

## تدوین و بازنگری استانداردهای آموزشی

### زمینه تدوین تقویم‌های آموزشی هدفمند در شرکت ملی نفت ایران

**عبدالله عباسیان**

رئیس آموزش مرکزی شرکت ملی نفت ایران

**محمود زند**

کارشناس ویژه آموزش مرکزی

**علی اکبر حسینی**

رئیس واحدمطالعات و برنامه ریزی راهبردی آموزش مرکزی

a.a.hassani@nioc.ir

**هاشم معزز**

کارشناس ارشد مطالعات و تحقیقات آموزش

h.moazzez@modares.ac.ir

**محمد رضا منیری**

کارشناس مطالعات و تحقیقات آموزش

r\_moniri@yahoo.com

**مریم بابایی**

کارشناس مطالعات و تحقیقات آموزش

## چکیده

زمانی می‌توان از کارکنان سازمان انتظار عملکرد مطلوب را داشت که در وهله اول «خواست» و در وهله دوم «توان» کافی متناسب با فعالیت‌های مربوطه در آنها وجود داشته باشد. مورد اول، یعنی خواست، به سیستم انگیزشی و مورد دوم یعنی توان، به سیستم آموزشی سازمان مربوط می‌شود. به عبارت دیگر، مدیران ارشد سازمانها تلاش می‌کنند با انگیزش مادی و معنوی و آموزش کارکنان در آنها خواست و توان کافی متناسب با فعالیت‌هایی که به عهده دارند را ایجاد کرده و عملکرد آنها را بهبود بخشند.

سازمانها نفر-ساعت‌های آموزشی بسیاری را برای کارکنان خود برگزار می‌کنند اما این آموزشها در صورتی فرد را برای کار خود توانمند خواهد کرد که در تناسب با نیازمندیهای آموزشی و در مسیر شغلی وی، به او داده شود. به این صورت که فرد برای پستی که در آن قرار گرفته آموزش داده شود و برای پست آتی خود توسعه یابد.

در شرکت ملی نفت ایران با هدف ارتقاء اثربخشی دوره‌های آموزشی و بهبود تاثیر آنها در عملکرد کارکنان بررسی‌ای در روش‌های نوین و کارآمد نیازسنجی آموزشی و تدوین استانداردهای آموزشی انجام گرفت. در نهایت روش DACUM به عنوان روش منتخب مبنای نیازسنجی آموزشی قرار گرفت. برنامه‌های عملیاتی، آئین نامه‌ها، فلوجارته‌ها و نیازمندیهای اجرایی پروژه در واحد مطالعات و برنامه‌ریزی راهبردی آموزش مرکزی انجام گرفته و در مشارکتی بی‌سابقه با واحدهای مرتبط در شرکت‌های تابعه شرکت ملی نفت ایران در مدت زمانی معقول به اجرا درآمد. در نتیجه آن، زمینه تدوین تقویم‌های آموزشی هدفمند فراهم شده و بدین وسیله دستیابی به عملکرد مطلوب‌تر کارکنان تسهیل گردد.

## واژه‌های کلیدی:

نیازسنجی آموزشی، روش نیازسنجی آموزشی DACUM، استانداردهای آموزشی، حرفه‌های تخصصی

### 1. مقدمه

بخش عمده و مهمترین تلاش‌هایی که در سازمان‌ها انجام می‌گیرد، تلاش‌هایی است که در جهت بهبود مستمر سیستم صرف می‌شوند. از جمله زیربنایی ترین حوزه‌ها که در غالب موارد، به علت نقش نامشهود و زیرساختی خود مورد غفلت قرار می‌گیرد، حوزه آموزش است. حل مشکلات و مسایلی که در این مسیر وجود دارند، نقش بسزایی در رفع مشکلات و بهبود عملکرد در سایر حوزه‌ها دارد؛ چرا که تقریباً با هر حوزه عملکردی ارتباط داشته و سرآغاز فعالیت‌های آن به شمار می‌رود [1].

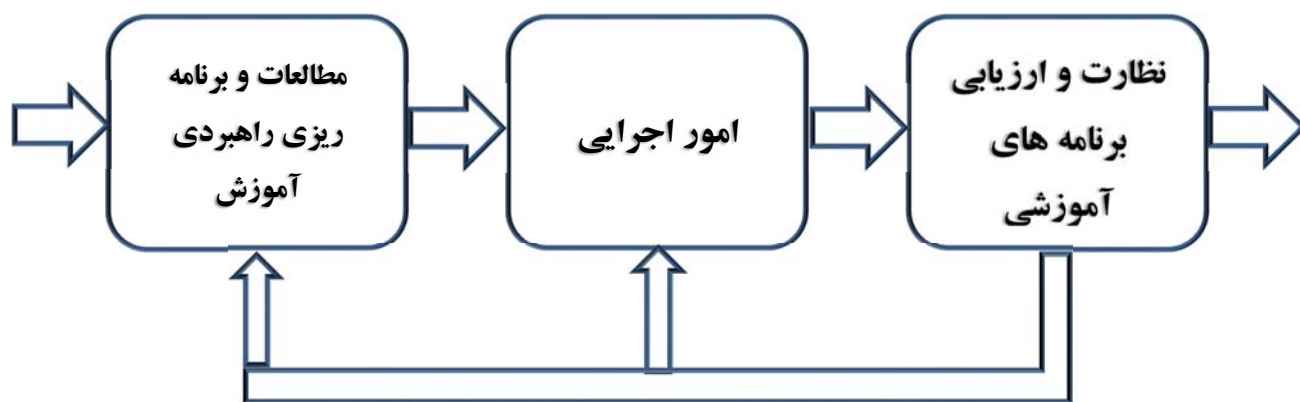
همانگونه که دغدغه اصلی بسیاری از واحدهای آموزشی است، در آموزش مرکزی شرکت ملی نفت ایران نیز، بهبود اثربخشی دوره‌های آموزشی و تضمین ارتقاء دانش، مهارت و شایستگی افراد با گذراندن دوره‌های آموزشی از اولویت بسیار بالایی برخوردار است. صرف زمان و انرژی بسیار در این حوزه که مقدمه فعالیت‌های درست و کارا در سایر نواحی است، در صورتی که فاقد کارآمدی لازم باشد، اثرات نامطلوبی خواهد داشت که خود را در حوزه‌های وسیع، در بلندمدت و به صورتی غیرقابل جبران نشان خواهد داد [5 و 2 و 1].

