



طراحی نظام جامع آموزش

با تاکید بر استانداردهای بین المللی ISO 10015/1999

(مورد کاوی سازمان های ایرانی)

مؤلفین:

دکتر اباضلت خراسانی

عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی

سیده مهدیه موسوی نسب

خراسانی، اباصلت، ۱۳۵۳ -
طراحی نظام جامع آموزشی با تأکید بر استانداردهای بین المللی ISO 10015/99 (موردکاوی
سازمان های ایرانی) / مؤلفین: اباصلت خراسانی، سیده مهدیه موسوی نسب.
تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۹۲.
۱۶۰ ص.: جدول، نمودار.

فیپا

استاندارد ایر ۱۰۰۱۵

آموزش حین خدمت - برنامه ریزی

آموزش حین خدمت - ارزشیابی

آموزش حین خدمت - ایران

آموزش حین خدمت

موسوی نسب، سیده مهدیه، ۱۳۶۲ -

مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

ط ۴ خ / ۱۵۶/۶ TS

۱۳۹۲

۶۵۸/۵۶۲

۳۱۹۶۷۲۹

انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران



طراحی نظام جامع آموزشی

با تأکید بر استانداردهای بین المللی ISO 10015:1999

• تألیف: اباصلت خراسانی - سیده مهدیه موسوی نسب

• سال چاپ: ۱۳۹۲

• نوبت چاپ: اول

• تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

• لیتوگرافی: تارنگ

• چاپ و صحافی: سپیدار

• قیمت: ۶۵۰۰۰ ریال

ISBN : 978-600-173-076-4

• شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۷۳-۰۷۶-۴

• پخش: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

تهران- خیابان ایرانشهر شمالی - شماره ۲۳۳

تلفن: ۸۸۳۰۰۹۷۳ و ۸۸۳۱۰۱۱۳-۲۱ و ۸۸۳۰۱۲۶۵

حق چاپ محفوظ و مضمون ناشر است.

فهرست مطالب

۹	پیشگفتار
۱۰	مقدمه
۱۳	اهمیت و نقش نیروی انسانی در توسعه سازمانی
۱۵	اهمیت و ضرورت مدیریت منابع انسانی
۱۷	اصول مدیریت منابع انسانی
۱۷	اهداف مدیریت منابع انسانی
۱۸	کارکردهای مدیریت منابع انسانی
۲۰	توسعه منابع انسانی (HRD)
۲۱	اهمیت و ضرورت توسعه منابع انسانی
۲۳	اهداف توسعه منابع انسانی
۲۳	کارکردهای توسعه منابع انسانی
۲۴	آموزش کارکنان
۲۸	اهمیت و ضرورت آموزش کارکنان
۰۳	الف) تحولات سریع در سازمان ها
۱۳	ب) ویژگی منحصر به فرد منابع انسانی
۱۳	ج) ایجاد مزیت رقابتی پایدار
۲۳	د) جنبه استراتژیک آموزش کارکنان
۳۳	فواید آموزش کارکنان
۳۳	برای سازمان
۴۳	برای فرد
۳۵	اهداف آموزش کارکنان
۳۷	اصول آموزش کارکنان
۳۷	عوامل موثر بر آموزش کارکنان
۳۸	حمایت مدیر
۳۸	تعهد و اقدامات متخصصان و هیات رئیسه
۳۸	تکنولوژی
۳۸	پیچیدگی سازمان
۳۹	دانش علوم رفتاری
۳۹	اصول یادگیری
۳۹	سایر وظایف مدیریت منابع انسانی
۳۹	تنگناها و مشکلات آموزش کارکنان
۴۳	بخش دوم - مدل های فرایندی آموزش کارکنان
۴۴	مدل های آموزش کارکنان
۴۵	الف) چرخه شوارت یا دمیگ
۷۴	ب) مدل استراتژیک آموزش کارکنان
۵۲	ج) مدل نادلر
۵۵	د) الگوی انستیتیوی توسعه آموزشی
۵۷	الگوی روش تهیه برنامه های آموزشی ضمن خدمت

