

مطالعه‌ی تطبیقی مدل‌های آموزش سازمانی و معرفی نظام جامع آموزش استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵

رحمان فرجی
سیدکریم حسامی
رضا حق‌دوست

چکیده:

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۲/۲۹
تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۳/۰۵

استانداردسازی فرایندها و فعالیت‌ها برای سازمانی که عزمی جدی برای تحقق اهداف خود دارد، ضروری است. استانداردسازی به سازمان کمک می‌کند که نحوه‌ی انجام فرایندها و فعالیت‌ها را در سازمان خود یکسان‌سازی کند و روش نظام‌مندی را در سراسر سازمان برای انجام کارها تدوین و اجرا کند، همچنین هرگونه بهبودی در سازمان، نیز متکی بر وجود استانداردهای قابل اعتماد است. در این مقاله تلاش بر این است تا با معرفی و مقایسه‌ی چند مدل متداول آموزش، نقاط قوت و ضعف آن‌ها بررسی و امکان تصمیم‌گیری جهت انتخاب جامع‌ترین روش جهت بهره‌برداری علاقه‌مندان فراهم شود. این مقاله با استفاده از مطالعه‌ی کتابخانه‌ای به مقایسه‌ی تطبیقی مدل‌های آموزشی گاراوان، هوگان و دانل، واگن، هاکت، استون، کریج و سینگر پرداخته و پس از معرفی کلی فرایندهای آموزش سازمانی هر مدل و مقایسه‌ی آن‌ها با یکدیگر، شرایطی برای تصمیم‌گیری خواننده جهت انتخاب مدل مناسب آموزش سازمانی فراهم می‌آورد و در انتها کارآمدی استاندارد آموزشی ایزو ۱۰۰۱۵ به‌عنوان جامع‌ترین نظام آموزش را بیان کرده و نیز پیشنهادهایی برای استفاده اثربخش از این استاندارد را ارائه می‌دهد.

واژگان کلیدی:

استانداردسازی، آموزش سازمانی، استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵

۱) مقدمه

اگر سازمان به اهداف عملکردی خود نمی‌رسد، علت چیست؟ آیا می‌توان علت را در یک یا چند عامل جستجو کرد؟ پاسخ‌های مختلفی را می‌توان برای این پرسش در نظر گرفت، عوامل مختلفی در کامیابی یا ناکامی سازمان‌ها تأثیرگذار هستند که در قالب پنج عامل، منابع انسانی، مواد، ماشین‌آلات، روش و سرمایه شناخته می‌شوند. در این بین، منابع انسانی، شامل مدیران و کارکنان علاوه بر ارتقای بهره‌وری، نقش بی‌بدیلی را در بهبود و تحول سایر عوامل دارند. دیدگاه نوین در مدیریت منابع انسانی، عامل انسانی را ارزشمندترین

سرمایه‌ی مجموعه‌ها می‌داند و فرصت برای ارائه‌ی توانایی‌ها و شایستگی‌ها از سوی کارکنان نیازمند درک درست نیاز آنان و رفع به‌موقع آن‌ها با به‌کارگیری سیستمی مؤثر و فراگیر است. وجود تفاوت بین عملکرد فعلی و عملکرد بهینه و مورد انتظار از کارکنان همواره موضوعی است که سازمان‌ها تلاش زیادی جهت رفع آن کرده‌اند. برخی از این عوامل متأثر از عدم صلاحیت کارکنان است و مسئله‌ی دیگری که بسیاری از مسئولان امر آموزش با آن مواجه هستند؛ تشخیص نادرست نوع نیازهاست. [۳]

با توجه به اهمیت آموزش سازمانی در افزایش

صلاحیت کارکنان، مطالعه‌ی روش‌های آموزش و انتخاب کارآمدترین روش متناسب با نیاز و ظرفیت سازمان، دارای اهمیت چشم‌گیری است و دغدغه‌ی سازمان‌ها همواره یافتن الگوی مناسب و اثربخش برای ارتقای سطح کیفی عملکرد سازمان بوده است، و همچنین در استاندارد ایزو ۲۰۰۸:۲۰۰۱ بند (۶-۲-۲) آورده شده است: تمامی کارکنانی که عملکرد آن‌ها بر محصول تأثیر می‌گذارند، باید بر پایه‌ی تحصیلات، آموزش، مهارت‌ها و تجربه‌ی مناسب دارای صلاحیت باشند. [۲]

استانداردسازی فرایندهای آموزشی، یکی از رویه‌های نوین در ارتقابخشی به توانمندی کارکنان است تا بدین‌وسیله هم به‌نحو مقتضی پاسخگوی نیازهای مخاطبان شده و هم از سوی دیگر مانع از هزینه‌های نابجا شود. [۱]

مقاله‌ی حاضر با هدف ارائه‌ی الگوی نظام جامع آموزش براساس استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ صورت‌بندی شده است.

