

# ارائه الگوی تعالی و بالندگی کیفیت آموزش در سازمان‌های تولیدی

(تجربه شرکت فولاد مبارکه)

دکتر ابرج سلطانی\*



## چکیده:

تعالی قابلیت و توانمندی‌های کارکنان نیازمند چهارچوب ادراکی است تا براساس آن بتوان کل فرآیند بالندگی را از شروع تا پایان تحت مدیریت قرار داد و از طریق مشخص کردن حوزه‌های بهبود، کیفیت را به صورت مداوم ایجاد و دنبال نمود. نظام‌های آموزشی سازمان‌ها در حد معمول و مرسوم کمتر به تعالی کارکنان منجر می‌شود، همانطوری که در سازمان‌ها برای نظام‌های کیفیت و تعالی سازمانی الگوهایی تجربه و تدوین گردیده برای تعالی و بالندگی کارکنان نیز الگوها و استانداردهای مختلفی تجربه و تدوین شده است که صرف نظر از شکل استاندارد، مبانی و محتوای این الگوها و استانداردها کمک زیادی به زمینه‌سازی تعالی کارکنان می‌نماید. یکی از این الگوها و استانداردها که راه تعالی و کیفیت آموزش سازمان‌ها را هموار و دیدگاه سیستمی در این زمینه ایجاد می‌نماید استاندارد آموزشی ISO ۱۰۰۱۵ می‌باشد. استاندارد مذکور برای کل فرآیند بالندگی کارکنان از نیازسنجی تا تعیین اثرات آموزش شاخص‌ها و ساز و کارهای مناسبی را ارایه و همانند الگوهای تعالی سازمانی به تعالی نظام آموزش سازمانی را کمک می‌کند. بر این اساس و با توجه به اهمیت الگوی مذکور در این مقاله سعی بر آن است خلاصه مبانی استاندارد، لزوم توجه به آن، مراحل پیاده‌سازی و استقرار آن در ارتقاء سطح کیفیت نظام آموزش بیان شود.

## واژگان کلیدی:

کیفیت، شایستگی، آموزش، نیازسنجی

## مقدمه:

نخواهد یافت. منابع انسانی فرهیخته و دانش‌آفرین می‌توانند سودآوری سازمان را تضمین و منحصر به فرد شدن را به ارمغان بیاورند. برای تعالی و بالندگی منابع انسانی مجموعه ساز و کارهای آموزشی و اجرایی بایستی توامان طراحی و پیاده‌سازی شوند. آموزش اثربخش می‌تواند منجر به تعالی کارکنان و سازمان گردد. برای کمک به کیفیت و ارتقاء اثربخشی نیاز است فرآیندهای زاید و فاقد ارزش افزوده برای آموزش حذف گردد. در این زمینه

سرآمدی سازمان‌ها نیازمند انجام اقدامات نظام‌دار و یکپارچه می‌باشد. لازم است تعالی سازمانی را با تعالی کارکنان ایجاد و دنبال نمود و این به خاطر آن است که بدون توجه جدی به قابلیت‌ها، توانمندی‌ها، افکار و ظرفیت‌های انسانی سرآمدی سازمان‌ها دوام

- بازنگری شایستگی های مورد نیاز.
- تعیین کاستی های مربوط به شایستگی.
- شناسایی راه حل های رفع کاستی های مربوط به شایستگی.
- تعیین مشخصات مربوط به نیازهای آموزشی (موسسه استاندارد، ۱۳۸۲، ص ۷).

### ۲- طراحی و برنامه ریزی آموزشی:

- به طور کلی مولفه های درگیر در طراحی و برنامه ریزی آموزشی را می توان به صورت فهرست وار به شرح زیر بیان نمود:
- تعیین محدودیت ها مشتمل بر الزامات قانونی، ملاحظات مالی، محدودیت های زمانی و امکان دسترسی به فراگیران.
- تعیین روش های آموزش مشتمل بر فراهم کردن لیست روش های آموزش و تعیین معیارهای مناسب برای انتخاب آن ها.
- تعیین مشخصات مربوط به طرح آموزش مشتمل بر الزامات سازمانی و روش های اجرایی.

