



مدیریت منابع انسانی پیشرفته

۵. آموزش و توسعه منابع انسانی

زمستان ۱۳۸۹



کتابخانه



سرفصل مطالب

Content / outline

۸. مدیریت دستمزد و جبران خدمات



۹. مدیریت حفظ و نگهداری منابع انسانی



۱۰. مدیریت فرهنگ سازمانی



۱۱. سازمان های یادگیرنده



۱۲. مدیریت دانش



۱۳. مدیریت منابع انسانی بین المللی



۱۴. استراتژی های منابع انسانی

۱. ماهیت مدیریت منابع انسانی



۲. مدل های مدیریت منابع انسانی



۳. مدیریت تأمین منابع انسانی



۴. مدیریت بکارگیری منابع انسانی



۵. آموزش و توسعه منابع انسانی



۶. توانمند سازی منابع انسانی



۷. مدیریت عملکرد و ارزیابی کارکنان





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَمَّنْ هُوَ قَانِتٌ آنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَ قَائِمًا يُحْذِرُ الْآخِرَةَ وَ يَرْجُوا رَحْمَةَ رَبِّهِ
قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ

[آیا چنین کسی با ارزش است] یا کسی که در ساعات شب به عبادت مشغول است و در حال سجده و قیام، از عذاب آخرت می ترسد و به رحمت پروردگارش امیدوار است؟! **بگو: (آیا کسانی که می دانند با کسانی که**

نمی دانند یکسانند؟! تنها خردمندان متذکر می شوند!)

(سوره ی مبارکه الزمر/۹)

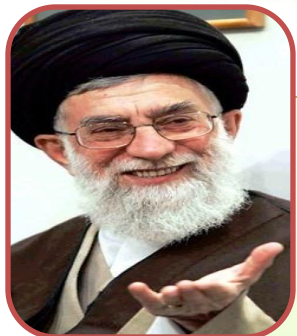


قال علی علیه السلام : جُمَالُ الْعِلْمِ نَشْرُهُ

(میزان الحکمه ، ج ۲ ، ص ۸۰)

حضرت علی علیه السلام فرمودند : زیبایی علم ، به منتشر

کردن و منتقل نمودن آن به دیگران است .



کسب علم ، فریضه شرعی :

حقیقتاً امروز از آن روزهایی است که
کسب علم فریضه شرعی است . علاوه بر
این که فریضه ی اجتماعی هم است .

۱۳۶۸/۱۰/۲۶



مدل مفهومی : سطوح اول و دوم نظام مدیریت منابع انسانی





عصر
AGE

کار
Labor

منابع اولیه
Intermediate
Resource

منابع اصلی
Main
Resources

محصولات
Product

محل تولید
Production Site

عصر کشاورزی

(Agricultural Age)



کشاورز
Farmer



دام
cattle and sheep



زمین
Land



محصولات کشاورزی
Farm Product



مزرعه
Farm

عصر صنعتی

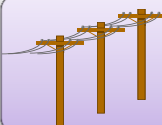
(Industrial Age)



مدیران
(Managers)



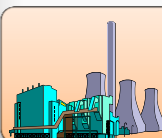
کارگران
Workers



انرژی
Energy



تکنولوژی
Technology



کارخانه
Factory

عصر دانش

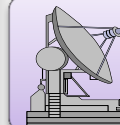
(Knowledge age)



تفکر و تحقیق
Thinking and research



کارگران دانشی
Knowledge workers



اطلاعات
Information



دانش
Knowledge



پژوهشکده ، دانشگاه ، موسسات
Institute, University , institutions



تعریف آموزش

فرایندی است که به وسیله آن نیازسنجی، تعیین اهداف و روشها، برنامه ریزی اجرایی و ارزیابی دوره ها مشخص می شود تا فرد، دانش، تخصص، مهارت و دیدگاه لازم را کسب کرده و می آموزد که چه انتظاری از او می رود تا به عضوی موفق، کارا و مؤثر برای سازمان تبدیل گردد.



تعیین هدفهای آموزشی

پس از تجزیه و تحلیل نیازها، باید هدفهای آموزشی را که واقعی و قابل سنجش باشند تعیین کرد. در هدفهای آموزش، برای یادگیرنده مشخص می‌سازند که پس از پایان یافتن دوره آموزش باید بتواند چه کارهایی را انجام دهد.



الگوی آموزش و توسعه منابع انسانی

درون داد / ورودی‌ها

- ۱- منابع انسانی؛ موجود و استخدام شده
- ۲- ارزش‌ها و بیشن‌ها، مأموریت و اهداف
- ۳- اطلاعات آموزشی و توانمندسازی
- ۴- تکنولوژی آموزشی و توانمندسازی
- ۵- خط‌مشی‌های آموزشی و توانمندسازی

میان داد / پردازش

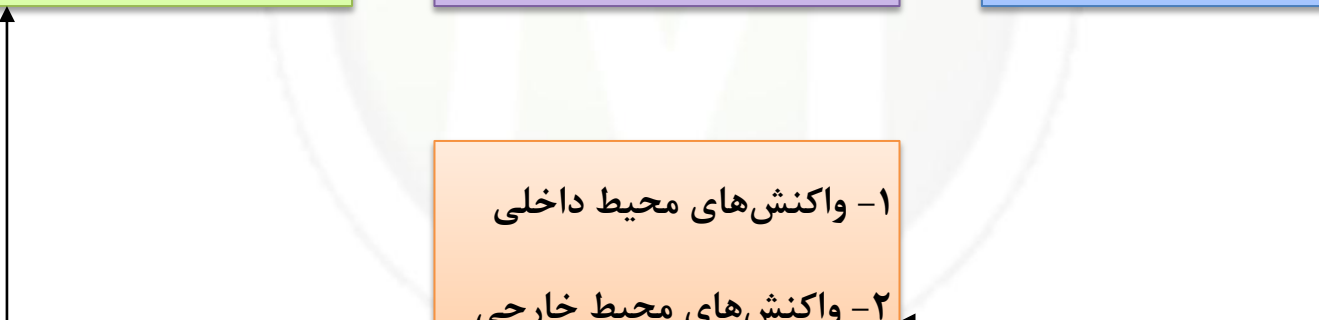
- ۱- نیازسنجی آموزشی
- ۲- اهداف و روش‌های آموزشی
- ۳- برنامه‌ریزی اجرای آموزشی

نظام نگهداری (برون داد / خروجی‌ها)

- منابع انسانی با :
- ۱- بینش و بصیرت عمیق‌تر
 - ۲- دانش و معرفت بالاتر
 - ۳- توانش و مهارت بیشتر

- ۱- واکنش‌های محیط داخلی
- ۲- واکنش‌های محیط خارجی
- ۳- مقررات، ضوابط

بازخورد / اطلاعات





هرم دانش افزایی

توانمندی علمی بیشتر نسبت به دانشمندان و فرزندان دارند . در ازاء دستمزد و درخواست دیگران دانش خود را انتقال می دهند .

فرهختگی :

فرزانی :

توانمندی علمی بیشتر نسبت به دانشمندان . در ازاء دستمزد و درخواست دیگران دانش خود را انتقال می دهند .

دانشمندی :

افرادی که دارای توانمندی های علمی و یا آگاهی به طور کامل می باشند .

دانشجوی :

