استانداردها برای تصمیم‌گیری و هدایت فعالیت‌ها تعریف می‌شود و مبنای تصمیم‌ها و رفتارها است. به همین دلیل پیش‌بینی‌پذیری رفتارها کانون توجه است. در عرصه یادگیری میزان ساختاریافتگی، یا به بیانی دیگر سامان‌یافتگی و وجه تمایز بین یادگیری رسمی و غیررسمی است (Straka, 2010). معیار رسمیت بیان می‌کند میزانی که یادگیری متخصصان و مدیران منابع انسانی بر اساس قواعد، مقررات و ضوابط از قبل نگارش شده رخ دهد، یادگیری رسمی محسوب می‌شود و یادگیری‌های بی‌توجه به، یا فراتر از قواعد، مقررات و ضوابط جاری ماهیت غیررسمی دارند (محمدی الیاسی، ۱۳۹۱، ص ۱۳).

بر اساس معیار رسمیت یا میزان ساختارمندی فعالیت‌های یادگیری، طیف یادگیری‌های رسمی - غیررسمی مطرح می‌شود. برخلاف یادگیری رسمی که معمولاً سازماندهی شده، کلاس‌محور و بسیار ساختاریافته است، یادگیری غیررسمی توسط یادگیرنده کنترل می‌شود، معمولاً خارج از کلاس‌های درسی و به شیوه غیرساختارمند است و توسط محرک‌های درونی و بیرونی ارتقا می‌یابد. در واقع، یادگیری غیررسمی، تجربه‌محور است و با تجربه‌های کاری روزمره همراه است (Slater, 2004, p.5).

تحقیقات نشان می‌دهند مدیران از یادگیری‌های غیررسمی بیشتر از یادگیری‌های رسمی می‌آموزند (Cacioppe, 1998). برای مثال، مینتزبرگ معتقد است اگر چه در سازمان‌ها، بر پرورش مدیران به وسیله آموزش تأکید می‌کنند، مدیران بیشتر از تجربه‌های کاری به منظور توسعه و پرورش خود بهره می‌گیرند (Mintzberg, 2004, p.1).

از منظر یادگیری رسمی - غیررسمی، پژوهش مک ابوی (۲۰۰۵) نشان می‌دهد، سازمان‌ها برای پرورش شایستگی‌های متخصصان منابع انسانی روش‌های پروژه‌محور و یادگیری تجربی را به کار می‌گیرند. این نوع نگاه به متخصصان اجازه می‌دهد از طریق یادگیری حین کار، مهارت‌های ضروری برای موفقیت در حرفه منابع انسانی را در خود پرورش دهند. همچنین، با حضور در کارگاه‌های آموزشی فرصت دریافت بازخورد از همکاران و مدیران را به دست آورند. در تحقیقی

که بین مدیران و متخصصان منابع انسانی انجام گرفته است، بیش از ۷۰ درصد آن‌ها به محیط کار به عنوان مکانی غنی و ارزشمند برای یادگیری اشاره کرده‌اند. آن‌ها به نقش یادگیری‌های غیررسمی، کار با دیگران و مطالعه در پرورش حرفه‌ای خود تأکید کرده‌اند (Harisson, 2011; Zuzeviciute et al., 2010).

به زعم نگارندگان علی‌رغم نقش اصلی یادگیری‌های غیررسمی در پرورش مدیران منابع انسانی، تحقیقات کافی پیرامون «روش‌های یادگیری غیررسمی» در جهان و به‌ویژه ایران انجام نگرفته است. از این رو انجام دادن مطالعات بیشتر درباره یادگیری‌های غیررسمی با هدف پرورش مدیران منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ کشور ضروری است. بنابراین، پرسش پژوهشی این پژوهش به این شرح است: روش‌های یادگیری غیررسمی مدیران منابع انسانی کدامند و اولویت آن‌ها چگونه است؟ برای پاسخ به این پرسش، ابتدا پیشینه پژوهش در زمینه یادگیری غیررسمی مدیران مرور شده، سپس، داده‌های باید از طریق مصاحبه‌های عمیق ساختاریافته گردآوری و با شیوه کدگذاری تحلیل شد. همچنین، برای اولویت‌بندی روش‌های شناسایی شده آزمون تحلیل واریانس فریدمن اجرا شد.

## مبانی نظری پژوهش

### یادگیری غیررسمی رویکردی برای پرورش مدیران

اندیشمندان و نظریه‌پردازان مدیریت تعریف‌های گوناگونی از مفهوم «پرورش مدیران» بیان کرده‌اند. برخی تعریف‌ها در ادامه بیان می‌شود. پرورش مدیریت فرایندی جامع بوده که طی آن مدیران در مسیر اثربخشی مدیریتی رشد می‌یابند و تربیت می‌شوند و این امر از طریق دوره‌های آموزش رسمی و غیررسمی انجام می‌گیرد (Mumford, 1989).

از دید فردی پرورش مدیریت فرایندی است که بر اساس آن مهارت‌ها و توانایی‌ها به منظور مدیریت خود و دیگران افزایش می‌یابد. ولی از دید سازمانی پرورش مدیریت مبحثی است که در مقوله‌های مختلفی از قبیل استخدام، انتصاب، آموزش، تفویض اختیار، هدفگذاری، یادگیری،

ارزشیابی عملکرد، توسعه رهبری و پیشرفت شغلی ریشه دارد (Margerison, 1991). به طور سنتی، پرورش مدیریت تلاش آگاهانه، برنامه‌ریزی شده و رسمی برای توسعه شایستگی‌های مدیریتی به منظور دستیابی به مزیت رقابتی، یا حفظ موقعیت سازمان در آینده تعریف شده است. در حالی که تعریف‌های جدید پرورش مدیریت شامل یک نگاه جامع‌تر به این مفهوم است و بر فرایندهای مستمر و عام شامل آموزش‌های رسمی و غیررسمی، برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده تأکید می‌کنند (Wang & Wang, 2006, p.181). به عبارت دیگر، امروزه مدیران برای توسعه قابلیت‌ها و رشد شخصی و حرفه‌ای خود بیشتر ابزارهای یادگیری تجربی و غیررسمی را به کار می‌گیرند. به طور کلی، پرورش مدیران شامل فعالیت‌های رسمی (ساختاریافته و سازماندهی شده) و غیررسمی (ساختاریافته و سازماندهی نشده و معمولاً خودهدایتی) را پوشش می‌دهد (Lankhuijeh, 2006, p.318).

