

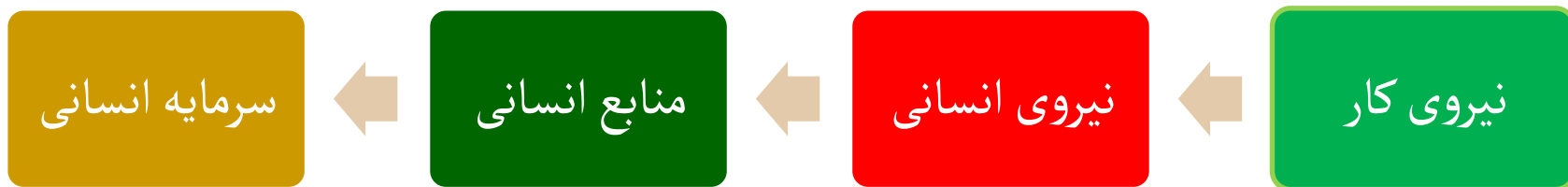
**توسعه منابع انسانی**  
(مبانی، مفاهیم و کاربردها)

**Human Resource Development**  
**(HRD)**  
**Foundation, Concepts and Practices**

# پودمان یک: مفاهیم و کلیات توسعه منابع انسانی

بررسی و تحلیل مفاهیم و موضوعات مرتبط  
با توسعه منابع انسانی

## سیر تطور مفهوم انسان در محیط کار (سازمان)



سرمایه اجتماعی

سرمایه فکری

# مفاهیم مرتبط با توسعه منابع انسانی

Human Resource

Human capital

social capital

Intellectual capital

Learning

Training

Education

Human Resource development

منابع انسانی ■

سرمایه انسانی ■

سرمایه اجتماعی ■

سرمایه فکری ■

یادگیری ■

آموزش شغلی ■

آموزش و پرورش ■

توسعه منابع انسانی ■

# آموزش Training

کوششهای برنامه ریزی شده یک سازمان جهت تسهیل یادگیری  
شایستگی های شغلی و سازمانی کارکنان

نکات:

- ۱- کوشش برنامه ریزی شده
- ۲- تسهیل یادگیری
- ۳- شایستگی شغلی و سازمانی

Competency

شایستگی شامل: دانش، مهارت و نگرش



# توسعه Development

فرصت‌های برنامه ریزی شده سازمان برای رشد و ارتقاء کارکنان

تفاوت با آموزش:

معطوف به آینده

روش‌های متفاوت



## سازمان یادگیرنده Learning Organization

سازمانی است که دارای فرهنگ یادگیری مستمر و مادام‌العمر بوده و تمامی کارکنان را قادر به کسب و تسهیم دانش به طور دائم می‌نماید.

# یادگیری Learning

- ❖ تغییرات نسبتاً پایدار در قابلیت‌های انسانی که نتیجه فرایند رشد نباشد. (مفهوم روانشناختی)
- ❖ فرایند کسب دانش، مهارت و نگرش جدید و چگونگی این دانش، مهارت و نگرش موجب تغییر در زندگی شغلی کارکنان می‌گردد.
- ❖ وظیفه متخصصان توسعه منابع انسانی در یادگیری، فراهم نمودن محیط یادگیری مناسب برای کارکنان و مدیران در سازمان است.





# یادگیری سازمانی Organizational Learning

- تمامی سازمانها یاد می گیرند.
- فرایند اینکه چگونه افراد وگروه ها در سازمان یاد می گیرند و چگونه یادگیری در سازمان نهادینه می شود.



# یادگیری مادام العمر Lifelong Learning

- فرایند مستمر کسب دانش و مهارتها از طریق یادگیری غیر رسمی و تجربه در طول دوران زندگی شغلی فرد.

# رشد تکاملی حرفه و علم آموزش و توسعه منابع انسانی

- برنامه‌های اولیه آموزش استاد- شاگردی
- برنامه‌های اولیه آموزش حرفه‌ای
- مدارس اولیه جوار کارخانه
- مدیریت علمی و جنگ جهانی اول
- نهضت روابط انسانی
- ایجاد حرفه آموزش ضمن خدمت
- پیدایش رشته توسعه منابع انسانی
- قرن ۱۸ میلادی
- ۱۸۰۹ اولین مدرسه
- ۱۸۷۲ شرکت هو
- ۱۹۳۰ و جنگ جهانی دوم
- پس از جنگ/ASTD
- دهه هفتاد میلادی/ASTD



**The American Society for Training and  
Development  
(ASTD)**

انجمن آمریکایی آموزش و توسعه

[www.astd.org](http://www.astd.org)

# رویکردهای توسعه منابع انسانی

**Human Development**

■ رویکرد توسعه انسانی

**National-Development**

■ رویکرد ملی - توسعه‌ای

**Organizational Approach**

■ رویکرد سازمانی

## رویکرد انسانی

پرورش و تربیت انسان‌هایی با ویژگی‌ها و شاخصه‌های  
کمال‌یافتگی و انسان‌مدارانه از طریق ایجاد فرصت‌های  
برابر و عادلانه

**UNDP HDI**

## رویکرد ملی – توسعه‌ای

به تمامی ساختارها، فرایندها و سیستم‌های ملی اطلاق می‌گردد که در راستای پرورش، مدیریت و همسوسازی منابع انسانی کشور در بخشهای مختلف صنعتی، خدماتی و کشاورزی، اعم از دولتی و غیر دولتی به صورت عادلانه متناسب با استراتژیها و سیاستهای کلان کشور فعالیت می‌کنند.

ابعاد و اهداف رویکرد ملی – توسعه‌ای



# رویکرد سازمانی توسعه منابع انسانی



# دیدگاه های توسعه منابع انسانی

دیدگاه عملکردگرا

## Performance Perspective (Walton , Swanson and Holton)

تعاریف آمریکایی از توسعه منابع انسانی بر اهمیت عملکرد در سازمان تاکید دارند

توسعه دانش ، مهارت و شایستگی افراد برای بهبود عملکرد در سازمان

دیدگاه عملکردگرا ریشه در دیدگاه اقتصادی و نظریه سرمایه انسانی دارد

دیدگاه انسان گرا

## Humanistic Perspective

صاحب نظران اروپایی و انگلیسی بر رویکرد انسانی توسعه منابع انسانی تاکید دارند.

دیدگاه انسان گرایانه ریشه در روانشناسی و انسان شناسی دارد.

یادگیری را محور فعالیت های توسعه منابع انسانی می داند و عملکرد را یکی از نتایج یادگیری تلقی می کند.

## تعریف اول:

یک رشته **فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده** و **سیستماتیک** است که توسط سازمان طراحی می‌شود تا **فرصت‌های یادگیری** لازم برای کسب **توانمندی‌های لازم** جهت انجام **وظایف فعلی و آینده شغلی** و **سازمانی** فراهم گردد.



