

مدیریت آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی

سعید صحت (دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی)

امین کهیاری حقیقت

سرشناسه	:	صحت، سعید، ۱۳۵۰ -
عنوان و نام پدیدآور	:	مدیریت آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی / سعید صحت، امین کهیاری حقیقت.
مشخصات نشر	:	تهران : فرهنگ پارسیان، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	:	۱۵۶ ص: جدول، نمودار (بخشی رنگی).
وضعیت فهرست نویسی	:	فیا
یادداشت	:	کتابنامه: ص. [۱۵۳]-۱۵۶.
موضوع	:	آموزش حین خدمت
موضوع	:	Employees -- Training of
موضوع	:	نیروی انسانی — آموزش
موضوع	:	Manpower -- Education
موضوع	:	کارکنان — توانمندسازی
موضوع	:	Employee empowerment
شناسه رده	:	کهیاری حقیقت، امین، ۱۳۶۷ -
رده بندی کتب	:	۱۳۹۵ ۳۸۱/۵۵۴۹/۵HF
رده بندی یوبی	:	۶۵۸/۳۱۲۴
شماره کتابشناسی ملی	:	۴۲۵۲۱۷۴

فرهنگ پارسیان: تهران - خیابان انقلاب - خیابان ۱۲ فروردین - پلاک ۲۵۹ - طبقه ۴ - واحد ۸ -

kiyanoush_zakeri@yahoo.com-۶۶۴۰۳۶۱۰-۰۹۱۲۷۳۸۱۱۸۱

نام کتاب	:	مدیریت آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی
مولف	:	سعید صحت (نویسنده)، امین کهیاری حقیقت (مطابقای)، امین کهیاری حقیقت
ناشر	:	فرهنگ پارسیان
مدیر تولید	:	مسعود صالحی
صفحه آرای	:	هانی توانایان فرد
نوبت و سال چاپ	:	اول - تابستان ۱۳۹۵
تیراژ	:	۵۰۰ جلد
قیمت	:	۱۵۰۰۰ تومان
شابک	:	978-600-6563-27-5

«کلیه حقوق برای انتشارات فرهنگ پارسیان محفوظ است»

مرکز پخش: تهران، خ انقلاب، خ ۱۲ فروردین، تقاطع وحیدنظری، پلاک ۲۵۹، باغ کتاب

تلفن: ۰۹۱۲۷۳۸۱۱۸۱، ۶۶۴۰۳۶۱۰

www.baghehketab.com

پیشگفتار

مهمترین مؤلفه سازمانی که در سازگاری، بقا و توسعه بنگاه‌ها با توجه به تغییرات اقتصاد جهانی می‌تواند مؤثر واقع گردد، سرمایه‌دانشی یا منابع انسانی سازمان‌هاست. از میان نهادهای تولید، بی‌تردید نیروی انسانی به عنوان کلیدی‌ترین عامل، نقشی به سزایی در ستادهای تولیدی هر سازمانی دارد. کسب‌وکارها در هر اندازه‌ای که باشند، برای موفقیت در عرصه داخلی و بین‌المللی نیاز به منابع انسانی کارآمد دارند. در راستای ارتقای سطح توانمندی و شایستگی منابع انسانی هر سازمان آموزش نقشی مهم دارد.

امروزه، آموزش و همسازی منابع انسانی یک استراتژی کلیدی جهت سازگاری مثبت با شرایط در حال تغییر، و به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها قلمداد می‌شود. از این رو جایگاه و اهمیت راهبردی آن در بقا و توسعه سازمان‌ها بی‌رقابل انکار است. آموزش نیروی انسانی، بر روحیه کارکنان، رضایت مشتریان، ایجاد نگرش مثبت نسبت به سازمان و در پایان بر اثربخشی کلی سازمان، اثر مثبت دارد. توسعه منابع انسانی، آموزش‌های مبتنی بر نیاز به منظور افزایش احتمالی رشد افراد برای انجام وظایف محوله را شامل می‌شود. در واقع هدف از توسعه منابع انسانی ایجاد مهارت‌هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و با مسئولیت سنگین‌تر آماده کند. آموزش اصلی‌ترین روش توسعه منابع انسانی است.

