

آموزش و توسعه منابع انسانی

مؤلفین:

دکتر مهدی اسلام پناه، دکتر سید مهدی الوانی

سرشناسه	: اسلامپناه، مهدی، ۱۳۶۳
عنوان و نام پدیدآور	: آموزش و توسعه منابع انسانی/ مولفین مهدی اسلامپناه، سیدمهدی الوانی؛ ویراستار مسعود آزاد.
مشخصات نشر	: تهران: منشور سمین، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	: ۴۴۶ ص.: نمودار (رنگی).
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۴۶۷-۱۷۰-۵
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
پادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۲۶ - ۲۲۶.
موضوع	: آموزش حین خدمت Employees -- Training of
موضوع	: نیروی انسانی - آموزش Manpower - Education
موضوع	: کارکنان -- توانمندسازی Employee empowerment
موضوع	: برنامه‌ریزی آموزشی Educational planning
موضوع	: نیروی انسانی -- مدیریت
موضوع	: Manpower planning
شناسه افزوده	: الوانی، سیدمهدی، ۱۳۲۲
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۷ ۵۵۴۹ /۸۸ HF
رده ی دیوبی	: ۴۵۸/۳۱۳۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۱۵۳۳۰۱



آموزش و توسعه منابع انسانی

تألیف: دکتر مهدی اسد-م پناه، دکتر سیدمهدی الوانی

ویراستار: مسعود آزاد

ناشر: منشور سمین

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

نوبت چاپ: اول-۹۷

قیمت: ۴۰۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۶۷-۱۷۰-۵

www.manshoorsamir.ir

حق چاپ: ۱۳۹۷، انتشارات منشور سمین

همه حقوق محفوظ است. هرگونه نسخه‌برداری، اعم از زیراکس و بازنویسی، ذخیره کامپیوتری، اقتباس کلی و جزئی (به جز اقتباس جزئی در نقد و بررسی و اقتباس در گیومه در مستندنویسی و مانند آن‌ها) بدون مجوز کتبی از ناشر ممنوع و از طریق مراجع قانونی قابل پیگیری است.

فهرست

۱۷	مقدمه:
۱۹	فصل اول ارزش کارکنان
۲۱	مقدمه
۲۵	بخش ۱ تعاریف و مفاهیم
۲۵	اهداف آموزشی
۲۷	برنامه‌ریزی
۲۸	مراحل برنامه‌ریزی
۲۹	تعریف برنامه‌ریزی آموزشی
۳۰	مراحل فرآیند آموزش
۳۰	نیازسنجی آموزشی
۳۱	تحلیل آموزشی
۳۱	محتوای آموزشی
۳۲	طرح درس
۳۲	الگوی تدریس
۳۳	روش تدریس
۳۳	ارزشیابی آموزشی
۳۵	بخش ۲ تعیین نیازهای آموزشی
۳۷	مفهوم نیاز آموزشی

۳۸	تعیین نیازهای آموزشی
۳۹	تعیین شکاف بین رفتار مطلوب و رفتار واقعی
۴۰	طبقه‌بندی نیازهای آموزشی
۴۱	طبقه‌بندی بویدل از نیازهای آموزشی
۴۲	تجزیه و تحلیل نیازها
۴۳	ارزیابی نیازهای یادگیری
۴۴	تحلیل موقعیت
۴۵	تجهیزات نیازها
۴۵	۱- در راه‌های جاری (تجویزی، استاندارد)
۴۶	۲- نیازها، حسن (تمایلات)
۴۶	۳- نیاز بیان شده (قاضا)
۴۷	۴- نیازهای تطبیقی (مقایسه‌ای)
۴۸	تحلیل مخاطبان و تعیین نیاز
۴۹	اولویت‌بندی نیازها
۵۰	نیازسنجی
۵۱	مفهوم نیازسنجی
۵۱	اهداف نیازسنجی
۵۲	الف) فراهم‌سازی اطلاعات برای برنامه‌ریزی
۵۲	ب) ارزیابی و سنجش
۵۲	ج) پاسخگو و مسئول نمودن مراکز و نظام‌های آموزشی
۵۳	د) تشخیص یا شناسایی ضعف‌ها و مسائل و مشکلات اساسی
۵۳	ه) رشد و توسعه سازمان و کارکنان
۵۳	و) استفاده بهینه از امکانات و منابع

