



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



زمان پذیرش نهایی: ۹۹/۰۸/۲۹

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

چگونگی اثرات استاندارد بین المللی ISO 10015، بر کیفیت آموزشهای درون

سازمانی (نمونه موردی: شهرداری منطقه ۸ تهران)

نیلوفر ساعی دهقان*

*دانش‌آموخته مقطع کارشناسی ارشد

چکیده

استقرار فرآیند آموزش بر اساس ISO 10015 می‌تواند موثرترین راه برای اندازه‌گیری میزان اثربخشی فرآیند آموزش در سازمان‌ها باشد. اجرای اثربخش سیستم مدیریت آموزش در سازمانها نیازمند تعهد مدیریت، تعهد آموزش‌گیرندگان (پرسنل سازمان) و در نهایت تعهد آموزش‌دهندگان باشد. با استفاده از راهنمای موجود در استاندارد ISO10015، سازمان‌ها علاوه بر رفع نیازمندی آموزشی، در مسیر تحقق اهداف سازمانی حرکت می‌نمایند. پژوهش حاضر با هدف اندازه‌گیری میزان تاثیرات اجرای استاندارد بین المللی ISO10015 بر کیفیت آموزشهای ارائه شده به ۷۸ نفر از پرسنل سازمان شهرداری در منطقه ۸ تهران انجام شده است. روش تحقیق، توصیفی - کاربردی می‌باشد و داده‌های گردآوری شده از نتایج حاصل از اثربخشی دوره‌ها بدست آمده است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که بین اجرای استاندارد بین المللی ISO10015 بر روی ۵ دوره آموزشی و عدم اجرای این استاندارد بر روی ۵ دوره آموزشی دیگر با تعداد پرسنل ثابت و نامتغیر، رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

کلید واژه‌ها: استاندارد بین المللی ISO10015، اثربخشی آموزشی، کیفیت آموزش، سازمان شهرداری، تحقق اهداف

مقدمه

استاندارد جهانی ISO 10015 توسط و تحت نظارت کمیته فنی ISO/TC 176 مدیریت و تضمین کیفیت و کمیته فرعی SC3 تهیه شده است. عوامل مختلفی نظیر، عدم صحیح شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان، عدم توجه به نوع مشاغل در برآورد نیازهای آموزشی، فقدان اهداف و استراتژی‌های آموزشی متناسب با نیاز سازمان، ضعف در طراحی محتوا و برنامه‌های آموزشی، عدم توجه به جدی بودن مسائل مربوط به اجرای دوره‌های آموزشی، عدم ارزیابی مناسب از آموزش‌گیرندگان و آموزش‌دهندگان، مشخص نبودن نتایج آموزش در روند اجرای فعالیتها در سازمان و بسیاری از عوامل دیگر، نمایندگان ۲۲ کشور جهان را در دسامبر ۱۹۹۹ برآن داشت تا پیش نویس اصلی استاندارد آموزش ISO10015 را طراحی و به عنوان راهنمایی برای فعالیت‌های آموزشی سازمان‌ها ارائه دهند (شمس مورکانی و همکاران، ۱۳۹۱).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



فرآیند آموزشی نظام مند و برنامه ریزی شده می تواند نقش مهمی در بهبود توانمندی های منابع انسانی و تأمین اهداف کیفی سازمان ایفا نماید، لذا تمامی سازمان های خدماتی و حتی تولیدی می توانند با بهره گیری از سیستم ISO10015 ضمن نیازسنجی، اقدام به آموزش پرسنل خود نموده و سپس با استفاده از راهنمایی های کامل و جامع ISO10015 (استاندارد اندازه گیری اثربخش آموزش) اقدام به اندازه گیری میزان اثربخشی فرآیندهای آموزشی سازمان نمایند (رضانی، ۱۳۸۹). سازمان های خدماتی، سازمان هایی هستند که با ارائه خدمات به جای فروش محصولات فیزیکی، کسب درآمد می کنند. در یک سازمان خدماتی هیچ محصولی برای فروش و عرضه به مشتری داده نمی شود. همه فعالیت های سازمان حول ارائه خدمات به مشتری می چرخد مانند انواع بیمه ها، شهرداری ها، بانک ها و... (حسین زاده و همکاران، ۱۳۸۳).

