

استاندارداری تهران

معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی

رویکردی بر آموزش کارکنان
دستگاه مأمور اجرای استان تهران
(مبانی و الزامات عملی)

دفتر منابع انسانی و تحول اداری

دی ماه ۱۳۹۲

عنوان و نام پدیدآور: رویکردی بر آموزش کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان تهران (مبانی و ارزیابی عملکرد) / دفتر منابع انسانی و تحول اداری؛ مدیر هماهنگی نصراله ابراهیمی، ناصر آذریفر؛ تهیه کنندگان جواد وکیلی، ... و دیگران؛ [به سفارش استانداری تهران معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی].

مشخصات نشر: تهران: فاطر نگار، ۱۳۹۲.

مشخصات ظاهری: ۱۱۵ص: جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۷۵۸-۴-۴

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: تهیه کنندگان جواد وکیلی، فرهاد فیروزیان، جابر کریمی جشنی، داود ریاحی، علی دوستدارمحمدی.

فاطمه السادات شاه حسینی.

کارمندان -- توانمندسازی

موضوع: کارمندان -- ایران -- تهران (استان) -- توانمندسازی

آموزش حین خدمت -- ایران -- تهران (استان)

ابراهیمی، نصرالله، ۱۳۵۳ -

آذریفر، ناصر

وکیلی، جواد، ۱۳۴۶ - گردآورنده

استانداری تهران. دفتر منابع انسانی و تحول اداری

معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی.

۱۳۹۲ ۹/۵/۵HLC

رده بندی کنگر:

۱۴

رده بندی دیویی:

۳۹۲

شماره کتابشناسی ملی:



۱۰۸۲۳

انتشارات فاطر نگار



وزارت کشور

استانداری تهران

معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی

رویکردی بر آموزش کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان تهران (مبانی و ارزیابی عملکرد)

مدیر هماهنگی: نصراله ابراهیمی، ناصر آذریفر

تهیه کنندگان: جواد وکیلی، فرهاد فیروزیان، جابر کریمی جشنی، داود ریاحی، علی دوستدارمحمدی،

فاطمه السادات شاه حسینی، فرزاد قهرمانی

طراح جلد: فرزاد قهرمانی

ناظر چاپ: اداره روابط عمومی و امور بین الملل استانداری تهران

تیراژ: ۲۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول

تاریخ انتشار: دی ماه ۱۳۹۲

ناشر: انتشارات فاطرنگار

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۷۵۸-۴-۴

غیر قابل فروش

فهرست مطالب

۷	پیش گفتار
۹	مقدمه
۱۱	فصل اول: مبانی نظری
۱۳	انسانی یا نظام آموزش کارکنان دولت
۱۵	اهداف آموزش کارکنان
۱۶	ساختار آموزش کارکنان دولت
۱۹	ساختار نظام آموزش کارکنان دولت
۲۱	مراحل آموزش در سازمانها
۲۴	تعریف توانمندسازی در سازمانها
۲۷	توانمندسازی فردی و سازمانی: زمینه ساز تحقق سیاستهای کلی نظام اداری
۲۷	'ارتقای جایگاه منابع انسانی و تغییر نقش دولتمردان، سیاستگذاران و مدیران
۲۸	مفهوم توانمندسازی
۲۹	بسیاسی و غیربسیاسی
۳۰	سطوح توانمندسازی
۳۱	'ارکان توانمندسازی
۳۵	فصل سوم: ارتباط آموزش با توانمندسازی
۳۷	اثرات و نتایج توانمندسازی منابع انسانی
۳۸	توانمندسازی با رویکرد اسلامی و از دیدگاه قرآن
۴۱	عوامل بهینه سازی نیروی انسانی (توانمند سازی)
۴۴	ارتباط تواناسازی کارکنان و آموزش
۴۵	'اهداف آموزش نیروی انسانی
۴۷	فواید آموزش نیروی انسانی
۴۹	ضرورت و اهمیت توانمندسازی نیروی انسانی
۵۰	مراحل توانمند سازی
۵۷	مدل سازه های اثر بخشی
۶۵	الزامات و اقدامات تحقق توانمندسازی
۶۷	شکل شماره ۱: الگوی نظام آموزش کارکنان
۶۸	روح یک سازمان فراگیر
۶۹	موانع توانمندسازی نیروی انسانی

۷۱	فصل چهارم: موانع و چالشهای موجود در تواناسازی کارکنان
۷۶	ابعاد هفت گانه موفقیت
۸۳	فصل پنجم: توصیف داده ها
۸۵	گفتار اول: داده ها
۹۲	گفتار دوم: تعداد دوره های آموزشی برگزار شده
	گفتار سوم: مقایسه عملکرد آموزشی دستگاههای اجرایی استان در سال ۱۳۹۰ و
۹۹	۱۳۹۱
۱۰۱	فصل ششم: بحث و تفسیر داده ها
۱۰۳	گفتار اول: نتیجه گیری
۱۰۵	S.W.O.T توانمندسازی و آموزش فرهنگی و تخصصی منابع انسانی
۱۰۷	گفتار دوم: محدودیت ها
۱۰۸	گفتار سوم: پیشنهادها
۱۱۱	نتیجه گیری کلی
۱۱۳	منابع :

پیش گفتار

سازمان‌های امروزی تحت تاثیر عواملی ز قبیل فشار رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی در ابعاد مختلف از جمله توسعه فناوری، کیفیت خدمات، ... و وجود منابع محدود تحت فشارهای زیادی قرار دارند. در این میان اثر سازمانی بخوبی در بسیاری از ابعاد خود بر اساس خط مشی سازمانی بیسناز باشد می بایست از نیروی انسانی به خصوص، تحول عجز، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد چرا که منابع انسانی اساساً ثروت واقعی سازمان محسوب می شود.

