



اسناد مکمل دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی – سازمانی

دفتر توسعه منابع انسانی و آموزش

زمستان ۱۳۹۶



دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی – سازمانی کارکنان صنعت آب و برق

اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

مقام تصویبکننده : معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی

دریافتکنندگان سند جهت اجرا:



کلیه شرکت های تولید برق



- کلیه شرکت های مدیریت تولید برق

اسناد مرتبط:

- قانون مدیریت خدمات کشوری

- برنامه راهبردی وزارت نیرو در افق ۱۴۰۴

- بخشنامه شماره ۲۰۶/۹۳/۱۱۸۵۲ مورخ ۹۳/۹/۵ ریاست محترم جمهور و بخشنامه شماره ۹۳/۴۷۵۳۰/۵۰/۱۰۰ مورخ ۹۳/۴/۲۱

۹۳/۱۱/۲۶ وزیر محترم نیرو مبنی بر تشکیل شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاههای اجرایی و استانی و کمیسیونها

و کمیتههای زیرمجموعه آن

- نظامنامه آموزشهای شغلی- سازمانی صنعت آب و برق (ابلاغیه شماره ۹۴/۱۴۲۴۵/۵۰/۱۰۰ مورخ ۹۴/۲/۱۶)

- دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی- سازمانی صنعت آب و برق (ابلاغیه شماره ۹۴/۳۰۴۸۸/۵۰ مورخ ۹۴/۶/۲۱)

- اصلاحیه نظام آموزش کارکنان و مدیران دستگاههای اجرایی (بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹ مورخ ۹۲/۱۱/۱۴)

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور): پیوست شماره ۳: دستورالعمل سنجش اثربخشی برنامههای

آموزشی دستگاههای اجرایی

- شناسنامه استاندارد مصوب مشاغل و استاندارد شایستگیهای مشاغل صنعت تولید برق حرارتی

- دورههای آموزشی مصوب وزارت نیرو و سازمان امور اداری و استخدامی در قالب نظام جامع آموزش کارکنان دولت

فهرست

عنوان	صفحه
مقدمه.....	۱
۱- تعاریف.....	۱
۱-۱ تعریف واحدهای سازمانی.....	۱
۱-۲ تعریف اسناد اداری مورد استفاده.....	۲
۱-۳ تعریف ورودی‌ها و خروجی‌های فرایندهای اسناد مکمل.....	۴
۲- محدوده اجرا.....	۶
۳- مسئولیت‌ها.....	۶
۴- شیوه اجرایی شناسایی نیازهای آموزشی شاغل.....	۷
۴-۱ زمان‌بندی اجرا.....	۷
۴-۲ گامهای اجرایی فرایند.....	۷
۴-۲-۱ نیازسنجی آموزشی سازمانی.....	۷
۴-۲-۲ نیازسنجی آموزشی شغلی.....	۹
۴-۲-۳ نیازسنجی آموزشی فردی.....	۱۰
۴-۲-۴ جمع‌بندی نیازهای آموزشی.....	۱۱
۴-۲-۵ فرایند کلی شناسایی نیازهای آموزشی شاغل.....	۱۲
۴-۲-۶ گزارش نیازهای آموزشی کارکنان.....	۱۵
۵- شیوه اجرایی طراحی و تصویب دوره آموزشی.....	۱۵
۵-۱ زمان‌بندی اجرا.....	۱۵
۵-۲ گامهای اجرایی فرایند.....	۱۵
۵-۲-۱ انتخاب یک دوره مصوب.....	۱۵
۵-۲-۲ طراحی دوره آموزشی جدید در شرکت.....	۱۷
۵-۲-۳ طراحی دوره آموزشی جدید در شرکت مادر تخصصی.....	۱۷
۵-۲-۴ طراحی دوره آموزشی جدید در مراکز آموزشی و پژوهشی.....	۱۸
۵-۲-۵ طراحی دوره آموزشی جدید در حوزه ستادی وزارت نیرو.....	۱۸
۵-۲-۶ تایید دوره آموزشی جدید.....	۱۸
۵-۲-۷ تصویب دوره آموزشی جدید.....	۱۹
۵-۲-۸ بازطراحی دوره‌های آموزشی مصوب.....	۱۹
۵-۲-۹ فرایند طراحی، بازطراحی و تصویب دوره‌های آموزشی.....	۱۹
۵-۳ فرمت استاندارد شناسنامه آموزشی دوره.....	۲۲
۶- شیوه اجرایی اولویت‌بندی دوره‌های آموزشی شاغل.....	۲۲
۶-۱ زمان‌بندی اجرا.....	۲۲
۶-۲ گامهای اجرایی فرایند.....	۲۲
۶-۲-۱ تعیین فهرست معیارهای اولویت‌بندی دوره‌های آموزشی.....	۲۲
۶-۲-۲ انتخاب معیارهای کلیدی تعیین اولویت دوره‌های آموزشی.....	۲۳
۶-۲-۳ تکمیل پرسش‌نامه تعیین اولویت دوره‌های آموزشی شاغل.....	۲۳
۶-۲-۴ محاسبه امتیازات و اولویت‌بندی دوره‌های آموزشی مورد نیاز شاغل.....	۲۴
۶-۲-۵ نمودار فرایند اولویت‌بندی دوره‌های آموزشی شاغل.....	۲۵

۶-۳	تقویم آموزشی شرکت.....	۲۸
۶-۴	تقویم آموزشی سالانه مرکز.....	۲۸
۷-	فرمهای اجرای دوره آموزشی.....	۲۸
۷-۱	کنترل آمادگی‌های پیش، حین و پس از برگزاری دوره.....	۲۸
۷-۲	نظارت بر اجرای دوره.....	۲۸
۷-۳	صدور گواهی‌نامه.....	۲۹
۷-۴	گزارش دوره.....	۲۹
۸-	شیوه اجرایی ارزیابی اثربخشی دوره آموزشی.....	۲۹
۸-۱	ارزیابی واکنش فراگیران.....	۲۹
۸-۲	ارزیابی ارتقاء دانش و مهارت.....	۲۹
۸-۲-۱	زمان‌بندی اجرا.....	۲۹
۸-۲-۲	گامهای اجرایی فرایند.....	۳۰
۸-۳	ارزیابی تغییر رفتار فراگیران.....	۳۳
۸-۳-۱	زمان‌بندی اجرا.....	۳۴
۸-۳-۲	گامهای اجرایی فرایند.....	۳۴
۸-۴	نتایج ارزیابی.....	۳۹
پیوست شماره ۱:	مدلها و ابزار مورد استفاده.....	۴۰
پیوست شماره ۲:	فرم گزارش نیازهای آموزشی کارکنان.....	۴۲
پیوست شماره ۳:	فرمت استاندارد شناسنامه دوره آموزشی.....	۴۳
پیوست شماره ۴:	فرمت تقویم آموزشی شرکت.....	۴۹
پیوست شماره ۵:	فرمت تقویم آموزشی مرکز آموزشی.....	۵۱
پیوست شماره ۶:	فرم کنترل آمادگی‌های پیش از برگزاری دوره.....	۵۲
پیوست شماره ۷:	فرم کنترل آمادگی‌های حین برگزاری دوره.....	۵۶
پیوست شماره ۸:	فرم کنترل آمادگی‌های پس از برگزاری دوره.....	۵۸
پیوست شماره ۹:	فرم نظارت بر اجرای دوره.....	۶۱
پیوست شماره ۱۰:	فرم گواهی‌نامه دوره.....	۶۲
پیوست شماره ۱۱:	فرم گزارش دوره.....	۶۳
پیوست شماره ۱۲:	فرم ارزیابی واکنش فراگیران.....	۷۰
پیوست شماره ۱۳:	فرم پرسشنامه تغییر رفتار فراگیران.....	۷۲
پیوست شماره ۱۴:	فرم گزارش نتایج ارزیابی.....	۷۷
پیوست شماره ۱۵:	گزارش عملکرد آموزشی شرکت.....	۷۸



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

مقدمه

با توجه به ابلاغ دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق توسط معاون محترم وزیر در امور تحقیقات و منابع انسانی و به منظور اجرای تکالیف مقرر در دستورالعمل فوق به شیوه‌ای واحد در کلیه شرکتهای مشمول نظام‌نامه آموزشهای شغلی - سازمانی صنعت آب و برق، مجموعه اسناد مکمل دستورالعمل اجرا شامل پنج شیوه اجرایی و دوازده فرم و فرمت، پس از تایید کمیته تنظیم آموزش وزارت نیرو و تصویب معاون توسعه مدیریت و منابع انسانی جهت اجرا ابلاغ می‌گردد.

۱- تعاریف

در این بخش واژه‌های کلیدی مورد استفاده در اسناد مکمل توضیح داده شده است. در بیان توضیحات از اسناد بالادستی شامل نظام‌نامه و دستورالعملهای آن، و نیز سایر اسناد جاری استفاده شده است. واژه‌های تعریف‌شده شامل سه گروه واحدهای سازمانی مورد اشاره در فرایندها، ضوابط، مقررات، استانداردها و سایر اسناد اداری که در اجرای فرایندها مورد استفاده قرار می‌گیرند و بالاخره ورودیها و خروجیهای فرایندها می‌باشد.

۱-۱ تعریف واحدهای سازمانی

شرکت زیرمجموعه: کلیه شرکتهای دولتی و غیردولتی زیرمجموعه شرکت مادر تخصصی تولید برق حرارتی **شرکت خصوصی:** شرکتهای غیر زیرمجموعه که دارای پروانه فعالیت از وزارت نیرو و یا شرکت مادر تخصصی می‌باشند.

شرکت: ستاد شرکت مادر تخصصی، شرکتهای زیرمجموعه و سایر شرکتهای خصوصی که دستورالعمل اجرا و اسناد مکمل آن را در آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان خود استفاده می‌نمایند.

واحد آموزش شرکت: مدیر و کارشناسان آموزش شرکت که مسئولیت مدیریت، اجرا و مشاوره تخصصی را در اجرای اسناد مکمل اجرا بر عهده دارند.

واحد محل کار شاغل: واحد سازمانی که شاغل در آن فعالیت دارد. در اسناد مکمل، شاغل، سرپرست مستقیم او و در برخی از موارد مدیر بالادست سرپرست مستقیم شاغل، از واحد محل کار در اجرای فرایندها ایفای نقش می‌نمایند. بر اساس نظام آموزشهای شغلی - سازمانی واحد محل کار، مسئول ارتقاء دانش، مهارت و سایر شایستگی‌های او و حفظ آنها در سطح استاندارد می‌باشد. لذا با ایفای نقش فعال، سعی در ارتقاء کیفیت فرایندهای مذکور در اسناد مکمل، خواهد نمود.



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق	
تاریخ صدور:		
شماره تجدیدنظر:		
تاریخ تجدیدنظر:		
اسناد مکمل دستورالعمل اجرا		

مرکز آموزش: مراکز آموزشی تایید صلاحیت شده برای اجرای دوره‌های آموزشی شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق.

مشاور: هر یک از مراکز فعال در ارائه خدمات زیرساختی که در اجرای فرایندهای مذکور در اسناد مکمل، نقش مشاور و یا پیمانکار واحد آموزش شرکت را ایفا می‌نمایند.

مرکز سنجش آموزش: مراکز آموزشی تایید صلاحیت شده برای اجرای آموزشهای شغلی سازمانی و سایر مراکز ارائه خدمات زیرساختی، که برای انجام آزمونهای ارزیابی دانش و مهارت تایید صلاحیت خواهند شد.

متخصص آزمون: مدرسانی که بر اساس ضوابط ذی‌ربط برای تدریس در دوره‌های آموزشی تایید صلاحیت شده‌اند و نیز کارشناسان صاحب‌نظر در زمینه‌های تخصصی صنعت، که در فرایند ارزیابی دانش و مهارت، در طراحی و اجرای آزمونها با مرکز سنجش همکاری می‌نمایند.

کمیسیون توسعه مدیریت و کمیته سرمایه انسانی شرکت: کمیسیونی که بر اساس بخشنامه شماره ۹۳/۴۷۵۳۰/۵۰/۱۰۰ مورخ ۹۳/۱۱/۲۶ وزیر محترم نیرو در هر یک از شرکتهای دولتی تشکیل شده است. برای شرکتهای غیردولتی زیرمجموعه و خصوصی، کمیته جایگزین که وظایف مشابه کمیسیون و کمیته سرمایه انسانی را برای آموزش کارکنان بر عهده دارد.

کمیته سرمایه انسانی شرکت مادر تخصصی: این کمیته زیرمجموعه کمیسیون راهبری توسعه مدیریت شرکت مادر تخصصی بوده و بر اساس بخشنامه شماره ۹۳/۴۷۵۳۰/۵۰/۱۰۰ مورخ ۹۳/۱۱/۲۶ وزیر محترم نیرو تشکیل شده است.

کمیته تنظیم‌کننده آموزش و دبیرخانه آن: ساختار و وظایف این کمیته در بند ۳-۳-۴ نظام‌نامه آموزشهای شغلی - سازمانی و بند ۴-۴ دستورالعمل سیاست‌گذاری و تنظیم آموزش بیان شده است.

۲-۱ تعریف اسناد اداری مورد استفاده

برنامه کلان آموزشهای شغلی - سازمانی صنعت تولید برق حرارتی و برش شرکتی از آن: این برنامه اهداف کلان، استراتژی‌ها، منابع موردنیاز اجرای برنامه و ساختار اجرایی آموزشهای شغلی - سازمانی صنعت تولید برق حرارتی را بیان کرده و متناسباً اهداف و منابع را به‌مورد هر شرکت تبیین می‌نماید. برنامه کلان با لحاظ کردن چشم‌انداز، برنامه‌های کلان صنعت تولید برق حرارتی و نیز سیاستهای ابلاغ‌شده آموزش، توسط شرکت مادر تخصصی تدوین و ابلاغ می‌شود.

برنامه شرکت: منظور از برنامه شرکت، هر برنامه استراتژیک، بلندمدت، کوتاه‌مدت و یا عملیاتی است که توسط مدیریت ارشد تدوین شده و به‌صورت مکتوب برای اجرا به واحدهای سازمانی ابلاغ می‌گردد.



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

اهداف و استراتژیهای آموزشی شرکت: این برنامه که برگرفته از برنامه کلی شرکت است، توسط واحد مسئول مدیریت منابع انسانی تدوین و ابلاغ می گردد.

شناسنامه استاندارد شغل: شناسنامه شغل توصیف کامل و تفصیلی از شغل شامل عناوینی مانند تعریف شغل، وظایف و مسئولیتهای آن، گواهینامه های تحصیلی و سوابق لازم برای تصدی شغل، دانش، مهارت و سایر ویژگیهای شاغل، دوره های آموزشی قبل و حین تصدی و کارراهه پیشنهادی برای شاغل می باشد. شناسنامه استاندارد شغل برای مشاغل موجود و پیش بینی شده برای نیاز آینده صنعت تولید برق حرارتی، پس از طی مراحل تصویب، توسط شرکت مادر تخصصی ابلاغ می شود.

شایستگی های استاندارد شغل: این استاندارد دانش، مهارت و سایر ویژگیهای مورد نیاز شغل را توصیف نموده و شاخصهای کمی برای سنجش آنها را به دست می دهد. شایستگی های استاندارد ممکن است بخشی از شناسنامه استاندارد شغل باشد و یا مستقل از آن تدوین گردد. شایستگی های استاندارد شغل برای مشاغل موجود و پیش بینی شده برای نیاز آینده صنعت تولید برق حرارتی، پس از طی مراحل تصویب، توسط شرکت مادر تخصصی ابلاغ می گردد.

الزامات قانونی حاکم: علاوه بر الزامات و ضوابطی که لازم است بر اساس نظام آموزشهای شغلی - سازمانی در فرایند رعایت گردد، ضوابط و مقررات دیگری نیز مورد توجه خواهد بود. در زمان تصویب این سند، اهم این ضوابط عبارتند از:

- نظام جامع آموزشهای کارکنان دولت (برای شرکتهای دولتی)
- قانون مدیریت خدمات کشوری به ویژه فصول هشتم «انتصاب و ارتقاء شغلی»، نهم «توانمندسازی کارکنان» و دهم «حقوق و مزایا» از این قانون.
- شناسنامه آموزشی استاندارد دوره:** در این سند، مشخصات دوره مانند اهداف کلی، اهداف رفتاری، سیلابس، مدت و نحوه اجرای دوره درج شده است.
- بانک اطلاعاتی دوره های آموزشی مصوب:** این بانک شامل کلیه دوره های آموزشی مصوب و ابلاغی دفتر آموزش، تحقیقات و فناوری وزارت نیرو میباشد.
- گواهی نامه صلاحیت نیروی انسانی مجری:** لازم است مدیر و کارشناسان واحد آموزش شرکت، صلاحیت علمی و عملی اجرای فرایندهای مذکور در این اسناد را احراز نموده باشند. بر اساس نظام آموزشهای شغلی - سازمانی، این گواهی نامه توسط تنظیم کننده آموزش صادر خواهد شد. لازم به ذکر است که تا زمان تصویب و اجرای ضوابط احراز صلاحیت حرفه ای مجریان آموزش، بر اساس مقررات جاری اقدام می شود. همچنین اگر شرکت در اجرای فرایندهای مذکور در اسناد مکمل، از خدمات مراکز ارائه خدمات زیرساختی بهره جوید، مرکز مزبور و نیروی انسانی آن نیز مطابق ضوابط مربوط، باید دارای گواهی صلاحیت معتبر باشند.



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

۳-۱ تعریف ورودی‌ها و خروجی‌های فرایندهای اسناد مکمل

در این بخش ورودیها و خروجیهای فرایندها تعریف شده است. از آنجا که خروجی برخی از فرایندها، ورودی دیگر فرایندها محسوب می‌شوند و به‌منظور پرهیز از تکرار، این دو دسته تحت یک عنوان آمده است.

مقررات ابلاغ شده از سازمانهای بالادستی: منظور از این ورودی، کلیه قوانین، ضوابط و دستورالعملهایی است که از سازمانهای بالادستی به شرکت ابلاغ شده و لازم‌الاجرا می‌باشد.

برنامه شرکت: منظور از برنامه شرکت، هر برنامه استراتژیک، بلندمدت، کوتاه‌مدت و یا عملیاتی است که توسط مدیریت ارشد تدوین شده و به‌صورت مکتوب برای اجرا به واحدهای سازمانی ابلاغ می‌گردد. علاوه بر برنامه، ممکن است سیاستها، اهداف و یا تصمیمات دیگری از سوی مدیران ارشد ابلاغ گردد که لازم است به‌عنوان ورودی فرایندها منظور گردد.

تغییرات در سازمان‌دهی شرکت: این تغییرات بخشی از مقررات ابلاغی و یا برنامه شرکت است، اما ممکن است جداگانه نیز ابلاغ گردد. تغییرات در سازمان‌دهی شامل تغییر در سیستمهای سازمانی، فرایندها، گردش کارها، دستورالعملها، مقررات و فرمهای کاری است.

تغییرات در شرح وظایف پستهای سازمانی: این تغییرات نیز بخشی از مقررات ابلاغی و یا برنامه شرکت است، اما می‌تواند جداگانه نیز ابلاغ گردد. ایجاد پستهای سازمانی جدید و یا تغییر در وظایف پستهای سازمانی موجود، مصادیق این ورودی را تشکیل می‌دهند.

تغییرات در فناوری‌های مورد استفاده شرکت: این تغییرات نیز هم به‌عنوان بخشی از مقررات ابلاغی و یا برنامه شرکت و هم جداگانه ابلاغ می‌شوند. تغییر در فناوری‌های شرکت، شامل تغییر در هر نوع ابزار، لوازم انجام کار و نرم‌افزارهایی است که کارکنان مورد استفاده قرار می‌دهند.

شناسنامه آموزشی شاغل: این سند سازمانی شامل اطلاعاتی مانند تحصیلات رسمی شاغل، دوره‌های آموزشی و سایر برنامه‌های توسعه‌ای است که قبلاً در شرکت و یا خارج از شرکت طی کرده و منجر به ارتقاء دانش، مهارت و یا سایر شایستگی‌های او شده است. بخش دیگری از اطلاعات شناسنامه آموزشی، شامل نیازهای آموزشی آتی شاغل اعم از دوره‌های نوآموزی و بازآموزی می‌باشد.

برنامه کلان نیروی انسانی: برنامه استراتژیک یا بلندمدت شرکت برای تامین نیروی انسانی بوده و شامل اهداف و سیاستهای کلان مدیریت منابع انسانی در بخش تامین و توسعه است.

برنامه خرد نیروی انسانی: برنامه شرکت برای تامین نیروی انسانی موردنیاز در افق کوتاه‌مدت است و شامل استخدام، انتقال، ارتقاء و توسعه شغلی کارکنان آن می‌شود.



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی- سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

تغییرات سازمانی ناشی از استخدام و انتقال کارکنان: این ورودی بخشی از برنامه خرد نیروی انسانی است، اما ممکن است بنا بر الزامات، خارج از برنامه نیز تصمیم به تغییرات فوق گرفته شود.

تغییرات سازمانی ناشی از ارتقاء و توسعه شغلی کارکنان: این ورودی نیز بخشی از برنامه خرد نیروی انسانی است، اما ممکن است بنا بر الزامات، خارج از برنامه نیز تصمیم به تغییرات فوق گرفته شود.