۵۸.....	استاندارد بین‌المللی آموزش ایزو ۱۰۰۱۵.....
۵۹.....	بخش سوم - کلیات استاندارد بین‌المللی آموزشی ISO ۱۰۰۱۵.....
۰۶.....	تاریخچه پیدایش سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO).....
۶۱.....	ایزو و نقش آن در آموزش.....
۶۳.....	ایزو ۱۰۰۱۵: راه حل کیفی در آموزش.....
۶۶.....	نقاط قوت استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵.....
۶۷.....	الزامات استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵.....
۶۸.....	اصول استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵.....
۸۶.....	فواید استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵.....
۶۹.....	مدل فرایندی آموزش مبتنی بر استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵.....
۷۴.....	الف) تامین خدمات آموزشی.....
۷۴.....	ب) مشارکت کارکنان.....
۷۴.....	آموزش: فرایندی چهار مرحله‌ای.....
۷۴.....	۱- نیازسنجی آموزشی.....
۷۵.....	مفهوم نیازسنجی.....
۷۶.....	اصول نیازسنجی.....
۷۷.....	الگوهای نیازسنجی آموزشی.....
۷۸.....	الگوی نیازسنجی روملر.....
۷۸.....	الگوی نیازسنجی روست.....
۷۹.....	الگوی نیازسنجی فورد.....
۸۰.....	الگوی نیازسنجی آموزشی مبتنی بر رویکرد ایزو ۱۰۰۱۵.....
۸۰.....	۱. تعیین فاصله بین شایستگی موجود و شایستگی مورد نیاز.....
۱۸.....	الف) تعیین شایستگی مورد انتظار کارکنان.....
۸۱.....	ب) تعیین سطح شایستگی موجود کارکنان.....
۲۸.....	ج) تعیین فاصله‌های مربوط به شایستگی.....
۲۸.....	۲. شناسایی راه حل‌های رفع اختلاف مربوط به شایستگی.....
۸۲.....	۳. تعیین مشخصه‌های نیازهای آموزشی.....
۸۴.....	۲- طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی.....
۸۶.....	مفهوم طراحی و برنامه‌ریزی.....
۸۶.....	مراحل طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی.....
۸۷.....	الگوهای طراحی آموزشی.....
۸۸.....	الگوی طراحی آموزشی بر اساس عوامل چهارگانه.....
۹۸.....	الگوی طراحی آموزشی دانشگاه آیندانا.....
۹۰.....	الگوی طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی مبتنی بر رویکرد ایزو ۱۰۰۱۵.....
۹۰.....	۱. تعیین محدودیت‌ها.....
۹۱.....	۲. روش‌های آموزش و معیارهای انتخاب.....
۲۹.....	۳. مشخصه‌های برنامه آموزشی.....
۹۳.....	۴. انتخاب پیمانکار آموزشی.....
۹۴.....	۳- اجرای آموزشی.....
۹۴.....	وظایف مجریان آموزش.....

۹۵	الگوهای اجرای آموزش
۹۵	الگوی ترکیبی اجرای آموزش
۹۶	الگوی اجرای آموزشی مبتنی بر رویکرد ایزو ۱۰۰۱۵
۹۸	۴- ارزشیابی آموزشی
۹۹	مفهوم ارزشیابی آموزشی
۱۰۱	الگوهای ارزشیابی آموزشی
۱۰۱	الگوی ارزشیابی مدیریت گرا
۱۰۲	الگوی ارزشیابی اثربخشی کریک پاتریک
۱۰۳	الگوی ارزشیابی آموزشی مبتنی بر رویکرد ایزو ۱۰۰۱۵
۱۰۵	۵- پایش آموزش
۱۰۵	مفهوم پایش
۱۰۶	اهداف پایش
۱۰۷	شاخص های پایش در فرایند آموزش
۱۰۷	۱. پایش در فرایند نیازسنجی آموزشی
۱۰۸	۲. پایش در فرایند برنامه ریزی آموزشی
۱۰۸	۳. پایش در فرایند اجرای آموزش
۱۰۹	۴. پایش در فرایند ارزشیابی آموزشی
۱۱۰	الگوهای پایش آموزش
۱۱۱	مدل کاربردی برای پایش
۱۱۱	نظارت و بهبود فرایند آموزش مبتنی بر رویکرد ایزو ۱۰۰۱۵
۱۱۴	بخش چهارم - ایزو ۱۰۰۱۵ الگویی مناسب برای طراحی نظام جامع آموزش
۱۱۵	چرا طراحی نظام جامع آموزش با رویکرد ایزو ۱۰۰۱۵؟
۱۱۷	نمونه خارجی: مطالعه کاربردی
۱۱۷	سیستم مدیریت کیفیت
۷۱۱	خروجی:
۸۱۱	خروجی:
۸۱۱	خروجی:
۸۱۱	خروجی:
۹۱۱	خروجی:
۹۱۱	خروجی:
۰۲۱	خروجی:
۱۲۱	مدل پیشنهادی
۱۲۲	مرحله اطلاع رسانی
۱۲۳	مرحله تعهد و الزام
۱۲۳	مرحله انجام ممیزی و ارزیابی
۱۲۳	۶- مرحله اعطای جایزه
۱۲۴	سیلابس های یک دوره آموزشی ایزو ۱۰۰۱۵ شامل چیست؟
	سیلابس های مربوط به دوره: اطلاع رسانی و آشناسازی مدیران و کارکنان با فرهنگ استاندارد ISO ۱۰۰۱۵
۴۲۱	
۱۲۸	نمونه داخلی: مطالعه موردی