در استاندارد ISO 10015، نیز به بحث آموزش به صورت ویژه تأکید می شود، لیکن در استاندارد ISO 10015، موضوع اثربخشی آموزشی و توجه به کاربرد آموزش های طی شده به صورت تخصصی و جامع مورد تأکید قرار می گیرد بنابراین به کارگیری استاندارد ISO 10015 در کنار سایر استانداردهای پایه به رشد و تعالی سازمانها کمک شایانی خواهد نمود و این بخاطر آن است که از طریق آموزش جهت دار و اثربخش می توان در مفروضات ذهنی کارکنان، نوآوری و رفتارهای جدیدی را در سازمان ایجاد و جاری کرد (فتیحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۰). پایداری کیفیت خدمات سازمانها با استانداردهای مختلف ایجاد و دوام پیدا می کند. برای پایداری و عمیق تر کردن کیفیت و کسب مزیت پویایی در سازمانها لازم است در ابعاد مختلف بویژه منابع انسانی، سرمایه گذاری صورت پذیرد و خمیر مایه اصلی کیفیت در سازمان را ایجاد کرد (صادقی و همکاران، ۱۳۸۹).

تغییرات مداوم و غیرقابل پیش بینی کسب و کارهای امروزی باعث شده آموزشهای سازمانی و توسعه شایستگی کارکنان اهمیت بسیار زیادی داشته باشد. آموزش های سازمانی شایستگی محور در سازمان های امروزی با برنامه های آموزش ضمن خدمت سنتی بسیار متفاوت است. از طرفی همسویی چشم انداز، اهداف و استراتژی های کلان سازمان، با استراتژی های توسعه و آموزش منابع انسانی بسیار حائز اهمیت است. چنانچه این همسویی و یکپارچگی برقرار نباشد، آموزش های سازمانی و آموخته های کارکنان در سازمان به کار گرفته نشده و از سوی مدیران ارشد حمایت نمی شود. در چنین شرایطی پیاده سازی آموزشهای سازمانی علاوه بر صرف هزینه های بی ثمر، موجب نارضایتی در کارکنان و عدم بهره وری نیز خواهد شد. چرخش شغلی، ارتقاء شغلی، ورود افراد جدید به سازمان و جانشین پروری از جمله فرآیندهایی بوده که مستلزم آموزش و یادگیری هستند. افراد در سمت های شغلی جدید نیازمند مهارتها و دانش جدیدی هستند تا بتوانند با چالش های پیش رو مواجه شوند. آموزش و یادگیری باید هدفمند و برنامه ریزی شده و مطابق با استانداردهای بین المللی انجام شود. تعیین اهداف آموزشی، تعیین منابع و تولید محتوای آموزشی، شیوه تدریس و انتقال محتوای آموزشی، تعیین مدرسان، شاخص های ارزیابی و شیوه ارزیابی از جمله اقداماتی است که برای آموزش های سازمانی باید انجام گیرد (سلطان زاده و همکاران، ۱۳۹۱:۱۲۶).

آینده نگاران بیان می دارند که دنیا به سرعت در حال تغییر است و توسعه و پیشرفت و کسب مزیت رقابتی در شرایط کنونی چیزی نیست که بدون برنامه ریزی بتوان بدان دست یافت، برنامه ریزی عبارتست از فرآیندی دارای مراحل مشخص و بهم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات که جهت دوره های آموزشی ضمن خدمت کارکنان یک سازمان امری ضروری است (محمودزاده و همکاران، ۱۳۹۵:۱۲۶).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



برنامه ریزی آموزشی راهبردی فرآیندی سازمانی است که آموزشهای طراحی و تدوین شده برای کارکنان و منابع انسانی سازمان مطابق با راهبردها، اهداف و استراتژی‌های سازمان صورت می‌گیرد و تصمیم‌گیری برای چگونگی یافتن منابع مورد نیاز تدوین و طراحی می‌گردد که این فرآیندها افراد و منابع را نیز شامل می‌شود. برای آنکه سازمان بدانند به کجا خواهد رفت باید بدانند اکنون دقیقاً کجا قرار دارد و پس از آن باید آنچه می‌خواهد باشد را به درستی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص کند. وظایف رسمی و غیر رسمی سازمان "بایدهایی" است که سازمان با آنها روبروست (شولر و جکسون، ۲۰۰۱، Error! Reference source not found.)

