

بسم الله الرحمن الرحيم

برنامه ریزی آموزش منابع انسانی (مبانی و فرایندها)

محمد ربیع سام فانیان

انتشارات مهر برنا

تابستان ۸۴

سام خانیان، محمد ربیع، ۱۳۴۵

برنامه ریزی آموزش منابع انسانی / محمد ربیع سام خانیان. — تهران مهر برنا، ۱۳۸۴.

۲۰۸ ص. : جدول. — (مهر برنا ؛ ۷۴)

ISBN:964-8192-80-4

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

کتابنامه : ص. ۱۹۵-۱۹۹.

۱. آموزش حین خدمت — ایران. ۲. نیروی انسانی — ایران — برنامه ریزی.

س ۲ HF۵۵۴۹/۵/۱۸ ۶۵۸/۳۱۲۴۰۹۵۵

۴۷۹۵-۸۴م

کتابخانه ملی ایران

انتشارات مهر برنا

عنوان کتاب : برنامه ریزی آموزش منابع انسانی

نویسنده : محمد ربیع سام خانیان

ناشر : انتشارات مهر برنا - ۰۹۱۲۳۷۹۵۹۷۸ - صندوق پستی ۷۷۱۸-۱۴۱۵۵

حروفچینی و صفحه آرایی : مهر برنا (وحید مهدوی)

طرح جلد : اسماعیل نوذری

لیتو گرافی ، چاپ و صحافی : سیاوش

ناظر چاپ : ابراهیم ثابت

تاریخ انتشار : تابستان ۸۴

نوبت چاپ : اول

تیراژ : ۳۰۰۰

تعداد : ۲۰۸

بهاء : ۲۵۰۰۰ ریال

ISBN 964-8192-80-4

شابک : ۹۶۴-۸۱۹۲-۸۰-۴

« فهرست مطالب »

۷.....	پیشگفتار
۱۱.....	فصل اول : مفاهیم، اهداف و اصول آموزش کارکنان
۱۱.....	مقدمه
۱۳.....	تاریخچه آموزش کارکنان
۱۵.....	مفاهیم و اصطلاحات
۲۰.....	انواع آموزش کارکنان
۲۳.....	فواید و اهداف آموزش کارکنان
۲۴.....	اصول آموزش کارکنان
۳۷.....	فصل دوم : بنیان‌های نظری آموزش کارکنان
۳۷.....	مبانی فلسفی
۳۷.....	آموزش بزرگسالان
۳۸.....	آموزش مداوم
۳۹.....	مبانی علمی
۳۹.....	نظریه سرمایه انسانی
۴۰.....	رویکردهای نوین سازمان و مدیریت
۴۲-۴۴.....	سازمان یادگیرنده و یاد دهنده

۴۵.....	مدیریت کیفیت فراگیر.....
۴۹.....	فصل سوم : جایگاه سازمانی آموزش کارکنان.....
۴۹.....	مقدمه.....
۵۱.....	شرح وظایف مشاغل آموزش کارکنان.....
۵۲.....	مدیر آموزش.....
۵۳.....	رئیس برنامه‌ریزی آموزش.....
۵۴.....	رئیس اجرای آموزش.....
۵۵.....	رئیس ارزشیابی آموزش.....
۵۷.....	فصل چهارم : برنامه‌ریزی آموزش منابع انسانی.....
۵۷.....	مقدمه.....
۵۷.....	تعریف برنامه‌ریزی.....
۵۸.....	تعریف برنامه‌ریزی آموزش.....
۵۹.....	فرایند برنامه‌ریزی آموزش کارکنان.....
۶۰.....	نیاز سنجی.....
۶۹.....	الگوهای نیاز سنجی.....
۷۵.....	فنون نیاز سنجی.....
۸۱.....	فصل پنجم : تدوین برنامه‌ی آموزش.....
۸۲.....	تعیین عنوان.....
۸۳.....	تعیین اهداف آموزش.....

تعیین مماتوا و سرفصل‌ها.....	۹۰
تعیین مدت دوره.....	۹۳
تعیین شرایط شرکت کنندگان.....	۹۴
تعیین مدرس.....	۹۸
تعیین وسایل آموزش و کمک آموزش.....	۱۰۱
تعیین بسته‌ها و یک لیست‌های آموزش.....	۱۱۱
فصل ششم : روش‌ها و فنون آموزش منابع انسانی.....	۱۱۳
مقدمه.....	۱۱۳
نظریه‌های رفتاری.....	۱۱۳
نظریه‌های شناختی.....	۱۱۴
نظریه‌های یادگیری اجتماعی.....	۱۱۴
نظریه‌های آسان سازی.....	۱۱۵
پیامدهای عملی نظریه‌های یادگیری.....	۱۱۵
شیوه‌های یادگیری و آموزش بزرگسالان.....	۱۱۶
روش‌های آموزش کارکنان.....	۱۱۷
فصل هفتم : ارزشیابی آموزش منابع انسانی.....	۱۲۹
مقدمه.....	۱۲۹
تعریف ارزشیابی.....	۱۳۰

۱۳۳.....	مفاهیم مرتبط با ارزشیابی.....
۱۳۵.....	هدف‌های ارزشیابی.....
۱۳۷.....	مسائل عمده در ارزشیابی.....
۱۳۸.....	چه چیزی باید ارزشیابی شود.....
۱۴۱.....	چه کسانی باید ارزشیابی کنند.....
۱۴۳.....	مگونه ارزشیابی کنیم.....
۱۴۵.....	رویکردها و الگوهای ارزشیابی.....
۱۵۰.....	انواع ارزشیابی.....
۱۵۲.....	مراحل ارزشیابی.....
۱۵۴.....	ابزارهای اندازه‌گیری در ارزشیابی.....
۱۵۹.....	فصل هشتم: بحث و نتیجه‌گیری.....
۱۶۷.....	پیوست‌ها.....
۲۰۱.....	منابع و مآخذ.....