- انتخاب ارایه دهندگان آموزش در قالب قراردادهای آموزشی (برزگر و مرادی، ۱۳۸۴، ص ۳۵).

### ۳- اجرای آموزش:

- مولفه های دخیل در اجرای آموزش از دیدگاه استاندارد ISO 10015 مشتمل بر سه فرآیند اساسی زیر است:
- حمایت و پشتیبانی قبل از آموزش از طریق توجیه فراگیران.
- حمایت و پشتیبانی حین آموزش از طریق دادن بازخوردهای اصلاحی به آموزش گیرنده و فرصت سازی برای یادگیری.

- حمایت و پشتیبانی در پایان آموزش از طریق دریافت بازخورد از کارآموز و آموزش دهنده.

### ۴- ارزیابی نتایج آموزش:

- از دیدگاه استاندارد ISO 10015 هدف اصلی ارزیابی عبارت از تاکید بر این است که اهداف سازمانی و آموزشی برآورده شده باشد یعنی آموزش اثربخش باشد به طور کلی ارزیابی اثربخشی بر مبنای استاندارد مذکور بایستی به دو صورت زیر انجام شود:
- در کوتاه مدت بایستی از آموزش گیرنده در مورد روش های آموزش، منابع مورد استفاده، دانش و مهارت های کسب شده در اثر آموزش و... اطلاعات بازخوردی به دست آید.
- در بلند مدت عملکرد شغلی آموزش گیرنده و بهبود بهره وری مورد ارزیابی قرار گیرد.

استاندارد ISO 10015 چهارچوبی ادراکی و عملیاتی ارایه می نماید تا به کمک آن بتوان آموزش ناب و کیفی ارایه نمود. استاندارد مذکور نگاه جامع به فرآیند چهار مرحله ای آموزش داشته و به هر مرحله به تناسب اهمیت، توجه می نماید. برای تدوین استاندارد توسط یک گروه کاری در سازمان استاندارد بین المللی تشکیل شد، در این خصوص نمایندگان ۲۲ کشور طی چندین سال پیش نویس اصلی را تهیه و سپس در سال ۱۹۹۹ منجر به انتشار استاندارد نهایی ISO 10015 گردیده، در شرایط فعلی استاندارد برای نظام های آموزشی شرکت ها و سازمان ها کاربردهای عملیاتی دارد. پیاده سازی این استاندارد دستاوردهایی نظیر کیفی تر شدن آموزش، رفع نقاط ضعف فرآیند آموزش، تقویت تعهد نسبت به آموزش و ارایه دیدگاه جامع نسبت به آموزش را بدنبال دارد.

### چهارچوب اساسی الگو و استاندارد ISO 10015 در ارتقاء کیفیت آموزش سازمان ها

به طور کلی چهارچوب راهنمای استاندارد مربوط به کیفیت آموزش را می توان در چهار مرحله اساسی زیر خلاصه نمود:

#### ۱- تعریف و تدوین نیازهای آموزشی:

در این زمینه سازمان بایستی برای هر وظیفه نیازهای مهارتی را که بر کیفیت محصولات، شایستگی و انجام وظیفه توسط کارکنان تاثیرگذار است را تعیین و برنامه های خود را برای پر کردن شکاف مهارتی توسعه دهد. تعیین نیازها بایستی مبتنی بر تحلیل نیازهای فعلی و انتظارات بوده و سازمان را با شایستگی های موجود کارکنان خود مقایسه کند (سلطانی، ۱۳۸۴، ص ۶۶).

در یک تقسیم بندی کلی می توان نیازهای آموزشی را در دو سطح مختلف مقوله بندی نمود:

الف: نیازهای آموزشی در سطح سازمانی شامل نیازهای مرتبط با اهداف و استراتژی های کلی سازمان، نیازهای مربوط به فرهنگ داخلی سازمان، نیازهای مرتبط با نوع مشاغل و استانداردهای انجام کار.