بر اساس نظریه یادگیری غیررسمی مارسیک و واتکینز<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) افراد زمانی یاد می‌گیرند که محرکی برای پاسخ داشته باشند. این محرک‌ها عوامل ناگهانی و بی‌مقدمه‌ای<sup>۲</sup> هستند که یادگیرنده را تحت فشار قرار می‌دهد تا بر مبنای درک خود از محرک‌ها تصمیم‌گیری کند. بنابراین، در پرتو این نوع نگاه، یادگیری غیررسمی را از آموزش جدا می‌کند و به تعریف چارچوبی برای مطالعه یادگیری غیررسمی به‌ویژه در محیط کار کمک می‌کند (Dunn, 2009, p.34).

به منظور روشن شدن مفهوم یادگیری غیررسمی، سه واژه آموزش رسمی، آموزش غیررسمی و یادگیری غیررسمی تعریف می‌شود: آموزش رسمی<sup>۳</sup> به همه رویدادهایی اشاره می‌کند که تعمداً برنامه‌ریزی شده‌اند، برنامه زمانی ثابت و منظم، سلسله‌مراتب، سطوح متفاوت و الزامات ورودی دارند، و درون مؤسسات آموزشی انجام می‌گیرد. آموزش غیررسمی<sup>۴</sup> به همه رویدادهای یادگیری

---

1. Marsik & Watkins  
2. Precipitating  
3. Formal education  
4. Non formal education

تعمداً برنامه‌ریزی شده در محیط‌های سازمانی گفته می‌شود. آموزش غیررسمی ویژگی‌های ساختار سلسله‌مراتبی، الزامات ورودی و برنامه‌ی زمانی منظم را شامل نمی‌شود. آموزش‌های درون‌شغل و بیرون‌شغل، سمینارها و کارگاه‌های آموزشی از آموزش‌های غیررسمی‌اند. یادگیری غیررسمی<sup>۱</sup> فرایندی طبیعی عمدی، یا غیرعمدی است که به صورت روزانه ممکن است رخ دهد. یادگیری غیررسمی کمتر سازماندهی شده و ساختارمند است و ممکن است شامل همه فعالیت‌های قلمرو خانواده، محیط کار و در طول زندگی یک فرد باشند. یادگیری غیررسمی شامل یادگیری خودهدایتی<sup>۲</sup>، یادگیری از طریق انجام‌دادن وظایف، یادگیری از طریق مشاهده، تأمل، مطالعه کتاب و صحبت با همکاران است. به بیانی دیگر، به فرایندهای آگاهانه و ناآگاهانه روزانه که به کسب شایستگی‌ها منجر می‌شود، یادگیری غیررسمی گفته می‌شود. این یادگیری بیشتر تصادفی است و ممکن است توسط یادگیرنده قابل شناسایی نباشد (Alonderien, 2010, p.260). بنابراین، بر اساس معیار رسمیت، یادگیری به دو نوع رسمی و غیررسمی تقسیم می‌شود، همچنین آموزش‌های رسمی و غیررسمی یادگیری رسمی را به وجود می‌آورند. به عبارت دیگر، یادگیری غیررسمی فرایندی استقرایی از تأمل و عمل است. تأمل عبارت است از رجوع و برگشتن به آنچه اتفاق افتاده، به بیانی دیگر، در تأمل اندازه‌گیری نتایج در مقابل پیامدهای مورد انتظار و ارزیابی آثار و نتایج آن مورد توجه است. اگر ارتباط مناسب بین عمل و پیامد برقرار نشود، یادگیری از تجربه بسیار سخت است. تأمل به افراد فرصت می‌دهد تا از اشتباهاتشان درس بگیرند و جهت کاهش خطاها و اشتباهات مجدداً تلاش کنند (Tannenbaum, 2010; Clus, 2010). تجربه از تکرار عمل متفاوت است. تجربه از طریق وفودادن فرد با شرایط متنوع به دست می‌آید. بنابراین، هر فردی که از هر فرصتی استفاده و بهره‌برداری کند، می‌تواند توانایی‌هایش را پرورش دهد. بنابراین، افراد باید تشویق شوند تا خود، تجربه به دست آورند و بسیار مهم است که مدیران یاد بگیرند چگونه به‌طور مستمر خود را پرورش دهند (Isomura, 2010, p.299).

- 
1. Informal learning
  2. Self directed

بین یادگیری غیررسمی و رسمی تفاوت‌هایی مطرح شده است که برخی از مهم‌ترین آن‌ها در جدول ۱ بیان شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های یادگیری رسمی - غیررسمی

ویژگی‌های یادگیری رسمی	ویژگی‌های یادگیری غیررسمی
۱. در محیط‌های آموزش رسمی رخ می‌دهد (Florence, 2006).	۱. در محیط‌های غیررسمی و در تعاملات اجتماعی رخ می‌دهد (Marsik et al., 2011).
۲. سازمان محور است: فرصت‌های یادگیری به‌طور هدفمند توسط سازمان فراهم می‌شود.	۲. یادگیرنده محور است: یعنی خود فرد فعالیت‌ها و موقعیت‌های یادگیری‌اش را شکل می‌دهد (Gijbels, 2012).
۳. به‌طور آگاهانه برای آن برنامه‌ریزی می‌شود (Marsik & Watkins, 1999).	۳. معمولاً ناآگاهانه، بی‌برنامه و نقشه پیشین است (Marsik, 2011).
۴. به مدرک و درجه ختم می‌شود.	۴. هدف دریافت مدرک و درجه نمی‌باشد (Florence, 2006).