تعریف دوم:

کاربرد **یکپارچه** فرایندهای

آموزش و توسعه

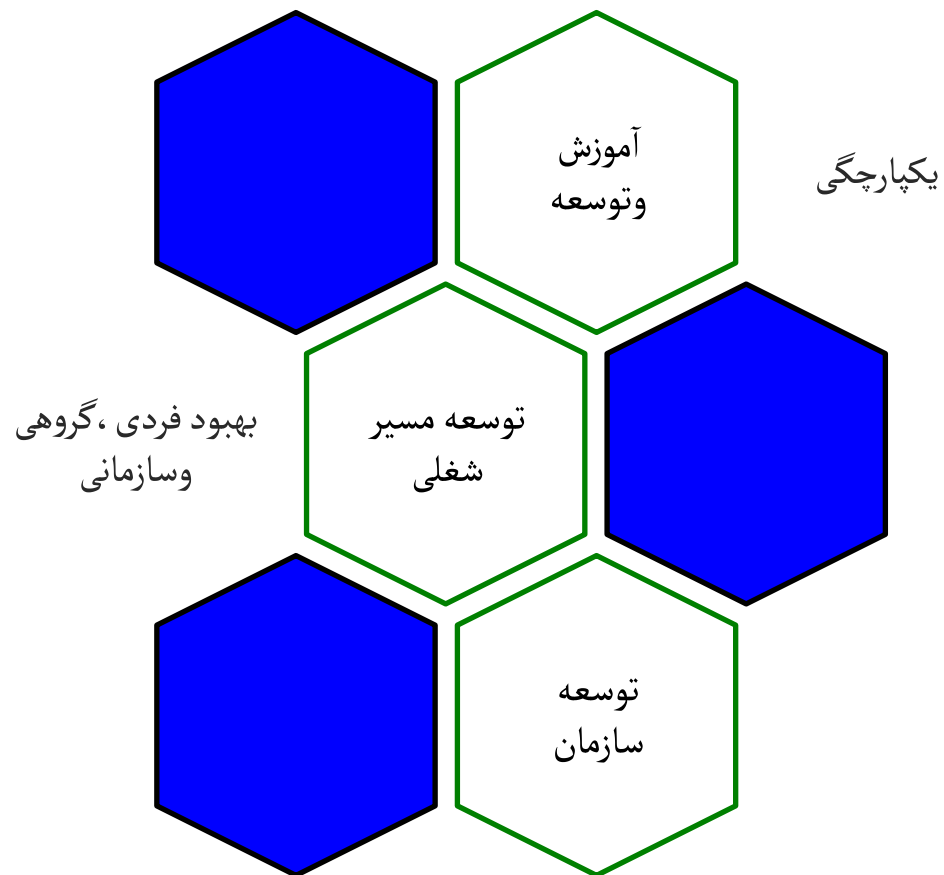
توسعه سازمانی

توسعه مسیر شغلی کارکنان

برای بهبود و افزایش اثربخشی فردی، گروهی و سازمانی

Patricia A. McLagan

## نکات کلیدی تعریف





## تعریف سوم:

فرایند توسعه و به بالفعل درآوردن تخصص منابع انسانی از طریق:

توسعه سازمانی

آموزش و توسعه فردی

به منظور بهبود عملکرد

Swanson and Holton 2001

## ویژگی های اصلی تعاریف توسعه منابع انسانی

- ۱- تئوری توسعه منابع انسانی ریشه در دامنه وسیعی از مفاهیم ورشته های علمی دارد.
- ۲- کاربردهای توسعه منابع انسانی ریشه در تئوری های آموزش و سرمایه انسانی دارد.
- ۳- تئوری و کاربرد های توسعه منابع انسانی در دو سطح عملیاتی و استراتژیک قابل اجرا است.
- ۴- تئوری و کاربرد های توسعه منابع انسانی بر یادگیری فردی و جمعی، توسعه مسیر شغلی و توسعه سازمانی متمرکز است.



# نکات اصلی چرخه یادگیری و عملکرد

۱. استراتژی سازمانی در مرکز تمامی فعالیتهای توسعه منابع انسانی است.
۲. بر یادگیری و عملکرد بیشتر از آموزش صرف به صورت رسمی و سنتی تاکید دارد.



## نگرش استراتژیک به توسعه منابع انسانی

- مشارکت مستقیم مدیران و کارشناسان HRD در مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک سازمان
- فراهم نمودن برنامه های آموزشی برای توسعه دانش ،تغییر نگرش مدیران ارشد سازمان در حوزه برنامه ریزی استراتژیک
- طراحی و اجرای برنامه های آموزشی و توسعه ای متناسب با اهداف و استراتژی های سازمانی برای کارکنان و مدیران

# توسعه منابع انسانی: تغییر در نگرش سازمان ها

## نگرش جدید

اقدامات استراتژیک توسعه منابع انسانی بایستی با استراتژیهای کسب و کار هماهنگی داشته باشد.

توسعه منابع انسانی نقش رهبری کننده در پاسخ به نیازهای کسب و کار ایفا می کند.

سیستمها و رویکردهای فناورانه برای یکپارچه نمودن فرایندهای توسعه منابع انسانی در سازمان مورد نیاز است.

ارزش و تاثیر خدمات توسعه منابع انسانی بایستی مورد ارزشیابی و نشان داده شود.

## نگرش سنتی

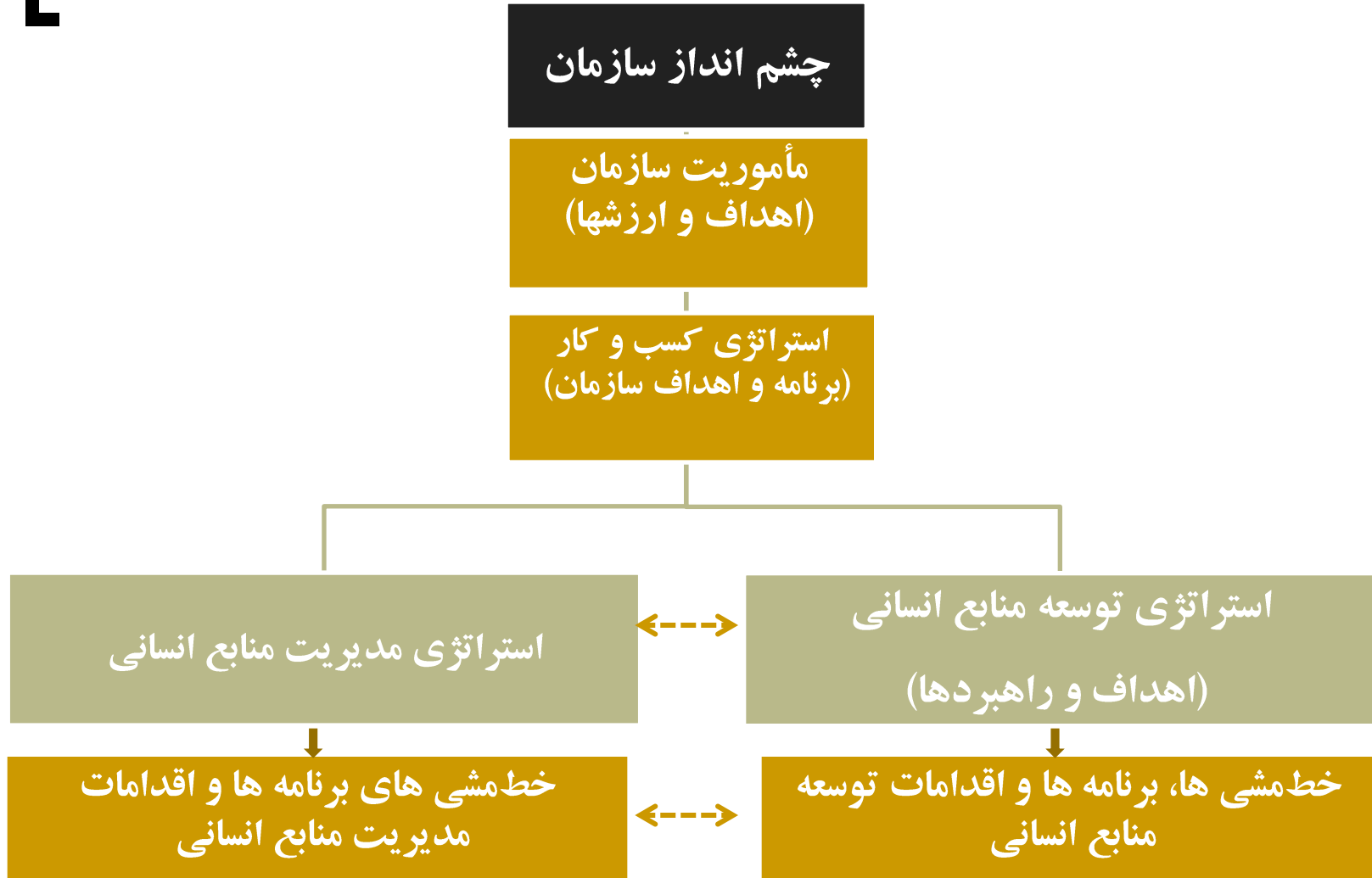
HRD و HRM ارتباط ضعیفی با هم داشته و در راستای استراتژی های سازمانی قرار نمی گیرند.

