



دوره آموزش مجازی شناسایی و
مدیریت فرایندهای سازمانی در
سیستم های مدیریتی

◀ به سفارش صنایع ایمن فراز ارک و با همکاری دانشگاه علوم پزشکی تبریز

◀ مدرس: پریسا عباسیان

◀ تاریخ برگزاری:

۱۴۰۱/۱۲/۱۶



صنایع ایمن فراز ارک





- توضیحات یا تعاریف
- اصول سیستم مدیریتی (خط مشی - ماموریت - چشم انداز)
- مباحث مهم و اولیه سیستم مدیریتی
- نقشه فرایندی
- تهیه فرایندهای سازمانی به همراه نمونه
- تهیه فرمهای مورد نیاز واحدهای و فرایندهای به همراه نمونه
- شاخص های فرایندی به همراه نمونه



عنوان رسمی: International Organization for Standardization (ISO)

مقر: ژنو - سوییس

فدراسیونی جهانی: متشکل از 163 سازمان

مرکز در ایران: سازمان استاندارد ملی

بیش از 21000 استاندارد منتشر شده



۱- اصول مدیریت کیفیت

اصول سیستم های مدیریت کیفیت در ویرایش ۲۰۰۸

❑ اصل اول: تمرکز بر مشتری

❑ اصل دوم: رهبری

❑ اصل سوم: مشارکت کارکنان

❑ اصل چهارم: رویکرد فرآیندی

❑ اصل پنجم: رویکرد سیستمی به مدیریت

❑ اصل ششم: بهبود مستمر

❑ اصل هفتم: تصمیم گیری مبتنی بر شواهد

❑ اصل هشتم: روابط متقابلا سودمند با تامین کنندگان

اصول سیستم های مدیریت کیفیت در ویرایش ۲۰۱۵

❑ اصل اول: تمرکز بر مشتری

❑ اصل دوم: رهبری

❑ اصل سوم: مشارکت کارکنان

❑ اصل چهارم: رویکرد فرآیندی

❑ اصل پنجم: بهبود

❑ اصل ششم: تصمیم گیری مبتنی بر شواهد

❑ اصل هفتم: مدیریت ارتباطات





اصل اول: تمرکز بر مشتری

الف) اصل: تمرکز اصلی سیستم مدیریت کیفیت، برآورده کردن نیازمندیهای مشتری و تلاش برای فراتر رفتن از انتظارات وی است.

تداوم موفقیت وقتی حاصل می شود که سازمان، اعتماد مشتریان و سایر طرف های ذینفع وابسته را جلب و حفظ نماید.

✓ هر یک از ابعاد تعامل با مشتری، یک فرصت جهت ایجاد ارزش بیشتر برای مشتری فراهم می کند.

✓ درک نیازمندیهای حال و آینده مشتریان و سایر طرف های ذینفع به تداوم و تقویت موفقیت سازمان کمک خواهد کرد.

✓ سازمانها متکی بر مشتریان خود میباشند و بنابراین بایستی نیازهای فعلی و آینده مشتریان را درک نموده و آنها را برآورده نمایند و این گرایش در سازمان وجود داشته باشد که فراتر از انتظارات مشتریان عمل نمایند.





اصل دوم: رهبری

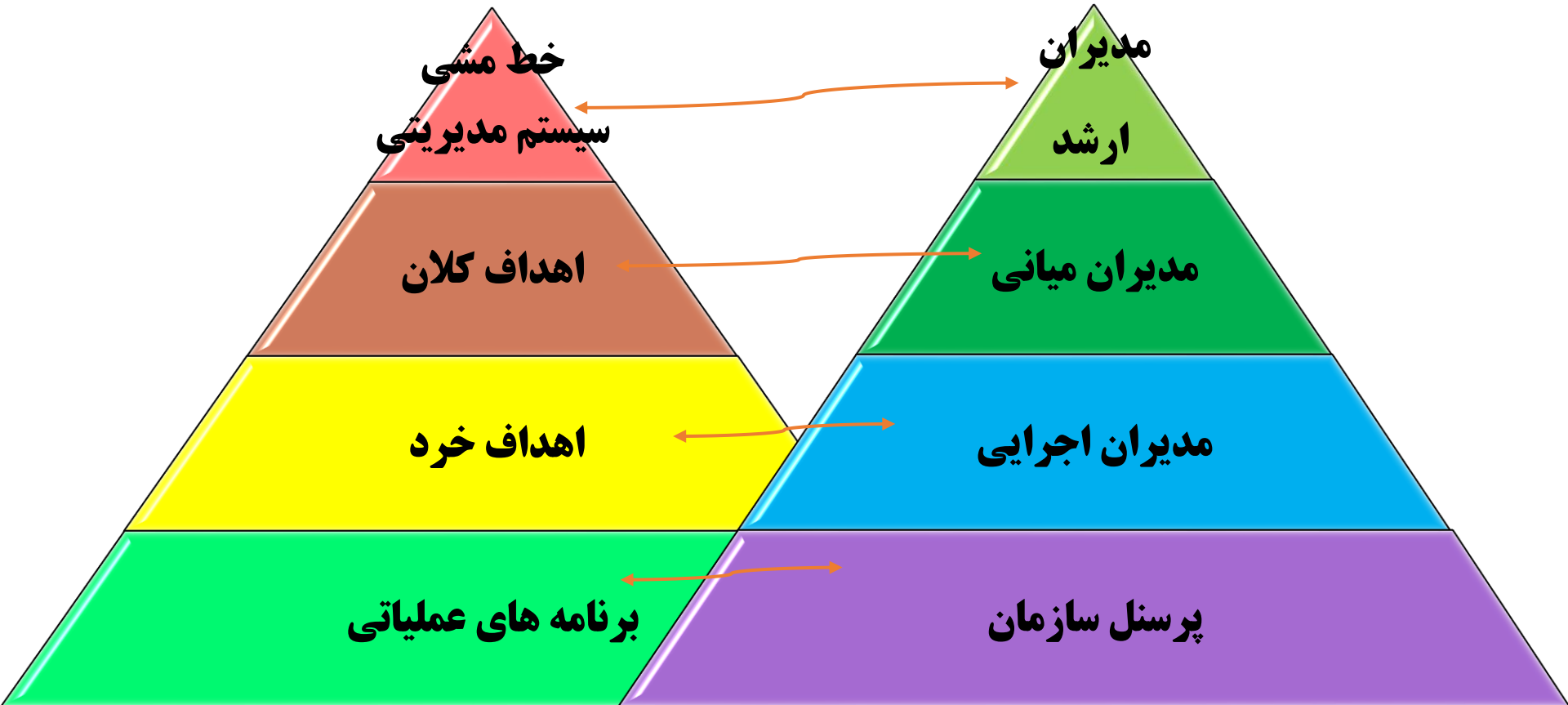
الف) اصل: رهبران در همه سطوح، وحدت هدف و جهت گیری را ایجاد کرده و شرایطی را فراهم می کنند، تا کارکنان در تحقق اهداف کیفیت سازمان، مشارکت کنند.