۵۴	اصول نیازسنجی
۵۶	انواع نیازسنجی
۵۷	روش‌های نیازسنجی
۵۹	نیازسنجی آموزشی
۶۱	الگوهای نیازسنجی آموزشی
۶۵	فرد نیازسنجی آموزشی
۶۹	رویکردهای زیربنایی نیازسنجی آموزشی
۷۱	اهداف رفتاری
۷۱	بخش ۳ تعیین اهداف آموزشی
۷۳	تعیین هدف‌های آموزشی
۷۳	سطوح هدف‌های آموزشی
۷۵	هدف‌های درسی
۷۶	نقش اهداف آموزشی
۷۷	انواع اهداف آموزشی
۷۷	اهداف کلی
۷۸	اهداف جزئی (اهداف مرحله‌ای)
۷۹	اهداف رفتاری
۸۴	نقش اهداف رفتاری در فرایند آموزش
۸۶	بیان اهداف آموزشی
۸۷	اصول تعیین اهداف آموزشی
۸۷	اهداف غیررفتاری
۸۹	منابع تعیین اهداف آموزشی
۹۱	اهداف رفتاری

- بخش ۴ برنامه‌ریزی آموزشی ۹۱
- برنامه‌ریزی آموزشی ۹۲
- تاریخچه برنامه‌ریزی آموزشی ۹۵
- تحول برنامه‌ریزی آموزشی ۹۶
- اهمیت برنامه‌ریزی آموزشی ۹۶
- تعاریف برنامه‌ریزی آموزشی ۹۸
- ابعاد برنامه‌ریزی آموزشی ۹۹
- وظیفه برنامه‌ریزی آموزشی ۹۹
- اصول برنامه‌ریزی آموزشی ۹۹
- مفاهیم برنامه‌ریزی ۱۰۰
- فرآیند برنامه‌ریزی آموزشی ۱۰۱
- مراحل فرایند برنامه‌ریزی آموزشی ۱۰۲
- دوراندیشی در برنامه‌ریزی ۱۰۳
- آیا برنامه‌ریزی آموزشی مفید است یا بیهوده؟ ۱۰۴
- اصول برنامه‌ریزی آموزشی ۱۰۵
- اصول عمومی برنامه‌ریزی آموزشی ۱۰۶
- اصل مداومت برنامه‌ریزی ۱۰۸
- اصل همبستگی برنامه‌ریزی آموزش و پرورش با برنامه توسعه ملی ۱۰۹
- اصل جامعیت برنامه‌ریزی آموزش و پرورش ۱۰۹
- اصول متمم برنامه‌ریزی آموزشی ۱۰۹
- تعیین محدوده منابع و امکانات آموزشی ۱۱۲
- شناخت منابع و موانع آموزشی ۱۱۲
- تعیین راهبردها آموزشی ۱۱۷

۱۱۹.....	مدل‌های برنامه‌ریزی آموزشی
۱۲۰.....	روش‌های برنامه‌ریزی آموزشی
۱۳۰.....	اندازه‌گیری هزینه‌ها
۱۳۲.....	ارزیابی روش میزان بازدهی
۱۳۹.....	اهداف رفتاری
۱۳۹.....	بخش ۵. طراحی آموزشی
۱۴۱.....	طراحی آموزشی چیست؟
۱۴۵.....	تعاریف طراحی آموزشی
۱۴۸.....	رویکردهای طراحی آموزشی
۱۵۰.....	مدل‌های طراحی آموزشی
۱۵۱.....	ویژگی‌های طراحی آموزشی
۱۵۶.....	نقش طراحی آموزشی در آموزش
۱۵۷.....	عناصر کلیدی فرایند طراحی آموزشی
۱۵۸.....	استدلال‌هایی اساسی در مورد فرایند طراحی آموزشی
۱۶۲.....	مزایای کاربرد فرایند طراحی آموزشی
۱۶۳.....	مزایای طراحی آموزشی در آموزش
۱۶۵.....	دیدگاه‌های طراحی آموزشی
۱۶۶.....	الگوهای طراحی رفتارگرایی
۱۶۸.....	دیدگاه شناختی
۱۷۱.....	بخش ۶. ارزشیابی آموزشی
۱۷۱.....	اهداف رفتاری
۱۷۳.....	مفهوم ارزشیابی
۱۷۷.....	تاریخچه ارزشیابی