۱۳۲		راهکارها
۱۳۳		ترجمه متن اصلی راهنمای استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵
۱۳۳		مقدمه
۱۳۵		مدیریت کیفیت - راهنمایی برای آموزش
۱۳۵		دامنه کاربرد
۱۳۵		۲.مراجع الزامی
۱۳۶		استاندارد ایران-ایزو ۸۴۰۲ - اصطلاحات و تعاریف
۱۳۶		۳.اصطلاحات و تعاریف
۱۳۶		راهنمایی هایی برای آموزش
۱۳۶		آموزش - فرایندی چهار مرحله ای
۱۳۶		کلیات
۱۳۷		تامین خدمات آموزشی
۱۳۷		مشارکت کارکنان
۱۳۷		تامین نیازهای آموزشی
۱۳۸		تعیین نیازهای سازمان
۸۳۱		تعیین، تجزیه و تحلیل الزامات مربوط به شایستگی
۹۳۱		بازنگری شایستگی
۹۳۱		تعیین فاصله های مربوط به شایستگی
۹۳۱		شناسایی راه حل های رفع اختلاف مربوط به شایستگی
۱۴۰		تعیین مشخصه های نیازهای آموزشی
۰۴۱		طراحی و برنامه ریزی آموزشی
۱۴۰		تعیین محدودیت ها
۳۴۱		۴-۴-اجرای آموزشی
۱۴۵		۵-۴-ارزشیابی نتایج آموزش
۱۴۶		۵-حظارت و بهبود فرایند آموزش
۱۴۶		۲-۵-اعتباربخشی فرایند آموزش
۱۵۰		پیوست
۱۵۰		تعاریف اصطلاحات
۱۵۱		معرفی مقالات مرتبط با استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵
۱۵۲		منابع فارسی
۱۵۷		منابع انگلیسی

مقدمه ناشر

سرمایه انسانی متمایز، مزیت رقابتی سازمان‌ها در عصر فناوری و دگرگونی‌های دانشی و مهارتی کنونی می‌باشد. این مهم علی‌رغم آنکه در مسیر جذب و استخدام کارکنان حائز توجه و اهمیت است با ارائه آموزش‌های مناسب و کارآمد به کارکنان در زمان خدمت ایشان قابل بهبود و ارتقا نیز می‌باشد. امروزه سازمان‌ها به این باور رسیده‌اند که آموزش نه تنها هزینه نبوده بلکه نوعی سرمایه‌گذاری در رقابت پایدار است و سرمایه انسانی متخصص و کارا، نیروی محرکه مناسبی در راستای دستیابی سازمان‌ها به اهداف خود می‌باشد.

ارائه آموزش به کارکنان با تعریف و مدل‌های مختلفی مطرح شده است که همگی آنان صرفاً در شرایطی می‌توانند اجرایی و تأثیرگذار باشند که آموزش‌ها با رویکردی فرآیندی و نظام‌مند برنامه‌ریزی و اجرا گردند. با تأکید بر اهمیت و ضرورت‌های مساله، طراحی نظام جامع آموزش با هدف فرآیندی ساختن فعالیت‌های آموزشی مدتی است با استفاده از استاندارد بین‌المللی آموزش ایزو ۱۰۰۱۵، سرلوحه اقدامات متخصصین و دست‌اندرکاران آموزش‌های سازمانی قرار گرفته است، با این وجود منابع تخصصی در خصوص چگونگی پیاده‌سازی این استاندارد در سازمان‌های ایرانی وجود نداشته یا بسیار محدود می‌باشد.