ایجاد وحدت اهداف، جهت گیری و مشارکت کارکنان، سازمان را در هماهنگ کردن استراتژی، خط مشی، فرایندها و منابع برای نیل به اهداف خود، توانا می سازد.





هرم اهداف سازمانی





اهداف SMART





اصل سوم: مشارکت کارکنان

الف) اصل: برای سازمان بسیار ضروری است که تمامی کارکنان با صلاحیت، توانمند و متعهد به ارائه ارزش باشند.

برای مدیریت اثربخش و کارای یک سازمان، در گیرکردن و احترام گذاشتن به تک تک کارکنان در تمامی سطوح اهمیت دارد. شناسایی، توانمند سازی و افزایش مهارت و دانایی کارکنان، مشارکت آنها را در تحقق اهداف سازمان تسهیل می کند.



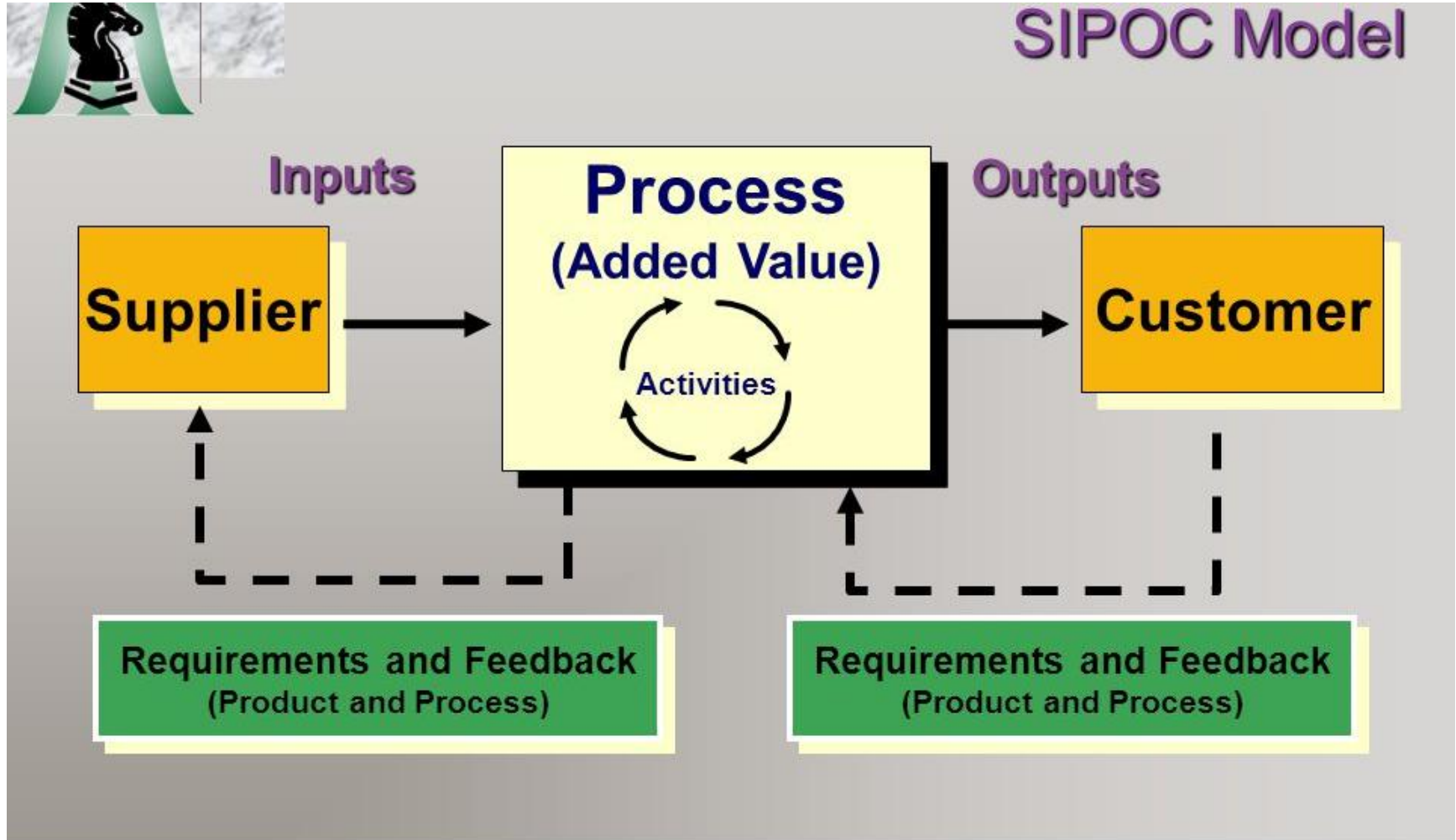


اصل چهارم: رویکرد فرایندی

الف) اصل: هنگامی نتایج سازگار و قابل پیش بینی بصورت اثر بخش تر و کارا تر حاصل می شود که فعالیت ها در قالب فرایندهای مرتبط با یکدیگر به صورت یک سیستم منسجم، شناسایی و مدیریت شوند.