در این پژوهش، به روش توصیفی _ کاربردی، ۷۸ نفر از کارکنان سازمان شهرداری منطقه ۸ تهران در ۱۰ دوره آموزشی شرکت داشته‌اند، ۵ دوره با اجرای دقیق استاندارد بین المللی Iso10015 و ۵ دوره فاقد هیچ گونه استناداری انجام پذیرفت و اثربخشی دوره‌ها با دقت مورد بررسی واقع شد.

روش تحقیق

در این پژوهش گامهای اجرا به ترتیب فرآیند ۴ مرحله‌ای آموزش در استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ جهت ۵ دوره آموزشی برنامه ریزی شده با ۷۸ نفر از کارکنان سازمان در قالب مراحل زیر انجام پذیرفت:

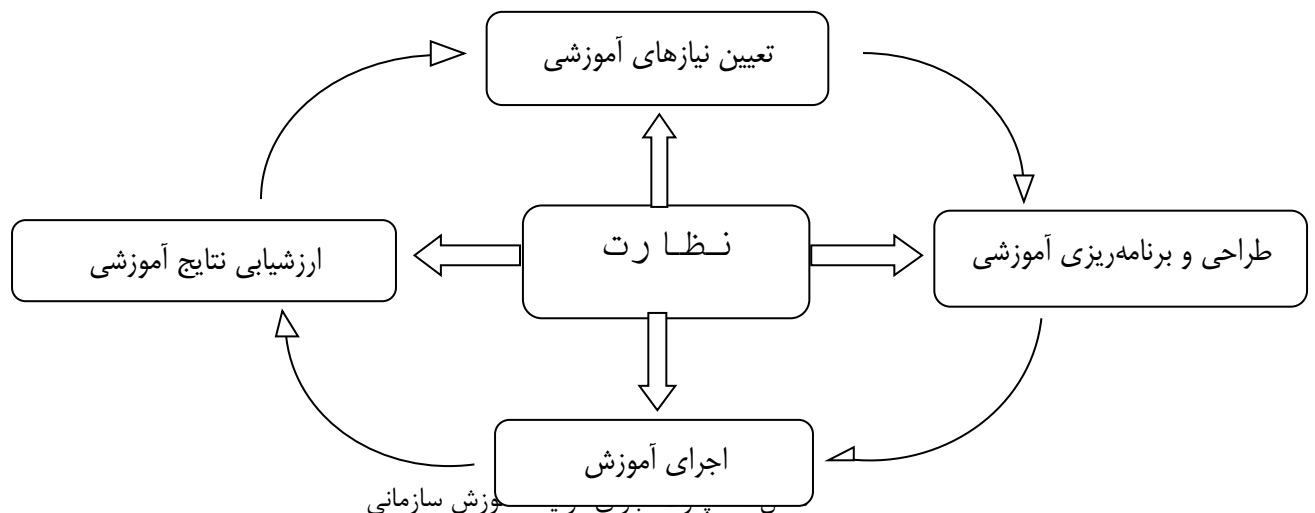
الف: تعیین نیازهای آموزشی

ب: طراحی و برنامه ریزی آموزشی

ج: مدیریت اجرای آموزش

د: ارزشیابی نتایج آموزش

همانطور که در شکل ۱ نشان داده شده است، خروجی هر مرحله، ورودی مرحله بعدی خواهد بود.