توسعه منابع انسانی واکنشی و خود را با تغییرات سازمانی هماهنگ می کند.

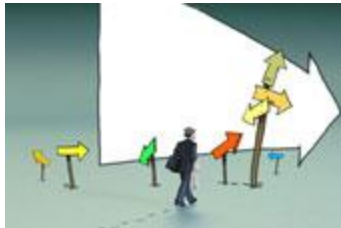
منزوی است و اغلب اقدامات توسعه منابع انسانی غیر اثربخش است.

اعتبار، کارایی و اثربخشی توسعه منابع انسانی در سازمان زیر سوال است.

# همسویی عمودی و افقی آموزش با استراتژی سازمانی و نظام مدیریت منابع انسانی



# HRD results



Quality



Readiness for  
change



Productivity

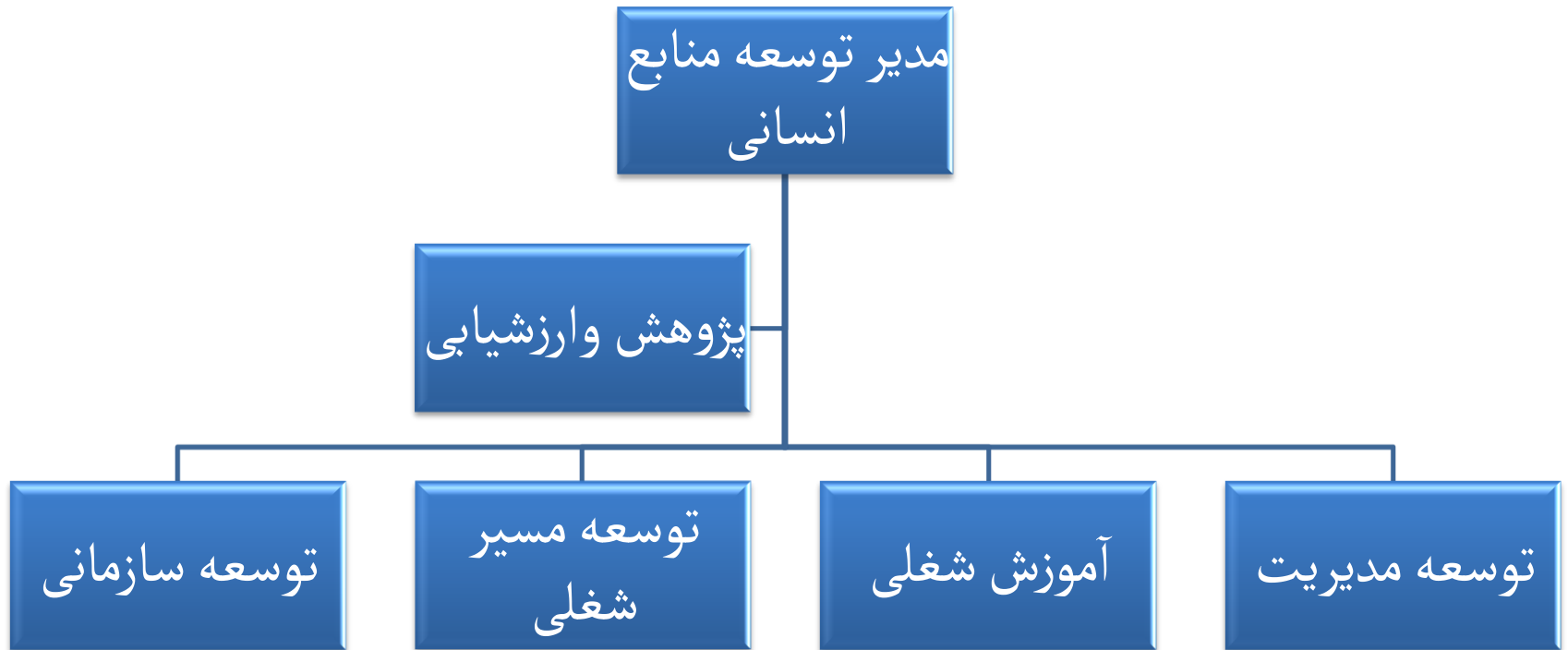


Innovations



Satisfaction

## ساختار سازمانی واحد توسعه منابع انسانی



# مدیریت منابع انسانی

## Human Resource Management

مدیریت منابع انسانی (HRM) را میتوان بعنوان فرایند انتخاب و به کارگماری اثربخش کارکنان برای تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان و همین طور اهداف و نیازهای کارکنان تعریف کرد.

# Human Resource Wheel-Bernthal



# کارکردهای مدیریت منابع انسانی

## HRM Functions

### کارکردهای اولیه

به طور مستقیم در امور جذب، نگهداری و توسعه کارکنان درگیر هستند شامل:

- Human resource Planning ■ برنامه ریزی منابع انسانی
- Employment Opportunities ■ فرصت های استخدامی برابر
- Staffing ■ کارگزینی
- Compensation ■ جبران خدمات و مزایا
- Labor Relation ■ روابط کار
- Safety and Security ■ بهداشت، ایمنی و امنیت
- Human resource Development ■ توسعه منابع انسانی



## کارکردهای ثانویه

کارکردهایی هستند که یا از فعالیت مدیریت داخلی حمایت می کنند و یا در تعیین و تغییر ساختار سازمان مشارکت دارند.

