

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دوره آموزشی

آسیب شناسی آموزش کارکنان در سازمانها

دی ماه ۱۴۰۱

مدرس: دکتر حمید مسعودی

«عضو هیأت علمی گروه جامعه شناسی دانشگاه بیرجند»

H M D M A S O U D I

معرفی مدرس کارگاه

دکتری جامعه‌شناسی اقتصادی؛
پژوهشگر اجتماعی؛
استادیار جامعه‌شناسی دانشگاه بیرجند.



 cv.Birjand.ac.ir/hmdmasoudi

 **Hmdmasoudi**

 **hmdmasoudi**

 **hmdmasoudi**

 **hmdmasoudi**

 **massoudihamid**

سرفصل آموزشی دوره

آسیب شناسی و تعریف آن

الزامات آموزش کارکنان در سازمان

هرم یادگیری انسان ها

چالش های آموزش کارکنان

منابعی برای مطالعه بیشتر در این زمینه

مقدمه دوره

- سرمایه انسانی رکن اساسی هر سازمان
- تغییرات و تحولات جامعه و سازمانها
- اهمیت توانمندسازی سرمایه انسانی
- نیاز به آموزش کارکنان به صورت مداوم
- ارزیابی و آسیب شناسی آموزش کارکنان
- شیوه های بهینه و مؤثر آموزش کارکنان

میزان انگیزه و علاقه شما برای شرکت در دوره‌های آموزشی شهرداری چقدر است؟



۱



۲



۳



۴



۵

آموزش ضمن خدمت چیست؟

آموزش ضمن خدمت عبارت است از بهبود نظام‌مند و پیوسته استخدام‌شدگان از نظر دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی که به رفاه آنان و سازمان محل خدمت‌شان کمک می‌کند و هدف از آموزش ضمن خدمت، ایجاد توانایی بیشتر تولید، افزایش کارایی در شغل کنونی و کسب شرایط بهتر برای دست یافتن به مقامات بالاتر می‌تواند باشد.

جان اف. می

چه آموزشی در سازمان اثربخش است؟

- 1) تحقق اهداف آموزشی
- 2) نتایج قابل مشاهده آموزشی
- 3) انطباق رفتار کارآموز با انتظارات سازمانی
- 4) انجام درست امور مبتنی بر آموزش
- 5) توانایی خلق شده در اثر آموزش
- 6) ارزش افزوده آموزشی و بهبود شاخص‌ها

آیا آموزش برای افراد (کارکنان = ما) مهم است؟

نیاز داریم! سوال داریم! کمک می‌خواهیم!



آموزش می‌بینیم! یاد می‌گیریم! درک می‌کنیم!



مسئولیت‌پذیر می‌شویم! بهتر کار می‌کنیم!

مراحل چهارگانه رایج در آموزش کارکنان

ارزیابی
آموزش

اجرای
آموزش

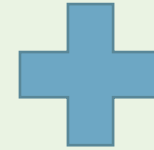
هدف‌گذاری
آموزشی

نیازسنجی
آموزشی

آسیب‌های آموزش در هر کدام
از این مراحل می‌تواند باشد.

آسیب شناسی چیست؟

شناسی



آسیب

حال؛
آسیب شناسی
آموزشی یعنی چه؟

شناخت
آگاهی
جستجو
پژوهش
اکتشاف
کنکاش
تحلیل
بررسی

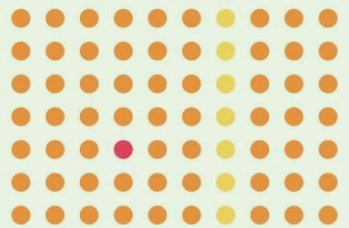
اختلال
معضل
مشکل
بی نظمی
ناهماهنگی
ضربه
زیان
لطمه

ده سوال قبل از آموزش به کارکنان در سازمان



100 THINGS
EVERY PRESENTER NEEDS TO KNOW ABOUT PEOPLE

SUSAN M. WEINSCHENK, Ph.D.