به اعتقاد اروین^۱ و همکارانش (۲۰۰۱) آموزش تلاشی برنامه‌ریزی شده و سازمان یافته است که به کارکنان کمک می‌کند تا نگرش، دانش و مهارت‌های مورد نیاز به شغل را بیاموزند. اکثر شرکت‌ها برنامه‌های آموزشی را به طرق مختلف (اشکال و حجم متد) اجرا می‌کنند: کارگاه‌های آموزشی و سخنرانی توسط متخصصان، آموزش‌های حین شغل توسط سرپرستان، برنامه‌های شبیه‌سازی توسط رایانه، گروه‌های کوچک پروژه‌ای، و گفتگو و مباحثه آنلاین یا در محل متخصصان. عنصر مشترک تعریف‌کننده آموزش این است که کارکنان از طریق یک تجربه ساختار یافته و منسجم، مطالبی را می‌آموزند که به بهبود عملکرد آن‌ها در شغل کمک می‌کند. افرادی که به استخدام سازمان در می‌آیند علاوه بر معلوماتی که در دبستان، دبیرستان و دانشگاه کسب کرده‌اند و برای ورود به اجتماع و خدمت مؤثر آماده شده‌اند به آموزش تخصصی و حرفه‌ای نیز نیاز دارند تا دانش فنی و مهارت‌های لازم را برای انجام شایسته وظایف واگذار شده به دست آورند. این آموزش‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا نقش فعال‌تر و مؤثرتری در نیل به اهداف سازمان ایفا کنند.

آموزش در سطح فردی، برای توانمندسازی کارکنان بهره گرفته می‌شود و در سطح سازمانی تغییرات مثبتی در میزان کارایی، انطباق پذیری، و مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. به این ترتیب انتظار می‌رود که توسعه منابع انسانی منجر به توسعه سازمانی شود.

این کتاب با هدف ارائه مجموعه‌ای گلچین شده، منسجم و مختصر از منابع موجود در زمینه آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی به نگارش درآمده است. مطالب ارائه شده در این کتاب تحت سه فصل کلی ارائه شده است. فصل اول کلیاتی از مباحث مطرح شده در زمینه آموزش نیروی انسانی را تشریح می‌نماید، فصل دوم کتاب فرایند آموزش نیروی انسانی که شامل نیازسنجی آموزشی، طراحی و برنامه‌ریزی آموزش، اجرای آموزش، ارزشیابی نتایج آموزش، مدیریت آموزش (نظارت آموزش) را مطرح می‌نماید. و در فصل سوم نیز سایر مدل‌های کلیدی در زمینه آموزش نیروی انسانی آورده شده است.

امید است کتاب حاضر مورد توجه مدیران سازمان‌ها به منظور اجرای یکی از مهمترین وظایف سازمانی خود، و همچنین پژوهشگران، اساتید، مشاوران و دانشجویان و سایر علاقمندان حوزه مدیریت منابع انسانی، قرار گیرد.

سعید صحت (دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی)

امین کهیاری حقیقت (دانشجوی دکتری مدیریت)

فروردین ۱۳۹۵

فهرست عناوین

فصل اول: کلیات آموزش نیروی انسانی..... ۱

۱. ۱. مقدمه..... ۳
۲. ۱. تعریف آموزش نیروی انسانی..... ۵
۳. ۱. انواع آموزش کارکنان..... ۵
۴. ۱. نظام آموزش کارکنان..... ۶
۵. ۱. آموزش کارکنان و توسعه منابع انسانی..... ۶
۶. ۱. جایگاه آموزش منابع انسانی در سازمان..... ۷
۷. ۱. فلسفه آموزش منابع انسانی..... ۸
۸. ۱. اصول عام آموزش منابع انسانی..... ۸
۹. ۱. مقاصد و اهداف آموزش نیروی انسانی..... ۱۰
۱۰. ۱. شرایط مورد نیاز آموزش منابع انسانی..... ۱۳
۱۱. ۱. مزایای آموزش‌های سازمانی..... ۱۴
۱۲. ۱. دلایل نیاز به آموزش‌های سازمانی..... ۱۶
۱۳. ۱. نقش بهبود کارکنان در بهبود عملکرد انان..... ۱۸
۱۴. ۱. ارتباط تواناسازی کارکنان و آموزش..... ۲۰
۱۵. ۱. تدوین استانداردهای آموزشی با رویکرد شایستگی..... ۲۰
۱۶. ۱. آموزش استراتژیک کارکنان، چگونه امکان‌پذیر است..... ۲۱
۱۷. ۱. روش‌های آموزش..... ۲۴
۱۸. ۱. مصادیق موفق آموزش کارکنان در دانشگاه‌ها و سازمان‌ها..... ۲۹