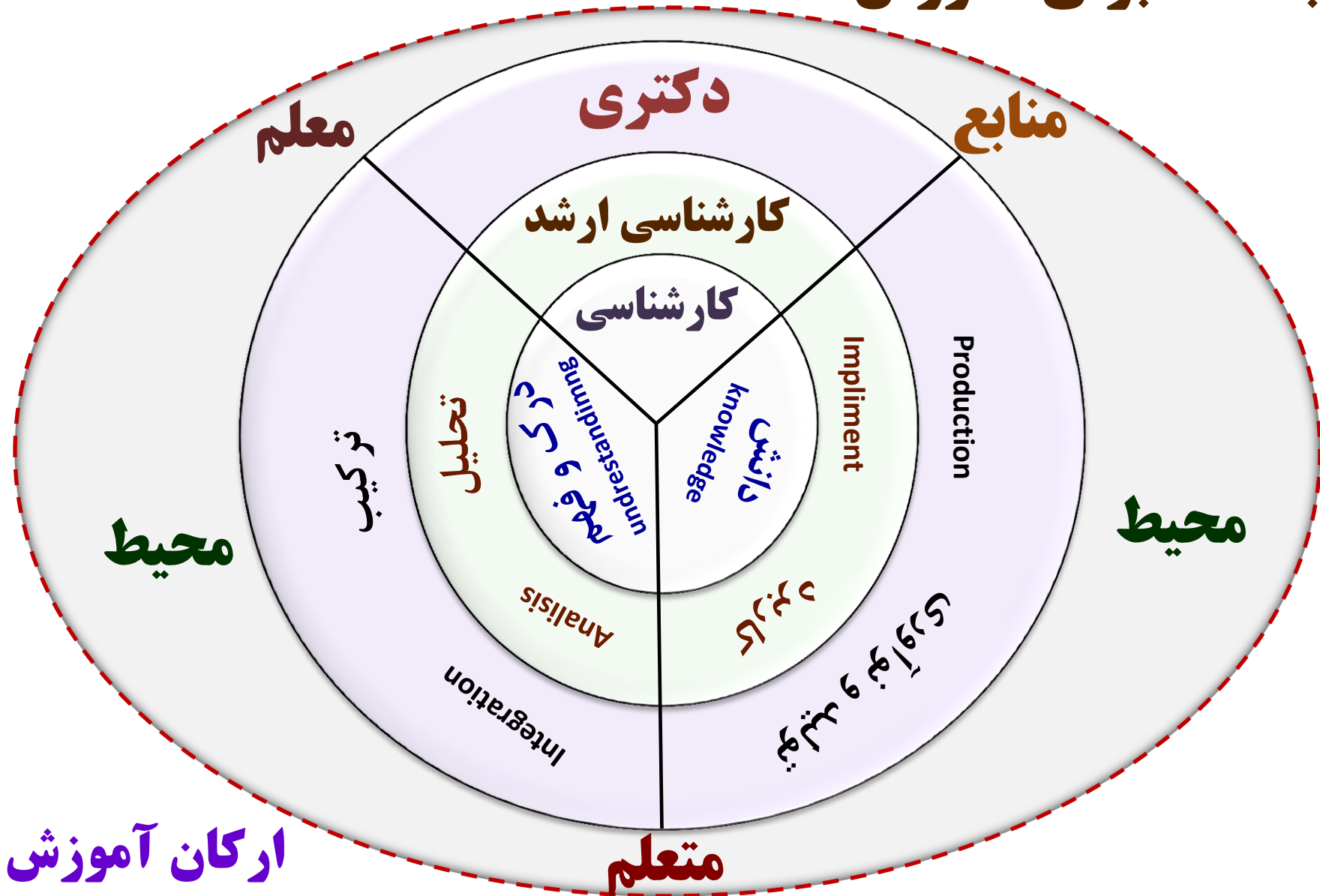
افرادی که مشتاقانه به دنبال علم رفته و در تکاپو و تلاش برای افزایش دانایی خویش می باشند. و بدون آنکه از آنها خواسته شود به مشتاق یادگیری می باشند .

دانش آموزی :

افرادی که باید از آنها خواست تا یک موضوع را یادگیرند و آموزش ببینند . و در صورت تحمیل به دنبال دانش می باشند .



شبکه عنکبوتی آموزش



ارکان آموزش



مسیر تکوینی دانایی (بصیرت)





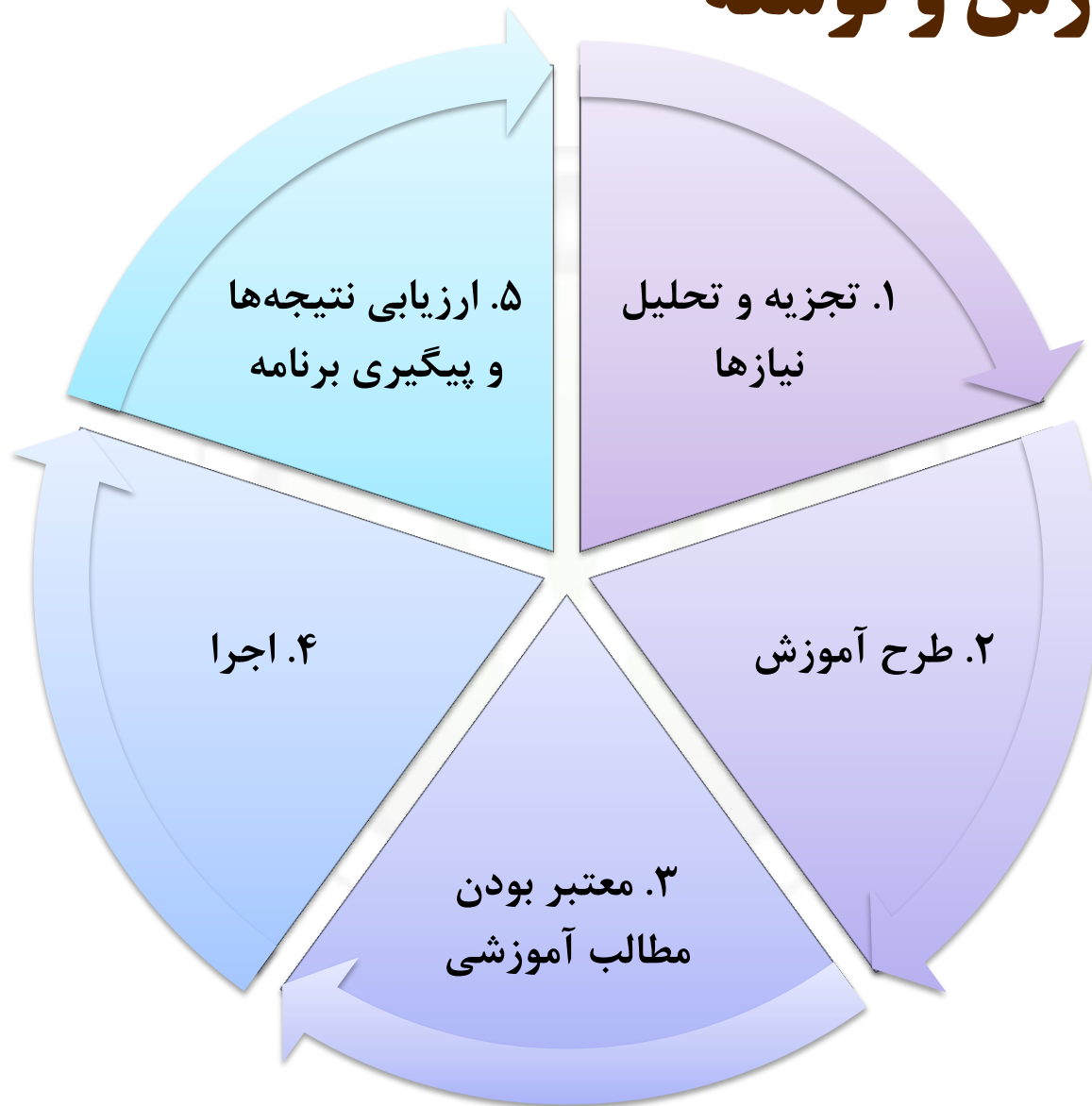
اصول آموزش

- علاقه مندی
- داشتن انگیزه
- برقراری ارتباط بین کارآموز و مربی
- تلفیق تئوری و عمل
- مشخص کردن مراحل یادگیری
- آزمایش کارآموز در جریان یادگیری

- ایستادن در خط مقدم
- مشخص کردن مراحل یادگیری



فرآیند آموزش و توسعه





فرآیند آموزش و توسعه

- برای انجام دادن کار مورد نظر مهارتهای لازم را مشخص نمایید. افراد را تحلیل نمایید. با انجام مطالعات، تحقیق و پژوهش، بکوشید هدفهای عملکردی و دانش قابل سنجش و اندازه گیری را ارائه نمایید.

**۱. تجزیه و تحلیل
نیازها**

- موضوعهای آموزشی، روشها، رسانه های گروهی و شرح مطالب را تعیین و تنظیم نمایید.

۲. طرح آموزش

- برنامه آموزشی را پیش از اجرا در حضور عده ای از نمایندگان کارکنان به اجرا درآورید.

**۳. معتبر بودن
مطالب آموزشی**

- اگر امکان پذیر باشد می توان در کارگاه (ضمن خدمت) به افراد آموزش داد

۴. اجرا

- با توجه به موفقیت هایی که حاصل می شود، محتوای برنامه را ارزیابی کنید.

