

راهکارهای عملی برای پیاده سازی سیستم استاندارد ISO 10015 در سازمانها
با رویکرد مشارکتی

تهیه و تنظیم : سیدضیاء محمدی

رئیس تدوین استانداردها و برنامه ریزی آموزشی واحد آموزش شرکت پارس خودرو

آدرس الکترونیکی : ziamohammadi@gmail.com

شماره تماس : ۴۴۷۰۸۸۶۸-۰۲۱

همراه : ۰۹۱۲۵۴۹۱۷۴۷

خلاصه مقاله

اگر سازمان شما به اهداف عملکردی خود نمی‌رسد، علت چیست؟ آیا می‌توان علت را در یک یا چند عامل جستجو کرد. پاسخ‌های مختلفی را می‌توان برای این پرسش در نظر گرفت، موارد مختلفی در کامیابی یا ناکامی سازمان‌ها تأثیرگذار هستند که در قالب پنج عامل؛ منابع انسانی، مواد، ماشین‌آلات، روش و سرمایه شناخته می‌شوند. در این بین منابع انسانی شامل مدیران و کارکنان علاوه بر ارتقای بهره‌وری، نقش بی‌بدیلی را در بهبود و تحول سایر عوامل دارا می‌باشند. دیدگاه نوین در مدیریت منابع انسانی، عامل انسانی را ارزشمندترین سرمایه مجموعه‌های اقتصادی می‌داند و فرصت برای ارزیابی توانایی‌ها و شایستگی‌ها از سوی کارکنان نیازمند درک درست نیاز آنان و رفع به موقع آنها با به کارگیری سیستمی مؤثر و فراگیر است.

اصول مدیریت کیفیت که مبنای استانداردهای سری ISO 9000 می‌باشد بر اهمیت مدیریت منابع انسانی و نیاز به آموزش مناسب تأکید دارد. بر مبنای این اصول، مشتریان احتمالاً بر هر دو جنبه، یعنی میزان تعهد سازمان به منابع انسانی خود و همچنین توانایی سازمان برای نشان دادن راهبرد مورد استفاده برای بهبود شایستگی کارکنان خود توجه دارند. براین اساس، پیروی از یک الگوی شناخته شده بین‌المللی می‌تواند در هدایت سازمان جهت بهره‌گیری از یک مدل پذیرفته جهانی و همچنین کاهش خطرات ناشی از عدم بهره‌گیری از یک سیستم منسجم یاری رساند.

سیستم استاندارد ISO 10015 به دنبال پر کردن خلع شایستگی کارکنان از جنبه‌های آموزشی است. این استاندارد در عین انعطاف، مدیریت را ملزم می‌کند با رعایت یک سری اصول و موازین پذیرفته شده با نگاه فرآیندی طرحی نو در بهسازی منابع انسانی دراندازد.

بدون شک باید گفت که استقرار و تداوم یک سیستم، بدون پشتیبانی همه‌جانبه و پشتوانه سطوح مختلف سازمانی عملی نخواهد بود. حتی اگر خوشبین به استقرار آن سیستم باشیم، امیدی به پایداری و دوام آن نیست. استقرار ISO 10015 همچون خیلی از سیستم‌های دیگر نیازمند مشارکت تمامی طرف‌های درگیر و ذینفعان داخلی و حتی بیرونی سازمان است. در اینجا سعی شد راهکارهایی در زمینه مشارکت دادن عوامل درگیر در واحدهای سازمانی ارائه شود تا سازمانهای ایرانی با به کارگیری قابلیت‌های بالقوه درونی خود، به نتایج مثمر ثمری دست یابند.

کلمه‌های کلیدی: فرآیندآموزش، شایستگی، استاندارد مهارت و آموزش، پایش، شکاف

مقدمه

یکی از چالش‌های مهم سازمان‌ها در هزاره سوم، رقابت بر سر تحصیل‌داری‌های گرانقیمت است. در این میان آنچه که بیش از سایر منابع اهمیت دارد، منابع انسانی می‌باشد. از این رو است که سازمان‌های پیشرو تلاش همه‌جانبه‌ای را برای کسب مزیت رقابتی در توانمندسازی کارکنان معطوف می‌نمایند.

از جمله ویژگی‌های عمده سازمان‌های بهره‌ور، داشتن نیروهای کارآمد و اثربخش است که با ایجاد ارزش افزوده، جایگاه خود را در عرصه رقابت تثبیت می‌نمایند. داشتن کارکنانی توانا و کارآمد، نیازمند افزایش سطح دانش و کسب مهارت‌های مورد انتظار از سوی آنان است.

امروزه اهمیت نقش آموزش در توانمندسازی منابع انسانی به حدی است که هیچ سازمان تحول‌گرا خود را بی‌نیاز از آموزش نمی‌بیند. در واقع آموزش نوعی سرمایه‌گذاری مفید و یک عامل کلیدی در توسعه محسوب می‌شود که چنانچه به درستی و شایستگی برنامه‌ریزی و اجرا شود، می‌تواند بازده اقتصادی قابل ملاحظه‌ای داشته باشد. آرایه آموزش اثربخش در یک سازمان مدرن، مستلزم تفکر جدید، مدل‌های جدید، رویکرد جدید و ابزار و سازوکارهای جدید است. از این رو اهداف آنها در زمینه بهبود مداوم، از جمله در رابطه با عملکرد کارکنان ممکن است تحت تأثیر عوامل متعدد داخلی و بیرونی از قبیل تغییرات بازار، فناوری، نوآوری و خواسته‌ها و یا الزامات مشتریان و سایر طرف‌های ذینفع قرار گیرد. اینگونه تغییرات سازمان را ملزم می‌سازد تا نیازهای مرتبط به شایستگی در سازمان خود را مورد تحلیل قرار دهند.