گام اول: تعیین نیازهای آموزشی

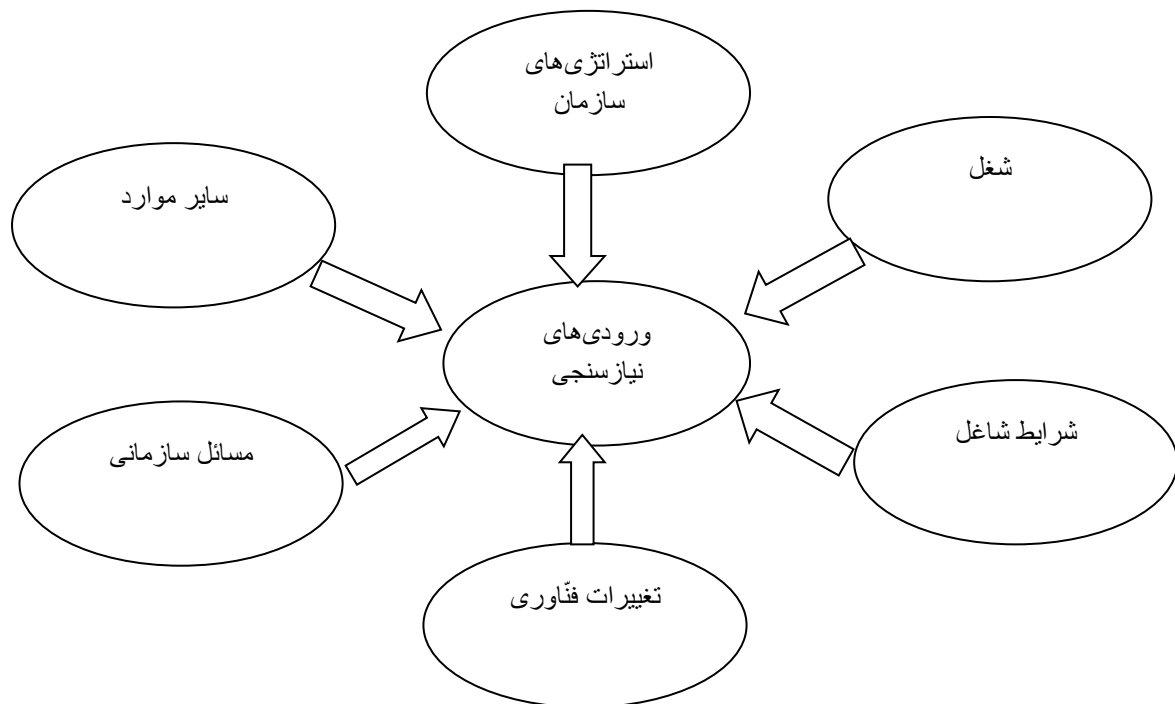


ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ایزو ۱۰۰۱۵، با تعیین ضوابط و مقررات آموزشی که خود شامل: فرآیند مرحله‌ای نیازسنجی، طراحی و برنامه ریزی اجرا و ارزیابی اثربخشی است، جهت بهبود عملکرد آموزشی سازمان گام بر می‌دارد، لذا جهت اجرای گام اول یعنی تعیین نیازهای آموزشی، ابتدا لازم است نیازسنجی انجام پذیرد. جهت انجام نیازسنجی صحیح، سازمان بایستی میزان شایستگی مورد نیاز برای هر کاری را که بر کیفیت خدمات ارائه شده تأثیر می‌گذارد تعیین نماید و شایستگی کارکنان بایستی بر مبنای تجزیه و تحلیل نیازهای فعلی و نیازهای مورد انتظار سازمان صورت گیرد یعنی تعیین فاصله بین شایستگی موجود و شایستگی مورد انتظار در کارکنان که نمودار ۱، ورودی‌های تعیین نیازسنجی آموزشی نشان داده شده است.

نمودار ۱- ورودی نیازسنجی‌ها



تعیین نیازهای سازمان، علاوه بر انجام نیازسنجی‌ها باید منطبق بر موارد زیر نیز باشد:

- خط مشی کیفیت سازمان
- خط مشی آموزشی
- الزامات مدیریت کیفیت
- مدیریت منابع
- طراحی فرآیند

گام دوم: طراحی و برنامه ریزی آموزشی



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



پس از نیازسنجی و تعیین نیازهای آموزشی سازمان، گام دوم یعنی طراحی و برنامه ریزی آموزشی باید انجام پذیرد که اساس برنامه ریزی آموزشی است، بدین گونه که با توجه به نوع دوره، کارکنان متناسب با نیاز و شایستگی‌ها، شناسایی و در لیست آموزشی قرار گیرند، پس از آن استاد مجرب و متخصص معرفی و در بازه زمانی و مکان مشخص دوره برگزار گردد. در جهت طراحی و برنامه ریزی آموزشی، محدودیت‌ها و موانع اجرا مشخص می‌گردد که این محدودیت‌ها می‌توانند موارد زیر باشند:

