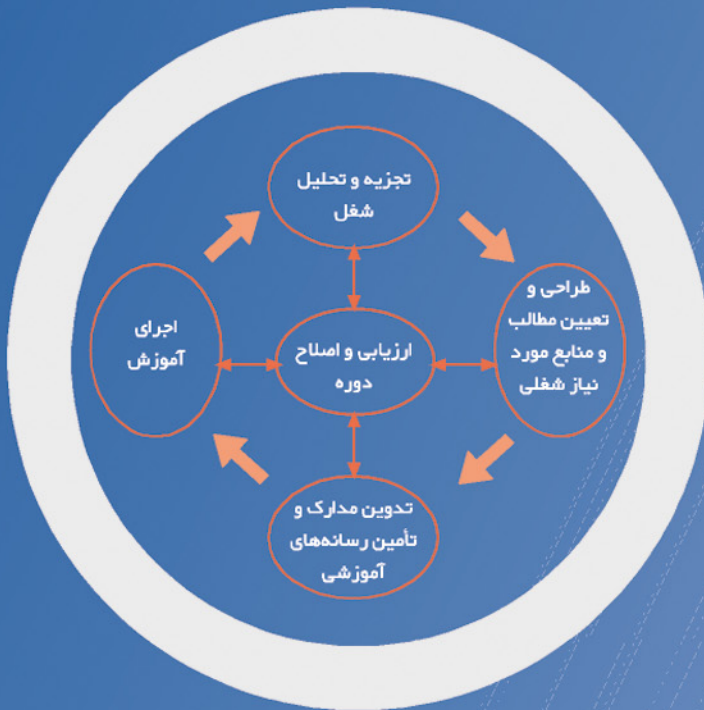


سعه
نو

چاپ
پنجم

منابع انسانی

نظام آموزش بر اساس نیاز شغل



ویژه مسئولین آموزش، اساتید محترم دانشگاه، و علاقه‌مندان به تدریس

مؤلف: قدیر یعقوبی

به نام خدا

توسعه منابع انسانی

نظام آموزش بر اساس نیاز شغل

مؤلف: قدیر یعقوبی

تقدیم به علاقه‌مندان توسعه منابع انسانی

برای کسب اطلاعات بیشتر به پایگاه زیر مراجعه فرمایید:

www.IRANHRD.com



Human Resource Development

سرشناسه	: یعقوبی، قدیر، ۱۳۱۶-
عنوان و پدیدآور	: توسعه منابع انسانی: نظام آموزش بر اساس نیاز شغل/ Human Resource Development =/ مؤلف قدیر یعقوبی؛
وضعیت ویراست	: ویراستار سمیه شریعتی‌راد. [ویراست ۲]
مشخصات نشر	: تهران: سارگل، ۱۳۸۶.
مشخصات ظاهری	: ت، ۱۱۰: مصور، جدول.
شابک	: 978-964-5890-62-7
وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا	
بادداشت	: کتابنامه: ص. ۱۰۹
موضوع	: نیروی انسانی -- برنامه‌ریزی.
موضوع	: نیروی انسانی -- مدیریت.
موضوع	: نظام‌های آموزشی -- طرح و برنامه‌ریزی.
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۸۶ ی۷۳ ن۹/۵/۴۹/۵۵ HF
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۰۱
شماره کتاب‌شناسی ملی	: ۱۰۴۹۸۱۷

استفاده از فرم‌ها و محتوای این کتاب با ذکر منبع و حفظ نام نویسنده مجاز است.

نام کتاب	: توسعه منابع انسانی (نظام آموزش بر اساس نیاز شغل)
مؤلف	: قدیر یعقوبی
ویراستار	: سمیه شریعتی‌راد
ناشر	: سارگل
نوبت چاپ	: دوم - ویراست دوم (بهار ۸۶)
تیراژ	: ۳۰۰۰
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۵۸۹۰-۶۲-۷
قیمت	: ۱۶۰۰ تومان

نشر سارگل: تهران - میدان فاطمی - خیابان یکم - پلاک ۱۴ - طبقه پنجم
 تلفن: ۸۹۵۴۰۴۱ و ۲۵-۸۹۸۳۳۲۴ نمابر: ۸۹۵۰۴۷۵ و ۲۶-۸۹۸۳۳۲۶
 دفتر روابط عمومی و فروش: ۱۳-۸۸۹۸۳۴۱۱