بهبود کیفیت محصولات و خدمات با به‌کارگیری استانداردهای مختلف در سازمان، دوام می‌یابد. برای پایدارتر و عمیق‌تر کردن کیفیت و کسب مزیت در سازمان ضروری است در ابعاد مختلف به ویژه منابع انسانی، سرمایه‌گذاری لازم صورت گیرد. بحث استاندارد نمودن فرآیند آموزش با توجه به سرمایه‌گذاری‌های کلان مؤسسات و سازمان‌ها یک امر ضروری می‌باشد.

هدف استاندارد ISO 10015 ایجاد، اجرا، نگهداری و بهبود فرآیندها و سیستم‌های آموزش بوده که بر کیفیت خدمات و محصولات عرضه شده توسط سازمان تأثیر می‌گذارد. با پیاده‌سازی این استاندارد در فرآیندهای آموزش، شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌توانند خود را با زبان جهانی هماهنگ سازند. این استاندارد که ویژه آموزش است، می‌خواهد پارادایم ساده اندیشی و سطحی‌نگری به فرآیند آموزش را به رویکردی حرفه‌ای و تخصصی تغییر دهد.

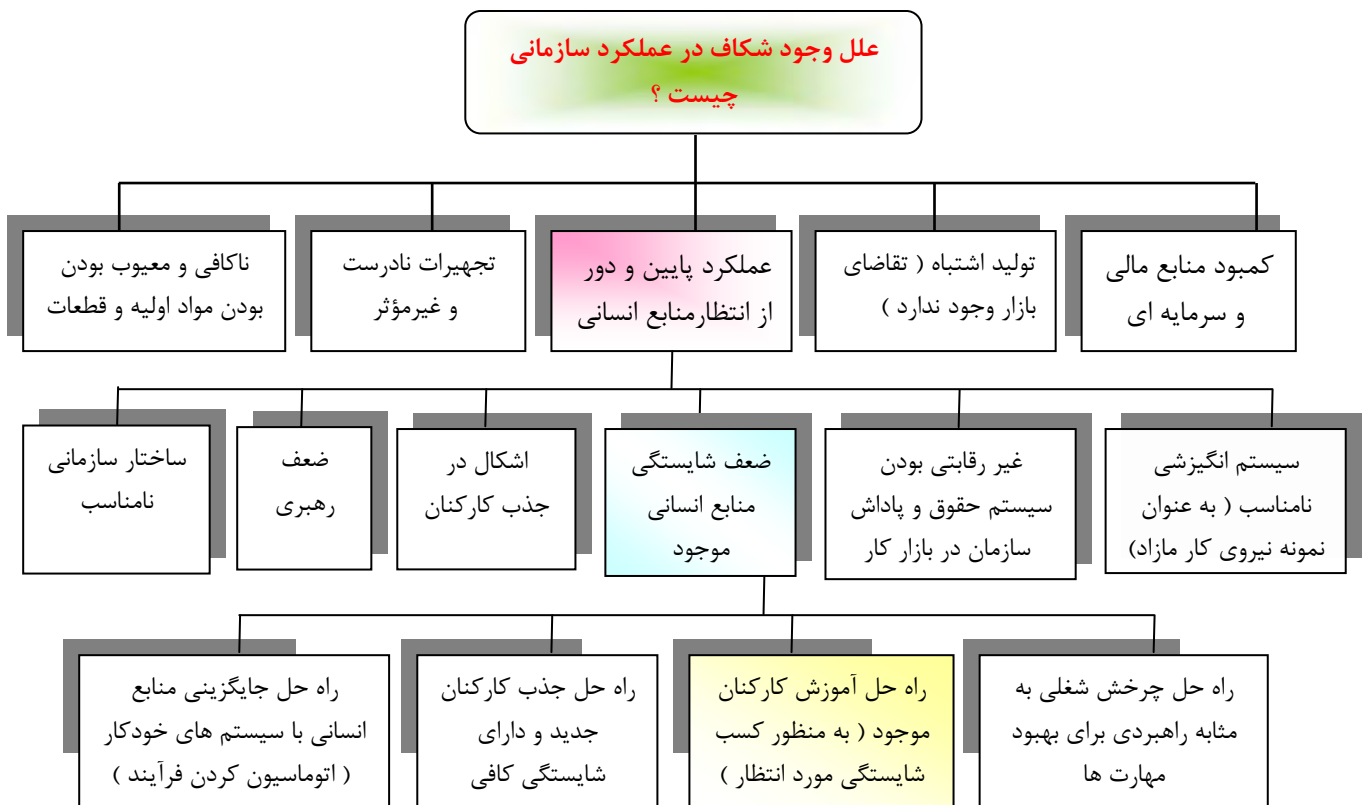
به همان اندازه که دیدگاه سنتی بر تمرکز فعالیت‌های آموزشی اعتقاد دارد، نگرش فرآیندی بر غیر تمرکزی بودن آن و اثرگذاری طرف‌های درگیر در امر آموزش تأکید می‌ورزد. همکاری و مشارکت تمامی عوامل مؤثر در فرآیند آموزش می‌تواند دقت نظر لازم را در تبیین مراحل آموزش، ارتقای کیفیت آموزش‌ها و اعتباربخشی نتایج حاصل از آن را موجب گردد. به تعبیری می‌توان گفت، بهترین فردی که می‌داند چه کسی، چه وقت و چه میزان باید آموزش ببیند، مسئول مستقیم یا سرپرست فرد مورد نظر خواهد بود.

مشارکت مدیران و کارکنان در فرآیند آموزش باعث تسهیم مسئولیت‌ها، تشخیص بهتر نیازها و آرایه‌های مناسب به منظور بهبود مستمر در سازمان می‌شود.

رویکرد مشارکتی در استقرار استاندارد ISO 10015 رهیافتی مطمئن برای درگیر شدن کارکنان، سرپرستان و مدیران در چرخه آموزش بوده و می‌تواند نقش مؤثری را در اثربخشی آموزشها و توانمندسازی کارکنان ایفا نماید.