ب: نیازهای آموزشی در سطح فردی که مربوط به وظایف شغلی می باشد (سلطانی، ۱۳۸۴، ص ۴۴ و ۴۵).

براساس الزامات استاندارد ISO 10015 برای تعالی آموزش لازم است نیازسنجی در حوزه های زیر انجام شود.

- تعیین نیازهای سازمان.
- تعیین و تحلیل الزامات مربوط به شایستگی.



ISO 10015

■ درک و فهم در مورد مبانی و اصول طراحی برنامه های آموزشی سازمان.

■ درک و فهم در مورد چگونگی اجرای کیفی برنامه های آموزشی طراحی شده.

■ درک و فهم در مورد چگونگی ارزیابی اثرات آموزش در کوتاه مدت و بلندمدت.

برای پیاده سازی استاندارد ISO 10015 لازم است کارکنان و مخصوصا مسوولان و رهبران سازمان چهارچوب ادراکی و تصویر کلی از مبانی استاندارد را بدست آوردند این مرحله از اهمیت ویژه ای برخوردار است و این به خاطر آن است که استقرار استاندارد نیازمند احساس نیاز و تعهد مدیریتی قوی بوده که این امر با آگاهی و آموزش حاصل خواهد شد.

۲- مرحله تدوین الزامات و محورهای اساسی استاندارد و مقایسه آن با وضعیت آموزش:

در این مرحله انجام اقدامات زیر لازم به نظر می رسد:

۱- استخراج لیست محورها و الزامات استاندارد در مقوله های



الگوی شماره ۱ مراحل عملیاتی پیاده سازی استاندارد ISO 10015 در آموزش سازمان

الگوی عملیاتی پیاده سازی و استقرار الگو و استاندارد

ISO 10015 در تعالی کیفیت آموزش (تجربه شده)

به طور کلی مراحل استقرار استاندارد ISO 10015 را می توان در الگوی عملیاتی شماره ۱ نشان داد:

۱- مرحله بررسی و درک مبانی استاندارد:

برای پیاده سازی هر نظام و استاندارد، گام اول آشنایی با اصول و مبانی استاندارد است. بر این اساس برای فرهنگ سازی ابتدا محتوای استاندارد برای دست اندرکاران آموزش داده می شود. در این زمینه آموزش به عنوان یک فرآیند چهار مرحله ای تبیین گردید و فهم و درک مشترکی در زمینه های زیر براساس استاندارد ایجاد شد:

■ درک و فهم در مورد مبانی نیازسنجی براساس استاندارد

چهارگانه.

۲- تعیین شاخص هایی برای مقایسه رویکردهای مورد نیاز استاندارد.

۳- تعیین شاخص هایی برای مقایسه فرم های مورد نیاز استاندارد.

۴- تعیین شاخص هایی برای مقایسه فهرست های مورد نیاز استاندارد.

۵- تعیین مسوول تهیه الزامات مورد نیاز.

۶- مقایسه وضعیت موجود فرآیند چهارگانه آموزش با الزامات استاندارد.

برای عملیاتی شدن این مرحله می توان براساس جدول شماره ۱ کار را دنبال نمود.