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
الف	پیشگفتار
ت	مقدمه
	فصل اول: کلیات
۱	مقدمه
۲	تعاریف و اصطلاحات
۶	خط مشی کلی
۹	طراحی سیستم آموزشی و تعیین نیازها در نظام ISD
۱۰	ISD چیست؟
	فصل دوم: طبقه‌بندی مشاغل و کاربرد آن در آموزش
۱۳	مقدمه
۱۶	شرح وظایف شغل در سازمان
۱۸	عصر اطلاعات و ارتباطات
۲۰	توسعه منابع انسانی (آموزش بر اساس نیاز شغل)
۲۵	سازمان آموزشی چند منظوره
	فصل سوم: مدیریت و بهبود مستمر در آموزش
۳۵	مقدمه
۳۷	بهبود مستمر
۴۱	بهبود و بهسازی مستمر در آموزش
	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل شغل
۴۳	مقدمه
۴۴	مراحل برنامه‌ریزی آموزش بر اساس تجزیه و تحلیل شغل

فصل پنجم: تهیه مدارک آموزشی دوره

۴۷	مقدمه
۴۸	راهنمای تدوین استاندارد آموزشی دوره
۵۱	نمونه استاندارد آموزشی دوره مدیرعامل شرکت
۵۴	راهنمای تدوین آزمون‌های مورد نیاز دوره
۵۹	آزمون دوره مدیرعامل شرکت

فصل ششم: طرح آموزشی دوره (تعیین نیازمندی‌های آموزش دوره)

۶۳	مقدمه
۶۳	طرح آموزش دوره
۶۴	انتخاب روش آموزش
۶۵	انواع رسانه‌های آموزشی
۶۶	راهنمای تهیه طرح آموزشی (تعیین نیازمندی‌های دوره)
۷۰	طرح نیازمندی‌های دوره مدیرعامل شرکت
۷۲	طرح درس معلم (برنامه‌های درسی)
۷۳	انتخاب رسانه آموزشی
۷۷	راهنمای تهیه طرح درس معلم
۷۹	طرح درس معلم برای دوره کمک متخصص ساخت شبکه‌های فیزی

فصل هفتم: پیاده کردن طرح آموزش

۸۱	مقدمه
۸۱	پیاده کردن آموزش به صورت سیستم جامع
۸۲	آمادگی برای اجرای آموزش

فصل هشتم: ارزشیابی سیستم آموزش و اصلاح دوره

۸۵	مقدمه
۸۵	ارزشیابی عملیات (اجرای آموزش)
۸۶	ارزشیابی داخلی و خارجی دوره

فهرست پیوست‌ها

۹۰

فهرست منابع

۱۰۹

مقدمه

امروزه توسعه منابع انسانی به عنوان پیش‌نیازی جهت دستیابی به توسعه اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی یکی از مباحث اصلی مورد توجه دولت‌ها در اقصی نقاط جهان است که ریشه آن از کشورهای پیشرفته صنعتی از جمله آمریکا و انگلیس نشأت گرفته است. در حال حاضر، اکثر کشورهای جهان سیاست‌ها و استراتژی‌هایی را در جهت توسعه منابع انسانی خود در دستور کارشان دارند. در آمریکا سازمانی تحت عنوان *انجمن آموزش و توسعه آمریکا*^۱ و در انگلستان *سازمان توسعه منابع انسانی*^۲ عهده‌دار عملیات مربوط به توسعه منابع انسانی هستند.

در کشور ما نیز گام‌هایی در جهت توسعه منابع انسانی برداشته شده و برخی سازمان‌ها با توجه به توانمندی‌های موجود خود اقدامات مختلفی را در این زمینه انجام داده‌اند، ولی هنوز به صورت مشخص سازمانی که عهده‌دار توسعه منابع انسانی در سطح کشور به صورت پایدار باشد وجود ندارد.^۳

1. American Society for Training and Development

2. Human Resource Development Organization

۳. خوشبختانه انجمن مدیریت منابع انسانی ایران با توجه به نیاز روز جامعه در تاریخ ۸۳/۴/۱ توسط گروهی از علاقه‌مندان به حل این مشکل اجتماعی به ثبت رسیده که امید است با برنامه‌ریزی کلان در سطح کشور بتوان به مرور زمان بر این معضل فائق آمد.