نتایج تحلیلی ارزیابی عملکرد کارکنان از جنبه آموزشهای مورد نیاز: این نتایج از فرایند ممیزی و ارزیابی عملکرد شرکت، واحدها و کارکنان شرکت استخراج شده و شامل رهنمودهایی برای ارتقاء عملکرد از طریق طی دورههای آموزشی مشخص می باشد.

بازخورد ارزیابی اثربخشی: منظور اطلاعات بازخوردی از نتایج ارزیابی اثربخشی آموزشهای برگزار شده است که در برنامه ریزی آموزشهای جدید مورد استفاده قرار می گیرد.

نتایج ارزیابی دانش و مهارت: این نتایج ممکن است بخشی از اطلاعات بازخوردی از کارکرد ارزیابی اثربخشی آموزشهای برگزار شده باشند و ممکن است مستقلاً توسط واحد مسئول مدیریت منابع انسانی شرکت تولید گردند. ارزیابی استعداد: این ارزیابی در کانون ارزیابی و توسط واحد مسئول مدیریت منابع انسانی صورت می گیرد و هدف از آن، تامین اطلاعات برای مدیریت استعدادها در سازمان و تامین نیروی انسانی در بلندمدت می باشد.

نیازهای آموزشی شناسایی شده هر یک از کارکنان: دانش، مهارت و نگرشی که لازم است هر یک از کارکنان از طریق آموزش کسب کرده تا موفق به ایفای وظایف خود گردد.

دورههای آموزشی مورد نیاز شاغل: حاصل پردازش نیازهای آموزشی شناسایی شده شاغل و تبدیل آنها به دوره آموزشی می باشد.

دورههای اولویت بندی شده: دورههای آموزشی مورد نیاز شاغل که برای اجرا اولویت داشته و در تقویم آموزشی شرکت درج شده اند. اولویت دورههای آموزشی بر اساس عوامل مهم سازمانی مانند بودجه، اهمیت نیاز آموزشی و ... برای هریک از کارکنان، در فرایند اولویت بندی صورت می گیرد.

نیاز به استاندارد مشاغل جدید یا تجدیدنظر در استانداردهای مشاغل موجود: منظور از این عنوان این است که ممکن است در اجرای فرایندها، نیاز به استاندارد جدیدی برای مشاغل حال و آینده شرکت، و یا تجدیدنظر در استاندارد موجود تشخیص داده شود. در این صورت موضوع از طرف واحد آموزش و از طریق مدیریت منابع انسانی شرکت، برای بررسی و اقدامات بعدی به شرکت مادر تخصصی منعکس می گردد.

نیاز به استاندارد شایستگی های جدید یا تجدیدنظر در استانداردهای شایستگی موجود: منظور از این عنوان این است که ممکن است در اجرای فرایندها، نیاز به استاندارد جدیدی برای شایستگی های مشاغل حال و آینده شرکت احساس شود. در این صورت موضوع از طرف واحد آموزش و از طریق مدیریت منابع انسانی شرکت، برای بررسی و اقدامات بعدی به شرکت مادر تخصصی منعکس می گردد.



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

دوره آموزشی جدید یا بازنگری شده: دوره‌ای است که در پاسخ به نیازهای آموزشی جدید طراحی شده یا ویرایش جدیدی از دوره مصوب موجود تدوین و منتشر می‌گردد. در فرایند اجرای اسناد مکمل و به دلیل تغییراتی که در وجوه گوناگون شرکت، اعم از فناوری، ساختار و ... رخ می‌دهد، نیازهای آموزشی جدیدی پدید می‌آید که برای تامین این نیازها، دوره‌های آموزشی جدیدی پیشنهاد و مصوب می‌گردد و یا در دوره‌های مصوب فعلی، بازنگری می‌شود.

صلاحیت و آمادگی مراکز آموزشی: منظور از صلاحیت، مجوزی است که تنظیم‌کننده آموزش به مرکز آموزش برای اجرای دوره‌های آموزشی معینی اعطا کرده است. منظور از آمادگی مرکز آموزش، مجموعه دوره‌های آموزشی است که مرکز برای اجرای آنها در سال مورد برنامه‌ریزی، اعلام آمادگی نموده است.

نتیجه ارزیابی دانش و مهارت هریک از شرکت‌کنندگان در دوره: این نتیجه با مقایسه نمرات حاصل از پس‌آزمون و پیش‌آزمون هر دوره حاصل می‌گردد.

تحلیل نتیجه ارزیابی دانش و مهارت کلیه کارکنان شرکت‌کننده در دوره: این تحلیل بر روی نتیجه ارزیابی دانش و مهارت کلیه کارکنان شرکت، که فراگیر یک دوره مشخص بوده‌اند، انجام می‌گردد.

۲- محدوده اجرا

۲-۱- اجرای دستورالعمل اجرا و اسناد مکمل آن در کلیه فعالیتهای آموزشی مربوط به آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان، در حوزه ستادی شرکت مادر تخصصی و شرکتهای زیرمجموعه الزامی است.

۲-۲- اجرای اسناد مکمل در شرکتهای خصوصی دارای پروانه فعالیت از وزارت نیرو و یا شرکت مادر تخصصی اختیاری است، اما با توجه به اهمیت آموزشهای شغلی - سازمانی در ارتقاء دانش و مهارت کارکنان و لزوم اجرای منظم فرایندهای این آموزشها، اکیداً توصیه می‌شود این اسناد یا مشابه آن در این شرکتهای نیز استفاده گردند.

۳- مسئولیت‌ها

۳-۱- مسئولیت اجرای فرایندهای مذکور در این اسناد در شرکت، بر عهده گروه آموزش و بهسازی منابع انسانی تحت مدیریت مدیر کل دفتر توسعه منابع انسانی و آموزش می‌باشد.

۳-۲- مسئولیت نظارت بر حسن اجرای این اسناد در شرکتهای زیرمجموعه و خصوصی، بر عهده مدیر کل دفتر توسعه منابع انسانی و آموزش در شرکت مادر تخصصی است.



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق	
تاریخ صدور:		
شماره تجدیدنظر:		
تاریخ تجدیدنظر:		
اسناد مکمل دستورالعمل اجرا		

۳-۳- مسئولیت نظارت کلان بر حسن اجرای این اسناد در شرکت‌های مادر تخصصی و مراکز آموزشی، بر عهده دفتر آموزش، تحقیقات و فناوری می‌باشد.

۴- شیوه اجرایی شناسایی نیازهای آموزشی شاغل

هدف از شناسایی نیازهای آموزشی شاغل، تشخیص نیازهای آموزشی هر یک از کارکنان شرکت برای انجام وظایف محوله در شغل فعلی، یا آماده‌سازی او به‌منظور تصدی مشاغل آینده می‌باشد. این فرایند به دو صورت ادواری یا اقتضایی انجام می‌گیرد. در اجرای این فرایند ساختارهای مسئول، اطلاعات ورودی را در چارچوب مقررات، استانداردها و سیاستهای ابلاغی، بررسی و تحلیل نموده و نیازهای آموزشی هر یک از کارکنان را در افق زمانی برنامه عملیاتی شرکت، تعیین نموده و در خروجی فرایند گزارش می‌نمایند.

۴-۱ زمان‌بندی اجرا

فرایند شناسایی نیازهای آموزشی شاغل حداقل یک‌بار در سال و در زمانی اجرا می‌گردد که خروجی آن پس از طی مراحل بعدی در دو فرایند آتی و تبدیل به تقویم آموزشی شرکت، قابل ارائه به جلسات بودجه شرکت باشد. مدیر آموزش شرکت مسئول پیش‌بینی زمان مناسب برای آغاز این فرایند می‌باشد. علاوه بر اجرای معمول فوق، هر زمان که یک یا چند ورودی فرایند، تغییراتی نمود که به تشخیص مدیر آموزش یا هر یک از مدیران ذیربط شرکت، نیازمند پاسخ فوری باشد، فرایند در طی سال و به‌صورت فوق‌العاده اجرا می‌گردد.

۴-۲ گامهای اجرایی فرایند

در نظام آموزشهای شغلی - سازمانی صنعت آب و برق، نیازهای آموزشی کارکنان در سه طبقه نیازهای آموزشی سازمانی، شغلی و فردی طبقه‌بندی شده است، لذا فرایند نیازسنجی را می‌توان به سه گام نیازسنجی سازمانی، نیازسنجی شغلی و نیازسنجی فردی تقسیم نمود. نیازهای احصاء شده در این سه گام، در مرحله بعد جمع‌بندی و پردازش شده و مجموعه نیازهای آموزشی هر یک از کارکنان را تشکیل می‌دهد.

۴-۲-۱ - نیازسنجی آموزشی سازمانی

این مرحله برای این موضوع تمرکز دارد که اجرای مقررات ابلاغ‌شده از سازمانهای بالادستی و نیز برنامه شرکت (که این دو ورودی اختصاراً برنامه نامیده می‌شود)، نیازمند آموزش دیدن کارکنان در چه زمینه‌هایی است. معمولاً



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی- سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

نیازهای آموزشی سازمانی، تعداد قابل توجهی از کارکنان شرکت را در مشاغل مختلف پوشش می‌دهند. برای نیازسنجی سازمانی، واحد آموزش برنامه را بررسی کرده و به‌ویژه پاسخ سوالات زیر را می‌یابد:

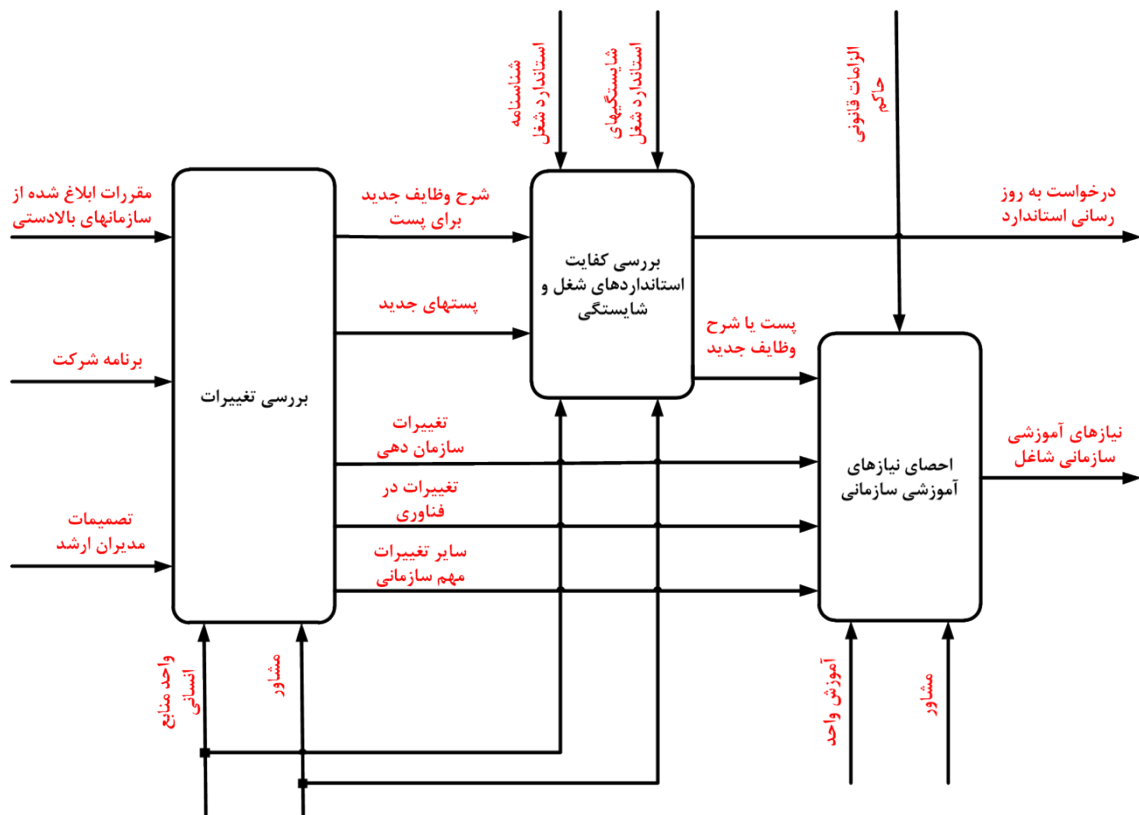
- اجرای برنامه چه تغییری در فرایندها، گردش کارها، مقررات، دستورالعملها و فرمهای جاری شرکت ایجاد خواهد کرد؟ کارکنان برای جاری کردن این تغییرات، نیاز به چه آموزشهایی دارند؟
- اجرای برنامه چه پستهای سازمانی جدیدی ایجاد می‌کند و یا چه تغییری در وظایف پستهای سازمانی موجود می‌دهد؟ کارکنان برای جاری کردن این تغییرات، نیاز به چه آموزشهایی دارند؟
- اجرای برنامه چه تغییری در ابزار و فناوری‌های مورد استفاده کارکنان خواهد داد؟ کارکنان برای جاری کردن این تغییرات، نیاز به چه آموزشهایی دارند؟
- اجرای برنامه چه تغییری در فرهنگ سازمانی و یا ارزشهای حاکم بر شرکت خواهد داد؟ کارکنان برای جاری کردن این تغییرات، نیاز به چه آموزشهایی دارند؟

تبصره: به‌طور معمول برنامه، پاسخ بخش اول سوالات بالا (یعنی نوع تغییرات) را در خود دارد، اما اگر چنین نباشد، واحد آموزش فهرست تغییرات را از واحدهای ذی‌ربط شرکت، استعلام کرده و سپس نیازهای آموزشی آنها را احصاء می‌نماید.

شکل شماره ۱ فرایند نیازسنجی آموزشی سازمانی را نمایش می‌دهد.



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا



شکل شماره ۱- نمودار فرایند شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی شاغل

۲-۲-۴- نیازسنجی آموزشی شغلی

نیازسنجی شغلی، آموزشهای لازم برای ایفای وظایف شغلی هر یک از کارکنان را بر مبنای استاندارد احصاء می‌نماید. دو استاندارد مورد استفاده در نیازسنجی شغلی، شناسنامه استاندارد شغل و استاندارد شایستگی شغل مورد تصدی می‌باشند. برنامه‌ریزی خرد نیروی انسانی و شناسنامه آموزشی کارمند نیز از جمله ابزارهای اطلاعاتی لازم در اجرای این فرایند است.

واحد آموزش به‌همراه واحد محل کار، با بررسی وظایف شغلی فعلی، نتایج تحلیلی ارزیابی عملکرد، شناسنامه آموزشی و نیز برنامه خرد نیروی انسانی، به سوالات زیر در باره هر یک از کارکنان پاسخ می‌دهند:

- برای انجام وظایف شغلی فعلی، کدام بخش از دانش، مهارت و یا سایر شایستگی‌های شاغل پایین‌تر از استاندارد ارزیابی شده است؟ نیازهای آموزشی برای جبران این کمبود چیست؟
- در افق برنامه خرد نیروی انسانی شرکت، شاغل به چه پست سازمانی منتقل خواهد شد؟ این تغییرات چه نیازهای آموزشی جدیدی برای او ایجاد خواهد کرد؟



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق	
تاریخ صدور:		
شماره تجدیدنظر:		
تاریخ تجدیدنظر:		
اسناد مکمل دستورالعمل اجرا		

- در افق برنامه خرد نیروی انسانی شرکت، وظایف محوله به شاغل بدون تغییر در پست سازمانی، چه توسعه‌ای خواهد یافت؟ این تغییرات چه نیازهای آموزشی جدیدی برای او ایجاد خواهد کرد؟
- در افق برنامه شرکت، چه شاغلان جدیدی در سازمان استخدام خواهند شد؟ پستهای سازمانی آنها چیست و چه نیازهای آموزشی خواهند داشت؟

تبصره ۱: در حالتی که برنامه خرد نیروی انسانی شرکت تهیه نشده باشد، واحد آموزش تغییرات را از واحدهای ذی‌ربط استعلام کرده و برای آنها نیازهای آموزشی را تعیین می‌کند. همچنین اگر الزامات سازمانی، تغییری خارج از برنامه را ایجاد کند، برای این موارد نیز بررسی انجام شده و نیازهای آموزشی تعیین می‌شود.

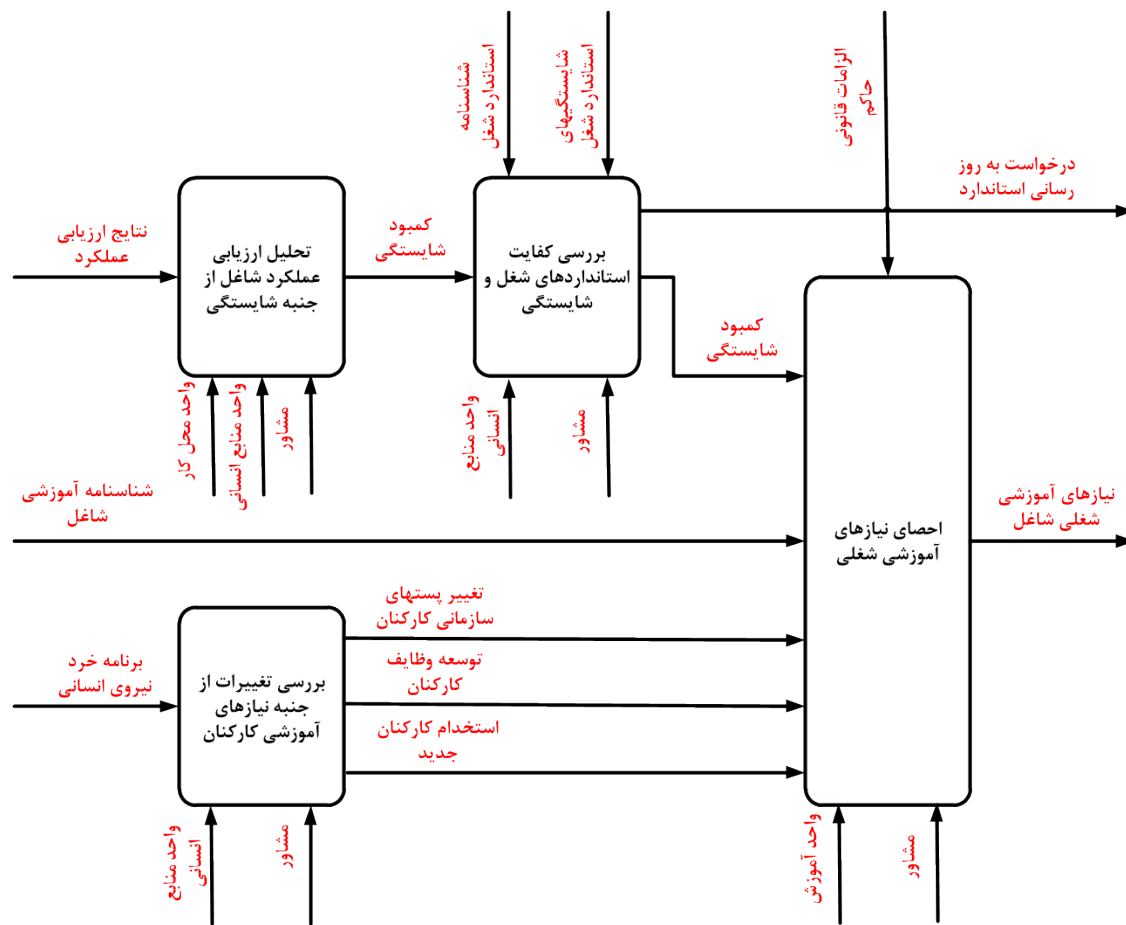
تبصره ۲: چنانچه شرکت فرایند رسمی برای ممیزی و ارزیابی عملکرد کارکنان و تحلیل آن نداشته باشد، به‌طور موقت واحد محل کار این ارزیابی را انجام داده و سپس با کمک واحد آموزش، آن را از جنبه نیازهای آموزشی تحلیل می‌نماید.

تبصره ۳: چنانچه شرکت برای برخی از مشاغل، شناسنامه استاندارد شغل و استاندارد شایستگی را در اختیار نداشته باشد، ضمن انعکاس موضوع به شرکت مادر تخصصی برای تهیه آنها، به‌طور موقت و با استفاده از سایر مستندات مرتبط مانند شرایط احراز و دوره‌های آموزشی ابلاغ‌شده، نیازسنجی شغلی را انجام خواهد داد.

شکل شماره ۲ فرایند نیازسنجی آموزشی شغلی را نمایش می‌دهد.



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا



شکل شماره ۲- نمودار فرایند شناسایی نیازهای آموزشی شغلی شاغل

۳-۲-۴- نیازسنجی آموزشی فردی

نیازسنجی فردی، سومین گام از نیازسنجی آموزشی را تشکیل می‌دهد. در این گام برخی از نیازهای آموزشی که وابستگی بیشتری به فرد داشته و نسبتاً مستقل از جایگاه سازمانی او است، مورد توجه قرار می‌گیرد. نیازسنجی فردی سه موضوع محوری کیفیت تلاش فرد برای توسعه، استعدادهای بالقوه و نیز علائق او را برای توسعه در شرکت بررسی کرده و نیازهای آموزشی متناسب با آن را احصاء می‌نماید.