یک سازمان موفق مجموعه ای است مرکب از افرادی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، نجارب و دانش خود را بر بازار به بیسرفا و توسعه سازمان به بیسرفا خود قرار می دهد. بنابراین بهره گیری از توانایی های منابع انسانی برای هر سازمانی امری بزرگ به شمار می آید و توانمندسازی روش نوینی برای بقای سازمان های پیشرو در محیط رقابتی است.

یادگیری مهمترین راه بهبود عملکرد در دراز مدت است. هر آنکه نزدیک تنها سازمانی می تواند ادعای برتری می کند که قادر باشد از قابلیت ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان به نحو احسن بهره برداری کند. بطور کلی مقصود از یاد گیری و آموزش در صحنه رقابت، توانایی سازمان در افزایش قابلیت های کارکنان، فناوری و ... است تا بتوان بدان وسیله اندیشه (فقط کارایی) را از ذهن کارکنان خارج کرده و آنان را واداشت که به مسائل موجود بیندیشند و برای آنها راه حل پیدا کنند و سازمان را در راه پذیرفتن تغییرات یاری دهند.

زیربنای توسعه کشورها و سازمان‌ها با خلاقیت و نوآوری منابع انسانی مرتبط است. تدوین دوره‌های آموزش مناسب برای به حداکثر رساندن اثر بخشی و کارایی افراد سازمان است.

بهره‌وری بردانش، مهارت و نگرش نیروی کار بستگی دارد و می‌توان گفت مهارت، نقش اصلی را در دستیابی به انعطاف و اثر بخش سازمانی باز می‌کند. آموزش نیروی کار می‌تواند آن را اصلاح نموده و برای تطابق با فرآیندها و تکنیک‌های جدید آماده کند و به بهره‌وری اجازه رشد سریع دهد (Barbes, ۱۹۹۹). بهره‌وری یک تفکر و جهان بینی است که مبتنی بر بالا بردن توان آفرینش و قدرت خلق و میزان استعداد تطبیق و تلفیق جامعه و سازمان با تحولات اقتصادی، علمی و فنی جهان است.

نصراله ابراهیمی
معاون توسعه مدیریت و منابع انسانی

مقدمه

یکی از کارکرد های مهم در مدیریت منابع انسانی، پهناسازی، رشد و فعالی سرمایه انسانی در هر سازمان است. در حقیقت آموزش موثرترین و در عین حال مهمترین کارکرد مدیریت منابع انسانی محسوب می گردد. بر این اساس توجه همه جانبه به عرضه آموزش و پهناسازی منابع انسانی از دغدغه های اصلی مدیریت در عصر کنونی است. به عقاید اکثر سنگه، سازمان یاد گیرنده جایی است که افراد به طور مستمر توانایی های خود را برای دستیابی به نتایجی که طالب آن هستند افزایش می دهند.

با توجه به کمالات علوم و فنون و پیچیده شدن مشاغل، اهمیت آموزش در سازمان ها روز به روز بیشتر می شود. برخی از مزایای آموزش در سازمان ها را می توان به شرح زیر برسانیم:

۱- شناخت اهداف سازمانی و نحوه مشارکت در تحقق آنها، منبرک و راهبردهای کلان

سازمان

۲- افزایش بهره وری و کیفیت فرایند در سازمان

۳- کاهش ضایعات و جلوگیری از وقوع حوادث

۴- شکوفا شدن استعداد های نهفته در کارکنان

۵- ایجاد رضایت شغلی در کارکنان

۶- آشنایی با ابزار و روش های نوین فناوری

۷- آمادگی برای تغییرات محیطی سازمانی

۸- تقویت روحیه خود باوری و اعتماد به نفس در کارکنان

۹- شناخت وظایف

۱۰- آمادگی برای ترفیعات بعدی کارکنان

توجه به نیازهای فردی و سازمانی، محدودیت منابع مادی، کالبدی و انسانی و گستردگی تحولات روز افزون روش‌ها و سایر نرم افزارهای مورد عمل کارکنان در سازمان‌ها از جمله عواملی است که آموزش را متناسب با نیازهای واقعی کارکنان و سازمان طرح ریزی می‌نماید. بر این اساس طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی باید مطابق نیازهای واقعی و ضرورت‌های شغلی کارکنان صورت گیرد، زیرا برنامه ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی بدون توجه به نیازهای آموزشی کارکنان کاری بیهوده و دستاوردی جز اتلاف زمان و هدایت منابع سازمانی ندارد. بنابراین اگر هدف‌ها به درستی و دقت نظر تدوین و برنامه‌های آموزشی متناسب با اهداف آموزش طرح ریزی شود، بی‌شک برنامه‌های آموزشی افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی را همراه خواهد داشت.

استفاده از فناوری در فرآیندهای یادگیری پیشرفت علوم و رشد سریع فناوری در عرصه‌های گوناگون، فرصتی طلایی را مستثنایی برای نظام آموزش است. اگر در فرآیند آموزش از ابزار و فنون جدید استفاده شود، اثر بخشی و کارایی برنامه‌های آموزش در سازمان‌ها چند برابر خواهد شد.

در این نظم نوین جهانی، مسئولیت مدیران این است که سازمان یادگیرنده خلق کنند. به همین علت بسیاری از سازمان‌ها در حال طرح ریزی مجدد هستند و می‌خواهند سازمان را به گونه‌ای درآورند که همه کارکنان در تشخیص و حل مسائل درگیر بوده و سازمان بدین وسیله می‌تواند تجربه‌های جدیدی بیاموزد و تواناییهای خود را افزایش دهد.

ناصر آذریفر

مدیر کل دفتر منابع انسانی و تحول اداری