ردیف	کد و شماره الزام	عنوان	گرددستکار مورد نیاز			فرم مورد نیاز			فهرست مورد نیاز			مستول تهیه و بازنگری	زمان انجام
			موجود و مورد قبول	موجود و نیاز به اصلاح	موجود نیست	موجود و مورد قبول	موجود و نیاز به اصلاح	موجود نیست	موجود و مورد قبول	موجود و نیاز به اصلاح	موجود نیست		
۱	۴-۲	تعین نیازهای آموزشی											
۲	۴-۲-۲	تعین نیازهای سازمان ناسی از: - خط مشی کیفیت - خط مشی آموزش - الزامات مدیریت کیفیت - مدیریت منابع و طراحی فرایند											
۳	۴-۲-۳	تعین شایستگی های مربوط به: - تغییر سازمانی با فناوری مولر به فرایندها و محصولات سازمان											
۴	۴-۲-۳	داده های ثبت شده مربوط به فرایندهای آموزش جاری و گذشته											
۵	۴-۲-۳	ارزیابی سازمان در مورد شایستگی کارکنان در انجام کارهای خاص											
۶	۴-۲-۳	سوابق جایجانی با نوسانات فعلی و از جمله در مورد کارکنان مولتی											
۷	۴-۲-۳	گواهینامه های داخلی و بیرونی مورد نیاز برای انجام کارهای خاص											
۸	۴-۲-۳	درخواست های کارکنان که فرصت های برای پیشرفت در راستای دستیابی به اهداف سازمان مشخص می شد.											
۹	۴-۲-۳	نتایج بازنگری فرایندها و اقدامات اصلاحی ناسی از شکایات مشتریان و با گزارش های مربوط به عدم انطباقها											
۱۰	۴-۲-۳	قوانین - مقررات - استانداردها و دستورالعملهایی که بر سازمان و منابع آن تاثیر میگذارد											
۱۱	۴-۲-۳	تحقیق در بازار که الزامات جدید مشتری را مشخص یا پیش بینی می کند.											
۱۲	۴-۲-۴	سوابق شایستگی و داده های در مورد الزامات مربوط به کار و عملکرد از طریق مصاحبه با تکمیل پرسشنامه توسط کارکنان، سرپرستان و مدیران، مشاهدات، مباحث گروهی و ارائه اطلاعات توسط کارشناسان متخصص											
۱۳	۴-۲-۵	تعین فهرست شایستگی های مورد نیاز و فهرست شایستگی های موجود											
۱۴	۴-۲-۶	فهرست راه حلهای رفع کاستیهای مربوط به شایستگی از طریق آموزش، طراحی مجدد فرایندها، استخدام کارکنان آموزش دیده بدون گرایش شغلی											
۱۵	۴-۲-۷	تعین مشخصات مربوط به نیازهای آموزشی شامل: - فرمت الزامات مربوط به شایستگی - فرمت کاستیهای موجود به شایستگی - نتایج آموزش های قبلی، درخواست اطلاعات											
۱۶	۴-۳-۱	طراحی و برنامه ریزی آموزشی کلیات											

ردیف	کد و شماره الزام	عنوان	گردشکار مورد نیاز			فرم مورد نیاز			فهرست مورد نیاز			مسئول تهیه و بازنگری	زمان اقدام
			موجود و مورد قبول	موجود به اصلاح	موجود نیست	موجود و مورد قبول	موجود به اصلاح	موجود نیست	موجود و مورد قبول	موجود به اصلاح	موجود نیست		
۱۷	۴-۳-۲	تعیین محدودیتهای قانونی، ملاحظات مالی، الزامات مربوط به زمان، قابلیت دسترسی، انگیزه افرادی که بایستی در آموزش شرکت کنند.											
۱۸	۴-۳-۳	روشهای آموزشی و معیارهای انتخاب											
۱۹	۴-۳-۴	مشخصات مربوط به طرح آموزش											
۲۰	۴-۳-۵	انتخاب ارایه دهندگان آموزش											
۲۱	۲-۱-۱ ۴-۴	بشتیبانی قبل از آموزش از طریق توجیه ارانه دهنده آموزشی و کارآموزان											
۲۲	۲-۲-۲ ۴-۴	بشتیبانی حین آموزش از طریق فراهم کردن ابزار و تجهیزات و حمل، ارانه بازخورد در مورد عملکرد کار، آن طوری که آموزش دهنده و آموزش گیرنده درخواست نموده اند.											
۲۳	۲-۳-۳ ۴-۴	بشتیبانی پس از پایان آموزش از طریق: - دریافت بازخورد از آموزش گیرندگان - دریافت بازخورد از آموزش گیرندگان - ارانه اطلاعات بازخورد به مدیران و کارکنان - دخیل در فرایند آموزش											
۲۴	۴-۵-۱ ۴-۵-۲	گلیات ارزشیابی نتایج آموزش گردآوری داده ها و تهیه گزارش ارزیابی											
۲۵	۵ ۵-۱ ۵-۲	بایش و بهبود فرایند آموزش گلیات صحنه گذاری فرایند آموزش											