۲) بیان مساله

کاربرد کردن استانداردسازی فرایند آموزش براساس ایزو ۱۰۰۱۵، نیازمند تصریح ابعاد مختلف است، تا به لحاظ چارچوب مفهومی آن به سایر روش‌های متعارف موجود، متمایز شود. همچنین بتوان با ملاک‌ها و توصیه‌های سایر محققان در عملیاتی‌سازی این برنامه استانداردسازی، آشنا شد. این امر موجب می‌شود تا از ناکارآمدی آموزش‌های ارائه‌شده در امان بوده و از سوی دیگر، از اثربخشی برنامه‌های آموزشی و بازگشت سرمایه در این مسیر اطمینان حاصل کرد.

یک فرایند آموزش برنامه‌ریزی‌شده و سیستماتیک می‌تواند سهم بسزایی در کمک به سازمان در جهت توسعه و بهبود توانایی‌هایش برای رسیدن

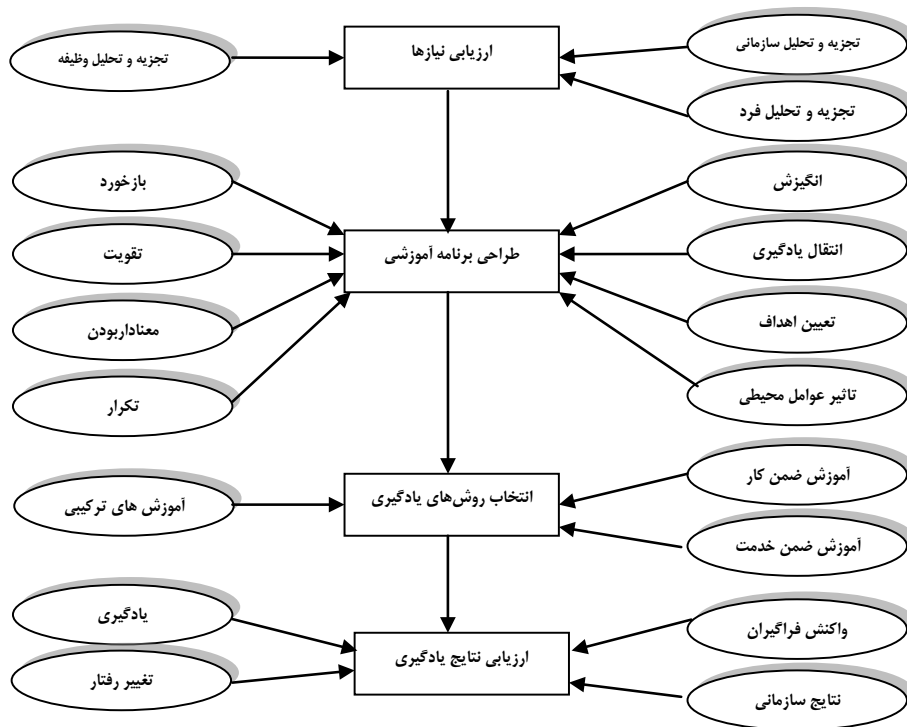
به اهداف کیفی و کمی داشته باشد. بررسی منابع نشان می‌دهد که تقریباً به تعداد اندیشمندان و صاحب‌نظران آموزش و بهسازی کارکنان، فرایند آموزش سازمانی وجود دارد. به‌عبارت‌دیگر، محققان و متخصصان توسعه‌ی منابع انسانی با توجه به دیدگاه و ارزش‌های محوری خود، برای آموزش سازمانی مراحل و فرایندهای ویژه‌ای در نظر گرفته‌اند. اما شباهت‌های این فرایندها بسیار بیشتر از تفاوت‌هاست. بنابراین، در ادامه معرفی و مقایسه‌ی چند فرایند آموزشی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

۳) فرایندهای آموزش سازمانی

۳-۱) فرایند آموزش کارکنان سینگر:

سینگر، یکی از صاحب‌نظران مشهور حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی، آموزش کارکنان را شامل چهار مرحله‌ی اصلی شامل:

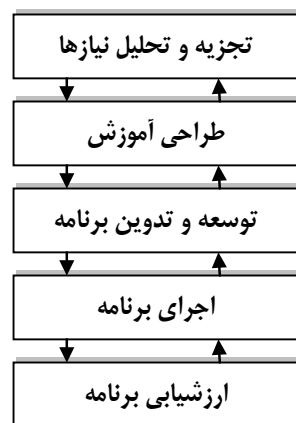
- ارزیابی نیازها،
- طراحی،
- انتخاب روش یادگیری،
- ارزیابی نتایج یادگیری و هجده اقدام فرعی دانسته است. [۴]



شکل ۱: فرایند آموزش کارکنان سینگر

۳-۲) فرایند آموزش کارکنان ADDIE^۱

کریج^۲ آموزش کارکنان را به پنج مرحله‌ی اصلی تقسیم کرده است. شکل زیر این مراحل را نشان می‌دهد. [۴]

