

مهارت آموزی، آموزش و توسعه منابع انسانی

دکتر رضا احتشام رائی

نماینده هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

دکتر جواد محرابی

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

کاسپین دانش

۱۳۹۸

سرشناسه	: احتشام راثی، رضا، ۱۳۵۹ -
عنوان و نام پدیدآور	: مهارت آموزی، آموزش و توسعه منابع انسانی / رضا احتشام راثی، جواد محرابی.
مشخصات نشر	: قزوین: کاسپین دانش، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ۱۷۲ ص.
شابک	: 978-600-8572-31-2
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
موضوع	: نیروی انسانی -- آموزش
موضوع	: Manpower -- Education
موضوع	: آموزش حین خدمت
موضوع	: Employees -- Training of
موضوع	: کارکنان -- توانمندسازی
موضوع	: Employee empowerment
موضوع	: نیروی انسانی -- مدیریت
موضوع	: Manpower planning
شناسه افزوده	: محمد میرزایی، ۱۳۹۸ -
شناسه افزوده	: Mehrizi, Javad
رده بندی کنگره	: HF۵۵۴۹/۵
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۱۲۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۹۱۰۴۲۰



عنوان	: مهارت آموزی، آموزش و توسعه منابع انسانی
تألیف	: دکتر رضا احتشام راثی، دکتر جواد محرابی
ناشر	: کاسپین دانش
طراح جلد	: محمد میرزایی
نوبت چاپ	: اول، ۱۳۹۸
شمارگان	: ۱۰۰۰ نسخه
قیمت	: ۳۰۰۰۰ تومان
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۸۵۷۲-۳۱-۲
مرکز پخش	: قزوین، بلوار نخبگان، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، مجتمع تجاری، مرکز تخصصی کتاب
علامه جعفری	: تلفن: ۰۲۸-۳۳۶۸۸۰۵۸

فهرست مطالب

پیشگفتار

فصل اول: آموزش

۱-۱- مقدمه

۱-۲- مروری بر تاریخچه آموزش

۱-۳- تعاریف آموزش

۱-۴- ضرورت آموزش کارکنان

۱-۵- مقدمات لازم برای یک آموزش پویا

۱-۶- فواید و مزایای آموزش نیروی انسانی

۱-۷- تاثیر آموزش بر رفتار و سازمانی

۱-۸- تاثیر شرایط حاکم بر سازمان بر روی نوع رفتار منبع انسانی

۱-۹- مدیر با تدبیر راهی به سوی آموزش کارآمد

۱-۱۰- لزوم بازیابی در آموزش منابع انسانی

۱-۱۱- اخلاق در آموزش منابع انسانی

۱-۱۱-۱- نقش اخلاق در مدیریت منابع انسانی

۱-۱۱-۲- نقش اخلاق از دیدگاه اسلام در مدیریت و آموزش منابع انسانی

۱-۱۲- نتایج نهایی آموزش در راستای اهداف سازمانی

۱-۱۳- مهارت و خلا مهارت آموزی در ایران

۱-۱۴- نتیجه گیری

فصل دوم: یادگیری و آموزش در سازمان

۲-۱- مقدمه

۲-۲- تفاوت یادگیری و آموزش

۵۳	۳-۲- مقایسه آموزش با یادگیری
۵۴	۴-۲- سازمان یادگیرنده
۵۶	۵-۲- فرهنگ یادگیری سازمانی
۵۸	۶-۲- انواع یادگیری
۵۹	۱-۶-۲- یادگیری کلامی
۵۹	۲-۶-۲- یادگیری حرکتی
۶۰	۳-۶-۲- یادگیری مشاهده‌ای
۶۰	۴-۶-۲- یادگیری اجتماعی
۶۱	۵-۶-۲- یادگیری تصادفی
۶۱	۶-۶-۲- یادگیری نهفته
۶۲	۷-۲- عوامل مؤثر بر یادگیری
۶۳	۸-۲- انواع بازده‌های یادگیری
۶۵	۹-۲- اختلال یادگیری
۶۸	۱۰-۲- نظریه‌های یادگیری
۶۸	۱۱-۲- روشهای یادگیری برای کارمندان
۷۲	۱۲-۲- نقش یادگیری در نوآوری سازمانی
۷۳	۱-۱۲-۲- نوآوری و یادگیری سازمانی
۷۵	۱۳-۲- نتیجه گیری
۷۷	فصل سوم: فرایند آموزش در سازمان
۷۸	۱-۳- مقدمه
۷۹	۲-۳- نیازسنجی و سیاست‌گذاری آموزشی
۸۱	۳-۳- اهداف نیازسنجی
۸۵	۴-۳- نیازسنجی، هدف‌های آموزشی، طراحی، اجرا و ارزشیابی