- کارکنان سازمان چگونه **می بینند** (مشاهده همه جانبه)؟
- کارکنان سازمان چگونه **می خوانند** (کتاب، مجله، پوستر، موبایل)؟
- کارکنان سازمان چگونه **به خاطر می آورند** (نمادها و نشانه ها)؟
- کارکنان سازمان چگونه **فکر می کنند** (تحلیل و حل مسئله)؟
- کارکنان سازمان چگونه **توجه خود را متمرکز می کنند** (آرامش، یادداشت، برنامه ریزی)؟
- کارکنان سازمان از چه چیزی **انگیزه می گیرند** (حقوق، تکریم، تشویق)؟
- کارکنان سازمان موجوداتی **اجتماعی** هستند (تعامل، اعتماد، مشارکت)؟
- کارکنان سازمان چگونه **احساس** می کنند (عاطفه، درک، پاسخگویی)؟
- کارکنان سازمان چگونه مرتکب **اشتباه** می شوند (کمیت و کیفیت)؟
- کارکنان سازمان چگونه **تصمیم** می گیرند (جمعی، فردی، مسئولیت محور)؟

اصول آموزش کارکنان مبتنی بر مدل شایستگی



حال؛
آسیب شناسی
آموزشی در کدام اصل
بیشتر وجود دارد؟

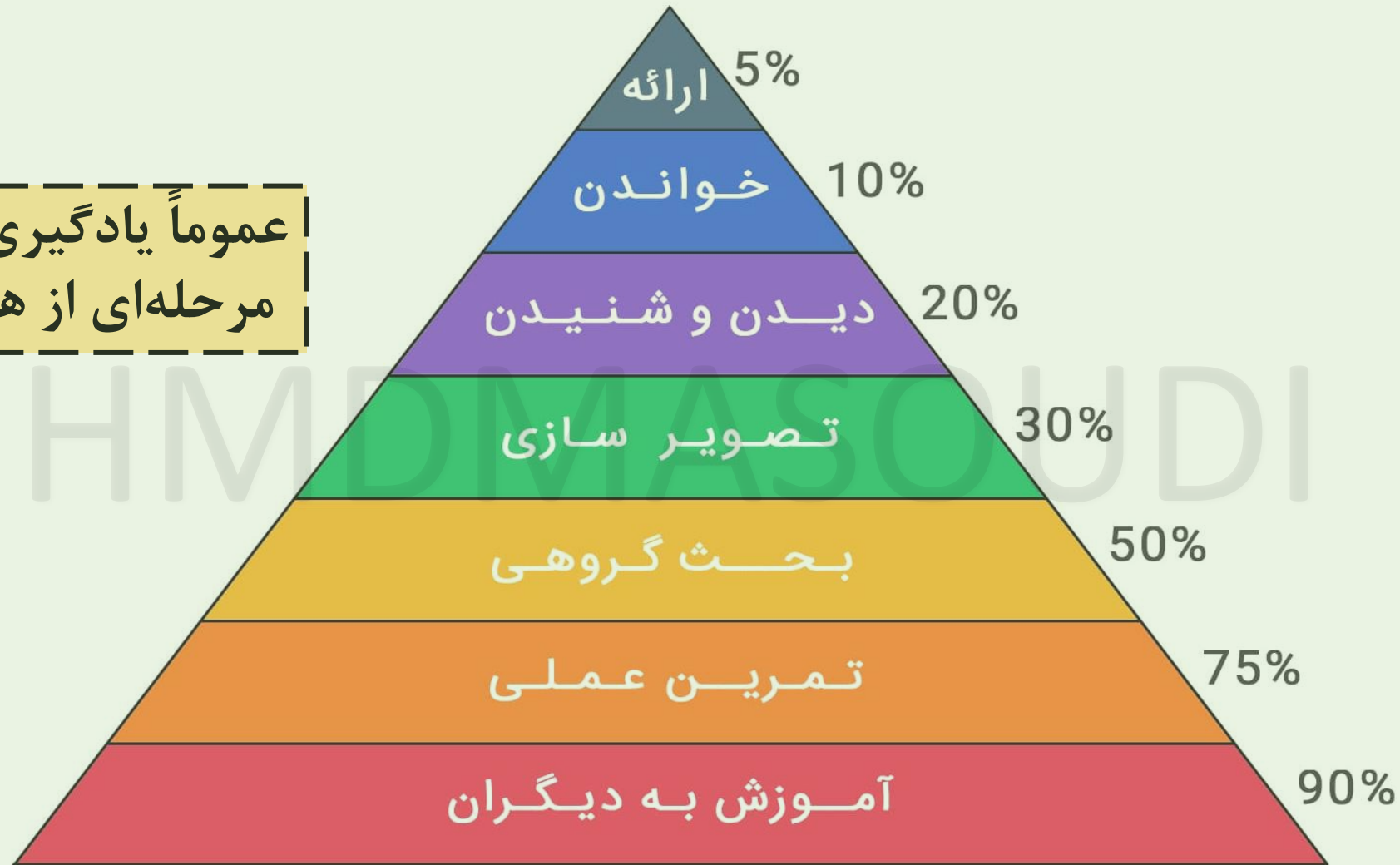
نمونه‌ای از بررسی آموزش کارکنان مبتنی بر مدل شایستگی