یولک (۲۰۰۲) دو رویکرد اصلی رسمی (شامل آموزش‌های رسمی و فعالیت‌های توسعه‌ای مانند مرشدی) و غیررسمی (شامل فعالیت‌های خودهدایتی یا خودیاری‌گری<sup>۱</sup> مانند خواندن کتاب و به‌کارگیری برنامه‌های کامپیوتری تعاملی) برای پرورش مدیران شناسایی کرده است. پژوهش کیس بو (۲۰۱۲) نشان می‌دهد مدیران سازمان‌های اروپایی برای پرورش شایستگی‌های خود از گفت‌وگوهای غیررسمی با همکاران، جست‌وجو در اینترنت، آزمون و خطا و مطالعه مجله‌های تخصصی بیشترین استفاده، و از آموزش‌های درونی و بیرونی کمترین استفاده را داشته‌اند (Casebow, 2012, p.10). پژوهش منابع یادگیری مدیران سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران نشان می‌دهد مدیران عمدتاً سه منبع یا روش اصلی شامل دوره‌های مهارت‌آموزی، خودتوسعه‌ای (یادگیری ناشی از تجربه) و منتورینگ یا مربی‌گری را به‌کار گرفته‌اند (بابایی، ۱۳۸۸، ص ۱۶). بر اساس یافته‌های سازمان صنایع دفاع، به‌کارگیری رویکرد یادگیری اجتماعی برای پرورش مدیران بسیار بااهمیت است. این رویکرد بر فرایند مشاهده و الگوسازی از رفتار و واکنش دیگران تأکید

می‌کند (غفاریان، ۱۳۸۶، ص ۳۲۵). پژوهش اینوز و همکاران (۲۰۰۳) در ارزیابی ۱۰۰ شرکت در انگلستان نشان می‌دهد بیش از ۸۰ درصد مدیران برای کسب مهارت‌های مدیریتی فعالیت‌های یادگیری غیررسم را به کار گرفته‌اند. یادگیری غیررسمی این مدیران شامل چرخه مستمری از به چالش کشیدن تجربه‌ها و فعالیت‌ها و نیز تأمل بر این تجربه‌ها است (Enos et al, 2003, p.379). برای مثال مدیران از طریق «تجربه‌های شغلی» مسائل کاری را به چالش می‌کشند و برای حل آن اقدام می‌کنند. همچنین، «تعامل با دیگران» و «مشاهده دیگران» قدرت تأمل آن‌ها را افزایش می‌دهد. به عبارت دیگر، یادگیری غیررسمی برای مدیران فرایندی اجتماعی است و آن‌ها مهارت‌های خود را از طریق تعامل با همکاران، سرپرستان و زیردستان توسعه می‌دهند. یافته‌های پژوهش پوئل درباره روش‌های یادگیری متخصصان منابع انسانی نشان می‌دهد درگیری در پروژه‌های یادگیری<sup>۱</sup> به عنوان یک شبکه یادگیری موقت در بین آن‌ها متداول است (Poell, 2006, p.154). یک پروژه یادگیری بر حل مسئله تمرکز می‌کند. هرچند ممکن است فعالیت‌های یادگیری در مکان‌های مختلف داخل و خارج از شغل رخ دهد، اما آن‌ها اذعان کرده‌اند که یادگیری آن‌ها به‌طور غیررسمی در موقعیت‌های کاری روزانه‌شان اتفاق افتاده است. در تحقیقی دیگر اشاره شده است که متخصصان منابع انسانی برای حل مسائل کاری خود با مراجعه به دیگر متخصصان منابع انسانی در سازمان خود، مراجعه به وبسایت انجمن مدیریت منابع انسانی، مراجعه به دیگر وبسایت‌ها، مطالعه متون نظری پژوهشی منابع انسانی، مراجعه به متخصصان منابع انسانی در دیگر سازمان‌ها و به‌کارگیری مشاوران و دانشگاه‌ها کمک می‌گیرند (Rynes, 2002, p.162).

تأملی بر یافته‌های پژوهش‌های موصوف نشان می‌دهد شناسایی روش‌های یادگیری رسمی و غیررسمی برای مدیران کسب‌وکارها و مدیران منابع انسانی دغدغه و کانون توجه اندیشمندان و پژوهشگران بوده است، اما این دغدغه و کنجکاو علمی برای مدیران منابع انسانی فعال در کسب‌وکارهای ایران و جهان از دو منظر زیر قابل توجه است:

---

## 1. Learning projects



۱. روش‌های یادگیری غیررسمی مدیران منابع انسانی به‌طور روش‌مند و جامع شناسایی و اولویت‌بندی نشده‌اند.

۲. این دغدغه تا کنون در محیط کسب‌وکار ایران و با تأکید بر مدیران منابع انسانی پژوهش نشده است.

با توجه به موارد بیان‌شده، این پژوهش جهت پاسخگویی به پرسش پژوهشی زیر طراحی و انجام گرفته است: روش‌های یادگیری غیررسمی مدیران منابع انسانی کدامند و اولویت آن‌ها چگونه است؟

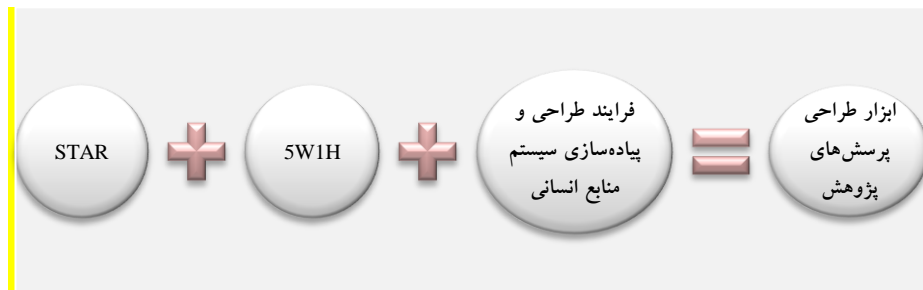
### روش پژوهش

این پژوهش با روش تحقیق روایتی<sup>۱</sup> انجام گرفته است. این روش تحقیق زمانی به‌کار گرفته می‌شود که پژوهشگر بخواهد تجربه‌های کسب‌شده یک فرد یا افرادی را در یک حیطه معین بازنمایی کرده و معانی نهفته در تجربه‌ها را با به‌کارگیری روش‌های خاص احصا کند (Creswell, 2002). بنابراین، در این پژوهش به منظور شناسایی شیوه‌های یادگیری مدیران منابع انسانی، از آن‌ها خواسته شد تا اولین یا دومین تجربه موفق خود را در زمینه طراحی و پیاده‌سازی یکی از سیستم‌های منابع انسانی روایت کنند. روش‌های یادگیری این افراد در فرایند طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های منابع انسانی موضوعی گذشته‌نگر و به‌وقوع‌پیوسته است که با نگرش و معنابخشی به روایت‌های مطرح‌شده، قابل شناسایی‌اند. بدین منظور ابزار مصاحبه عمیق به‌کار گرفته شده است. پرسش‌ها بر اساس تلفیق چارچوب‌های مصاحبه STAR<sup>۲</sup> (Kessler, 2006) و 5W1H<sup>۳</sup> (Ikeda et al., 1998) و فرایند طراحی و پیاده‌سازی یک سیستم نوعی شامل مراحل تشخیص نیاز، طراحی، پیاده‌سازی و اصلاح (Cramer, 2008) نگارش شده است که در شکل ۱ نشان داده شده است.