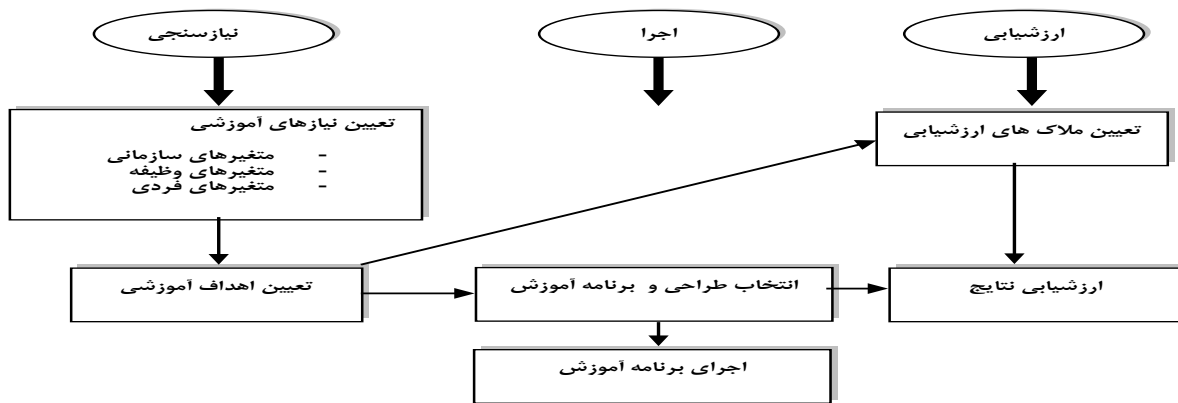


شکل ۲: فرایند آموزش کارکنان ADDIE

۳-۳) فرایند آموزش کارکنان استون^۳

استون مراحل فرایند آموزش کارکنان را شامل سه مرحله‌ی اصلی نیازسنجی، اجرا و ارزشیابی می‌داند. [۴]

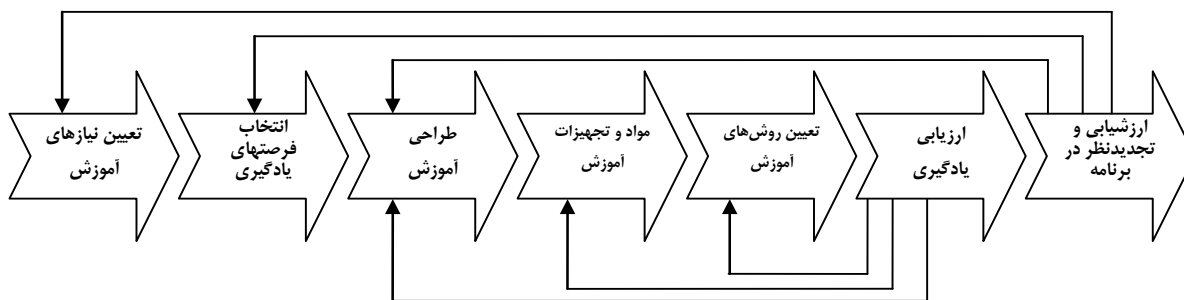
1. Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation
 2. Craige
 3. Stone



شکل ۳: فرایند آموزش کارکنان استون

۳-۴) فرایند آموزش کارکنان هاکت^۱

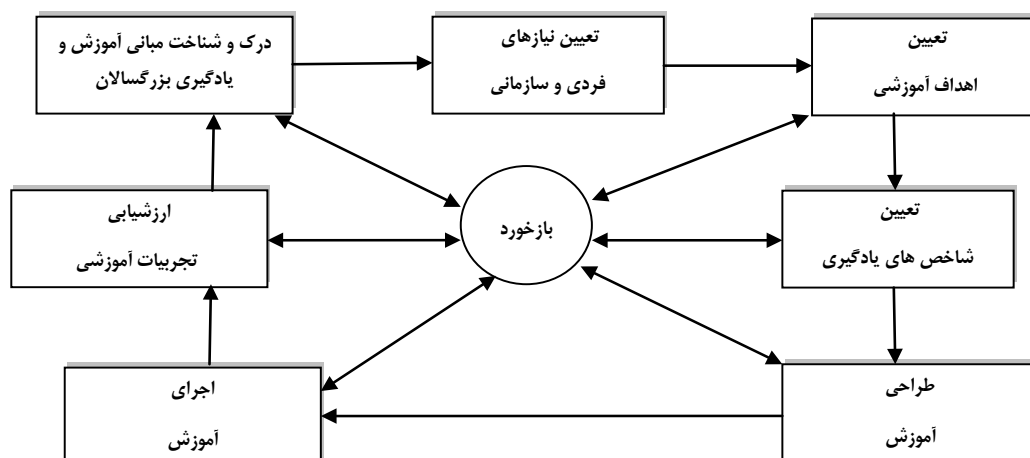
پنی هاکت آموزش کارکنان را هفت مرحله‌ی اصلی می‌داند. براین اساس، فرایند آموزش را بی‌آنکه شغل یا نمودار خاصی برای آن ارائه کرده باشد، توالی منظم این مراحل به‌شمار آورده است. [۴]



شکل ۴: فرایند آموزش کارکنان هاکت

۳-۵) فرایند توسعه‌ی سیستم آموزش کارکنان واگن^۲

رابرت واگن آموزش را فرایندی منظم یا سیستماتیک می‌داند که در تمامی مراحل خود باید از طریق دریافت بازخورد به اصلاح مستمر فعالیت‌ها بپردازد و مسیر و جهت‌گیری خود را به سمت اهداف از پیش تعیین‌شده تنظیم کند. [۴]