سیستم مدیریت کیفیت از فرایندهای متعامل تشکیل شده است. درک چگونگی ایجاد نتایج به وسیله این سیستم، شامل تمام فرایندها، منابع، کنترل ها و تعاملات، به سازمان فرصت می دهد تا اثر بخشی خود را بهینه کند.







- شناسایی فرایندها
- درک فرایندها
- مدیریت فرایندها

انواع فرایندها

- فرایندهای اصلی
- فرایندهای پشتیبانی
- فرایندهای مدیریتی





اصل پنجم: بهبود

الف) اصل: سازمان های موفق دارای تمرکز روزافزون بر بهبود هستند.

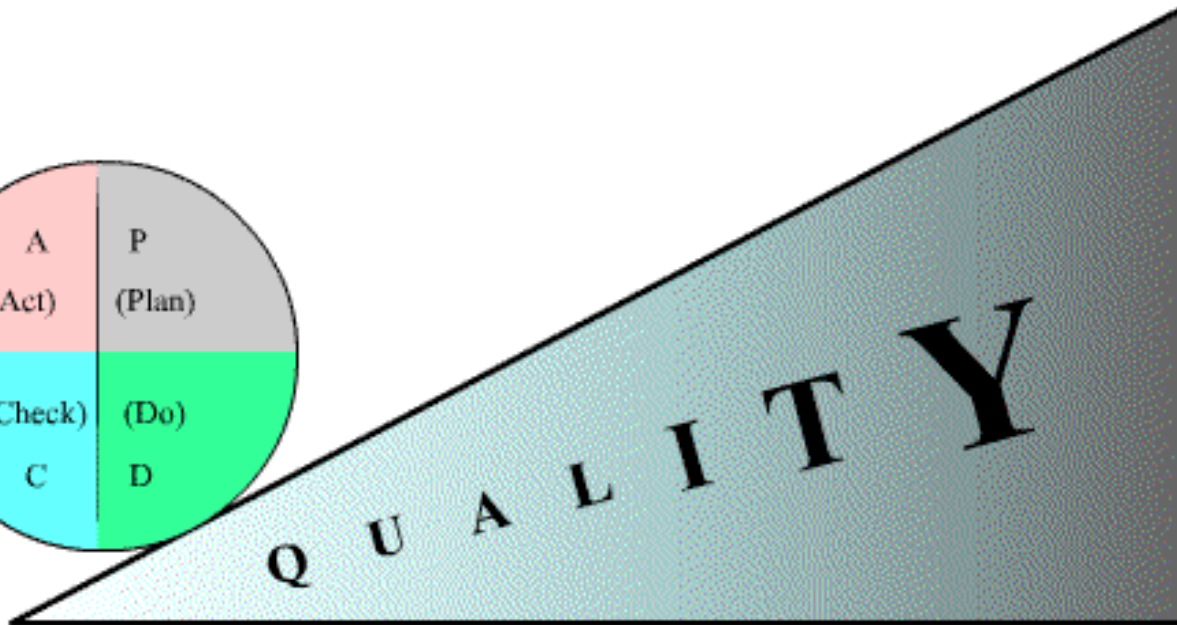
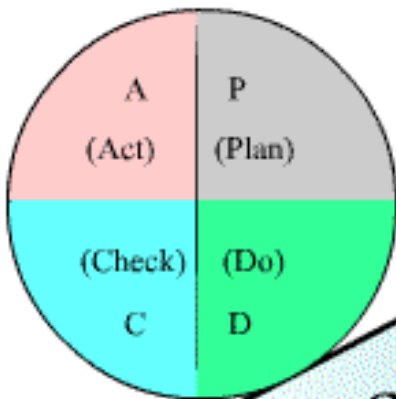
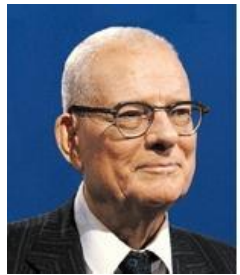
بهبود در یک سازمان، برای حفظ سطح عملکرد، واکنش به تغییرات درونی و بیرونی و برای ایجاد فرصت های جدید، ضروری است





چرخه دمینگ

The Deming (PDCA) Cycle





اصل ششم: تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد

الف) اصل: تصمیم‌گیری بر اساس تجزیه و تحلیل و ارزیابی داده‌ها و اطلاعات، احتمال ارائه نتایج مطلوب را افزایش می‌دهد.

تصمیم‌گیری می‌تواند یک فرآیند پیچیده و معمولاً دارای مقداری عدم قطعیت باشد.

درک روابط علت و معلولی و نتایج پیش‌بینی نشده بالقوه آنها اهمیت دارد.

واقعیت‌ها، شواهد و تحلیل داده‌ها منجر به عینیت و اعتماد بیشتر در تصمیم‌سازی می‌گردد.



اصل هفتم: مدیریت ارتباطات

الف) اصل: سازمان ها برای تداوم موفقیت خود، ارتباط با طرف های ذینفع، از جمله تأمین کنندگان را مدیریت می کند.

طرف های ذینفع عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می دهند.