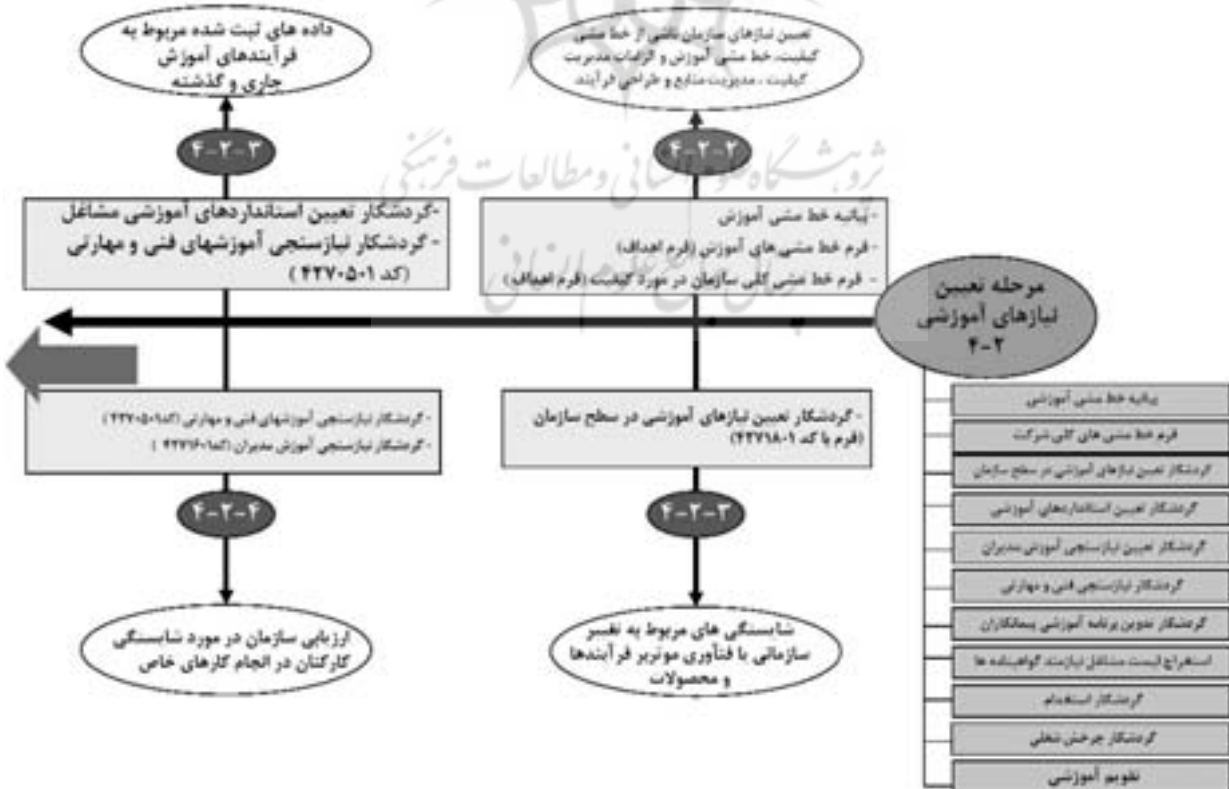
۳- مرحله استخراج حوزه های بهبود در ارتقاء کیفیت آموزش: آموزش مشخص شود. در این مرحله انجام اقدامات زیر لازم می باشد: ■ تعیین لیست حوزه های بهبود در بخش های مختلف. فرایند چهارگانه مقایسه شد بایستی حوزه های بهبود برای تعالی