در این مجموعه تمامی مراحل آموزش سازمانی به تفکیک مورد بحث واقع شده است و به منظور ایجاد فرصت مناسب تصمیم‌گیری برای همکاران آموزشی و سازمان‌ها، در خصوص اتخاذ مدل مناسب آموزش کارکنان خویش، مدل‌های اجرایی موجود و قابل استناد با ذکر نقاط قوت و ضعف هر یک از آنان مطرح گردیده است تا سازمان‌ها به اقتضای شرایط و ویژگی‌های سازمانی خود، قادر به طراحی نظام جامع آموزش مبتنی بر استاندارد بین‌المللی ایزو ۱۰۰۱۵ باشند.

مولفین این اثر علمی، پژوهشی به پشتوانه بهره‌مندی از تجارب عملی موجود، سعی در بومی‌سازی استاندارد آموزشی مطرح شده، نموده‌اند و با ارائه مدل پیشنهادی طراحی نظام جامع آموزش مبتنی بر استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵، تئوری و دانش روز را از بعد کاربردی و با قابلیت اجرا در سازمان‌های ایرانی مطرح نموده‌اند و همین مساله وجه تمایز آن نسبت به سایر آثار مشابه می‌باشد.

مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران با ۲۷ سال سابقه فعالیت در امر آموزش، پژوهش، مشاوره و انتشارات همواره سعی نموده تا با طرح مباحث نوین مدیریتی (خصوصاً در عرصه آموزش و یادگیری) افق‌های تازه را فراروی مدیران و کارشناسان آموزش - که همواره به عنوان همکار افتخار همراهی با آنها را داشته‌ایم - قرار دهد. باشد که این دیدگاه‌ها با تجربیات غنی و پربار همکاران آموزشی در هم

آمیزد و نتایج آن بستر ساز توسعه علم و آگاهی در سازمان‌های مختلف آموزشی، صنعتی و خدماتی کشور عزیزمان گردد.

امید است، بررسی و مطالعه این کتاب، موجب بهبود هر چه بیشتر فعالیت‌های آموزشی در سازمان‌ها گردد.

در پایان فرصت را مغتنم شمرده از آقای دکتر اباصلت خراسانی و خانم سیده مهدیه موسوی نسب که به تالیف این اثر همت گماشته‌اند و سرکار خانم شمالی که ویراستاری علمی آن را به عهده داشته‌اند تشکر و قدردانی می‌نمایم.

سعید نبوی

مدیر عامل مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

پیشگفتار

حرکت سازمان در مسیر سرآمدی کار ساده ای است ولی ماندن در فضای سرآمدی و نهادی کردن آن نیازمند این است که به بالندگی مناسب منابع انسانی توجه علمی و نظام دار شود. از طریق پرورش منابع انسانی به راحتی می توان به مزیت رقابتی دست یافت و بنیادهای سرآمدی را ایجاد و نهادی نمود. برای سرآمدی کارکنان می توان سرمایه گذاری های مادی و معنوی انجام داد ولی آنچه مهم است سرمایه گذاری های بایستی جهت دار و علمی باشد. بر این اساس همانند استانداردهای کیفیت برای حرکت نظام دار در مسیر سرآمدی کارکنان استانداردهای مختلفی طراحی و تدوین شده که یکی از آنها استاندارد بین المللی آموزش ایزو ۱۰۰۱۵ است که از طریق پیاده سازی استاندارد مذکور می توان تعهد علمی رهبران سازمان ها را از تولیدی و خدماتی را به سرمایه گذاری روی منابع انسانی تضمین و مسیر توسعه پایدار سازمان را هموار نمود.

در این کتاب در دو بخش بطور مجزا به سانی نظری موضوع مورد بحث و مبانی تجربی آن به عنوان مطالعه موردی و کاربردی پرداخته شده است. بخش نخست مربوط به ضرورت و اهمیت نقش منابع انسانی در توسعه سازمانی، جنبه های گوناگونی از مدیریت و توسعه منابع انسانی و در پی آن ضرورت و اهمیت آموزش کارکنان با یک نگاه از کل به جز است، و همچنین مدل های مختلف از آموزش کارکنان مطرح شده است. با توجه به محوریت استاندارد بین المللی آموزش ایزو ۱۰۰۱۵ به عنوان رویکرد قابل استناد در طراحی نظام جامع آموزش در این نوشتار، ضمن معرفی جنبه های گوناگون این استاندارد، فرایندهای مربوط به چرخه آموزش در آن به تفکیک مورد بررسی قرار داده شده است.

