

آموزش و توسعه کارکنان در سازمان

www.ketab.ir

تألیف:

دکتر میر علی سید تقوی

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

با حمایت انجمن مدیریت دولتی ایران

۱۴۰۰

سرشناسه	: سیدنقوی، میرعلی، ۱۳۵۲-
عنوان و نام پدیدآور	: آموزش و توسعه کارکنان در سازمان/ تألیف میرعلی سیدنقوی.
مشخصات نشر	: تهران: مهکامه، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	: ۳۹۶ ص: جدول، نمودار.
شابک	: 978-622-7239-56-0
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۳۹۴-۳۹۶.
موضوع	: نیروی انسانی-- آموزش Manpower-- Education
موضوع	: نیروی انسانی-- برنامه‌ریزی Manpower policy
موضوع	: نیروی انسانی-- مدیریت Manpower planning
موضوع	: سازمان Organization
موضوع	: مربیگری (Athletics) Coaching
رده‌بندی کنگره	: HF۵۵۴۹/۵
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۱۲۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۷۵۶۸۴۸۶



انتشارات مهکامه

نام کتاب: آموزش و توسعه کارکنان در سازمان

تألیف: دکتر میرعلی سیدنقوی

ناشر: مهکامه

ناظر چاپ: بهزاد ربیعی فراهانی

طرح جلد: محمودرضا لطیفی

لیتوگرافی: نقش

نوبت چاپ: اول / ۱۴۰۰

تیراژ: ۱۰۰ نسخه

قیمت: ۹۸۵۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۲۳۹-۵۶-۰

کلیه حقوق چاپ و نشر این کتاب مطابق با «قانون حقوق مؤلفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸» برای ناشر محفوظ و منحصراً متعلق به نشر مهکامه می‌باشد. لذا هر گونه استفاده از کل یا قسمتی از این کتاب (از قبیل هر نوع چاپ، فتوکپی، اسکن، عکس‌برداری، نشر الکترونیکی، هر نوع انتشار به صورت اینترنتی، سی‌دی، دی‌وی‌دی، فیلم، فایل صوتی یا تصویری و غیره) بدون اجازه کتبی از نشر مهکامه ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

انتشارات مهکامه: ناشر تخصصی گردشگری و هتلداری

نشر و پخش: تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخر رازی، نرسیده به لبافی‌نژاد، کوچه انوری، پلاک ۸، طبقه دوم

تلفن: ۶۶۹۶۱۵۰۹ - ۶۶۴۹۷۰۵۰ - ۶۶۴۸۸۲۰۳

فکس: ۶۶۹۶۱۵۰۹

واتساب: ۰۹۰۳۲۶۷۴۸۴۴

همراه: ۰۹۱۲۳۹۷۴۰۲۱

www.mahkame.com

en_mahkame@yahoo.com

[telegram.me/mahkamepublisher](https://t.me/mahkamepublisher)

اصلاحات و الحاقات احتمالی، در سایت انتشارات مهکامه:

پست الکترونیکی:

تلگرام:

فهرست مطالب

۱۵	 پیشگفتار
۱۹	 بخش اول: آموزش کارکنان
۲۱	 فصل اول: کلیات آموزش
۲۱	 مقدمه
۲۲	 نقش آموزش در اجرای استراتژی کلان منابع انسانی
۲۲	 اهمیت آموزش برای سازمان ها
۲۴	 مزایای آموزش و توسعه کارکنان
۲۵	 تفاوت آموزش با توسعه
۲۷	 تفاوت آموزش با تحصیلات
۲۹	 تناقضاتی پیرامون آموزش کارکنان
۲۹	 تناقض اول
۳۰	 تناقض دوم
۳۱	 تناقض سوم
۳۱	 ماندگاری آموزش ها در سازمان
۳۳	 آموزش: سرمایه گذاری یا هزینه
۳۴	 آموزش: تامین از داخل یا برون سپاری
۳۶	 استراتژی های مدیریت دانش: کلیه توسعه منابع انسانی
۳۹	 خلاصه فصل
۳۹	 سؤالاتی برای بحث
۳۹	 منابع
۴۱	 فصل دوم: فرایند آموزش کارکنان
۴۱	 مقدمه
۴۲	 فرایند آموزشی کارکنان ADDIE
۴۳	 فرایند آموزشی کارکنان هاکت
۴۴	 فرایند آموزش کارکنان استون
۴۵	 فرایند آموزشی کارکنان واگن
۴۷	 فرایند آموزشی کارکنان DIDE