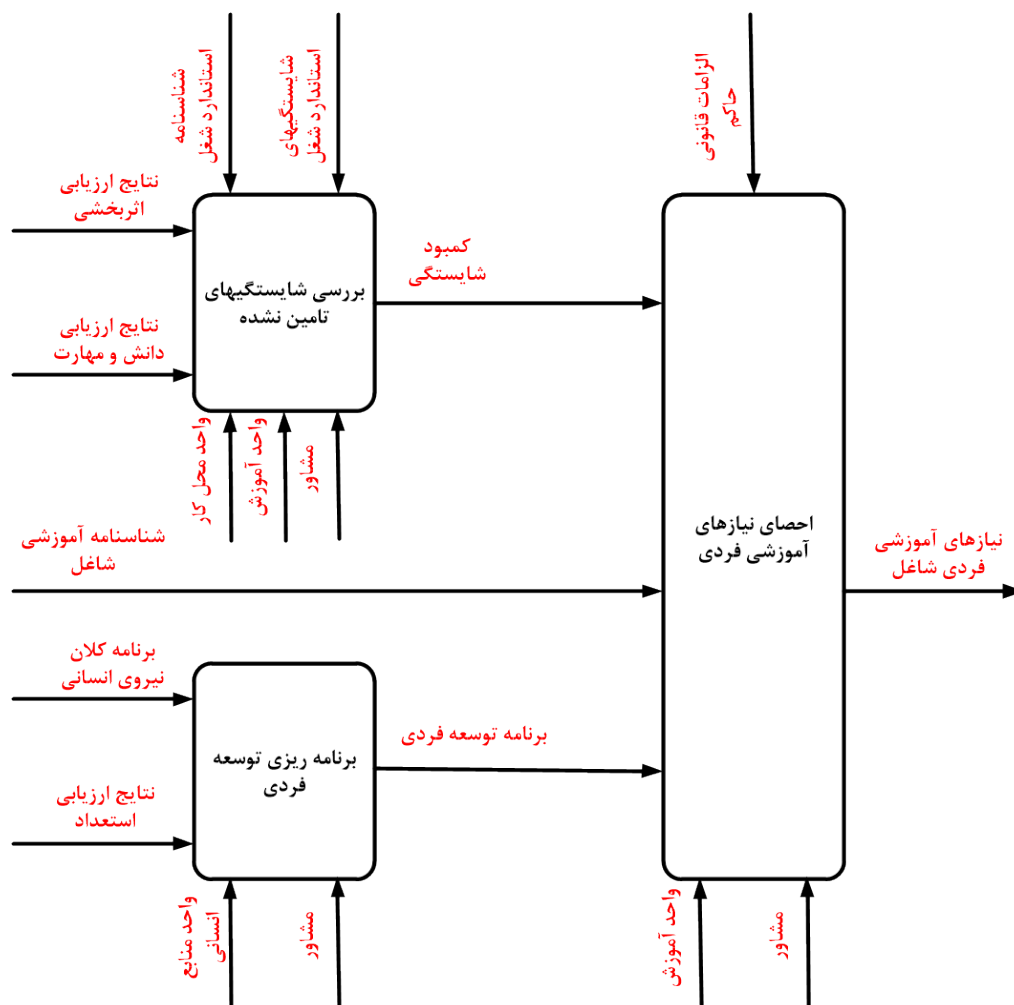
واحد آموزش با استناد به برنامه شرکت و سیاستهای توسعه منابع انسانی، با استفاده از نتایج ارزیابی اثربخشی آموزشهای گذشته، ارزیابی استعداد شاغل در مراکز ارزیابی استعداد و مصاحبه با شاغل و سرپرست مستقیم او، سه موضوع محوری فوق را در قالب پاسخ به سوالات زیر تحلیل خواهد کرد:

- دوره‌های آموزشی گذشته به چه میزان در توسعه دانش و مهارت شاغل موثر بوده‌اند؟ برای تکمیل این اقدام، چه فعالیت آموزشی دیگری لازم است؟



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی- سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

- چه نگرشها و انگیزههایی موجب تقویت اراده فرد برای توسعه دانش و مهارت خود می‌باشند؟ برای ایجاد و یا گسترش این نگرشها و انگیزهها، چه فعالیت آموزشی مورد نیاز است؟
 - استعداد شاغل و علائق فردی او در توسعه، منطبق با کدام نیازهای بلندمدت شرکت است؟ برای حرکت در این مسیر، چه برنامه آموزشی مناسب است؟
- شکل شماره ۳ فرایند نیازسنجی فردی را نمایش می‌دهد.



شکل شماره ۳- نمودار فرایند شناسایی نیازهای آموزشی فردی شاغل



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

۴-۲-۴- تجميع نیازهای آموزشی

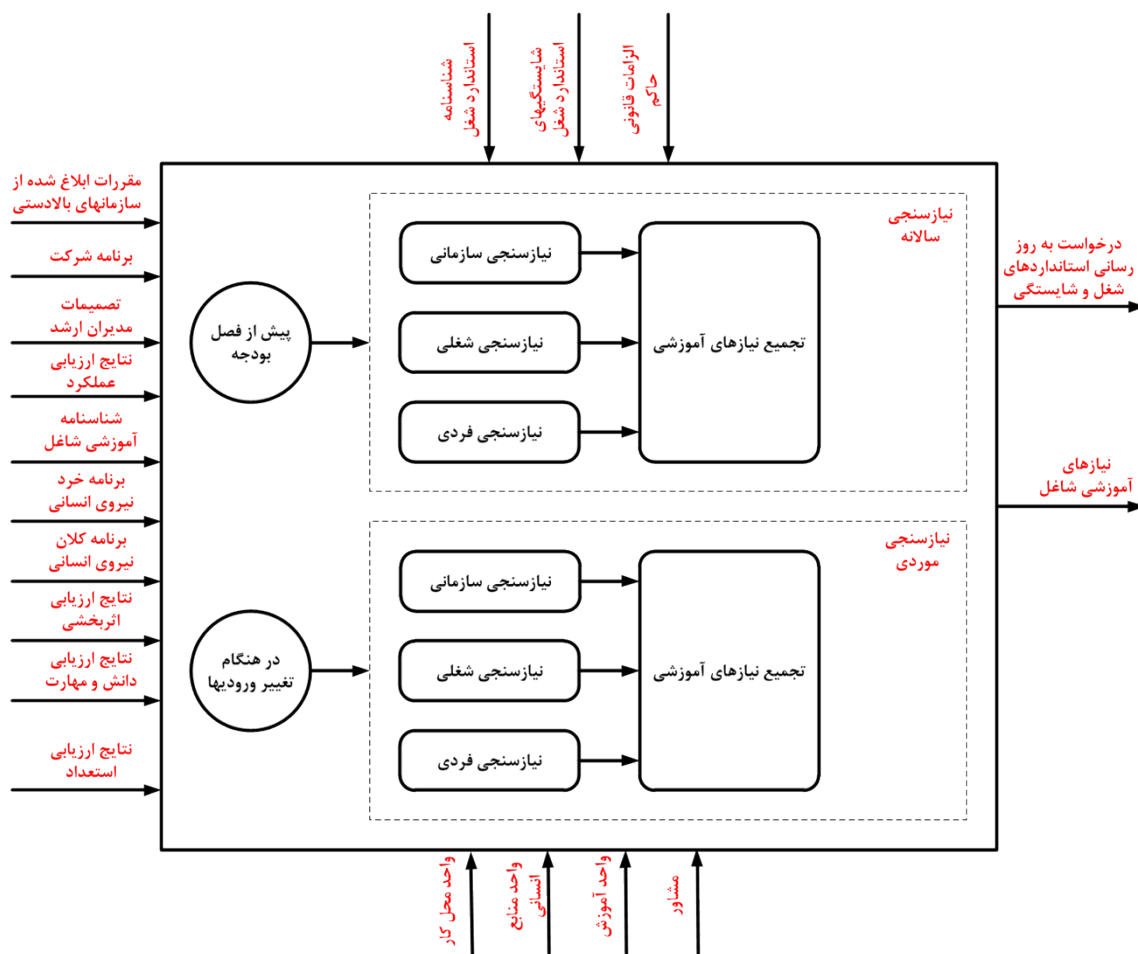
پس از انجام سه گام نیازسنجی سازمانی، نیازسنجی شغلی و نیازسنجی فردی، واحد آموزش نیازهای آموزشی احصاء شده را پردازش نموده و در قالب فرم پیوست شماره ۲، تجميع می نماید. محتوای این فرم برای مستندسازی، به شناسنامه آموزشی شاغل افزوده می شود. به علاوه گزارش نیازهای آموزشی کارکنان، که فرم تکمیل شده فوق برای کلیه کارکنان شرکت است، توسط واحد آموزش برای تصویب و ابلاغ مراحل بعدی، به کمیسیون توسعه مدیریت شرکت ارجاع می گردد.

توجه: در صورتی که پس از انجام پیش آزمون، نمره پیش آزمون شاغل (مراجعة شود به بخش ۲-۸) از ۱۵ (یا ۷۵ در مقیاس ۱۰۰ نمره) بیشتر باشد، نشان دهنده آن است که شاغل به دوره آموزشی نیاز نداشته و با استفاده از راهنمایی ها و آموزش های مختصری توسط سرپرست خود به حد مطلوب دست خواهد یافت. لذا شاغلینی که نمره پیش آزمون آنها از ۱۵ (یا ۷۵ در مقیاس ۱۰۰ نمره) بیشتر باشد، از طی دوره آموزشی معاف می گردند. لازم است شرکت مادر تخصصی راه کاری قانونی برای برخورداری کارکنانی که به سبب نمره بالای پیش آزمون از طی دوره معاف شده اند، از امتیازات طی دوره یافته و آن را به شرکتهای مشمول ابلاغ نماید.

۴-۲-۵- فرایند کلی شناسایی نیازهای آموزشی شاغل

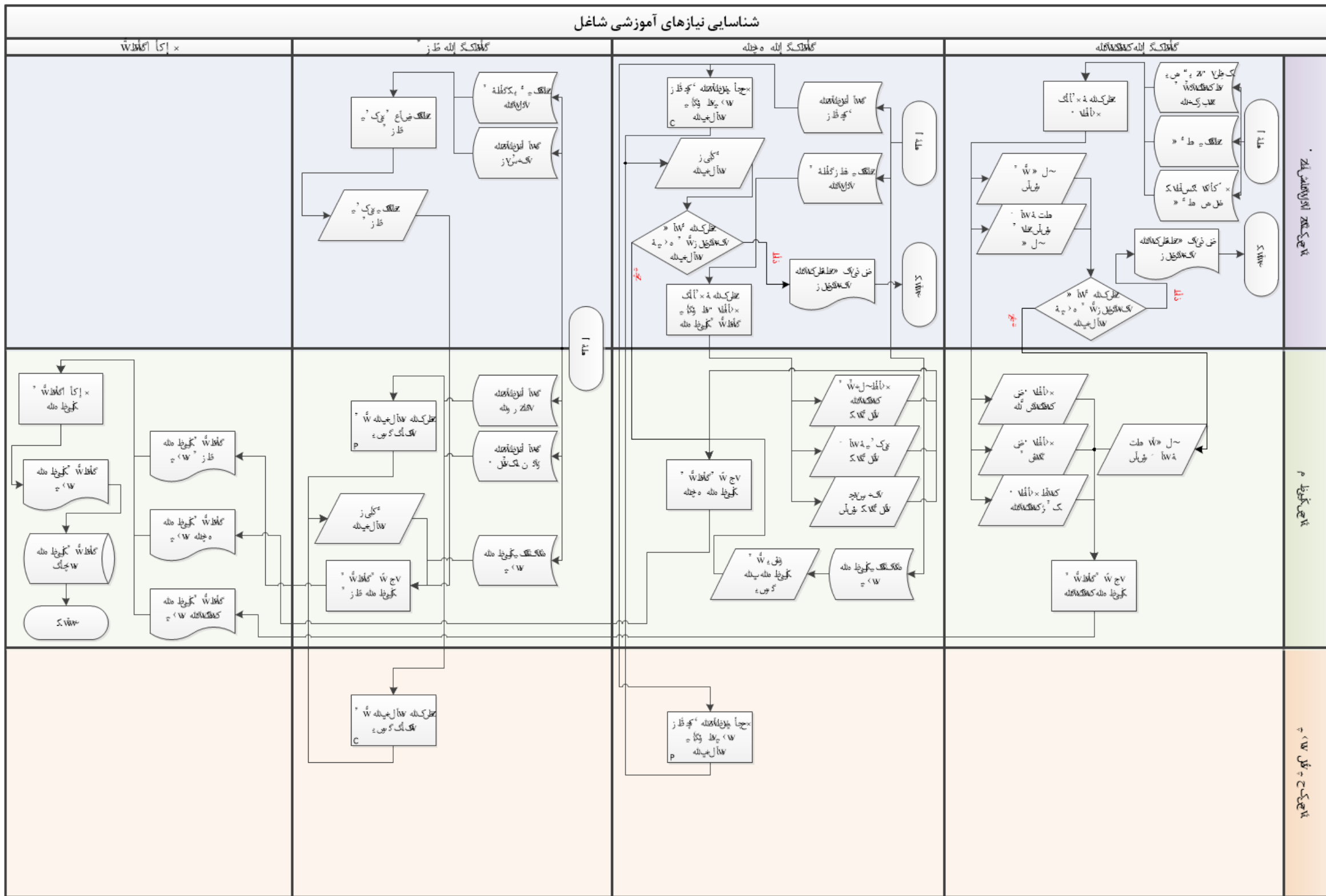
در شکل شماره ۴ فرایند کلی شناسایی نیازهای آموزشی شاغل شامل چهار گام نیازسنجی آموزشی سازمانی، نیازسنجی آموزشی شغلی، نیازسنجی آموزشی فردی و تجميع نیازهای آموزشی در دو چارچوب زمانی اجرای فرایند پیش از فصل بودجه و در خلال سال به هنگام تغییر مهم در هر یک از ورودیها، ترسیم شده است.

شماره سند: تاریخ صدور: شماره تجدیدنظر: تاریخ تجدیدنظر:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق اسناد مکمل دستورالعمل اجرا
---	--



شکل شماره ۴- نمودار فرایند کلی شناسایی نیازهای آموزشی شاغل (جهت اختصار در شکل فوق تمامی ورودیها ذکر نشده است، لذا برای مطالعه تمامی ورودیهای فرایند شناسایی نیازهای آموزشی به فرم مربوطه در پیوست شماره ۲ مراجعه شود)

در شکل شماره ۵ نیز فلودیگرام مراحل چهارگانه شناسایی نیازهای آموزشی شاغل آمده است.



واحد همکار در اجرای فعالیت: C

واحد اجرا کننده فعالیت: P

شکل شماره ۵- فلودیگرام شناسایی نیازهای آموزشی شاغل



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

۴-۲-۶- گزارش نیازهای آموزشی کارکنان

گزارش حاصل از اجرای بند ۴-۲-۴ در فرم پیوست شماره ۲ مستند می گردد.

۵- شیوه اجرایی طراحی و تصویب دوره آموزشی

در فرایند تشخیص نیازهای آموزشی شاغل، دانش، مهارت و نگرشی که می توان از طریق آموزش ارتقاء داد، مشخص می گردد. اما به صرف تهیه این فهرست، نمی توان کار آموزش شاغل را آغاز نمود، بلکه لازم است این نیازهای آموزشی، با استفاده از مبانی و ابزارهای علمی، تبدیل به دوره های آموزشی با اهداف کلی و رفتاری، عناوین درسی و روشهای آموزشی مشخص گردد. دوره آموزشی تعیین می کند که نیاز آموزشی فراگیر در چه فرایندی و چگونه تامین خواهد شد و نتایج اجرای دوره، با چه روشی قابل ارزیابی است.

اگرچه در طی سالها فعالیت آموزشی در صنعت آب و برق، دوره های آموزشی بسیاری تدوین و تصویب شده است، اما همواره ممکن است نیازهای آموزشی جدیدی پدید آید که برای تامین آنها، احتیاج به طراحی دوره های جدید می باشد. در این بخش فرآیند مدیریت طراحی و تصویب یک دوره آموزشی به عنوان یکی از کارکردهای اصلی سطح اجرا در نظام آموزشهای شغلی - سازمانی صنعت آب و برق توضیح داده شده است.

۱-۵ زمان بندی اجرا

فرآیند مدیریت طراحی و تصویب دوره آموزشی حداقل یکبار در سال در هریک از شرکتها و پس از فرایند نیازسنجی اجرا می گردد، به نحوی که خروجی آن در تدوین تقویم آموزشی شرکت، مورد استفاده قرار گیرد. مدیر آموزش شرکت مسئول پیش بینی زمان مناسب برای آغاز این فرایند می باشد. علاوه بر اجرای معمول روش فوق، هر زمان که یک یا چند ورودی فرایند، تغییراتی نمود که به تشخیص مدیر آموزش یا هر یک از مدیران ذیربط شرکت، نیازمند پاسخ فوری باشد، فرایند در طی سال و به صورت فوق العاده اجرا می گردد.

در مراکز آموزشی و پژوهشی، شرکت مادر تخصصی و ستاد وزارت نیرو هر زمان که دوره جدیدی پیشنهاد گردد و یا پیشنهاد اصلاح و بازنگری یک دوره آموزشی مصوب مطرح گردد، این فرآیند آغاز میشود.

۲-۵ گامهای اجرایی فرایند

۱-۲-۵- انتخاب یک دوره مصوب

اولین گام در مدیریت طراحی دوره آموزشی، بررسی این موضوع است که آیا از بین دوره های مصوب موجود، می توان دوره ای یافت که تا حد زیادی نیاز یا نیازهای آموزشی موردنظر را پوشش دهد؟ این گام از این جهت مهم



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

است که از ایجاد دوره‌های مشابه جلوگیری نموده و در زمان و هزینه آموزش، صرفه‌جویی می‌گردد. برای انتخاب دوره، مراحل زیر طی می‌گردد.

۱-۲-۵- تشکیل خزانه نیازهای آموزشی

در این مرحله واحد آموزش شرکت، کلیه نیازهای آموزشی کارکنان شرکت را که در فرم پیوست شماره ۲ درج شده است، در یک خزانه جمع می‌نماید. برای حفظ ارتباط بین نیازهای موجود در خزانه و نیازهای آموزشی احصاء شده کارکنان، مناسب است که این نیازها قبل از تشکیل خزانه کدگذاری گردند تا از روی کد بتوان نوع نیاز و شاغل آن را ردیابی نمود. جهت سهولت دسترسی به محتوای این خزانه مناسب است از یک بانک اطلاعاتی برای ایجاد خزانه نیازهای آموزشی استفاده شود.

اقدام بعدی این مرحله، ادغام نیازهای آموزشی مشابه است. برای انجام این کار، نیازهای با عناوین و محتوای مشابه در هم ادغام شده و نام مشترکی برای آنها انتخاب می‌گردد. این اقدام توسط واحد آموزش شرکت انجام می‌شود که در صورت لزوم از همفکری واحد محل کار و همکاری مشاور بهره خواهد گرفت.

۲-۱-۲-۵- انتخاب دوره‌های آموزشی پوشش‌دهنده نیازها

در این مرحله واحد آموزش شرکت (در صورت لزوم با همکاری مشاور)، با مراجعه به شناسنامه دوره آموزشی به‌ویژه اهداف رفتاری (و در صورت لزوم عناوین درسی) آن، نسبت به پوشش نیاز توسط دوره مصوب بررسی و تصمیم‌گیری می‌کند. این بررسی باید به سوالات زیر پاسخ دهد:

- آیا دوره آموزشی مصوب به‌طور کامل یا تا حد زیادی نیاز آموزشی را پوشش می‌دهد؟ در صورت پاسخ منفی، چه تمهیدات دیگری برای پوشش کامل موردنیاز است؟
- آیا دوره آموزشی مصوب، بیش از حد موردنیاز، آموزش به فراگیر ارائه خواهد نمود؟ برآورد این آموزش چند درصد نیاز اصلی است؟
- آیا یک نیاز آموزشی با یک دوره آموزش مصوب قابل تامین نبوده و دوره‌های متعددی برای آن باید برگزار شود؟

با یافتن پاسخ سوالات بالا، تصمیمات زیر اخذ می‌گردد:

۱. در صورتی که دوره نیاز آموزشی را کاملاً پوشش می‌دهد، انتخاب می‌شود.
۲. در صورتیکه حداقل ۸۰ درصد نیاز آموزشی توسط یک دوره آموزشی مصوب پوشش داده می‌شود در این صورت شرکت مجاز است دوره را انتخاب و در شناسنامه آموزشی شاغل درج نماید و در زمان اجرا با



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

هماهنگی مدرس دوره، برای پوشش کامل نیاز آموزشی (۲۰ درصد باقیمانده از نیاز آموزشی) تمهیدات لازم توسط مدرس دوره مدنظر قرار داده شود.

۳. در صورتی که میزان آموزش دوره از حیث زمان و یا عناوین دوره، کمی بیش از حد نیاز باشد، انتخاب آن بلامانع است.

۴. در صورتی که میزان آموزش دوره از حیث زمان و یا عناوین دوره، به میزان قابل توجهی بیش از حد نیاز باشد، واحد آموزش شرکت بازنگری در دوره را مطابق بند ۸-۲-۵ انجام خواهد داد.

۵. در صورتی که نتوان یک نیاز آموزشی را با یک دوره یا چند دوره مصوب تامین نمود، واحد آموزش شرکت بازنگری در دوره را مطابق بند ۸-۲-۵ انجام خواهد داد.