مقوله های اصلی (مولفه ها)	کدهای محوری (ابعاد)
بافت و ویژگیهای جامعه- ویژگی های عقلانی و عاطفی یادگیرندگان	زمینه سازی فرایند آموزش
دوره پیش از آموزش- دوره آموزشی- دوره بعد از آموزش	ویژگی های شایستگی محور یادگیرندگان
سازوکارهای تشویقی و انگیزشی- فراهم بودن اطلاعات و منابع	محیط آموزشی
تدوین مدل شایستگی و تعیین شایستگی‌ها- طبقه‌بندی شایستگی‌ها- تحلیل شکاف شایستگی‌ها- اولویت بندی شایستگی‌ها	نیازسنجی شایستگی ها
تهیه برنامه توسعه فردی- تعیین اهداف آموزشی- تعیین محتوا- تعیین فعالیتهای آموزشی- تدوین طرح درس	طراحی و برنامه ریزی آموزشی
فعالتهای قبل از تدریس- فعالیتهای حین تدریس- فعالیتهای بعد از تدریس	اجرای برنامه آموزشی
تعیین مدل ارزشیابی و میزان شایستگی- تعیین سطوح ارزشیابی و ابزار هر سطح- ارزشیابی مدرس- ارزشیابی محتوای آموزش- ارزشیابی فرایند آموزش	ارزشیابی آموزشی
تعیین ارزشیابی تکوینی- تحلیل بازخوردها و نتایج ارزشیابی تکوینی- طراحی برنامه اصلاحی	پایش و به روز رسانی فرایند و برنامه آموزشی

شفیقان و همکاران؛ ۱۴۰۰

هرم یادگیری انسان‌ها

عموماً یادگیری کارکنان تا چه مرحله‌ای از هرم وجود دارد؟



کارمندان به عنوان بزرگسالانی که شرایط خاصی در یادگیری و آموزش دارند.

نیاز به دانستن	بزرگسالان نیاز دارند بدانند چگونه آنچه یاد می گیرند برای آنها سودمند خواهد بود.
خود پنداره	بزرگسالان متوجه مسئولیتشان در قبال تصمیماتی که می گیرند و زندگیشان هستند و یادگیرندگانی خود راهبر هستند.
نقش تجربه	بزرگسالان با تجارب متفاوت تری نسبت به جوانان وارد تجارب آموزشی می شوند. استفاده از تجارب آنها نقش مهمی در فرایند یادگیری دارد.
آمادگی برای یادگیری	بزرگسالان بیشتر مشتاق یادگیری چیزهایی هستند که برای مقابله مؤثر با موقعیت های واقعی زندگیشان می بایست آنها را بدانند.
جهتگیری نسبت به یادگیری	جهتگیری بزرگسالان در یادگیری زندگی محور (وظیفه محور یا مسأله محور) است.
انگیزه یادگیری	بزرگسالان به وسیله فرایندهای درونی (به عنوان مثال، تمایل آنها به افزایش رضایت شغلی، عزت نفس، کیفیت زندگی) و انگیزه های خارجی (برای مثال، شغل بهتر، حقوق بالاتر و ارتقاء) برانگیخته می شوند.