در بندهای پیش رو، نحوه مواجهه آموزش مرکزی شرکت ملی نفت ایران با این حوزه ی مساله، تبیین شده و فضای حاکم بر تجربه با توضیحی در مورد ساختار، مسئولیت‌ها، وظایف و تعاملات واحدهای درگیر تبیین می‌شود. پس از آن مساله و ضرورت توجه به آن تشریح شده و در گام بعد فرایندی که تا رسیدن به راه‌حل مساله طی شد، آورده می‌شود. راه حل برگزیده طی یک فرایند منطقی طرح‌ریزی شده و در بندی ذیل عنوان مراحل اجرا به تفصیل تشریح شده است. در پایان نتایج کمی و کیفی حاصل از اقدامات انجام گرفته آورده می‌شود.

شرکت ملی نفت ایران، شرکت های تابعه بسیاری در سراسر کشور دارد. به نحوی که هر یک از آنها به صورت تقریباً مستقلی عمل می کنند. هر یک بودجه، ساختار و ماموریت خاص خود را دارد اما در استراتژی ها و جهت گیریهای کلان، تابع شرکت مادر است. از جمله مواردی که شرکت های تابعه از شرکت مادر تبعیت می کنند در حوزه آموزشی است. آموزش مرکزی شرکت ملی نفت ایران، در نقش ستادی، مسئولیت سیاستگذاری و خط مشی دهی به فعالیتهای آموزشی شرکت های تابعه را بر عهده دارد. این استراتژیها خود در راستای اهداف کلان و استراتژی های توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران است.

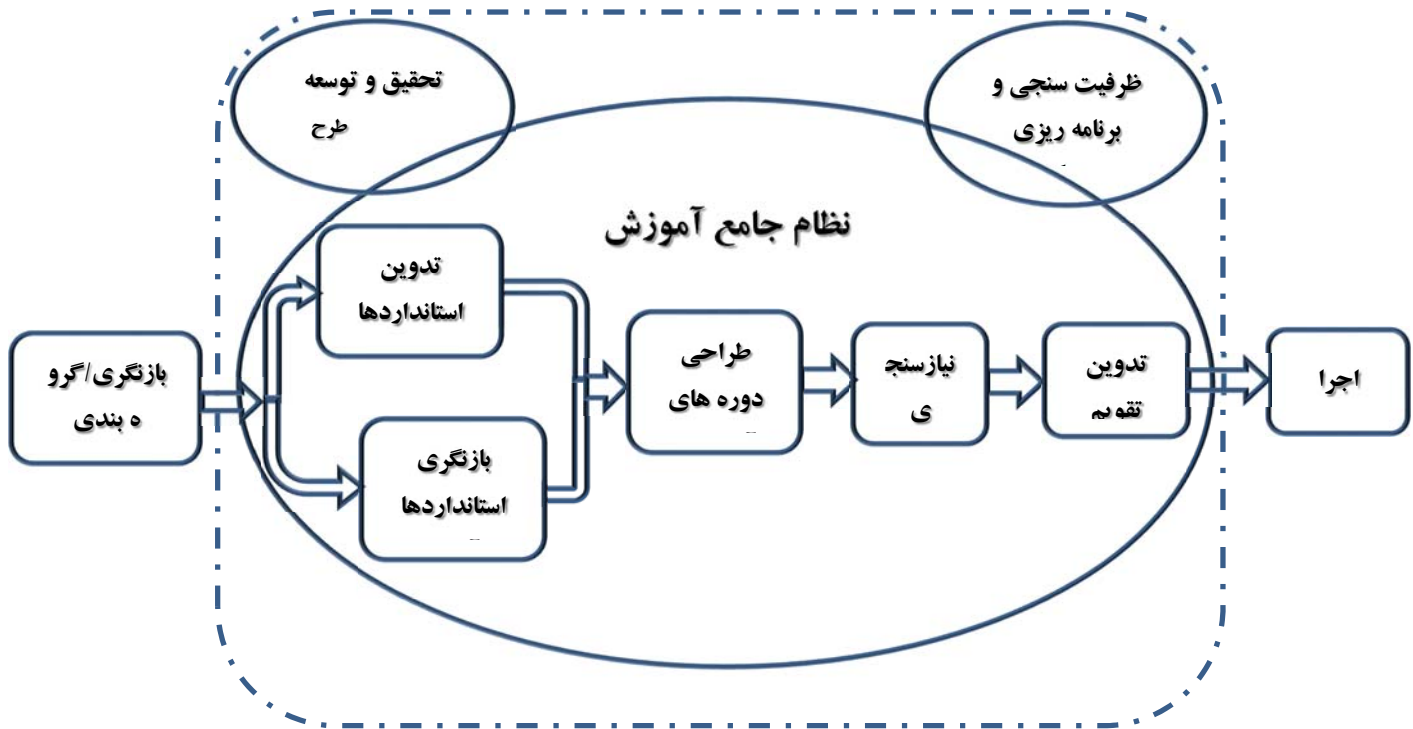
فلسفه وجودی واحد آموزش مرکزی شرکت ملی نفت ایران این است که تعیین نماید در عین اینکه هر یک از شرکتهای تابعه فعالیتهای آموزشی خاص خود را به انجام می‌رسانند، اما در نهایت، برآیند آنها به نحوی است که در انطباق با استراتژیها و اهداف توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران، توسعه فردی و سازمانی را به دنبال خواهد داشت.