فصل دوم: فرایند آموزش..... ۳۳

۱. ۲. مقدمه..... ۳۵
۲. ۲. نیازسنجی آموزشی..... ۳۶

۳۹. ۲. ۱. مفهوم نیاز آموزشی.....
۳۹. ۲. ۲. طبقه‌بندی نیازهای آموزشی.....
۳۹. ۲. ۱. نیازهای پیدا و پنهان.....
۴۱. ۲. ۲. ۲. نیازهای قبل و بعد از تغییر.....
۴۲. ۲. ۲. ۳. نیازهای ذهنی، جسمی و روانی.....
۴۲. ۲. ۲. ۴. نیازهای شغل، فرد و محیط.....
۴۳. ۲. ۲. ۵. نیازها به لحاظ ضرورت و اهمیت.....
۴۳. ۲. ۲. ۶. نیازهای آموزشی از نظر کاربردی در آموزش و بهسازی منابع انسانی.....
۴۶. ۳. ۲. ۳. منابع تعیین نیازهای آموزشی.....
۵۰. ۲. ۴. ۱. نیازسنجی آموزشی.....
۵۰. ۲. ۵. انواع نیازسنجی از نظر کاربرد.....
۵۱. ۲. ۲. ۱. نیازسنجی آلفا.....
۵۱. ۲. ۲. ۲. نیازسنجی بتا.....
۵۱. ۲. ۲. ۳. نیازسنجی گاما.....
۵۲. ۲. ۲. ۴. نیازسنجی دلتا.....
۵۲. ۲. ۲. ۵. نیازسنجی اپسیلون.....
۵۲. ۲. ۲. ۶. نیازسنجی زتا.....
۵۲. ۲. ۶. الگوهای نیازسنجی آموزشی.....
۵۳. ۲. ۲. ۱. الگوی قیاسی.....
۵۵. ۲. ۲. ۲. الگوی استقرایی.....
۵۸. ۲. ۲. ۳. الگوی کلاسیک.....
۵۸. ۲. ۲. ۴. الگوی کافمن و هرمن.....
۵۹. ۲. ۲. ۵. الگوی کلاین.....
۵۹. ۲. ۲. ۶. الگوی تحلیل SWOT.....
۶۰. ۲. ۷. انواع تحلیل‌ها برای شناسایی نیازهای آموزشی.....
۶۱. ۲. ۷. ۱. تحلیل سازمان.....
۶۵. ۲. ۷. ۲. تحلیل فرد.....
۶۵. ۲. ۷. ۳. تحلیل شغل.....
۶۷. ۲. ۸. روش‌های نیازسنجی آموزشی.....
۶۸. ۲. ۸. ۱. روش دلفی.....