**۵. ارزیابی
نتیجه ها و پیگیری
برنامه**



مزایای آموزش

بهبود کمی و کیفی محصولات و خدمات

جلوگیری از بروز حوادث حین کار

ایجاد ثبات در سازمان و رعایت انعطاف در موارد ضروری

کاهش در نظارت

تقویت روحیه کارکنان و ایجاد غرور



وظایف مسئولین آموزش

- ✓ بر آورد احتیاجات آموزشی
- ✓ تنظیم برنامه های آموزشی
- ✓ پیش بینی امکانات
- ✓ نظارت در اجرا
- ✓ تشویق کارکنان و...
- ✓ کنترل و ارزیابی عملکرد برنامه ها
- ✓ تنظیم گزارشات بعد از آموزش



روش ها و فنون آموزش

آموزش کارکنان

آموزش کارکنان دفتری

آموزش کارکنان فروش

آموزش حین کار

آموزش ضمن خدمت

تشکیل جلسات

کارمندان

بازدید

مکاتبه

آموزش در محیط کار

آموزش در حین

آموزش مدیران پایه عالی میانی

مهارت‌های مورد
نیاز (فنی، انسانی
و ادراکی)

روش‌های آموزش

تعلیمات خصوصی سرپرست
کارورزی تحت نظر یکمدیر
گردش در مشاغل
تشکیل دوره‌های آموزشی در
مؤسسه
ایفای نقش سخنرانی
مدیریت چندجانبی
آموزش عاطفی
بازیهای مدیریت
روش تصمیم‌گیری
آموزش ضمن خدمت
آموزش گروهی
آموزش‌های دانشگاهی شبکه

آموزش سرپرستان

آموزش حین کار

ترتیب کنفرانس

شورای کارگران

آموزش سمعی و بصری

در محیط کار

مطالعه نشریات

سازمان



روشها و فنون آموزش منابع انسانی





روشها و فنون آموزش منابع انسانی

- روش سخنرانی و استفاده از آن در آموزش و پرورش یکی از روشهای قدیم، ساده و مهم بوده که هنوز هم در بسیاری از موارد روشی مناسب و مؤثر به شمار می‌رود. بعضی از مربیان آموزشی عقیده دارند که این روش، روش مؤثری برای آموزش نیست، ولی مسئله مهمی که می‌تواند مورد بحث قرار گیرد، همانا موارد استفاده از این متد آموزشی است که باید متناسب با هدف آموزش بکارگرفته شود.

۱. آموزش از طریق سخنرانی

- عبارت است از جستجو، کنجکاوی، گفتگو و کند و کاو پیرامون امری، استفاده از این روش در آموزش، عبارت است از ارائه یک مطلب از طرف مربی به کارآموزان و سپس کنجکاوی، گفتگو، اظهارنظر و همچنین ارزیابی دسته جمعی پیرامون مطلب و یا مطالب ارائه شده.

۲. آموزش از طریق استفاده از بحث گروهی

- کنفرانس عبارت است از گردهمایی دو یا چند نفر به منظور آموزش دادن یا آموزش دیدن، تبادل اطلاعات، هماهنگ کردن کوششها، پی بردن به خط مشی‌ها و روشهای علمی ممکن، طرح‌ریزی برای حل مشکلات و مسائل دیگر. (ابطحی، ۱۳۷۳)

۳. روش کنفرانس



روشها و فنون آموزش منابع انسانی

- سمپوزیوم عبارت است از مجلس مذاکره تفاهم‌آمیز و دوستانه که عقاید و نظرات آزادانه مبادله می‌شود. معمولاً افرادی که برای اظهارنظر در آن موارد بخصوص به سمپوزیوم دعوت می‌شوند، افرادی خواهند بود که در آن زمینه‌ها صاحب نظر باشند. البته این دلیل آن نخواهد بود که افراد دیگری برای استفاده، اظهارنظر احتمالی و یا طرح سؤالات، در سمپوزیوم شرکت نمایند.

۴. آموزش از طریق استفاده از سمپوزیوم

- در میان روشهای گوناگون بحث و تبادل نظر گروهی، برخی از این روشها ایجاب می‌کند که جلسات بحث خیلی مهم، بطور منظم و رسمی و دارای چارچوب از قبل مشخص شده‌ای باشد و در بعضی دیگر از موارد، جلسات ممکن است خیلی صمیمانه و دوستانه برگزار گردد که این قبیل جلسات را که افراد می‌توانند به طور آزادانه و غیررسمی به بحث و تبادل نظر بنشینند سمینار می‌نامند.

۵. روش سمینار

- گردش علمی عبارت است از مشاهده و تجربه اندوزی مستقیم از موضوع یا موضوعات مورد آموزش. این عمل با انتقال کارآموز به بیرون از کلاس و به محلها و یا مناطقی که کارآموز مستقیماً با موضوع آموزش و یا وسایل و جریان کار در تماس باشد، انجام می‌گیرد با اینکه بازدید علمی، از روشهای بسیار مؤثر آموزشی است، ولی غالباً توجه شایانی به آن نمی‌گردد. اگر گردش علمی متناسب با موضوع آموزش بوده و خوب برنامه ریزی شده باشد، از نظر آموزشی، بهره‌دهی خوبی خواهد داشت و گرنه تنها وسیله صرف پول و انرژی خواهد بود.

۶. بازدیدهای علمی



روشها و فنون آموزش منابع انسانی

- سمپوزیوم عبارت است از مجلس مذاکره تفاهم‌آمیز و دوستانه که عقاید و نظرات آزادانه مبادله می‌شود. معمولاً افرادی که برای اظهارنظر در آن موارد بخصوص به سمپوزیوم دعوت می‌شوند، افرادی خواهند بود که در آن زمینه‌ها صاحب نظر باشند. البته این دلیل آن نخواهد بود که افراد دیگری برای استفاده، اظهارنظر احتمالی و یا طرح سؤالات، در سمپوزیوم شرکت نمایند.

۷. روش تقسیم
گروه‌های بزرگ
به گروه‌های
کوچک

- در این روش به کارآموز، شرحی نوشته شده از مسأله سازمان را ارائه می‌کنند. این شخص قضیه را به صورت خصوصی تجزیه و تحلیل می‌کند، مسأله را شناسایی نموده و دستاوردها یا راه حل‌ها را با سایر کارآموزان در میان می‌گذارد و با آنها به بحث می‌پردازد. روش مبتنی بر تحقیق موردی با این هدف به اجرا در می‌آید که به کارآموزان تجربه‌ای واقعی در زمینه شناسایی و تجزیه و تحلیل مسائل محیطی که زیرنظر یک کارشناس آزموده انجام می‌شود، آموزش داده شود. در بحث‌های کلامی، کارآموزان درمی‌یابند که برای دست یازیدن به مسأله‌های سازمانی و ارائه راه‌حل، می‌توان به روشهای مختلف عمل کرد. همچنین کارآموزان این مطلب را می‌آموزند که اغلب راه حل‌های آنها تحت تأثیر نیازها و ارزشها قرار می‌گیرند.

روش آموزش مبتنی بر تحقیق موردی که به صورت آرمانی یا مطلوب به اجرا درآید، دارای پنج ویژگی عمده خواهد بود:

۸. روش مبتنی بر
تحقیق موردی

- (۱) توجه کردن به مسئله واقعی سازمان (۲) حداکثر مشارکت افراد در بیان دیدگاه‌ها (۳) اتخاذ تصمیم که در سایه کمترین میزان وابستگی اعضای سازمان گرفته می‌شود (۴) کسانی به نوبه خود دارای این دیدگاه هستند که به ندرت امکان دارد پاسخی کاملاً درست یا نادرست باشد، و نیز این قضیه‌ها یا مورد‌های مورد بحث نمی‌توانند کامل باشند، و واقعیت هم به همین صورت است و سرانجام این که (۵) این افراد باز هم می‌کوشند با استفاده از روش مبتنی بر تحقیق موردی تا آنجا که امکان دارد سناریوهای در سطوح مناسب ارائه دهند.



روشها و فنون آموزش منابع انسانی

- این روش علاوه بر آنکه جهات مختلف یک مشکل را مورد بررسی قرار می‌دهد، هدفش دستیابی به راه‌حلهایی جهت آن مسأله یا مشکل نیز هست و به همین علت در آموزش هم این روش مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- این روش در سال ۱۹۵۳ به وسیله آلکسن سبورن معرفی شده است او در این روش، پس از آن که مشکل توضیح داده شد، هریک از شرکت‌کنندگان می‌توانند آزادانه، نقطه نظرهای خود را با این اطمینان که به هیچ وجه مورد ارزشیابی و تأیید یا عدم تأیید آنی دیگران قرار نخواهد گرفت، ابراز دارند و همان‌طور که مراحل آن اشاره می‌کند، این ویژگی یکی از مهمترین عواملی است که سبب می‌شود تا کلیه شرکت‌کنندگان رغبت کاملی در ارائه نظرات و عقاید داشته باشند.

