



راهنمای طراحی و مدیریت

سیستم آموزش کارکنان

بناگاه‌های تولیدی و خدماتی

تألیف:

دکتر اباصلت خراسانی

دکتر رضا مهدی

خراسانی، اباصلت
راهنمای طراحی و مدیریت سیستم آموزش کارکنان بنگاههای تولیدی
و خدماتی / مکتب اباصلت خراسانی، رضا مهدی. -- تهران: آریا پزوه،
۱۳۸۵.

۱۳۶ ص.، مصور، نمونه، سودا،

ISBN 964-8821-21-0 ۴۰۰۰۰ ریال

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فضا،
کتابخانه، ص: ۱۳۲ - ۱۳۵.

۱. آموزش حسی خدمت -- ایران. ۲. آموزش حسی خدمت --
مدیریت، ادب. مهدی، رضا، ب. عنوان.

HF ۵۵۲۹/۵ / ۸۴۲

۶۵۸

/۳۱۲۲۰۹۵۵

کتابخانه ملی ایران

۸۴۶-۳۹۹۶۹



<http://www.ketabPress.com>

نام کتاب: راهنمای طراحی و مدیریت سیستم آموزش کارکنان (ساک) بنگاههای تولیدی و خدماتی

تألیف: دکتر اباصلت خراسانی - دکتر رضا مهدی

ناشر: آریا پزوه

نوبت چاپ: اول - بهار ۱۳۸۵

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

تعداد صفحات: ۱۳۶

بها: ۴۰۰۰ تومان (همراه با CD)

طرح جلد، حروفچینی و صفحه آرایی: انتشارات آریا پزوه

شابک: ۹۶۴-۸۸۲۱-۲۰-۸

ISBN: 964-8821-20-8

مرکز پخش:

نشر و پخش آریا پزوه - تهران - بلوار کشاورز - خیابان برادران شهید عبدالله زاده (دهکده سابق) -

کوچه افشار - پلاک ۲۱ - درب سمت چپ - انتشارات آریا پزوه - تلفن: ۸۸۹۵۶۹۰۰ - ۷۱۴ - ۹۱۲۱۳۸۰

پیشگفتار

سال‌ها سازمان‌ها در این فکر بودند که سرمایه‌هایی که برای آموزش نیروی انسانی صرف می‌کنند نهادینه و استاندارد نمی‌باشد و هر سازمان بنا بر نیاز و سلیقه خود نوعی از فرآیند آموزش را طراحی و اجرا می‌کند. به همین دلیل، متخصصان امر در ۱۹ دسامبر ۱۹۹۹ گرد هم آمدند و برای اولین بار در جهان استاندارد را برای فرآیند آموزش در سازمان‌ها و شرکت‌ها بنام استاندارد ISO 10015 طراحی و به تکامل رساندند. یکی از مهمترین ویژگی‌های این استاندارد این است که با زبانی ساده، پیچیده‌ترین مفاهیم آموزش را طرح و رویه‌ای برای آن پیشنهاد کرده است که با الگوبرداری (Benchmarking) بهتر همه سازمان‌ها و شرکت‌ها از این استاندارد می‌توانند با زبانی یکپارچه و هم‌نوا سخن بگویند. البته استاندارد IWA2-2004 نیز جدیداً برای آموزش منتشر شده است که توسط مؤلفان در دست انتشار می‌باشد.

طراحی سیستم آموزش کارکنان بر اساس استاندارد ISO 10015 طراحی و تمامی بندهای این استاندارد در حد امکان به صورت فرم‌های مجزا و قابل اجرا در سیستم آموزش تدوین شده است به طوری که می‌تواند در ایجاد، نگهداری و توسعه سیستم آموزش در همه سطوح قابل بهره‌برداری باشد. در طراحی و نگارش این سیستم تمامی عناصر و الزامات استاندارد ISO 10015 لحاظ شده و در نوع خود در داخل کشور الگوی خوب و شاید بی‌نظیر باشد که می‌تواند در صورت اجرا و پیاده‌سازی مورد تمییزی قرار گیرد و گواهینامه استاندارد نیز برای آن توسط شرکت‌های داخلی یا خارجی صادر گردد. این کتاب، نتیجه الگوبرداری و مطالعه ۱۵ سازمان و شرکت برتر در زمینه آموزش در داخل و خارج از کشور است که می‌تواند فرآیند آموزش کارکنان بنگاه‌های تولیدی و خدماتی را به صورت سیستمی استاندارد نماید. امید می‌رود این سیستم، راهی جهت ایجاد یک سازمان برتر، متعالی، دانش محور و یادگیرنده باشد.