در عمده شرکت های تابعه با توجه به تعامل گسترده واحدهای آموزش و واحدهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی فعالیتهای مذکور ذیل یک عنوان سازمانی اجرایی می‌شوند و تنها در برخی از شرکت‌ها، واحد آموزش به صورت مستقل فعالیت می‌کند. تصمیمات و وظایف و اختیارات در هر یک، بسته به شرایط خاص خود متفاوت (وظیفه‌ای، جغرافیایی، ماتریسی و نظایر اینها) است. ساختار در آموزش مرکزی شرکت ملی نفت ایران- به عنوان زیر مجموعه مدیریت توسعه منابع انسانی- به صورت فرایندی طراحی شده است. این ساختار را سه واحد مطالعات و برنامه ریزی راهبردی آموزش، واحد امور اجرایی و واحد نظارت و ارزیابی برنامه های آموزش تشکیل می‌دهند. که واحد اول، در نقش مغز این سیستم مسئولیت تدوین اهداف و استراتژی ها، طرحها و برنامه‌های آموزشی را بر عهده دارد. واحد امور اجرایی، که بیشتر در حوزه ستادی شرکت ملی نفت ایران و وزارت نفت فعال است، اجرای دوره های آموزشی را آنگونه که واحد مطالعات و برنامه ریزی راهبردی طرح ریزی کرده است بر عهده دارد. مسئولیت نظارت بر اجرای صحیح دوره‌ها (شامل محتوای دوره ها، شیوه اجرا، مدرس و نهاد برگزارکننده و نظایر اینها) را بیشتر در حوزه ستادی واحد نظارت و ارزیابی برنامه های آموزشی عهده‌دار است. این واحد بازخورد اجرای دوره‌های آموزشی را با هدف بهبود در اجرای دوره‌ها، به واحد امور اجرایی و بازخورد طرح ریزی دوره های آموزشی را به جهت بهبود فرایند طراحی، واحد مطالعات و برنامه‌ریزی راهبردی منعکس می‌کند. شکل 1، روابط میان واحدهای آموزش مرکزی را نشان می‌دهد.



شکل 1 روابط میان واحدهای آموزش مرکزی

فعالیتها درون واحد مطالعات و برنامه ریزی راهبردی آموزش نیز به صورت فرایندی دیده شده است. شکل 2، فرایندهای اصلی جاری در این واحد را نشان می‌دهد.



شکل 2 فرایندهای اصلی جاری در واحد مطالعات و برنامه‌ریزی راهبردی آموزش

یکی از مهمترین فرایندهای آموزش که واحد مطالعات و برنامه ریزی راهبردی آموزش متولی انجام آن است، نیازسنجی آموزشی حرفه‌های تخصصی است [3و4].<sup>1</sup> به عنوان سنگ بنای فعالیتهای آموزشی، اثربخشی دوره های آموزشی و بهبود عملکرد افراد را می‌توان به صحت اجرای نیازسنجی آموزشی منوط کرد. این فرایند در عمده سازمانها جزء فعالیتهای اصلی قلمداد شده و عمده مسایل عملکردی حوزه آموزش را می‌توان ناشی از نارسایی یا ناکارآمدی این فرایند دانست.

### 3. مساله و ضرورت

در وضعیت ایده آل یا مطلوب، کارکنان پس از گذراندن دوره یا دوره های آموزشی با کسب دانش و یا حصول مهارت در انجام فعالیتهای فعلی خود، توانمندتر شده و یا شایستگی ارتقاء به سمت بالاتر را می‌یابند. در چنین دوره های کارا و اثربخشی، نیازهای واقعی فرد در کار فعلی یا آتی خود به خوبی برآورده شده و این نیازها در مرحله اجرا به بهترین روش ممکن برآورده می‌شوند. فرد در دوره (هایی) شرکت داده می‌شود که نیاز (هایی) از او را در کار مرتفع می‌کند و بدون لحاظ این معیار، شرکت فرد در دوره‌ای خاص توجیه نخواهد داشت. این بدان معنی است که تقویم‌های آموزشی سازمان به این لحاظ هوشمند عمل می‌کنند.

<sup>1</sup>. مشاغل در شرکت ملی نفت ایران در گروه های تخصصی ویژه ای ذیل عنوان حرفه تخصصی قرار گرفته اند.

آنچه در گذشته در اکثریت شرکت‌های تابعه در حوزه آموزشی انجام می‌گرفت، صرف تدوین و انتشار تقویم‌های آموزشی بود. تقویم‌هایی که نه بر مبنای نیاز آموزشی‌ای که کارکنان دارند بلکه بر اساس توان و قابلیت و امکانی که در دست بوده و هست نگاشته می‌شدند. این تقویم‌ها هدفمند نبوده و نمی‌توانستند که چنین باشند. چرا که، سازمان‌های مربوطه، نیازهای آموزشی مشاغل را یا شناسایی نکرده و استانداردهای آموزشی را تدوین نکرده بودند و یا در اثر پیشرفت‌های دانش و فناوری و عدم بروز رسانی، تاثیر مثبتی در اثربخشی آموزش نداشتند.

عمده مسایل محدودکننده در راه رسیدن به تقویم‌های آموزشی هدفمند، به ترتیب اولویت در چند دسته زیر شناسایی شدند:

1. تغییر دیدگاه‌ها و نگرش‌ها در دست‌اندرکاران فرایند آموزش که سال‌ها با شیوه موجود مانوس بوده و هر نوع تغییر در آن بخصوص تغییرات اساسی را تهدیدی جدی تلقی می‌کردند.
2. برای تعدادی در حدود 130 حرفه تخصصی از مجموع حرفه‌های تخصصی شرکت ملی نفت ایران، استاندارد آموزشی مشخصی وجود نداشت.
3. با گذشت مدت زمانی طولانی از آخرین پروژه نیازسنجی آموزشی، استانداردهای آموزشی بسیاری از حرفه‌های تخصصی از رده خارج شده، قابل اتکا نبوده و نیازمند بروزرسانی و بازنگری بودند.
4. نیازسنجی آموزشی شاغلین حرفه‌ها و تحلیل شکاف آموزشی (فاصله میان دوره‌هایی که فرد گذرانده و دوره‌هایی که طبق استاندارد باید بگذراند) نیاز به شتاب هرچه بیشتر داشت.
5. کیفیت طراحی مجموعه دوره‌های آموزشی موجود و شیوه اجرای آنها نیازمند بازنگری جدی بود.

