

ISO 10015:1999



(Quality Certification Bureau )  
[www.qcbco.ir](http://www.qcbco.ir)  
[info@qcbco.ir](mailto:info@qcbco.ir)

---



به نام خدا

## شرکت Q.C.B ITALIA (QUALITY CERTIFICATION BUREAU ITALIA s.r.l.):

یک شرکت مستقل صدور گواهینامه سیستم های مدیریتی در عرصه بین المللی، در بخش های مختلف خدماتی و صنعتی می باشد.

ارائه خدمات به صورت حرفه ای، اثربخش و با هزینه ای متناسب با خدمات ارائه شده از جمله اهداف گروه Q.C.B ITALIA است.

Q.C.B ITALIA هدف اصلی خود را براساس آن قرار داده است تا با ارائه کامل خدمات، نقشی درخور جایگاه خود در اقتصاد جهانی و وظایف اجتماعی ایفا کند.

### **اعتبار بخشی:**

اعتبار بخشی گواهینامه های Q.C.B ITALIA توسط ACCREDIA (Italian Accreditation System) قدرت و اعتبار ارائه خدماتمان را در سراسر دنیا افزایش داده است. ما مفتخریم که از آخرین دانش روز برای تضمین ارائه خدماتمان بهره مندیم و با به روز آوری مداوم خود همپای با تحولات نوین همواره پیشگام بوده ایم.

این فعالیت ها توسط مرجع اعتباربخشی جهانی IAF (International Accreditation Forum) مدیریت می شود.

### **آموزش:**

ارائه خدمات آموزشی و برگزاری سمینارهای تخصصی از جمله افتخارات ما در Q.C.B ITALIA است

Q.C.B ITALIA با تدوین برنامه های سالانه اقدام به برگزاری دوره های مختلف آموزشی به صورت متمرکزی کند تا امکان استفاده از دوره ها برای تمامی سازمان ها فراهم شده و فضایی جهت انتقال دانش و تبادل اطلاعات و تجربیات میان پرسنل سازمان های مختلف ایجاد شود.

همچنین Q.C.B ITALIA، بنابر نیاز مشتریان توانایی برگزاری تمامی دوره های آموزشی را در محل سازمان ها دارد.

Tel : 21 44107033 - 44163647 Fax: +98 21 89779151

[www.qcbco.ir](http://www.qcbco.ir)

[Info@qcbco.ir](mailto:Info@qcbco.ir)



CONFINDUSTRIA  
VENEZIA



ACCREDIA  
L'ENTE ITALIANO DI ACCREDITAMENTO



## فهرست مطالب:

- مقدمه
- تعریف آموزش در استاندارد ۱۰۰۱۵
- اهمیت دانش در جهان
- مزایای استقرار ISO10015
- آموزش
- مراحل فرایند آموزش
- اثر بخشی در بهبوداهداف
- نتیجه گیری

امروزه با گذر از عصر صنعتی و اطلاعات و ورود به عصر دانش ، با توجه به سرعت تغییر تکنولوژی ها و سیستم های کاری سازمان ها، استفاده از فرآیند آموزش ، قوی ترین ابزاری است که می تواند راهگشای سازمان ها جهت حضور و بقا در عرصه بازارهای رقابتی باشد. اما افزایش کمی نفر ساعت آموزش و برگزاری دوره های مختلف آموزشی ، به تنهایی نمی تواند نشانگر کیفیت و به کار بستن آموزش های فراگرفته شده در سازمان باشد، بلکه این اثربخشی آموزش است که می تواند شاهدی دال بر ضمانت اجرایی دوره های آموزشی باشد.

استاندارد ISO 10015 از جمله استانداردهای سری ۱۰۰۰۰ و راهنمایی جهت طرح ریزی و سازماندهی فرآیند آموزش در سازمان ها می باشد.

استقرار فرآیند آموزش بر اساس استاندارد ISO 10015 می تواند موثرترین راه در خصوص پایش و اندازه گیری اثر بخشی فرآیند آموزش باشد. در این استاندارد چگونگی طرح ریزی یک فرآیند چهار مرحله ای شامل ۱- نیازسنجی ۲- اجرا ۳- ارزیابی اثربخشی آموزش ۴- برنامه ریزی عنوان می گردد.