بی تردید، هر نگارشی، چارچوب و مبنایی برای طرح و ترویج مبانی، اصول، ایده‌ها، افکار و دغدغه‌های نویسندگان و خوانندگان است و لذا، مقمنی است خوانندگان گرامی این مجموعه، این چارچوب و مبنا را با ارائه پیشنهادات و حتی تألیف کتب بهتر، تکمیل نمایند و نگاه مدیران و کارشناسان محترم آموزش را نسبت به تحول و بهسازی منابع انسانی و بهره‌برداری شایسته از گنج لایزال درون اشرف مخلوقات، نو کنند.

نگاهی به استاندارد ISO 10015

ISO 10015 چیست؟

استاندارد ISO 10015 یک استاندارد تضمین کیفیت برای آموزش می‌باشد که اثربخشی سیستم و برنامه‌های آموزشی سازمان را تضمین می‌کند.

توسعه ISO 10015

بعد از نشست‌های بین‌المللی بوداپست سال ۱۹۹۳- پاریس و تورنتو ۱۹۹۴- فرانکفورت و دوربان ۱۹۹۵- ژنو ۱۹۹۶- گوتنبورگ و ریودوژانیرو ۱۹۹۷ استاندارد بین‌المللی ISO 10015 در ۱۵ دسامبر ۱۹۹۹ پس از کسب رأی اکثریت اعضای ISO، منتشر شد.

فواید ISO 10015

برخی از فواید استقرار ISO 10015 به شرح زیر است:

- ۱) یک روند کنترل فرآیندی به منظور کاهش بی‌ثباتی کیفیت محصولات/ خدمات یا پیامدها فراهم می‌آورد.
- ۲) یک سیستم مانیتورینگ فراهم می‌آورد که عملکرد زنجیره تأمین‌کنندگان (فرآیندهای کاری) را بر اساس پیشرفت، منظور نموده و مانیتور می‌نماید.
- ۳) موجب پدید آمدن یک زمینه مشارکتی می‌شود که فراهم‌کنندگان خدمات را از مدیران رده اول گرفته تا کاربران سطوح دیگر به محاوره و مشارکت در جهت پیشرفت، متعهد می‌نماید.
- ۴) خدمات آموزشی را با اهداف کسب و کار و اهداف سرمایه‌گذاری آموزشی در جهت همکاری و مشارکت به منظور افزایش کارایی شرکت هم تراز می‌کند.

اصول ISO 10015

- ♦ با ISO 9001:2000 هم تراز شده و در یک ردیف واقع شده است.
- ♦ با دیگر برنامه‌های جایزه کیفیت نظیر، جایزه کیفیت مالکولم بالدريج (Malcolm Baldrige)، جایزه کیفیت اروپا (EFQM) و ... سهیم شده است.
- ♦ تمرکز بر مشتری، رهبری، مشارکت مردم، رویکرد فرآیندی، رویکرد سیستمی به مدیریت، بهبود مستمر، نگرش واقعی به تصمیم‌سازی، ارتباط با تأمین کنندگان در سودمندی متقابل.

نقاط قوت ISO 10015

- ♦ شناخته شده است و در سطح گسترده جهانی به کار می‌رود.
- ♦ رویکرد فرآیندی و مشتری محور دارد.
- ♦ عمومی بوده و برای تمامی سازمان‌ها قابل اجرا می‌باشد.
- ♦ استراتژیک می‌باشد.
- ♦ یک پلتفرم مشترک از ابزارهای مدیریتی با کارایی مختلف و فعالیت‌های منابع انسانی فراهم می‌سازد.
- ♦ فرآیندهای یادگیری و توسعه را با برنامه‌ریزی استراتژیک هماهنگ می‌نماید.
- ♦ مطابق با داده‌های جامع و یک سیستم بازخوردی بدون وقفه (Just-in-Time) پیش رفته می‌باشد.
- ♦ به طور کلی، از مهمترین ویژگی‌های این استاندارد این است که با زبانی ساده، پیچیده‌ترین مفاهیم آموزش را مطرح و رویه‌ای برای آن پیشنهاد کرده است.