در بخش دوم سعی شده است تا ضمن معرفی عملکرد نظام آموزش واحد منابع انسانی دانشگاه ایالتی اوهایو که مبتنی بر رویکرد استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ می باشد، به تشریح پیرامون نحوه استقرار و پیاده سازی نظام جامع آموزش با رویکرد ایزو ۱۰۰۱۵ در سازمان SB که یک سازمان خدماتی در داخل کشور می باشد بپردازیم که با استفاده از مدل پیشنهادی در این نوشتار انجام شده است و به عنوان یک مطالعه موردی برای کاربران قابل استفاده می باشد.

مقدمه

از زمانی که نیازهای بشر گسترش یافت، تعامل انسان‌ها با یکدیگر در برطرف نمودن این نیازها بیش از گذشته اهمیت پیدا کرد. از همین روی، انسان‌ها در کنار یکدیگر قرار گرفتند و اجتماعی را تشکیل دادند که در آن برای هر یک از آنها وظایفی در نظر گرفته شده بود. پیشرفت این جوامع با تخصصی شدن فعالیت‌ها و الزام در آموختن این تخصص‌ها برای افراد در به انجام رساندن وظایفشان ارتباط تنگاتنگی پیدا نمود. این وضعیت به گونه‌ای ادامه یافت که امروزه هر یک از افراد در جامعه تخصص خاصی را بر عهده دارند و برای آن آموزش ویژه‌ای را می‌بینند. هر قدر این مشاغل تخصصی‌تر شدند رقابت میان موسسات مختلف در ارائه مطلوبترین سطح از تولیدات و خدمات، گسترش پیدا کرد. در این بازار رقابتی نیاز به ایجاد نهادهایی که توان مقایسه این موسسات ارائه دهنده خدمات و رتبه‌بندی آنها را بر عهده داشتند بیشتر آشکار شد. در نتیجه، برخی از سازمان‌های بین‌المللی با هدف طراحی استانداردهایی که حداقل کیفیت لازم را در سطح معینی از تولید و یا ارائه خدمات تعیین می‌کنند، تشکیل یافتند و استانداردهای گوناگونی را طراحی و تدوین نموده‌اند. که در میان آنها استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰ با تاکید بر بهبود مستمر و ارتقا کیفیت ترویج قابل ملاحظه‌ای پیدا کرده‌اند. استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ به عنوان معیارهای جهان‌شمول کیفیت محصولات و فرایندهای سازمانی، پیش زمینه مناسبی برای جهت‌گیری‌های کیفیت سازمان فراهم می‌آورند (اسلامی و حقیقی، ۱۳۸۷)، که خود در برگیرنده چهار استاندارد اصلی ایزو ۹۰۰۰ (سیستم‌های مدیریت کیفیت- مبانی و واژگان)، ایزو ۹۰۰۱ (سیستم‌های مدیریت کیفیت- الزامات)، ایزو ۹۰۰۴ (سیستم‌ها مدیریت کیفیت- راهنمایی‌هایی برای بهبود عملکرد)، ایزو ۱۹۰۱۱ (راهنمایی‌هایی برای مدیری سیستم‌های مدیریت) است (نجمی و حسینی، ۱۳۸۳).

استاندارد بین‌المللی آموزش ایزو ۱۰۰۱۵ نیز که از زیر مجموعه‌های همین سری از استانداردها است، راهنمایی بر پیاده‌سازی بند مربوط به آموزش در استاندارد ایزو ۹۰۰۴ می‌باشد و با هدف نظام‌دار کردن فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی و تعیین حداقل‌های ضروری برای ارائه آموزش اثربخش به عنوان منبع اصلی در اختیار پیمانکاران آموزش قرار گرفته و از کارایی بالایی برخوردار می‌باشد (خراسانی و دنیوی، ۱۳۸۳).

بطور کلی ایزو در بخش آموزشی به مدیران آموزشی این امکان را می‌دهد که به نیازهای مدیران عالی، میانی، عملیاتی، و کارگران توجه نمایند و با تغییر و اصلاح برنامه‌های درسی براساس نیازهای آنان و اتخاذ روش‌های تدریس و انتخاب مدرسان مجرب برای این دوره‌ها و ایجاد تحول و توسعه

در روش های ارزیابی افراد، افراد آموزش دیده با توانایی های لازم برای اثربخشی در شغل خود تربیت کنند تا آنان از آموزش مطلوب برخوردار گردند و در نتیجه ارزیابی عملکردشان نسبت به قبل بهتر شود. چرا که افزایش اثربخشی، منجر به افزایش تولید خواهد شد (خراسانی، ۱۳۸۰).