#### 4. تصمیم‌گیری

بدون شک حل یک شبه مشکلاتی که در طول سالیان دراز و متاثر از عوامل بسیاری بوجود آمده اند، ممکن نیست. با این پیش فرض، واحد مطالعات و برنامه‌ریزی راهبردی آموزش طرح کلانی را تدوین کرد که در قالب آن، مسایل با توجه به درجه اهمیت و میزان تاثیرگذاری، اولویت‌بندی شدند. در این طرح، تغییر نگرش‌ها و تدوین و بازنگری استانداردهای آموزشی در اولویت قرار داشتند؛ چرا که پیش نیاز ورود به حوزه‌های دیگر بودند.

تغییر دیدگاه‌ها و نگرش‌ها اتفاقی نبود که یک مرتبه و در کوتاه‌مدت رخ دهد. و در عین حال، روش و ابزار مشخص و مشهودی که بتوان آن را برای تمامی شرکت‌ها به کار گرفت، وجود نداشت. رویکردی که در این خصوص دنبال شد، جاری و نهادینه کردن روحیه کار مشارکتی و سهیم‌کردن «کاربران نهایی» در فرایند انجام کار بود. به منظور تبدیل مقاومت‌ها به همراهی و مشارکت، اطلاع رسانی کامل و شفاف با تبیین مزایای طرح در قالب همایش‌ها، فلوجارت‌ها، آئین‌نامه‌ها و جلسات مشترک صورت پذیرفت.

رویکردی که در رسیدن به راه حل مساله تدوین و بازنگری استانداردهای آموزشی حرفه‌های تخصصی دنبال شد، نیاز را محور اصلی آن قرار داد. آنگونه که در متون و ادبیات رایج در حوزه مدیریت آموزشی توصیه می‌شود، در صورتی که نیاز واقعی فرد در کاری که انجام می‌دهد به خوبی شناسایی شود و طراحی دوره و اجرای آن به نحوی انجام گیرد که این نیاز را برآورده کند و در کنار آن و نه لزوماً، مشوق‌های مادی و معنوی وجود داشته باشد، هم فرد با اشتیاق در دوره‌ها شرکت می‌کند و هم سازمان می‌تواند اثربخشی مطلوبی را از اجرای دوره‌ها بدست آورد؛ و دوره‌ها در بهبود عملکرد فرد و سازمان اثربخش عمل کند.

با بررسی جامعی که در ادبیات مرتبط و رایج حوزه نیازسنجی آموزشی انجام گرفت، روش‌های زیادی با مشخصات و پیش زمینه‌های خاص خود شناسایی شدند. آنگونه که جدول 1، به اختصار بیان می‌کند، هر یک از آنها مزیت‌ها، محدودیت‌ها و موارد خاص خود را دارند که استفاده از آنها را به حوزه بخصوص و انتظار عملکردی معینی، محدود می‌کند.

**جدول 1** مقایسه روش‌های رایج در حوزه نیازسنجی آموزشی مشاغل

روش نیازسنجی	مزایا	محدودیتها	موارد کاربرد
<b>استاندارد مهارت</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سهولت در شناسایی نیازهای آموزشی</li> <li>- به دلیل وجود استانداردهای مهارت</li> <li>- همراستایی با استانداردهای بین‌المللی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنوع و تغییر استانداردها در زمینه‌های مختلف می‌تواند از عمومیت آن بکاهد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعیین نیازهای آموزشی</li> <li>- معرفی دوره‌های آموزشی مشاغل استاندارد</li> </ul>
<b>روش PAQ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کم هزینه است.</li> <li>- می‌تواند اطلاعات را از گروه زیادی جمع‌آوری کند.</li> <li>- اطلاعات به سادگی دسته‌بندی و خلاصه می‌شوند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبتاً زمان‌بر است.</li> <li>- ممکن است نرخ بازگشت پرسشنامه پایین باشد. و همچنین جوابها نامرتبط باشند.</li> <li>- جزئیات مشاغل را نمی‌توان به خوبی بررسی کرد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارزیابی شغل</li> <li>- ارزیابی عملکرد</li> <li>- برنامه ریزی جبران خدمات</li> <li>- تعیین شباهت مشاغل</li> <li>- تعیین خانواده مشاغل</li> <li>- مشاوره شغلی</li> <li>- تعیین نیازهای آموزشی</li> <li>- طراحی شغل</li> </ul>
<b>روش DACUM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- روشی قابل اعتماد، سریع و کارا در تعیین و بازنگری در دوره‌های آموزشی</li> <li>- درگیری کارکنان خبره در فرایند بارش مغزی</li> <li>- خروجی‌های با کیفیت بالا</li> <li>- آینده‌نگری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- از آنجا که مبتنی بر مصاحبه است، زمان‌بر است.</li> <li>- نیازمند مصاحبه‌گران ماهر است.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه ریزی دوره‌های آموزشی</li> <li>- معرفی دوره‌های تحصیلی</li> <li>- مشاوره مسیر شغلی</li> <li>- آزمون شایستگی</li> </ul>
<b>روش PS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دستیابی به راه‌حل عملی در کوتاه مدت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مساله محور است. یعنی باید پیش از هر چیز مساله‌ای تعریف گردد.</li> <li>- نیازمند تعریف دقیق از مساله است. در غیر اینصورت می‌تواند گمراه‌کننده باشد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برطرف نمودن مسائلی که دلیل آن فقدان آموزش تلقی شود.</li> <li>- شناسایی نیازهای آموزشی</li> </ul>
<b>روش O-Net</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- از آنجا که با استفاده از اینترنت انجام می‌گیرد، با سرعت و سهولت انجام می‌گیرد.</li> <li>- ورود و تحلیل داده‌ها در آن به سهولت انجام می‌شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاغل باید از میان الگوی معینی از مشاغل انتخاب شوند.</li> <li>- از پرسشنامه در بیان نظرات استفاده می‌کند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه ریزی دوره‌های آموزشی</li> <li>- معرفی دوره‌های تحصیلی</li> <li>- مشاوره مسیر شغلی</li> </ul>

اما از میان گزینه‌های موجود آنچه باعث انتخاب روش DACUM از میان سایر موارد شد را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

1. روش DACUM در کنار سایر مشخصات، مصاحبه با دست‌اندرکاران شغل را مبنای عمل قرار می‌دهد و نیاز اطلاعاتی و استاندارد خاصی را طلب نمی‌کند. هرچند برای تمامی حرفه‌های تخصصی در شرکت ملی نفت ایران شرح وظایف مدون وجود دارد، اما از آنجا که مبنای آن خوداظهاری کارکنان بوده و حسب نیاز و با در نظر گرفتن گستردگی بسیار زیاد مشاغل، اتفاق نظر کامل در مورد شرح وظایف حرفه‌ها در شرکت‌های مختلف تابعه وجود ندارد، بنابراین، از این لحاظ این روش بر سایر روش‌ها که به نوعی نیازمند اطلاعات قابل اتکا می‌باشند (نظیر روش‌های استاندارد مهارت و O-NET) ارجح است.