اجرای اثربخش سیستم مدیریت آموزش در آموزش در سازمان ها نیازمند تعهد مدیریت ، تعهد آموزش گیرندگان و در نهایت تعهد آموزش دهندگان می باشد. با استفاده از راهنمای موجود در استاندارد ISO 10015 سازمانها علاوه بر رفع نیازمندی ، در مسیر تحقق یک سازمان یادگیرنده حرکت می نمایند.

امروزه مبحث استاندارد نمودن آموزش با توجه به سرمایه گذاری کلان موسسات ، سازمانها و شرکتهای اعم از خصوصی و دولتی بر امر آموزش ، یکی از ضروریات می باشد. در این استاندارد که بحق یکی از منحصر بفردترین استانداردها در زمینه آموزش است ، دنیایی از مفاهیم و مطالب آموزشی نهفته است. این استاندارد برای ایجاد ، اجرا و نگهداری فرآیند آموزشی سازمانها ، شرکتهای موسسات بسیار اثر بخش خواهد بود.

### تعریف آموزش ( Training ) در استاندارد ۱۰۰۱۵:

آموزش یک فرآیند چهار مرحله ای است که به نیازسنجی ، برنامه ریزی ، اجرا و ارزیابی نتایج آموزش پرداخته و با فراهم آوردن و توسعه دانش، مهارت ها و رفتارها سعی در برآورده ساختن الزامات سیستم مدیریت آموزش دارد .

### اهمیت دانش و آموزش در جهان امروز :

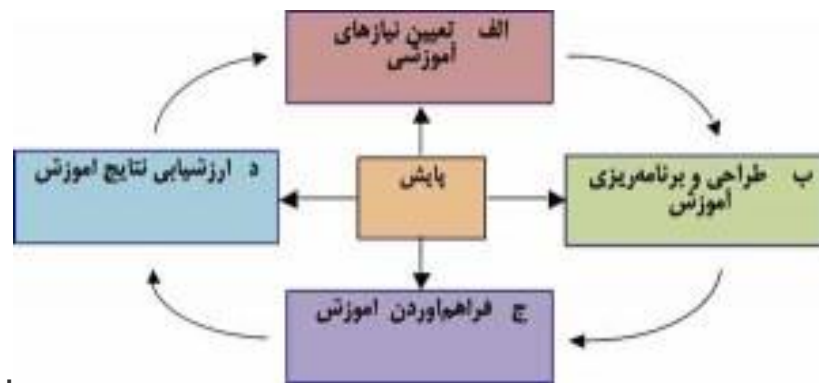
انسان تاکنون دو دوره اقتصادی را پشت سر گذاشته است . در ابتدا اقتصاد مبتنی بر کشاورزی بود . سپس با ابزار گرایی و آشنایی با علوم برق و مکانیک دوره اقتصاد صنعتی پایه گذاری شد. در این دوره ها زمین و کار اصلی ترین عناصر و سرمایه های آدمی تلقی می شدند . اما در عصر کنونی که به عصر "اطلاعات و دانش " موسوم است هر چند زمین و کار دو مزیت مناسب در برتری جویی ها محسوب می شوند ، ولیکن مزیت اصلی در " سرمایه دانشی " نهفته است . هم اکنون بزرگترین شرکتهای دنیا برتری

اصلی خود را نه در داراییهای انباشته ناشی از کارخانجات و حتی بازار بزرگ ، بلکه در " دانش در جریان فرآیندهای خود " کسب نموده اند .

اقتصاد امروز آن چنان برپایه دانش شکل گرفته که از آن به عنوان " اقتصاد دانش محور " یاد می شود .