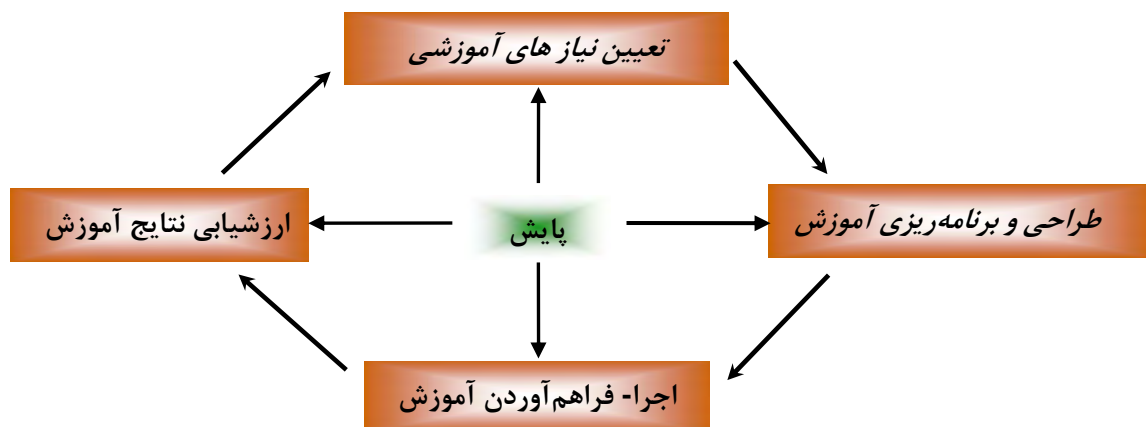
چرا آموزش؟

در ساختار زیر، مجموعه علل و عوامل مؤثر در عدم دستیابی سازمان به عملکرد اثربخش و مورد انتظار نشان داده شده است. در سطح اول عوامل که معروف به (5M) می‌باشند، عامل انسانی به عنوان مهمترین عامل می‌تواند مورد توجه مدیران ارشد سازمان باشد. در سطح دوم که اختصاص به فاکتورهای انسانی دارد، ضعف شایستگی کارکنان موجود می‌تواند یکی از علت‌های مهم در کاهش عملکرد سازمان باشد که برای رفع این مشکل، راهکارهای چهارگانه تعریف شده است (سطح سوم).



چرخه آموزش

از بین راه حل های سطح سوم ، راهکار آموزش به عنوان یکی از راهبردها می تواند مورد توجه مدیریت ارشد قرار گیرد . این به آن معنا نیست که ضعف شایستگی منابع انسانی همیشه راه حل آموزشی دارد ، بلکه آموزش می تواند یکی از گزینه ها در رفع آن تلقی شود . به زبانی دیگر می توان گفت که ، عدم انجام درست فعالیت ها از سوی کارکنان می تواند سه علت اساسی داشته باشد (نمی داند ، نمی تواند ، نمی خواهد) . از بین این سه علت تنها فعل **نمیداند** راه حل آموزشی دارد . یک فرآیند آموزش نظام مند و طرح ریزی شده ، می تواند نقش مهمی را در یاری رساندن به سازمان در جهت بهبود توانمندی ها و تأمین اهداف کیفیت سازمان داشته باشد . مطابق چرخه ذیل ، مدیریت بایستی برای انتخاب و اجرای آموزش به منظور جبران ناکارآمدی کارکنان ، فرآیند چهار مرحله ای در توانمندی را مورد توجه قرار دهد .



پیاده سازی استاندارد ISO 10015 چرا ؟

سیستم استاندارد ISO10015 اولین استاندارد تضمین کیفیت در زمینه آموزش می باشد که در سال ۱۹۹۹ م توسط سازمان بین المللی ایزو تهیه و منتشر شد . نقش این استاندارد فراهم آوردن راهنمایی جهت یاری رساندن به سازمان ها جهت شناسایی و تحلیل نیازهای آموزشی ، طراحی و برنامه ریزی آموزشی ، ارایه آموزش ، ارزشیابی نتایج و پایش و بهبود فرآیند آموزش به منظور دستیابی به اهداف آن می باشد . این استاندارد بر نقش کمک رسانی آموزش در بهبود مداوم تأکید دارد و قصد آن است که به سازمان ها یاری رساند تا آموزش در آن ها سرمایه گذاری اثربخش تر و کاراتری باشد .

براساس الزامات این استاندارد ، کارکنان در تمامی سطوح بایستی آموزش ببینند به گونه ای که تعهد سازمان در عرضه محصولات با کیفیت لازم و در یک بازار به سرعت در حال تغییر که در آن خواسته ها و انتظارات مشتریان به طور دائم افزایش می یابد ، برآورده گردد . در واقع این استاندارد راهکارهایی به دست می دهد که سازمان ها و منابع انسانی آنها را در زمینه مسایل مربوط به آموزش یاری می کند .