مفهوم و ضرورت آموزش در هزاره سوم

با ورود به هزاره سوم، دانش تجربی نو و پیشرفت‌های فناوری، این امکان را فراهم ساخته است که از یکسو، بازنمایی ذهنی انسان از کره زمین به دهکده جهانی و بزرگراه‌های اطلاعاتی بهبود یابد، و از سوی دیگر، با وجود پیشرفت‌های حاصل، چاره‌جویی درباره مسائل حاد اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و در مجموع بهزیستی و با هم زیستی ساکنان دهکده جهانی همچنان نایافتنی بنماید. این چاره‌جویی دغدغه خاطر متفکران راستین را در سطح ملی و بین‌المللی تشکیل می‌دهد. در حال حاضر شبکه‌های ارتباطی یا «تار جهان گستر» بازارهای گوناگون تولید و عرضه کالا و خدمات را در سطح ملی، منطقه‌ای و جهانی به یکدیگر وصل کرده است. کلید ورود به این بازار جهانی را رقابت‌پذیری دانسته‌اند که عدم آن انزوا یا وابستگی فرد، سازمان یا کشور را در پی دارد. در این بازار جهانی، کشورها، نهادها و افراد باید قابلیت «رقابت‌پذیری» و «سازگاری» خود را افزایش دهند. پنداره «زگهواره تا گور دانش بجوی» یا به عبارت دیگر «یادگیری مادام‌العمر» مصداق عملی یافته است. یادگیری به معنای بهبود بخشیدن به تصویرگری‌های ذهنی، به سال‌های مدرسه محدود نمی‌شود، بلکه همان‌طور که در گزارش کمیسیون بین‌المللی درباره آموزش برای قرن بیست‌ویکم با عنوان «یادگیری: گنج درون» تشریح شده است یادگیری حیات انسان را در بر می‌گیرد و می‌تواند بر این چهار بعد استوار باشد (Delors, 1996):

۱- آموزش برای دانستن

۲- آموزش برای انجام دادن

۳- آموزش برای بودن

۴- آموزش برای با هم زیستن

تحقق چنین مسئولیت خطیری بدون بازاندیشی و بازسازی ساختارهای ذهنی در مورد آموزش امکان‌پذیر نخواهد بود (مشایخ، ۱۳۷۹).

بدون شک با تغییرات فناورانه فراوانی که در جوامع بشری صورت گرفته است،

امروزه مشاغل موجود در سازمان‌ها نیز متحول شده‌اند و انسان‌های موردنیاز برای این مشاغل، افرادی نیستند که تنها در یک موضوع شغلی دارای مهارت و دانش باشند، بلکه جوامع نوین، به انسان‌هایی توسعه یافته، نیاز دارند که بتوانند با بینش مناسب، مجموعه‌ای از مهارت‌های مختلف را در مشاغل متعدد به کار گیرند. انسان‌هایی که با خلاقیت، ابتکار، دانش و مهارت گسترده، ضمن انجام بهینه مأموریت‌های شغلی به تحقق اهداف سازمان‌ها کمک کنند.

واقعیت این است که در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت است، نیروی انسانی است. به طوری که اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت، خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می‌کند، منابع انسانی آن کشور است و نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر. این منابع انسانی هستند که سرمایه‌ها را متمرکز می‌سازند، از منابع طبیعی بهره‌برداری می‌کنند، سازمان‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را به وجود می‌آورند و توسعه ملی را به پیش می‌برند (بزاز جزایری، ۱۳۷۹).

فهرست مندرجات

عنوان	صفحه
فصل ۱: نتایج آموزش در صنعت	۱۳
نتیجه‌گیری	۱۶
فصل ۲: رویکرد آموزش کارکنان در جهان	۱۷
رویکرد آموزش در کشورهای مالزی و ژاپن	۱۸
۱-۲- مالزی	۱۸
۲-۲- ژاپن	۲۰
۲-۳- رویکرد کلی آموزش در جهان	۲۱
فصل ۳: اهمیت سرمایه‌گذاری در آموزش	۲۲
فصل ۴: مفاهیم و ساختارهای آموزش کارکنان	۲۷
۱-۴- تعاریف آموزش کارکنان	۲۸
۲-۴- اهداف آموزش کارکنان	۲۹
۳-۴- اصول اساسی آموزش کارکنان	۳۰
۴-۴- فرهنگ آموزش	۳۰
برخی از نشانگرهای فرهنگ آموزش در سازمان	۳۱
۵-۴- استراتژی آموزش	۳۱
۶-۴- توان یادگیری بزرگسالان	۳۲
۷-۴- تغییر نقش و جایگاه مدیران و کارشناسان آموزش	۳۴
فصل ۵: برنامه‌ریزی و اجرای مدل جامع آموزش	۳۷
۱-۵- مراحل «مدل جامع آموزش»	۳۸