### مزایای استقرار سیستم مدیریت آموزش مطابق الزامات استاندارد ( Iso: 10015 )

- ایجاد و توسعه فرهنگ و نگرش ساختار یافته جهت سرمایه گذاری آموزش؛
- ایجاد فرآیند آموزش نظام مند و ساختار یافته جهت بهبود و ارتقای توانمندی منابع انسانی در راستای تأمین اهداف سازمانی؛
- ارتقای سطح آموزش محصولات یا خدمات با توسعه آموزش و مهارت اثربخش کارکنان سازمان؛
- یکپارچه سازی اهداف سیستم مدیریت آموزش با آرمانها، اهداف و برنامه های پیشبردی سازمان؛
- ایجاد نگرش و تفکر سیستمی نسبت به اجرای فرآیند آموزش در سازمان؛
- ایجاد ارزش افزوده از طریق کاهش دوباره کاری، اصلاح و رفع مشکلات، ناشی از خطای منابع انسانی
- ارتقاء و افزایش انگیزه، بهره وری و اثربخشی عملکرد کارکنان؛
- ایجاد اطمینان مشتریان از صلاحیت، شایستگی و مهارت کارکنان سازمان؛
- افزایش بهره وری و کارایی سازمان از طریق بهبود و ارتقای شایستگی کارکنان
- مدیریت اثربخش آموزش های حین کار (OJT)
- مدیریت اثربخش آموزش های مجازی و خود یادگیری
- اطمینان از یادگیری سازمانی، واحدی و فردی
- ایجاد امنیت سرمایه گذاری آموزش در راستای اهداف و با توجه به منابع و منافع سازمان؛
- به روز کردن سیستم مدیریت آموزش و توسعه فرهنگ بهبود مستمر در سازمان



## آموزش:

### ۱- آموزش مدیران

شاید وقتی صحبت از آموزش می شود همه توجهات معطوف به آموزش تعدادی از کارگران ساده و یا تازه کار ، اپراتورها و در برخی موارد تعمیرکاران بشود و آموزش برای مدیران امری غیر ضروری بنماید. بسیاری از موارد مشاهده شده است که سازمانی تصمیم به استقرار یک سیستم نوین مانند : ISO ، شش سیگما ، و ... می گیرد . اعضای کمیته های اصلی و تصمیم گیرنده در این سیستم را ، مدیران میانی و حتی مدیران سازمان تشکیل می دهند . در مورد مسایل مختلف بحث و گفتگو می کنند و حتی اتخاذ تصمیم می نمایند بدون اینکه حتی ساعتی در دوره های آموزشی سیستم مورد نظر حاضر شده باشند . خوب نتیجه مشخص است . حتی اگر این سازمان موفق به اخذ گواهینامه سیستم و یا استاندارد مربوطه شده باشد ، این گواهینامه جنبه تشریفاتی داشته و مسلماً " خواهید دید که در آینده و پس از اخذ گواهینامه ، در مراقبت از حفظ آن دچار مشکل می شوند و حتی جا برای سوء استفاده افراد منتظر الوقت باز می شود بنابراین آموزش مدیران با الگوی شایستگی بسیار لازم و ضروری می نماید .

مدیران همواره نقش مهم و حیاتی در سازمانها ایفا می کنند . اثر مدیران برجسته در کسب درآمد ، سود و موفقیت سازمانی ، امروزه بخوبی در بسیاری از سازمانهای موفق بارز و آشکار است . از سوی دیگر پاسخ سریع به تهدیدها و فرصتهای عصر حاضر ، مدیر را بعنوان منبعی حیاتی در حل مسایل در سازمانها مطرح ساخته که بر این اساس نیاز سازمانها به مدیران شایسته بیش از پیش آشکار شده است . پس سرمایه گذاری در امر آموزش و توسعه مدیران امری ضروری است . در سالهای گذشته کارشناسان معتقد بودند که مدیران تنها ۳۰٪ در روندها تاثیرگذارند امروزه این رقم به ۹۰٪ رسیده شاید در آینده نزدیک بتوان گفت مدیران ۱۰۰٪ در نیل به اهداف سازمانی تاثیر گذارند ! چرا که یک تصمیم اشتباه بدلیل عدم آگاهی مساویست با از دست دادن فرصتها و این یعنی عدم بهبود و حتی در مواردی باعث شکست در انجام یک پروژه بزرگ می شود . بنابراین مدیران باید با حداقل مفاهیم آشنا شوند ، شاخصها و اهداف این سیستم را بشناسند تا در تعیین اهداف و برنامه های خرد و کلان بتوانند با اطلاع کامل برناه ریزی کنند و با ارزیابی نتایج حاصله ، به سیاستگذاری و بازنگری در راه رسیدن به اهداف سازمانی گام بردارند . آموزش مدیران تا جایی حائز اهمیت است که شرکت KMPG یکی از بزرگترین شرکتهای مهندسی اروپایی ، ۳۰۰ مدیر خود را از اقصی نقاط جهان جمع نمود . و استراتژی دانشی خود را به صورت " آشنایی مدیران با نیازهای واقعی جامعه و دیدگاههای آنان " تعریف نمود .