وقتی سازمان ارتباط خود را با طرف های ذینفع با هدف بهینه کردن تأثیرات آنها بر عملکردش مدیریت می کند، احتمال تداوم موفقیت افزایش می یابد.

مدیریت ارتباطات با طرفهای ذینفع و شرکای سازمان، اغلب از اهمیت ویژه برخوردار است.





- ❖ مستندات سیستم کیفیت شامل :
- ❖ خط مشی کیفیت
- ❖ نظامنامه
- ❖ روش های اجرایی مدون سیستم کیفیت
- ❖ سایر مدارک (فرایندهای سیستم کیفیت، دستورالعملها، ضوابط و...)
- ❖ سوابق
- ❖ انواع الزامات (خارج سازمان، داخل سازمان و ...)



سازمان باید یک سیستم مدیریت کیفیت، شامل فرایندهای مورد نیاز و تعامل بین آنها را بر طبق الزامات این استاندارد، ایجاد، اجرا و نگهداری نموده و دائما آن را بهبود بخشد.





خط مشی کیفیت باید:

(الف) به شکل مدون در دسترس باشد

(ب) در درون سازمان انتقال یافته، درک و بکار گرفته شود

(ج) در صورت مقتضی، برای طرف های ذینفع قابل دسترس باشد



مدیریت ارشد باید اطمینان یابد که مسئولیت ها و اختیارات برای نقش های مرتبط، تعیین و در درون سازمان ابلاغ و درک شده است

مدیریت ارشد باید مسئولیت ها و اختیارات زیر را واگذار نماید:

(الف) اطمینان از اینکه سیستم مدیریت کیفیت با نیازمندیهای این استاندارد انطباق دارد

(ب) اطمینان از اینکه فرایندها، خروجی های برنامه ریزی شده را فراهم می کنند.

(ج) گزارش دهی به مدیریت ارشد در مورد عملکرد سیستم مدیریت کیفیت و هر گونه نیاز به بهبود.

(د) اطمینان از افزایش آگاهی از نیازمندیهای مشتریان در سرتاسر سازمان.

(ه) اطمینان از حفظ یکپارچگی سیستم هنگام برنامه ریزی و اجرایی تغییرات سیستم مدیریت کیفیت



اهداف کیفیت و برنامه ریزی برای نیل به آنها

سازمان باید اهداف کیفیت را در عملیات، سطوح و فرایندهای مرتبط تعیین نماید.

اهداف کیفیت باید:

(الف) سازگار با خط مشی کیفیت باشد،

(ب) قابل اندازه گیری باشد،

(ج) الزامات قابل کاربرد را در نظر بگیرند.

(د) مرتبط با انطباق کالا و خدمات و افزایش رضایت مشتری باشد،

(ه) پایش گردد،

(و) انتقال داده شود،

(ز) در صورت اقتضاء به روز شود،

((اهداف کیفیت باید مدون شود))



خط مشی کیفیت بیانیه کلی تعهد سازمان نسبت به کیفیت است که توسط مدیریت ارشد اتخاذ می‌شود و بیانگر تعهد رهبر سازمان برای رسیدن به کیفیت به عنوان نتیجه عملیات سازمان می‌باشد. خط مشی چیزی بیش از یک شعار است و خروجی آن بررسی دقیق اهداف سازمان، زمینه، جهت استراتژیک و اهداف کیفی، به شرح زیر است:

- هدف: دلیل اصلی وجود یک سازمان
- زمینه: مسائل داخلی و خارجی که بر شرکت تاثیر می‌گذارند و طرفین درگیر آن هستند
- جهت استراتژیک: مسیر دلخواه پیشرفت برای سازمان به طور کلی
- اهداف کیفیت: نتیجه مطلوب، قابل اندازه‌گیری در رابطه با کیفیت





شرکت ***** بعنوان یک شرکت فعال در زمینه مشاوره طراحی و مهندسی، تامین و ساخت و احداث و نظارت بر پروژه های بزرگ صنعتی در کشور، در مسیر رشد و توسعه سازمان، انجام مسئولیت اجتماعی و افزایش رضایت ذینفعان، با چشم انداز تبدیل شدن به یک شرکت مهندسی مشاور در مقیاس منطقه ای و برندسازی در زمینه صنعت به عنوان شرکتی پیشرو و قابل رقابت در کشور و منطقه خاورمیانه، سیستم های مدیریت یکپارچه IMS (ISO9001:2008، ISO14001:2004، OHSAS18001:2007) را جهت استقرار انتخاب نموده و متعهد به بهبود مستمر اثربخشی این سیستم ها می باشد و در این راستا اهداف کلان سازمان را به شرح ذیل اعلام میدارد:

توسعه خدمات مهندسی و گسترش حوزه فعالیت در سطح ملی و بین المللی

ترویج فرهنگ مشتری گرایی و ایجاد اعتماد پایدار در مشتری

بهبود و ارتقای سیستمها و فرایندهای موجود در سطح سازمان

توسعه منابع انسانی، جذب نیروهای متخصص و بهبود رشد و یادگیری پرسنل و ذینفعان

توسعه مشارکتها و ارتباطات در زمینه پروژه های تخصصی

حفظ محیط زیست و جلوگیری از آلودگی های زیست محیطی

کاهش و پیشگیری از مخاطرات و حوادث و بیماریهای ناشی از کار و ایجاد محیطی ایمن و سالم برای پرسنل

به منظور پویایی سیستم، این خط مشی همواره مورد بازنگری قرارخواهد گرفت و مدیریت شرکت خود را متعهد به دستیابی اهداف فوق در راستای برآورده نمودن الزامات قانونی و نیارمندیهای مشتری می داند.

تحقق اصول مذکور تنها در راستای مشارکت همه پرسنل امکان پذیر است و کلیه کارکنان و مدیران خود را ملزم به درک و برقراری این خط مشی در تمام سطوح سازمان می دانند.