۹. تحرک مغزی (طوفان مغزی) یا جوشش فکری

- در تحقیقات علمی که پیرامون چگونگی یادگیری انسان به عمل آمده است، علمای آموزش به این نتیجه رسیده‌اند، که اگر آموزش در محیط حقیقی کار با استفاده از ابزارآلات واقعی و در ارتباط با مسائل و مشکلات حقیقی انجام پذیرد، نتایج بدست آمده بسیار چشمگیر خواهند بود. اما به این امر نیز باید توجه داشت که استفاده از محیط حقیقی و کار با ابزار آلات واقعی، همواره مقرون به صرفه نیست و یاعملاً غیرممکن است. از طرف دیگر، حتی ممکن است انجام این کار خطراتی را به دنبال داشته باشد و یا اصولاً غیرقابل کنترل باشد.

۱۰. شبیه‌سازی

- عبارت است از بازیهایی که با بکارگیری تجربیات مدیران مسائل و مشکلاتی که آنها رو در روی آن بوده‌اند، جنبه عملی به خود گرفته و شرکت‌کنندگان عملاً با نحوه تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در بازی مدیریت، اطلاعات لازم را در اختیار شرکت‌کنندگان یا کارآموزان قرار می‌دهند و از او می‌خواهند با توجه به اطلاعات و امکانات و نیز محدودیتها، تصمیمات لازم را اتخاذ نماید.

۱۱. آموزش از طریق استفاده از بازیهای مدیریت (مسابقه‌های مدیریت)



روشها و فنون آموزش منابع انسانی

- روش کار اینگونه است که معمولاً نامه‌ها و اسناد و مدارک و یا گزارشهایی که در محیط حقیقی کار در کازیه وارده برای شخص قرار می‌گیرد، به همان گونه در اختیار کارآموزان قرار داده می‌شود تا پس از مطالعه و بررسی، نظرات خود را در مورد آنها ارائه کنند و یا در موارد لزوم تصمیم‌گیری نمایند.

۱۲. استفاده از تمرینات داخل کازیه

- یکی دیگر از انواع شبیه سازی، روش ایفای نقش است. همان گونه که از اسم ترکیب ایفای نقش برمی‌آید، این روش عبارت است از بازی نقش و یا نقشهای مختلف معین، با در نظر گرفتن شرایط و محیط حقیقی کار در مقابل گروه و به دو صورت استفاده از سناریوی از قبل نوشته شده و یا بصورت از قبل چیزی تهیه نشده اجرا می‌شود.

۱۳. ایفای نقش

- آموزش حین خدمت آن نوع آموزشی است که بدون اینکه جنبه رسمی داشته باشد، شخص می‌تواند از همکاران با تجربه‌تر و یا اشخاصی که در رده‌های بالاتر واقع هستند، آموزش بگیرد.
- اما در آموزش ضمن خدمت، برای مدت معینی در یک دوره آموزشی مرتبط با شغلش شرکت می‌کند که البته این دوره بر خلاف آموزش حین خدمت دارای برنامه، محتوی و مدت از پیش تعیین شده می‌باشد و خود انواع زیادی دارد.

۱۴. آموزش حین خدمت و آموزش ضمن خدمت



روشها و فنون آموزش منابع انسانی

• آموزش جواری یا دهلیزی در واقع یکی از نمونه‌های آموزش حین خدمت است. تفاوت این نوع آموزش با آموزش حین خدمت که در محیط حقیقی کار و با استفاده از وسایل و ابزارآلات حقیقی انجام می‌گیرد، در این است که در آموزش جواری و دهلیزی، همه مسائل، مراحل و نکات آموزش حین خدمت مصداق دارد، مگر نتیجه کار و یا کیفیت محصول تولید شده توسط کارآموزان، که ممکن است پایین‌تر از سطح مطلوب و استاندارد باشد.

۱۵. آموزش جواری یا دهلیزی

• آموزش حساسیت یا گروه آموزشی در حقیقت یکی از راه‌های بهبود و بازسازی سازمانی است، ولی امروزه روانشناسان، مددکاران اجتماعی، مشاوران و راهنمایان آموزشی و بسیاری از صاحب‌نظران در حرف و مشاغل دیگر از این روش آموزشی استفاده می‌نمایند. این بدان معنی است که آموزش حساسیت و یا گروه آموزشی، دارای کاربردهای وسیع و متنوعی است هرچند که تمرکز ما در این بخش نسبت به آموزش منابع انسانی است که هدفهای مختلفی را دنبال می‌کند

۱۶. آموزش حساسیت یا گروه آموزشی

• آموزش از طریق استفاده از میزگرد، در حقیقت نوعی بحث گروهی است که قبلاً به آن پرداخته شده است؛ و تنها اختلاف این دو روش آن است که در آموزش از طریق میزگرد، شرکت کنندگان نیازی به آموزش ندارند، بلکه از نظر تخصص در سطح بالایی قرار دارند و هدف و مقصودشان گردهمایی، کسب تجربه بیشتر در زمینه حرفه و کارشان است.

۱۷. آموزش از طریق استفاده از میزگرد



روشها و فنون آموزش منابع انسانی

- یکی دیگر از روشهای آموزش و توانمندسازی منابع انسانی، آموزش از طریق سندیکا است که برای اولین بار در انگلستان مورد استفاده قرار گرفته است. سندیکا در حقیقت گروههایی عده‌ای است که برای بحث و تبادل نظر پیرامون مسائل خاصی دورهم جمع می‌شوند و هر بار از میان خود یک نفر را به عنوان رئیس و یکنفر را بعنوان منشی جلسه انتخاب می‌کنند. به عبارت دیگر، جلسات سندیکا هیچ گاه رئیس معین و مشخص ندارد. سندیکاهای آموزشی هم از این قاعده مستثنی نیستند، با این تفاوت که مربی یا آموزش دهنده، نه به عنوان رئیس جلسه، بلکه به عنوان راهنما همراه و همگام با دیگر شرکت کنندگان در جریان بحث و گفتگو قرار خواهد داشت.

۱۸. روش سندیکا

- گروه مجادله گروه‌های کوچک بحث و گفتگو است که دارای رئیس و گزارشگر نبوده و در مورد یک یا چند موضوع اعضای گروه با یکدیگر بحث و گفتگو می‌کنند. محیط صمیمی و تعداد کم نفرات، فرصت بحث یا نتیجه بهتر را به شرکت کنندگان می‌دهد. البته در استفاده از این روش آموزشی برای نتایج بهتر، باید سعی گردد تا از گفتگوهای بی مورد و مشاجره جلوگیری شود.

۱۹. گروه مجادله

- گروه کار، گروه کار کوچک دو یا سه نفری انتخاب شده است، که از وظیفه عادی روزانه خود منفک می‌گردند تا مساعی خود را صرف حل «مشکلی خاص» نمایند. در خلال تجزیه و تحلیل مسئله و مشکل، «گروه کار» ممکن است نیازهای آموزشی جدیدی را کشف نماید، که باید قبل از بکارگیری راه حل یا راه حلهای پیشنهادی گروه کار، رفع و برطرف گردند. گزارش نهایی گروه کار، این نیازهای آموزشی را معین می‌نماید.

۲۰. گروه کار



روشها و فنون آموزش منابع انسانی

- مربیان آموزشی، برای نشان دادن نحوه کار یک دستگاه یا ماشین و یا چگونگی انجام شدن یک کار، از روش نمایش و تشریح استفاده می کنند. معمولاً کارآموزان بیشتر نقش یک مشاهده کننده و تماشاجی را دارند تا یک کارآموز و شرکت کننده فعال، روش آموزشی در نمایش و تشریح، غالباً برای توضیح و تشریح یا روشن کردن یک نظر، ایده، فرآیند عکس العمل یا رابطه و ارتباط پدیده به کار می رود.
- این روش تا زمانی که بتوانند در انتقال مفاهیم و برقراری ارتباط کمک کند، به عنوان یک روش و وسیله آموزشی، به صورت موفقیت آمیزی عمل خواهد کرد.

۲۱. روش نمایش و تشریح

- گاهی اتفاق می افتد که به دلیل یا دلایلی، دسترسی به موضوع معمولی مورد آزمایش امکان پذیر نیست، و مربی مجبور است تجربیات حسی آموزشی را فقط در کلاس درس یا سالن اجتماعات برای کارآموزان فراهم نماید؛ در چنین شرایطی باید تدبیری اندیشیده شود و نمونه بدلی به جای شیء واقعی به عنوان وسیله آموزش تهیه گردد. می شود گفت که با این شیوه جانشین سازی، کارآموزان با واقعیت مشابهی که با امکانات کلاس منطبق است در تماس بوده و آن را «حس» می کنند.