فصل اول

در این کتاب، نویسنده از دیدگاه آموزشی به توسعه منابع انسانی پرداخته و استفاده از دوره‌های آموزشی مستمر تحت نظارت سازمانی پایدار در سطح کل کشور را به عنوان کلیدی جهت گشودن در بسته توسعه منابع انسانی بر شمرده است. بدین منظور اهداف کلی زیر در این کتاب مد نظر قرار دارند:

- ایجاد ارتباط هماهنگ میان دولت، دانشگاه، و صنعت از طریق تدوین نشریات استاندارد (ضوابط)؛
- استاندارد کردن طرح طبقه‌بندی مشاغل و در نهایت شرح وظایف مدیران و مجریان در سطح کشور به منظور برنامه‌ریزی آموزش براساس نیاز شغل و تحقق نظام هماهنگ پرداخت؛
- استاندارد کردن دوره‌های تخصصی مشاغل در سطوح مدیریتی و سطوح اجرایی به منظور افزایش کارایی و کاهش هزینه‌های اجرای آموزش در دولت، صنعت، کشاورزی، و غیره در سطح کشور؛
- ایجاد نظام آموزش براساس نیاز شغل در سطح کشور به منظور تأمین نیروهای متخصص مورد نیاز سازمان‌ها و دستیابی به توسعه منابع انسانی در سطح کل کشور.

تعاریف و اصطلاحات

- **ISD**^۱: یک سیستم آموزشی تجربه شده برای طراحی، تدوین، ارزیابی و اصلاح مستمر یک دوره آموزش تخصصی (طولی) یا عمومی (عرضی) در سازمان است.
- **طراحی**^۲: منظور از طراحی، برنامه‌ریزی و تعیین هدف‌های مورد نیاز شغل (دانش، مهارت‌ها، و وظایف) است. این هدف‌ها از بین مراجع معتبر و مصوب سازمان

1. Instructional System Development
2. planning

کلیات

انتخاب، و میزان آموزش یا استاندارد قابل قبول برای تحقق آنها تعیین می‌شود. ابزار اصلی مورد نیاز برنامه‌ریزی، استاندارد آموزش دوره است.

- **تدوین^۱:** منظور از تدوین، تهیه مدارک آموزشی مورد نیاز شغل است. این مدارک شامل استاندارد آموزشی دوره، جدول برنامه‌ریزی و تعیین نیازمندی‌های آموزشی، برنامه‌های درسی، آزمون‌های مورد نیاز، کتاب‌های مطالعه و تمرین شاگرد است که بر مبنای طرح آموزش دوره تهیه می‌شوند.

- **ارزیابی^۲:** به معنی ارزشیابی نتیجه کار آموزش و تأثیر آن بر شاگردان است. به عبارت دیگر، هدف از ارزیابی این است که بدانیم شاگردان به هدف‌های مورد نیاز شغل خود رسیده‌اند یا خیر؟

- **اصلاح^۳:** به معنی اصلاح مستمر دوره بر اساس نیاز روز است که با هدف دست یافتن شاگرد به آنچه لازم است انجام می‌شود.

- **مدیریت کیفیت جامع (TQM)^۴:** مدیریت یعنی استفاده بهینه از منابع و امکانات (نیروی انسانی، تجهیزات، تأسیسات، و بودجه، و غیره) در جهت تحقق اهداف سازمان؛ در صورتی که در مدیریت کیفیت جامع بهبود مستمر تمام امور سازمان مد نظر است و بازخوردها و کمبودها به طور مداوم از طریق مشتریان و کارکنان سازمان به سیستم نشریات استاندارد اعلام و اصلاحات لازم به طور مستمر در سازمان انجام می‌شوند.

- **معلم^۵ (مدرس):** فردی است که در سمت آموزگار، مربی، استاد و غیره مسئولیت تعلیم و تربیت مدیران و کارکنان اجرایی جامعه را بر عهده دارد.