مفهوم یادگیری مادام‌العمر

تفکر همانند
متخصصان

مطالعه، تماشای فیلم
و دوره‌های آموزشی

یادگیری از
تجربیات

یادگیری از
راهنمایان

هم‌صحبتی با
ارائه‌کنندگان برتر

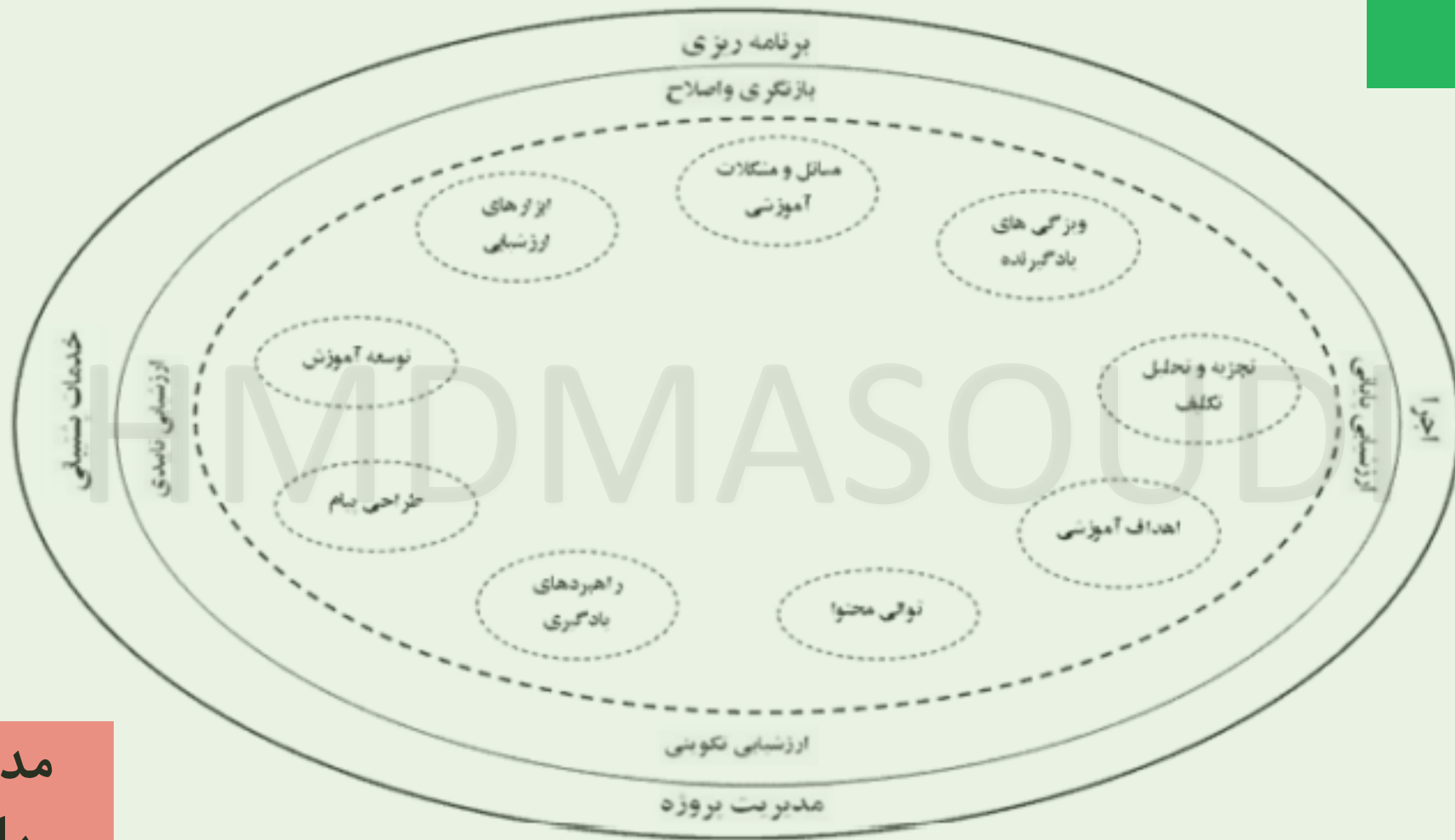
عضویت در
گروه متفکران

یادگیری از
مربیان



مروری بر مدل‌های آموزش کارکنان و بررسی آسیب‌ها

مدل یک؛



مدل موريسون،
راس و کمپ

مروری بر مدل‌های آموزش کارکنان و بررسی آسیب‌ها

مدل دو؛

تصمیم‌گیری درباره غایت‌های آموزشی

تحلیل آموزشی

تحلیل یادگیرندگان و بافت یادگیری

نوشتن اهداف عملکردی (رفتاری)