۳۹	۲-۵- ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی.....
۴۰	۳-۵- برخی راهکارهای اجرایی آموزش.....
۴۱	تصویر جایگاه آموزش در مدیریت منابع انسانی.....
۴۱	۴-۵- خطاها و راهکارهای رفع خطاهای آموزشی.....
۴۴	۵-۵- انواع یادگیری.....
۴۵	۶-۵- حوزه فرایندی و شایستگی آموزش و بهسازی.....
۴۵	(مدل پیشنهادی T.D.L.B).....
۴۷	فصل ۶: اثربخشی آموزش.....
۴۸	۱-۶- رویکرد جدید اندازه‌گیری اثربخشی آموزش با تأکید بر مدل POT.....
۴۸	۲-۶- اثربخشی و کارایی.....
۴۸	۳-۶- ارزیابی کارایی و اثربخشی آموزش.....
۵۰	۴-۶- مفهوم اثربخشی دوره‌های آموزشی.....
۵۲	۵-۶- تعریف کارایی دوره‌های آموزشی.....
۵۲	۶-۶- ضرورت تعیین اثربخشی دوره‌های آموزشی.....
۵۴	۷-۶- دیدگاه‌های سنتی در ارتباط با تعیین اثربخشی دوره‌های آموزشی.....
۵۵	۸-۶- متدولوژی سنجش اثربخشی آموزش- الگوی POT.....
۵۵	الگوی کاربردی POT یا آموزش بر مدار عملکرد.....
۵۶	جدول دسته‌بندی الگوهای عمده ارزشیابی آموزشی.....
۵۸	نتیجه‌گیری.....
۵۹	بازگشت سرمایه.....
۵۹	بهبود عملکرد.....
۶۰	برخی شاخص‌های اثربخشی آموزش.....
۶۱	۹-۶- ارزیابی اثربخشی آموزش بر اساس مدل kirkpatrick.....
۶۶	۱۰-۶- مراحل اندازه‌گیری اثربخشی آموزش کرک‌پاتریک.....
۶۹	فصل ۷: جایگاه آموزش در استانداردهای بین‌المللی ISO/TS.....
۷۰	۱-۷- ISO و هدف آن.....
۷۰	۲-۷- نقش ایزو در آموزش.....

۷۲.....	۲-۷ جایگاه آموزش در ایزو.....
۷۲.....	نتیجه‌گیری.....
۷۳.....	فصل ۸: تحلیل شاخص‌های آموزشی مطابق با استانداردهای بین‌المللی ISO (با تأکید بر استاندارد ISO9001, ISOTS).....
۷۴.....	۸-۱- مفهوم شاخص.....
۷۵.....	۸-۲- رویکرد سیستمی به آموزش.....
۷۷.....	۸-۳- شاخص‌های درون‌داد نظام آموزش.....
۷۷.....	۸-۴- شاخص‌های فرآیند نظام آموزش.....
۷۷.....	۸-۵- شاخص‌های برون‌داد نظام آموزش.....
۷۹.....	۸-۶- الگوی تحلیل SWOT بر اساس شاخص‌های آموزشی.....
۷۹.....	الف: عوامل خارجی.....
۸۰.....	ب: عوامل داخلی.....
۸۳.....	فصل ۹: رویه‌های طراحی و مدیریت سیستم آموزش کارکنان.....
۸۴.....	مقدمه.....
۸۵.....	۹-۱- رویه تعیین نیازهای آموزشی (نیازسنجی آموزشی).....
۸۷.....	۹-۲- روش بررسی نیازهای آموزشی فنی- تخصصی.....
۸۸.....	شناسنامه آموزشی شغل.....
۹۳.....	شناسنامه آموزشی شاغل.....
۹۷.....	۹-۳- رویه برنامه‌ریزی آموزشی.....
۹۹.....	۹-۴- رویه اجرای دوره‌های آموزشی.....
۱۱۷.....	۹-۵- رویه ارزیابی دوره‌های آموزشی.....
۱۲۳.....	۹-۶- رویه سنجش اثربخشی آموزش.....
۱۲۹.....	۱۰- نتیجه‌گیری نهایی.....
۱۳۱.....	ضمیمه.....
۱۳۱.....	راهنمای استفاده از CD ضمیمه کتاب.....
۱۳۳.....	منابع و مآخذ.....
۱۳۳.....	الف) منابع و مآخذ فارسی.....
۱۳۵.....	ب) منابع و مآخذ انگلیسی.....