از جمله فوایدی را که می توان برای این استاندارد برشمرد عبارتند از ؛

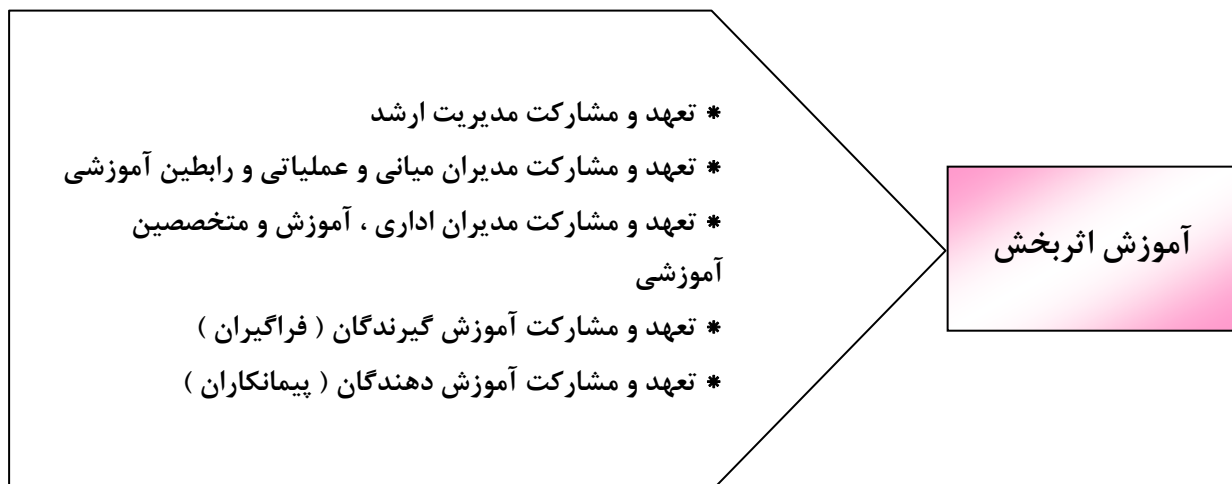
- استراتژیک است .
- شناخته شده است و در سطح بین المللی به کار گرفته می شود .
- رویکردی فرآیندی و مشتری مدار دارد .
- با استاندارد ISO 9001:2000 در یک ردیف قرار دارد .
- با برنامه های جوایز کیفیت نظیر جایزه کیفیت مالکولم بالدريج (Malcolm Baldrige) و جایزه کیفیت اروپا (EFQM) سهیم شده است .
- قابل اجرا در تمامی سازمان ها اعم از ؛ تولیدی ، خدماتی و ... می باشد .
- فرآیند یادگیری و توسعه را با برنامه ریزی استراتژیک هماهنگ می سازد .
- پیچیده ترین مفاهیم آموزش را با زبانی ساده مطرح کرده و رویه ای برای آن پیشنهاد می کند .

ضرورت نیاز سازمان ها به استقرار ISO 10015

- الف (نگرش سیستمی بر فرآیند آموزش حاکم بوده و با تغییرات شرایط و ساختار مدیریتی دچار تغییر نخواهد شد .
- ب (سرمایه هایی که برای آموزش منابع انسانی صرف می گردد نهاده و استانداردسازی می شود .
- ج (موجب آمادگی جهت مواجهه با چالش های ناشی از تغییرات سریع در حوزه دانش و تکنولوژی می شود .
- د (آموزش ها هدفمند و همسو با اهداف و استراتژی های سازمانی می گردند .

تعهد و مشارکت در پیاده سازی ISO 10015

همانگونه که اشاره شد برای پیاده سازی این استاندارد تعهد و همکاری تمامی طرف های درگیر و ذینفعان فرآیند آموزش ضروری می باشد . تعهد و مشارکت مدیریت ارشد سازمان اولین و مهم ترین نقش را در این بین دارا می باشد .



در استاندارد ISO 10015 جدید دو نکته کلیدی وجود دارد که عبارتند از ؛
الف) برقراری ارتباط بین هزینه (سرمایه گذاری) آموزش با عملکرد سازمان .
ب) سازماندهی آموزش بر مبنای اصول تعلیم و تربیت (آموزش و پرورش) و مطابق فرآیندها .

اقدامات لازم برای پیاده سازی سیستم استاندارد ISO 10015

گام اول: قبل از اجرا

- تهیه طرح توجیهی اجرای سیستم توسط مدیر آموزش و رایحه جهت اخذ تأییدات لازم .
- اخذ مجوز مدیریت ارشد سازمان .
- عقد قرارداد با مشاور اجرای سیستم .
- تهیه مکتوبات و مستندات مربوط به فرآیند آموزش متناسب با اهداف و الزامات استاندارد با همکاری مشاور .
- برنامه ریزی و زمانبندی اجرای پروژه استقرار سیستم در سازمان . (مسئولیت اجرای پروژه به عهده مدیر آموزش یا فرد تعیین شده از طرف ایشان خواهد بود) .

گام دوم: انجام برنامه توجیهی و آموزشی

- آموزش و تشریح الزامات سیستم استاندارد ISO 10015 برای کارکنان آموزش و نمایندگان (رابطین) آموزشی واحدها .
- برگزاری سمینار آشنایی با سیستم استاندارد ISO 10015 برای مدیران ، رؤسا و سرپرستان واحدهای سازمان .
- تشکیل کمیته استاندارد ISO 10015 در هر واحد و معرفی نفرات به واحد آموزش. در هر کمیته یک نفر کارشناس آموزش نیز حضور خواهد داشت . در اولین جلسه ، اعضاء نسبت به اهداف و برنامه ها توجیه شده و برنامه زمانبندی مطابق با برنامه اجرایی پروژه تنظیم می گردد . در صورت نیاز می توان از وجود مشاور سیستم برای اخذ نظر در برخی جلسات کمیته دعوت به عمل آورد .

ترکیب اعضاء کمیته ISO 10015 واحدها

- مدیر واحد
- نماینده (رابط) آموزشی واحد
- یک نفر کارشناس آموزشی
- رئیس یا سرپرست واحد (حداکثر ۴ نفر)
- رئیس کمیته
- دبیر کمیته
- عضو کمیته
- عضو کمیته

این ترکیب به وضوح بیانگر وجود دیدگاه مشارکتی و حضور سایر ذینفعان در فرآیند آموزش است . همانگونه که از ترکیب فوق برمی آید ، بیشترین سهم و نقش را مدیر و سایر مسئولین واحد به عهده خواهند داشت و کارشناس آموزش نقش هماهنگ کننده و تسهیلگر در روند تدوین استانداردها و جاری سازی آن را در کمیته ایفا می نماید .