۶. در صورتی که هیچ یک از دوره های موجود، پاسخ گوی نیاز آموزشی نباشد، واحد آموزش شرکت اقدام به طراحی دوره آموزشی جدید مطابق بند ۲-۲-۵ می نماید.

۵-۲-۲- طراحی دوره آموزشی جدید در شرکت

اگر در بررسیهای بند ۱-۲-۵ مشخص شد که تعدادی از نیازهای آموزشی موجود در خزانه، قابل تطبیق با هیچیک از دوره های آموزشی مصوب موجود در بانک اطلاعاتی دوره های آموزشی نیستند، در این صورت لازم است برای تامین این نیازها، دوره آموزشی جدید طراحی نمود. دوره آموزشی جدید می بایست طبق فرمت استاندارد شناسنامه دوره آموزشی (پیوست شماره ۳) طراحی گردد و می تواند یک نیاز یا چند نیاز مرتبط باهم را پوشش دهد.

با توجه به تخصصی بودن فعالیت طراحی دوره آموزشی، تکمیل فرم استاندارد شناسنامه دوره آموزشی (پیوست شماره ۳) توسط شرکت اجباری نبوده و توصیه می شود واحد آموزشی شرکت صرفاً نسبت به تکمیل بخش الف ۱) اهداف دوره) فرم مذکور اقدام و سپس درخواست طراحی کامل دوره جدید را به شرکت مادر تخصصی ذیربط ارسال نماید.

۵-۲-۳- طراحی دوره آموزشی جدید در شرکت مادر تخصصی

در موارد متعددی تصمیمات و فعالیتهای شرکت مادر تخصصی، نیازهای آموزشی جدیدی را برای تمام یا گروهی از کارکنان شرکتهای مشمول دستورالعمل اجرا ایجاد می نماید. برخی از این اقدامات عبارتند از:

- ابلاغ اهداف و برنامه های جدید
- ابلاغ سیاستهای اداری و مدیریتی
- ابلاغ قوانین و مقررات از سازمانهای بالادستی



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

- تصمیم برای به کارگیری فناوریهای جدید در آینده

در این موارد و برای ایجاد هماهنگی و صرفه جویی در اقدامات آموزشی، معاونت ذیربط شرکت مادر تخصصی (در صورت نیاز با استفاده از خدمات مشاوره‌ای مراکز ارائه خدمات زیرساختی)، بر حسب نیاز نسبت به انتخاب یکی از دوره‌های موجود و یا طراحی دوره جدید مطابق با بندهای ۵-۲-۱ و ۵-۲-۲ اقدام نموده و طی دوره را برای کارکنان ذیربط شرکتهای مشمول با درج در تقویم آنها الزامی خواهد نمود.

۵-۲-۴- طراحی دوره آموزشی جدید در مراکز آموزشی و پژوهشی

مدرسان مراکز آموزشی و یا پژوهشگران مراکز پژوهشی بر اساس مطالعات خود در باره فناوریهای جدید و به روز دنیا و یا بر اساس نتایج حاصل از پژوهشهایشان، میتوانند نیازهای آموزشی جدید را شناسایی و به مرکز آموزشی پیشنهاد نمایند. واحد ذیربط مرکز نسبت به انتخاب یکی از دوره‌های موجود و یا طراحی دوره جدید مطابق با بندهای ۵-۲-۱ و ۵-۲-۲ اقدام نموده و گذراندن دوره را برای کارکنان ذیربط، به معاونت ذیربط شرکت مادر تخصصی پیشنهاد می‌نماید.

۵-۲-۵- طراحی دوره آموزشی جدید در حوزه ستادی وزارت نیرو

به واسطه اقدامات و تصمیمات دفاتر مختلف در حوزه ستادی وزارت نیرو، نیازهای آموزشی جدیدی برای تمام یا گروهی از کارکنان شرکتهای مادر تخصصی و یا شرکتهای عملیاتی ایجاد می‌گردد. برخی از این تصمیمات و اقدامات عبارتند از:

- ابلاغ اهداف و برنامه‌های جدید
- ابلاغ سیاستهای اداری و مدیریتی
- ابلاغ قوانین و مقررات از سازمانهای بالادستی
- تصمیم برای به کارگیری فناوریهای جدید در آینده

در این صورت دفتر آموزش، تحقیقات و فناوری وزارت نیرو با همکاری دفتر ذیربط (در صورت نیاز با استفاده از خدمات مشاوره‌ای مراکز ارائه خدمات زیرساختی)، بر حسب نیاز نسبت به انتخاب یکی از دوره‌های موجود و یا طراحی دوره جدید مطابق با بندهای ۵-۲-۱ و ۵-۲-۲ اقدام نموده و گذراندن دوره را برای کارکنان ذیربط، به معاونت ذیربط شرکت مادر تخصصی پیشنهاد می‌نماید.



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق	
تاریخ صدور:		
شماره تجدیدنظر:		
تاریخ تجدیدنظر:		
اسناد مکمل دستورالعمل اجرا		

۵-۲-۶- تایید دوره آموزشی جدید

دوره آموزشی جدیدی که در مرحله ۵-۲-۲ با تکمیل بخش الف ۱ فرم استاندارد شناسنامه دوره آموزشی (پیوست شماره ۳) توسط شرکت پیشنهاد میشود، توسط واحد آموزش در کمیته سرمایه انسانی شرکت مطرح و برای طی مراحل بعدی کتباً به شرکت مادر تخصصی منعکس می‌گردد.

دوره‌های آموزشی جدید پیشنهادی از شرکتها یا مراکز آموزشی و پژوهشی (بند ۴-۲-۵) یا حوزه ستادی (بند ۵-۲-۵)، پس از تطبیق با سیاستهای کلی ابلاغی و بررسی کارشناسی در معاونت ذیربط شرکت مادر تخصصی، با تکمیل سایر جداول مندرج در فرم استاندارد شناسنامه دوره آموزشی (پیوست شماره ۳) کامل گردیده و به همراه دوره‌های پیشنهادی خود شرکت مادر تخصصی (بند ۳-۲-۵)، در کمیته سرمایه انسانی شرکت مادر تخصصی تایید می‌گردند. برای تکمیل پیوست شماره ۳ لازم است شرکت مادر تخصصی از نظرات مدرسین و خبرگان صنعت آب و برق استفاده نماید. دوره‌های تاییدشده پس از تایید نهایی کمیسیون راهبری توسعه مدیریت شرکت مادر تخصصی، کتباً جهت طی مراحل بعدی به دبیرخانه کمیته تنظیم‌کننده آموزش ارسال می‌شود.

۵-۲-۷- تصویب دوره آموزشی جدید

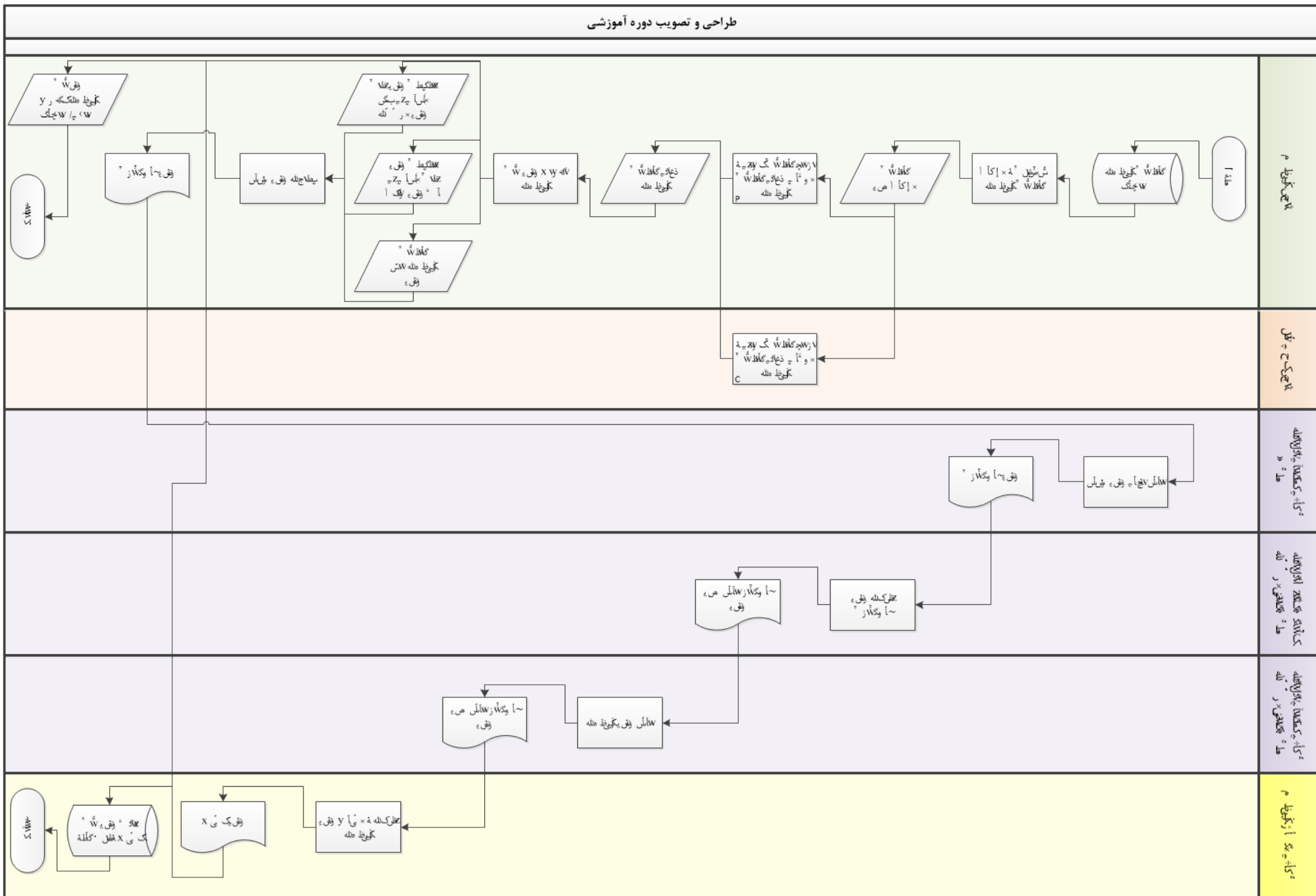
دوره‌های آموزشی تاییدشده در شرکت مادر تخصصی، برای تصویب به دبیرخانه کمیته تنظیم‌کننده آموزش ارسال می‌گردد. دبیرخانه با بررسی دوره از لحاظ فرمت استاندارد، انطباق با سیاستهای کلی آموزش، هماهنگی با سایر شرکتهای مادر تخصصی و انجام اصلاحات احتمالی، آن را جهت تصویب نهایی در دستور جلسه کمیته تنظیم‌کننده آموزش قرار میدهد.

۵-۲-۸- بازطراحی دوره‌های آموزشی مصوب

در موارد متعددی و به دلیل تغییر نیازهای آموزشی ناشی از تغییر در عوامل محیطی آموزش، بازنگری در دوره‌های آموزشی مصوب الزامی است. برخی از این عوامل عبارتند از:

- تغییر در استاندارد شغل
- تغییر در روال انجام یک وظیفه
- تغییر در فناوریهای مورد استفاده
- تغییر در روالها و گردش کارهای شرکت
- تغییر در قوانین، مقررات، دستورالعملها و یا فرمهای جاری شرکت

در این صورت روال اصلاح و بازنگری دوره، همان فرآیند مذکور در ۵-۲-۲ الی ۵-۲-۵ برای طراحی دوره آموزشی جدید خواهد بود.



شکل شماره ۷- فلودیگرام طراحی، بازطراحی و تصویب دوره آموزشی



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

۳-۵ فرمت استاندارد شناسنامه آموزشی دوره

این فرمت در پیوست شماره ۳ آمده است. لازم است همه دوره‌های پیشنهادی، تایید شده و مصوب، در قالب این فرمت مستند گردند.

۶- شوه اجرایی اولویت‌بندی دوره‌های آموزشی شاغل

محدودیت‌های زمان، بودجه و الزامات اثربخشی اقتضاء میکند که دوره‌های آموزشی شاغلان پس از شناسایی، اولویت‌بندی شوند. اهمیت اولویت‌بندی از آن جهت است که دوره‌هایی را که برای شغل ارزشمندتر است مشخص نموده و اطلاعات لازم را برای تدوین برنامه آموزشی شاغل فراهم می‌کند و از این‌رو، در خدمت اثربخشی و کارایی آموزش قرار می‌گیرد. در این بخش شیوه اجرایی اولویت‌بندی دوره‌های آموزشی شاغل، مربوط به کارکرد بند ۱-۳-۴-۴ دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی صنعت آب و برق بیان میشود.

۱-۶ زمان‌بندی اجرا

فرایند اولویت‌بندی دوره‌های آموزشی شاغل حداقل یک‌بار در سال و پس از انجام دو فرایند شناسایی نیازهای آموزشی شاغل و تعیین یا طراحی دوره‌های آموزشی متناسب با نیازهای احصاء شده و در زمانی اجرا می‌گردد که خروجی آن، جهت استفاده در تدوین تقویم آموزشی سالانه شرکت، مورد استفاده قرار گیرد. مدیر آموزش شرکت مسئول پیش‌بینی زمان مناسب برای آغاز این فرایند می‌باشد. علاوه بر اجرای معمول فوق، هر زمان که نیازسنجی آموزشی هر یک از شاغلین، تغییراتی نمود که به تشخیص مدیر آموزش شرکت، نیازمند اولویت‌بندی مجدد باشد، فرایند در طی سال و به‌صورت فوق‌العاده اجرا می‌گردد.

۲-۶ گامهای اجرایی فرایند

۱-۲-۶- تعیین فهرست معیارهای اولویت‌بندی دوره‌های آموزشی

معیارهای مختلفی برای تعیین اولویت‌های آموزشی کارکنان معرفی شده است که برخی از آنها عبارتند از:

- ارتباط آموزش با اهداف، استراتژیها و سیاست‌های شرکت
- ضرورت و اهمیت طی دوره آموزشی برای شاغل
- نقش دوره آموزشی در مسیر ارتقاء شغلی شاغل
- ضرورت طی دوره آموزشی بر اساس استاندارد آموزشی شغل
- اهمیت طی دوره در ایجاد هماهنگی شاغل با تغییرات در سازمان‌دهی شرکت



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

- اهمیت طی دوره در ایجاد هماهنگی شاغل با تغییرات در شرح وظایف و پستهای سازمانی شرکت
- اهمیت طی دوره در ایجاد هماهنگی شاغل با تغییرات در فناوریهای مورد استفاده در شرکت
- هزینههای پاسخ به نیاز در مقابل هزینههای ناشی از چشم پوشی از آن نیاز
- تعداد کارکنان با نیاز آموزشی شغلی سازمانی مشترک (فراوانی نیاز)
- امکانات موجود برای رفع نیازها (مراکز آموزشی و ...)
- محدودیتهای مالی شرکت (بودجه)
- محدودیتهای عملیاتی شرکت و یا شاغل (فصول پرکاری یا کمکاری)

برخی از معیارهای فوق الذکر غیر کمی (کیفی) بوده و لازم است از روشهای مناسب منجمله روش مقایسه زوجی یا سلسله مراتبی (AHP)، برای تبدیل آنها به معیارهای کمی قابل سنجش استفاده شود. مدیر آموزش شرکت میتواند معیارهای دیگری را به معیارهای فوق افزوده و آنها را به تصویب کمیسیون توسعه مدیریت شرکت برساند.

۲-۶-۲- انتخاب معیارهای کلیدی تعیین اولویت دورههای آموزشی

از آنجا که معیارهای اولویت بندی دورههای آموزشی می تواند برای هر شاغل و یا هر دسته از کارکنان متفاوت باشد، لذا واحد آموزش شرکت با همکاری سرپرست مستقیم شاغل از میان معیارهای مذکور در بند ۱-۲-۶ حداقل پنج معیار را برگزیده و پرسش نامه تعیین اولویت دورههای آموزشی شاغل را تکمیل می نماید.

۳-۲-۶- تکمیل پرسش نامه تعیین اولویت دورههای آموزشی شاغل

دورههای آموزشی مورد نیاز کارکنان که یکی از ورودیهای فرایند است، با درج امتیاز ذیل هر یک از معیارهای پنج گانه اشاره شده در بند ۲-۲-۶ با تکمیل پرسش نامه تعیین اولویت دورههای آموزشی (جدول شماره ۱)، امتیازدهی می شود. هر پرسش نامه توسط افراد زیر برای هر شاغل تکمیل می گردد:

- مدیر و یا یکی از کارشناسان آموزش شرکت
 - سرپرست مستقیم شاغل
 - مدیر بالاتر سرپرست شاغل و یا خود شاغل (با تصمیم مدیر آموزش شرکت و براساس ماهیت شغل شاغل)
- امتیاز هر دوره برای هر یک از معیارها، از طیف ۵ گزینههای لیکرت (بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم و بسیار کم) تعیین شده و با استفاده از آنها جدول زیر تکمیل می گردد.



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی- سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

جدول شماره ۱- نمونه پرسش نامه تعیین اولویت دوره های آموزشی شاغل

عنوان دوره آموزشی	امتیاز دهنده	معیارهای اولویت بندی					مجموع امتیازات	میانگین وزنی
		عنوان معیار ۱	عنوان معیار ۲	عنوان معیار ۳	عنوان معیار ۴	عنوان معیار ۵		
دوره آموزشی	مدیر یا کارشناس آموزش							
	سرپرست مستقیم شاغل							
	شاغل یا مدیرسرپرست مستقیم شاغل*							
دوره آموزشی	مدیر یا کارشناس آموزش							
	سرپرست مستقیم شاغل							
	شاغل یا مدیرسرپرست مستقیم شاغل*							

* پرسش نامه توسط یکی از دو شخص مدیر سرپرست مستقیم شاغل و یا خود شاغل تکمیل می شود.

این نکته باید به تکمیل کنندگان پرسش نامه تذکر داده شود که هر دوره آموزشی مندرج در جدول فوق را به صورت مستقل از سایر دوره های آموزشی در نظر گرفته و به معیارهای آن پاسخ دهند.

۴-۲-۶- محاسبه امتیازات و اولویت بندی دوره های آموزشی مورد نیاز شاغل

پس از آن که پرسش نامه های تعیین اولویت دوره های آموزشی برای هر شاغل تکمیل گردید، لازم است هر یک از معیارها برای هر دوره آموزشی به روش ذیل امتیازبندی شوند:

برای تعیین امتیاز طیف هر معیار باید از روش پنج گزینه ای لیکرت (عدد ۱ تا ۵) استفاده شود. شایان ذکر است در معیارهایی که تاثیر منفی بر انتخاب اولویت دارند (مانند محدودیتهای مالی شرکت) جهت امتیازدهی در طیف ۵ گزینه ای لیکرت برای پاسخ بسیار زیاد مقدار ۱، زیاد مقدار ۲، متوسط مقدار ۳، کم مقدار ۴ و بسیار کم مقدار ۵ امتیازدهی شود و در معیارهایی که تاثیر مثبت بر انتخاب اولویت دارند (مانند شمولیت، سودمندی و ارتباط با اهداف شرکت)، برای پاسخ بسیار زیاد مقدار ۵، زیاد مقدار ۴، متوسط مقدار ۳، کم مقدار ۲ و بسیار کم مقدار ۱ امتیازدهی شود. سپس با مشخص شدن امتیاز هر معیار، ستون مجموع امتیازات تکمیل شود.



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

با توجه به این که حداقل سه پرسش نامه برای هر شاغل تکمیل میگردد، بنابراین برای محاسبه جمع امتیازات هر دوره آموزشی، لازم است میانگین وزنی مجموع امتیازات داده شده توسط افراد ذکر شده در بند ۳-۲-۶ برای هر دوره آموزشی محاسبه شود. برای محاسبه میانگین وزنی لازم است از فرمول زیر استفاده شود:

$$\text{میانگین وزنی مجموع امتیازات داده شده به هر دوره} = (0.2 \times A) + (0.5 \times B) + (0.3 \times C)$$

A = جمع امتیازات داده شده به یک دوره توسط مدیر یا کارشناس آموزش

B = جمع امتیازات داده شده به یک دوره توسط سرپرست مستقیم شاغل

C = جمع امتیازات داده شده به یک دوره توسط شاغل (یا مدیر سرپرست مستقیم شاغل)

تبصره:

چنانچه هر یک از شرکتهای زیرمجموعه دارای کمیته تخصصی آموزش (باعناوین مشابه) برای بحث و تبادل نظر تخصصی درخصوص مسائل آموزشی شرکت باشند میتوانند به حای اخذ نظرات سرپرست شاغل و شاغل (یا مدیر سرپرست شاغل)، از نظرات اعضای کمیته تخصصی آموزش برای اولویت بندی دورههای آموزشی شاغلین استفاده نمایند. علیهذا تکمیل جدول شماره (۱) جهت تعیین امتیازات دورههای آموزشی براساس معیارهای انتخابی، الزامی می باشد.