بیانیه‌ی مأموریت شرکت، یک بیانیه‌ی کوتاه از اهداف شرکت است که مبتنی بر دامنه‌ی عملیات کسب‌وکار یعنی نوع محصولات و خدمات ارائه شده، مشتریان و بازار هدف و ناحیه‌ی جغرافیایی آن تنظیم می‌شود.

بیانیه‌ی مأموریت منعکس‌کننده‌ی جوانب و زوایای مختلف کسب‌وکار شما است: محدوده و ماهیت محصولات عرضه شده، قیمت‌گذاری، کیفیت، خدمات، موقعیت بازار، پتانسیل رشد، استفاده از تکنولوژی، روابط شما با مشتریان، کارمندان، رقبا و جامعه.



ماموریت شماره ۱: شرکت ****، یک شرکت ارائه‌کننده‌ی خدمات و محصولات غذایی است که مواد غذایی باکیفیتی را با قیمت‌های مناسب و صرفاً با استفاده از مواد طبیعی عرضه می‌کند. ما خودمان را شریک مشتریان، کارمندان و جامعه می‌دانیم و دوست‌دار محیط‌زیست هستیم. ما می‌خواهیم با تولید غذاهای محبوب و بومی جنوب غرب کشور، به یک برند شناخته‌شده در منطقه تبدیل شویم. هدف ما دستیابی به رشد متوسط، سودآوری سالانه و حفظ حس شوخ طبیعی برندمان است.

ماموریت شماره ۲: مؤسسه‌ی ****، یک شرکت تخصصی توسعه‌ی پتانسیل انسانی است. مأموریت ما کمک به مردم در کشف راه‌حل‌های نوآورانه و انتخاب‌های آگاهانه‌ای است که زندگی آن‌ها را بهبود می‌دهد. ما به مردم انگیزه می‌دهیم تا رؤیاهای فردی و حرفه‌ای خود را محقق کنند. شعار ما این است: «ما در کنار یکدیگر، به انسان‌های غنی‌تر و بهتری تبدیل می‌شویم.»



چشم انداز اظهارنامه‌ای است که در آن اهداف سازمان مورد اشاره قرار گرفته است. این گزاره می‌تواند به صورت راهنمایی برای کسب و کارها عمل کند و مسیر معینی را برای رشد و دستیابی به اهداف برای کارکنان فراهم کند. مراحل تهیه چشم انداز به شرح زیر است:

- اهداف سازمان را شناسایی کنید: اهداف بلندمدت سازمان برای رشد آن اهمیت فراوانی دارد.

- ارزش‌ها را برجسته کنید: هر سازمانی ارزش‌های متمایز خود را دارد

- تا حد امکان ساده بنویسید: چشم انداز شما باید عبارتی شفاف، دقیق و به وضوح درک شدنی باشد. این عبارت می‌تواند حاوی ۱ یا ۲ جمله کوتاه باشد؛

- به مسائل پیش رو فکر کنید: به مسیر صنعت خود فکر کنید تا بدین ترتیب نمونه چشم انداز با آینده‌تان مرتبط باقی بماند

- زمان بندی‌ای را تعیین کنید: از آنجایی که چشم انداز به صورت راهنمایی برای موفقیت سازمان عمل می‌کند، بهتر است که برای هر بخش آن زمان بندی را لحاظ کنید





- چشم انداز کارآمد باید ویژگی‌های زیر را داشته باشد:
- شفاف باشد؛
 - دقیق باشد؛
 - برای افراد الهام‌بخش باشد؛
 - چالش‌برانگیز باشد؛
 - در نهایت، به کسب و کار مربوط باشد.



شماره ۱: ارائه‌ی گسترده‌ی محصولات موردعلاقه مشتریان، قیمت پایین، تضمین رضایت مشتری، ارائه‌ی خدمات مناسب، ساعات کاری مناسب (۲۴ ساعته و ۷ روز هفته) و ایجاد یک تجربه خوشایند از خرید آنلاین. (کمی طولانی‌تر از مورد دیگر است، اما به‌وضوح درباره‌ی آنچه آن‌ها ارائه می‌دهند، صحبت می‌کند.)

شماره ۲: سرعت‌بخشیدن به روند جایگزینی انرژی پایدار؛ (هر کلمه از این جمله برای امروز و آینده اهمیت دارد.)

شماره ۳: پاسخی برای همه نیازهای شما؛ (کوتاه، شیرین و گیراست.)