۱۷۸	دلایل ارزشیابی
۱۸۱	رویکرد سیستمی در ارزشیابی
۱۸۸	ارزشیابی نوعی جستجوی نظم یافته
۱۹۱	مبانی فلسفی و نظری ارزشیابی
۱۹۱	به‌طور کلی در خصوص ارزشیابی دو دیدگاه روانشناختی وجود دارد
۱۹۵	رویکرد فرایند مدار برای ارزشیابی حداقل چهار نقش قائلند
۲۱۱	اهداف الگوی ارزشیابی سیپ (Cipp)
۲۱۱	انواع ارزشیابی در الگوی سیپ
۲۲۰	محدودیت‌های الگوی ارزشیابی سیپ (Cipp)
۲۲۸	کیفیت نظام آموزشی
۲۳۵	فصل دوم توسعه منابع انسانی
۲۳۷	مقدمه
۲۴۱	بخش ۱ توسعه کارکنان
۲۴۱	اهداف رفتاری
۲۴۹	ابعاد توسعه منابع انسانی
۲۵۴	مفهوم شاخص‌های اثربخشی و کارایی
۲۵۵	نقش توسعه منابع انسانی در کارایی و اثربخشی
۲۶۰	سطوح تجزیه و تحلیل در توسعه منابع انسانی
۲۶۲	مدل‌های توسعه منابع انسانی
۲۶۲	مدل‌های عقلایی توسعه منابع انسانی
۲۶۳	مدل‌های طبیعی توسعه منابع انسانی
۲۶۴	توسعه منابع انسانی براساس نقاط مرجع استراتژیک
۲۶۶	رویکرد باز و بسته به توسعه منابع انسانی

۲۶۷	توسعه‌ی منابع انسانی مشتق شده از نیاز
۲۶۸	توسعه‌ی منابع انسانی مشتق شده از فرصت
۲۶۸	توسعه‌ی منابع انسانی مشتق شده از قابلیت‌ها
۲۶۹	مدل I-A توسعه منابع انسانی
۲۶۹	هویت بخشی
۲۷۰	همانگ‌سازی
۲۷۱	در نقش
۲۷۱	انطباق
۲۷۲	شاخص توسعه منابع انسانی روش محاسبه آن
۲۷۶	توسعه منابع انسانی و بهره‌وری
۲۷۸	دانش و توسعه کارکنان
۲۷۹	کارکنان دانشی
۲۸۲	آموزش کارکنان دانشی
۲۸۴	راهنماهای آموزش در مدیریت دانش
۲۸۸	سازمان‌های دانشی
۲۸۹	ویژگی‌های سازمان‌های دانش محور
۲۸۹	مدیریت کارکنان دانشی
۲۹۰	فرهنگ دانشی
۲۹۱	عوامل تقویت و توسعه فرهنگ دانشی در سازمان
۲۹۳	آموزش و بهسازی منابع انسانی
۲۹۶	تحلیل بخش آموزش و توسعه منابع انسانی
۲۹۹	بخش ۲ تعالی سازمانی
۳۰۰	کلیات و تاریخچه تعالی سازمانی