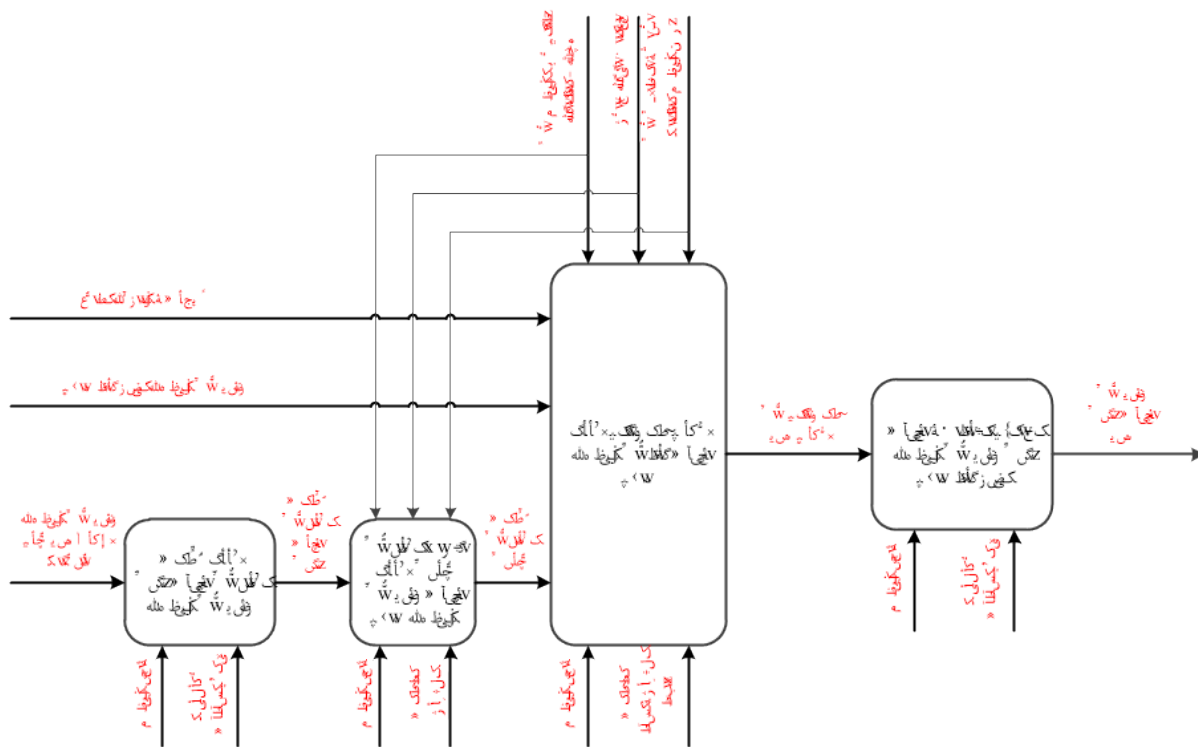
با مشخص شدن مجموع امتیازات هر دوره آموزشی، اولویت بندی دورهها حاصل می شود، بدین ترتیب که اولویت اول با دوره ای است که بالاترین مجموع امتیازات را دارا باشد و کمترین اولویت با دوره ای است که کمترین مجموع امتیازات را کسب کرده باشد. بنابراین میتوان از ستون میانگین وزنی مجموع امتیازات نسبت به اولویت بندی دورههای آموزشی هر شاغل اقدام نمود.

۵-۲-۶- نمودار فرایند اولویت بندی دورههای آموزشی شاغل

در شکل شماره ۸ این نمودار ترسیم شده است و گامهای بیان شده در بندهای بالا را نشان می دهد.

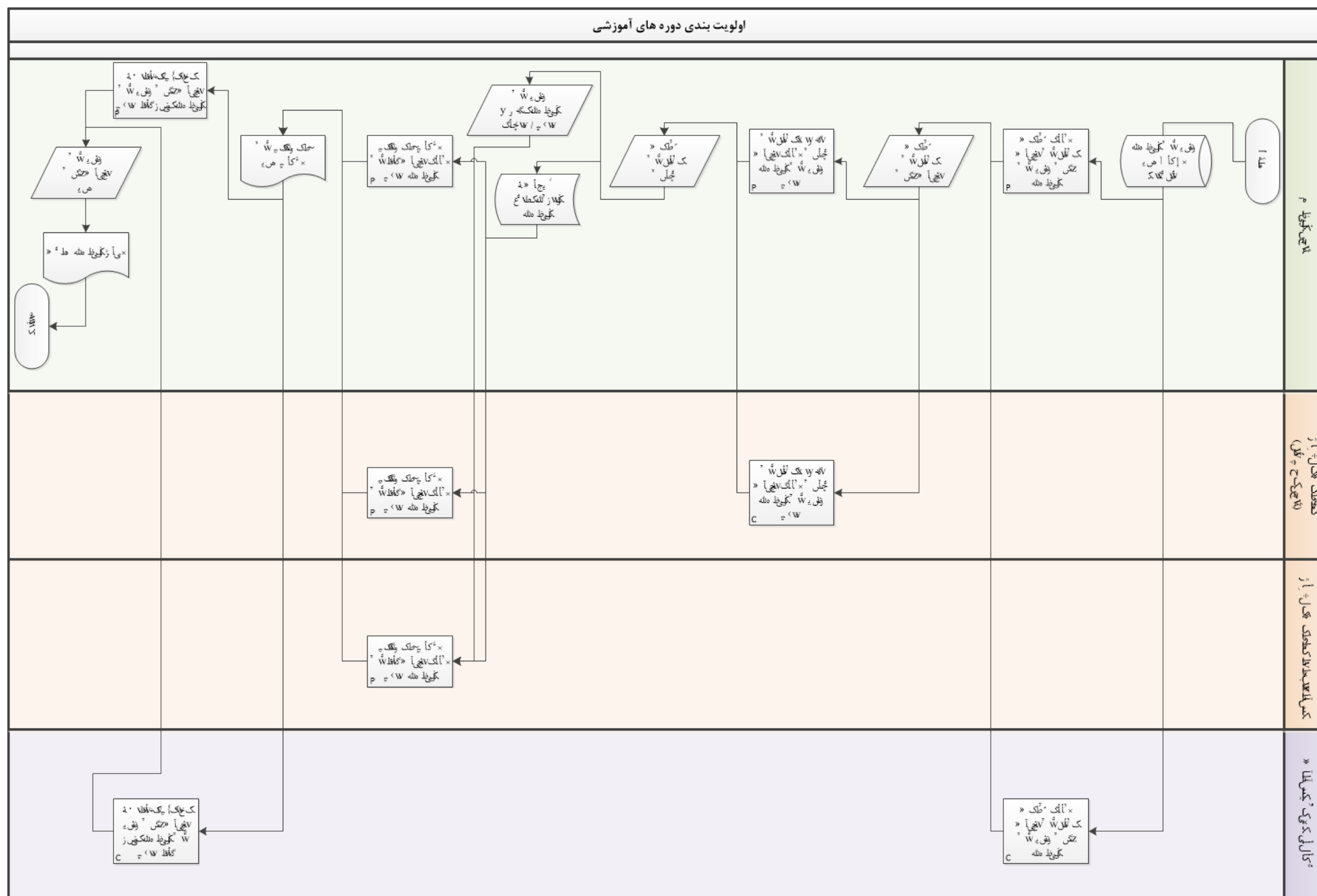


شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا



شکل شماره ۸- نمودار فرایند اولویت بندی دوره های آموزشی شاغل

در شکل شماره ۹ نیز فلودیگرام اولویت بندی دوره آموزشی شاغل آمده است.



واحد همکار در اجرای فعالیت: C

واحد اجرا کننده فعالیت: P

شکل شماره ۹- فلودیگرام اولویت بندی دوره آموزشی شاغل



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

۳-۶ تقویم آموزشی شرکت

پس از اولویت‌بندی دوره‌های آموزشی موردنیاز کلیه کارکنان شرکت، واحد آموزش تقویم آموزشی شرکت بر اساس فرایند و ملاحظات مندرج در بند ۲-۳-۴-۴ دستورالعمل اجرا تدوین می‌نماید. فرمت تقویم آموزشی شرکت در پیوست شماره ۴ آمده است. تقویم آموزشی و بودجه آموزشی شرکت، پس از تایید در کمیسیون توسعه مدیریت شرکت به تصویب هیات مدیره می‌رسد. مسئولیت اخذ تاییدیه کمیسیون توسعه مدیریت و مصوبه هیات مدیره، بر عهده معاونت منابع انسانی شرکت می‌باشد.

بر حسب درخواست شرکت مادر تخصصی و دفتر آموزش، تحقیقات و فناوری وزارت نیرو، یک گزارش خلاصه مدیریت از تقویم آموزشی شرکت و نیز عملکرد اجرای این تقویم، توسط واحد آموزش تهیه و پس از تایید معاونت منابع انسانی ارسال می‌گردد. نمونه این گزارش مدیریتی در پیوست شماره ۱۵ آمده است.

۴-۶ تقویم آموزشی سالانه مرکز

هر یک از مراکز آموزشی بر اساس بند ۱-۴-۴-۴ دستورالعمل اجرا، مبادرت به تدوین تقویم آموزشی خود می‌نماید. فرمت تقویم آموزشی مرکز در پیوست شماره ۵ آمده است.

۷-فرمهای اجرای دوره آموزشی

در کارکرد اجرای دوره‌های آموزشی، فرم‌های متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد که فعالیت‌های گام به گام پیش از برگزاری دوره، حین برگزاری دوره و پس از برگزاری دوره در آنها ثبت خواهد شد. قالب این فرمها در این بخش ارائه می‌گردد.

۱-۷ کنترل آمادگی‌های پیش، حین و پس از برگزاری دوره

بخشی از این کنترل‌ها وظیفه واحد آموزش شرکت است. در برخی دیگر مرکز آموزش کنترل را انجام داده و واحد آموزش شرکت، از انجام آن کسب اطمینان می‌نماید. فرم کنترل آمادگی‌های پیش از برگزاری دوره در پیوست شماره ۶، فرم کنترل آمادگی‌های حین برگزاری دوره در پیوست شماره ۷ و فرم کنترل آمادگی‌های پس از برگزاری دوره در پیوست شماره ۸ آمده است.

۲-۷ نظارت بر اجرای دوره

فرم نظارت بر اجرای دوره که توسط واحد آموزش شرکت صورت می‌گیرد، مطابق پیوست شماره ۹ می‌باشد.



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

۷-۳ صدور گواهی نامه

این گواهی نامه که برای فراگیرانی که دوره را با موفقیت به پایان رسانده‌اند، توسط مرکز آموزش و مطابق فرم پیوست شماره ۱۰ صادر می‌گردد.

۷-۴ گزارش دوره

به منظور حفظ سوابق اجرایی دوره در یک مجموعه که در فعالیتهایی مانند ممیزی و تضمین کیفیت و نیز امور مالی مرکز استفاده خواهد شد، مدیر دوره در مرکز آموزش، موظف به تهیه این گزارش مطابق قالب پیوست شماره ۱۱ می‌باشد.

۸- شیوه اجرایی ارزیابی اثربخشی دوره آموزشی

یکی از نتایج مورد انتظار از آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان، اثربخش بودن آن است. به عبارت دیگر آموزش فرد بایستی او را برای انجام وظایف آماده ساخته، دانش و مهارت جدیدی بیاموزد و رفتار شغلی او را در جهت بهبود عملکرد تغییر دهد. ارزیابی اثربخشی آموزش مطابق بند ۴-۴-۵ دستورالعمل اجرا، در سه سطح واکنش فراگیران، ارتقاء دانش و مهارت و تغییر رفتار آنها انجام می‌گیرد.

بر اساس ضوابط ابلاغی سازمان امور اداری و استخدامی موضوع بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹ مورخ ۹۲/۱۱/۱۴، برای شرکتهای دولتی ارزیابی سطح نتایج نیز به سطوح سه گانه بالا اضافه می‌شود. شیوه اجرایی و فرمهای این سطح از ارزیابی، متعاقباً ابلاغ خواهد شد.

۸-۱ ارزیابی واکنش فراگیران

این ارزیابی بلافاصله پس از پایان دوره توسط واحد آموزش شرکت انجام شده و نتایج آن در فرم پیوست شماره ۱۲ درج می‌گردد.

۸-۲ ارزیابی ارتقاء دانش و مهارت

۸-۲-۱- زمان بندی اجرا

فرایند ارزیابی ارتقاء دانش و مهارت فراگیران برای هریک از دورههای آموزشی منتخب، حداکثر یک ماه قبل از شروع یک دوره آغاز و حداکثر یک ماه پس از خاتمه دوره و با استخراج نتایج ارزیابی، پایان مییابد. مدیر آموزش شرکت مسئول کنترل این زمان بندی می‌باشد.



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

۸-۲-۲- گامهای اجرایی فرایند

۸-۲-۲-۱- تعیین دوره/ دوره‌های آموزشی منتخب برای ارزیابی

خروجی کارکرد برنامه‌ریزی آموزشی شرکت، دوره‌هایی است که هر یک از کارکنان در طی سال آینده ملزم به گذراندن آنها می‌باشند. کمیسیون توسعه مدیریت شرکت یا کمیته سرمایه انسانی آن با پیشنهاد واحد آموزش، برخی از این دوره‌ها را جهت ارزیابی ارتقاء دانش و مهارت فراگیران، انتخاب می‌نماید. دوره‌های منتخب که حداقل ده درصد و حداکثر بیست درصد از دوره‌های مندرج در تقویم شرکت را تشکیل خواهند داد، شامل یک یا چند خصوصیت از خصوصیات زیر می‌باشند:

- در زمره دوره‌های کلیدی برای احراز شایستگی‌های استاندارد شغل می‌باشند.
- طی موفق دوره برای نیل به اهداف شرکت مهم می‌باشد.
- طی موفق دوره در زمره اهداف و سیاستهای اصلی صنعت (عنوان صنعت مورد تصدی توسط شرکت مادر تخصصی)، ابلاغ شده از شرکت مادر تخصصی و یا ناشی از الزامات قانونی حاکم است.
- هزینه دوره در قیاس با متوسط هزینه‌های آموزشی بالا باشد.

۸-۲-۲-۲- استخراج دانش، و مهارت‌های قابل کسب از دوره

واحد آموزش شرکت با مراجعه به شناسنامه استاندارد دوره آموزشی منتخب، عناوین دانش و مهارت‌های قابل کسب از دوره توسط فراگیران را استخراج مینماید.

۸-۲-۲-۳- طراحی سوالات پیش‌آزمون و پس‌آزمون دوره

این سوالات از نوع آزمون‌های مکتوب، الکترونیکی و یا شفاهی بوده و تمامی دانشها و مهارت‌های قابل کسب از دوره را پوشش می‌دهند. آزمونهای استاندارد دارای این ویژگی می‌باشند، ولی اگر آزمون استاندارد برای دوره آموزشی موردنظر وجود نداشته باشد، آزمون اختصاصی برای دوره طراحی می‌گردد. در دوره‌هایی که شرکت‌کنندگان آن نسبت به موضوع و محتوای آموزشی دوره اطلاعات قبلی دارند، ضروری است که پیش‌آزمون نیز قبل از آغاز دوره انجام شود. اما اگر تمامی محتوای دوره آموزشی جدید باشد و فراگیران از آن اطلاع قبلی نداشته باشند، فقط از پس‌آزمون برای ارزیابی استفاده می‌شود. سوالات پیش‌آزمون و پس‌آزمون توسط استاد تائید صلاحیت شده و متخصصان موضوعی منتخب (متخصصان آزمون) با هماهنگی مرکز سنجش، طراحی می‌گردند. تعداد سوالات و مدت زمان آزمون متناسب با حجم محتوای آموزشی و ادبیات آزمون متناسب با سطح فراگیران می‌باشد.

در ارزیابی ارتقاء دانش و مهارت فراگیران لازم است از ترکیب انواع آزمونهای معتبر شامل ترکیبی از سوالات دانشی و سنجشهای مهارتی متناسب با اهداف دوره استفاده شده و جمع نمرات سوالات یا سنجشهای طراحی شده



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

- ۲۰ در نظر گرفته شود. برای تهیه سوالات پیش‌آزمون و پس‌آزمون توجه به این نکته لازم است که نباید این سوالات یکسان باشند، اما این دو گروه از سوال، از لحاظ دشواری در یک اندازه می‌باشند.
- حداکثر یک ماه قبل از برگزاری دوره منتخب، سوالات پس‌آزمون و پیش‌آزمون تهیه شده و در اختیار مرکز سنجش قرار می‌گیرد. سوالات آزمون دارای ویژگی‌های زیر هستند:
- ۳۰٪ سوالات ابتدایی آسان بوده و اغلب فراگیران قادر به پاسخگویی به آنها می‌باشند.
 - ۴۰٪ سوالات بعدی از لحاظ دشواری در سطح متوسط می‌باشند.
 - ۳۰٪ سوالات آخر مشکل بوده و فقط افرادی که مطالعه و دقت بیشتری دارند، قادر به پاسخگویی آنها می‌باشند.
 - سنجشهای مهارتی از نوع آزمونهای عملکردی می‌باشند.

۴-۲-۸- اجرای پیش‌آزمون

مرکز سنجش موظف است پس از دریافت سوالات و تفکیک آنها به سوالات پیش‌آزمون و پس‌آزمون، نسبت به تکثیر آن اقدام و قبل از شروع دوره برای دوره‌هایی که نیاز به پیش‌آزمون دارند، پیش‌آزمون را تحت نظارت واحد آموزش شرکت و با همکاری متخصصان آزمون برگزار نماید.

۵-۲-۸- اجرای پس‌آزمون

مرکز سنجش موظف است حداکثر یک هفته پس از اتمام دوره، نسبت به برگزاری پس‌آزمون تحت نظارت واحد آموزش شرکت و با همکاری متخصصان آزمون اقدام نماید.

۶-۲-۸- تصحیح اوراق پیش‌آزمون و پس‌آزمون

مرکز سنجش پس از برگزاری پیش‌آزمون و پس‌آزمون، اوراق را تصحیح نموده و نتایج را به تفکیک نمرات هریک از فراگیران، حداکثر دو هفته پس از اتمام دوره، در اختیار واحد آموزش شرکت متبوع فراگیران قرار می‌دهد.

۷-۲-۸- تحلیل نتایج پیش‌آزمون و پس‌آزمون

واحد آموزش شرکت نسبت به استخراج نتایج آزمون فراگیران اقدام می‌نماید. میزان یادگیری فراگیران در حیطه دانش و مهارت از دو فرمول زیر استخراج می‌گردد.

$$100 \times \frac{\text{نمره پس‌آزمون} - \text{نمره پیش‌آزمون}}{\text{نمره پس‌آزمون}} = \text{درصد یادگیری}$$



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

$$1 \times 100 = \frac{\text{هرمن شیپ نومز آری گارف - هرمن س پ نومز آری گارف}}{\text{هرمن شیپ نومز آری گارف - رثکادح هرمن نومز آری گارف}} \times \text{صخاش یری گدای}$$

نتیجه درجه یادگیری به شرح زیر تفسیر می شود:

- درجه یادگیری کمتر از ۲۵ درصد: به عنوان میزان یادگیری ضعیف
- درجه یادگیری بین ۲۵ تا ۵۰ درصد: به عنوان میزان یادگیری متوسط
- درجه یادگیری بین ۵۰ تا ۷۵ درصد: به عنوان میزان یادگیری خوب
- درجه یادگیری بیشتر از ۷۵ درصد: به عنوان میزان یادگیری مطلوب

نتیجه شاخص یادگیری نیز به شرح زیر تفسیر می شود:

- شاخص یادگیری کمتر از ۲۵ درصد: به عنوان شاخص یادگیری کم
- شاخص یادگیری بین ۲۵ تا ۵۰ درصد: به عنوان شاخص یادگیری متوسط
- شاخص یادگیری بین ۵۰ تا ۷۵ درصد: به عنوان شاخص یادگیری خوب
- شاخص یادگیری بیشتر از ۷۵ درصد: به عنوان شاخص یادگیری مطلوب

نمرات این دو شاخص کسب شده در ارزیابی ارتقاء دانش و مهارت فراگیران، به شرح زیر تحلیل می گردند:

الف- تحلیل در سطح فراگیر: نتیجه کسب شده توسط فراگیر در شناسنامه آموزشی او ثبت شده و برای ارزیابی های بعدی مورد استفاده قرار می گیرد.