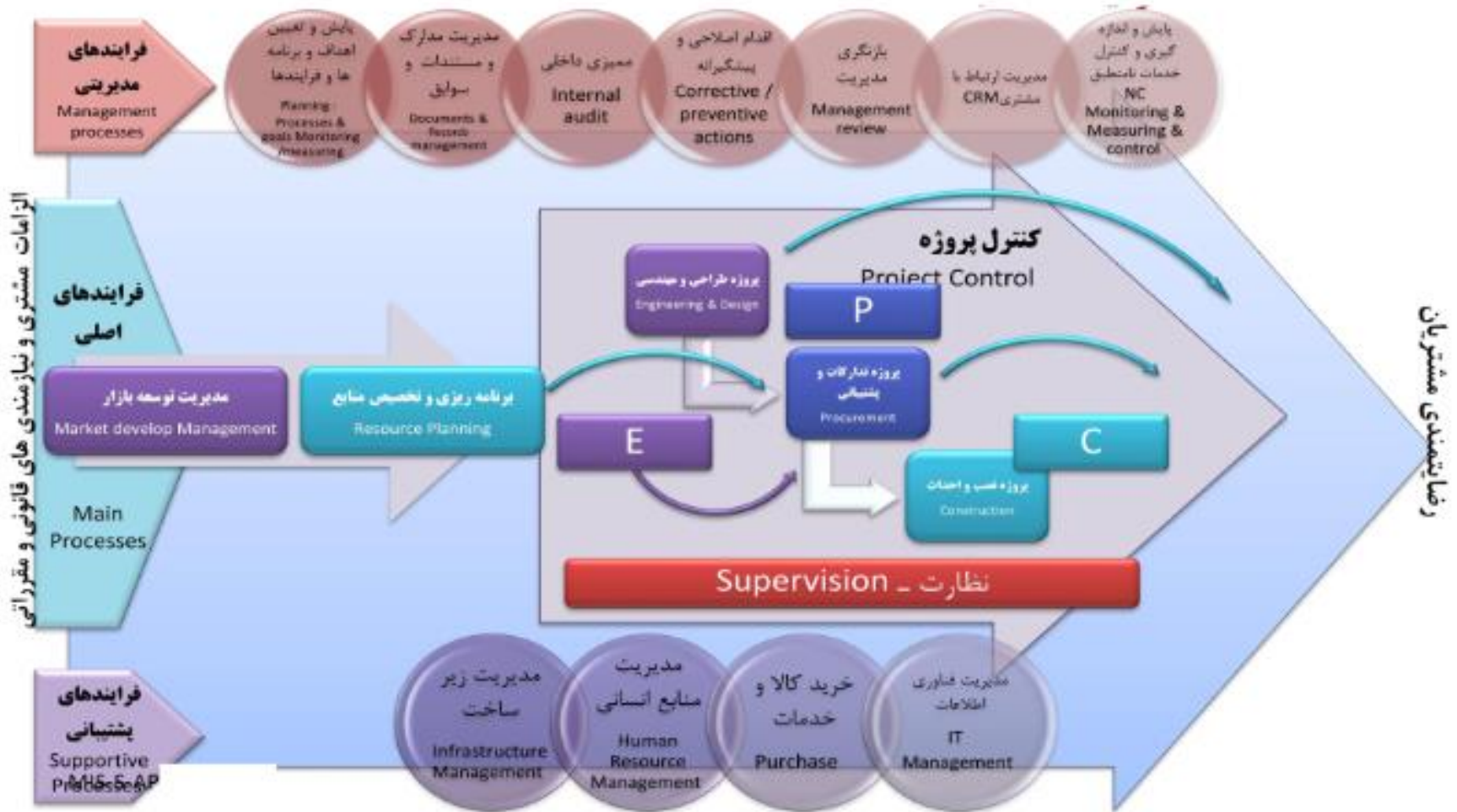


نمونه نقشه فرایندی



فرآیندهای پشتیبانی			فرآیندهای مدیریتی		
گروه فرآیندهای مدیریت فناوری		گروه فرآیندهای برنامه‌ریزی سرمایه انسانی	گروه فرآیندهای مطالعات راهبردی		گروه فرآیندهای بهبود مستمر
توسعه و نشر راه فناوری		جذب و توسعه کارکنان	برنامه‌ریزی راهبردی		هدف گذاری و پایش برنامه ها و فرایندها
نظرسنجی و توسعه و کسب دانش علمی و انتقال فناوری		آموزش و توسعه کارکنان	آینده پژوهی سازمانی		بازنگری مدیریت
منسوخ سازی فناوری		مدیریت ارتباطات سازمانی	مدیریت ریسک		انجام اصلاحی و بهینه‌سازی
گروه فرآیندهای پشتیبانی		گروه فرآیندهای مدیریت تحول		مدیریت برآورد	
مدیریت دارایی فیزیکی		مدیریت دانش	مدیریت ارتباطات سازمانی و توسعه شراکتها		مدیریت منابع و نظام پیشنهادها
تأمین منابع		مدیریت نوآوری		مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها	
خدمات عمومی		مدیریت سرمایه‌های فکری		توسعه شراکتها	
خدمات		مدیریت ارتباطات و اطلاعات		روابط عمومی	
		مدیریت راهبردی نظیر		مدیریت روابط با مشتریان	

فرآیندهای اصلی (بر اساس استاندارد ISO 9001)					
تأمین		اجرا		بهبود	
تخصیص منابع		مدیریت برنامه‌ریزی		مدیریت تحول و تحول	
تدوین منشور پروژه		مدیریت برآورد		مدیریت اجرا	
تأمین منابع		توسعه برنامه مدیریت پروژه		طراحی مفهومی پایه و هندسه کلی	
مدیریت ارتباطات		برنامه‌ریزی مدیریت ارتباطات		خدمات مشاوره و نظارت فایده	
مدیریت ارتباطات		برنامه‌ریزی مدیریت پروژه		مدیریت تولید	
مدیریت ارتباطات		برنامه‌ریزی مدیریت ریسک		مدیریت پیمان (MC)	
مدیریت ارتباطات		برنامه‌ریزی مدیریت هزینه			
مدیریت ارتباطات		برنامه‌ریزی مدیریت کیفیت			
مدیریت ارتباطات		برنامه‌ریزی مدیریت تامین			
مدیریت ارتباطات		کنترل مشارکت ذینفعان		کنترل ریسک	
مدیریت ارتباطات		کنترل تامین تجهیزات		کنترل ارتباطات	
مدیریت ارتباطات				کنترل کیفیت	
مدیریت ارتباطات				کنترل هزینه	
مدیریت ارتباطات				کنترل زمانبندی	
مدیریت ارتباطات				کنترل محدوده	
مدیریت ارتباطات				اجرای کنترل تغییرات یکبارچه	
مدیریت ارتباطات				نظارت و کنترل کارهای پروژه	





برای تهیه روش اجرایی، دستورالعمل و علاوه بر کدگذاری، می توان از روشهای زیر استفاده نمود:

- الگوبرداری (شرکتهای مشابه).