1. Narrative research methods

2. STAR = situation+ task+ action+ result

3. 5W1H = what+ where+ when+ who+ why+ how



شکل ۱. ابزار طراحی پرسش‌های پژوهش

برای انجام دادن مصاحبه در این پژوهش ده نفر از مدیران منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ کشور از جمله سازمان بورس و اوراق بهادار کشور، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، سازمان مدیریت صنعتی، شرکت ایران خودرو، شرکت سایپا، شرکت زامیاد، شرکت فولاد مبارکه، اعضای انجمن مدیریت منابع انسانی ایران و جز آن به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. تعیین حجم نمونه از ابتدا مشخص نبوده و نمونه‌گیری تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه پیدا کرده است. بدین معنا که اضافه شدن نمونه‌ای دیگر، پیام و معنای جدیدی به همراه نداشته است. اشباع نظری در نمونه هفتم محقق شد و برای حصول اطمینان مصاحبه‌ها تا نمونه دهم ادامه یافت.

برای اطمینان از روایی ابزار پژوهش، پرسش‌های مصاحبه به صورت روش‌مند طراحی و نگارش شد. بدین صورت که پرسش‌ها بر اساس تلفیق چارچوب‌های مصاحبه STAR و 5W1H و فرایند طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های منابع انسانی که در شکل ۱ نشان داده شده است، نگارش شد. همچنین، پس از مصاحبه‌های اول و دوم پرسش‌ها بازبینی شده و در نهایت سه پرسش به پرسش‌های مصاحبه افزوده شد. همچنین، برای اطمینان از پایایی پژوهش سعی شده است با انتخاب نمونه به‌طور هدفمند به پایایی ابزار پژوهش افزوده شود. بدین معنا که این نمونه‌ها بر اساس شاخص‌های مشخص و از پیش تعیین شده شامل تجربه پنج سال فعالیت به عنوان مدیر منابع انسانی، تجربه تأسیس واحد منابع انسانی در سازمان، یا تجربه مشارکت در طراحی و اجرای موفقیت‌آمیز یکی از سیستم‌های منابع انسانی، انتخاب شده‌اند. به علاوه، دو روش ارزیابی درونی و ارزیابی بیرونی به کار گرفته شده است. در ارزیابی درونی بعد از انجام دادن مصاحبه و کدگذاری

اولیه، از پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد متن مصاحبه را به همراه مفاهیم استخراج‌شده مطالعه کنند و درستی یا نادرستی برداشت مصاحبه‌کننده را ارزیابی کنند. در ارزیابی بیرونی از پنج نفر خبره غیر از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد بر شیوه کدگذاری نظارت کنند و درستی و نادرستی تحلیل مصاحبه را تعیین کنند. برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، روش کدگذاری باز اجرا شد. تحلیل داده‌ها در سه مرحله استخراج شواهد گفتاری، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی انجام گرفته است (استراس و کوربین<sup>۱</sup>، ۱۳۹۰). بعد از مصاحبه و کدگذاری، به منظور دستیابی به هدف دوم مقاله، یعنی اولویت‌بندی روش‌های یادگیری غیررسمی مدیران منابع انسانی ابزار پرسشنامه به کار گرفته شد. برای اطمینان از پایایی، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار ۰/۹۴ به دست آمده نشان‌دهنده پایایی بسیار مطلوب پرسشنامه است. پرسشنامه یادشده در بین مدیران، مشاوران و کارشناسان خبره منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ کشور توزیع شده و در نهایت، تعداد ۳۰۱ پرسشنامه تکمیلی برگشتی تحلیل شد. برای اولویت‌بندی روش‌های یادگیری غیررسمی آزمون تحلیل واریانس فریدمن اجرا شد.

## یافته‌های پژوهش

### شناسایی روش‌های یادگیری مدیران منابع انسانی

بررسی ویژگی‌های جامعه آماری در بخش کیفی نشان داد این حداقل تحصیلات دانشگاهی نمونه کارشناسی ارشد است و حداقل سه سال تجربه کاری مرتبط با یکی از سیستم‌های منابع انسانی (کانون ارزیابی، مدیریت عملکرد، جذب و استخدام، حقوق و دستمزد و پرورش مدیر) دارند. همچنین، چهار نفر از این افراد مشاور منابع انسانی، پنج نفر مدیر منابع انسانی و یک نفر کارشناس خبره منابع انسانی‌اند. همان‌طور که در بخش روش تحقیق تشریح شد، تحلیل اطلاعات بر اساس کدگذاری باز شامل مراحل زیر است.

### مرحله اول: استخراج شواهد گفتاری

برای تحلیل داده‌ها، متن کامل مصاحبه‌ها از روی فایل صوتی پیاده‌سازی شده، و سپس شواهد از متن مصاحبه‌ها استخراج شد. در جدول ۲ بخشی از شواهد گفتاری مصاحبه اول آورده شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از شواهد گفتاری در مصاحبه اول

کد	شواهد گفتاری
۱	طراحی این سیستم، انگیزه درونی خودم بوده و تو زمینه‌هایی که خودم علاقه‌مندم موفق‌ترم.
۲	اومدم تو صنعت دیدم اینجا فرصت یادگیری هست.
۳	احساس کردم ویژگی‌های لازم برای کار در حوزه منابع انسانی رو دارم، اما مهارت رو ندارم. به همین خاطر فکر کردم باید بیام تو صنعت تا خودم یاد بگیرم.