این کتاب در صدد خواهد بود تا با معرفی نظام جامع آموزش با رویکرد استاندارد بین المللی ایزو ۱۰۰۱۵ ضمنی صحنه گذاری بر اهمیت اجرای آموزش به عنوان یک فعالیت تخصصی و آکادمیک که نمی تواند از طریق افرادی بدون قابلیت و تخصص لازم صورت پذیرد، شکاف های موجود در فرایندهای نظام فعلی آموزش در سازمان های کشور را از طریق مقایسه با استانداردهای جهانی تعیین کننده ی سطح مطلوب عملکرد، شناسایی کرده و در جهت رفع آنها اقدام نماید.

به طور کلی آنچه به عنوان شکاف میان عملکرد فعلی سازمان و راهبردهای از قبل تعیین شده آن شناسایی می شود علل و عوامل متعددی دارد که برخی از آنها می توانند عدم کفایت و شایستگی کافی کارکنان سازمان در تحقق آن اهداف باشند، که تنها از طریق ارائه آموزش اثربخش و کارآمد قابل جبران است (سنر و یو، ۲۰۰۷).

امروزه اکثریت سازمان ها از واحد آموزش و خدمات آموزشی جهت ارتقا سطح بهره وری کارکنان خود برخوردارند با این وجود تعداد کمی از این سازمان ها تا به امروز در صدد استانداردسازی فرایندهای آموزشی خود بوده اند. ارایه آموزش اثربخش در یک سازمان مدرن، مستلزم تفکر جدید، مدل های جدید، رویکرد جدید، ابزار و سازوکارهای جدید است، به همین منظور در بسیاری از جهات نتوانسته اند نتایج مطلوب را بدست آورند (خراسانی، ۱۳۸۷).

یکی دیگر از مسائلی که بسیاری از پیمانکاران امر آموزش با آن روبرو هستند تشخیص نادرست نوع نیازهاست. این اشتباه باعث می شود تا در صدد رفع شکافی از طریق آموزش اقدام نمایند که، اصلاً نیاز آموزشی نداشته و دلایل دیگری موجب بروز آن شده است. با استناد به استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ می توان روندی را ارائه نمود که طی آن بتوان نیازهای آموزشی سازمان در جهت رفع نواقص عملکردی را از سایر انواع نیازها به درستی تشخیص داد (خراسانی و دنیوی، ۱۳۸۳).

آموزش در دنیای امروز به شکل تخصصی و آکادمیک و گام به گام بر مبنای پژوهش های صورت گرفته انجام می پذیرد به رقم همه این ها در جامعه ما هنوز فرایندهای آموزشی قالب فنی ندارند و به دلیل نادیده انگاشتن اصول و چارچوب های مدون نظام های جامع آموزش این امر خطیر بدست افرادی با تخصص های متفاوت از تخصص آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان های مختلف انجام می پذیرد که از همین روی شاهد اتلاف هزینه های گزاف و فرصت های جبران ناشدنی برای سازمان ها

هستیم که نهایتاً آموزش‌ها از اثربخشی لازم برخوردار نبوده و منجر به بی‌انگیزگی مدیران ارشد در جهت تخصیص منابع در این راستا شده است.

در این کتاب مساله اصلی ما این است که چگونه می‌توان با ساختاردهی نظام‌مند فرایندهای آموزشی SB با رویکرد استاندارد بین‌المللی ایزو ۱۰۰۱۵، مشکلات ناشی از ناکارآمدی کارکنان را از سایر عوامل بوجدآورنده‌ی شکاف عملکردی سازمان جدا نمود؟ نیازهای آموزشی بوجود آورنده این ناکارآمدی‌ها را از سایر نیازها تمییز داد؟ شایستگی‌های مورد نظر در راستای تحقق اهداف سازمان مربوطه را تعیین کرد؟ راه‌های دستیابی به این سطح از شایستگی‌ها را مشخص کرد؟ و نهایتاً اثربخشی برنامه‌های آموزشی و بازگشت سرمایه در این مسیر اطمینان حاصل کرد؟ تا بتوان از این طریق مساله فعلی سازمان‌ها در حل شکاف عملکردی کارکنان تا سطح شایستگی مورد انتظار و عدم اثربخشی دوره‌های آموزشی در رفع آن را با نگاهی علمی و آکادمیک به مساله آموزش، حل نمود.