ب- تحلیل در سطح اجرای دوره در یک مرکز آموزش خاص: با استفاده از روشهای آماری، نتیجه تجمعی فراگیرانی که در یک دوره آموزشی در یک مرکز شرکت داشته اند، برای ارزیابی سطح موفقیت اجرای دوره استفاده می گردد. موفقیت یا عدم موفقیت اجرای دوره به عوامل مختلفی بستگی دارد که در تحلیل ارزیابی توسط شرکت باید مجموع آنها مورد نظر قرار گیرد. برخی از این عوامل عبارتند از:

- انتخاب نامناسب فراگیر برای حضور در دوره توسط شرکت
- میزان ایجاد آمادگی در فراگیر/ فراگیران برای حضور موثر در دوره توسط شرکت
- سطح تعامل بین شرکت و مرکز
- کسب آمادگی های پیش از دوره توسط مرکز
- تسلط مدرس یا مدرسان دوره
- سطح مدیریت اجرای دوره توسط مرکز

ج- تحلیل در سطح دوره: نتایج ضعیف در ارزیابی ارتقاء دانش و مهارت، ممکن است ناشی از طراحی ناصحیح در اهداف، محتوی یا روشهای اجرایی دوره باشد که برای انجام این تحلیل، نتایج توسط شرکت مادر تخصصی از

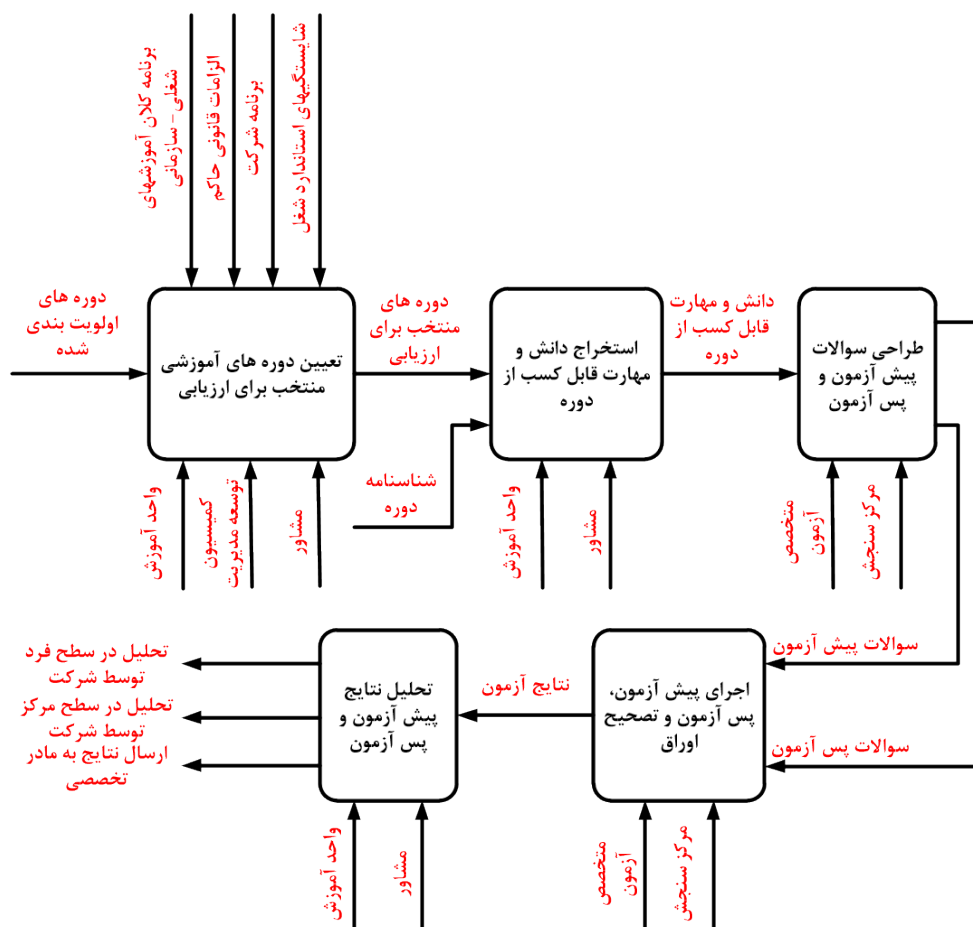
¹ Learning Index

شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق	
تاریخ صدور:		
شماره تجدیدنظر:		
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا	

همه شرکتها دریافت، جمع و سپس توسط صاحب نظران تحلیل شده و اقدام لازم برای اصلاح طراحی انجام می شود.

۸-۲-۲-۸- نمودار فرایند ارزیابی ارتقاء دانش و مهارت فراگیران

این نمودار در شکل شماره ۱۰ ترسیم شده و گامهای بیان شده در بندهای بالا را نشان می دهد.



شکل شماره ۱۰- نمودار فرایند ارزیابی ارتقاء دانش و مهارت

۸-۳-۳- ارزیابی تغییر رفتار فراگیران

یکی از نتایج مورد انتظار از آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان، تغییر رفتار آنان پس از طی دوره در جهت بهبود عملکرد شغلی میباشد. اگر مهارتهای آموخته شده در یک دوره آموزشی مورد استفاده فراگیر در محیط کار قرار نگیرد، آموزش مذکور نفعی برای فراگیر و شرکت وی نخواهد داشت و فقط هزینههایی برای آموزش صرف شده



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

است. ضمناً اگر مهارتهای کسب شده مورد استفاده قرار نگیرد، به تدریج فراموش خواهد شد. در این بخش فرایند ارزیابی تغییر رفتار فراگیران پس از طی یک دوره شغلی - سازمانی، به منظور بررسی اثربخش بودن آن، ارائه میگردد.

۱-۳-۸- زمان بندی اجرا

فرایند ارزیابی تغییر رفتار فراگیران برای هریک از دورههای شغلی سازمانی منتخب، حداقل سه ماه پس از خاتمه دوره، آغاز شده و حداکثر شش ماه پس از خاتمه دوره و با استخراج نتایج ارزیابی، پایان مییابد. مدیر آموزش شرکت مسئول کنترل این زمان بندی می باشد.

۲-۳-۸- گامهای اجرایی فرایند

۱-۲-۳-۸- تعیین دوره / دوره های آموزشی منتخب برای ارزیابی

خروجی کارکرد برنامه ریزی آموزشی شرکت، دوره هایی است که هر یک از کارکنان در طی سال آینده ملزم به گذراندن آنها می باشند. کمیسیون توسعه مدیریت شرکت یا کمیته سرمایه انسانی آن با پیشنهاد واحد آموزش، برخی از این دوره ها را جهت ارزیابی تغییر رفتار فراگیران، انتخاب می نماید. انتخاب دوره ها همانند گام مشروح در بند ۱-۲-۲-۸ صورت می گیرد.

۲-۲-۳-۸- استخراج اهداف کلی و رفتاری دوره

واحد آموزش شرکت، با مراجعه به شناسنامه استاندارد دوره آموزشی منتخب، اهداف کلی و رفتاری دوره را استخراج مینماید.

۳-۲-۳-۸- طراحی روش و سوالات پرسشنامه سنجش تغییر رفتار فراگیران

رفتار فردی، سازمانی و یا شغلی که باید فراگیران پس از طی یک دوره شغلی سازمانی در محیط شرکت از خود نشان دهند، شاخصی است که برای سنجش تغییر رفتار فراگیران مورد استفاده قرار میگیرد. برای سنجش تغییر رفتار سه روش اصلی به شرح ذیل توصیه میگردد:

الف - استفاده از پرسش نامه: در این روش سوالاتی از فراگیر و سرپرست مستقیم فرد پرسیده شده و نتایج آن تحلیل میشود.

ب - مشاهده و چک لیست: در این روش رفتارهای فراگیر پس از طی دوره در محل کار، توسط متخصصان آزمون مشاهده شده و نتایج مشاهدات در جدول رفتارهای مورد ارزیابی (چک لیست) ثبت و سپس نتایج آن تحلیل میشود.



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

ج - بازبینی نتایج کاری: در این روش به بازبینی و بررسی نتایج کار فراگیر توسط متخصصان آزمون، بدون مشاهده چگونگی و نحوه انجام دادن آن کار، پرداخته میشود. به بیان دیگر نتایج واقعی فعالیتهای کاری (محصولات و خدمات) کارکنان مورد بررسی قرار میگیرد.

استفاده از روشهای «ب» و «ج» فوقالذکر اختیاری بوده و مسئول آموزش شرکت میتواند از این روشها با همکاری کارشناسان آموزش، سرپرست مستقیم فرد و متخصصین هر شغل استفاده نماید. ولی جهت هماهنگی انجام فرآیند ارزیابی تغییر رفتار فراگیران در کلیه شرکتهای مشمول، لازم است مسئولین آموزشی شرکتهای روش «الف» را برای کلیه دورههای آموزشی منتخب، اجرا نمایند.

سوالات این پرسشنامه براساس اهداف رفتاری دوره، محتوای دوره و انتظارات سرپرست مستقیم فرد تهیه میگردد. جهت پاسخدهی به هریک از سوالات پرسشنامه از طیف پنج گزینهای لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) استفاده شده و برای تعیین امتیاز هر سوال، به ترتیب از اعداد ۲۰، ۴۰، ۶۰، ۸۰ و ۱۰۰ استفاده می گردد.

فرم پیوست شماره ۱۳، نمونه «پرسشنامه سنجش تغییر رفتار فراگیران» را ارائه میدهد. بخشهای «الف» و «ب» این فرم با استفاده از شناسنامه آموزشی دوره منتخب، تکمیل می گردد.

۴-۲-۳-۸- تکمیل پرسشنامه

اندازهگیری میزان تغییر رفتار فراگیران نباید بلافاصله بعد از پایان دوره آموزشی انجام شود، بلکه لازم است به فراگیران فرصت داد تا آموختههایشان را در قالب رفتارهای جدید در محیط واقعی کارشان به کار برند. بنابراین حداقل سه ماه و حداکثر شش ماه پس از طی دوره آموزشی، زمان مناسبی برای سنجش تغییر رفتار فراگیران خواهد بود. کارشناسان آموزش شرکت در این محدوده زمانی، پرسشنامه سنجش تغییر رفتار فراگیران را که طبق بند ۳-۲-۳-۸ آماده نمودهاند، در اختیار فراگیران و سرپرست مستقیم آنها قرار می دهند. لازم است به فراگیر و سرپرست مستقیم وی توضیح داده شود که علت این ارزیابی چه میباشد و نتایج آن برای چه مقصودی مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

۵-۲-۳-۸- محاسبه امتیازات و تحلیل سوالات پرسشنامه

کارشناسان آموزش شرکت پس از دریافت پرسشنامه تکمیل شده، سنجش تغییر رفتار از فراگیر و سرپرست مستقیم وی، امتیاز هر سوال مندرج در پرسشنامه را استخراج و سپس میانگین وزنی نمرات پرسش نامه ها را با استفاده از فرمول ذیل محاسبه محاسبه مینمایند.



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

$$\text{میانگین وزنی پرسش نامه ها} = (0.25 \times A + 0.25 \times B + 0.75 \times C + 0.75 \times D + E) / 3$$

- A = میانگین فرم ارزیابی اهداف کلی دوره از دیدگاه فراگیر (الف ۱)
 B = میانگین فرم ارزیابی اهداف رفتاری دوره از دیدگاه فراگیر (ب ۱)
 C = میانگین فرم ارزیابی اهداف کلی دوره از دیدگاه سرپرست فراگیر (الف ۲)
 D = میانگین فرم ارزیابی اهداف رفتاری دوره از دیدگاه سرپرست فراگیر (ب ۲)
 E = میانگین فرم ارزیابی نتایج حاصل از شرکت در دوره از دیدگاه سرپرست فراگیر (چک لیست)
- پس از آنکه میانگین وزنی پرسش نامه ها با استفاده از فرمول بالا محاسبه گردید آنرا در عدد بیست ضرب نموده تا نسبت به عدد ۱۰۰ مقایسه و تفسیر گردد.

میانگین وزنی امتیازات پرسشنامه های سنجش تغییر رفتار فراگیران یک دوره به شرح ذیل تفسیر می شود:

- امتیاز بین ۲۰ تا ۴۰: به عنوان تغییر رفتار پائین تر از حد انتظار
 - امتیاز بین ۴۰ تا ۶۰: به عنوان تغییر رفتار در حد متوسط
 - امتیاز بین ۶۰ تا ۸۰: به عنوان تغییر رفتار در حد انتظار
 - امتیاز بیشتر از ۸۰: به عنوان تغییر رفتار بیش از حد انتظار
- از آنجایی که پرسشنامه توسط دو نفر (فراگیر و سرپرست مستقیم وی) تکمیل شده است، پس از محاسبه میانگین هر کدام از پرسشنامه ها، لازم است صحت ضریب همبستگی بین دو متغیر فراگیر و سرپرست مستقیم وی از نظر شدت و نوع همبستگی مورد بررسی قرار گیرد. برای این منظور بایستی ضریب همبستگی بین متغیرهای فراگیر و سرپرست از طریق فرمول ذیل محاسبه گردد:

$$Correl(X,Y) = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \sum (y_i - \bar{y})^2}}$$

در این فرمول x_i داده های متغیر فراگیر، y_i داده های متغیر سرپرست، $\bar{x}$ میانگین آرایه های داده های متغیر فراگیر، $\bar{y}$ میانگین آرایه های داده های متغیر سرپرست و $Correl(X,Y)$ ضریب همبستگی میباشد. مقدار ضریب همبستگی بین +۱ و -۱ میباشد.

نتیجه حاصل از محاسبه ضریب همبستگی به شرح ذیل تفسیر می گردد:

- اگر ضریب همبستگی منفی باشد، در این صورت بین امتیازات داده شده توسط فراگیر و امتیازات داده شده توسط سرپرست، تضاد وجود دارد. در این حالت بایستی واحد آموزش جلسهای را با فراگیر و سرپرست



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق	
تاریخ صدور:		
شماره تجدیدنظر:		
تاریخ تجدیدنظر:		
اسناد مکمل دستورالعمل اجرا		

مستقیم وی برگزار نموده و علت این تضاد را بررسی کند و حتی المقدور نظراتشان را به یکدیگر نزدیک نماید.

- اگر ضریب همبستگی $+0.5$ تا $+1$ باشد، در این صورت نظرات فراگیر و سرپرست هماهنگ بوده و میتوان میانگین بین میانگین حاصل از نتایج هردو را به عنوان نتیجه ارزیابی تغییر رفتار فراگیران مدنظر قرارداد.
- اگر ضریب همبستگی کمتر از $+0.5$ تا صفر باشد، در این صورت نظرات فراگیر و سرپرست کمتر هماهنگ بوده و لذا بایستی پاسخ آنها به سوالات پرسشنامه، تک تک با یکدیگر مقایسه شده و در مواردی که پاسخشان کاملاً متضاد است، (مانند ۲۰ و ۸۰ یا ۲۰ و ۱۰۰) باز هم بایستی واحد آموزش در جلسهای با فراگیر و سرپرست مستقیم وی، علت این تضاد را بررسی کرده و حتی المقدور نظراتشان را به یکدیگر نزدیک نماید.

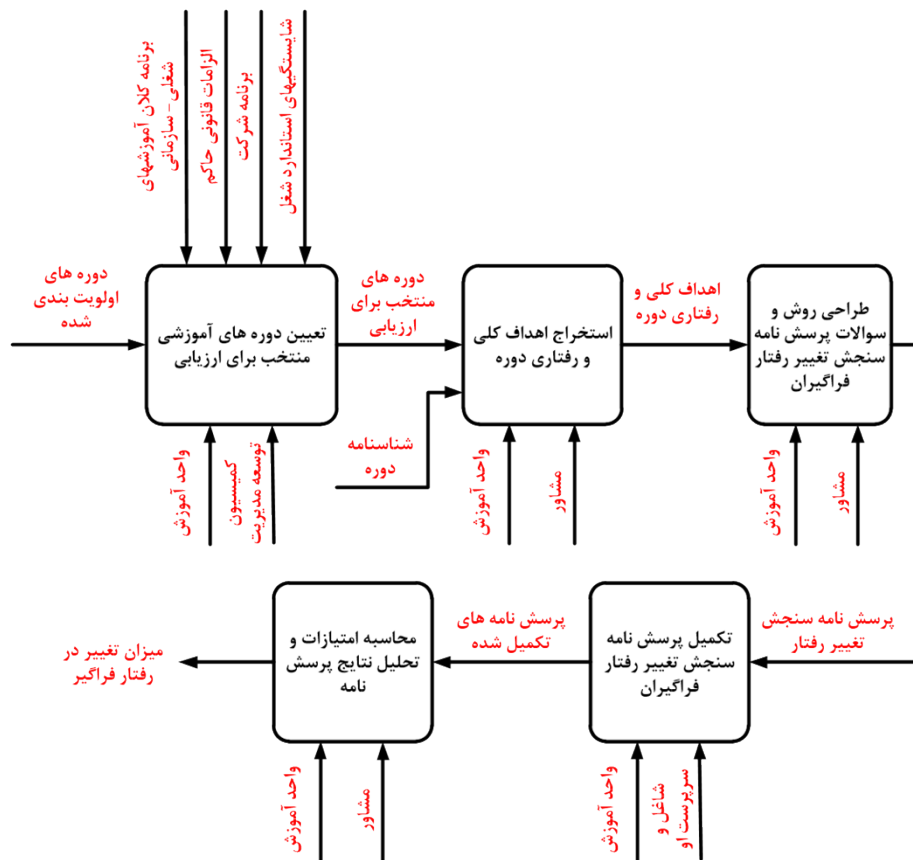
نتایج نهایی شده ارزیابی تغییر رفتار فراگیران، برای تحلیل علل و عوامل نتایج مغایر با اهداف طراحی شده دوره، به واحد یا واحدهای ذیربط در مدیریت منابع انسانی شرکت منعکس می گردد.

۶-۲-۳-۸- نمودار فرایند ارزیابی تغییر رفتار فراگیران

در شکل شماره ۱۱ این نمودار ترسیم شده است و گامهای بیان شده در بندهای بالا را نشان می دهد.

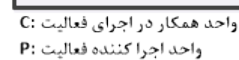


شماره سند: تاریخ صدور: شماره تجدیدنظر: تاریخ تجدیدنظر:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا



شکل شماره ۱۱ - نمودار فرایند ارزیابی تغییر رفتار فراگیران

در شکل شماره ۱۲ نیز فلودیگرام ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی آمده است.



40

شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق	
تاریخ صدور:		
شماره تجدیدنظر:		
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا	

۴-۸ نتایج ارزیابی

پس از انجام ارزیابی در سه سطح مذکور در بندهای ۱-۸، ۲-۸ و ۳-۸، نتایج ارزیابی در فرم پیوست شماره ۱۴ جمع‌بندی شده و پس از تحلیل، بازخورد آن مطابق بند ۴-۵-۴ دستورالعمل اجرا، به مراجع ذی‌ربط ارسال می‌گردد.

شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی- سازمانی کارکنان صنعت آب و برق	
تاریخ صدور:		
شماره تجدیدنظر:		
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا	

پیوست شماره ۱: مدلها و ابزار مورد استفاده

مدلها و ابزارهای علمی مورد استفاده در تدوین اسناد مکمل عبارتند از:

- الف- استاندارد IDEF0 برای ترسیم فرایندها
- ب- استاندارد مدیریت کیفیت، راهنمایی‌هایی برای آموزش: استاندارد ISO10015
- ج- مدل اولویت‌بندی کافمن^۱
- د- مدل سلسله مراتبی AHP
- ه- الگوی کرک پاتریک^۲ (مدل چهارسطحی برای ارزشیابی آموزش)

ضمناً از کتب زیر هم در تدوین اسناد استفاده شده است:

- الف- مربی حرفه‌ای: راهنمای جامع طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی، رابرت وون^۳، ترجمه دکتر محمدحسن پرداختچی و عباس رضانی
- ب- برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، دکتر کورش فتاحی و اجارگاه
- ج- ارزشیابی آموزشی (از تئوری تا عمل) - تألیف دکتر اباصلت خراسانی و حامد حسینی ضرابی، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
- د- 'Enriching Human Capital Through Training and Development' by: P.L.Rao, Year: 2008

^۱ Roger Kaufman

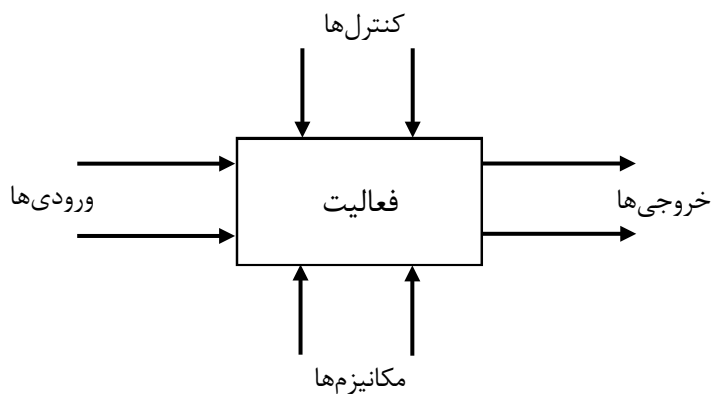
^۲ Donald Kirkpatrick

^۳ Robert H. Vaughn

شماره سند: تاریخ صدور: شماره تجدیدنظر: تاریخ تجدیدنظر:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی- سازمانی کارکنان صنعت آب و برق اسناد مکمل دستورالعمل اجرا
---	---



توضیح مختصر استاندارد IDEF0



بر طبق این استاندارد نمایش فرایند:

کنترل‌ها نوعی از ورودی هستند که فعالیت را هدایت و یا محدود می‌کنند. استانداردها، قوانین، برنامه‌ها و فرم‌ها مثال‌هایی از کنترل هستند.

مکانیزم‌ها منابع و ابزارهایی هستند که فعالیت را ممکن می‌سازند. منابع انسانی، ماشین‌آلات، ابزارآلات و مهارت‌ها مثال‌هایی از مکانیزم هستند.