### مرحله دوم: مفهوم‌پردازی

منظور از مفهوم‌پردازی این است که مورد مشاهده‌ای، جمله‌ای یا پاراگرافی را برمی‌داریم و به اجزائی تقسیم می‌کنیم و به هر یک از حوادث، نظرها یا رخدادها نامی تخصیص می‌دهیم، برچسبی که یا نشانه آن است یا به جای آن می‌نشیند (استراس و کوربین، ۱۳۹۰). در جدول ۳ بخشی از مفهوم‌پردازی مربوط به مصاحبه دوم بیان شده است.

جدول ۳. مفهوم‌پردازی مصاحبه دوم

کد	شواهد گفتاری	مفاهیم
۱	بعداً فعالیت‌هایی که در عمل و اجرا بود رو توسط به مشاور بیرونی که هفته‌ای یک روز می‌اومدند بانک یاد گرفتیم. در واقع اجرای عملی رو از ایشون یاد گرفتیم.	یادگیری از طریق درگیرشدن در پروژه‌های کاری منابع انسانی
۲	آشناشدن من با این سیستم منابع انسانی در ابتدا از طریق یک دوره آموزشی بود.	یادگیری سیستم‌های منابع انسانی جدید از طریق شرکت در دوره‌های آموزشی

### مرحله سوم: مقوله‌بندی

وقتی که در داده‌ها، پدیده‌های خاصی را مشخص کردیم، می‌توانیم مفاهیم را بر محور آن‌ها گروه‌بندی کنیم. این کار تعداد واحدهایی را که باید با آن‌ها کار کنیم، کاهش می‌دهد. روند طبقه‌بندی مفاهیمی که به نظر می‌رسد معانی یکسانی دارند و به پدیده‌های مشابه ربط می‌یابند، مقوله‌پردازی نامیده می‌شود (استراس و کوربین، ۱۳۹۰). در جدول ۴ بخشی از مقوله‌های مربوط به روش‌های یادگیری غیررسمی و مفاهیم مرتبط با آن‌ها بیان شده است.

جدول ۴. نمونه‌ای از مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با آن‌ها

مفاهیم	مقوله‌ها
یادگیری از طریق تعامل با مشاوران، کارشناسان و مدیران منابع انسانی	
یادگیری از طریق گفت‌وگو با مشاور- معلم باتجربه و توانمند در حوزه تخصصی مورد نظر	یادگیری سیستم‌های منابع انسانی از طریق تعامل با افراد خبره در حوزه منابع انسانی
یادگیری از طریق تعامل با استادان دانشگاه	
یادگیری از طریق تعامل و گفت‌وگو با دوستان تخصصی خارج از سازمان	
یادگیری از طریق آموزش و تدریس حضوری تجربه‌های سازمان به عنوان مشاور/ معلم	یادگیری سیستم‌های منابع انسانی از طریق نشر تجربه‌ها و یاد دادن آن‌ها به دیگران
یادگیری از طریق نشر تجربه‌های از طریق IT	

شیوه‌های یادگیری مدیران منابع انسانی در این پژوهش به هفت مقوله (بعد) قابل تقسیم‌بندی است. در شکل ۲ چارچوب روش‌های یادگیری مدیران منابع انسانی نشان داده شده است.

یادگیری	ابعاد یادگیری	روش‌های یادگیری
یادگیری غیررسمی	یادگیری از طریق تعامل با افراد خبره در حوزه منابع انسانی	تعامل با مشاوران، کارشناسان و مدیران منابع انسانی، گفت‌وگو با مشاور- معلم باتجربه و توانمند، تعامل غیررسمی با استادان دانشگاه، و تعامل و گفت‌وگو با دوستان تخصصی خارج از سازمان.
	یادگیری از طریق نشر تجربه‌های و یاد دادن آن‌ها	آموزش و تدریس تجربه‌های سازمان‌ها به عنوان مشاور- معلم، و نشر تجربه‌های داخلی و خارج از سازمان از طریق IT
	یادگیری از طریق مشارکت در فعالیت‌های تیمی	تبیین جلسات هم‌اندیشی جهت تبادل تریه‌ها و درس‌های حاصل از پروژه، به کارگیری کارشناسان بره و تیم‌های چندبخشی در پروژه‌ها، بررسی میهلات کاری در حلقه‌های علمی
	یادگیری از طریق درگیرشدن در پروژه‌های تخصصی منابع انسانی	آزمون و خطا در طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های منابع انسانی، حل چالش‌های کاری مرتبط با طراحی و پیاده‌سازی سیستم منابع انسانی، یادگیری از شکست‌های کاری حین طراحی و اجرای سیستم‌های کاری.
	یادگیری از طریق بهره‌برداری و الگوبرداری از منابع و تجربه‌های برتر	مشارکت در نشست‌های انتقال تجربه‌های جهانی به منظور کسب و افزایش دانش، جست‌وجوی مطالب علمی در اینترنت، الگوبرداری از شرکت‌های موفق، مطالعه اسناد و مدارک.
یادگیری رسمی	یادگیری از طریق مشارکت در دوره‌های آموزشی	شرکت در دوره‌های آموزشی داخلی و خارج از کشور و مشارکت در همایش‌ها و کنفرانس‌ها.
	یادگیری از طریق مطالعه منابع انتشاراتی_ دانشگاهی	یادگیری از طریق گذراندن دروس یا توصیه‌های دانشگاهی

شکل ۲. چارچوب روش‌های یادگیری مدیران منابع انسانی

### اولویت‌بندی روش‌های یادگیری مدیران منابع انسانی

برای اولویت‌بندی روش‌های یادگیری غیررسمی مدیران منابع انسانی، داده‌های حاصل از ۳۰۱ پرسشنامه تحلیل شد. از این تعداد، ۳۳ درصد کارشناسی، ۴۵ درصد کارشناسی ارشد و ۲۲ درصد دکتری بودند. همچنین، ۳۰ درصد این افراد کمتر از پنج سال تجربه کاری، ۲۲ درصد بین پنج تا هشت سال تجربه و ۴۸ درصد بیش از هشت سال تجربه کاری در زمینه مدیریت منابع انسانی داشته‌اند. ۱۰ درصد این افراد مشاور منابع انسانی، ۴۳ درصد کارشناس منابع انسانی و ۴۷ درصد آن‌ها مدیر منابع انسانی بوده‌اند. همچنین، ۹۶٫۳ درصد از پاسخ‌دهندگان اذعان کرده‌اند که در فرایند طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های منابع انسانی از شیوه‌های یادگیری غیررسمی و ۸۹ درصد از آن‌ها از شیوه‌های یادگیری رسمی استفاده می‌کنند. همچنین، به منظور تعیین سهم یادگیری‌های غیررسمی از کل یادگیری‌های مدیران منابع انسانی آزمون نسبت<sup>۱</sup> دو متغیر به کار گرفته شده است. نتایج آزمون نسبت نشان داد ۶۵٫۳ درصد یادگیری‌های مدیران منابع انسانی را یادگیری‌های غیررسمی، و ۳۶ درصد را یادگیری رسمی تشکیل می‌دهد.