پیشگفتار

در دنیای کنونی توسعه در ابعاد مختلف آن هدف اصلی جوامع و سیاست گذاری های دولت ها محسوب می شود توسعه جوامع مستلزم توسعه سرمایه انسانی و از جمله استفاده از ظرفیت های آموزشی و پژوهشی کشور است .

ساخت و کار اصلی تحقق اهداف جامعه سازمان ها هستند. در واقع سازمان ها واحدهای عملیاتی رشد و توسعه جوامع به شمار می آیند و اگر به صورت کارا و اثر بخش عمل نمایند به طبع جامعه نیز از رشد و بالندگی برخوردار خواهد شد .

کارایی سازمان ها مستلزم کارایی منابع انسانی و کارایی منابع انسانی در گرو آموزش و توسعه دانش و مهارت های کارکنان است . آموزش هایی می توانند به کارایی منجر گردند که هدف دار ، پیوسته و دارای محتوای غنی باشند . اهمیت و نقش منابع انسانی در تحقق اهداف جامعه و سازمان ها به گونه ای است که امروزه به انسان به عنوان سرمایه نگریسته می شود . و به همین منظور بسیاری از صاحب نظران علم اقتصاد سرمایه گذاری در نیروی انسانی را کلید اصلی توسعه اقتصادی جوامع قلمداد می نمایند .

اساساً هر نوع مخارجی که باعث ایجاد تغییر و تحولات مثبت در انسان شود یک نوع سرمایه گذاری محسوب می شود . از میان انواع سرمایه گذاری در نیروی انسانی ، آموزش به ویژه آموزش های ضمن خدمت مهمترین نوع سرمایه گذاری به شمار می آید . آموزش ضمن خدمت ، قدرت نیروی کار را افزایش داده ، موجب می شود تا در زمان مشخص ، کالا و خدمات بیشتر و ارزنده تری عرضه شود . هر قدر میزان آموزش نیروی کار منسجم تر و متراکم تر باشد ، توانایی های آنها افزایش

بیشتری خواهد یافت و نقش آنها در تولید ناخالص داخلی از رشد بیشتری برخوردار خواهد شد.

برخی از صاحب‌نظران در مورد اهمیت آموزش نیروی انسانی در سازمان‌ها می‌گویند: «آموزش در حقیقت، خود مدیریت است» بدین معنا که بدون آموزش کارکنان، پایه‌های مدیریت متزلزل شده و به مخاطره می‌افتد.

ایفای رسالت آموزش و بهسازی منابع انسانی و اثر بخشی آن در سازمان نیازمند برنامه‌ریزی صحیح، اصولی و منطقی است. متأسفانه به دلایل مختلف، برخی از مدیران و مسئولان سازمان‌ها نسبت به امر آموزش منابع انسانی کم توجه بوده و آن را از وظایف اصلی خود نمی‌دانند و گاهی هم آموزش منابع انسانی توسط افرادی برنامه‌ریزی، اداره و اجرا می‌شود که کوچکترین اطلاعی در این زمینه ندارند. این مسائل و برخی دیگر از این دست مسائل سبب می‌شوند که برنامه‌های آموزشی اثر بخشی لازم را نداشته باشند. در کشور ما مسئولیت برنامه‌ریزی و آموزش منابع انسانی در حوزه آموزش و پرورش بر عهده دفتر ارتقای علمی منابع انسانی است. دفتر ارتقای علمی هر ساله برنامه‌های مختلفی را به منظور آموزش ضمن خدمت کارکنان ستادی و اجرایی این وزارتخانه تهیه و جهت اجرا به سازمان‌های مجری در ستاد و در استانها ابلاغ می‌نماید.

تهیه، تدوین و اجرای برنامه‌های آموزش منابع انسانی مستلزم دانش و مهارت لازم در امر برنامه‌ریزی آموزش کارکنان است یکی از راهکارهایی که می‌تواند زمینه‌ی ارتقاء دانش و مهارت کارشناسان در امر برنامه‌ریزی و اجرای آموزش منابع انسانی را فراهم سازد وجود متون و منابع مطالعاتی مفید می‌باشد.

از آنجایی که نویسنده خود در بخش برنامه‌ریزی آموزش مدیران و کارکنان دفتر آموزش و ارتقای حرفه ای و تربیت معلم معاونت برنامه ریزی و توسعه مدیریت وزارت آموزش و پرورش انجام وظیفه می نماید وجود کتابی که بتواند کارشناس را در طراحی، تدوین و اجرای دوره‌های آموزشی کمک نماید ضروری دانسته و بدین منظور با مطالعه گسترده متون و منابع مطالعاتی و تحقیقاتی در زمینه آموزش کارکنان کتاب برنامه‌ریزی آموزش منابع انسانی را تألیف نموده است . کتاب حاضر علاوه بر جنبه‌های نظری آموزش کارکنان به جنبه‌های عملی نیز پرداخته و از این لحاظ می‌تواند راهنمای خوبی برای کارشناسان برنامه‌ریزی در بخش‌های مختلف جهت تهیه و تدوین و اجرای دوره‌های آموزشی باشد . در پایان لازم است از جناب آقای دکتر عباسپور دوست گرامی ،فاضل و انسان دوست خود که با توجه به فرصت اندک خود زحمت کشیده اند برخی از فصول کتاب را مطالعه کرده و ارائه طریق نموده اند تشکر کنم . امید است با راهنمایی‌ها و انتقادات ارزشمند خود نویسنده را در اصلاح این اثر در چاپ آینده یاری فرمائید .

محمد ربیع سام خانیان