2. از روش، انتظار می‌رفت به عنوان خروجی خود بتواند برنامه ای بلندمدت برای طول مدتی که فرد در مسیر شغلی خود طی می‌کند به دست دهد، بنابراین اتخاذ رویکردهایی نظیر مساله محور (PS) که بیشتر حول حل یک مساله موقت و ارایه راهکار کوتاه‌مدت می‌گشتند، نمی‌توانست اثربخش باشد.

3. با عنایت به ضرورت موضوع-حداقل در نظر متولیان امر- و نیز گستردگی جغرافیایی شرکت های دخیل، این پروژه نمی‌توانست در یک بازه زمانی طولانی انجام شود. یعنی، باید در یک بازه زمانی کوتاه به انجام برسد. از سوی دیگر، برخی از حرفه های تخصصی در محیطی چندان پویا و با پایداری اندک قرار داشتند که پس از تدوین، بازنگری مجددی را در کوتاه مدت در ترکیب و مشخصات دوره های آموزشی نیاز می‌داشتند؛ که این عامل نیز پرهیز از روش های زمان بر را توجیه می نمود. بنابراین روش هایی از جمله PAQ نیز نمی‌توانست انتخاب گردد.

## 5. مراحل اجرا

در عمل، حدود 10 شرکت کوچک و بزرگ نفتی از مجموعه شرکت‌های تابعه شرکت ملی نفت ایران به صورت مستقیم و 15 تا 20 شرکت نیز به صورت غیرمستقیم با موضوع پروژه درگیر بودند و این تعداد، پهنه وسیعی از کشور را در بر می‌گرفت. از این منظر، می‌بایست برنامه‌ای دقیق، سازمان یافته و تا حد ممکن آسان و قابل فهم تدوین می‌شد. می‌بایست دقیق و سازمان یافته می‌بود تا در آن کلیه نقش‌ها، مسئولیت‌ها، اختیارات و بازه های زمانی و حدود مجاز لحاظ می‌شد و آسان و قابل فهم می‌بود تا پیچیدگی و ابهام، مانعی در جلب مشارکت شرکتها نباشد. شکل 3، مراحل طی شده تا تکمیل پروژه را نشان می‌دهد.

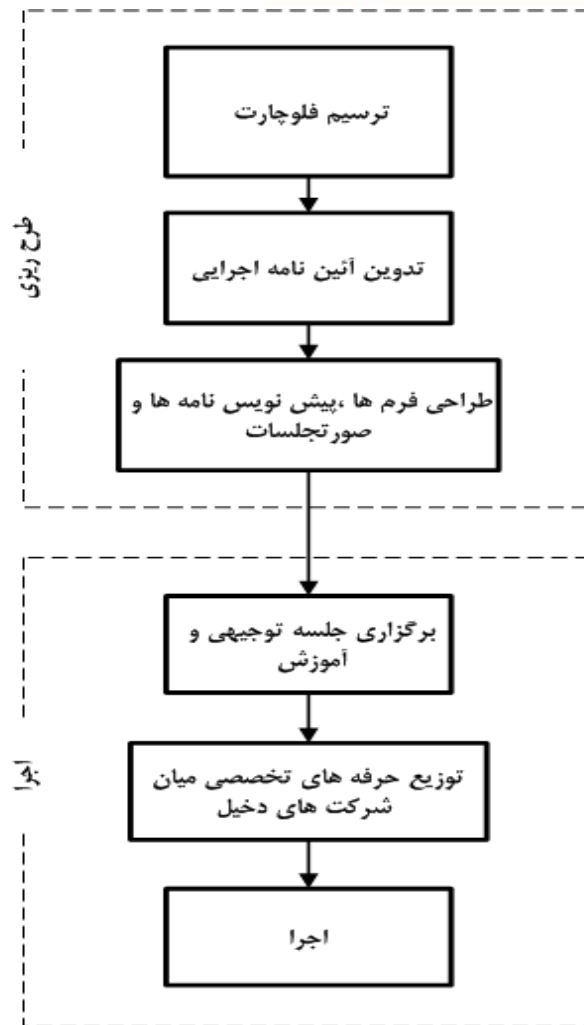
صبر و دقت بسیاری پیش از اجرای آن صرف شد تا اصل فکر پیش از عمل، واقعاً اجرایی گردد. با بهره گیری از تجربیات پیشین در این حوزه<sup>۲</sup> فرایند اجرایی و عملیاتی پروژه با قید تمامی جزئیات آن مد نظر قرار گرفت.

در گام نخست، فلوچارت عملیاتی پروژه تهیه شد. در این فلوچارت نقش سه عامل اصلی تسهیلگر، آموزش مرکزی و آموزش شرکت تابعه در جریان اجرای پروژه مشخص شد. فلوچارت مربوط در پیوست آورده شده است.

پس از فلوچارت، در مورد جزئیات بیشتر با تدوین «آئین نامه‌ای با عنوان نیازسنجی آموزشی حرفه‌های تخصصی» که مورد استفاده تسهیلگران نیازسنجی بود، پرداخته شده و با در نظر گرفتن مواردی همچون ترکیب تیم نیازسنجی، فرمت ارسال نامه ها، حدنصاب رسمیت جلسات، وظایف تسهیلگر در حالت ها و موقعیت های مختلف و نظایر اینها، زمینه دستیابی به یک وحدت رویه در شرکت های درگیر پروژه ایجاد شد. این آئین نامه با کسب تجربه در طول اجرای آن، اصلاح شده و تکمیل تر شد تا جایی که در انتها ویرایش هفتم آن نیز انتشار یافت.