شکل ۵: فرایند آموزش کارکنان واگن

1. Hachett
2. Vaughn

۳-۶) فرایند آموزش کارکنان DDE^۱

آموزش و بهسازی کارکنان که در الگوی DDE، که گاروان، هوگان و دانل^۲ آن را پیشنهاد کرده‌اند، چند ویژگی متمایزکننده دارد. اولاً در این فرایند به عوامل زمینه‌ای برنامه‌ریزی آموزش کارکنان توجه شده و سه عنصر اصلی زمینه‌ی سازمانی، ویژگی‌های یادگیری و زمینه‌ی آموزش و بهسازی به‌عنوان ورودی‌های نظام طراحی و اجرای آموزش سازمانی

در نظر گرفته شده است. ثانیاً برای تعیین نیازهای آموزشی به فرصت‌های رشد کارکنان نیز به‌عنوان یک عامل نیازسنجی توجه و ثالثاً بر استفاده از مدیران و سرپرستان به‌عنوان مربیان دوره تأکید ویژه شده است، به‌نحوی که مرحله‌ی این فرایند به آن اختصاص داده شده است و نهایت اینکه در ارزشیابی آموزش سازمانی به محاسبه‌ی نرخ بازگشت سرمایه (ROI)^۳ توجه و تأکید شده است. [۴]



شکل ۶: فرایند آموزش کارکنان کارکنان DDE

هر یک از فرایندهای مطرح‌شده از طرف صاحب‌نظران آموزش سازمانی ویژگی‌های منحصر به خود را دارد. اما در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت محور اصلی همه‌ی این فرایندها سه عنصر برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی است. جدول زیر ویژگی‌های شش فرایند آموزش سازمانی مطرح‌شده در این مطالعه را، در مقایسه با یکدیگر نشان می‌دهد. [۵]

1. Design, Development and Evaluation
2. Gavarn, Hogan and Donnell
3. Return on investment

ردیف	ویژگی‌ها	سینگر	کریج	استون	هاکت	واگن	گاراوان، هوگان و دانل
۱	بررسی زمینه‌ی سازمانی	●		●		●	●
۲	بررسی مشکلات عملکردی (کارکنان/ سازمان)						●
۳	نیازسنجی	●	●	●	●	●	●
۴	تعیین اهداف آموزش			●		●	●
۵	انتخاب فرصت‌های یادگیری				●		
۶	طراحی برنامه‌ی آموزش	●	●	●	●	●	
۷	انتخاب مواد و تجهیزات آموزش				●		●
۸	انتخاب روش‌های آموزش	●					●
۹	انتخاب مربیان و مدرسان						
۱۰	انتخاب شرکت‌کنندگان						
۱۱	اجرای آموزش	●	●	●	●	●	●
۱۲	تعیین ملاک‌های ارزیابی			●	●	●	
۱۳	ارزیابی یادگیری	●					
۱۴	بازخورد		●			●	●
۱۵	ارزیابی برنامه	●	●	●	●	●	●

جدول ۱: مقایسه‌ی ویژگی‌های اصلی فرایندهای آموزش سازمانی

مناسب جهت تحقق کیفیت آموزش کارکنان داشته و به‌همین منظور ایزو ۱۰۰۱۵ به تأیید گروه خبرگانی از ۲۲ کشور رسید و از طریق دبیرخانه ایزو در ماه دسامبر ۱۹۹۹، صادر شد این استاندارد به‌عنوان یک عنصر خانواده‌ی مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۰، تضمین می‌کند که کارکنان درون سازمانی به‌خوبی آموزش‌دیده و صلاحیت انجام تعهدات سازمان، در تهیه‌ی تولیدات و ارائه خدمات با کیفیت مورد نیاز را دارا هستند. [۹]

در استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ بحث تعیین نیازهای مرتبط با صلاحیت و آموزش کارکنان به‌صورت کامل بیان شده است و برای ایجاد، اجرا و بهبود فرایند آموزش بسیار مؤثر است. با پیاده‌سازی و استقرار این استاندارد می‌توان به زبان مشترک در سطح ملی، منطقه‌ای و جهانی دست یافت.

دقت این استاندارد در زمینه‌های نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا، اثربخشی، بهره‌وری و اعتباربخشی از ویژگی‌های شاخص آن است. هدف، تغییر رویکرد آموزش از ساده‌اندیشی و سطحی‌نگری به رویکردی حرفه‌ای و تخصصی است. [۲]

چنان‌که ملاحظه می‌شود، همه‌ی فرایندهای آموزشی مرتبط با نیازسنجی و طراحی برنامه‌ی آموزش (به‌استثنا‌ی فرایند ششم) که می‌توان از آن‌ها با عنوان "برنامه‌ریزی" یاد کرد، و نیز "اجرای برنامه‌ی آموزشی" و "ارزیابی" آن همسو و مشترکند. اما برخی از مراحل از قبیل بررسی زمینه‌ی سازمانی، انتخاب روش‌های آموزشی و ارزیابی یادگیری را صاحب‌نظرانی چند پیشنهاد کرده‌اند. برخی از مراحل نیز از جمله انتخاب فرصت‌های یادگیری، انتخاب مربیان، انتخاب شرکت‌کنندگان و اصلاح مسیر آموزش را فقط یک صاحب‌نظر مطرح کرده است.