انجام مراحل چهارگانه آموزش

مرحله نخست : تعیین نیاز

تعیین نیازهای آموزشی بایستی بر مبنای تحلیل نیازهای فعلی و نیازهای مورد انتظار سازمان در مقایسه با توانایی و شایستگی موجود کارکنان انجام پذیرد تا اطمینان حاصل شود که آموزش های مورد نیاز در راستای تأمین نیازهای سازمان هستند . تعیین نیاز سازمان می تواند از منابع متعدد درونی و بیرونی و از جمله موارد زیر بر گرفته شود :

- تغییرات در حصول تکنولوژی .
- تغییرات قوانین و مقررات .
- پروژه ها و مشاغل ویژه .
- نیازهای جدید مشتریان .

- استانداردهای نوین .
 - نتایج آموزش های حال و گذشته .
 - نیازهای استراتژیک سازمان .
 - نیازهای ناشی از اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه .
 - نیازهای ناشی از شکایات .
 - نیازهای مطرح شده در قالب وظایف .
- انجام این مرحله بایستی به منظورهای زیر باشد :
- تعیین فاصله بین شایستگی موجود و شایستگی مورد انتظار .
 - تعیین آموزش مورد نیاز برای کارکنانی که شایستگی موجود آنها با شایستگی مورد نیاز برای کارهای آنها مطابقت ندارد .
 - مدون کردن نیازهای آموزشی .

این مرحله به دو بخش تقسیم می شود . الف) نیازسنجی پست ها و مشاغل سازمان ، ب) نیازسنجی کارکنان .

الف) نیازسنجی پست / شغل

هر کمیته براساس الزامات استاندارد و مطابق با مستندات موجود موظف به تعیین نیاز پستها یا مشاغل موجود در واحد ذیربط خواهد بود و اقدامات ذیل باید توسط هریک از آنها انجام گیرد ؛

- ارایه فرم جمع آوری اطلاعات پست/ شغل به کارکنان جهت ثبت فعالیت ها براساس شرح وظایف و فعالیت های جاری .
 - بازبینی ، اصلاح و تأیید فرم های تکمیل شده توسط مسئول مستقیم .
 - جمع آوری فرم ها توسط دبیر کمیته و عودت به نماینده واحد آموزش .
 - برگزاری جلسه کمیته و ارایه نظرات .
 - تهیه پیش نویس استاندارد مهارت و آموزش هر پست یا شغل .
 - برگزاری جلسه کمیته برای بازبینی و اصلاح پیش نویس .
 - تهیه و تدوین استاندارد مهارت و آموزش پست / شغل .
- در این بخش ابتدا مهارت های مورد نیاز هر پست یا شغل در فرم استاندارد ذکر می شوند . هر مهارت با یکی از سه سطح ؛
- آشنایی (بداند) ، توانایی (بداند و بتواند) و تسلط (بداند ، بتواند و ارایه دهد) ، باید مشخص شود . سپس آموزش های مورد نیاز مهارت ها تعیین می گردد . سعی شود عناوین آموزشی برحسب اولویت باشد .
- بررسی و اصلاح نهایی در کمیته .
 - اخذ تأییدات لازم .
 - ارایه به واحد آموزش برای استفاده در مراحل بعدی و نگهداری در سوابق .

توضیح : با توجه به شرایط و ویژگی سازمان ، برای تهیه و تدوین استانداردها می توان بر اساس یکی از مؤلفه های پست یا شغل اقدام نمود .

ب) نیازسنجی کارکنان

در این مرحله با توجه به انجام مرحله قبل ، نسبت به نیازسنجی برای هر یک از کارکنان اقدام خواهد شد . روش استاندارد مهارت و آموزش باید زمانی به کار گرفته شود که حداقل تجانس تحصیلی بین شاغل و شغل یا پست داشته باشد . چنانچه تحصیلات کارکنان با شرایط پست یا شغل احراز شده از سوی آنان انطباق نداشته باشد ، از سایر مدل های نیازسنجی مثل روش مسئله محور استفاده خواهد شد . به عنوان مثال چنانچه یک نفر با تحصیلات غیر مرتبط (لیسانس کشاورزی) برای کارشناسی در واحد خرید خارج استخدام شده باشد به جای استفاده از روش استاندارد ، براساس نیاز شاغل در پست یا شغل مورد نظر تعیین نیاز می شود .

اقداماتی که در انجام نیازسنجی کارکنان باید توسط کمیته انجام شود به قرار زیر می باشد ؛

- بررسی توانایی های فرد با مراجعه به مستندات مربوط به آموزش های طی شده .
- انطباق توانایی های موجود شاغل با توانایی های مورد نیاز .

- استخراج فاصله (Gap) بین توانایی موجود و شایستگی مورد انتظار هر نفر .
 - به کارگیری روش هایی جهت شناسایی توانمندی ها و بازنگری شایستگی افراد و .
 - روش هایی که می توان برای بازنگری شایستگی کارکنان در مشاغل و پست های مختلف به کار گرفت متفاوت خواهد بود. از جمله می توان به روش هایی زیر اشاره نمود:
 - برگزاری آزمون مهارت .
 - انجام مصاحبه با کارکنان و یا تکمیل پرسشنامه توسط آنان ، سرپرستان و مدیران .
 - مشاهده .
 - اطلاعات ارایه شده توسط کارشناسان متخصص در زمینه مورد نظر به عنوان درون داد .
 - سمینارهای آزمون مدار (ویژه سطوح مدیریتی می باشد) .
- به عنوان مثال برای تعیین توانایی های افراد با مشاغل عملیاتی مانند ؛ جوشکار یا رنگ کار بهتر است از روش آزمون مهارت استفاده کرد . برای سایر افراد می توان از یک یا چند روش متناسب با ویژگی شغلی یا پستی آنان بهره گرفت .
- پس از انجام روش های فوق ، توانایی موجود هر یک از کارکنان با توانایی مورد انتظار آنان مقایسه شده و فاصله یا کاستی های مربوط به شایستگی تعیین می گردد .
- آیا رفع کاستی ها راهکار آموزشی دارد ؟
- باید توجه نمود که رفع نیازهای مربوط به شایستگی کارکنان تنها از طریق آموزش امکان پذیر نخواهد بود ، بلکه باید از سایر منابع و امکانات درونی و بیرونی سازمان برای تأمین نیازها بهره گرفت . کمیته می تواند با بررسی راهکارهای مختلف آموزشی و غیر آموزشی ، شیوه های مناسب را برای رفع کاستی های موجود تعیین نماید و چنانچه راه حل جنبه آموزشی داشته باشد آن نیاز ها را دقیقاً مشخص و نسبت به انجام موارد زیر اقدام نماید .
- تکمیل لیست نیازهای آموزشی هر یک از کارکنان و اولویت بندی آنها در کمیته .
 - اخذ تأییدات لازم .
 - تکمیل لیست مشخصات شرکت کنندگان (فراگیران) برنامه های آموزشی به تفکیک هر عنوان .
 - اخذ تأییدات لازم .
 - ارایه به واحد آموزش برای به عنوان درونداد طراحی و برنامه ریزی آموزشی .