Organization/Job Design

طراحی شغل / سازمان

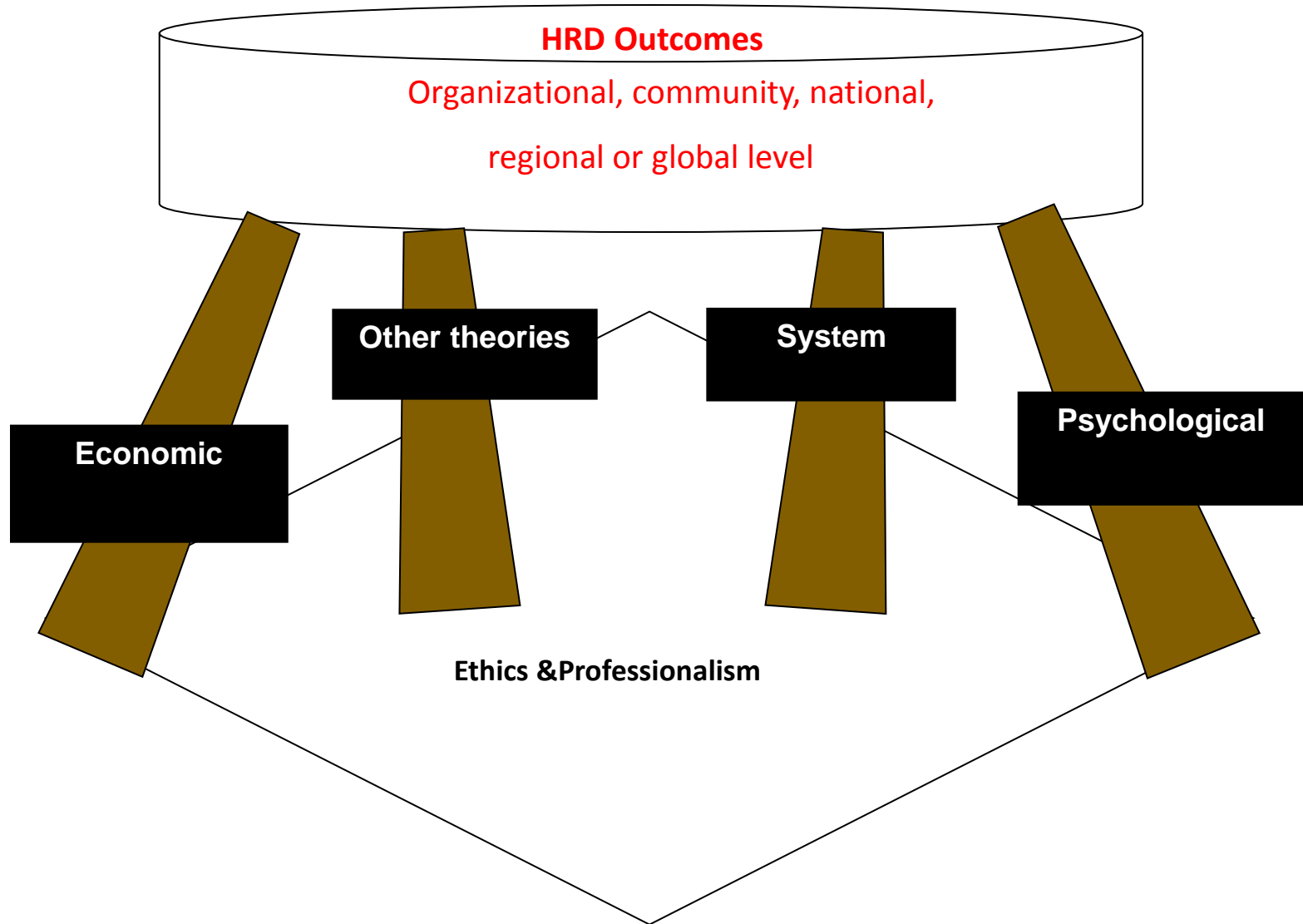
Performance Management

مدیریت عملکرد و سیستم های ارزیابی عملکرد

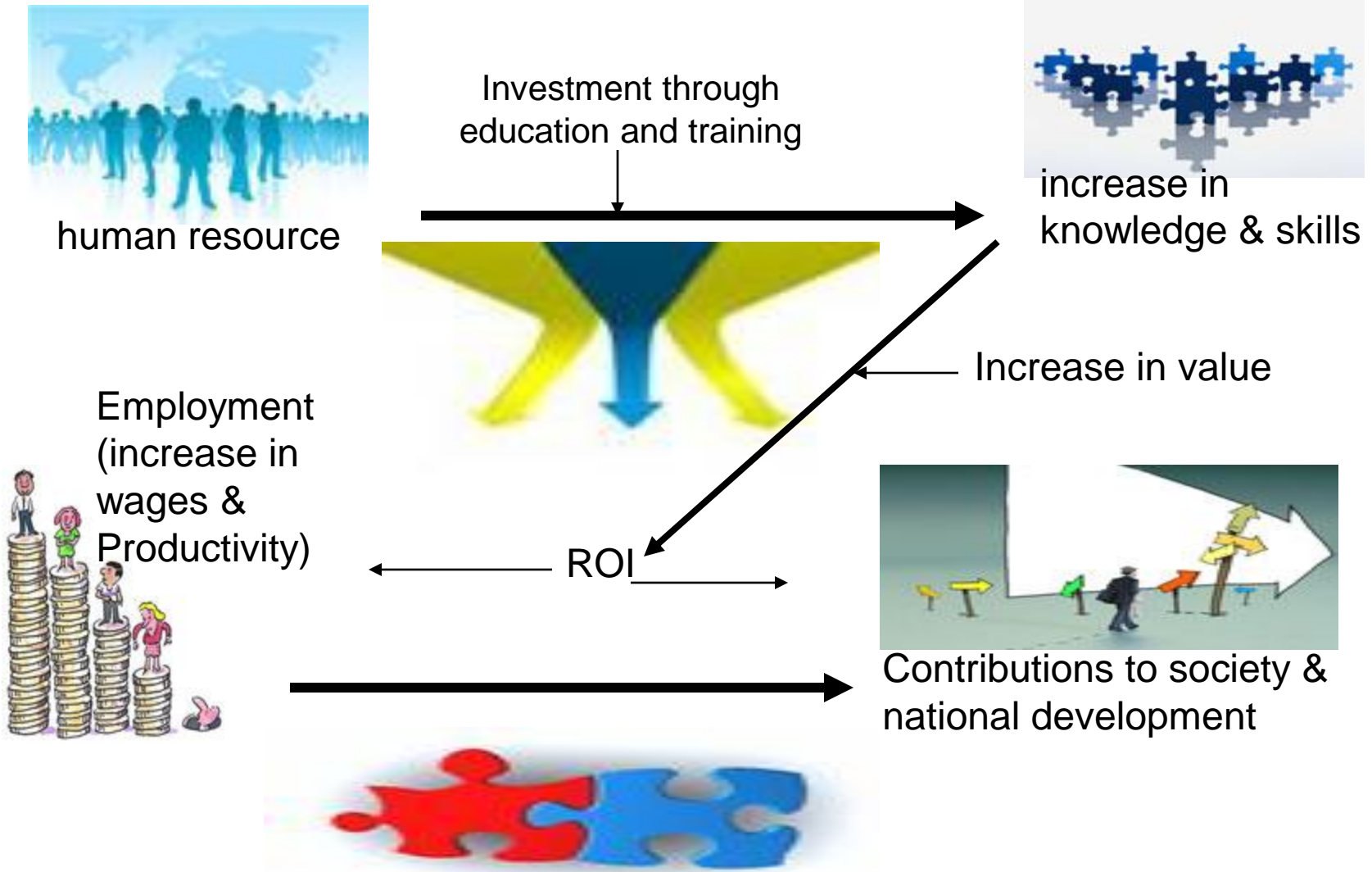
Research and Information Systems

سیستم های پژوهش و اطلاعات

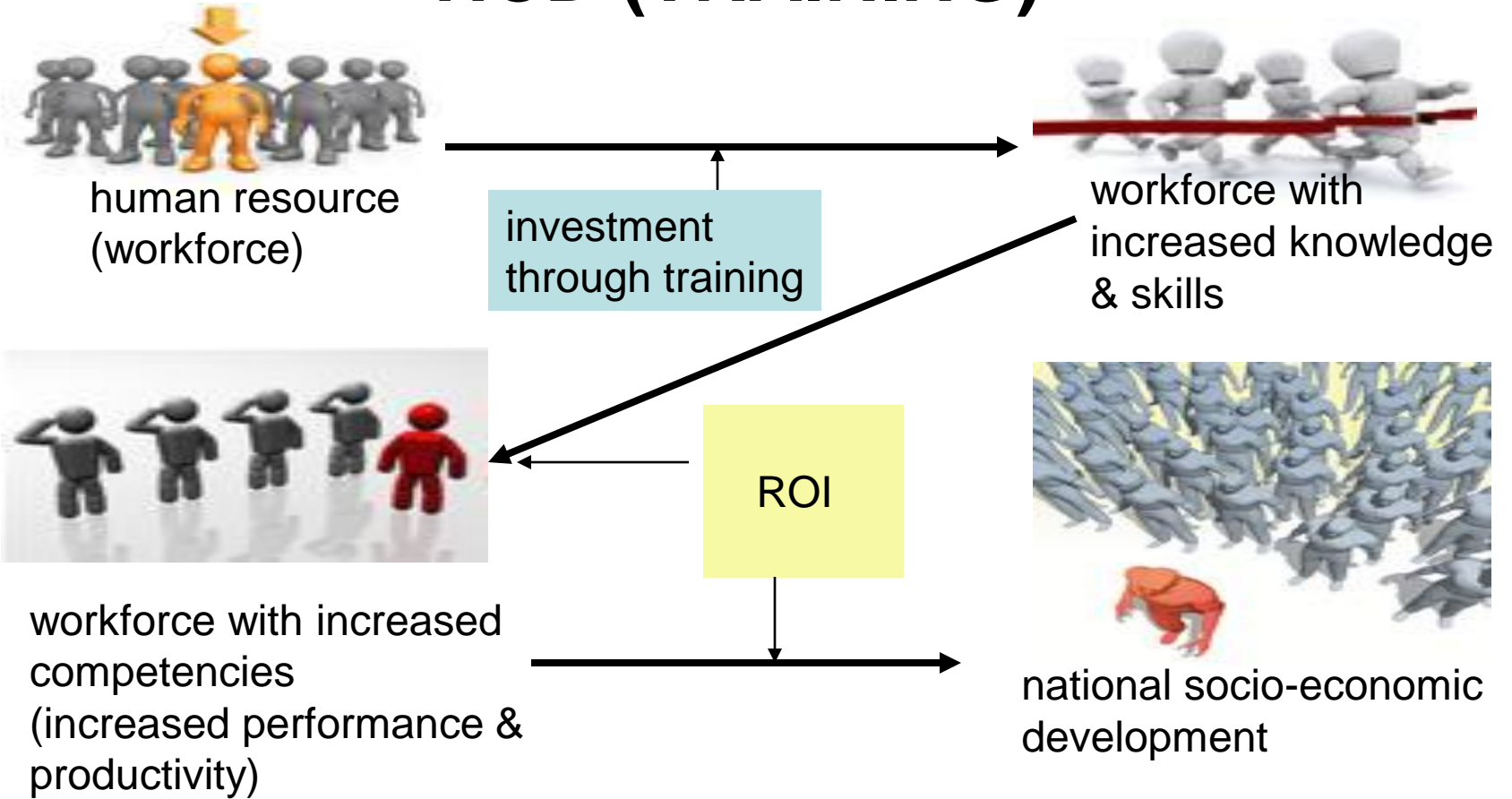
# HRD Theoretical Orientations



# HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT



# HCD (TRAINING)



# HRD roles

## RESEARCHER

The roles of identifying, developing, or testing new information (theory, research, concepts, technology, models, hardware and so on) and translating the information into its implication for improved individual or organizational performance



- ✓ concepts, theories, models
- ✓ HRD research articles
- ✓ Research designs
- ✓ Data analysis and interpretations
- ✓ Research reports
- ✓ HRD issues – future forces and trends



# HRD roles



## MARKETER

The role of marketing and contracting for HRD viewpoints, programs, and services



- ✓ positive image of HRD products, services, programs
- ✓ plans to market HRD products, services, programs