۶۸	۲.۲.۸.۲. تشریح وسایل کار و ارائه خدمات
۶۹	۲.۲.۸.۳. روش پی اس
۷۰	۲.۲.۸.۴. روش فیش باول
۷۱	۲.۲.۸.۵. روش سناریو نویسی
۷۱	۲.۲.۸.۶. روش داک یوم
۷۲	۲.۲.۸.۷. روش مراکز ارزیابی AC
۷۳	۲.۲.۸.۸. روش استاندارد مهارت
۷۴	۲.۲.۸.۹. روش نیازسنجی آموزشی مبتنی بر شایستگی
۷۵	۲.۲.۸.۹.۱. مدل آنالیز شایستگی ها و شناسایی نیازهای آموزشی
۷۶	۲.۲.۸.۱۰. روش JEM
۷۶	۲.۲.۶. اولویت بندی نیازهای آموزشی
۸۰	۲.۳. طراحی و برنامه ریزی آموزش
۸۰	۲.۳.۱. تعریف برنامه ریزی آموزشی
۸۰	۲.۳.۲. گام های اصلی برنامه ریزی آموزشی
۸۶	۲.۳.۳. روش های آموزش و بهای انتخاب
۸۷	۲.۳.۴. مشخصه های برنامه آموزشی
۸۸	۲.۴. اجرای آموزش
۸۸	۲.۴.۱. پشتیبانی
۸۹	۲.۵. ارزشیابی نتایج آموزش
۹۰	۲.۵.۱. سنجش اثربخشی دوره های آموزشی
۹۰	۲.۵.۲. مفهوم اثربخشی آموزشی
۹۱	۲.۵.۳. دلایل عمده تعیین اثربخشی دوره های آموزشی
۹۱	۲.۵.۴. الگوهای ارزشیابی نتایج آموزش
۹۱	۲.۵.۴.۱. الگوی کرک پاتریک
۹۳	۲.۵.۴.۲. الگوی بازگشت سرمایه
۹۳	۲.۵.۴.۱. مراحل ارزشیابی براساس الگوی بازگشت سرمایه
۹۵	۲.۶. نظارت و بهبود فرآیند آموزش (مدیریت آموزش)

فصل سوم: مدل‌ها و الگوهای آموزش نیروی انسانی ۹۷

۱. ۳. مقدمه ۹۹
۲. ۳. الگوهای آموزش نیروی انسانی ۹۹
۱. ۲. ۳. فرآیند آموزش کارکنان سینگر ۹۹
۲. ۲. ۳. فرآیند آموزش کارکنان ADDIE ۱۰۰
۳. ۲. ۳. فرآیند آموزش کارکنان استون ۱۰۱
۴. ۲. ۱. فرآیند آموزش کارکنان هاکت ۱۰۲
۵. ۲. ۱. فرآیند آموزش کارکنان واگن ۱۰۳
۶. ۲. ۲. فرآیند آموزش کارکنان دی. دی. ای ۱۰۴
۲. ۲. ۳. سیستم آموزش ایمپکت ۱۰۵
۸. ۲. ۳. مراکز طراحی آموزشی لیرد ۱۰۶
۹. ۲. ۳. مدل خطی سانه ۱۰۸
۱۰. ۲. ۳. مدل آموزش بی. دی. آل. بی ۱۰۹
۱۱. ۲. ۳. مدل آموزش پارکر ۱۱۰
۱۲. ۲. ۳. مدل آموزش مبتنی بر تجربه یادیر بودن سازمان ۱۱۱
۱۳. ۲. ۳. مدل رویکرد سیستمی به آموزش نیروی انسانی ۱۱۱
۳. ۳. مدل‌های انتقال آموزش ۱۱۲
۱. ۲. ۳. مدل انتقال آموزش هولتون ۱۱۳
۲. ۳. ۳. مدل انتقال آموزش نوئه ۱۱۵
۳. ۳. ۳. مدل انتقال آموزش ماتیو مارتینو ۱۱۶
۴. ۳. ۳. مدل انتقال آموزش آیرس ۱۱۷
۵. ۳. ۳. مدل انتقال آموزش روبلر و گلدشتاین ۱۱۸
۶. ۳. ۳. مدل انتقال آموزش پوتیت ۱۱۹
۷. ۳. ۳. مدل انتقال آموزش میلهم ۱۲۰
۸. ۳. ۳. مدل انتقال آموزش بالدوین و فورد ۱۲۱

۱۲۲.....	۳.۳.۹. مدل انتقال آموزش فکتیو و همکاران
۱۲۳.....	۳.۳.۱۰. مدل انتقال آموزش کوینسز
۱۲۴.....	۳.۳.۱۱. مدل انتقال آموزش تریسی و همکاران
۱۲۵.....	۳.۳.۱۲. مدل انتقال آموزش کلاسز
۱۲۶.....	۳.۳.۱۳. مدل انتقال آموزش تایر و تیکوت
۱۲۷.....	۳.۳.۱۴. مدل انتقال آموزش شومیکر

۱۲۹.....	منابع
----------	-------