شماره سند: تاریخ صدور: شماره تجدیدنظر: تاریخ تجدیدنظر:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق اسناد مکمل دستورالعمل اجرا
---	--

پیوست شماره ۲: فرم گزارش نیازهای آموزشی کارکنان

عنوان شغل :	کد شغل:	
نام و نام خانوادگی:	واحد مربوطه:	

سطح آموزش			حیطه آموزش			توضیحات	علل نیاز آموزشی												عنوان نیاز آموزشی			ردیف
							موارد دیگر	نیاز فردی				نیاز شغلی				نیاز سازمانی						
مدیریتی	کارشناسی	کمک کارشناسی	توانایی	مهارت	دانش	بازآموزی		نتیجه ارزیابی اثربخشی	نتیجه ارزیابی استعداد	نتیجه ارزیابی دانش و مهارت	نیاز بر اساس شناسنامه شغل شاغل	نیاز بواسطه استخدام / انتقال	نیاز بواسطه ارتقا / توسعه شغلی	نتیجه ارزیابی عملکرد شاغل	مقررات ابلاغ شده از سازمان های بالادستی	تغییر در شرح وظایف شاغل	برنامه شرکت	تغییر در فناوری مورد استفاده در شغل	تغییر در ساختار سازمانی			



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق	
تاریخ صدور:		
شماره تجدیدنظر:		
تاریخ تجدیدنظر:		
	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا	

پیوست شماره ۳: فرمت استاندارد شناسنامه دوره آموزشی

* جداول شناسنامه دوره آموزشی توسط طراح دوره تکمیل می شود

بخش الف ۱-اهداف دوره

عنوان دوره:				کد دوره:	
سطح دوره:				کارشناسی ☐	مدیریتی ☐
هدف کلی اجرای دوره:				کمک کارشناسی ☐	کارشناسی ☐
اهداف رفتاری مورد انتظار از اجرای دوره				ردیف	



شماره سند: تاریخ صدور: شماره تجدیدنظر: تاریخ تجدیدنظر:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق اسناد مکمل دستورالعمل اجرا
---	--

بخش الف ۲- سرفصلهای دوره

حداقل شرکت کنندگان:		حداکثر شرکت کنندگان:	
ردیف	عنوان سرفصل آموزشی	زمان آموزش (ساعت)	
		نظری	عملی
			جمع
مجموع			

بخش الف ۳- پیش نیازهای دوره

پیش نیازهای دوره		
ردیف	عنوان دوره پیش نیاز	کد دوره



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق	
تاریخ صدور:		
شماره تجدیدنظر:		
تاریخ تجدیدنظر:		
	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا	

بخش الف ۴- پیش نیازهای دوره

شرایط فراگیران	
حداقل میزان تحصیلات	حداقل توانایی جسمی

بخش الف ۵- روش برگزاری آزمون دوره

آزمون		
ردیف	روش آزمون	وزن تاثیر (درصد)
۱	کتبی	
۲	عملی	
۳	سایر	



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق	
تاریخ صدور:		
شماره تجدیدنظر:		
تاریخ تجدیدنظر:		
	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا	

بخش ب - جزئیات تحلیل محتوای دوره

عنوان سرفصل آموزشی:									
ردیف	عناوین فصل	حوزه آموزشی			توضیحات	ملزومات آموزشی			
		دانش	مهارت	توانایی		فضای آموزشی	منابع آموزشی	مواد مصرفی	ابزار کمک آموزشی
									تجهیزات کارگاهی

جدول فوق لازم است به ازای هر سرفصل آموزشی تکمیل گردد.



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق	
تاریخ صدور:		
شماره تجدیدنظر:		
تاریخ تجدیدنظر:		
	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا	

بخش ج - جزئیات استاندارد ملزومات آموزشی

استاندارد فضای آموزشی		
مساحت	امکانات رفاهی / ایمنی لازم	
		فضای کلاسی
		فضای کارگاهی

استاندارد منابع آموزشی			
ناشر	نویسنده	عنوان	
			کتاب
			جزوه
			نرم افزار *

* منظور نرم‌افزاری است که در کنار روش‌های معمول، امروزه در علم یا فناوری مربوطه مورد استفاده است (مانند نرم‌افزارهای المان محدود یا حسابداری یا ...).

استاندارد ابزار کمک آموزشی	
مشخصات	
	کامپیوتر / تبلت
	دیتا پروژکتور
	نرم‌افزار آموزشی **

** منظور نرم‌افزاری است که در کیفیت آموزش و انتقال مفاهیم مورد نظر می‌تواند مفید باشد (مانند شبیه‌سازها یا دموها یا ...).



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق	
تاریخ صدور:		
شماره تجدیدنظر:		
تاریخ تجدیدنظر:		
	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا	

استاندارد تجهیزات کارگاهی				
ردیف	نام تجهیز	مشخصات فنی	تعداد	توضیحات



شماره سند: تاریخ صدور: شماره تجدیدنظر: تاریخ تجدیدنظر:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق اسناد مکمل دستورالعمل اجرا
---	--

پیوست شماره ۴: فرمت تقویم آموزشی شرکت

تقویم آموزشی شرکت:

ردیف	کد دوره	عنوان دوره	مجری دوره	روش اجرا		زمان اجرای دوره	
				حضور	غیرحضور	ماه	فصل
۱						فروردین	بهار
						اردیبهشت	
						خرداد	
۲						تیر	تابستان
						مرداد	
						شهریور	
۳						مهر	پاییز
						آبان	
						آذر	
۴						دی	زمستان
						بهمن	
						اسفند	



شماره سند: تاریخ صدور: شماره تجدیدنظر: تاریخ تجدیدنظر:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق اسناد مکمل دستورالعمل اجرا
---	--

تقویم آموزشی واحد مربوطه شرکت:

ردیف	کد دوره	عنوان دوره	مجری دوره	روش اجرا		نام و نام خانوادگی شرکت کنندگان	مجموع تعداد	زمان اجرای دوره	
				حضوری	غیرحضوری			ماه	فصل
تهران	فروردین								
	اردیبهشت								
	خرداد								
تایستان	تیر								
	مرداد								
	شهریور								
مجموع تعداد شرکت کنندگان واحد									

* دیگر فصول سال نیز مشابه جدول فوق تهیه شود.



شماره سند: تاریخ صدور: شماره تجدیدنظر: تاریخ تجدیدنظر:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی- سازمانی کارکنان صنعت آب و برق اسناد مکمل دستورالعمل اجرا
---	---

پیوست شماره ۵: فرمت تقویم آموزشی مرکز آموزشی

ردیف	کد دوره	عنوان دوره	تعداد شرکت کنندگان به تفکیک شرکت ها (مثال)				زمان اجرای دوره	
			توزیع برق خراسان	آب منطقه‌ای سیستان	آب و فاضلاب اصفهان	مجموع	ماه	فصل
۱							فروردین	بهار
							اردیبهشت	
							خرداد	
۲							تیر	تابستان
							مرداد	
							شهریور	
۳							مهر	پاییز
							آبان	
							آذر	
۴							دی	زمستان
							بهمن	
							اسفند	
مجموع								



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

پیوست شماره ۶: فرم کنترل آمادگی های پیش از برگزاری دوره

ردیف	چک لیست کنترل آمادگی های قبل از برگزاری دوره توسط شرکت	تاریخ	مسئول
۱	انتخاب دوره آموزشی از تقویم آموزشی مصوب سالیانه شرکت (در موعد آن)	✓	
۲	مراجعه به تقویم آموزشی مراکز آموزشی تأیید صلاحیت شده و انتخاب بهترین گزینه از لحاظ زمان برگزاری دوره و امکانات برگزاری دوره (نزدیکترین زمان به زمان درج شده در تقویم آموزشی شرکت)	✓	
۳	انتخاب کارکنانی که حضورشان در دوره دارای اولویت است (براساس اولویت بندی نیاز آموزش شاغلین)	✓	
۴	تهیه سوالات پیش آزمون با همکاری مرکز سنجش	✓	
۵	تحويل سوالات پیش آزمون به مرکز سنجش	✓	
۶	حصول اطمینان از تایپ و تکثیر سوالات پیش آزمون توسط مرکز سنجش	✓	
۷	برگزاری پیش آزمون توسط مرکز سنجش	✓	
۸	دریافت نتایج پیش آزمون از مرکز سنجش	✓	
۹	اخذ نظر مساعد سرپرست مستقیم کارکنان انتخاب شده (بر اساس نتایج پیش آزمون)، جهت حضور در دوره	✓	
۱۰	اعلام اسامی منتخب به مرکز آموزش و درخواست برنامه زمان بندی قطعی اجرای دوره	✓	
۱۱	تعیین نوع و هزینه خدمات آموزشی و رفاهی دوره و اعلام آن به مجری دوره *	✓	
۱۲	دریافت صورت هزینه اولیه دوره (پیش فاکتور) از مجری دوره *	✓	
۱۳	ارسال هزینه اولیه دوره (پیش فاکتور) به امور مالی شرکت جهت تامین اعتبار *	✓	
۱۴	در صورت تامین اعتبار توسط امور مالی شرکت، اعلام آن به مجری دوره *	✓	
۱۵	ثبت نام فراگیران در دوره قبل از اتمام مهلت تعیین شده توسط مرکز آموزش	✓	
۱۶	درخواست معرفی مدرس دوره و پیشینه او از مرکز آموزش	✓	
۱۷	حصول اطمینان از رعایت شرایط احراز مدرس انتخاب شده توسط مرکز آموزش	✓	
۱۸	دریافت قطعیت برگزاری دوره از مرکز آموزش	✓	



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

ردیف	چک لیست کنترل آمادگی های قبل از برگزاری دوره توسط شرکت	تاریخ	مسئول
۱۹	تهیه لیست نهائی فراگیران ثبت نام شده	✓	
۲۰	اطلاع رسانی قطعیت برگزاری دوره به فراگیران و سرپرست مستقیم آنها	✓	
۲۱	آگاه نمودن فراگیر از محتوای دوره و دانش، مهارت و توانمندی که انتظار میرود از دوره کسب نماید.	✓	
۲۲	کسب اطلاع مسئول دوره تعیین شده از مرکز آموزش	✓	
۲۳	حصول اطمینان از اینکه برنامه زمان بندی اجرای دوره توسط مسئول دوره تهیه شده است.	✓	
۲۴	اخذ مشخصات منابع آموزشی دوره از مرکز آموزش	✓	
۲۵	تطبیق محتوای منابع آموزشی مدرس دوره با اهداف دوره (دانشی، مهارتی، رفتاری) *	✓	
۲۶	حصول اطمینان از تهیه پکیج های آموزشی دوره توسط مرکز آموزش	✓	
۲۷	حصول اطمینان از آماده بودن فضای آموزشی برای اجرای دوره (کلاس، کارگاه، آزمایشگاه و....)	✓	
۲۸	حصول اطمینان از آماده بودن وسائل آموزشی و کمک آموزشی دوره	✓	
۲۹	حصول اطمینان از آماده بودن امکانات رفاهی مرکز آموزش (در صورت نیاز)	✓	
۳۰	حصول اطمینان از هماهنگی برنامه ایاب و ذهاب و اقامت استاد توسط مرکز آموزش	✓	
۳۱	اعلام خواسته های شرکت به مسئول دوره (فرضاً به چه مواردی از سیلابس تاکید بیشتری نماید)	✓	
۳۲	حصول اطمینان از اینکه مدرس دوره با شغل و میزان تحصیلات شرکت کنندگان در دوره آشنا شده است.	✓	
۳۳	نظارت بر انتخاب روش اجرای دوره توسط مدرس دوره براساس استاندارد مصوب ابلاغی	✓	
۳۴	حصول اطمینان از اینکه مدرس دوره براساس محتوای آموزشی (سیلابس) دوره و روش اجرای دوره، طرح درس تهیه نموده است.	✓	
۳۵	اخذ طرح درس دوره از مرکز آموزش	✓	
۳۶	حصول اطمینان از اینکه طرح درس تهیه شده توسط استاد، تکثیر شده تا در اختیار فراگیران قرار گیرد	✓	
۳۷	معرفی رابط شرکت به مرکز آموزش	✓	



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

ردیف	چک لیست کنترل آمادگی های قبل از برگزاری دوره توسط شرکت	ردیف	تاریخ	مسئول
۳۸	در صورت دریافت لغو دوره یا به تاخیر افتادن دوره از سوی مرکز آموزش، اطلاع رسانی به فرگیران و سرپرست مستقیم آنها	✓		

تذکر: ردیف هایی که با علامت * مشخص شده اند اقدام یا کنترل آنها اختیاری و توصیه ای میباشند.



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

ردیف	چک لیست کنترل آمادگی های قبل از برگزاری دوره توسط مرکز آموزش	تاریخ	مسئول
۱	اطلاع رسانی تاریخ برگزاری دوره به کلیه شرکت های تحت پوشش	✓	
۲	اطمینان از مطلع شدن تاریخ برگزاری دوره توسط مسئولین آموزشی شرکت های تحت پوشش	✓	
۳	انتخاب مسئول اجرای دوره	✓	
۴	پیگیری معرفی رابط شرکت به مرکز آموزش	✓	
۵	تهیه برنامه زمان بندی اجرای دوره توسط مسئول دوره	✓	
۶	پیگیری معرفی به موقع اسامی فراگیران واجد شرایط از مسئولین آموزشی شرکتهای تحت پوشش	✓	
۷	انتخاب مدرس دوره	✓	
۸	اعلام مدرس دوره به مسئولین آموزشی شرکتهای	✓	
۹	انعقاد قرارداد با مدرس	✓	
۱۰	تحويل محتوای آموزشی دوره (سیلابس) به مدرس	✓	
۱۱	دریافت سوالات پیش آزمون از مدرس (در صورت وجود پیش آزمون مدرس)	✓	
۱۲	تایپ و تکثیر سوالات پیش آزمون که از مدرس دوره دریافت شده	✓	
۱۳	هماهنگی برنامه ایاب و ذهاب مدرس دوره	✓	
۱۴	هماهنگی برنامه اقامت مدرس دوره در مهمانسرا یا هتل	✓	
۱۵	تهیه بستهها و پکیج های آموزشی دوره	✓	
۱۶	آماده نمودن فضای آموزشی برای اجرای دوره (کلاس، کارگاه، آزمایشگاه و.....)	✓	
۱۷	آماده نمودن وسائل آموزشی و کمک آموزشی دوره	✓	
۱۸	بررسی وضعیت بهداشتی و امکانات رفاهی خوابگاه، مهمانسرا، رستوران	✓	
۱۹	هماهنگی با رستوران برای تدارک وعده های غذایی مدرس و فراگیران	✓	
۲۰	هماهنگی برای تدارک میان وعده های غذایی مدرس و فراگیران	✓	
۲۱	هماهنگی با روابط عمومی برای تهیه پلاکارد خیر مقدم به فراگیران	✓	
۲۲	هماهنگی با مسئول خدمات برای حضور خدمه حسب نیاز در روزهای اجرای دوره	✓	
۲۳	اطلاع رسانی قطعیت برگزاری دوره به شرکتهای تحت پوشش دوره	✓	
۲۴	ارسال برنامه زمان بندی اجرای دوره برای مدرس دوره	✓	
۲۵	ارسال شغل و میزان تحصیلات شرکت کنندگان در دوره برای مدرس دوره	✓	



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

ردیف	چک لیست کنترل آمادگی های قبل از برگزاری دوره توسط مرکز آموزش	تاریخ	مسئول
۲۶	نظارت بر انتخاب روش اجرای دوره توسط مدرس دوره براساس استاندارد مصوب ابلاغی	✓	
۲۷	حصول اطمینان از اینکه مدرس دوره براساس محتوای آموزشی (سیلابس) دوره و روش اجرای دوره، طرح درس تهیه نموده است.	✓	
۲۸	تکثیر طرح درس تهیه شده توسط استاد، به تعداد ثبت نام شدگان	✓	
۲۹	اعلام لغو دوره یا به تاخیر افتادن دوره به مسئولین آموزشی شرکتها	✓	
۳۰	حصول اطمینان از اینکه مسئولین آموزشی شرکتها از لغو دوره یا به تاخیر افتادن دوره مطلع شده اند	✓	
۳۱	اعلام قطعیت برگزاری دوره به مسئولین آموزشی شرکتها	✓	
۳۲	تهیه فهرست نهائی فراگیران دوره تا یک روز قبل از شروع دوره و اعلام آن به سرپرست خوابگاه، غذاخوری و مسئول تدارکات	✓	
۳۳	آمادگی لازم مسئول دوره و مسئول پذیرش جهت استقبال از فراگیرانی که یک روز قبل از شروع دوره در مرکز حاضر میشوند	✓	



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

پیوست شماره ۷: فرم کنترل آمادگی های حین برگزاری دوره

ردیف	چک لیست کنترل اقدامات حین برگزاری دوره توسط مرکز آموزش	تاریخ	مسئول
۱	پذیرش و ثبت نام فراگیران براساس فهرست اسامی تنظیم شده و اخذ مدارک	✓	
۲	بررسی مدارک فراگیران و کنترل آن براساس دستورالعملهای صادره	✓	
۳	راهنمایی فراگیران جهت مستقر شدن در خوابگاه	✓	
۴	ارائه بروشور مشخصات محیطی آموزش، اداری و ... مرکز آموزش.	✓	
۵	ارائه بسته کمک آموزشی و برنامه زمان بندی دوره به فراگیران	✓	
۶	ارائه طرح درس تهیه شده توسط مدرس به فراگیران	✓	
۷	در اختیار گذاشتن برنامه غذایی ، فیش غذا و راهنمایی فراگیران به کلاس آموزش	✓	
۸	پیگیری جهت حضور مدرس حداقل نیم ساعت قبل از افتتاح دوره	✓	
۹	خوش آمدگویی به فراگیران و مدرس یا مدرسین توسط مسئول دوره	✓	
۱۰	تذکر به فراگیران جهت رعایت قوانین و مقررات مرکز آموزش	✓	
۱۱	برگزاری پیش آزمون طراحی شده توسط مدرس یا مدرسین دوره (در صورت وجود پیش آزمون مدرس)	✓	
۱۲	بررسی، کنترل و نظارت بر روش تدریس مدرس یا مدرسین با توجه به اهداف رفتاری، سرفصل، محتوا، روش اجرا و ضوابط تعیین شده در برنامه آموزشی دوره	✓	
۱۳	اخذ مرتب و روزانه برگههای حضور و غیاب از مدرسین	✓	
۱۴	گزارش حضور و غیاب فراگیران به شرکت متبوعه	✓	
۱۵	کنترل و نظارت بر وضعیت بهداشتی خوابگاه، مهمانسرا، رستوران، پذیرایی ، کیفیت غذا و امکانات رفاهی فراگیران	✓	
۱۶	پیگیری برای اعزام به موقع وسیله نقلیه برای مدرسین	✓	
۱۷	نظارت بر پذیرایی میان وعده مدرسین	✓	
۱۸	نظارت بر پذیرایی میان وعده فراگیران	✓	
۱۹	نظارت بر پذیرایی وعدههای غذایی مدرسین	✓	
۲۰	نظارت بر پذیرایی وعدههای غذایی فراگیران	✓	
۲۱	دریافت نظرات، پیشنهادات، مسائل و مشکلات فراگیران و مدرسین به صورت شفاهی و کتبی توسط ارائه گزارش به رئیس مرکز و تلاش برای رفع مشکلات	✓	



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

ردیف	چک لیست کنترل اقدامات حین برگزاری دوره توسط مرکز آموزش	تاریخ	مسئول
۲۲	ارائه فرم های نظر خواهی (ارزیابی سطح واکنش) به فراگیران و مدرس یا مدرسین دوره آموزش		
۲۳	جمع آوری فرمهای نظر خواهی (ارزیابی سطح واکنش) از فراگیران و مدرس یا مدرسین دوره آموزش		
۲۴	تکثیر سوالات پس آزمون مدرسین		
۲۵	برگزاری پس آزمون طراحی شده توسط مدرس یا مدرسین دوره		



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

پیوست شماره ۸: فرم کنترل آمادگی های پس از برگزاری دوره

ردیف	چک لیست کنترل اقدامات پس از دوره توسط شرکت	تاریخ	مسئول
۱	حصول اطمینان از برگزاری پس آزمون فراگیران توسط مرکز سنجش	✓	
۲	پیگیری دریافت نمرات پس آزمون فراگیران (مربوط به سوالات شرکت) از مرکز سنجش	✓	
۳	پیگیری دریافت لیست حضور و غیاب نهائی فراگیران از مرکز آموزش	✓	
۴	اعلام اختتام دوره آموزشی به امورمالی شرکت جهت پرداخت هزینه آموزشی و رفاهی دوره به مرکز آموزش	✓	
۵	پیگیری دریافت گواهینامه پایان دوره آموزشی برای فراگیرانی که دوره را با موفقیت طی نموده اند	✓	
۶	اعلام اسامی فراگیرانی که دوره را با موفقیت طی ننموده اند و یا بیشتر از حد نصاب غیبت غیر موجه داشته اند، به امور مالی شرکت جهت کسر هزینه دوره از حقوق شان	✓	
۷	ثبت اطلاعات دوره و نتیجه آزمون دوره در شناسنامه آموزشی فراگیران	✓	
۸	ارزیابی ارتقاء، دانش و مهارت فراگیران با استفاده از نتایج حاصل از پیش آزمون و پس آزمون آنها و طبق دستورالعمل مربوطه	✓	
۹	پیگیری دریافت گزارش تجزیه و تحلیل فرم های نظر خواهی از فراگیران درمورد مدرسین دوره و مدیریت اجرایی دوره	✓	
۱۰	تحويل اصل گواهینامه پایان دوره آموزشی به هر یک از فراگیران	✓	
۱۱	ارسال تصویرگواهینامه پایان دوره آموزشی به امور کارکنان شرکت و واحد مربوطه فراگیران	✓	