- **شاگرد^۶ (فراگیر):** به فردی گفته می‌شود که به منظور بالا بردن دانش و مهارت شغلی خود در کلاس‌های آموزشی رسمی (قبل از شروع به کار و یا درحین کار) به توسط معلمی با تجربه تعلیم و آموزش می‌بیند.

1. development
2. evaluation
3. complement

4. Total Quality Management
5. instructor
6. student

- **استاندارد آموزش شغل:** یکی از مدارک اصلی کنترل دوره است که مطالب مورد نیاز شغل، میزان آموزش‌های لازم، و مراجع معتبر آموزشی را در بر می‌گیرد. مطالب مورد نیاز شغل باید براساس آخرین چاپ آنها (که حاصل تجربه و پیشرفت روز افراد جامعه است) تدوین شوند تا آموزش بر اساس نیاز روز شغل امکان‌پذیر باشد. این استانداردها به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند: استاندارد آموزش تخصصی و استاندارد آموزش دوره.
- **استاندارد آموزش تخصصی (S.T.S.):^۱** به مدرکی گفته می‌شود که مخصوص مشاغل اجرایی است و چهار رده تخصصی شامل کمک متخصص، متخصص، سرمتخصص، و سرپرست دارد. آموزش کمک متخصص به صورت رسمی در کلاس درس و قبل از تصدی شغل انجام می‌شود، اما آموزش رده متخصص و سرمتخصص به صورت آموزش حین کار در محل کار و زیر نظر سرمتخصص یا سرپرست انجام می‌گیرد.
- **استاندارد آموزش دوره (C.T.S.):^۲** به مدرکی گفته می‌شود که مخصوص مشاغل مدیریتی و آموزش‌های مشترک متخصصین اجرایی مانند دوره معلمی، برنامه‌ریزی آموزش، سرپرستی، ISO-9000، و غیره است و می‌تواند در هر زمان بر حسب نیاز به مورد اجرا گذارده شود.
- **مدارک و نشریات آموزشی:** نشریاتی هستند که براساس نشریات استاندارد، نشریات فنی، و نشریات خبری معتبر تهیه می‌شوند و مبنای برنامه‌ریزی و اجرای آموزش در مؤسسات تحقیقاتی و آموزشی قرار می‌گیرند.^۳ از جمله این نشریات می‌توان از استاندارد آموزش دوره، طرح آموزش دوره، آزمون‌های مورد نیاز دوره، و کتاب‌های مطالعه و تمرین شاگرد نام برد.
- **طراحان سیستم آموزش (کمیته برنامه‌ریزی):** به گروهی از متخصصین (حداقل سه نفر) گفته می‌شود که دانش و مهارت انجام شغل خود را در سطح تجزیه و تحلیل دارا بوده و ضمن گذراندن دوره‌های طراحی سیستم آموزش و تربیت مدرس، به توسعه پایدار و انتقال تجربه خود به دیگران علاقه‌مند باشند.

1. Specialty Training Standard

2. Course Training Standard

^۳. برای مطالعه بیشتر در زمینه نشریات و کاربرد آنها در آموزش رجوع کنید به کتاب *توسعه منابع انسانی: نشریات و کاربرد آنها در آموزش و توسعه* که توسط نویسنده به عنوان مکمل کتاب حاضر تألیف و توسط نشر سارگل به چاپ رسیده است.