- الزامات مربوط به مقررات که توسط قوانین وضع شده‌اند
- الزامات مربوط به خط مشی (از جمله مواردی که به منابع انسانی مربوط می‌شوند)
- ملاحظات مالی
- الزامات زمانی و زمان بندی برنامه
- قابلیت دسترسی، انگیزش و توانایی کارکنان شرکت کننده جهت آموزش
- وجود و در دسترس بودن اساتید متخصص متناسب با نیاز آموزشی
- محدودیت‌های فضایی و امکانات مناسب جهت اجرای دوره آموزشی (انواع مدل‌های آموزشی)
- و سایر موارد

گام سوم: مدیریت اجرای آموزشی

مسئولیت تصمیم گیری در مورد لزوم خدمات ارائه شده در سازمان‌های خدماتی دولت مانند شهرداری‌ها، در استاندارد ملی ISO 10015، بایستی بر عهده مدیریت سازمان است، اما مشارکت مناسب کارکنان شایسته، به عنوان بخشی از فرآیند آموزش، می‌تواند منجر به ارائه خدمات مطلوب‌تر در سازمانها گردد و همچنین باعث افزایش حس مسئولیت پذیری، تعلق و تعهد سازمانی نیز می‌گردد.

گام سوم مدیریت اجرای آموزش می‌باشد که از پشتیبانی قبل، حین و بعد آموزش را شامل می‌شود، یافتن اساتید مجرب، تأمین خدمات، ابزار، تجهیزات و نرم افزارهای آموزشی، فراهم کردن فرصت‌های مناسب و کافی جهت آموزش، ورودی نیازسنجی، گام‌های نیازسنجی و تجزیه و تحلیل الزامات مربوط به شایستگی، طراحی و برنامه ریزی آموزشی، روش‌های آموزش و معیار انتخاب بر اساس منابع و محدودیت‌ها، اجرای آموزش و ارزشیابی نتایج آموزش همگی در گام سوم قرار دارند.

گام چهارم: ارزشیابی نتایج آموزش

منظور از ارزشیابی، تأیید این امر است که اهداف سازمانی و اهداف آموزشی هر دو برآورده شده‌اند، یعنی آموزش اثربخش بوده است. نتایج آموزش غالباً زمانی مورد تحلیل و صحت گذاری واقع می‌شود که عملکرد آموزش گیرنده در طی کار مشاهده یا آزمایش شود و مدیر و یا مسئول مستقیم آموزش گیرنده تغییر محسوس و قابل سنجشی را مشاهده و احساس نماید که این ارزشیابی‌ها می‌تواند بر اساس نوع دوره، کوتاه مدت و یا بلند مدت باشد. ارزشیابی‌ها بر اساس معیارهایی سنجیده خواهند شد، مانند بهبود بهره وری، سرعت و دقت در عمل، نوآوری‌های حاصل از آموزشها، کیفیت در ارائه خدمات و حتی افزایش انگیزه در کارکنان و... که همگی در تعیین ارزشیابی دوره‌های آموزشی مثمر ثمر خواهند بود. اگر نتیجه ارزشیابی‌ها از آنچه انتظار می‌رود پایین‌تر باشد بایست با دقت بیشتری نظارت و بهبود فرآیند آموزشی از سر گرفته شود و علل و نقاط ضعف شناسایی و در جهت اجرای دوره آموزشی بعدی برطرف گردد.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



نتایج

کلیه این گامها طبق ایزو ۱۰۰۱۵، جهت ۵ دوره آموزشی جهت ۷۸ نفر از کارکنان انجام پذیرفت و ۵ دوره آموزشی دیگر بدون رعایت گامها و بدون رعایت استانداردهای بین المللی انجام پذیرفت که نتایج آن به صورت مقایسه‌ای در زیر آمده است.

جدول ۱- مقایسه اجرا و عدم اجرای دوره‌های آموزشی مطابق با استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵

متغیر	مؤلفه‌ها	نظر آموزش گیرنده	نظر مدیر مستقیم
دوره ۵ آموزشی مطابق با استانداردهای ایزو ۱۰۰۱۵	ارتقای مهارت و دانش شغلی	٪۸۰	٪۷۶
	بهبود عملکرد کارکنان	٪۹۳	٪۸۴
	کاهش دوباره کاریها	٪۸۹	٪۸۱
	افزایش بهره وری (سرعت و دقت در انجام امور)	٪۹۵	٪۹۰
	بهبود مهارتهای ارتباطی در سازمان	٪۷۸	٪۸۳
دوره ۵ آموزشی مطابق با عدم استانداردهای ایزو ۱۰۰۱۵	ارتقای مهارت و دانش شغلی	٪۴۲	٪۳۸
	بهبود عملکرد کارکنان	٪۴۱	٪۱۲
	کاهش دوباره کاریها	٪۳۹	٪۸
	افزایش بهره وری (سرعت و دقت در انجام امور)	٪۲۰	٪۱۵
	بهبود مهارتهای ارتباطی در سازمان	٪۱۸	٪۹