حال پس از معرفی مختصر برخی از فرایندهای مهم آموزش سازمانی، استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ به‌عنوان فرآیند نظام جامع آموزش مدنظر این تحقیق معرفی می‌شود.

۴) معرفی استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵

خانواده‌ی ایزو ۹۰۰۰ (استانداردهای مدیریت کیفیت) چشم‌اندازهای مختلفی را برای بهبود کیفیت ارائه می‌دهد. اغلب سازمان‌ها نیاز جدی به یک ابزار

ایزو ۱۰۰۱۵، به سازمان کمک می‌کند تا آموزش و ارزیابی را به اهداف عملکردی سازمان مرتبط سازد. این رویکرد برای سازمان، در خصوص سرمایه گذاری روی صلاحیت‌های نیروی انسانی و بهبود بهره‌وری ناشی از آموزش بازخورد مداومی را مهیا می‌کند. [۸]

این استاندارد، راهنمایی‌هایی را به منظور یاری رساندن به سازمان و کارکنان آن هنگام پرداختن به مسائل آموزشی ارائه می‌دهد. این استاندارد، هرگاه نیاز به تفسیر موارد "تحصیلات" و "آموزش" در استانداردهای مدیریت کیفیت سری ایزو ۹۰۰۰ باشد، مورد استفاده قرار می‌گیرد. [۶] استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ به دنبال رفع کمبود شایستگی کارکنان از جنبه‌های آموزشی است. این استاندارد در عین انعطاف، مدیریت را ملزم می‌کند با رعایت یکسری اصول و موازین پذیرفته‌شده با نگاه فرایندی طرحی نو در بهسازی منابع انسانی ایجاد کند. فرایند آموزش در استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ در قالب مراحل چهارگانه‌ی:

الف) تعیین نیازهای آموزشی،

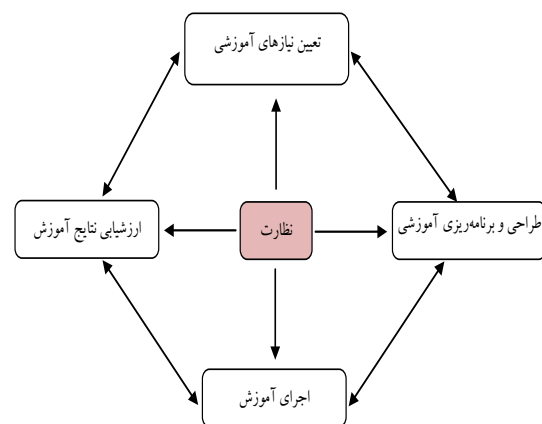
ب) طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی،

ج) اجرای آموزش،

د) ارزشیابی نتایج آموزش،

و یک مرحله نظارت (پایش و بهبود فرایند آموزش) است. [۷]

۴-۱) آموزش فرایند چهار مرحله‌ای

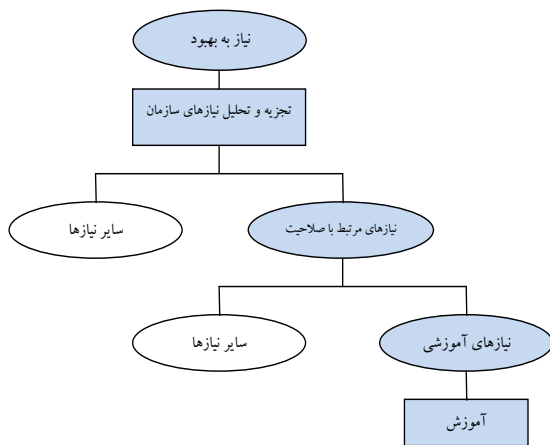


شکل ۷: آموزش فرایند چهار مرحله‌ای

همان‌طور که در شکل (۸) نشان داده شده است، خروجی هر مرحله، ورودی مرحله‌ی بعدی خواهد بود.

۴-۲) تعیین نیازهای آموزشی^۱

پس از آنکه تجزیه و تحلیل نیازهای سازمان صورت گرفت و موضوعات مرتبط با صلاحیت ثبت شد (شکل ۸)، باید فرایند آموزش آغاز شود.



شکل ۸: بهبود کیفیت از طریق آموزش

سازمان باید میزان صلاحیت مورد نیاز برای هر کاری را که بر کیفیت محصولات تأثیر می‌گذارد تعیین و صلاحیت کارکنان برای انجام آن کار را ارزیابی کند و طرح‌هایی را برای برطرف کردن کاستی‌های احتمالی مربوط به صلاحیت، تهیه کند. انجام این مرحله باید به‌منظور پوشش موارد ذیل باشد:

الف) تعیین فاصله بین صلاحیت موجود و صلاحیت مورد انتظار (کمبود صلاحیت)،

ب) تعیین نیازهای آموزش مورد نیاز برای کارکنانی که صلاحیت موجود آن‌ها با صلاحیت مورد انتظار، جهت انجام وظایف، برای کارهای آن‌ها مطابقت ندارد،

پ) مستندسازی نیازهای آموزشی.