تدوین این کتاب به دلایل چندگانه‌ای حائز اهمیت می‌باشد، دلیل نخست این است که یافته‌های مندرج در این کتاب مبتنی بر پژوهش‌های نظری می‌باشد و با توجه به نتایج حاصل از تحقیقات و پژوهش‌های گوناگون سعی در تشریح جایگاه منابع انسانی در سازمان به‌عنوان سرمایه‌ای بی‌بدیل و شفاف‌سازی نقش آموزش در بهبود بهره‌وری کارکنان سازمان دارد و از همین روی از ادبیات نظری و پشتوانه تئوریک قوی برخوردار است. تحقیقات تعددی حاکی از آن هستند که 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 (ترک زاده و عباس زادگان، ۱۳۸۳).

امروزه بحث استاندارد نمودن آموزش با توجه به سرمایه‌گذاری کلان موسسات، سازمان‌ها و شرکت‌ها اعم از خصوصی و دولتی بر امر آموزش، یکی از ضروریات می‌باشد. با ساده‌سازی استاندارد در فرایندهای آموزشی، شرکت و سازمان مورد نظر خود را می‌توان با زبان جهانی هم‌تراز ساخت. با درونی‌سازی نگرش‌هایی از این دست می‌توان پارادایم ساده‌اندیشانه و سطحی‌نگر موجود به فرایند آموزش را به رویکردی حرفه‌ای و تخصصی به امر آموزش تغییر داد، چرا که فرایند آموزشی نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده می‌تواند نقش مهمی را در یاری رساندن به سازمان در جهت بهبود توانمندی‌ها و تامین اهداف کیفی سازمان ایفا نماید (خراسانی و دنیوی، ۱۳۸۳).

طراحی نظام جامع آموزش با رویکرد استاندارد بین‌المللی ایزو ۱۰۰۱۵ می‌تواند فرایندهای چهارگانه آموزش را به یک چرخه‌ای نظام‌مند تبدیل کند که در آن خروجی هر فرایند می‌تواند ورودی

فرایند بعدی باشد و از آن جهت که تمامی این فرایندها طبق مستندات استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ مورد پایش و نظارت قرار می گیرد حائز اهمیت می باشد. استاندارد بین المللی ایزو ۱۰۰۱۵ می تواند در انواع گوناگون سازمان ها بکار رود و نقش موثری در شناسایی و حل مسایل آموزشی سازمان ها، از جمله فقدان معیار مناسب در تعیین اثربخشی برنامه ها و نیز معیارهای تعیین کننده جهت انتخاب بهترین رویکرد در طراحی دوره های آموزشی را داشته باشد (www.CETE.org، ۲۰۰۷).

اهمیت و نقش نیروی انسانی در توسعه سازمانی

انسان به عنوان یک موجود اجتماعی برای دستیابی به بسیاری از اهداف و مقاصد خود و حتی برای تداوم حیات و بقای خود از بدو خلقت، زندگی خود را بر روی کره خاکی بصورت اجتماعی و در قالب سازمان اجتماعی خانواده شروع نموده است. گذشت زمان و افزایش شمار افراد و ایجاد مسائل مختلف در زندگی آنها نشان داد، خانواده به تنهایی یارای پاسخگویی به همه نیازهای اجتماعی انسان را ندارد، از این رو به منظور رفع نیازهای مختلفی که بطور فطری در وجود انسان قرار دارد و حل مسائل و مشکلات پیش روی او در مسیر زندگی، سازمان های اجتماعی دیگری با ابعاد و کارکردهای متفاوتی بوجود آمدند. در این بستر تاریخی می توان شاهد آن بود که سازمان ها نیز پایه پای انسان مسیر توسعه و پیشرفت را پیموده اند. از این رهگذر رابطه میان انسان و سازمان ها را می توان به صورت دو سویه در نظر گرفت.

نقش انسان در سازمان همانند نقش سلول در یک موجود زنده است و گروه یا واحد سازمانی در سطح بعدی قرار می گیرد. منظور از نیروی انسانی یک سازمان تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند. نیروی انسانی امروزه دیگر به هر شغلی در هر شرایطی و با هر حقوقی تن در نمی دهد و برای کیفیت کار و زندگی مطلوب اهمیت زیادی قائل است. در نتیجه باید مشاغل را طوری طراحی کرد که در محیط سازمان برای کارکنان مطلوب و رضایت بخش باشد. (لاندن، ۱۹۸۱).