### اولویت‌بندی مقوله‌های هفت‌گانه یادگیری مدیران منابع انسانی

**فرضیه اول پژوهش:** بین وضعیت موجود رتبه میانگین مقوله‌های هفت‌گانه یادگیری تفاوت معنادار وجود دارد.

در آزمون تحلیل واریانس فریدمن کای دو ۳۷۷٫۰۳۸ در درجه آزادی ۶ به دست آمد. عدد معناداری این آزمون صفر است و چون از میزان خطا (۰٫۰۵) کوچکتر است، فرض صفر رد می‌شود. به عبارت دیگر، بین وضعیت موجود رتبه میانگین مقوله‌های هفت‌گانه یادگیری تفاوت معنادار وجود دارد. بنابراین، می‌توان مقوله‌های هفت‌گانه یادگیری مدیران منابع انسانی را به شرح جدول ۵ اولویت‌بندی کرد.

---

1. Ratio

جدول ۵. رتبه‌بندی مقوله‌های هفت‌گانه یادگیری مدیران منابع انسانی

رتبه	مقوله‌های هفت‌گانه یادگیری	میانگین
۱	یادگیری از طریق تعامل با افراد خبره در حوزه منابع انسانی	۴/۸۷
۲	یادگیری از طریق درگیرشدن در پروژه‌های تخصصی منابع انسانی	۴/۸۲
۳	یادگیری از طریق مطالعه منابع انتشاراتی - دانشگاهی	۴/۶۶
۴	یادگیری از طریق مشارکت در فعالیت‌های تیمی	۴/۶۳
۵	یادگیری از طریق بهره‌گیری و الگوبرداری از منابع و تجربه‌های برتر	۳/۵۰
۶	یادگیری از طریق نشر تجربه‌ها و یاددادن آن‌ها به دیگران	۲/۸۶
۷	یادگیری از طریق شرکت در همایش‌ها و دوره‌های آموزشی	۲/۶۶

همان‌طور که در جدول ۵ نشان داده شده است، «یادگیری از طریق تعامل با افراد خبره در حوزه منابع انسانی» و بالاترین اولویت و «یادگیری از طریق شرکت در همایش‌ها و دوره‌های آموزشی» کمترین اولویت را در بین مدیران منابع انسانی داشته است.

#### اولویت‌بندی روش‌های یادگیری مدیران منابع انسانی

فرضیه دوم پژوهش: بین وضعیت موجود رتبه میانگین روش‌های یادگیری تفاوت معنادار وجود دارد.

در آزمون تحلیل واریانس فریدمن کای دو ۹۸۳/۳۰۶ در درجه آزادی ۲۰ به دست آمد. عدد معناداری این آزمون صفر است و چون از میزان خطا (۰/۰۵) کوچکتر است، فرض صفر رد می‌شود. به عبارت دیگر، بین وضعیت موجود رتبه میانگین روش‌های یادگیری تفاوت معنادار وجود دارد. بنابراین، می‌توان روش‌های یادگیری مدیران منابع انسانی را به شرح جدول ۶ اولویت‌بندی کرد.

همان‌طور که در جدول ۶ نشان داده شده است، یادگیری از طریق تعامل با مشاوران، کارشناسان و مدیران منابع انسانی، یادگیری از طریق گفت‌وگو با مشاور - معلم با تجربه و توانمند در حوزه منابع انسانی و یادگیری از طریق مطالعه کتاب‌ها، مقالات و منابع علمی مرتبط با منابع

انسانی، یادگیری از شکست‌های کاری حین طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های منابع انسانی چهار روش یادگیری با اولویت بالاتر در بین مدیران منابع انسانی است.

جدول ۶. رتبه‌بندی روش‌های یادگیری مدیران منابع انسانی

رتبه	روش‌های یادگیری مدیران منابع انسانی	میانگین
۱	یادگیری از طریق تعامل با مشاوران، کارشناسان و مدیران منابع انسانی	۱۳/۵۷
۲	یادگیری از طریق گفت‌وگو با مشاور- معلم باتجربه و توانمند در حوزه منابع انسانی	۱۳/۴۲
۳	یادگیری از طریق مطالعه کتاب‌ها، مقالات و منابع علمی مرتبط با منابع انسانی	۱۳/۳۰
۴	یادگیری از شکست‌های کاری حین طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های منابع انسانی	۱۳/۲۲
۵	یادگیری از طریق تعامل و گفت‌وگو با دوستان تخصصی خارج از سازمان	۱۲/۸۳
۶	یادگیری از طریق حل چالش‌های کاری مرتبط با طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های منابع انسانی	۱۲/۶۳
۷	یادگیری از طریق تشکیل جلسات هم‌اندیشی داخل سازمان جهت تبادل تجربه‌ها و درس‌های حاصل از پروژه	۱۲/۲۲
۸	یادگیری از طریق آزمون و خطا در طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های منابع انسانی	۱۲/۱۶
۹	یادگیری از طریق بررسی مسائل و مشکلات کاری در حلقه‌های علمی مرتبط	۱۲/۰۳
۱۰	یادگیری از طریق مطالعه اسناد و مدارک پروژه‌های اجرایی منابع انسانی در سازمان‌ها	۱۱/۹۹
۱۱	یادگیری دانش و مهارت انجام پروژه‌های منابع انسانی از طریق شرکت در دوره‌های آموزشی داخل کشور	۱۱/۸۷
۱۲	یادگیری از طریق به‌کارگیری کارشناسان خبره و تیم‌های چندبخشی در پروژه‌های منابع انسانی	۱۱/۶۵