۲۲. روش نمایش و ارائه

- این روش آموزشی که بر چهار مرحله «نشان دادن»، «گفتن»، «انجام دادن» و «کنترل کردن» اشاره دارد، روشی است که برای کارآموزی و آموزش کاربردی و برای حل مسائل آموزشی جنگ جهانی دوم، که راندمان بالا و سرعت زیاد و سهولت کاربرد آن ضروری بوده، به کار می رفت. این روش، زمینه ای بود برای آموزش و توانمندسازی منابع انسانی مورد نیاز صنایع جنگی در جریان جنگ جهانی دوم.

۲۳. روش آموزش چهار مرحله ای



روشها و فنون آموزش منابع انسانی

- با وجود افزایش وسایل سرگرم کننده مانند تلویزیون، هنوز مطالعه یکی از مهمترین سرگرمیها به شمار می رود. مطالعه برای تفریح و تفنن، از مهمترین نحوه مطالعات غیر حرفه ای است. اما مطالعه حرفه ای (مربوط به شغل) جنبه دیگری پیدا می کند. از نظر مدیر آموزشی، مطالعه برای شغل یا حرفه می تواند در بالابردن سطح دانش، بهبود در مطالعه و تغییر رفتار کارآموزان، بسیار مؤثر باشد.

۲۴. روش مطالعه مربوط

- در مواردی که شرکت کارآموز در کلاس به هر علتی امکان پذیر نباشد، و یا برگزاری دوره های آموزشی در نقاطی از کشور عملی نباشد «روش آموزشی مکاتبه ای» را جایگزین روش عادی و معمولی آموزش (شرکت در لابراتوار یا کلاس و کارگاه) می نمایند. در این روش، رابط بین کارآموز و مربی «پست» و «نامه نگاری» است. کارآموز مطالب لازم را به صورت مقاله یا کتاب از مؤسسه یا شخص آموزش دهنده توسط پست دریافت می کند و پس از مطالعه، از طریق امتحان، پیشرفت خود را نشان داده و اثبات می نماید. جزوه ها و مطالب درسی در آموزش مکاتبه ای، متوالیاً درجه بندی و مرتب شده است و کارآموز با طی مرحله آموزش به درجه مطلوبی از مهارت و دانش می رسد.

۲۵. آموزش مکاتبه ای

- بسیاری از مدیران به گذشته برمی گردند و همان شیوه آموزشی که در سده های میانی رایج بود به کار می برند. آموزش از طریق شاگردی، یک روش سازمان یافته است که فرد از طریق ترکیبی از آموزشهای کلاسیک و آموزش در حین انجام وظیفه، مهارت های لازم را فرا می گیرد. برای بسیاری از کارها، مانند لوله کشی، نجاری و کارهای برقی، از این روش استفاده می شود.

۲۶. آموزش از راه شاگردی (استادشاگردی)



روشها و فنون آموزش منابع انسانی

- در روشهای سمعی و بصری، تلویزیون مدار بسته، نوارهای ویدئویی و دیگر دستگاههای الکترونیکی مورد استفاده قرار می گیرند. کاربرد این دستگاهها یواسایل بسیار متداول و اثر بخش است. شرکت خودروسازی فورد برای آموزش دادن فروشندگان (جهت کار در بنگاههای معاملات خودرو) از طریق فیلم به آنها آموزش می دهد و با شبیه سازی مشتری به آنها یاد می دهد که چگونه برخورد داشته باشند و چه نوع واکنش نشان دهند.

**۲۷. روشهای
سمعی و بصری**

- کارآموز می تواند با استفاده از سیستمهای رایانه ای بر میزان دانش یا مهارت خود بیفزاید. اگرچه آموزش به کمک دستگاههای شبیه سازی شده الزاماً به معنی تکیه بر بکاربردن رایانه نیست، ولی تقریباً همیشه آموزش به کمک رایانه ایجاب می کند که کارآموز با استفاده از دستگاههای شبیه سازی شده در رایانه و نیز با استفاده از رسانه های گوناگون مانند نوار ویدئو، مهارت یا دانش لازم را (جهت کارکردن بروی دستگاههای واقعی) بیاموزد.

**۲۸. آموزش به
کمک رایانه**

- در زمان کنونی، بیشتر برنامه های آموزشی با استفاده از شبکه اینترنت به اجرا در می آید در زمینه یاد دادن استفاده از شبکه، به افراد است. نمونه آن یک نرم افزار به نام رودمپ است که به زبانی ساده به دانشجویان دوره کارشناسی در دانشگاه آلماباما شیوه استفاده نمودن از شبکه آموزش داده می شود.

**۲۹. آموزش از
طریق شبکه
اینترنت**



روشها و فنون آموزش منابع انسانی

- مقصود از الگوسازی این است که به کارآموز یک الگوی راه درست برای انجام دادن کار نشان داده شد، و اجازه داده می شود که برای انجام دادن کار مزبور از همان راه درست برود و نتیجه عملکرد هر کارآموز اداره می گردد.

۳۰. الگوسازی رفتاری

- یکی از روشهای سنتی و قدیمی است که در فرهنگ اسلامی ما مورد استفاده قرار گرفته و دارای محاسن و مزایای بیشماری است. روش تعلیم و تعلم عبارت است از تعلیم گرفتن از کسانی که می دانند و تعلیم دادن به آنان که نمی دانند. بنابراین استفاده از روش تعلیم و تعلم در آموزش، بهسازی و توانمندسازی منابع انسانی، عبارت است از یک استراتژی آموزشی جهت نشو دانش و آگاهی، افزایش مهارت و ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان و یا کل نیروهای انسانی موجود در جامعه. نکته برجسته در این روش سنتی و فرهنگی در این است که هرکس می تواند در حد خود چیزی را بیاموزد و سپس این آموخته خویش را اعم از دانش، مهارت و یا رفتار، به دیگری که نیاز دارند، انتقال دهد و اگر شرکت کنندگان در دوره آموزشی موظف به آموزش دیگران شوند، این خود باعث خواهد شد که توجه آنها به یادگیری بیشتر و در نتیجه میزان یادگیری ارتقا خواهد یافت.

۳۱. روش تعلیم و تعلم

- آموزشهای رسمی فنی و حرفه ای در قالب نظام آموزشی رسمی کشور و در مدارس و مؤسسات آموزشی ارائه و منتهی به مدرک تحصیلی می شوند. معمولاً این نوع آموزش در سطوح مختلف که به تدریج مشکلتر می شود و اتمام موفقیت آمیز هر سطح، مجوزی جهت ارتقاء به سطح بالاتر خواهد بود، طرح ریزی می شود.

۳۲. آموزشهای رسمی (آموزشهای علمی. عملی)



روشها و فنون آموزش منابع انسانی

- آموزشهای غیررسمی آموزشهایی هستند که در خارج از نظام آموزشی رسمی کشور، به صورت پیوسته یا منقطع و به شکل دوره‌های آموزشی که معمولاً از ۱۸۰۰ ساعت تجاوز نمی‌کنند، عرضه می‌شوند و یا اینکه افرادی را برای احراز شغل و حرفه‌ای آماده می‌سازند. (زاهدی، ۱۳۷۷: ۲۵۲)

۳۳. آموزشهای غیررسمی (یا آموزشهای عملی)

- بسیاری از سازمان‌ها گردهمایی‌هایی (سمینارها و کنفرانس‌هایی) را تشکیل می‌دهند که هدف آنها آموزش مدیریت است.
- در این دوره‌ها مطالبی گنجانده می‌شود که افراد بتوانند برنامه ریزی‌های راهبردی تدوین نمایند، در تهیه گزارش‌های شرکت مهارت‌های لازم کسب کنند و برای کارهای مدیریتی آموزش‌هایی ببینند. سایر سازمان‌ها هم در زمینه آموزش مدیریت خدماتی را ارائه می‌کنند که از آن جمله‌اند؛ شرکت بین المللی AMR، سیستم آموزشی زیراکس و هیئت کنفرانس.

۳۴. گردهمایی‌های خارج از سازمان



روشها و فنون آموزش منابع انسانی

- دانشگاهها و دانشکدهها انواع آموزشهای مدیریت را ارائه می کنند. نخست، بسیاری از مدارس عالی برنامه های آموزشی در زمینه های رهبری، سرپرستی و از این قبیل کارهای مدیریتی را ارائه می نمایند. به گفته «انجمن مدیریت امریکا» این برنامه ها به صورت دوره های یک تا چهار روزه برای آموزش مدیران اجرایی ارائه می شود و برخی از آنها حتی تا چهار ماه طول می کشد.
- برخی از واحدهای درسی در زمینه هایی چون بازرگانی، مدیریت و مدیریت بیمارستان ارائه می شود. مدیران، چه دارای مدرک تحصیلی باشند و چه نباشند، می توانند این واحدها را بگذرانند و کمبودهای آموزشی خود را جبران نمایند. بنابراین، اگر رئیس یک دایره تجربه کافی در زمینه حسابداری ندارد، می تواند در یک یا دو دوره متوالی واحدهای مربوط به حسابداری مدیریت را بگذراند. سرانجام، دانشکدهها و دانشگاهها برنامه هایی چون دوره کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی ارائه می نمایند.
- همچنین دانشگاهها و شرکتها برای آموزش مدیران از سیستم رایانه ای و تلویزیون مدار بسته استفاده می کنند.