تهیه ابزارهای سنجش

تعیین راهبردهای آموزشی

تهیه و انتخاب مواد آموزشی

طراحی و اجرای ارزشیابی تکوینی

بازبینی آموزشی

انجام ارزشیابی تراکمی

مدل دیک
و کاری

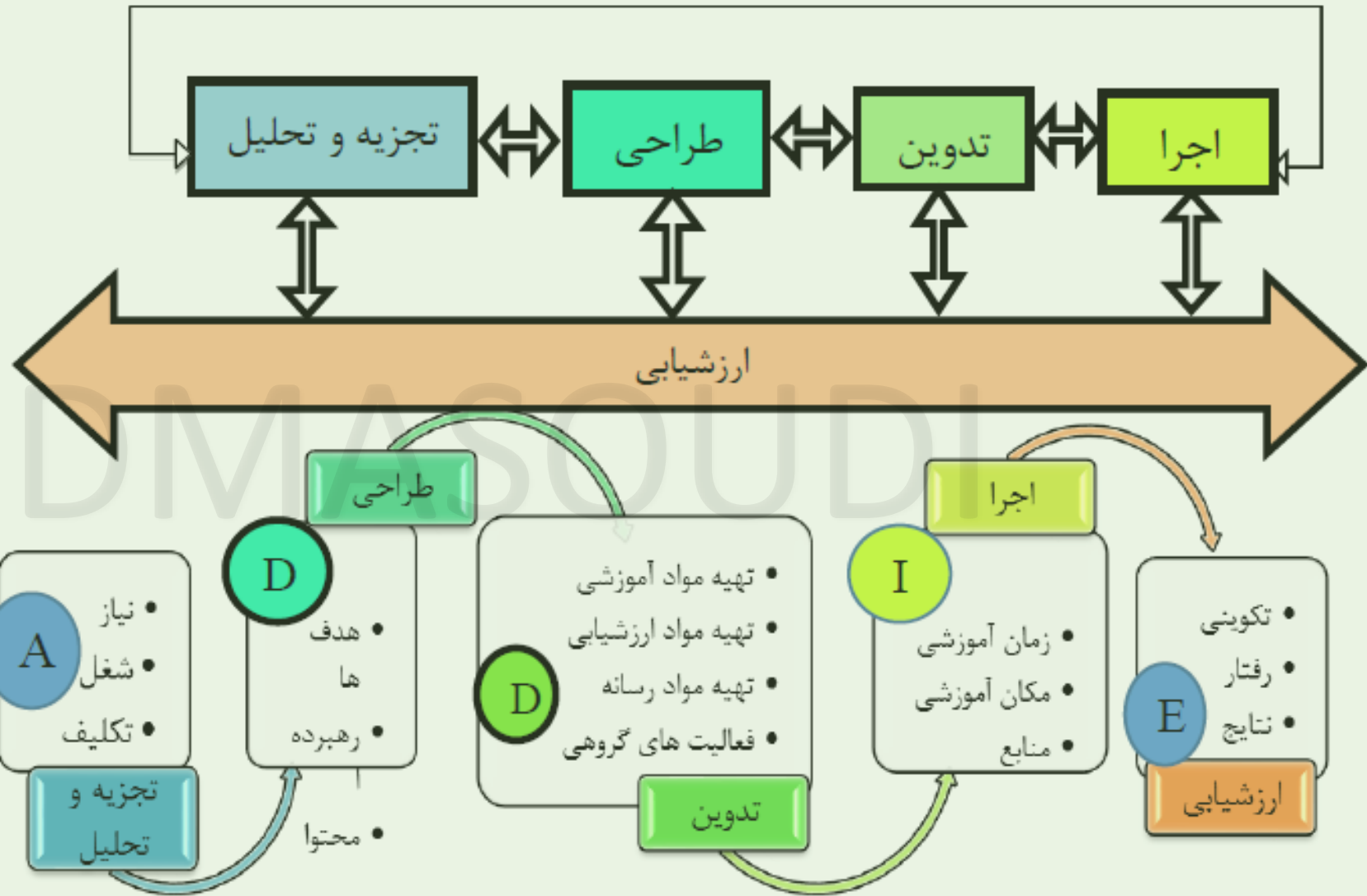
مدل وایزبورد در آسیب‌شناسی آموزش کارکنان