۸۸	۵-۳- نتایج نیازسنجی
۸۹	۶-۳- پایش و اثربخشی فرایند آموزش
۹۱	۷-۳- نیاز آموزشی
۹۱	۱-۷-۳- تعریف عملیاتی نیاز آموزشی
۹۱	۲-۷-۳- تعریف عملیاتی نیازسنجی آموزشی
۹۳	۸-۳- روشهای نیازسنجی و کاربرد آنها در ترویج
۹۳	۱-۸-۳- الگوی یاسی
۹۴	۲-۸-۳- الگوی ستقرایی کافمن
۹۵	۳-۸-۳- الگوی کلایه
۹۷	۹-۳- الگوی تجزیه و تحلیل
۹۷	۱۰-۳- روشهای ترکیبی در نیازسنجی
۹۸	۱۱-۳- فنون نیازسنجی آموزشی
۱۰۴	۱۲-۳- روش های آموزش
۱۰۶	۱۳-۳- برنامه ریزی و اجرای برنامه های آموزشی
۱۰۷	۱۴-۳- گامهای اصلی برنامه ریزی آموزشی
۱۱۷	۱۷-۳- نتیجه گیری
۱۱۹	فصل چهارم: آموزش مجازی
۱۲۰	۱-۴- مقدمه
۱۲۱	۲-۴- تاریخچه آموزش الکترونیکی در جهان
۱۲۳	۳-۴- تاریخچه آموزش از راه دور در ایران
۱۲۵	۴-۴- تاریخچه سیستم آموزش مجازی
۱۲۶	۵-۴- سیستم مدیریت یادگیری الکترونیکی

- ۱۲۶ ۶-۴- سیستم کلاس مجازی
- ۱۲۷ ۷-۴- تولید محتوای الکترونیکی
- ۱۲۷ ۸-۴- مزیت های آموزش الکترونیکی
- ۱۲۸ ۱-۸-۴- مقیاس پذیری
- ۱۲۸ ۲-۸-۴- اثربخشی آموزشی
- ۱۲۸ ۳-۸-۴- صرفه جویی اقتصادی
- ۱۲۸ ۴-۸-۴- اندازه گیری آموزشی
- ۱۲۹ ۹-۴- دلایل اهمیت آدرس مجازی
- ۱۲۹ ۱-۹-۴- دسترسی به منابع غنی و جامع
- ۱۲۹ ۲-۹-۴- صرفه جویی در زمان هزینه
- ۱۳۰ ۳-۹-۴- شرکت در کلاس های آنلاین و یاد یافت فایل به صورت آفلاین
- ۱۳۰ ۴-۹-۴- شرایط یکسان برای همه افراد
- ۱۳۱ ۵-۹-۴- انعطاف پذیری بسیار بالا
- ۱۳۱ ۶-۹-۴- عدم محدودیت مکانی
- ۱۳۱ ۷-۹-۴- عدم محدودیت در شرایط جسمی
- ۱۳۲ ۸-۹-۴- امکان تبادل داده و اطلاعات و انجام کار گروهی
- ۱۳۲ ۹-۹-۴- حفظ محیط زیست
- ۱۳۲ ۱۰-۹-۴- محدود نبودن ظرفیت کلاس ها
- ۱۳۳ ۱۰-۴- ال ام اس چیست؟
- ۱۳۴ ۱۱-۴- سطوح کاربری در سیستم مدیریت یادگیری الکترونیکی
- ۱۳۵ ۱۲-۴- قابلیت های LMS
- ۱۳۶ ۱۳-۴- نتیجه گیری
- ۱۳۷ فصل پنجم: توسعه منابع انسانی

۱۳۸	۵-۱- مقدمه
۱۳۹	۵-۲- تعریف توسعه منابع انسانی
۱۴۰	۵-۳- مفهوم توسعه منابع انسانی
۱۴۰	۵-۴- تفاوت بین توسعه و مدیریت منابع انسانی
۱۴۱	۵-۵- نیاز به توسعه منابع انسانی
۱۴۲	۵-۶- کاربرد توسعه منابع انسانی
۱۴۳	۵-۷- مشخصه های توسعه منابع انسانی
۱۴۴	۵-۸- اعتقادات توسعه منابع انسانی
۱۴۵	۵-۹- مدل های توسعه منابع انسانی
۱۴۵	۵-۹-۱- مدل خود ارزیابی، فایده توسعه منابع انسانی یا مدل توسعه سرآمدی
۱۴۷	۵-۹-۲- مدل عقلایی توسعه منابع انسانی
۱۴۸	۵-۹-۳- مدل A-I توسعه منابع انسانی
۱۵۰	۵-۱۰- روش های توسعه (پرورش) منابع انسانی
۱۵۰	۵-۱۱- استراتژی های توسعه منابع انسانی
۱۵۱	۵-۱۱-۱- استراتژی های توانمندسازی کارکنان
۱۵۶	۵-۱۱-۲- اقدامات عملی برای توانمندسازی کارکنان
۱۵۸	۵-۱۲- نتیجه گیری
۱۵۹	مطالعه موردی ۱ - کدگذاری رنگی به سبک سامسونگ
۱۶۲	مطالعه موردی ۲ - شرکت ای بی سی
۱۶۵	منابع