۴۹	مدل طراحی محیط‌های یادگیری سازنده‌گرا جانسن
۵۱	استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵
۵۲	مدل استاندارد IBSTPI
۵۴	مدل آموزشی ASTD
۵۵	مدل طراحی آموزشی عملکرد محور (PBID)
۵۶	مدل آموزشی یارکر
۵۷	مدل مبتنی بر تحول‌پذیری سازمانی
۵۷	خلاصه فصل
۵۸	سؤالاتی برای بحث
۵۸	منابع
۶۱	فصل سوم: نیازسنجی و طراحی دوره‌های آموزشی
۶۱	مقدمه
۶۲	تعریف نیازسنجی آموزشی
۶۳	اهمیت و اهداف نیازسنجی آموزشی
۶۳	شیوه‌های متداول نیازسنجی آموزشی
۶۷	گام‌های نیازسنجی آموزشی
۶۷	گام اول: تعریف مشکل و نیازها
۶۷	گام دوم: تعیین نحوه تجزیه و تحلیل نیازها
۷۲	گام سوم: جمع‌آوری داده‌ها
۷۲	گام چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها
۷۳	گام پنجم
۷۴	نیازسنجی بر مبنای استاندارد ۱۰۰۱۵
۷۵	الگوی نیازسنجی فورد
۷۷	طراحی دوره‌های آموزشی
۷۷	تدوین هدف‌های آموزشی
۷۸	تهیه مفاد آزمون
۷۹	طراحی محتوای آموزشی
۸۱	شیوه ارائه آموزشی
۸۳	بررسی موارد خاص
۸۴	خلاصه
۸۵	سؤالاتی برای بحث
۸۵	منابع

۸۷	فصل چهارم: ارزشیابی آموزش
۸۷	مقدمه
۸۷	تعریف ارزشیابی آموزشی
۸۹	ضرورت ارزشیابی آموزشی
۸۹	علل تنوع الگوهای ارزشیابی آموزشی
۹۰	مدل‌های ارزشیابی آموزشی
۹۰	مدل ارزشیابی کرک پاتریک
۹۲	مدل بازگشت سرمایه فیلیپس
۹۴	مدل ارزشیابی آموزشی سیپ
۹۵	مدل ارزشیابی استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵
۹۶	مدل ارزشیابی چند سطحی «توتادو»
۹۸	خلاصه
۹۸	سؤالاتی برای بحث
۹۸	منابع
۱۰۱	فصل پنجم: انواع آموزش‌ها و ساختارها
۱۰۱	مقدمه
۱۰۲	اصول کلی آموزش در محیط کار
۱۰۲	تمرین مستمر و مشارکت فعال
۱۰۳	بازخورد و تقویت مثبت
۱۰۴	آموزش مرتبط با نیازهای سازمان و کارآمدی
۱۰۴	انگیزش
۱۰۵	آموزش دستورالعمل‌ها و رویه‌ها
۱۰۵	آموزش‌های فنی - مکانیکی
۱۰۶	آموزش‌های فنی - حرفه‌ای
۱۰۷	آموزش مهارت‌های پایه
۱۰۸	آموزش مهارت‌های عمومی
۱۰۹	آموزش مهارت‌های سرپرستی
۱۱۰	آموزش توسعه مدیران
۱۱۱	آموزش توسعه مدیران عالی
۱۱۲	آموزش غنی‌سازی کارکنان
۱۱۲	سازمان واحدهای آموزش و توسعه منابع انسانی
۱۱۳	۱- ساختارهای ساده

پیشگفتار

امروزه مزیت رقابتی سازمان‌ها در گرو منابع انسانی بالنده و توانمند است. منابعی که قادر هستند تهدیدها را به فرصت‌ها تبدیل کرده و موانع را از پیش روی سازمان بردارند. آموزش و توسعه منابع انسانی یکی از ابزار اصلی توانمندسازی کارکنان محسوب می‌شود در همین رابطه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها در کنار سایر وظایف، به وظیفه آموزش و توسعه کارکنان متمرکز شده‌اند. شاید بندرت سازمانی را می‌توان یافت که دغدغه آموزش و توسعه کارکنان خود را نداشته باشد. اما آنچه مهم است صرفاً داشتن دغدغه نیست، برنامه‌ریزی صحیح آموزشی، اجرا و ارزشیابی دوره‌ها و برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان بیش نیاز داشتن منابع انسانی مولد و دانشی است. در همین رابطه بسیاری از سازمان‌ها به خطا رفته‌اند. این خطا ناشی از عدم پیروی از فرایندها، اصول و مبانی آموزش و توسعه کارکنان بوده است. نوبسند به وفور شاهد سوء کارکرد نظام آموزش و توسعه کارکنان در سازمان‌های مختلف بوده است که برخی از این سوء کارکرها ریشه در طراحی نامناسب و عدم توجه به نیازسنجی دوره‌های آموزشی بوده و برخی دیگر برآمده از اجرا یا ارزشیابی نادرست بوده است.

به هر روی، این کتاب در درجه اول برای کارشناسان و مدیران منابع انسانی و دست اندرکاران واحدهای آموزش در سازمان‌ها تدوین شده است. مخاطبین اصلی این کتاب، در کنار میدان، کارشناسان منابع انسانی، دانشجویان رشته مدیریت در همه گرایش‌ها در مقاطع تحصیلات تکمیلی به‌ویژه رشته‌های مدیریت منابع انسانی و یا مدیریت دولتی با گرایش رفتار منابع بوده است.

این کتاب در بخش آموزش و توسعه کارکنان تدوین شده است. در بخش آموزش به شش فصل اشاره شده است: کلیات، فرایند آموزش، نیازسنجی، و طراحی دوره‌های آموزشی، ارزشیابی آموزش و انواع آموزش‌ها و ساختارها، و دولت‌ها و آموزش. در آن بخش اول به مرور نقش دولت‌ها در خط مشی‌گذاری آموزش در سطح ملی نیز پرداخته شده و در این رابطه تجربه چند کشور از جمله ایران مورد بحث قرار گرفته است.