- خرد جمعی (روش کاری درون هر واحد)

- همکاری کارکنان (جلسات کارکنان)

موارد قابل توجه برای تهیه فرایندها:

- البته مطابقت با نوع و روش کاری واحدهای سازمان بسیار اهمیت دارد.

- ارجحیت دادن الگوی کاری سازمان به پیاده سازی روش جدید.

- کاهش کمترین اصطحکاک با کارکنان





- هدف
- دامنه کاربرد
- تعاریف
- روش اجرا / روش عملیات
- مسئولیتها
- مستندات مرتبط
- ضمایم / فرمها



لوگوی شرکت / سازمان نام شرکت / سازمان ***** (فارسی و انگلیسی)		
صفحه ۲ از ۱۰	تاریخ ویرایش: تاریخ تصویب / تاریخ عددی	نام سازمان - دسته بندی فرایند - واحد مربوطه - شماره فرایند - شماره ویرایش ***-PR/WI/...-HR-03-01
عنوان فرایند (روش اجرایی آموزش کارکنان)		

فهرست

- ۱- هدف ۴
- ۲- دامنه کاربرد ۴
- ۳- تعاریف ۴
- ۴- شرح عملیات ۴
 - ۴-۱- تهیه شناسنامه آموزشی برای هر فرد ۴
 - ۴-۲- نیازسنجی آموزشی ۴
 - ۴-۳- برنامه ریزی آموزشی ۵
 - ۴-۴- اجرای برنامه آموزشی ۶
 - ۴-۵- ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی ۷
 - ۴-۶- ارتقاء شغلی پرسنل ۹
- ۵- مسئولیت ۹
- ۶- مستندات مرتبط ۱۰
- ۷- ضمائم ۱۰



لوگوی شرکت / سازمان نام شرکت / سازمان ***** (فارسی و انگلیسی)		
صفحه ۳ از ۱۰	تاریخ ویرایش: تاریخ تصویب / تاریخ عددی	نام سازمان - دسته بندی فرایند - واحد مربوطه - شماره فرایند - شماره ویرایش ***-PR/WI/...-HR-03-01
عنوان فرایند (روش اجرایی آموزش کارکنان)		

۱- هدف

هدف از تدوین این روش اجرایی، تشریح فعالیت‌های مرتبط با نیازسنجی، برنامه‌ریزی و برگزاری برنامه‌های آموزشی و بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی درخصوص تمامی کارکنان شرکت ***** می‌باشد.

۲- دامنه کاربرد

این روش اجرایی درخصوص تمامی فعالیت‌های آموزشی شرکت ***** کاربرد دارد.

۳- تعاریف

- ۱-۳- دوره آموزشی تخصصی: به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که کارکنان طی دوران خدمت، متناسب با تغییرات محیط پیرامون طی می‌نمایند و تخصصی و مرتبط با همان پست می‌باشد.
- ۲-۳- دوره آموزشی پایه (تخصصی - عمومی): به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که صاحب شغل باید حداقل آن را داشته باشد. این آموزش‌ها معمولاً در امتداد آموزش‌های قبلی کارکنان بوده و سعی در رفع کاستی‌های آموزش آنها دارد. این دوره‌ها، عمومی مشاغل همگن هستند.
- ۳-۳- دوره آموزشی عمومی: به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که بدون توجه به شغل و شاغل، برای همه‌ی گروه‌های پرسنلی و تمام سطوح سازمان با یک محتوا و هدف برگزار می‌شود.

۴- روش انجام / عملیات

- ۱-۴- تهیه شناسنامه آموزشی برای هر فرد: واحد برنامه‌ریزی تامین و توسعه سرمایه انسانی در بدو استخدام هر فرد اقدام به تهیه برگ شناسنامه آموزشی به شماره (کد فرم) برای وی می‌نماید.
- ۲-۴- نیازسنجی آموزشی: واحد برنامه‌ریزی تامین و توسعه سرمایه انسانی با توجه به شرح مشاغل هر پست و نیازهای آموزشی مرتبط با وظایف هر شغل و با توجه به نظام نامه آموزشی موجود و با رویکرد (پیشرفت، ارتقا و ...)، در بازه زمانی تعیین شده مطابق فرم نیازسنجی آموزشی به شماره (کد فرم) انجام خواهد شد.

۳-۴- برنامه‌ریزی آموزشی: برنامه‌ریزی و هدفتگذاری آموزشی به صورت سالیانه انجام می‌پذیرد. در همین راستا، هر سه ماه یکبار با توجه به نیازسنجی آموزشی و هماهنگی‌های انجام شده و کسب اطلاعات لازم از



نمونه روش اجرایی، دستورالعمل و ... (ادامه)



لوگوی شرکت / سازمان نام شرکت / سازمان ***** (فارسی و انگلیسی)		
صفحه ۴ از ۱۰	تاریخ ویرایش: تاریخ تصویب / تاریخ عددی	نام سازمان - دسته بندی فرایند - واحد مربوطه - شماره فرایند - شماره ویرایش ***-PR/WI/...-HR-03-01
عنوان فرایند (روش اجرایی آموزش کارکنان)		

سازمان‌ها و مراکز ارائه‌کننده‌ی دوره‌های آموزشی، مسئول برنامه‌ریزی تامین و توسعه سرمایه انسانی، برنامه اجرایی آموزش سه ماهه را تدوین نموده و در تقویم آموزشی به شماره (کد فرم) درج می‌نمایند.