- ۳۰۶ مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی
- ۳۰۷ اصول ارزشی تعالی سازمانی
- ۳۱۰ مفاهیم محوری تعالی سازمانی
- ۳۱۴ معیارهای تعالی سازمانی
- ۳۱۸ مدل های تعالی سازمانی
- ۳۱۹ انواع مدل های تعالی سازمانی
- ۳۲۰ جایزه دمینگ (DP)
- ۳۲۲ جایزه کایپر دی دمینگ
- ۳۲۲ جایزه دمینگ برای واحدهای سازمانی
- ۳۲۳ جایزه کیفیت ملی مالکولم بالدريج (MBNQA)
- ۳۲۴ طراحی مدل مالکولم بالدريج
- ۳۲۶ بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM
- ۳۲۹ مقایسه‌ی عمومی مدل EFQM، MBNQA و DP
- ۳۳۴ مدل جایزه تعالی حمل و نقل ریلی
- ۳۳۴ منطق ارزیابی
- ۳۳۵ منطق ارزیابی و تحلیل توانمندسازها
- ۳۳۷ منطق ارزیابی و تحلیل نتایج
- ۳۳۹ تعالی در ایران
- ۳۴۰ مفهوم تعالی
- ۳۴۲ میانی جوایز تعالی
- ۳۴۲ مدل ها و جوایز تعالی در ایران
- ۳۴۴ چالش ها و فرصت های تعالی در ایران
- ۳۴۷ خودارزیابی

مزایای خودارزیابی.....	۳۴۷
فرایند عمومی خودارزیابی.....	۳۴۸
رویکردهای خودارزیابی.....	۳۴۸
شرکت در فرایند جایزه ملی تعالی سازمانی.....	۳۵۲
سطوح تعالی در کسب جایزه.....	۳۵۳
برنامه، یزی و تدوین اظهارنامه.....	۳۵۴
بخش ۳. شایستگی سازمانی.....	۳۵۵
اهداف رفتاری.....	۳۵۵
(۱) نمونه‌های معیار.....	۳۵۸
(۲) مصاحبه‌های وقفه رفتاری.....	۳۵۹
مفهوم شایستگی.....	۳۵۹
شایستگی چیست؟.....	۳۶۱
مراحل تعریف شایستگی‌ها.....	۳۶۶
(۱) معیار عملکرد.....	۳۶۷
(۲) نمونه‌های معیار.....	۳۶۷
(۳) جمع‌آوری اطلاعات.....	۳۶۸
(۴) تحلیل اطلاعات و توسعه مدل.....	۳۷۰
(۵) اعتبار.....	۳۷۱
(۶) کاربردها.....	۳۷۱
چرا از یک رویکرد مبتنی بر شایستگی استفاده می‌کنیم؟.....	۳۷۲
مزایای شایستگی.....	۳۷۴
مدیریت شایستگی.....	۳۷۵
رویکردهای شایستگی.....	۳۷۵

- ۳۷۷..... چرخه حیات شایستگی و زمینه کاربردی اصلی
- ۳۷۸..... اجزای اصلی یک سیستم مبتنی بر شایستگی
- ۳۷۹..... اهمیت شایستگی‌ها و برنامه‌های کاربردی مدیریت کارکنان
- ۳۸۰..... توسعه الگوهای شایستگی
- ۳۸۱..... طراحی مدل شایستگی
- ۳۸۸..... مدل شایستگی مرسر
- ۳۹۳..... مدل تاووز واتسون
- ۳۹۸..... کاربردهای ابتکاری شایستگی‌ها
- ۳۹۹..... زمینه‌های شایستگی
- ۴۰۰..... راه‌های کسب شایستگی
- ۴۰۱..... فرآیند تعیین مدر شایستگی
- ۴۰۴..... آموزش و شایستگی
- ۴۰۶..... چارچوب شایستگی بر پایه آموزش
- ۴۱۲..... انواع مدل‌های شایستگی
- ۴۱۲..... ۱- مدل شایستگی‌های اساسی
- ۴۱۲..... ۲- مدل شایستگی‌های عملکردی
- ۴۱۳..... ۳- مدل شایستگی‌های شغلی
- ۴۱۳..... ۴- مدل شایستگی رهبری
- ۴۱۳..... ۵- مدل شایستگی سفارشی
- ۴۱۴..... اهمیت به‌کارگیری انواع مدل‌های شایستگی
- ۴۱۴..... ۱- استخدام کارآمدتر
- ۴۱۴..... ۲- گوناگونی و جامعیت
- ۴۱۵..... ۳- اهداف و مقاصد سازمانی