مرحله دوم : طراحی و برنامه ریزی آموزشی

برای رفع نیازهای ناشی از کاستی های آموزشی مربوط به توانایی مورد انتظار باید نسبت به طراحی و برنامه ریزی آموزش های مربوط اقدام کرد . دو اقدام جنبی و در عین حال مؤثر برای دقت و سهولت در طراحی و برنامه ریزی آموزشی انجام شود که عبارتند از؛

(۱) تهیه مشخصات پیمانکار یا ارایه دهنده آموزش

لازم است بانکی از اطلاعات مربوط به پیمانکاران و ارایه دهندگان تهیه و نگهداری شود . برای این منظور می توان از منابع بیرونی سازمان اعم از افراد حقوقی (مؤسسات) و یا حقیقی (اساتید و مدرسین) و یا از توانایی افراد متخصص و با تجربه داخل سازمان یاری جست . افراد توانمند داخل سازمان به دلیل ارتباط با مسایل و ملموس بودن نیازهای سازمان و کارکنان برای آنها می تواند در این زمینه بسیار مفید و اثربخش عمل نمایند . کمیته های ISO 10015 واحدها از منابع مهم تأمین مدرسین داخلی جهت مشارکت کارکنان در امر آموزش می باشند .

(۲) تعیین محدودیت ها

هرسازمانی برای برای ارایه آموزش ها با یک سری محدودیت ها و ملاحظات مواجه است . به منظور منطقی کردن برنامه ها و امکان دستیابی به اهداف آموزشی لازم است محدودیت های اثرگذار برفرآیند آموزش شناسایی و فهرست شوند تا در تصمیم گیریها مورد توجه قرار گیرند . این محدودیت ها به طور سالیانه مورد بازنگری شده و به روزآوری خواهند شد . کارهایی که لازم است در مرحله طراحی و برنامه ریزی انجام شوند به شرح ذیل خواهد بود :

- تهیه لیست یکپارچه مشخصات شرکت کنندگان (فراگیران) برنامه های آموزشی .
- تهیه لیست پیش بینی برنامه و بودجه بر حسب زمانبندی (سه ماهه ، شش ماهه ، سالیانه و ...)
- اخذ تأییدات لازم .
- تهیه طرح برنامه آموزشی .
- در تهیه طرح آموزشی اطلاعات مربوط به عنوان برنامه ، گروه آموزشی ، شرایط شغلی و تحصیلی مورد نیاز ، پیش نیاز ، مدت ساعت ، حیطة و طبقه یادگیری ، اهداف کلی و رفتاری ، محتوای برنامه ، مشخصات فراگیران ، شیوه ارایه ، معیار انتخاب ، پیمانکار یا مدرس ، منابع مالی ، منابع ویژه ، شیوه های آزمون و ارزیابی مشخص می شود .

کمیته برنامه ریزی و اجرایی برنامه های آموزشی

اطلاعات مربوط به فرم طرح برنامه آموزشی نیاز به تکمیل در چهار مرحله نیازسنجی ، برنامه ریزی ، اجرا و ارزیابی دارد ، بنابراین انجام کار در قالب یک کمیته داخلی با حضور کارشناسان و متخصصین بخش ها و قسمت های داخلی واحد آموزش ، روش مناسبی برای تکمیل فرآیند و کنترل روند فعالیت ها خواهد بود . یکی از وظایفی این کمیته بررسی مشخصات و توانایی های پیمانکاران و ارایه دهندگان آموزش ها براساس شاخص های ارزیابی تعیین شده است .

مرحله سوم : فراهم آوردن آموزش و اجرا

با توجه به موارد ذکر شده در طرح آموزشی ، فراهم کردن تسهیلات و امکانات و پشتیبانی از آموزش دهنده و آموزش گیرنده به عهده بخش اجرایی واحد آموزش می باشد . انجام مسئولیت های ذکر شده در طرح برنامه آموزشی به عهده ارایه دهنده آموزش خواهد بود . پشتیبانی آموزش در سه مرحله زمانی به قرار زیر می باشد :

- ۱) پشتیبانی قبل از آموزش که شامل توجیه آموزش دهنده و آموزش گیرنده است .
- ۲) پشتیبانی حین آموزش که شامل فراهم کردن تجهیزات و امکانات ، فرصت های یاد دهی و یادگیری و ارایه بازخور در مورد عملکرد آموزش دهنده و آموزش گیرنده به خود آنان و مدیران خواهد بود .
- ۳) پشتیبانی پس از پایان آموزش که شامل ارایه اطلاعات مربوط به بازخورهای گرفته شده از آموزش دهنده و آموزش گیرنده به مدیران و کارکنان دخیل در آموزش می باشد .

مرحله چهارم : ارزشیابی نتایج آموزش

منظور از ارزشیابی ، تأیید این امر است که اهداف سازمانی و اهداف آموزشی هر دو برآورده شده اند ، یعنی آموزش اثربخش بوده است .