۵- مسئولیت‌ها

- ۱-۵- مسئول برنامه‌ریزی تامین و توسعه سرمایه انسانی: انجام نیازسنجی، تطبیق تغییرات ایجاد شده در پست-های سازمانی افراد با شرایط احراز و نیازهای آموزشی، تکمیل فرم برنامه آموزشی کارکنان، برنامه‌ریزی اجرای دوره‌های آموزشی، هماهنگی‌های اجرایی مربوطه، اجرای دوره‌های آموزشی و ثبت سوابق آموزشی و بررسی اثربخشی آموزش‌ها و پایش نحوه اجرا.
- ۲-۵- مدیر توسعه سازمان و سرمایه انسانی: مسئولیت نظارت بر حسن انجام این روش اجرایی و عملکرد واحد برنامه ریزی تامین و توسعه سرمایه انسانی را بر عهده دارد.
- ۳-۵- اعضاء کمیته آموزش: تأیید برنامه آموزشی و تعیین بودجه لازم.

۶- مستندات مرتبط

- ۱-۶- نظام‌نامه آموزشی سازمانهای بالادستی

- ۲-۶- روش اجرایی اقدام اصلاحی - پیشگیرانه

- ۳-۶- روش اجرایی برنامه ریزی منابع انسانی

- ۴-۶- روش اجرایی ارتباطات/ مکاتبات و گزارش‌های درون سازمانی

۷- ضمیمه / فرمها

- ۱-۷- برگ شناسنامه آموزشی
***-FR-024-01
- ۲-۷- فرم نیازسنجی آموزشی
***-FR-025
- ۳-۷- تقویم آموزشی
***-FR-026





برای تهیه فرمها علاوه بر شماره گذاری، باید به موارد زیر توجه کرد:

- قابل استفاده بودن

- قابل درک بودن

- مختصر شده

- مرتبط بودن

نام شرکت / سازمان ***** (فارسی و انگلیسی)			لوگوی شرکت / سازمان		
صفحه ۱ از ۱۰	تاریخ ویرایش: تاریخ تصویب / تاریخ عددی	عنوان فرایند (فرم تقویم آموزشی)	نام سازمان - دسته بندی سند - واحد مربوطه - شماره سند - شماره ویرایش ***-FR/CH/...-HR-03-01		

هزینه دوره (ریال)	سطح ارزیابی				مدت دوره (ساعت)	ساعت برگزاری	تاریخ شروع و پایان	موسسه برگزار کننده	محل برگزاری دوره	نوع دوره آموزشی			تعداد نفرات	واحد متقاضی	عنوان دوره	ردیف
	تایید سازمانی	تایید رفقا	پایه‌گیری	تاکسی						پایه تخصصی - عمومی	عمومی	تخصصی				

رئیس کمیته آموزش	عضو کمیته آموزش	عضو کمیته آموزش	عضو کمیته آموزش	عضو کمیته آموزش	عضو کمیته آموزش
نام و نام خانوادگی:	نام و نام خانوادگی:	نام و نام خانوادگی:	نام و نام خانوادگی:	نام و نام خانوادگی:	نام و نام خانوادگی:
تاریخ و امضاء:	تاریخ و امضاء:	تاریخ و امضاء:	تاریخ و امضاء:	تاریخ و امضاء:	تاریخ و امضاء:



برای تهیه شاخصهای فرایندها، باید به موارد زیر توجه کرد:

- قابل اندازه گیری بودن

- چالش برانگیز بودن

- منطقی بودن

- اندازه بودن



نام شرکت / سازمان ***** (فارسی و انگلیسی)		لوگوی شرکت / سازمان	
صفحه ۱ از ۱۰	تاریخ ویرایش: تاریخ تصویب / تاریخ عددی	عنوان مستند (فرم تقویم آموزشی)	نام سازمان - دسته بندی سند - واحد مربوطه - شماره سند - شماره ویرایش ***-FR/CH/...-HR-03-01



فرآیند	ورودی ها
کلیه فرآیندها	اعلام نیاز آموزشی
منابع انسانی	نیازسنجی آموزشی
منابع انسانی	برنامه آموزشی
منابع انسانی	اطلاعات دوره های آموزشی برگزار شده
آموزش	زمان برنامه ریزی آموزشی ۳ ماهه
منابع انسانی	تغییر در شرح شغل یا شرایط احراز
آموزش	آموزش های موردی
منابع انسانی	تغییر در ساختار سازمانی استراتژی

به فرآیند	خروجی ها
کلیه فرآیندها	نیازسنجی آموزشی
کلیه فرآیندها	برنامه ریزی آموزشی
کلیه فرآیندها	برگزاری دوره های آموزشی
کلیه فرآیندها	ارزیابی اثربخشی آموزشی
کلیه فرآیندها	تکمیل و پیرواری پرونده آموزشی
کلیه فرآیندها	شناسنامه شغلی

منابع سخت افزاری و نرم افزاری	
Office	۱
Visio	۲

مستندات مرتبط با فرآیند	
روش اجرایی خرید خدمات	۱

شاخص فرایندی	نحوه پایش / اندازه گیری	معیار پذیرش	تواتر پایش / اندازه گیری
میانگین درصد ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی	پایش درصد ارزیابی اثربخشی دوره ها	$I > 80\%$	شش ماهه
درصد دوره های اجرا شده	تعداد دوره های اجرا شده در دوره پایش در سطح واکنش ÷ کل تعداد دوره های اجرا شده در دوره پایش	$I > 100\%$	شش ماهه
درصد تحقق برنامه ریزی آموزشی	با توجه به اطلاعات دوره های برگزار شده و تقویم آموزشی	$I > 95\%$	شش ماهه
سرايه تجمیع آموزش های عمومی	تعداد ساعات آموزش های عمومی ارائه شده در دوره پایش ÷ متوسط نقرات در شش ماهه	اهداف تعیین شده	شش ماهه



با تشکر از حضور و توجه حاضرین دوره