سپس فرم‌های مورد استفاده در کار، طراحی شد. این فرمها اطلاعات آموزشی حرفه تخصصی، شناسنامه دوره آموزشی، نوع نامه ها (حاضرین و غائبین در جلسات) و صورتجلسات را شامل می‌شد.

<sup>۲</sup> نمونه‌ای از این کار با روش O-NET بیشتر توسط واحد طرح و برنامه‌ریزی نیروی انسانی شرکت ملی نفت ایران و نیز با روش DACUM توسط شرکت ملی صنایع پتروشیمی انجام گرفته بود.



شکل 3 مراحل اجرای پروژه

در ادامه فرایند طرح ریزی پروژه، لازم بود حرفه‌های تخصصی (چیزی در حدود 700 حرفه تخصصی) میان شرکت‌ها جهت تدوین و بازنگری استانداردهای آموزشی توزیع گردد تا با مشارکت آنها انجام گیرد. معیاری که در توزیع حرفه‌های تخصصی مبنای عمل قرار گرفت، فراوانی رتبه سمت‌های حرفه (های) تخصصی در یک شرکت خاص بود. یعنی، نیازسنجی آموزشی یک حرفه در صورتی به یک شرکت معین تفویض می‌شد که آن شرکت در آن حرفه، واجد بیشترین رتبه سمت باشد. به عبارت دیگر، مرکز ثقل سمت‌های آن حرفه در آن شرکت قرار گیرد. با تخصیص به این شیوه، آن شرکت به این علت که بیشترین تعداد سمت را در آن حرفه داراست، به نوعی خود را صاحب آن حرفه تلقی نموده و چون نیازسنجی و تدوین استاندارد بیش از سایر شرکت‌ها، سمت‌های آن شرکت را متأثر می‌ساخت، در انجام صحیح و دقیق آن اهتمام ورزیده و در این راه انگیزه بیشتری می‌داشت.

پس از آن، گانت چارتی برای هر یک از شرکت‌ها ترسیم شد که با توجه به یک فرصت زمانی منطقی، طول مدت مجاز انجام کار را در یک شرکت خاص نشان می‌داد. هر شرکت می‌توانست از برنامه شرکت دیگر آگاه شده و بدین ترتیب اعمال هماهنگی میان شرکت‌ها تسهیل گشت.



پس از طرح ریزی پروژه، پروژه وارد مرحله اجرایی شد. پیش از هر اقدامی، آموزش مرکزی، آموزش را سر لوحه کار خود قرار داد و در جلسه مشترکی با حضور نمایندگان تمامی شرکت های دخیل، فلوجارت و آئین نامه اجرایی، مرور شده و دست اندرکاران در مورد روش اجرا و جزئیات آن توجیه شدند. نظرات اصلاحی شرکتها اخذ شده و در مواردی نیز اصلاحاتی در طرح پروژه صورت گرفت.

پس از آن از شرکتها خواسته شد تا مطابق با برنامه زمان بندی توافق شده، اجرای پروژه را آغاز کنند. نمایندگان واحد مطالعات و برنامه ریزی راهبردی آموزش، در نقش طراحان پروژه طی ماه های ابتدایی اجرای آن، در جلسات نیازسنجی شرکت کردند. انجام این کار دو حسن داشت؛ یکی اینکه، چون در عمل در جریان اجرای پروژه بودند می توانستند بازخورد گرفته و اصلاحات مورد نیاز را سریعاً در طرح انجام دهند و در همان ابتدا از بروز هرگونه انحراف غیرقابل جبران جلوگیری کنند و دوم اینکه اطمینان حاصل می شد که شرکت ها به طور صحیح مراحل طرح ریزی شده را به انجام می رسانند. این همراهی در کنار وجه کنترلی خود، حاکی از عزم جدی آموزش مرکزی در پیشبرد پروژه قلمداد می شد و شرکت های تابعه از این موضوع استقبال کرده و با جدیت و دلگرمی پیش می رفتند.

## 6. نتایج و تحلیل

تدوین و بازنگری استانداردهای آموزشی تعدادی در حدود 130 حرفه تخصصی با گستردگی در سطح شرکت ملی نفت ایران به انجام رسید. جدول 2، خلاصه ای از نتایج کمی بدست آمده را با قید سهم هر یک از شرکتها نشان می دهد.

**جدول 2 خلاصه نتایج کمی بدست آمده**

بازنگری استانداردهای آموزشی	تدوین استانداردهای آموزشی	شرکت / واحد
6	53	مناطق نفتخیز جنوب
66 در دست انجام	17	شرکت ملی حفاری
15	14	ستاد
-	12	پژوهشگاه صنعت نفت
55 در دست انجام	9	نفت فلات قاره
66 در دست انجام	7	بهداشت و درمان
14	5	پایانه های نفتی
17 در دست انجام	5	نفت و گاز پارس
42 در دست انجام	4	نفت مناطق مرکزی
11 در دست انجام	2	ویژه اقتصادی پارس
-	1	بهینه سازی مصرف سوخت
-	1	صادرات گاز
6 در دست انجام	-	مدیریت اکتشاف
5 در دست انجام	-	اروندان
1 در دست انجام	-	شرکت نفت خزر
4 در دست انجام	-	شرکت کالا
	<b>130</b>	<b>جمع</b>

گذشته از نتایج مشهود و کمی اتفاق افتاده، واقعیتی که نمی توان از آن گذشت این بود که با اجرای این پروژه آموزش مرکزی شرکت ملی نفت ایران در جایگاه واقعی خود ظاهر شده و به عنوان سیاستگذار آموزش، در اصلی ترین بخش فرایند آموزش یعنی تدوین و بازنگری استانداردهای آموزشی توانست هماهنگی و مشارکت گسترده شرکت‌های تابعه را جلب نموده، همت آنها را برای نهادینه کردن فرایند آموزش در شرکت‌های مربوطه بسیج کند. در این چارچوب، دیگر حلقه‌های فرایند آموزش شامل امور اجرایی آموزش و نظارت و ارزیابی برنامه‌های آموزشی نیز تحت تاثیر قرار گرفته، حرکتی یکپارچه و نظام‌مند در سطح شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه سازمان یافته است. با نتایج مثبتی که از اجرای مراحل ابتدایی حرکت در جهت تقویم‌های آموزشی هدفمند به دست آمد، این انتظار می‌رود که مراحل دیگر با صرف زمان و انرژی کمتر و با مشارکت و همیاری بیشتر واحدهای درگیر صورت پذیرد.