برای استقرار استاندارد ISO 10015 در تعالی آموزش طی مراحل زیر لازم می باشد: ۴-۱ انجام ممیزی از کل فرآیند آموزش در ابعاد چهارگانه توسط موسسات معتبر. ۴-۲ بررسی رویکردها، نظام ها و گردش کارهای آموزش. ۴-۳ بازدید موردی از عملیات آموزشی در کل سازمان و بررسی های

ردیف	عنوان حوزه های بهبود	برنامه عملیاتی برای اقدامات اصلاحی	زمان اجرا	مسئول اقدام
۱-	حوزه های بهبود مربوط به نیازسنجی	لیست فعالیت های اصلاحی مورد نیاز		
	- اصلی - فرعی	"		
۲-	حوزه های بهبود مربوط به برنامه ریزی و طراحی آموزش	لیست فعالیت های اصلاحی مورد نیاز		
	- اصلی - فرعی	"		
۳-	حوزه های بهبود مربوط به آموزش	لیست فعالیت های اصلاحی مورد نیاز		
	- اصلی - فرعی	"		
۴-	حوزه های بهبود مربوط به ارزیابی اثربخشی آموزش	لیست فعالیت های اصلاحی مورد نیاز		
	- اصلی - فرعی	"		

جدول شماره ۲: چهارچوب تعیین حوزه های بهبود در استاندارد ISO 10015

- تعیین مسوول اجرایی برای حوزه های بهبود.
- مشخص کردن برنامه عمل برای هر کدام از حوزه های بهبود.
- مشخص کردن محدوده زمانی برای اقدامات اصلاحی.
- به طور کلی برای تعیین حوزه های بهبود می توان از نمونه جدول شماره ۲ استفاده نمود:
- ۴- مرحله پیش استقرار و پیاده سازی استاندارد ISO 10015:
  - تعیین گام ها و مراحل اساسی آموزش.
- ۵- مرحله استقرار نهایی استاندارد در فرآیند آموزش:
  - در این مرحله بایستی اقداماتی زیر انجام شود:
- ۴-۴ انطباق الزامات استاندارد با فرآیند آموزش توسط موسسات ممیزی کننده.



الگوی شماره ۲: نقشه انطباق الزامات با اقدامات اجرایی استاندارد در نیازسنجی آموزشی

۶- درک انتظارات متقابل واحد متقاضی آموزش و ارائه کننده آموزش

۷- اجرا و پیاده سازی نظام آموزش کارکنان پیمانکاری

### ج) در بعد اثربخشی

۱- شناسایی مشکلات و محدودیت های آموزش و تفکیک ساز و کارهای برخورد با آنها

۲- تدوین برنامه عمل مداوم برای حل مشکلات

۳- تعیین میزان تحقق انتظارات توسط سرپرستان پس از اجرای دوره آموزشی

۴- تعریف و اجرای پروژه های بهبود برای ارتقاء اثربخشی آموزش ها

۵- توجه بیشتر به انتظارات متقاضیان آموزش

۶- مذاکره حضوری با مدرسان جهت رفع حوزه های بهبود

### جمع بندی و نتیجه گیری:

تعالی آموزش سازمان ها نیازمند حرکت نظام دار و منسجم می باشد که بتوان کل فرآیند بالندگی و توانمندسازی کارکنان را تحت مدیریت و رهبری قرار داد. طی مسیر تعالی سازمانی بدون تعالی آموزش کار دشوار و تقریباً غیرممکن است و این به خاطر آن است که تعالی سازمانی از طریق کارکنان فرهیخته و بالنده حاصل می شود. برای بالندگی و توانمندی کارکنان بایستی نظام های آموزشی را استاندارد نمود تا اقدامات و تصمیم گیری های مربوطه نیز به طور استاندارد به بالندگی کارکنان کمک نماید. یکی از الگوها و استانداردهایی که به تعالی آموزش سازمان ها کمک می نماید استاندارد ISO 10015 می باشد در مقاله حاضر مبانی استاندارد به صورت خلاصه بیان و تجربه عملی در خصوص نحوه پیاده سازی و استقرار در یکی از سازمان های صنعتی بیان شد. استقرار استاندارد مذکور آموزش را یک فرآیند چهار مرحله ای مشتمل بر نیازسنجی، طرح ریزی آموزشی، اجرا و ارزیابی می داند و در هر کدام از مراحل شاخص های کلیدی تعیین و حوزه های بهبود را نیز معین و یک ادراک کلی از فرآیند تعالی آموزش ارائه می نماید تا دست اندرکاران به شکل نظام دار کار آموزش را دنبال نمایند. ■