۳۵. برنامه های دانشگاهی

- برخی از شرکتها مرکز آموزش درون شرکت دارند. که معمولاً در آن آمیزه ای از آموزشهای کلاس درس (برای مثال، ارائه درس به وسیله استاد و تشکیل سمینارها) با سایر روشهای آموزش؛ مانند ایجاد مراکز گردهمایی، انجام دادن تمرینهای گروهی و ایفای نقش را در هم می آمیزند تا به کارکنان و مدیران آموزش بدهند. برای مثال، واحدهایی که برای آموزش مدیریت در سازمان «کراتانویل» ارائه می شود، شامل برنامه هایی است که برای فروش به افراد مبتدی داده می شود تا مطالبی که در سطح بسیار بالا زیر عنوان «آنچه که می خواهید درباره امور مالی بدانید» ارائه نماید.

۳۶. مراکز آموزش درون شرکت



روشها و فنون آموزش منابع انسانی

- مقصود از بهبود سازمانی این است که بتوان نگرشها، ارزشها و باورهای کارکنان را تغییر داد، به گونه‌ای که کارکنان بتوانند تغییرات فنی را درک نموده و آنها را به اجرا درآورند. اصولاً این کارها به کمک یک عامل تغییر خارجی یا مشاور انجام می‌شود.
- تلاش‌هایی که در زیر چتر بهبود سازمانی به عمل می‌آید؛ شامل بازخور نمودن نتیجه تحقیقات پیمایشی، آموزش حساسیت و تشکیل تیم می‌شود. در بازخور نمودن نتیجه تحقیق پیمایشی برای پی بردن به نگرش کارکنان، از پرسشنامه استفاده می‌شود و نتیجه این تحقیق به مدیر داده می‌شود تا او بتواند به کمک سایر مدیران و کارکنان درصدد حل مسأله (یا مسأله‌ها) برآید.
- مقصود از آموزش حساسیت این است که مشارکت‌کنندگان و کارکنان با دیدی ژرف‌تر به رفتار خود و دیگران نگاه کنند، تشویق شوند که آشکارا در بحث‌ها مشارکت نموده و بی پروا ابراز نظر نمایند.
- سرانجام، مقصود از تشکیل تیم، به کاربردن گروهی از روش‌های بهبود سازمانی و بالا بردن اثربخشی تیم می‌باشد. مشارکت‌کنندگان در تیم، داده‌ها را بررسی نموده، آنها را توضیح می‌دهند و سرانجام تجزیه و تحلیل می‌کنند و بر آن اساس برنامه‌های عملی خاص یا راه حل‌هایی برای مسأله‌هایی که تیم درگیر آنهاست؛ ارائه می‌نمایند. (دسلر)

۳۷. بهبود

سازمانی



اهداف قابل حصول ، روش‌ها و فنون آموزش و توانمندسازی

ردیف	اهداف قابل حصول، روش‌ها و فنون آموزش و توانمندسازی	دانش و آگاهی	رفتار	مهارت			پیوند با سازمان
				سرپرستی و مدیریت	فنی حرفه‌ای	ایجاد انگیزه	
1	روش سخنرانی	*					*
2	روش بحث گروهی	*	*	*			*
3	روش کنفرانس	*	*	*			*
4	روش سمپوزیوم	*					
5	روش سمینار	*					
6	گردش علمی (بازدید)	*			*		
7	تقسیم‌بندی گروهی	*	*		*		*
8	روش بررسی قضایای اداری (بررسی موردی)	*	*			*	*
9	تحرك(جوشش فکری) یا طوفان مغزی	*	*				*
10	روش شبیه‌سازی	*	*		*		*
11	بازیهای مدیریت (آموزشی)	*	*	*			*
12	تمرینات داخل کازیه	*	*	*			*
13	روش ایفای نقش	*	*	*			*
14	آموزش حین خدمت (حین کار)	*		*	*		*
15	آموزش جواری یا دهلیزی	*		*	*		*
16	آموزش حساسیت (گروه آموزشی)	*	*	*			*
17	استفاده از میز گرد	*	*	*			*
18	روش سندیکا	*	*	*			*
19	8 گروه مجادله	*	*	*			*
20	گروه کار	*	*	*			*
21	روش نمایش و تشریح	*	*	*			*
22	روش نمایش و ارائه	*	*	*			*
23	روش آموزش چهارمرحله ای	*	*	*			*
24	مطالعه مربوط	*	*	*			*
25	آموزش مکاتبه‌ای	*	*	*			*
26	آموزش از راه شاگردی (استادی)	*	*	*			*
27	روشهای سمعی و بصری	*	*	*			*
28	آموزش به کمک رایانه	*	*	*			*
29	آموزش از طریق شبکه اینترنت	*	*	*			*
30	الگوسازی رفتاری	*	*	*			*
31	گردهمایی های خارج از سازمان	*	*	*			*
32	برنامه های دانشگاهی	*	*	*			*
33	آموزشهای رسمی (علمی-عملی)	*	*	*			*
34	آموزش عملی	*	*	*			*
35	مراکز آموزش درون شرکت	*	*	*			*
36	پیوند سازمانی	*	*	*			*
37	تعلیم و تعلم	*	*	*			*



گام های برنامه ریزی آموزش

تجزیه و تحلیل
سازمان



تعیین تفاوت های
عملکردی



تشخیص مشکل
نیازهای آموزشی



انتخاب هدف ها و
روش های آموزشی

نیازهای فوری
نیازهای سازمان
نیازهای آموزشی
نیازهای آموزشی بلندمدت
آموزشهای خارج از سازمان
سازمان تعیین محل آموزش
تهیه و تنظیم هدفها و رهنمودها طبق روش های مربوط



تقسیم بندی اقسام جمع آوری اطلاعات از دیدگاه شهید مطهری :



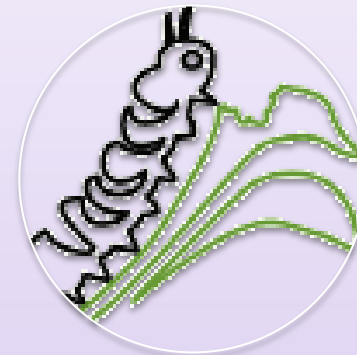
مورچه :

با تمام زحمت دانه جمع آوری می نماید و ذخیره می کند اما در اثر حوادث طبیعی و تغییر و تحولات از بین می رود و نابود می شود . و مورچه نمی تواند از آن بهره ای ببرد .



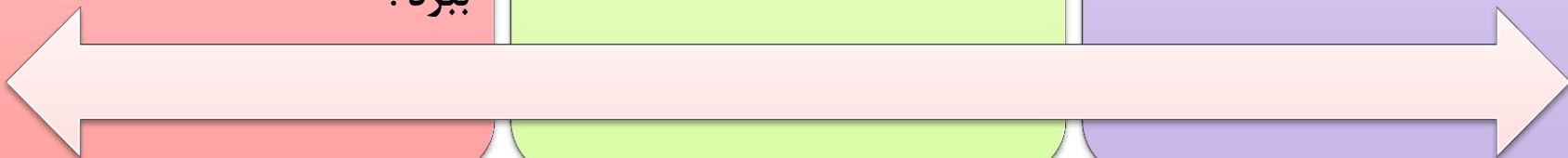
زنبور:

بر روی بهترین مخلوقات (گل) می نشیند و از عصاره ی آن استفاده می کند. بهترین خوراکی ها را نیز به وسیله آن ورودی ها ، خارج می کند (عسل)



کرم ابریشم:

آنقدر پیله دور خود جمع می کند که عاقبت تغییر شکل داده و به کلی عوض می شود .