پیشگفتار

هر سازمانی (دولتی و یا خصوصی) به افراد آموزش دیده و متخصص که یکی از موثرترین عوامل در توسعه پایدار هر کشور به شمار می‌رود، نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام رساند. اگر توانمندی‌های کارکنان سازمان پاسخگوی این نیاز اساسی باشد، آموزش ضرورت چندانی نخواهد داشت؛ اما اگر کارکنان سازمان دارای دانش، اطلاعات، مهارت‌های لازم و مناسب نباشند، سازمان را دچار مشکلات و ضایعات عدیده خواهند نمود. از آنجا که تکنولوژی به سرعت رشد می‌کند، بنابراین کارکنان متخصص، ماهر هم در زمان کوتاهی پس از استخدام نیازمند دریافت دانش و مهارت می‌باشند. امروز به باور بسیار، از مدیران سازمانها، نیروی انسانی سرمایه‌های واقعی در سازمانها هستند. اما با مطالعه‌ای ساده در کشورهای در حال توسعه و جهان سوم می‌توان پی برد که چندان بر این اعتقاد خود پایبند نیستند، بلکه اگر بر آوردن نیازهای عاطفی، مادی و ارتباطاتی نیروی انسانی را محور اصلی مدیریت نیروی انسانی در سازمانها قرار دهیم، خواهیم دید که به طور مثال به برخی از نیازهای اساسی کارکنان در سطح سازمانها، جمله: نیاز به آموزش و بهسازی کارکنان، که یکی از رموز موفقیت سازمانها در دنیای پرشتاب امروز، باشد، توجه چندانی نمی‌گردد.

آموزش نیروی انسانی سرمایه‌گذاری پر سودی به شمار می‌آید که بازده آن در واقع یک امر حیاتی و اجتناب ناپذیر است که باید به طور مستمر در سازمان مورد توجه قرار گیرد، چرا که آموزش یکی از راههای اصولی و منطقی هدایت تلاشهای کارکنان در سازمان است و باعث بکارگیری استعدادهای نهفته، به کار اندازی قدرت تخیل و به وجود آمدن حسن انعطاف‌پذیری، انکساری لازم در کارکنان خواهد گردید. این روزها به هر سازمانی که سر می‌زنیم ملاحظه می‌کنیم، بسیاری از آموزش نیست و اگر هم هست بسیار سطحی و در حد شعار باقی مانده و آموزشهای تاثیرگذار و اثر بخش وجود ندارد. آموزش کارکنان سازمان را سر لوحه‌ی کار خود قرار دهید و به عنوان یک گوهر گرانبها و یک مولفه اساسی تغییر و بهبود به آن نگاه کنید؛ در واقع آموزش چیزی جز تغییر نیست، هر رفتاری را که قصد تغییر و نهادینه کردن داشته باشد را می‌توانید با آموزش اثربخش، به نتیجه برسانید. اثربخشی برخی از دوره‌های آموزشی فقط محدود به تغییر دانش است، اما اگر آموزش مفیدتر و کاربردی‌تر

باشد، سطح آن از دانش فراتر رفته و باورها و نگرش‌ها را نیز تغییر می‌دهد. آموزش‌های کارآمد فراتر از دانش و نگرش رفته و رفتارها را نیز می‌توانند تحت تأثیر قرار داده و آنها را تغییر دهند.

سأله‌ها تجربه آموزش در شرکتهای تولیدی و خدماتی و از سوی دیگر دانشگاه، همواره یک نکته جالب توجه را برای نویسنده در برداشته که دوره‌های آموزشی در موسسات فاقد هدف و برنامه‌ریزی مناسب بوده و برخی مدیران آموزش صرفاً به دنبال وقت تلف کردن برای ارائه گواهی دوره‌های آموزشی می‌باشند. لذا بر خود واجب دیدم که مجموعه‌ای را تدوین نمایم تا این معضل اساسی در موسسات را از طرف نمایم. از سوی دیگر طبق مصوبه وزارت علوم و تحقیقات و فناوری درسی تحت عنوان "مهارت آموزی، آموزش و توسعه منابع انسانی" در مقطع کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی ارائه گردیده که نظر اینجانب را به منظور تدوین این کتاب بیش از پیش به خود جلب نمود. مؤلف در این کتاب سعی می‌نماید با عنایت به ضرورت توجه به آموزش و مهارت-آموزی لزوم اجرای دوره‌های آموزش کارآمد و اثربخش را جزو وظایف اصلی مدیران منابع انسانی مطرح نموده و لزوم توجه به آن را بیش از پیش به مدیران سازمانها اعلام دارد.

امید است کتاب حاضر قادر باشد، رهنمودهای لازم به مدیران منابع انسانی، اساتید و دانشجویان کارشناسی ارشد و دکتری را ارائه نماید. در اینجا بر خود لازم می‌دانم که از تمامی اساتید دانشگاه و مدیران صنایع درخواست نمایم که پیشنهادهای خود را با صورت مکتوب به آدرس ایمیل ذیل ارائه نموده تا اصلاحات لازم را در شماره‌های آتی نشریه ایفای نماید.

با تشکر - دکتر رضا احتشام راثی و دکتر جواد محرابی - عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

rezahteshamrasi@gmail.com