مدل سه؛



مروری بر مدل‌های آموزش کارکنان و بررسی آسیب‌ها

مدل چهار؛



مدل ADDIE

مقوله‌بندی چالش‌های سازمانی در حوزه آموزش



در نیازسنجی آموزشی به چه معیارهایی توجه کنیم؟



نیازسنجی آموزشی در فرایند؛ روش؛ مشارکت و اولویت گذاری

مسائل مربوط به نیازسنجی آموزشی در فرایندها

ردیف	مولفه های مربوط به فرآیندهای نیازسنجی
۱	به روز رسانی سالانه نیازسنجی های آموزشی
۲	متناسب سازی نیازسنجی آموزشی با حوزه های مختلف شغلی
۳	نحوه اجرای طرح نیازسنجی
۴	مشخص شدن swot در خود فرآیند نیازسنجی
۵	وجود قوانین قابل انعطاف با اهداف آموزش
۶	وجود فرآیند منسجم و شفاف نیازسنجی
۷	وجود آموزش های لازم تدوین فرآیندهای نیازسنجی آموزشی
۸	نیازسنجی بر اساس چارت مصوب
۹	وجود یک روش یکپارچه و استاندارد شده در فرآیند نیازسنجی
۱۰	متمرکز بودن نیازسنجی در ستاد

نیازسنجی آموزشی در فرایند؛ روش؛ مشارکت و اولویت گذاری

مسائل مربوط به نیازسنجی آموزشی در روش‌ها

ردیف	مولفه‌های مربوط به روش نیازسنجی
۱	تنوع زیاد دوره‌های آموزشی
۲	آشنا بودن مسئولین آموزش در خصوص روش‌های نیازسنجی
۳	تناسب مطالب و محتوای آموزشی با نیاز شغلی و کاربردی بودن مطالب
۴	شناخت و آگاهی کافی از دوره‌های آموزشی منطبق با شرح وظایف شغلی
۵	شناسایی نیازها و توانایی‌های بالقوه آموزشی افراد
۶	وجود شایستگی شغلی
۷	نیازسنجی آموزشی مبتنی بر شواهد
۸	نیازسنجی مبتنی بر تجزیه و تحلیل شغل
۹	توجه به پیش‌نیازهای آموزشی متناسب با سوابق کاری
۱۰	مشخص بودن میزان تأثیر دوره‌های آموزشی در عملکرد کارکنان

نیازسنجی آموزشی در فرایند؛ روش؛ مشارکت و اولویت گذاری

مسائل مربوط به نیازسنجی آموزشی در مشارکت

ردیف	مولفه های مربوط به مشارکت کنندگان نیازسنجی
۱	آگاهی و آشنایی مسئولین آموزش از فرآیندهای نیازسنجی
۲	همکاری مدیران برای نیازسنجی همکاران مجموعه
۳	نیاز به مشخص شدن ذینفعان در فرآیند نیازسنجی و تعریف دقیق ذینفعان و مجموعه
۴	وجود انگیزه کافی برای شرکت کنندگان
۵	اطلاع رسانی و هماهنگی مناسب به مشارکت کنندگان جهت مشارکت
۶	مهم بودن فرآیند آموزش در رویکرد مدیران ارشد و کارکنان
۷	نهادینه شدن فرآیند توسعه دانش و مهارت کارکنان توسط مدیران
۸	همکاری همکاران حوزه های اجرایی
۹	توجه به تغییرات مدام محیطی و عملکردی و افراد محیط کار
۱۰	اخذ مشارکت کارشناسان در نیازسنجی آموزشی علاوه بر نظر سنجی از مدیران