ارزشیابی عملکرد برنامه‌های آموزشی

عوامل مربوط به تولید

میزان تولید

ریخت و پاش مواد اولیه و وسایل
هزینه تولید با وقت صرف شده

شاخص‌های
مورد نیاز

- کاهش غیبت (کوتاهمدت و بلندمدت)
- جابه‌جایی
- میزان نافرمانی و بی‌انضباطی
- تصادفات و خسارات ناشی از آن
- رضایت و روحیه کارکنان
- سرعت کار و کیفیت تولیدات و خدمات
- اخراجی و جدا شدگان از مؤسسه



راهنمای ایجاد تحول در رفتار

الف: روش دگرگونی مشارکتی

ج: دگرگونی رفتار

ب: روش دگرگونی اجباری



الف: روش دگرگونی مشارکتی

• تغییرات در دانش و آگاهی

۱

• تغییرات در طرز تلقی و نگرش و گرایش

۲

• تغییرات در رفتار فردی

۳

• تغییرات در رفتار جمعی یا گروهی

۴



ب: روش دگرگونی اجباری

• تغییر، دستوری و سلسله مراتبی است؛

۱

• نوعی وضعیت روانی موافق یا مخالف بوجود می آید؛

۲

• مقاومت‌های بیشتری صورت می‌گیرد؛

۳

• از قدرت سازمانی استفاده می‌شود؛

۴

• تغییر از بالا به پایین است «از رفتار جمعی شروع و به نگرش ختم می‌شود»؛

۵



ج : روش دگرگونی رفتار

معمولاً مدیران برای گرایش کارکنان به یک الگوی رفتاری خاص و یا دگرگون کردن الگوی رفتاری دو راه را در پیش می گیرند:

• نظارت دقیق و اعمال فشار

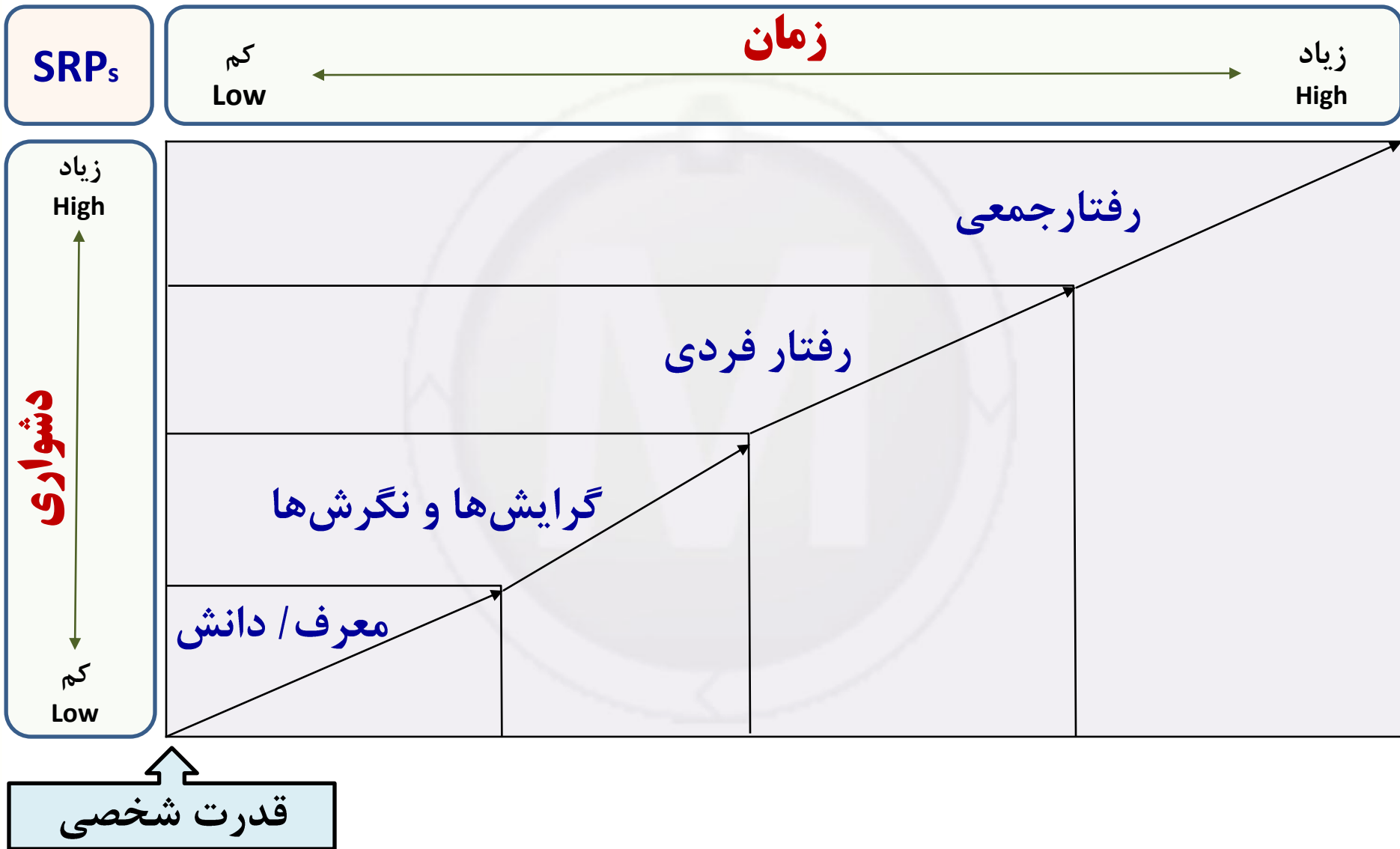
۱

• بُردباری و همدلی و اعتماد

۲

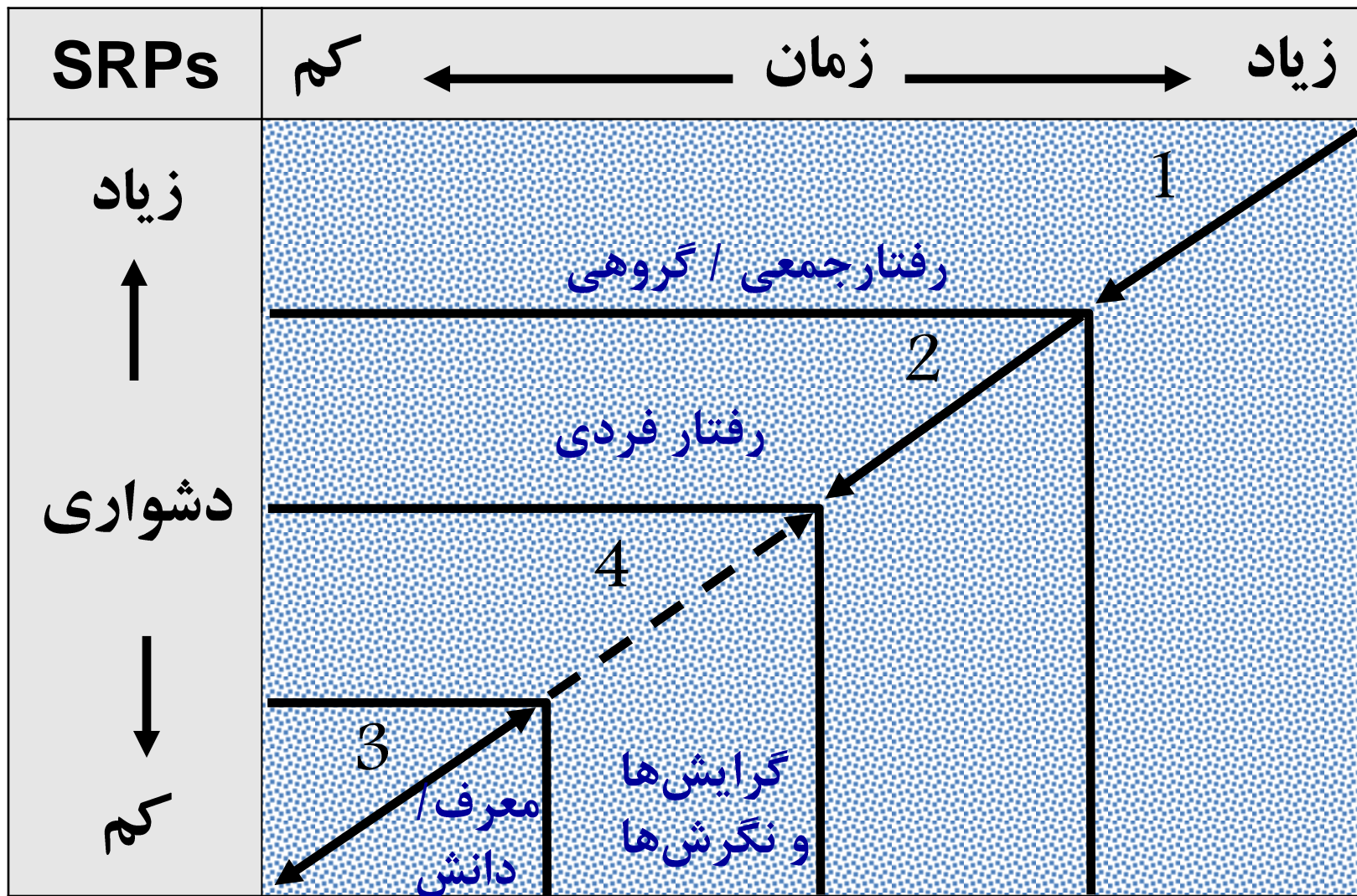


راهبرد تحول مشارکتی





راهبرد تحول اجباری





توسعه منابع انسانی (Human resource development)

یادگیری فردی و سازمانی - طراحی و تدوین سیستماتیک و منظم شرکت به عنوان سازمانی که به دنبال یادگیری است؛ فراهم آوردن فرصت‌های آموزشی برای کارکنان تا بتوانند قابلیت‌ها و توانایی‌های خود را توسعه بدهند و برای ارتقای شغلی آماده بشوند.