7. منابع

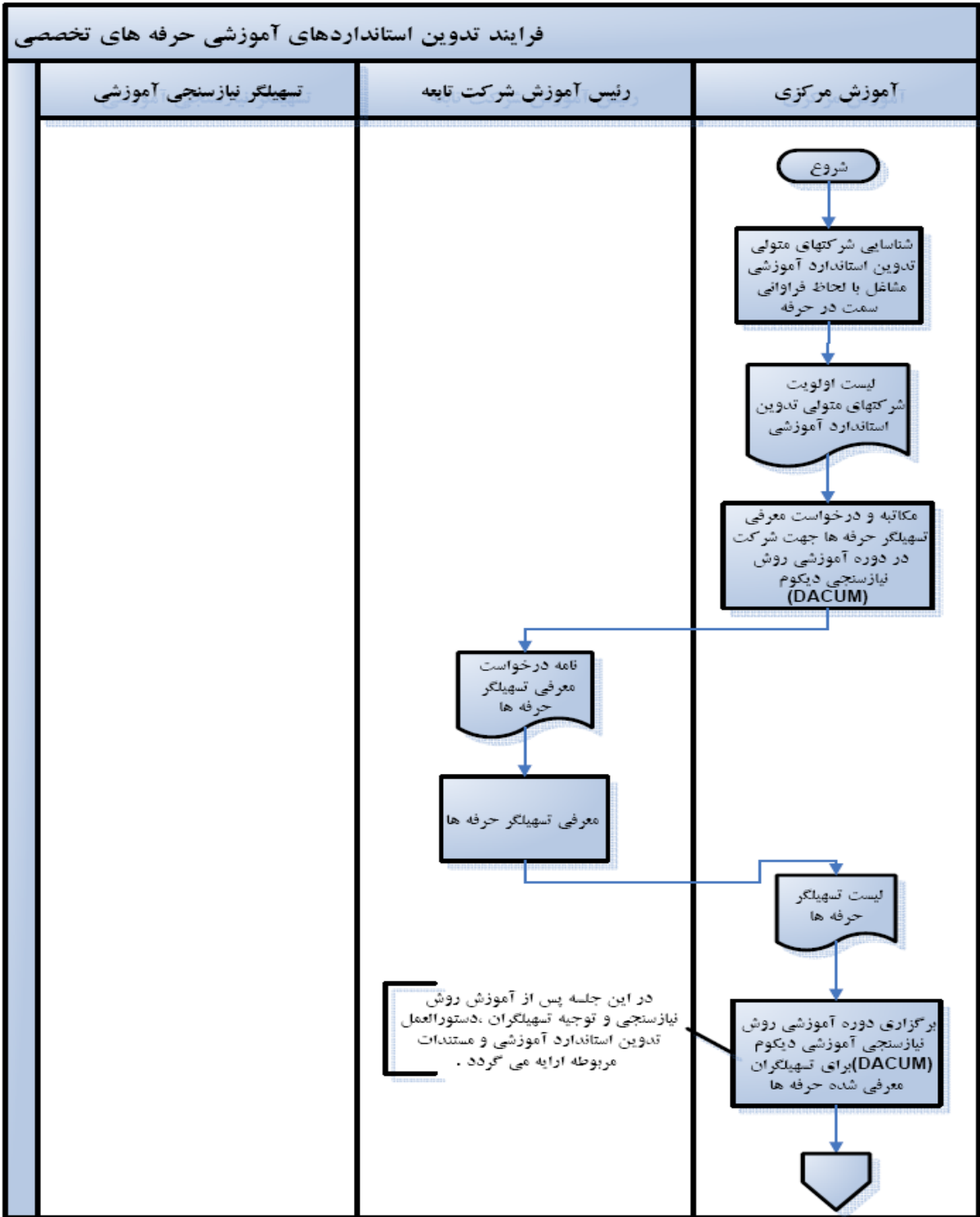
- [1] عباس زادگان، سید محمد و ترکزاده، جعفر، نیازسنجی آموزشی در سازمانها، چاپ دوم، تهران، شرکت سهامی انتشار، 1381
- [2] فتحی واجارگاه، کورش، راهنمای تجزیه و تحلیل دیکوم (رهیافت جامع در نیازسنجی آموزشی)، چاپ اول، تهران، سیمای دانش، 1390
- [3] آشنایی با گروه‌بندی مشاغل، طرح و برنامه ریزی نیروی انسانی شرکت ملی نفت ایران، خرداد 1388
- [4] انتقال استانداردهای آموزشی مشاغل از خوشه‌های شغلی به حرفه‌های تخصصی، طرح و برنامه ریزی نیروی انسانی شرکت ملی نفت ایران، اسفند 1388
- [5] لشین، س و پولاک، ج و رایگلوٹ، ر، راهبرد ها و فنون آموزشی، ترجمه: هاشم فر دانش، چاپ چهارم، تهران، سمت، 1385