به‌منظور مشخص کردن اینکه آیا می‌توان فاصله‌ی بین صلاحیت موجود و صلاحیت مورد انتظار را از طریق آموزش کم کرد یا به فعالیت‌های دیگری نیاز است، باید فاصله‌ی موجود مورد تحلیل قرار گیرد. [۷]

۳-۴) طراحی و برنامه‌ریزی آموزش^۱

مرحله‌ی طراحی و برنامه‌ریزی اساس برنامه‌ی آموزش است.

این مرحله شامل موارد زیر است:

الف) طراحی و برنامه‌ریزی اقداماتی که باید برای ذکر کمبودهای صلاحیت تعیین‌شده است، انجام گیرد،

ب) تعیین معیارهای ارزشیابی نتایج آموزش و پایش آموزش. [۷]

۴-۴) اجرای آموزش^۲

مسئولیت انجام تمامی فعالیت‌های مشخص‌شده در مشخصه‌های برنامه‌ی آموزشی برای ارائه‌ی آموزش برعهده‌ی آموزش‌دهنده است.

با این‌حال، علاوه‌بر فراهم آوردن منابع لازم برای بهره‌گیری مطمئن از خدمات آموزش‌دهنده، نقش سازمان در پشتیبانی و ایجاد تسهیلات برای آموزش ممکن است موارد زیر را نیز شامل شود:

- پشتیبانی از آموزش‌دهنده و آموزش‌گیرنده،
- پایش کیفیت آموزش ارائه‌شده

نکته: سازمان می‌تواند آموزش‌دهنده را در جهت پایش اجرای آموزش پشتیبانی کند. موفقیت این فعالیت‌ها متأثر از میزان اثربخشی تعامل بین سازمان در جهت چگونگی انجام این فعالیت‌هاست. [۷]

۴-۵) ارزشیابی نتایج آموزش^۳

منظور از ارزشیابی، تأیید این امر است که اهداف سازمانی و اهداف آموزشی، هردو، برآورده شده‌اند؛ یعنی آموزش اثربخش بوده است. فرایند ارزشیابی باید شامل گردآوری داده‌ها و تهیه‌ی گزارش ارزشیابی باشد. [۷]

نتایج بررسی‌های انجام‌شده توسط محققان و متخصصان آموزش حاکی از آن است که سازمان‌های گوناگون برحسب مأموریت، چشم‌انداز شناخت دانش و تجربه‌ی موردنیاز کارکنان خود، برنامه‌های آموزشی را تنظیم و به مرحله‌ی اجرا می‌گذارند و پس از اجرای

آن به ارزشیابی می‌پردازد. بنابراین، هر سازمان، برنامه‌های آموزشی خود را برحسب وظیفه‌ی ذاتی و اهدافی که دنبال می‌کند تنظیم و پس از اجرا، آن را ارزشیابی می‌کند.

می‌توان محدوده‌ی ارزشیابی آموزش در سازمان‌ها را در محورهای ذیل خلاصه کرد:

۱. اعطای پاداش به کارکنان سازمان،
۲. آگاه کردن کارکنان از نتایج کار خود،
۳. راهنمایی و پرورش کارکنان سازمان،
۴. استفاده از تجربیات گذشته برای طراحی بهتر اقدامات آتی،
۵. کسب اطمینان از مطابقت نتایج عملکردها با اهداف پیش‌بینی‌شده،
۶. ابزاری برای بهبود عملکرد افراد،
۷. ارتقای سطح کیفی برنامه‌ها، تغییر، تعدیل و بهبود آن‌ها
۸. ارزیابی میزان رضایتمندی فراگیران. [۳]

۴-۶) پایش و بهبود فرایند آموزش^۴

۴-۶-۱) کلیات

هدف اصلی از پایش آموزش، حصول اطمینان از این امر است که فرایند آموزش به‌عنوان بخشی از نظام مدیریت کیفیت همان‌گونه که لازم است مدیریت شده و به اجرا در می‌آید؛ به‌طوری‌که شواهد عینی در مورد اینکه این فرایند در برآورده کردن الزامات آموزشی سازمان اثربخش است، فراهم می‌شود. پایش شامل بازنگری تمامی فرایند آموزش در هر یک از چهار مرحله است.

پایش باید توسط کارکنان دارای صلاحیت و طبق روش‌های اجرایی مستند سازمان انجام گیرد. در صورت امکان، این اشخاص باید از حوزه‌ی کاری که مستقیماً در آن فعالیت می‌کنند، مستقل باشند. پایش، ابزار بالارزشی جهت ارتقای اثربخشی فرایند آموزش است.

روش‌های پایش باید شامل مواردی از قبیل مشاوره، مشاهده و گردآوری داده‌ها باشد. در مورد روش‌های

1. Designing and Planning training
2. Providing for training

3. Evaluating training Outcomes
4. Monitoring and Improving the Training Process

پایش باید در طی مرحله‌ی تعیین مشخصه‌های برنامه‌ی آموزشی شاخص‌های مناسب برای پیش مراحل چهارگانه‌ی فرایند آموزش تعریف شود به‌عنوان مثال:

فرایند نیازسنجی:

تعداد مشاغل نیازسنجی‌شده به تعداد مشاغل کل سازمان.