- ✓ HRD promotional and informational materials
- ✓ marketing and sales presentations
- ✓ contracts or agreements to provide service

# HRD roles

## **ORGANIZATION CHANGE AGENT**

The role of influencing and supporting changes in organization behavior



- ✓ change in norms, values, culture
- ✓ plans to implement organization change
- ✓ implementation of change strategies
- ✓ implementing new HRD systems

# HRD roles

## NEED ANALYST

The roles of identifying ideal and actual performance and performance conditions and determining causes of discrepancies



- ✓ analyzing individual and organizational behavior
- ✓ tools to measure individual, group and organizational performance
- ✓ recommendations for changing work performance
- ✓ definitions and descriptions of individual or group performance



# HRD roles



## **PROGRAM DESIGNER**

The roles of preparing objectives, defining content, and selecting and sequencing activities for a specific intervention

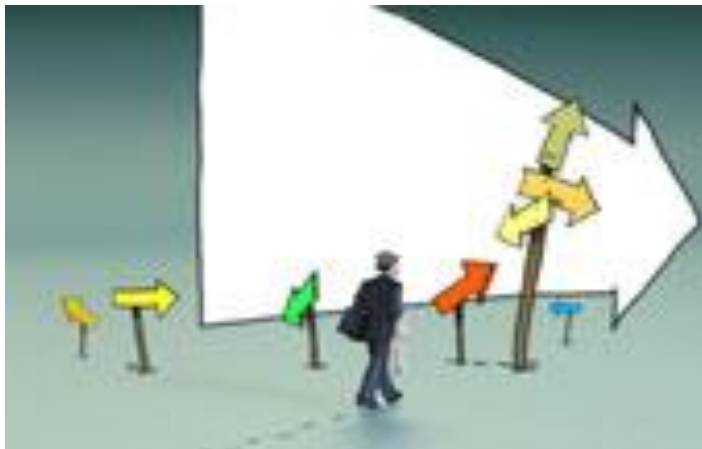
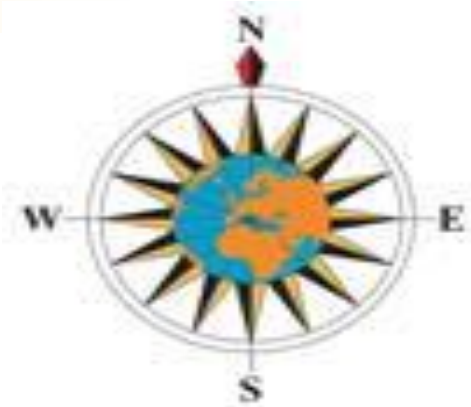
- ✓ training program
- ✓ program design