تحلیل یافته‌های تحقیق

از آنجا که هر پژوهش در پی اهداف خاص خود می‌باشد و رسیدن به آن اهداف می‌تواند موضوع پژوهش را توجیه نماید، لذا انجام پژوهش، تجزیه و تحلیل آماری و بررسی یافته‌ها، محققان را به سوی شناخت بهتر، هدایت و زمینه را برای پژوهش‌های بعدی آماده می‌سازد.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



یافته‌های توصیفی نشان می‌دهد بالاترین درصدها مرتبط با ۵ دوره آموزشی مطابق با استانداردهای ایزو ۱۰۰۱۵ است به طوریکه افزایش بهره‌وری کارکنان در سازمان پس از برگزاری دوره از نظر مسئول مستقیم ۹۰٪ و از نظر پرسنل آموزش دیده ۹۵٪ ارزیابی شده است و به ترتیب بر حسب بیشترین درصد، بهبود عملکرد کارکنان، بهبود مهارت‌های ارتباطی در سازمان، کاهش دوباره کاریها و ارتقای مهارت و دانش شغلی را شاهد هستیم، اما در ارزیابی ۵ دوره آموزشی فاقد استانداردهای بین‌المللی، کلیه درصدها زیر ۵۰٪ می‌باشد و اثربخشی دوره‌ها با کاهش چشمگیری نسبت به دوره‌های مطابق با استانداردهای بین‌المللی را شاهد هستیم.

مؤلفه‌های اصلی موفقیت یک برنامه ریزی آموزشی، ارزیابی پیوسته و متوالی دوره‌های آموزشی است که می‌تواند اثرات مثبت و چشمگیری را در نظام آموزشی سازمان‌ها ایجاد نماید، به گونه‌ای که در هر دوره با ارزیابی دقیق و درست اثربخشی‌ها، نقاط ضعف شناسایی شده و در برگزاری دوره‌های بعد برطرف خواهد شد لذا این امر علاوه بر افزایش میزان رضایتمندی در سازمان اجرای فرآیند برنامه ریزی آموزشی را تسهیل خواهد یافت و مدیران سازمان را همسو با اهداف سازمان همراه می‌سازد.

منابع

- ۱- حسین زاده، داود، برزگر، نادر، (۱۳۸۳)، فرآیند آموزش در سازمان‌ها، تهران، انتشارات رزیتا روستا.
- ۲- رضانی، عمران، (۱۳۸۹)، فرآیند جامع آموزش منابع انسانی: مبانی علمی و کاربردی، نیازسنجی، تهران، انتشارات آبیژ.
- ۳- سلطان زاده، وحید؛ قلاوندی، حسن و فتاحی، مسلم (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز، دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال ۴، ش ۲، صص ۱۲۵-۱۴۹.
- ۴- شمس مورکانی، غلامرضا، میرزاپور، سمیرا، (۱۳۹۱)، ارزشیابی کیفیت در آموزش عالی: رویکردی تعالی مدار، تهران، انتشارات باور.
- ۵- صادقی، زینب، محتشمی، رضا، (۱۳۸۹)، نقش ارزشیابی آموزشی در بهبود اثربخشی سازمان، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، ۳۳.
- ۶- فتحی و اجارگاه، کوروش، دیبا وارجایگاه، فریبا، (۱۳۹۰)، ارزیابی اثربخش دوره‌های آموزشی ضمن خدمت، تهران، سمت.
- ۷- محمود زاده. ابراهیم، ح. قاسمی، ح. لطفی رضوانی، (۱۳۹۰)، بررسی عوامل کاهش ریسک در طراحی و برنامه ریزی راهبردی، مجله مطالعات دفاعی استراتژیک، شماره ۴۳، صفحه (۱۵-۱۲).

8-Shuler, R. and Jackson, S. (2001). HR Issues and Activities in mergers and Acquisitions, European Management Journal:239-253