فرآیند طراحی و برنامه ریزی آموزش:

- تعداد دوره‌های تقویم‌شده به کل دوره‌های نیازسنجی‌شده،

- بودجه‌ی آموزشی به بودجه‌ی کل سازمان.

فرایند اجرا:

برنامه‌های برگزارشده به برنامه‌های تقویم آموزشی،

دوره‌های برگزارشده‌ی درون سازمانی به دوره‌های برگزارشده‌ی برون سازمانی.

ارزشیابی:

درصد رضایتمندی شرکت‌کنندگان از دوره.

۴-۶-۲) اعتباربخشی فرایند آموزش^۱

فرایند پیش ممکن است تمامی سوابق مربوط به تمامی مراحل فرایند آموزش را شامل شود. بر مبنای این سوابق می‌توان مراحل مختلف را مورد بازنگری قرار داد تا مسائل مربوط به عدم انطباق‌ها و اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه تشخیص داده شود. چنین فرایندی می‌تواند بر مبنای مستمری گردآوری شود تا مبنایی برای اعتباربخشی فرایند آموزش و ارائه‌ی توصیه‌ها برای بهبود، فراهم آید.

اگر بر مبنای روش‌های اجرایی اقدام نشود ولی نیازها برآورده شوند، روش‌های اجرایی باید مورد تجدیدنظر واقع‌شده و سوابق مربوط به صلاحیت کارکنان نیز باید به‌منظور انعکاس در صلاحیت جدید روز آورد شوند.

اگر بر مبنای روش‌های اجرایی اقدام شود و نیازها برآورده نشوند، در این صورت ممکن است اقدام اصلاحی جهت بهبود فرایند آموزش یا ابداع یک

راه‌حل غیرآموزشی ضرورت یابد. به‌طور کلی، بازنگری فرایند آموزش باید هر نوع فرصت بیشتر برای بهبود اثربخشی هر یک از مراحل فرایند آموزشی را شناسایی و مشخص کند.

سوابق مناسبی از انجام فعالیت‌های مختلف پیش و ارزشیابی، نتایج به‌دست‌آمده و اقدامات برنامه‌ریزی‌شده باید نگهداری شود. [۷]

۵) مزایای استقرار استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵

۱. نظام‌مند شدن فرایند آموزش،
۲. نیازسنجی براساس شغل و ارتقای شغلی کارکنان،
۳. تعمیم فرایند آموزش به تمامی کارکنان، حتی پیمانکاران، تأمین‌کنندگان و مشتریان،
۴. پیش، کنترل و بهبود فرایند آموزش در دوره‌های زمانی مشخص،
۵. جلوگیری از فرمایشی و سلیقه‌ای شدن آموزش،
۶. ارتباط مستقیم و تنگاتنگ همه‌ی سیستم‌های کیفی با فرایند آموزش،
۷. تغییر رویکرد آموزش از سنتی به حرفه‌ای و تخصصی،
۸. شناخته‌شده است و در سطح بین‌المللی به‌کار گرفته می‌شود،
۹. قابل اجرا در تمامی سازمان‌ها اعم از: تولیدی، خدماتی و ... است،
۱۰. نگرش سیستمی بر فرایند آموزش حاکم بوده و با تغییرات شرایط و ساختار مدیریتی دچار تغییر نخواهد شد،
۱۱. سرمایه‌هایی که برای آموزش منابع انسانی صرف می‌شود نهادینه و استانداردسازی می‌شود،
۱۲. موجب آمادگی جهت مواجهه با چالش‌های ناشی از تغییرات سریع در حوزه‌ی دانش و تکنولوژی می‌شود،
۱۳. آموزش‌ها هدفمند و همسو با اهداف و استراتژی‌های سازمانی می‌شوند،

۱۴. اجرای فرایند اقدام اصلاحی و پیشگیرانه که منجر به رفع مشکلات و نواقص اجرای آموزش می‌شود،
۱۵. ارائه‌ی راهکار برای رفع کاستی‌ها و اعمال برنامه‌ها در مشخص شدن نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای آموزشی (SWOT)،
۱۶. مشخص شدن اهداف رفتاری و انتظارات واحدها از دوره جهت تعیین شاخص‌های مناسب اثربخشی دوره،
۱۷. اندازه‌گیری اثربخشی دوره براساس اهداف مربوط،
۱۸. مشخص شدن محدودیت‌ها و معیارهای انتخاب روش برگزاری آموزش‌ها،
۱۹. اجرای فرایند ارزیابی و انتخاب مجریان آموزشی براساس شاخص‌های مربوط،
۲۰. تدوین شاخص‌های ارزیابی مراحل چهارگانه‌ی آموزش، و...