# HRD roles

## HRD MATERIALS DEVELOPER

The roles of producing written or electronically mediated instructional materials



- ✓ producing print-based, computer-based, video-based, audio-based training materials
- ✓ producing instructor guide

# HRD roles



## INSTRUCTOR OR FACILITATOR

The role of presenting information, directing structured learning experiences, and managing group discussion and process

- ✓ facilitation of group processes
- ✓ facilitation of media-based learning events (CAI)
- ✓ facilitation of structured learning (case studies, role plays, games)
- ✓ Learning environment
- ✓ Test delivery and feedback
- ✓ Action plan for transfer of learning



# HRD roles

## INDIVIDUAL CAREER DEVELOPMENT ADVISOR

The role of helping individuals to assess personal competencies, values, and goals and to identify, plan, and implement development



- ✓ professional counseling (refer to counselor)
- ✓ career guidance and advice
- ✓ feedback on development and career plans
- ✓ support for career transitions
- ✓ individual career assessment



# HRD roles

## EVALUATOR

The role of identifying the impact of an intervention on individual and organizational effectiveness

- ✓ evaluation designs and plans
- ✓ evaluation instruments
- ✓ evaluation reports
- ✓ evaluation processes
- ✓ evaluation feedback



# HRD roles

## HRD MANAGER

The role of supporting and leading group's work and linking that work with the total organization



- ✓ work direction and plans for HRD staff
- ✓ performance management for HRD staff
- ✓ resource acquisition and allocation for HRD
- ✓ Linking HRD to other groups or organization
- ✓ HRD budget and financial management
- ✓ HRD policy, strategies, long-term plans



# HRD roles

## **ADMINISTRATOR**

The role of providing coordination and support services for the delivery of HRD programs and services

- ✓ facility and equipments selection, schedules
- ✓ records of programs and clients
- ✓ logical support and services to program participants
- ✓ on-site program support and staff management
- ✓ functioning equipment

# HRD results

# roles



Quality



Readiness for change

Satisfaction



Productivity



Innovations



1. RESEARCHER
2. MARKETER
3. CHANGE AGENT
4. NEED ANALYST
5. PROGRAM DESIGNER

6. MATERIAL DEVELOPER
7. INSTRUCTOR/  
FACILITATOR
8. CAREER ADVISOR
9. EVALUATOR
10. MANAGER
11. ADMINISTRATOR



# HRD *academic*

## Body of knowledge Discipline

Theories & Research  
adult education  
development  
change  
motivation  
leadership



# HRD *practice*

Interventions/activities

HRD results

T&D



OD




CD



National/international  
Organizational

Group

Individual



آموزش و توسعه

Training and Development

## تعریف آموزش و توسعه

کوششهای برنامه ریزی شده یک سازمان جهت تسهیل یادگیری شایستگی های شغلی و سازمانی کارکنان

نکات:

۱- کوشش برنامه ریزی شده

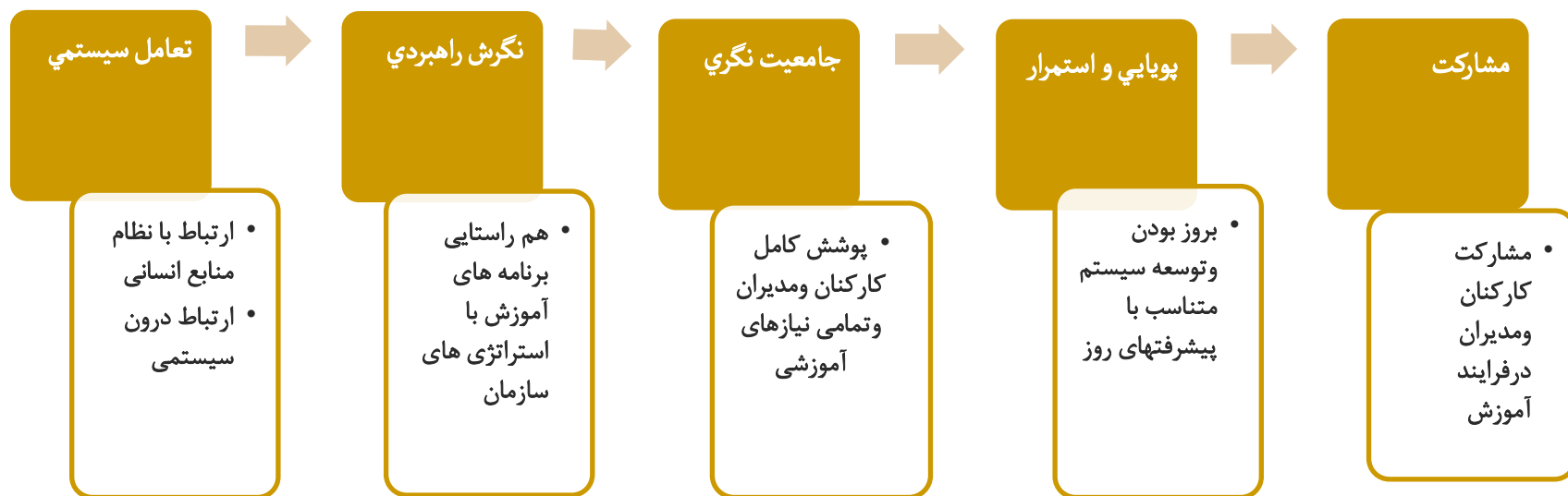
۲- تسهیل یادگیری

۳- شایستگی شغلی و سازمانی

Competency

شایستگی شامل: دانش، مهارت و نگرش

## اصول و ارزشهای پایه ای آموزش در سازمان



## مدل ها و استانداردهای آموزشی

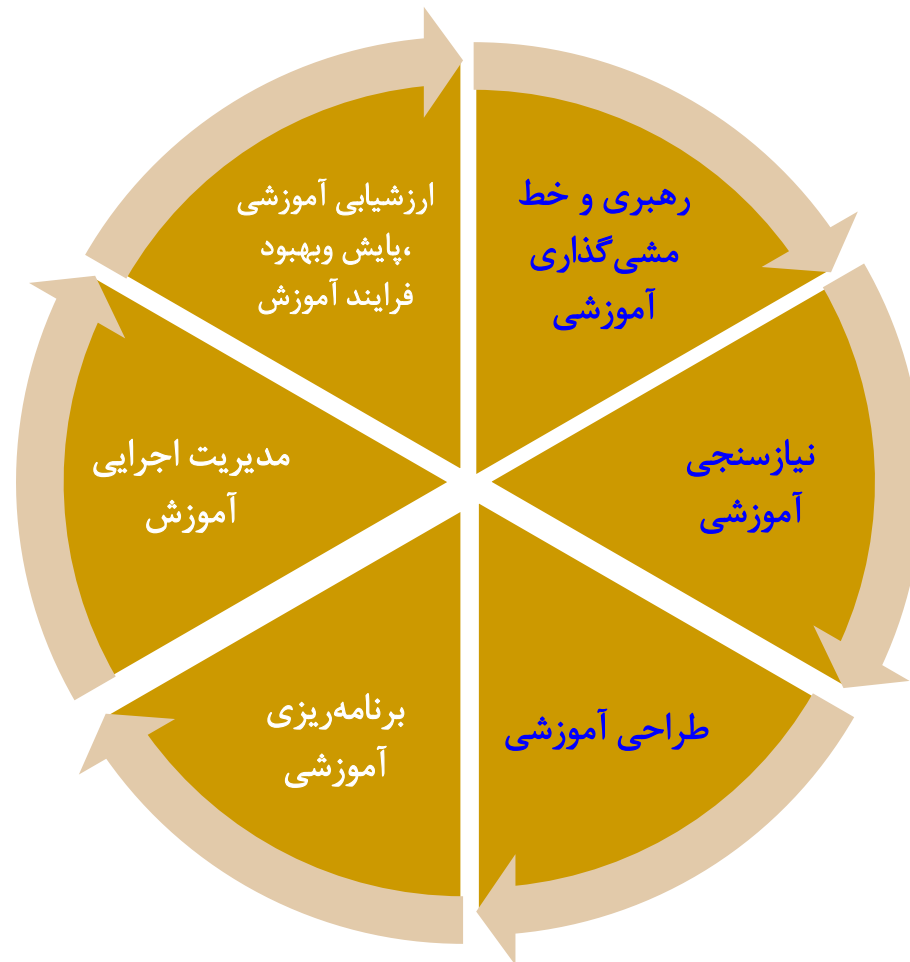
استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵

IIP استاندارد

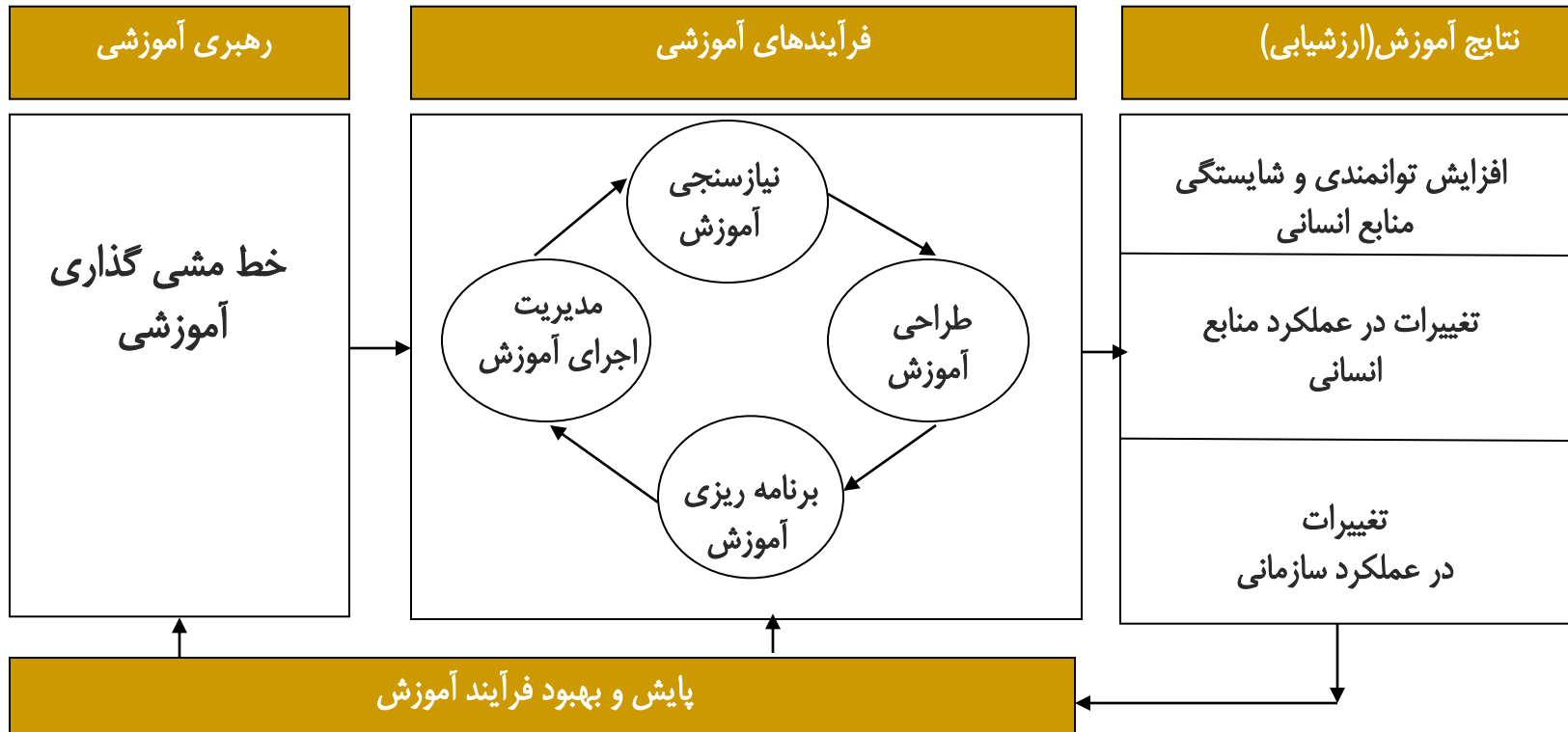
PDS استاندارد

مدل سیستمی آموزش

# فرایند آموزش در سازمان



# مدل سیستمی آموزش در سازمان





## فرایند آموزش در محیط کسب و کار

۱. رهبری و خط مشی گذاری (سیاستگذاری) آموزشی
۲. نیازسنجی آموزشی
۳. طراحی آموزشی
۴. برنامه ریزی آموزشی
۵. مدیریت اجرایی آموزش
۶. ارزشیابی آموزشی ، پایش و بهبود فرایند آموزش

## رهبري و خط مشي گذاري (سياستگذاري) آموزشي

خط مشي گذاري آموزشي در سازمانها دربرگیرنده فعالیتهای هدفگذاری و تعیین سیاستهای کلان آموزش و همچنین تدوین استراتژیهای آموزشی است.

استراتژیها و اهداف آموزشی سازمان بر اساس تحلیل‌های چندگانه بر روی اهداف و استراتژیهای سازمان، وضعیت کلی شایستگی منابع انسانی سازمان، الزامات و شرایط قانونی و پیرامونی، ماهیت و ویژگی‌های سازمانی و شغلی و همچنین منابع و امکانات سازمانی توسط مسئولین آموزش طراحی و تدوین می‌گردد.

## نیازسنجی آموزشی

- فرآیند تعیین نوع و مقدار آموزشی است که افراد در راستای تحقق اهداف و سیاستهای آموزشی سازمان باید طی نمایند.
- به عبارت دیگر در این فرآیند براساس تجزیه و تحلیلهای مختلف مشخص می‌گردد چه کسی؟ چه نوع آموزشهایی؟ را نیاز دارد.

## طراحی آموزشی

یک طرح آموزشی شامل تمامی اطلاعات موجود در یک دوره آموزشی و چگونگی اجرای آن می باشد:

تعیین عناوین آموزش

اهداف آموزش

محتوای آموزش

فناوری آموزش

روش آموزش

شرایط شرکت کنندگان

روش ارزشیابی

ویژگی مدرسان

## ویژگی های طراحی آموزشی در محیط کسب و کار

- مرتبط با نیاز سازمان، شغل و یا کارکنان باشد.
- کاربردی و انتقال دهنده دانش، مهارت و یا نگرش مشخص باشد.
- انگیزه لازم در شرکت کننده برای مشارکت فعال ایجاد نماید.
- قابل کاربرد در محیط واقعی کسب و کار باشد.
- نتایج کاربرد آن در بهره‌وری و ارتقاء عملکرد کارکنان و سازمان قابل مشاهده باشد.