## بحث و نتیجه

در این پژوهش یکی از شیوه‌های مؤثر پرورش مدیران منابع انسانی، یعنی شناسایی روش‌های یادگیری غیررسمی بررسی شد. در واقع، این پژوهش به این پرسش پاسخ می‌دهد که روش‌های یادگیری غیررسمی مدیران منابع انسانی کدامند و اولویت آن‌ها چگونه است؟ بنابراین، به دلیل اینکه پژوهش مشابه و متناسب با فرضیه‌های پژوهش اندک است، نتایج پژوهش بر اساس پاسخ به سؤال اصلی پژوهش بیان شده است. بر اساس نتایج این پژوهش، ۲۱ شیوه یادگیری مدیران منابع انسانی شناسایی شد که در قالب هفت مقوله به این شرح دسته‌بندی شد: ۱. یادگیری از طریق تعامل با افراد خبره در حوزه منابع انسانی؛ ۲. یادگیری از طریق نشر تجربه‌ها و یاددادن آن‌ها به



دیگران؛ ۳. یادگیری از طریق مشارکت در فعالیت‌های تیمی؛ ۴. یادگیری از طریق درگیر شدن در پروژه‌های تخصصی منابع انسانی؛ ۵. یادگیری از طریق مطالعه منابع انتشاراتی - دانشگاهی؛ ۶. یادگیری از طریق بهره‌برداری و الگوبرداری از منابع و تجربه‌های برتر؛ ۷. یادگیری از طریق شرکت در همایش‌ها و دوره‌های آموزشی. نتایج آزمون نسبت‌ها نشان می‌دهد ۹۶/۳ مدیران منابع انسانی در فرایند طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های منابع انسانی شیوه‌های یادگیری غیررسمی را به‌کار گرفته‌اند. همچنین، ۰/۶۵ یادگیری‌های آن‌ها را یادگیری غیررسمی و ۰/۳۵ آن را یادگیری رسمی تشکیل می‌دهد. مقوله‌های هفت‌گانه و ۲۱ روش شناسایی‌شده یادگیری به منظور اولویت‌بندی آزمون و تحلیل کمی شد. نتایج آزمون فریدمن نشان داد یادگیری از طریق تعامل با مشاوران، کارشناسان و مدیران منابع انسانی، یادگیری از طریق درگیر شدن در پروژه‌های تخصصی منابع انسانی، یادگیری از طریق مطالعه منابع انتشاراتی - دانشگاهی، یادگیری از طریق مشارکت در فعالیت‌های تیمی، یادگیری از طریق بهره‌برداری و الگوبرداری از منابع و تجربه‌های برتر، یادگیری از طریق نشر تجربه‌ها و یاد دادن آن‌ها به دیگران و یادگیری از طریق شرکت در همایش‌ها و دوره‌های آموزشی به ترتیب، بالاترین اولویت را در بین مقوله‌های هفت‌گانه شناسایی‌شده داشته‌اند.

در پژوهش‌های پیشین، روش‌های یادگیری از طریق آزمون و خطا (Clus, Jeon & Kim, 2012; 2010)، یادگیری از شکست‌های کاری (Erkut, 2011)، یادگیری از طریق مطالعه کتاب‌ها و منابع مرتبط با حوزه کاری (Alonderiene, 2010; Dunn, 2009)، یادگیری از طریق جست‌وجو در اینترنت (Pannoni, 2010; Suutari & Viitala, 2008)، یادگیری از طریق الگوبرداری از تجربه‌های شرکت‌های موفق (Dunn, 2009; Chen, 2005)، یادگیری از طریق مشارکت در همایش‌ها و دوره‌های آموزشی (Cunningham & Hillier, 2012)، یادگیری از طریق بررسی مسائل و مشکلات کاری در حلقه‌های علمی (Pannoni, 2011; Cacioppe, 1998) و یادگیری از طریق حل چالش‌های کاری (Erkut, 2011; Alonderiene, 2010) در میان مدیران سازمان‌ها به‌طور عمومی شناسایی شده است.

همچنین، در پژوهش‌هایی که بین مدیران و متخصصان منابع انسانی انجام گرفته است، به روش‌های یادگیری از طریق تعامل با مشاوران، کارشناسان و مدیران منابع انسانی، مطالعه متون نظری پژوهشی مرتبط با حوزه منابع انسانی، مراجعه به وبسایت‌های تخصصی منابع انسانی (Harisson, 2006; Rynes, 2011)، یادگیری تجربی و پروژه‌محور (Mcevoy, 2002) اشاره شده است.

اما در هیچ یک از پژوهش‌ها به روش‌های یادگیری از طریق مطالعه اسناد و مدارک پروژه‌ها و تجربه‌های سایر سازمان‌ها، یادگیری از طریق گفت‌وگو با مشاور-معلم باتجربه و توانمند در حوزه منابع انسانی، یادگیری از طریق تعامل و گفتگو با دوستان تخصصی خارج از سازمان، یادگیری از طریق آموزش و تدریس حضوری تجربه‌های سازمان به عنوان مشاور-معلم، یادگیری از طریق نشر تجربه‌ها از طریق IT، یادگیری از طریق تشکیل جلسات هم‌اندیشی برای تبادل تجربه‌ها و درس‌های حاصل از پروژه‌های منابع انسانی، یادگیری از طریق به‌کارگیری کارشناسان خبره و تیم‌های چندبخشی در پروژه‌های کاری و یادگیری از طریق مشارکت در نشست‌های انتقال تجربه‌های جهانی مرتبط با حوزه منابع انسانی اشاره نشده است.

به نظر می‌رسد این تفاوت‌ها ناشی از الزامات متفاوت در حوزه منابع انسانی باشد. همان‌طور که نتایج پژوهش نشان می‌دهد، یادگیری غیررسمی مدیران منابع انسانی بیشتر با کار، فعالیت‌ها و تعاملات روزمره و اجتماعی مرتبط با کار آن‌ها همراه است. تعاملات مدیران منابع انسانی بر اساس نگاه حرفه‌ای‌گرایی الریش (۱۹۹۶)، عمدتاً درباره انسان‌ها و الزامات کسب‌وکار است و عموماً یادگیری‌های غیررسمی مدیران منابع انسانی از طریق تعریف و اجرای پروژه‌های کاری و تعاملات انسانی پیرامون دو بعد اشاره‌شده رخ می‌دهد، اما در سایر حرفه‌ها ممکن است ابعاد حرفه از واحد منابع انسانی متفاوت باشد.