نیازسنجی آموزشی در فرایند؛ روش؛ مشارکت و اولویت گذاری

ردیف	مسائل مربوط به اولویت بندی نیازسنجی
۱	اولویت بندی بر اساس نیازهای واقعی سازمان
۲	برگزاری دوره آموزشی برحسب نیاز نه ظرفیت دوره
۳	وجود کارگروه تخصصی در هر مجموعه جهت تعیین اولویت ها
۴	اولویت بندی مشکلات آموزشی با رویکرد تخصصی
۵	داشتن معیار درست برای اولویت بندی دوره ها
۶	اولویت بندی دوره های آموزشی منطبق با اهداف سازمانی
۷	اولویت به واحدهایی که نیاز آموزشی را بانوجه به اهمیت تعیین نموده اند
۸	حذف نکردن دوره هایی که نیازمند هزینه بالایی هستند در صورت نیاز
۹	بازخورد کافی از فرآیند دوره و تشخیص صحیح اولویت در آن موضوع
۱۰	همسویی اولویت بندی های ارائه شده با دوره های که مصوب می شوند

مسائل مربوط به نیازسنجی آموزشی در اولویت ها

برای ارتقای کیفیت آموزش کارکنان چه راهکارهایی مناسب است؟

۱ قبل از دوره‌های آموزشی نیازسنجی آموزشی مناسب با روش‌های به‌روز صورت گیرد (درگیر نمودن کارمندان، مدیران، مشتریان، اسناد، تجربه‌های گذشته و تجربه سایر سازمان‌ها)

۲ هدف‌گذاری آموزشی به صورت واقعی و مبتنی بر ظرفیت‌ها، شرایط و اهداف اصلی سازمانی باشد.

۳ اجرای آموزش با تنوعی از شیوه‌ها برگزار شود (حضور، مجازی، مبتنی بر هر م یادگیری، شایسته‌محوری، اصول آموزش بزرگسالان، ضمن خدمت، شرایط محیطی، شرایط زمانی و ...) باشد.

۴ ارزیابی آموزش به صورت دقیق، روندمحور، مبتنی بر زمان‌های مختلف، رفتارسنجی، نگرش‌سنجی و تأثیر بر عملکرد باشد.

منابعی برای مطالعه بیشتر

- مرتضی یاراحمدی و همکاران (۱۳۹۶). آسیب ها، راهکارها و مدلی برای نظام آموزش کارکنان گمرک ج.ا. ایران، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴(۱۴)، ۱۱۵-۱۳۴.
- علی اصغر محمودی و همکاران (۱۳۹۴). آسیب شناسی نظام آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه شاخگی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۲(۵)، ۲۷.
- مهدی دیودار، محبوبه سلیمان پورعمران، (۱۳۹۹). آسیب شناسی آموزش کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی بر اساس رویکرد نظریه داده بنیاد، نشریه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۱(۴۴)، ۳۷۳-۴۰۲.
- مجتبی پوراسد، کیومرث احمدی، عادل فاطمی، (۱۳۹۹). آسیب شناختی نظام آموزش کارکنان در سازمان های دولتی ایران، نشریه مدیریت بر آموزش سازمان ها، ۹(۲)، ۲۶۱-۲۹۰.
- سید علی شمس نیا و همکاران (۱۴۰۱). ارائه ی مدلی برای ارتقای کیفیت آموزش کارکنان شبکه های بهداشت و درمان کشور، مجله علوم پزشکی صدرا، ۱۰(۱)، ۴۹-۶۲.
- زهره شاه محمدی، هدا پیروی، مرتضی رضوی نژاد، سلمان آل حسن، مرتضی کرمی، (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت بندی مولفه های نیازسنجی آموزشهای ضمن خدمت کارکنان؛ مورد مطالعه شهرداری مشهد، نشریه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت، ۱۱(۱)، ۸۹-۱۰۲.



«ممنونم از توجه تان»
سالم باشید.

cv.birjand.ac.ir/hmdmasoudi

H M D M A S O U D I