درون داده های ارزشیابی آموزشی عبارتند از ؛

- مشخصات مربوط به نیازهای آموزشی
 - طرح آموزشی
 - سوابق مربوط به ارایه آموزش
- نتایج آموزش هنگامی به طور کامل مورد تحلیل و صحه گذاری واقع می شود که عملکرد آموزش گیرنده در طی کار مشاهده و یا آزمایش شود . ارزیابی به دو صورت زیر انجام می شود ؛
- الف) ارزیابی در حین برنامه آموزشی (On Line) که از آموزش گیرنده و آموزش دهنده در مورد روش آموزش ، منابع ، امکانات موجود و مهارت و دانش کسب شده در نتیجه آموزش .
- ب) ارزیابی پس از آموزش (OFF Line) که چند ماه پس از پایان آموزش در محیط کار از فراگیر و مسئول مستقیم او در خصوص عملکرد شغلی آموزش گیرنده و بهبود بهره وری وی به عمل می آید .
- نتیجه ارزشیابی باید گردآوری و در طی گزارشی به مدیر آموزش ارایه شود . وقوع عدم انطباق ها ممکن است مستلزم اعمال روشهای اجرایی برای اصلاح باشد. اطلاعات مربوط به نتایج ارزیابی عملکرد فراگیر برای آگاهی مدیرقابل ارایه خواهد بود .

پایش فرآیند آموزش

منظور اصلی از پایش ، حصول اطمینان از این امر است که فرآیند آموزش (به عنوان بخشی از سیستم کیفیت) همان گونه که لازم است مدیریت شده و به اجرا در می آید ، به طوری که شواهد عینی در این مورد که این فرآیند در برآورده کردن الزامات آموزشی سازمان اثربخش است ، فراهم می شود . پایش شامل بازنگری تمامی فرآیند آموزش در هر یک از چهار مرحله فوق اشاره است که بر اساس فرم های تعریف شده برای هر مرحله و توسط کارکنان دارای شایستگی و مستقل از حوزه کاری مورد نظر انجام می شود .

صحه گذاری فرآیند آموزش

دروندهای پایش ممکن است تمامی سوابق مربوط به کلیه مراحل فرآیند آموزش را شامل گردد . بر مبنای این سوابق می توان مراحل مختلف را مورد بازنگری قرار داد تا مسایل مربوط به عدم انطباق ها و اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه تشخیص داده شود . چنین دروندهایی می تواند بر مبنای مستمری گردآوری شود تا مبنایی برای صحه گذاری فرآیند آموزش و ارائه توصیه ها برای بهبود ، فراهم آید . هرگاه بر مبنای روش های اجرایی اقدام شود و الزامات مشخص شده برآورده گردد ، سوابق شایستگی کارکنان بایستی به منظور انعکاس احراز شرایط تکمیلی ، روزآمد شود .

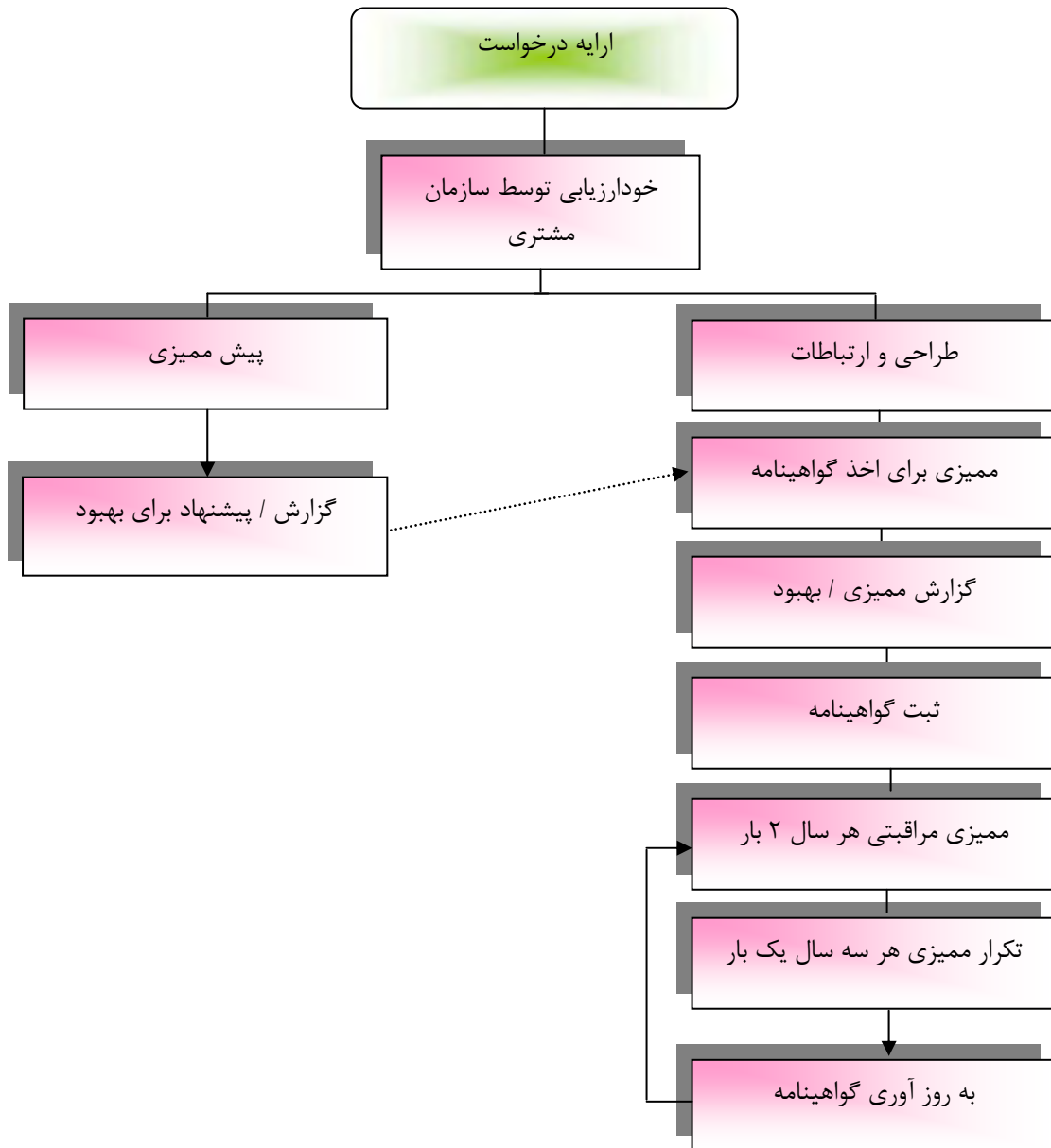
به طور کلی ، بازنگری فرآیند آموزش بایستی هر نوع فرصت بیشتر برای بهبود اثربخشی هر یک از مراحل فرآیند آموزش را شناسایی و مشخص کند .