(آرمسترانگ)



توسعه

منشأ توسعه با برخورد دو تمدن اسلام و مسیحیت پس از پایان جنگ‌های صلیبی در قرن سیزدهم شروع می‌گردد

❖ **از نظر لغوی** توسعه یعنی خروج از پوسته و لفاف و در حالت کلی به معنای خارج شدن کشورهای توسعه نیافته از وضعیت قبلی می‌باشد.

❖ **مایکل تودارو:** ارتقای مستمر یک جامعه یا نظام اجتماعی به سوی زندگی بهتر و انسانی‌تر را توسعه می‌نامد.

❖ **مارکس:** توسعه عبارت است از تحول جامعه سرمایه‌داری به کمونیستی.

❖ **کلاسیک‌ها:** توسعه را در گروه تحول نظام ما قبل سرمایه‌داری به سرمایه‌داری می‌دانند.



توسعه

❖ **سیرز:** معتقد است اگر یک، دو یا سه عامل اساسی (فقر، بیکاری و نابرابری) بدتر شود حتی اگر درآمد سرانه دو برابر شود تلقی کردن نتیجه به عنوان توسعه عجیب خواهد بود.

❖ **شو مپیتر:** یادگیری و استفاده از آخرین تکنولوژی را با توسعه مترادف می‌داند .

❖ **پال استریتن:** توسعه یعنی نو گرایی و مدرن شدن. یعنی تغییر زندگی انسان و تغییر خود انسان.

❖ **تیروال:** توسعه چیزی بیشتر از افزایش درآمد بوده و به مفهوم این است که افزایش درآمد واقعی همراه با تحولات در آداب و رسوم بوده که در گذشته مانع پیشرفت شده است.

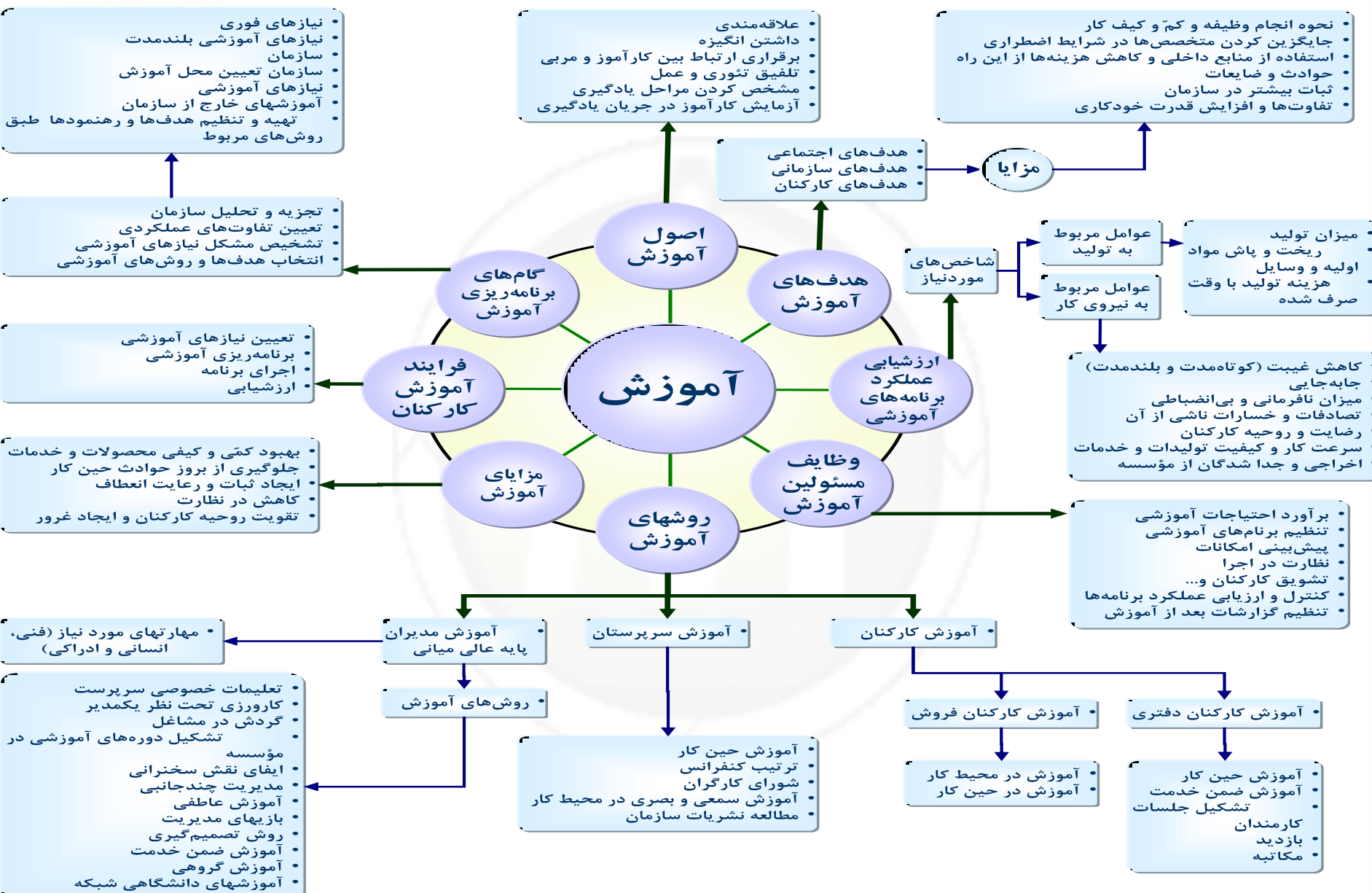
❖ **محمود سریع القلم:** توسعه بهینه سازی در استفاده از نیروهای بالقوه مادی و انسانی یک اجتماع است.

❖ **حسین عظیمی:** توسعه درونی و بومی کردن انقلاب صنعتی است .



اهداف عمده توسعه منابع انسانی







منابع

Refrence

- ابطحی ، حسین (۱۳۸۶) . مدیریت منابع انسانی (اداره امور کارکنان در سازمانهای دولتی ، صنعتی و بازرگانی). - کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت .
- رادمن ، تام . ویلکینسون ، آدریان (۲۰۰۶). مدیریت منابع انسانی پیشرفته . ج ۱. ترجمه میرعلی سید تقوی و امیر ختایی(۱۳۸۸) .- تهران: مهکامه.
- رادمن ، تام . ویلکینسون ، آدریان (۲۰۰۶). مدیریت منابع انسانی پیشرفته . ج ۲. ترجمه میرعلی سید تقوی و امیر ختایی(۱۳۸۸) .- تهران: مهکامه.
- سید جوادین ، سید رضا (۱۳۸۲) . مبانی مدیریت منابع انسانی. - تهران: دانشگاه تهران ، دانشکده مدیریت.
- سعادت ، اسفندیار(۱۳۸۰) . مدیریت منابع انسانی . - تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت) .
- فرزین ، _____ (۱۳۸۹) منشور منابع انسانی(پژوهش در مورد مقایسه نگرش به منابع انسانی در غرب و اسلام) . - تهران : مجتمع مطالعاتی شهید بهشتی.
- ورزشکار ، احمد (۱۳۸۲) . برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی. - تهران : دانشگاه امام حسین (ع).



منابع

Refrence

- ورزشکار ، احمد (۱۳۸۲) . برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی. - تهران : دانشگاه امام حسین (ع).
- ورزشکار ، احمد (۱۳۸۲) . رفتار سازمانی پیشرفته (اسلایدهای آموزشی مقطع کارشناسی ارشد). - تهران : دانشگاه علامه طباطبایی.
- ورزشکار ، هادی (۱۳۸۷) . مدیریت منابع انسانی . - تهران : آزاد اسلامی واحد تهران شمال.
- وب سایت مدیریتی ایران . - www.managerial.ir



و صلی الله علی محمد

و آل محمد

اللهم صلی علی محمد و آل محمد

اللهم صلی علی محمد و آل محمد