کلیات

- **طرح آموزش (P.O.I):** مدرکی است که نیازهای آموزشی شامل مدرس، و تجهیزات و رسانه‌های آموزشی و کمک آموزشی مورد نیاز را با توجه به نوع آموزش و مطالب مورد نیاز شغل پیش بینی، طراحی، و زمان تقریبی آنها را در رابطه تغییر رفتار مورد نظر قبل از اجرای آموزش مشخص می‌کند. این مدرک توسط برنامه‌ریزان دوره تهیه می‌شود.
- **طرح درس معلم:** به طرحی گفته می‌شود که توسط مدرس به منظور سازمان‌دهی مطالب مورد نظر جهت آموزش به شاگردان تهیه می‌شود و نشان می‌دهد که چگونه، چه وقت، و با چه وسایلی باید آموزش مورد نیاز شاگردان را ارائه کرد. این طرح بر اساس طرح آموزش دوره که توسط برنامه‌ریزان تهیه شده است پایه‌گذاری می‌شود تا مطالب مورد نیاز دوره را در زمان اجرای آموزش پشتیبانی کند.
- **رسانه آموزشی:** به هر وسیله‌ای (شامل طرح درس معلم، کتاب مطالعه و تمرین شاگرد، جزوات چاپ شده، آموزش‌های ماهواره‌ای، نوار و ویدیو، ترانسپرسنی، اسلاید، ویدیو پروژکتور، و غیره) که اطلاعات آموزشی مورد نیاز شاگردان را به طرق مختلف به آنان منتقل می‌کند، گفته می‌شود. در صورت وجود امکانات و انتخاب صحیح رسانه‌های آموزشی، آموزش مؤثرتر، و هزینه‌های برنامه‌ریزی و زمان آموزش کمتر خواهد شد.
- **فرم خام (نانویس):** فرمی است که از قبل برای سادگی بیشتر کار و یکنواخت کردن مدارک کنترل دوره در سازمان‌های مختلف به شکل واحد تهیه و استفاده می‌شود.
- **جلد مدارک آموزشی:** منظور صفحه اول مدارک آموزشی است که دارای شکل و چارچوب مشابه است و اطلاعات سازمان تهیه‌کننده و شماره شناسایی، زمان تهیه و مسئولین را به خواننده و یا استفاده‌کننده مطالب معرفی می‌نماید.
- **توسعه منابع انسانی:** مجموعه فعالیت‌های سازمان یافته‌ای که همراه با تکنولوژی‌های روز جهان به منظور انتقال دانش و مهارت کارکنان (مدیران و مجریان) امروز به کارکنان فردای کشور صورت می‌گیرند.

1. Plan of Instruction
2. Media

خط مشی کلی

همگام با پیچیده‌تر شدن مشاغل، بر اهمیت آموزش کارکنان نیز افزوده می‌شود. زمانی که مشاغل ساده بودند یادگیری آنها به آسانی انجام می‌شد و دگرگونی‌های فنی تأثیر اندکی در آنها داشت. به همین خاطر، کارکنان نیاز چندانی به افزایش یا تغییر مهارت‌های خود نداشتند. اما دگرگونی‌های پرشتابی که ربع قرن اخیر در جوامع پیشرفته و پیچیده روی داده است فشار روزافزونی را بر سازمان‌ها وارد آورده تا خود را با وضعیت موجود وفق دهند.

در جامعه‌ای که به سرعت در حال دگرگونی است، آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است، بلکه فعالیتی است که باید به طور مستمر مطابق با نیاز روز مشاغل تحت نظر سازمان‌های پایدار در سطح کشور برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل، و اصلاح شود تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلع در اختیار سازمان‌ها قرار گیرند. اما آیا با برگزاری دوره‌های آموزشی بی‌اساس و بدون مبنا می‌توان ره به جایی برد؟ و آیا توسعه منابع انسانی با برگزاری دوره‌های آموزشی بدون هدف امکان‌پذیر است؟

توسعه منابع انسانی مقوله‌ای است که امروزه توجه دولت، سازمان‌ها، و اساتید دانشگاهی را در سطح کشور به خود معطوف داشته ولی متأسفانه هنوز در کشور ما به مقوله آموزش (که به عنوان پایه اصلی توسعه منابع انسانی مطرح است) توجه کافی نشده و ارزش واقعی آموزش و راهکارهای اجرایی آن ملموس نیست. به قول یکی از محققان کشور آموزش در سازمان‌های ایرانی مقوله‌ای غریب است چرا که درصد قابل توجهی از سازمان‌ها اعتقاد چندانی به امر آموزش نداشته و درصد دیگری نیز با وجود اعتقاد به این موضوع و پذیرش آن به عنوان یک الزام جدی، متأسفانه راه را به اشتباه رفته و نتوانسته‌اند از سرمایه‌گذاری خود در امر آموزش بهره‌برداری لازم را بنمایند. البته، توجه به آموزش و مبنا قرار دادن آن در توسعه منابع انسانی باید به گونه‌ای باشد که آموزش‌های برگزار شده متناسب با اهداف و آرمان‌های سازمان، و در نهایت در جهت سیاست‌ها و چشم‌اندازهای کلی کشور بوده و از قانون اساسی سرچشمه گرفته و تبعیت نمایند.