## برنامه ریزی آموزشی

حاصل فرایند برنامه ریزی آموزشی برنامه ای است که دربرگیرنده اهداف آموزشی سازمان، فلسفه آموزش، دوره های آموزشی، انتظارات و اهداف رفتاری، نحوه ارتباط آموزشها با اهداف و استراتژیهای آموزشی، شرکت کنندگان در آموزش، روشهای آموزشی، زمانبندی اجرا، منابع مورد نیاز، ملاکهای ارزشیابی آموزشی برای یک مدت زمان خاص بطور بلند مدت، میان مدت و کوتاه است.

## مدیریت اجرایی آموزش

- توجه دقیق مجری آموزش و شرکت کنندگان در آموزش
- ایجاد تعامل بین مدرسان و شرکت کنندگان
- فراهم نمودن ابزار، تجهیزات و مواد آموزشی
- فراهم نمودن بازخوردهای به موقع برای مدرسان و کارآموزان و دست اندرکاران آموزش

## ارزشیابی آموزشی و پایش و بهبود فرایند آموزش


- فرآیند اندازه گیری نتایج آموزش از طریق ملاکها و استانداردهای از قبل تعیین شده
- ارزشیابی آموزشی مشخص خواهد نمود که آیا سرمایه گذاری سازمان در امر آموزش موجب بهبود عملکرد کارکنان و یا موجب افزایش بهره وری و کارایی سازمان گردیده است.



# نظام آموزش در سازمان

## Training System

- به مجموعه مأموریت ها، اهداف، ساختارها و فرایندهای آموزشی اطلاق می گردد که در راستای توسعه دانش، مهارت و نگرش منابع انسانی سازمان به منظور کمک به تحقق اهداف و وظایف شغلی و سازمانی طراحی، استقرار و عملیاتی شده اند.
- مأموریت، اهداف، ساختار و فرایندهای آموزشی
- توسعه دانش، مهارت و نگرش منابع انسانی
- کمک به تحقق اهداف و وظایف شغلی و سازمانی



توسعه سازمانی

Organizational Development

## تعریف توسعه سازمانی

- رویکرد سیستماتیک و روشمند برای تغییر در سازمان (افراد ، سیستم ها و ساختار) به منظور بهبود عملکرد سازمانی و حفظ مزیت رقابتی
- فرایند بهبود اثربخشی سازمانی و بهبود عملکرد فردی از طریق انجام تغییرات برنامه ریزی شده.مانند تغییر در ساختار ،فرایند ها روش های انجام کار ،فرهنگ سازمانی.....

## نکات کلیدی تعریف

- توسعه سازمانی موجب افزایش اثربخشی سازمانی می گردد.
- اثربخشی سازمانی: یعنی تحقق اهداف و مأموریت های سازمان
- توسعه سازمانی موجب بهبود وضعیت کارکنان سازمان می شود.
- بهبود وضعیت کارکنان: یعنی احساس رضایت کلی کارکنان نسبت به محیط سازمانی و شغل خود
- توسعه سازمانی از طریق استراتژی های تغییر انجام می پذیرد.

تئوری فرایند تغییر

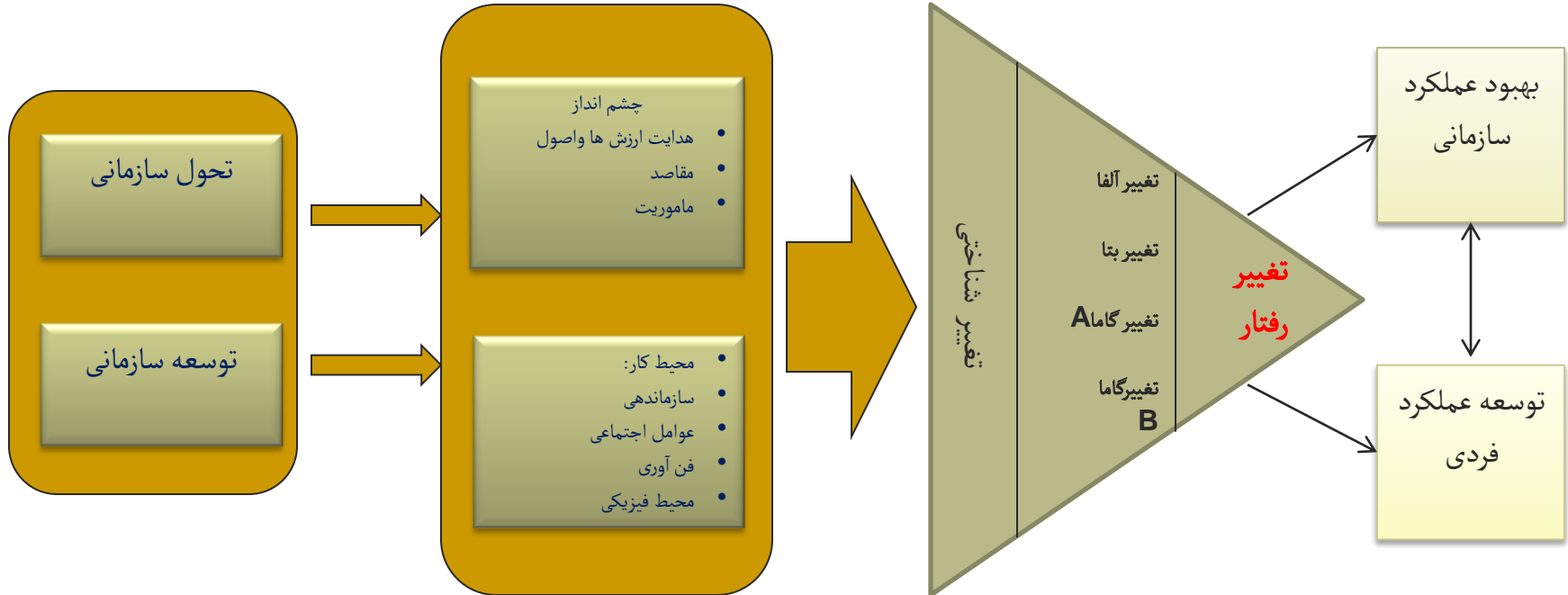
# Change Process Theory



Kurt Lewin

# مدل تغییر برنامه ریزی شده Porras and Silvers 1991

استراتژی تغییر → متغیرهای سازمانی → اعضای سازمان → نتایج سازمانی



# ارتباط HRD و OD

- توسعه سازمانی به این علت با HRD ارتباط پیدا می کند که برنامه های تغییر در سازمان بطور طبیعی از طریق توسعه افراد (منابع انسانی) ، سیستم ها و ساختار امکان پذیر است.
- ریچموند نئو (Reymond Neo 2002) می گوید توسعه سازمان باعث ایجاد یک محیط یادگیری در سازمان می گردد. این محیط یادگیری شامل فرایند یادگیری فردی ، گروهی و سازمانی است.
- مسئولین توسعه منابع انسانی در سازمان در فرایند های طراحی ، اجراء و ارزشیابی اقدامات و برنامه های تغییر در رهبری ، توانمندسازی کارکنان مشارکت دارند.

[

]

پایان