## ۲- آموزش پرسنل :

آموزش واقعه ای یکباره نیست . تعلیم و آموزش می تواند بر اساس اهداف و وظایف اشکال مختلفی داشته باشد . در فرهنگ کاری ، تعلیم و آموزش برای دستیابی و حفظ سطوح جدید عملکرد و تجهیزات و سپس بهبود مستمر از طریق آن ضروری است چنین تعلیم و آموزشی طیف نیازها را برای فرهنگ کاری موفق ، وسعت می بخشند .

## مراحل فرایند آموزش در استاندارد ۱۰۰۱۵ :

در این استاندارد فرآیند آموزش شامل چهار مرحله است و مدیریت باید به منظور جبران فاصله مربوط به شایستگی موجود نسبت به شایستگی مورد انتظار ، مراحل زیر را در این فرآیند مورد نظارت ( مدیریت آموزش ) قرار دهد :

۱- تعیین نیازهای آموزشی

۲- طراحی و برنامه ریزی آموزش

۳- اجرای آموزش

۴- ارزیابی نتایج آموزش

## ۱- نیازسنجی آموزشی :

سازمان باید میزان شایستگی مورد نیاز برای هرکاری را تعیین و شایستگی کارکنان برای انجام آن کار را ارزیابی کند و طرحهایی را برای برطرف کردن کاستیهای احتمالی مربوط به شایستگی ، تهیه نماید . تعیین نیازهای آموزشی باید بر مبنای تجزیه و تحلیل نیازهای فعلی و نیازهای مورد انتظار سازمان در مقایسه با شایستگی موجود کارکنان ، صورت گیرد . در صورت انجام یک نیازسنجی آموزشی دقیق برای کارکنان در گیر با امور ، درمورد هریک از کارکنان ، موارد آموزشی خاصی شناسایی می شود و کارکنان تنها در کلاسهای آموزشی خاص خودشان شرکت خواهند کرد و در اینصورت از برگزاری کلاسهای عمومی برای کلیه کارکنان که زمانبر و پرهزینه است و نمی توانند نیازهای آموزشی را بطور کامل برطرف کنند و اثربخشی لازم را نیز دارا نیستند

جلوگیری بعمل می آید . باید به این نکته توجه داشت که برای تعیین اثربخشی آموزش باید از شاخصهای سطح مهارت استفاده کرد و در نظر گرفتن شاخص تعداد ساعات آموزشی نمی تواند مناسب باشد . بنابراین جهت تعیین نیازهای آموزشی باید مراحل زیر را طی نمود :

#### الف- تعیین نیازهای سازمان:

قبل از شروع فرآیند آموزش ، ابتدا باید خط مشی آموزشی سازمان تدوین و الزامات مدیریت در راستای منابع بعنوان یک درونداد در تعیین نیازهای آموزشی مورد توجه قرار گیرد تا اطمینان حاصل شود که آموزشهای مورد نیاز در راستای تامین نیازهای سازمان می باشند .

ب- تعیین ، تجزیه و تحلیل وضعیت کنونی و الزامات مربوط به شایستگی :  
الزامات مربوط به شایستگی بایستی مستندسازی شود . این مستندات هنگام تعیین وظایف کاری و با ارزیابی عملکرد کاری ، می تواند مورد ارزیابی قرار گیرد . وضعیت کنونی سازمان از نظر آموزشی و نیازهای آتی سازمان متناسب با مقاصد راهبردی و اهداف سیستم استاندارد با استفاده از منابع درونی و بیرونی مشخص می شود . مانند :

- \* سوابق حاصل از دوره های آموزشی قبلی یا جاری
- \* ارزیابی سازمان از شایستگی کارکنان برای انجام کارهای خاص
- \* گردش پرسنلی و تغییرات فصلی در مورد کارکنان موقتی
- \* درخواستهای دریافتی از پرسنل که فرصتهای پیشرفت شخصی را در راستای دستیابی به اهداف سازمان مشخص می کند .
- \* نتایج بازنگری های فرآیند و اقدامات اصلاحی و ...