۶) نتیجه‌گیری

در مطالعه‌ی صورت‌گرفته، بر ضرورت استانداردسازی فرایندهای آموزشی، به‌عنوان یکی از رویه‌های نوین در ارتقابخشی توانمندی کارکنان تأکید شد که این امر به‌نحو مقتضی پاسخگوی نیازهای کارکنان است و هم از سوی دیگر مانع از اتلاف سرمایه سازمان می‌شود. همچنین ویژگی‌های شش فرایند آموزش سازمانی معرفی و بررسی شد و با مقایسه‌ی آن‌ها عدم جامعیت فرایندهای آموزشی در تمامی مراحل فرایند آموزش تبیین شد، سپس به معرفی استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ به‌عنوان مدل جامع آموزشی و مزایای استقرار آن پرداخته شد که در مقایسه با فرایندهای آموزشی دیگر، الزامات استاندارد آموزشی ایزو ۱۰۰۱۵ از جامعیتی برخوردار است که نه تنها نقاط ضعف آن رویکردها را جبران کرده، بلکه قادر است تا چارچوب کامل‌تری در این خصوص ارائه کند، به‌نحوی که سازوکار ظرفیت‌سازی سازمانی را بهبود بخشیده و از ابتدا تا انتهای فرایند ارزشیابی آموزشی، مؤثر واقع می‌شود. بنابراین، سازمان‌ها برای ارتقای سطح دانش، نگرش و مهارت کارکنان خود باید به برنامه‌ریزی آموزشی سالیانه بپردازند و

از این‌رو برخورداری از استاندارد اطمینان‌بخشی که از نیازسنجی تا ارزشیابی برون‌داد را دربرمی‌گیرد برای آن‌ها حیاتی است.
در پایان باید متذکر شد که استقرار و پیاده‌سازی استاندارد مذکور مستلزم بررسی وضعیت موجود آموزش، نقاط قوت، ضعف، فرصت و بازنگری و بهبود تمامی فرایندهای آموزش و... است و همچنین تداوم استقرار یک سیستم، بدون پشتیبانی همه‌جانبه و پشتیبانی سطوح مختلف سازمانی عملی نخواهد بود، حتی اگر خوش‌بین به استقرار آن سیستم باشیم، امیدی به پایداری و دوام آن نیست. استقرار استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ مانند خیلی از سیستم‌های دیگر نیازمند مشارکت تمامی طرف‌های درگیر و ذی‌نفعان داخلی سازمان است.

۷) پیشنهادها

به‌منظور اثربخش شدن استقرار استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. آموزش و آشنایی افراد کلیدی مرتبط با استاندارد،
۲. تشکیل شورای راهبردی آموزش به‌منظور سیاست‌گذاری امر آموزش متناسب با اهداف و استراتژی‌های سازمان،
۳. تشکیل کارگروه نمایندگان آموزش جهت مشارکت در تمامی مراحل استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵،
۴. بازدید از سازمان‌های موفق در این زمینه،
۵. پیش‌میزی و ممیزی نهایی از فرایندهای واحد آموزش،
۶. طراحی مکانیزم تشویقی جهت انگیزه‌مند کردن کارکنان برای مشارکت،
۷. استفاده از توانمندی‌های داخلی جهت تدریس،
۸. برقراری ارتباط بین استاد و واحد درخواست‌کننده‌ی آموزش جهت تدوین طرح درس،
۹. انعقاد قرارداد یا توافق‌نامه رسمی با تأمین‌کنندگان جهت شفاف‌شدن انتظارات طرفین و امکان پایش عملکرد.

۱. ابراهیمی قوام، صغری، (۱۳۹۰). مقدمه‌ای بر استاندارد آموزشی ایزو ۱۰۰۱۵ و راهکارهای اجرای آن در دانشگاه علوم انتظامی، فصلنامه‌ی توسعه‌ی مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، سال ششم، شماره‌ی ۲۱، پاییز ۱۳۹۰، ص: ۴۰.
۲. بختیاری، یزدان (۱۳۸۸). مهندسی آموزشی با رویکرد استاندارد ISO 10015:1999، انتشارات دانشگاه صنعتی مالک اشتر.
۳. بختیاری یزدان؛ کیانی منش کامران (۹۳). الگوهای ارزشیابی آموزش، انتشارات تمدن علمی، ص: ۲۰.
۴. خراسانی، اباصلت (۱۳۸۰). جایگاه آموزش در استانداردهای بین‌المللی نشریه‌ی روش.
۵. قهرمانی، محمد (۱۳۸۸). مدیریت آموزش سازمانی، مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه شهید بهشتی، ص: ۹۶.
۶. قهرمانی، محمد (۱۳۸۸). مدیریت آموزش سازمانی، مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه شهید بهشتی، ص: ۱۰۷.
۷. مؤسسه‌ی آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز استاندارد دفاعی ایران (۱۳۸۸). مدیریت کیفیت-راهنمای آموزش، ISO 10015:1999 انتشارات مبنای خرد، ویرایش دوم.

۸. Saner, Raymond; Yiu, Lichia; (۲۰۰۷). "The need for a verifiable and Robust training management system for the capacity building projects and TRTA within the trade/ WTO context" Saner, R. and Yiu, L. [۲۰۰۳a]. "ISO ۱۰۰۱۵: a strategic instrument in human capital development", Working paper, AdeQuaTE.
۹. Jacobs, R.L., Wang, B. (۲۰۰۷). A Proposed interpretation of the ISO ۱۰۰۱۵

سردار وزیر دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، دکتر حسین دهقان:

نهاد استاندارد بایستی در قالب نظام یکپارچه استقرار داشته باشد و به اعتقاد بنده بایستی مرکز استاندارد راهنمایی و هدایت و سیاست‌گذاری را بر عهده داشته باشد.