## منابع و مأخذ

۱. استراس، آنسلم؛ کوربین، جولیت (۱۳۹۰). *اصول روش تحقیق کیفی*. ترجمه بیوک محمدی، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۲. بابایی زکلیکی، محمدعلی (۱۳۸۸). «طراحی نظام جامع توسعه مدیران». مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، مؤسسه مطالعات و بهره‌وری و منابع انسانی.
۳. غفاریان، وفا (۱۳۸۶). «توسعه مدیران اجرایی؛ فرصت‌ها و رویکردها». مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، مؤسسه مطالعات و بهره‌وری و منابع انسانی.
۴. محمدی الیاسی، قنبر (۱۳۹۱). *منابع و روش‌های یادگیری کارآفرینان با هدف برنامه‌ریزی برای کارآفرینان نوپا*. گزارش نهایی پژوهش، کارفرما: مؤسسه کار و امور اجتماعی وزارت تعاون، کار و امور اجتماعی.
5. Alonderiene, R. (2010). "Enhancing informal learning to improve job satisfaction: perspective of SMEs managers in Lithuania". *Baltic Journal Management*, 5(2), 257-287.
6. Cacioppe, R. (1998). "An integrated model and approach for the design of effective leadership development programs". *Leadership & Organization Development Journal*, 19(1), 44-53.
7. Casebow, P. (2012). "Workplace learning and how managers learn: lessons for learning professionals". *EFMD Global Focus*, 6(1), 9-13.
8. Chen, G. (2005). "Management Practices and Tools for Enhancing Organizational Learning Capability". *Advanced Management Journal*, 70(1), 4-22.
9. Clus, M. L. (2010). *Affordance and constraints on informal learning in the workplace: A sociocultural perspective*. Germany, VDM Verlag Dr. Muller.
10. Cunningham, J.; Hillier, E. (2012). "Informal learning in the workplace: Key activities and processes". *Education and Training*, 55(1), 37-51.
11. Dunn, D. G. (2009). *An analysis of informal learning in the 21 century workplace*. Capella University.
12. Enos, M. D.; Kehrhahn, M. T.; Bell, A. (2003). "Informal learning and the transfer of learning: How managers develop proficiency". *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 369-387.
13. Eraut, M (2011). "Informal Learning in the workplace: evidence on the real value of work-based learning(WBL)". *Development and Learning in Organizations*, 25(5), 8-12.

14. Florence, H. C. (2006). *Entrepreneurial Learning experience in Small and Medium-Size Enterprises in Hong Kong*. George Washington, Washington.
15. Gijbels, D.; Raemdonck, I.; Verweken, D.; Herck, J. V. (2012). "Understanding work-related learning: the case study of ICT workers". *Journal of Workplace Learning*, 24(6), 416-429.
16. Harrison, P. (2011). "Learning culture, line manager and HR professional practice". *Journal of European Industrial Training*, 35(9), 914- 928.
17. Ikeda, T.; Okumura, A.; Muraki, K. (1998). *Information classification and navigation based on 5WIH of the target information*. Kanagawa Japan, NEC Corporation.
18. Isomura, K. (2010). "Barnard on leadership development: bridging action and thinking". *Journal of Management History*, 16(2), 216-232.
19. Jeon, K. S.; Kim, K. N. (2012). "How do organizational and task factors influence informal learning in the workplace?". *Human Resource Development*, 15(2), 209-226.
20. Kessler, R. (2006). *Competency-based Interviews*. New York, The Career Press.
21. Lankhuijzen, E. S.; Stavenga, J. A.; Thijssen, J. G. (2006). *Work Related Learning*, (pp.303-319), New York, Springer.
22. Marsik, V. J.; Watkins, K. E. (2011). *Informal and Incidental Learning*. Jossey-Bass, A Publishing Unit of John Wiley & Sons.
23. McEvoye, G. M. (2005). "A competency model for developing human resource professionals". *Journal of Management Education*, 29(3), 383-402.
24. Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. San Fransisco CA., Berrett Koehler publishers, Inc.
25. Mumford, A. (1988). *Developing top managers*. Aldershot, Gower Publishing Company.
26. Nadler, L.; Wiggs, G. (1986). *Managing human resource development: A practical guide*. San Francisco, Jossey\_ Bass.
27. Pannoni, R. (2010). *Beyond formal and informal learning-a practical taxonomy of learning for learning leaders*. Routledge, Razor Learning Blog.
28. Poell, R. F. (2006). "Organizing learning projects whilst improving work: strategies of employees, managers and HRD professionals". *Work Related Learning* ( pp.151-180), New York, Springer.
29. Rynes, S. L.; Colbert, A. E.; Brown, K. G. (2002). "HR professionals beliefs about effective human resource practice". *Human Resource Management*, 41(2), 149-174.
30. Slater, R. T. (2004). *Informal learning in the workplace: identifying contextual factors affecting employee's ability to engage in informal learning in the nonprofit financial services industry*. United States, Capella University.
31. Straka, G. A. (2010). "Informal and implicit learning: concepts, communalities and differences". *European Journal of Vocational Training*, 43(8), 132-145.
32. Suutari, V.; Viitala, V. (2008). "Management development of senior executives: methods and their effectiveness". *Personal Review*, 37(4), 375-392.
33. Tannenbaum, S. I.; Beard, R. I.; McNall, L. A.; Salas. E. (2010). *Informal learning and*

- development in organizations*, New York & London, Routledge Taylor & Francis Groups.
34. Ulrich, D. (1996). *Human resource champions*. Harvard Business School Press.
35. Wang, J.; Wang, G. G. (2006). "Exploring national human resource development: a case of china management development in a transitioning context". *Human Resource Development Review*, 5(2), 176-201.
36. Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. New York, Prentice-Hall.
37. Zuzeviciute, V.; Tereseviciene, M.; Lithuania, K. (2010). "The role of a human resource manager as a facilitator of learning". *Baltic Journal of Management*, 5(1), 68-81.