امروزه نیروی انسانی به عنوان عاملی استراتژیک مطرح است. دلیل این امر در یک سطح کلی تغییراتی است که با شتاب روی می دهد. در چنین زمینه ای جایگاه بسیار مهم نیروی انسانی به عنوان طراح، سازنده و پردازنده نظام های عملیاتی و سایر منابع سازمان بیش از پیش نمایان می شود. کیفیت آن و مدیریتی که بر آن اعمال می شود، عاملی در تعیین کیفیت سازگاری سازمان با شرایط متغیر خواهد بود (محمدی، ۱۳۸۳).

در سیستم مدیریت کنونی تازه ترین روش ها به گونه ای طرح ریزی می شود که اختیارات بیشتری

به کارکنان واگذار شود و آنها بتوانند از فرصت‌ها استفاده بیشتری ببرند و در تامین هدف‌های عمومی، مطالبی جدید بیاموزند و نقش فعالتری را بر عهده بگیرند. مدیران به صورتی آگاهانه و مدبرانه ساختار سازمانی را شکل‌دهی و منابع انسانی را بدان شیوه هماهنگ می‌کنند تا تحقق اهداف سازمانی با توفیق بیشتری همراه شود. به هر حال بسیاری از سازمان‌های کنونی در تلاشند تا فعالیت‌ها را به صورت افقی هماهنگ‌تر نمایند و بدین منظور با تشکیل تیم‌هایی از کارکنان با تخصص‌های گوناگون این مهم را میسر می‌سازند (دفت، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۸).

در واقع کمیت و کیفیت توانمندی تخصصی و مهارت‌های رفتاری نیروی انسانی یک سازمان معیار اصلی قضاوت و شاخص عمده قابلیت سازمان در پیمودن راه پر پیچ و خم فرایند توسعه به حساب می‌آید. به عبارت دیگر اگر کشوری از امکانات مالی، سرمایه و تکنولوژی برای رسیدن به توسعه اقتصادی برخوردار باشد شرط اصلی رسیدن به این اهداف را باید در کیفیت و بهره‌دهی نیروی انسانی و یا نیروی کار آن جستجو کرد (ایبلی، ۱۳۷۲).

هارینسون از دانشگاه پرینستون آمریکا می‌گوید برای آنکه کشوری رشد مداوم اقتصادی داشته باشد باید در زمینه نیروی انسانی خود سرمایه‌گذاری کند. به عبارت دیگر نیروی انسانی خام یعنی بدون مهارت و تخصص، نمی‌تواند نقشی در پیشرفت یک جامعه یا سازمان داشته باشد. بر روی انسان‌ها هم مانند منابع دیگر باید سرمایه‌گذاری کرد. اصولاً انسان‌ها از طریق ارتقای توانایی‌ها و قابلیت‌های خود می‌توانند به بهبود عملکرد سازمانی کمک کنند.

در جای دیگر هارینسون می‌گوید: نیروی انسانی پایه اصلی ثروت ملت‌ها را تشکیل می‌دهد، زیرا سرمایه و منابع طبیعی عوامل ثانوی تولید بوده و این انسان‌ها هستند که به عنوان عوامل فعال و اصلی سرمایه‌ها را افزایش می‌دهند و از منابع طبیعی بهره‌برداری می‌کنند. سازمان‌های اقتصادی، اجتماعی، و سیاسی را می‌سازند و به توسعه ملی کمک می‌کنند. کشوری که نتواند مهارت‌ها و دانش مردمانش را توسعه دهد و از آنها به نحو موثر در توسعه ملی بهره‌برداری نماید قادر به توسعه هیچ چیز دیگری نخواهد بود (محمدی، ۱۳۸۳).

کومز صاحب‌نظر و کارشناس یونسکو در امر برنامه ریزی و توسعه معتقد است. منابع انسانی هر کشور یکی از منابع اقتصادی آن را تشکیل می‌دهد. تنوع و درجه تخصصی و مهارت افراد یک جامعه تعیین می‌کند که از سایر منابع اقتصادی (منابع طبیعی، موقعیت جغرافیایی، و...) تا چه حد و چگونه بهره‌برداری خواهد شد. همانگونه که چراغ در اثر تمام شدن نفت خاموش می‌شود سازمان هم بدون نیروی انسانی کارایی نخواهد داشت. بنابراین اساسی‌ترین وظیفه مدیریت یک سازمان رسیدگی به