### منابع و ماخذ:

- ۱- سلطانی، ایرج، پرورش منابع انسانی با رویکرد استانداردمدار، اصفهان، نشر ارکان، ۱۳۸۴.
- ۲- موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مدیریت کیفیت، راهنمایی هایی برای آموزش، ته-ران، ۱۳۸۲.
- ۳- بزرگر، نادر و سعید مرادی، مولفه های برنامه ریزی آموزشی در بنگاه های اقتصادی، مجله مدیریت، شماره ۱۰۶ و ۱۰۵، بهمن و اسفند، ۱۳۸۴.
- ۴- سلطانی، علی، روش ها و الگوهای نیازسنجی در سازمان ها، مجله مدیریت، شماره ۱۰۶ و ۱۰۵، بهمن و اسفند، ۱۳۸۴.

\* هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامي نجف آباد

مدیر آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت فولاد مبارکه

■ مشخص کردن الزامات مورد نیاز در استاندارد برای هر مقوله.  
■ تعیین رویکردها و گردش کارهای مرتبط با الزامات به صورت کلی.

■ تعیین رویکردها و گردش کارهای مرتبط با هر کدام از زیرحوزه های مربوطه.

■ تهیه نقشه واقعی انطباق الزامات با اقدامات اجرایی برای هر کدام از حوزه ها.

به طور کلی در این زمینه می توان از الگوی راهنمای تجربه شده نمونه شماره ۲ که برای بخشی از الزامات مورد نیاز مرحله نیازسنجی آموزشی براساس استاندارد ISO 10015 تهیه شده استفاده نمود.

### دستاوردهای استقرار استاندارد ISO 10015 در ارتقاء کیفیت آموزش سازمانها

با توجه به مطالب گفته شده استقرار استاندارد ISO 10015 موجب می گردد تا اثربخشی رویکردهای مختلف در فرآیند آموزش ارتقاء یافته و دائما روی حوزه های بهبود کار شود. این کار از طریق شناخت مشکلات، تقویت پروژه های بهبود و نظارت کیفی صورت میگیرد. بطور کلی دستاوردهای استقرار استاندارد مذکور را برای ارتقاء کیفیت آموزش می توان در ابعاد سه گانه زیر خلاصه نمود:

### الف) در بعد نیازسنجی و برنامه ریزی آموزشی

- ۱- چند بعدی شدن سیستم نیازسنجی آموزشی سازمان (در سطح سازمانی، فنی مهارتی، تغییرات فنی و...)
- ۲- حضوری و عمیق شدن نیازسنجی آموزش کارکنان
- ۳- پایش مداوم نظام نیازسنجی آموزشی
- ۴- مساله محور شدن نظام نیازسنجی آموزشی
- ۵- توجه به استانداردهای آموزشی، گردشکارها و روشهای کاری در نیازسنجی آموزشی
- ۶- توجه به شایستگی ها و مهارت های مورد نیاز مشاغل در نیازسنجی آموزشی

۷- تدوین برنامه جامع آموزشی برای سال

۸- تدوین نظام آموزشی برای تامین کنندگان

### ب) در بعد اجرای آموزش

- ۱- تعیین انتظارات قبل از شروع دوره برای کارآموزان
- ۲- ایجاد سیدستم برای نظارت دائمی بر وسایل کمک آموزشی
- ۳- شکل گیری نظارت کیفی بر فرآیند اجرای آموزش
- ۴- ارزیابی تامین کنندگان آموزش و بهبود آنها
- ۵- تدوین و استانداردسازی روشهای آموزش و متناسب سازی آن با دوره های آموزشی