در این مرحله باید توجه نمود که شاغل باید تجربه ، تحصیلات و آموزشهای لازم جهت اخذ آن جایگاه شغلی را دارا باشد . همچنین چینی افراد در هر جایگاه شغلی باید با توجه به معیارهای تجربه ، مهارت ، تحصیلات و آموزش انجام گیرد . بارها شاهد بروز حوادثی جبران ناپذیر بعلت عدم رعایت این مرحله کاری بودیم . شخصی که ۴۵ روز از شروع کار وی در یک شرکت تولیدی می گذرد بعلت قرارگیری در شغلی که تخصص لازم در آنجا را نداشته و آموزشات لازمه را ندیده است دچار حادثه شده و دست خود را از دست می دهد . اینگونه حوادث در کشور ما کم اتفاق نمی افتند .

#### ج- بازنگری شایستگی :

مدارک نشاندهنده شایستگی مورد انتظار برای فرآیند استاندارد و سوابقی که فهرست شایستگی هر یک از کارکنان را نشان می دهد بایستی بطور منظم مورد بررسی قرار گیرد . روشهای مورد استفاده برای بازنگری عبارتند از:



- انجام مصاحبه با افراد
  - تکمیل پرسشنامه های طراحی شده توسط کارکنان ، سرپرستان و مدیران
  - مشاهدات
  - بحث گروهی و جلسات
  - اطلاعات اراده شده توسط متخصصین در این زمینه
- این بازنگری مربوط به وظایف مورد نظر و عملکرد آنها مربوط می شود .

د- تعیین فاصله های مربوط به شایستگی :

شایستگی موجود بایستی با شایستگی مورد انتظار مقایسه شود تا فاصله های مربوط تعیین و ثبت گردد . فاصله موجود بین شرایط هر فرد با توجه به جایگاه سازمانی و شناسنامه مشاغل تهیه شده در واحد آموزشی ، شناسایی و به عنوان ورودی در تعیین نیازهای آموزشی افراد مورد استفاده قرار می گیرد.

ه- شناسایی راه حل های رفع اختلاف مربوط به شایستگی : این راه حلها از طرق زیر قابل شناسایی و رفع است :

- آموزش
- طراحی مجدد فرآیند
- برونسپاری آموزش و استفاده از مشاورین
- گردش شغلی : افرادی که در شغل مورد نظر کارآیی لازم را ندارند به کار دیگری گمارده شوند و از افراد لایق و مستعدی که توانایی انجام امور تخصصی تری را دارند در آنجا استفاده شود.
- اصلاح روش اجرایی
- بهبود سایر منابع و ...

و- تعیین مشخصه های نیازهای آموزشی :

هنگامی که یک راه حل آموزشی برای رفع فاصله های مربوط به شایستگی انتخاب گردید ، نیازهای آموزشی بایستی مشخص شده و مستندسازی گردد . این مدرک بعنوان ورودی مرحله طراحی و برنامه ریزی آموزشی باید بعنوان سابقه ای از اهداف سازمان جهت نظارت در فرآیند آموزش نگهداری شود .

این مرحله که اساس برنامه آموزشی است شامل موارد زیر است :

• طراحی و برنامه ریزی اقداماتی که بایستی در جهت پرداختن به فاصله های مربوط به شایستگیها، به منظور دستیابی به اهداف سازمان ، انجام گیرد .

• تعیین معیارهای ارزشیابی نتایج آموزش و نظارت بر کلیه دوره های آموزشی

برای طراحی و برنامه ریزی صحیح در آموزش باید به موارد زیر توجه شود :

• تعیین محدودیتها شامل : ملاحظات مالی ، الزامات مربوط به زمان و زمانبندی برنامه ، الزامات مربوط به خط مشی آموزش ، قابلیت دسترسی ، انگیزش و توانایی افرادی که باید آموزش ببینند و ..