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

ردیف	چک لیست کنترل اقدامات پس از دوره توسط مرکز آموزش	تاریخ	مسئول
۱	دریافت نمرات پس از آزمون فراگیران از مدرس		✓
۲	ارسال نمرات پس از آزمون فراگیران (مربوط به سوالات مدرس) به شرکت متبوعه فراگیران		✓
۳	بررسی نهائی لیست حضور و غیاب فراگیران مطابق با برنامه آموزشی ارائه شده		✓
۴	ارائه گواهی اعلام حضور در دوره آموزشی به فراگیران		✓
۵	صدور گواهینامه پایان دوره آموزشی برای فراگیرانی که دوره را با موفقیت طی نموده اند، طبق فرمت استاندارد		✓
۶	اعلام اسامی فراگیرانی که دوره را با موفقیت طی ننموده اند و یا بیشتر از حد نصاب غیبت غیر موجه داشته اند، به شرکت متبوعه		✓
۷	ارائه گواهی تدریس به مدرسین دوره		✓
۸	اعلام میزان تدریس مدرسین دوره به امور مالی جهت صدور سند و پرداخت حقالتدریس		✓
۹	پیگیری پرداخت به موقع حقالتدریس مدرسین از امور مالی		✓
۱۰	تجزیه و تحلیل فرم های نظر خواهی از فراگیران درمورد مدرسین دوره و مدیریت اجرایی دوره و ارائه گزارش به امور ارزیابی مرکز		✓
۱۱	ارسال فرم های نظر خواهی از فراگیران درمورد مدرسین دوره و مدیریت اجرایی دوره به شرکتهای متبوعه فراگیران		
۱۲	تجزیه و تحلیل فرم های نظر خواهی از مدرسین دوره در مورد فراگیران و مدیریت اجرایی دوره و ارائه گزارش به امور ارزیابی مرکز		✓
۱۳	تجزیه و تحلیل فرم های نظر خواهی از مدرسین دوره در مورد فراگیران و مدیریت اجرایی دوره و ارائه گزارش به شرکت متبوعه فراگیران		✓
۱۴	تهیه صورت حساب آموزشی و رفاهی دوره و ارسال آن به شرکتهای متبوعه فراگیران		✓
۱۵	پیگیری دریافت هزینه آموزشی و رفاهی دوره از شرکتهای متبوعه فراگیران		✓
۱۶	ارسال گواهینامه پایان دوره آموزشی فراگیران به شرکت متبوعه پس از حصول اطمینان از تسویه حساب (براساس توافقات فی مابین)		✓
۱۷	کنترل صحت عملکرد و جمع آوری وسائل کمک آموزشی کلاس (در صورت لزوم)		✓
۱۸	بررسی وسائل کمک آموزشی کارگاهی و اعلام تعمیرات لازم یا تهیه مواد خام مورد نیاز		



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

پیوست شماره ۹: فرم نظارت بر اجرای دوره

ردیف	چک لیست نظارت بر اجرای دوره توسط شرکت	تاریخ	مستو ل
۱	پیگیری حضور به موقع فراگیران در روز اول دوره و ثبت نام به موقع	✓	
۲	اهداء بسته کمک آموزشی و برنامه زمان بندی دوره به فراگیران	✓	
۳	ارائه طرح درس تهیه شده توسط مدرس به فراگیران	✓	
۴	دراختیار گذاشتن برنامه غذایی ، فیش غذا و راهنمایی فراگیران به کلاس آموزش	✓	
۵	تذکر به فراگیران جهت رعایت قوانین و مقررات مرکز آموزش	✓	
۶	نظارت بر برگزاری پیش آزمون طراحی شده توسط شرکت	✓	
۷	توصیه به مدرس دوره برای استفاده از روش گفتگوی دو طرفه و ترغیب فراگیران به مشارکت در یادگیری	✓	
۸	بررسی ، کنترل و نظارت بر روش تدریس مدرس یا مدرسین با توجه به اهداف رفتاری، سرفصل ، محتوا، روش اجرا و ضوابط تعیین شده در برنامه آموزشی دوره	✓	
۹	پیگیری دریافت گزارش حضور و غیاب فراگیران	✓	
۱۰	حصول اطمینان از پیشرفت دوره طبق برنامه زمان بندی شده	✓	
۱۱	کنترل و نظارت بر وضعیت بهداشتی خوابگاه، مهمانسرا، رستوران، پذیرایی، کیفیت غذا و امکانات رفاهی فراگیران	✓	
۱۲	نظارت بر پذیرایی میان وعده فراگیران	✓	
۱۳	نظارت بر پذیرایی وعدههای غذایی فراگیران	✓	
۱۴	حصول اطمینان از ارائه فرم های نظر خواهی (ارزیابی سطح واکنش) به فراگیران و مدرس یا مدرسین دوره آموزش	✓	
۱۵	حصول اطمینان از جمع آوری فرم های نظر خواهی (ارزیابی سطح واکنش) از فراگیران و مدرس یا مدرسین دوره آموزش	✓	
۱۶	حصول اطمینان از تکثیر سوالات پس آزمون مدرسین	✓	
۱۷	نظارت بر برگزاری پس آزمون طراحی شده توسط مدرس یا مدرسین دوره	✓	

شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق	
تاریخ صدور:		
شماره تجدیدنظر:		
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا	

پیوست شماره ۱۰: فرم گواهی نامه دوره



گواهی می شود:

آقای/خانم فرزند به شماره ملی
و شماره شناسنامه صادره از شاغل
در (کدشغل.....) دوره.....
را به مدت ساعت از تاریخ لغایت و با کسب نمره با
موفقیت به پایان رسانیده است.
این گواهینامه براساس مجوز شماره مورخ کمیته
تنظیم آموزش وزارت نیرو صادر شده است.

شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی- سازمانی کارکنان صنعت آب و برق	
تاریخ صدور:		
شماره تجدیدنظر:		
تاریخ تجدیدنظر:		
اسناد مکمل دستورالعمل اجرا		

پیوست شماره ۱۱: فرم گزارش دوره

(این فرم توسط مرکز آموزش تکمیل می گردد)

عنوان دوره:	کد دوره:	
مجری برگزار کننده:	کد مجری:	

تاریخ شروع دوره	تاریخ خاتمه دوره	تعداد کل فراگیران

ردیف	شرکت متقاضی	کد شرکت متقاضی	تعداد فراگیران به تفکیک شرکت های متقاضی
۱			
۲			
۳			
۴			
۵			
۶			
...			

ردیف	سرفصل های دوره	مدرس سرفصل	کد مدرس
۱			
۲			
۳			
۴			
۵			

شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق	
تاریخ صدور:		
شماره تجدیدنظر:		
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا	

				۶
				...
ردیف	نام و نام خانوادگی فراگیر	نمره آزمون نهایی (آزمون توسط مرکز آموزش)	نمره پیش آزمون	نمره پس آزمون
۱				
۲				
۳				
۴				
۵				
۶				
...				
میانگین				

نام و نام خانوادگی مسئول دوره

امضاء

شماره سند: تاریخ صدور: شماره تجدیدنظر: تاریخ تجدیدنظر:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق اسناد مکمل دستورالعمل اجرا	
---	--	---

ضمیمه ۱ گزارش دوره

مشخصات دوره (شناسنامه دوره)

☐ مدیریت	☐ کارشناسی	☐ کمک کارشناسی	سطح دوره:
☐ غیر حضوری	☐ حضوری		روش اجرای دوره:
هدف کلی اجرای دوره:			
اهداف رفتاری مورد انتظار از اجرای دوره			ردیف
			۱
			۲
			۳
			۴
			۵
			۶
			...

شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی- سازمانی کارکنان صنعت آب و برق	
تاریخ صدور:		
شماره تجدیدنظر:		
تاریخ تجدیدنظر:		

ضمیمه ۲ گزارش دوره

سوالات آزمون کتبی

شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی- سازمانی کارکنان صنعت آب و برق	
تاریخ صدور:		
شماره تجدیدنظر:		
تاریخ تجدیدنظر:		
اسناد مکمل دستورالعمل اجرا		

ضمیمه ۳ گزارش دوره

پاسخ سوالات

شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی- سازمانی کارکنان صنعت آب و برق	
تاریخ صدور:		
شماره تجدیدنظر:		
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا	

ضمیمه ۴ گزارش دوره

مهارت‌های مورد سنجش آزمون عملی

شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی- سازمانی کارکنان صنعت آب و برق	
تاریخ صدور:		
شماره تجدیدنظر:		
تاریخ تجدیدنظر:		

ضمیمه ۵ گزارش دوره

لیست حضور و غیاب فراگیران



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

پیوست شماره ۱۲: فرم ارزیابی واکنش فراگیران

الف - ارزیابی محتوا						
عنوان دوره:		مدت دوره (ساعت):		تاریخ شروع:		
مدرس:		مجری برگزاری:		تاریخ پایان:		
ردیف	محتوای دوره					نظر تکمیل کننده (نمره از ۵)
	۱	۲	۳	۴	۵	
۱	میزان کاربری بودن مطالب ارائه شده					
۲	میزان نوآوری و تازگی مطالب ارائه شده					
۳	کیفیت محتوای جزوات و ارتباط آن با مطالب ارائه شده					
۴	زمانبندی جلسات برای ارائه مطالب					
۵	تناسب مدت دوره با محتوای آن					

ب - ارزیابی مدرس						
عنوان دوره:		مدت دوره (ساعت):		تاریخ شروع:		
مدرس:		مجری برگزاری:		تاریخ پایان:		
ردیف	مدرس					نظر تکمیل کننده (نمره از ۵)
	۱	۲	۳	۴	۵	
۱	میزان تسلط مدرس به محتوای دوره					
۲	قدرت بیان مدرس و تسلط در ارائه مطالب دوره					
۳	میزان بهره گیری مدرس از وسایل کمک آموزشی					
۴	توانایی جلب مشارکت فراگیران در مباحث دوره					
۵	نظم و انضباط و حضور به موقع مدرس					
۶	نحوه برخورد مدرس با فراگیران					



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

ج - ارزیابی سازماندهی برگزاری دوره						
عنوان دوره:		مدت دوره (ساعت):		تاریخ شروع:		
مدرس:		مجری برگزاری:		تاریخ پایان:		
ردیف	مدرس					نظر تکمیل کننده (نمره از ۵)
	۱	۲	۳	۴	۵	
۱	شرایط محیطی - رفاهی محل تشکیل کلاس (نور، دما، صدا و...)					
۲	تاریخ برگزاری دوره					
۳	نحوه هماهنگی دوره و اطلاع رسانی					
۴	کیفیت جزوات و کتب آموزشی					
۵	امکانات رفاهی مرکز آموزش (پذیرایی، خوابگاه و					
۶	نحوه رفتار مجریان دوره					



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

پیوست شماره ۱۳: فرم پرسشنامه تغییر رفتار فراگیران

الف ۱ - ارزیابی اهداف کلی دوره از دیدگاه فراگیر						
عنوان دوره:		مدت دوره (ساعت):		تاریخ شروع:		
مدرس:		مجری برگزاری:		تاریخ پایان:		
نام واحد:		نام و نام خانوادگی:		تاریخ تنظیم:		
ردیف	سوالات اهداف رفتاری	نظر تکمیل کننده (نمره از ۵)				
		۱	۲	۳	۴	۵
۱	هدف کلی شماره (۱)					
۲	هدف کلی شماره (۲)					
۳	هدف کلی شماره (۳)					
۴	هدف کلی شماره (۴)					
پیشنهادهای:		امضای فراگیر		میانگین نمرات:		

ب ۱ - ارزیابی اهداف رفتاری دوره از دیدگاه فراگیر						
عنوان دوره:		مدت دوره (ساعت):		تاریخ شروع:		
مدرس:		مجری برگزاری:		تاریخ پایان:		
نام واحد:		نام و نام خانوادگی:		تاریخ تنظیم:		
ردیف	سوالات اهداف رفتاری	نظر تکمیل کننده (نمره از ۵)				
		۱	۲	۳	۴	۵
۱	هدف رفتاری شماره (۱)					
۲	هدف رفتاری شماره (۲)					
۳	هدف رفتاری شماره (۳)					
۴	هدف رفتاری شماره (۴)					
پیشنهادهای:		امضای فراگیر		میانگین نمرات:		



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

ادامه پیوست شماره ۱۳: فرم پرسشنامه تغییر رفتار فراگیران

الف ۲ - ارزیابی اهداف کلی دوره از دیدگاه سرپرست فراگیر						
عنوان دوره:		مدت دوره (ساعت):		تاریخ شروع:		
مدرس:		مجری برگزاری:		تاریخ پایان:		
نام واحد:		نام و نام خانوادگی:		تاریخ تنظیم:		
ردیف	سوالات اهداف رفتاری	نظر تکمیل کننده (نمره از ۵)				
		۱	۲	۳	۴	۵
۱	هدف کلی شماره (۱)					
۲	هدف کلی شماره (۲)					
۳	هدف کلی شماره (۳)					
۴	هدف کلی شماره (۴)					
پیشنهادهای:		امضای سرپرست		میانگین نمرات:		

ب ۲ - ارزیابی اهداف رفتاری دوره از دیدگاه سرپرست فراگیر						
عنوان دوره:		مدت دوره (ساعت):		تاریخ شروع:		
مدرس:		مجری برگزاری:		تاریخ پایان:		
نام واحد:		نام و نام خانوادگی:		تاریخ تنظیم:		
ردیف	سوالات اهداف رفتاری	نظر تکمیل کننده (نمره از ۵)				
		۱	۲	۳	۴	۵
۱	هدف رفتاری شماره (۱)					
۲	هدف رفتاری شماره (۲)					
۳	هدف رفتاری شماره (۳)					
۴	هدف رفتاری شماره (۴)					
پیشنهادهای:		امضای سرپرست		میانگین نمرات:		



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

ادامه پیوست شماره ۱۳: فرم پرسشنامه تغییر رفتار فراگیران

ارزیابی نتایج حاصل از شرکت در دوره از دیدگاه سرپرست فراگیر (چک لیست)				
عنوان دوره:	مدت دوره (ساعت):	تاریخ شروع:		
مدرس:	مجری برگزاری:	تاریخ پایان:		
نام واحد:	نام و نام خانوادگی:	تاریخ تنظیم:		

ردیف	عنوان نتیجه	میزان تحقق	نظر تکمیل کننده (نمره از ۵)					شواهد
			۱	۲	۳	۴	۵	
۱	میزان بکارگیری و استفاده از آموخته ها در محیط کار							
۲	میزان تاثیر دوره آموزش در افزایش مهارت های شغلی							
۳	میزان انتقال و آموزش آموخته های حاصل از دوره به سایر همکاران							
۴	میزان رفع مشکلات کاری در اثر گذراندن دوره آموزشی							
۵	نتایج دیگر مورد نظر سرپرست یا مسئول آموزش							
۶	نتایج دیگر مورد نظر سرپرست یا مسئول آموزش							
پیشنهادهای:			مضای سرپرست			میانگین نمرات:		
						توضیحات در مورد شواهد:		

شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق	
تاریخ صدور:		
شماره تجدیدنظر:		
تاریخ تجدیدنظر:	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا	

پیوست شماره ۱۴: فرم گزارش نتایج ارزیابی

گزارش نتایج ارزیابی حداقل باید حاوی موارد زیر باشد:

- جمع‌بندی و تحلیل نتایج ارزیابی واکنش فراگیران
- جمع‌بندی و تحلیل نتایج ارزیابی ارتقاء دانش و مهارت فراگیران
- جمع‌بندی و تحلیل نتایج تغییر رفتار فراگیران
- پیشنهاد‌های اصلاحی
 - اصلاحات در شرکت متقاضی
 - اصلاحات در مرکز آموزش
 - اصلاحات در دوره و محتوای آن
 - اصلاحات در استاندارد آموزشی شغل



شماره سند: تاریخ صدور: شماره تجدیدنظر: تاریخ تجدیدنظر:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق اسناد مکمل دستورالعمل اجرا
---	--

پیوست شماره ۱۵: گزارش عملکرد آموزشی شرکت

الف - عملکرد آموزشی کلیه کارکنان به استثناء مدیران سطوح پایه ، میانی و ارشد در بخش های شغلی ۱۰۰۰۰ تا ۴۰۰۰۰

بخش شغلی	نوع استخدام	جنسیت	تعداد کارکنان*	نوع دوره های آموزشی اجرا شده								بودجه جاری شرکت (به ریال)	بودجه مصوب آموزش (محاسبه شده بر اساس یک درصد فروش خالص)	بودجه هزینه شده برای آموزش (به ریال)		
				توجیهی				عمومی	شغلی		سامانه مدیران				جمع کل عملکرد آموزش	
				نفر ساعت	تعداد	نفر ساعت	تعداد		نفر ساعت	تعداد						
															نفر ساعت	تعداد
۱۰۰۰۰	رسمی/دائم	زن														
		مرد														
	پیمانی/مدت معین	زن														
		مرد														
۲۰۰۰۰	رسمی/دائم	زن														
		مرد														
	پیمانی/مدت	زن														



دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق

شماره سند:

تاریخ صدور:

شماره تجدیدنظر:

تاریخ تجدیدنظر:

اسناد مکمل دستورالعمل اجرا

بخش شغلی	نوع استخدام	جنسیت	تعداد کارکنان*	نوع دوره های آموزشی اجرا شده								بودجه جاری شرکت (به ریال)	بودجه مصوب آموزش (محاسبه شده بر اساس یک درصد فروش خالص)	بودجه هزینه شده برای آموزش (به ریال)
				توجیهی		عمومی	شغلی		سامانه مدیران	جمع کل عملکرد آموزش				
							تعداد	نفر ساعت		تعداد	نفر ساعت			
		مرد												
۳۰۰۰۰	رسمی/دائم	زن												
		مرد												
		زن												
		مرد												
۴۰۰۰۰	رسمی/دائم	زن												
		مرد												
		زن												
		مرد												
جمع کل														



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق
تاریخ صدور:	
شماره تجدیدنظر:	
تاریخ تجدیدنظر:	
	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا



شماره سند: تاریخ صدور: شماره تجدیدنظر: تاریخ تجدیدنظر:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق اسناد مکمل دستورالعمل اجرا
---	--

ب - عملکرد آموزشی سایر کارکنان

سایر کارکنان	تعداد	تعداد نفرات آموزش دیده	نفرساعت آموزش اجراشده	بودجه هزینه شده
کارگران شامل بخشهای ۷۰۰۰ و ۸۰۰۰ در شرکتهای غیردولتی و ۵۰۰۰ در شرکتهای دولتی				
کارکنان قرارداد مدت معین و انجام کار مشخص در شرکتهای دولتی/کارکنان حجمی و تامین نیرو و ... در شرکتهای غیردولتی				

ج - عملکرد آموزشی کارکنان به روش E-Learning

عملکرد آموزشی کارکنان به شیوه E-learning		
آموزشهای الکترونیکی	تعداد	
	نفرساعت	



شماره سند: تاریخ صدور: شماره تجدیدنظر: تاریخ تجدیدنظر:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق اسناد مکمل دستورالعمل اجرا
---	--

د- عملکرد آموزشی مدیران

بودجه هزینه شده برای آموزش (به ریال)	بودجه جاری شرکت (به ریال)	جمع کل عملکرد آموزشی		نوع دوره های اجرا شده																تعداد	سطح مدیریتی	
				تربیت مدیران آینده		سامانه مدیران		بسته های شش گانه مدیران*** *		بسته های آموزشی مدیران شهرها		بسته های آموزشی هیأت مدیره		شغلی				عمومی				
														مشاغل اختصاصی		مشاغل عمومی						
		نفر ساعت	تعداد	نفر ساعت	تعداد	نفر ساعت	تعداد	نفر ساعت	تعداد	نفر ساعت	تعداد	نفر ساعت	تعداد	نفر ساعت	تعداد	نفر ساعت	تعداد	نفر ساعت	تعداد			
																				زن	پایه**	
																				مرد		
																				زن	میانی**	
																				مرد		
																				زن	ارشد***	
																				مرد		

※: منظور کلیه مدیران امور یا دفاتر، رؤسای گروه ها، رؤسای ادارت و سایر مدیران هم سطح می باشد.

※※: منظور معاونین کلیه شرکتهای زیرمجموعه، مدیران کل و معاونین مدیران کل در شرکتهای مادر تخصصی می باشد.



شماره سند:	دستورالعمل اجرای آموزشهای شغلی - سازمانی کارکنان صنعت آب و برق	
تاریخ صدور:		
شماره تجدیدنظر:		
تاریخ تجدیدنظر:		
	اسناد مکمل دستورالعمل اجرا	

***: منظور مدیران عامل و اعضای مؤلف هیئت مدیره کلیه شرکتها و معاونین شرکتهای مادر تخصصی می باشد.

***: منظور بسته آموزشی ویژه مدیران دفاتر مالی، حقوقی، فناوری اطلاعات، روابط عمومی و برنامه ریزی نیروی انسانی و آموزش می باشد.(ابلاغی طی نامه شماره

۵۱۰/۱۷۵۲۷/۹۴ مورخ ۱۲/۳/۹۴)

ه - عملکرد آموزشی مدیران به روش E-Learning

عملکرد آموزشی مدیران به شیوه E-learning		
آموزشهای الکترونیکی	تعداد	
	نفر ساعت	