اقدامات اصلاحی و بهبود فرآیند آموزش

هرگاه بر مبنای روش های اجرایی اقدام شود و الزامات برآورده نگردد ، در این صورت ممکن است اقدام اصلاحی جهت بهبود فرآیند آموزش یا ابداع یک راه حل غیر آموزشی ضرورت یابد . از جمله وظایف کمیته های ISO 10015 ، بازبینی و ارائه پیشنهاد برای انجام اقدامات اصلاحی به منظور بهبود در فرآیند آموزش و همچنین برای رفع نیازهای جدید کارکنان برای دستیابی به شایستگی مورد انتظار خواهد بود و چنانچه نیاز به پیگیری از روش های غیر آموزشی باشد ، اقدام کرد و یا به مبادی ذیربط ارجاع خواهد شد .

فرآیند اخذ گواهینامه ISO 10015

مؤسسات مختلف بین المللی برای سازمان هایی که موفق به استقرار این استاندارد می شوند اقدام به صدور تأییدیه می کنند ، اما در حال حاضر تنها مؤسسه گواهی دهنده استاندارد ISO 10015 ، مؤسسه AdeQuaT&E کشور سوئیس می باشد . مراحل اخذ گواهینامه به شرح ذیل می باشد .



نتیجه و پیشنهاد :

در دنیای امروزی ، روند توسعه و بلوغ سازمان ها با شاخص های مختلفی قابل سنجش و اندازه گیری است که میزان آموزش اثربخش یکی از این شاخص ها در تعیین میزان توانمندی منابع انسانی می باشد . آموزش اثربخش ، آموزشی است که منتج به افزایش بهره وری از طریق ارتقای دانش ، کسب مهارت های لازم و تغییر در رفتار منابع انسانی متناسب با اهداف سازمان می شود .

مدیران ارشد سازمان ها برای مقابله با تهدیدات بیرونی ناچار به رفع نقاط ضعف درونی با استفاده از فرصت های در اختیار هستند که لازم است به دو مقوله زیر توجه کافی نشان دهند ؛

- ارتقای توانایی های علمی و مهارتی کارکنان .
- جلب مشارکت کارکنان در بهبود مستمر سازمان .
که مورد نخست از طریق آموزش و دومی نیز با فرهنگ سازی قابل انجام خواهد بود . اقدام برای هر فعالیت جدید مستلزم فراهم کردن بستر مناسب است .
استقرار استاندارد ISO 10015 با مشارکت تمامی واحدها در یک چارچوب انسجام یافته ، نیازمند اقدام در دو مقوله است و کارکنان قبل از هر چیز باید با فلسفه وجودی چنین سیستمی در سازمان و عواید حال و آینده آن به خوبی آشنا شوند تا خود را برای یک تغییر مؤثر آماده کنند .
مطالعه و بررسی تجارب شرکت ها و مؤسسات موفق در بهره گیری از الگوها و مدل های فراگیر بیانگر دستاورد هنگفت آنها در کاهش نرخ هزینه ها ، افزایش سودآوری و بهره وری است . سازمانهای ایرانی چه بزرگ و چه کوچک نیز می توانند با استفاده از روش های تجربه شده و با رویکرد توجه به درون تحول بزرگی را در کیفیت منابع انسانی و به تبع آن اثربخشی عملکرد خود بیافرینند .

به گفته فرد منسک جونیور (Fred A. Mansk Jr)؛

« بهترین رهبر کسی است که به حدی مایل به آموزش و پرورش افراد است که از لحاظ آگاهی و توانایی بر وی پیشی گیرند .

منابع و مأخذ :

- مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران « شماره استاندارد ایران ۱۰۰۱۵ مدیریت کیفیت راهنمایی برای آموزش » چاپ اول .
- واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی شرکت پارس خودرو « پروژه استقرار استاندارد ISO 10015 » ۱۳۷۶ .
- خراسانی ، دکتر اباصلت « کتابچه تشریح استاندارد بین المللی ISO 10015 در فرآیند آموزش » واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی پارس خودرو ، ۱۳۸۷ .
- مریم ملک و مرجان امیدی « استاندارد بین المللی ISO 10015 » چاپ اول ، دانشگاه فردوسی مشهد ، ۱۳۸۴ .
- جعفری قوشچی ، بهزاد « جایگاه آموزش در فرهنگ توانا سازی » مجله تدبیر شماره ۱۲۸ ، تهران ، ۱۳۸۱ .
- جهانی ، ژولیت و رضاپور ، دکتر امیر محسن « برنامه عملیاتی و منشور پیاده سازی استاندارد ISO 10015 در معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی هرمزگان » .
- دکتر خراسانی « مقاله تجربه استقرار استاندارد بین المللی ISO 10015 – 1999 در ۱۰ شرکت تولیدی و صنعتی ایران » دومین همایش مدیران آموزش ، خرداد ، ۱۳۸۷ .
- ISO 10015 + Certification ,AdeQuaT&E ,SCES 081