• روشهای آموزش : روشهای آموزشی بالقوه جهت تامین نیازهای آموزشی بایستی فهرست گردد . روش آموزشی به منابع ، محدودیتها و اهداف فهرست شده بستگی دارد . این روشها ممکن بصورت یکی از حالات زیر باشد :

۱- روش سنتی تعیین برنامه های آموزشی : در این روش که در بسیاری از سازمانها هنوز مرسوم است ، نیازسنجی آموزشی توسط واحدها صورت می گیرد . بدین صورت که فرم نیازسنجی آموزشی توسط واحد آموزش به واحدها ارسال و آنها دوره های مورد نیاز خود را ذکر می کنند . این دوره ها هرچند مشکلات آموزشی واحدها را ممکن است برطرف نماید ولی ممکن است در راستای اهداف سازمانی نباشد .

۲- روش جدید بر اساس وظیفه : در این روش آموزش کلیه پرسنل براساس وظیفه ای که در سازمان جهت دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان برعهده دارند انجام می شود . نیازسنجی توسط کمیته ای ( کمیته آموزش در استاندارد ۱۰۰۱۵ ) که نمایندگان واحدها نیز در آن عضویت دارند براساس اهداف استراتژیک و چشم انداز شرکت که توسط مدیریت ارشد ابلاغ شده است ، انجام می شود .

### ۳- اجرای آموزشی :

در اجرای دوره های آموزشی ممکن است از مدرس ( شخصی که یک روش آموزشی را در عمل به کار می گیرد که یک پیمانکار جزء به حساب می آید ) و یا پیمانکار آموزشی استفاده گردد . اجرای دوره های آموزشی می تواند به یکی از روشهای گفته شده و مطابق با روش اجرایی آموزش انجام گیرد . با این حال نقش سازمان در کیفیت آموزش انکارناپذیر است و سازمان با فراهم آوردن منابع و ایجاد تسهیلات لازم می تواند را پیمانکار آموزشی را در نظارت بر اجرای آموزش پشتیبانی

Tel : 21 44107033 - 44163647 Fax: +98 21 89779151

کند. بهر حال موفقیت این فعالیتهای آموزشی متاثر از میزان اثربخشی تعامل بین سازمان ، پیمانکار آموزشی و آموزشی گیرنده است. پشتیبانی های سازمان می تواند شامل موارد زیر باشد :

الف - پشتیبانی قبل از آموزش : مانند فعالیتهایی چون : توجیه پیمانکار از طریق ارایه اطلاعات مناسب ، توجیه آموزش گیرنده و ایجاد ارتباط بین پیمانکار و آموزش گیرنده

ب- پشتیبانی در حین آموزش

#### ۴- ارزشیابی آموزشی :

جهت حصول اطمینان از اینکه آموزشهای برگزار شده در جهت اهداف آموزشی تعیین شده بوده و دوره های آموزشی اجرا شده از اثربخشی مطلوب در جهت رسیدن به اهداف سازمانی برخوردار می باشند نیاز به ارزشیابی آموزشی است. ارزشیابی بصورت کوتاه مدت ( ارزشیابی روشهای آموزش ، منابع مورد استفاده ، مهارتهای کسب شده و ... ) و بلند مدت ( ارزشیابی عملکرد شغلی آموزش گیرنده و بهبود بهره وری ) انجام می شود .

در نهایت پس از انجام هر چهار مرحله فوق ، اقدام به تهیه گزارشات مربوطه برای ثبت در سوابق آموزشی جهت راهنمایی در اخذ تصمیمات آتی می گردد . این گزارشات باید موارد زیر را در بر بگیرد :

مشخصه های نیازهای آموزشی ، معیارهای ارزشیابی و شرحی از منابع ، روشها و برنامه زمانبندی ارزشیابی ، تحلیل داده های گردآوری شده ، بازنگری هزینه های آموزشی ، توصیه هایی برای بهبود و ...

#### نتیجه گیری :

ISO:10015 ارتباط آموزش و ارزیابی را با اهداف عملکرد سازمان به عهده دارد . در این استاندارد نیازهای آموزشی کارکنان و پاسخگوئی به آنها از مهمترین ارکان این سیستم می باشد. به نوعی که تامین نیاز آموزشی کارکنان در سازمان به عنوان یک الزام و ضرورت که می تواند جنبه های رقابتی سازمان را نیز پوشش دهد مورد توجه می باشد. تنها به کمک آموزش موثر و کارا می توانند خود را آماده مواجهه با شرایط نوین سازمان ها نمایند. در همین راستا این استاندارد دستورالعمل های اجرایی فرایند آموزش را ارائه می دهد .