مدیریت جامع شایستگی سازمانی.....	۴۱۵
سازماندهی.....	۴۱۶
همسوئی راهبردی اهداف و مولفه‌های مدیریتی.....	۴۱۷
تدوین شایستگی‌های مورد نیاز و تهیه برنامه توسعه.....	۴۱۸
جذب و استخدام کارکنان بر مبنای شایستگی.....	۴۱۹
مدیریت عملکرد بر مبنای شایستگی.....	۴۲۰
تأثیر سیر شغلی بر مبنای شایستگی.....	۴۲۱
برای ارزیابی شایستگی‌ها سه رویکرد وجود دارد.....	۴۲۲
منابع و مآخذ.....	۴۲۳
منابع فارسی.....	۴۲۵

مقدمه:

در سالیان نه‌چندان دور تفکر اصلی بر این بود که، یادگیری، کار و زندگی از هم منفک و جدا هستند. به همین دلیل آموزش هنگامی بی‌بینه و در نور محسوب می‌شد که قبل از آغاز فعالیت کاری به افراد داده می‌شد. در این نظریه آدمی زمانی را برای آموزش صرف می‌کرد و سپس به سمت کار و زندگی حرکت می‌نمود و در پایان برای آموزش زمانی نداشت. در حال حاضر این تفکر در جامعه جهانی و در عرصه‌های مختلف جایگاهی ندارد و آموزش جزء جدانشدنی وجود آدمی گردیده است. هر سازمان برای نیل به اهداف خود به کارکنانی فعال و قابل‌انعطاف با شرایط مختلف نیاز دارد. هنگامی که سازمان به اجرای سیستم‌های پویای آموزش و بهسازی نیروی انسانی اهتمام بورزد، نیروی انسانی عضو قابلیت انعطاف‌پذیری با شرایط مختلف سازمان را پیدا خواهد کرد، به عبارت دیگر آموزش و بهسازی اقدامی کارآمد از سوی مدیر سازمان در جهت بالا بردن سطح شایستگی اعضای سازمان است.

سرپرستان واحدهای مختلف سازمان، مسئولین اصلی ارتقای موقعیت سازمان هستند، یکی از راه‌های اساسی این امر بالا رفتن سطح دانش کارکنان است. سرپرستان معتقدند که دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌تواند قابلیت‌های دانشی و مهارتی و نگرش مناسبی را در کارکنان پرورش دهند. با این همه، گاه عوامل زمینه‌ساز تغییر رفتار در کارکنان را مورد غفلت قرار می‌دهند که چنین غفلتی تمام تلاش‌های آنان را در راستای بهبود سازمان با ناکامی روبرو می‌سازد.

از میان عوامل تولید، بی‌شک نیروی انسانی به‌عنوان اساسی‌ترین عامل، نقش کلیدی در تولید کالا را دارد. نیروی انسانی کارآمد را می‌توان مهم‌ترین سرمایه یک سازمان دانست. از این رو هر فرایندی که موجب ارتقای توانمندی نیروی انسانی متناسب با نوع کار و فعالیت گردد، رانندگی سرمایه‌افزا می‌باشد که نتیجه آن به‌طور مستقیم در کیفیت و کمیت تولید ظاهر می‌شود. آموزش فرایندی است که این نقش محوری را بر عهده دارد. بنابراین اگر گفته شود آموزش کارآمد توسعه است، بر حقیقتی کتمان‌ناپذیر تأکید شده است. آموزش‌های مختلف در هر سازمان، به‌منظور ارتقای سطح دانش، مهارت کاری، بهبود و توسعه رفتار کارکنان و کارایی بیشتر سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. شمول این دستاوردها گسترده و دانش‌ها را نیز در بر می‌گیرد.

امروزه آموزش و بهسازی منابع انسانی یک استراتژی کلیدی جهت سازگاری مثبت با شرایط در حال تغییر و ضمناً به‌عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها قلمداد می‌شود. از این رو جایگاه و اهمیت راهبردی آن در بقا و توسعه سازمان غیرقابل‌انکار است. چنانچه از آموزش، به‌عنوان عامل کلیدی در توسعه، به‌درستی و شایستگی استفاده شود کارایی و اثربخشی سازمان به نحو قابل ملاحظه‌ای افزایش خواهد یافت.