8. پیوست‌ها

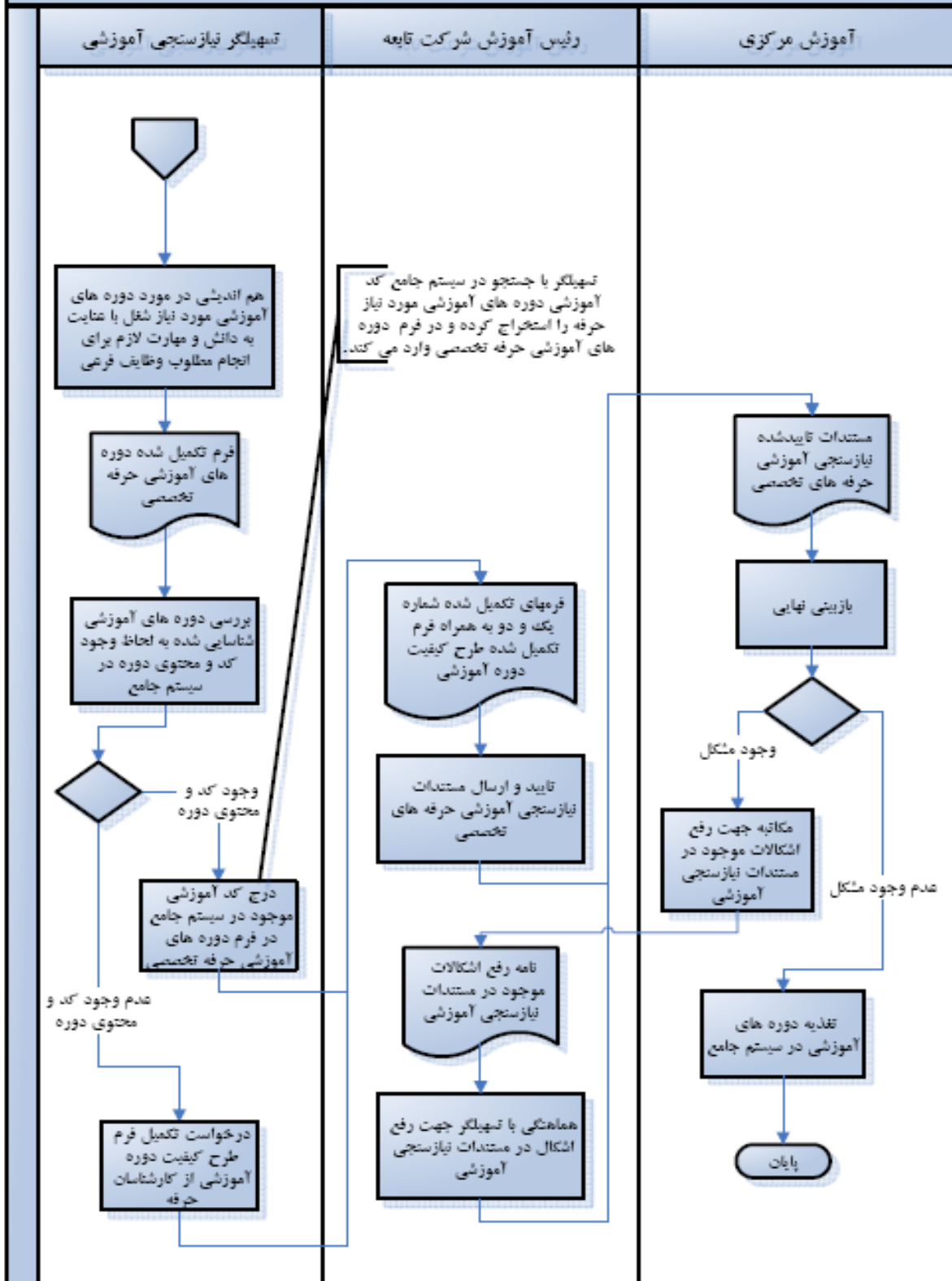
فلوچارت تدوین استانداردهای آموزشی حرفه‌های تخصصی

الف.





فرایند تدوین استانداردهای آموزشی حرفه‌های تخصصی



فرم شماره ۲

صفحه از

دوره‌های آموزشی حرفه تخصصی

کد حرفه:

عنوان حرفه:

ردیف	عنوان دوره آموزشی	کد دوره آموزشی	رتبه سمت	نوع آموزش (عمومی <sup>۱</sup> - پایه <sup>۲</sup> - تخصصی <sup>۳</sup> )

تصویب دوره‌های آموزشی							
اعضای تیم نیازسنجی آموزشی				تسهیلگر نیازسنجی آموزشی			
نام و نام خانوادگی	سمت	امضاء	نام و نام خانوادگی	سمت	امضاء	نام و نام خانوادگی	امضاء
رئیس آموزش شرکت تابعه							
نام و نام خانوادگی		امضاء					

<sup>۱</sup>. دوره‌های آموزشی‌ای که به منظور افزایش دانش در زمینه‌های آشنایی با محیط و شرایط جدید کار طراحی می‌شود.

<sup>۲</sup>. این دوره‌های آموزشی بر حسب ماهیت هر شغل طراحی می‌شود به نحوی که برای درک و فهم دوره‌های تخصصی لازم می‌باشد.

<sup>۳</sup>. دوره‌های آموزشی‌ای که اختصاص به یک شغل یا بخشی از وظایف آن شغل دارد و مرتبط با فناوریهای نوین، تخصص یا مهارت مورد نیاز آن شغل می‌باشد.

فرم شماره ۱

صفحه از

تحلیل حرفه تخصصی

عنوان حرفه:	کد حرفه:
-------------	----------

تعریف شغل:
------------

ردیف	وظایف اصلی	وظایف فرعی

<b>صنعت نفت</b>			
<b>شناسنامه دوره آموزشی</b>			
<b>کد پیش نیاز:</b> حداکثر ظرفیت: مدت دوره:	<b>کد دوره:</b> <b>کد گروه تخصصی:</b>	<b>توان دوره:</b> <b>توان گروه تخصصی:</b> نوع دوره: عمومی <input type="radio"/> تخصصی <input type="radio"/> بهبود مدیریت <input type="radio"/>	
اهداف دوره: (به صورت مختصر)			
شرایط شرکت کنندگان: (به صورت توصیفی در این بخش تشریح می گردد)			
زمان بندی (اختیاری)		محتوا آموزشی دوره	
حمله	تئوری	زیر فصل (اختیاری)	سرفصل
<p>نحوه اجرا: حضوری <input type="radio"/> تیمه حضوری <input type="radio"/> غیر حضوری <input type="radio"/></p> <p>تجهیزات مورد نیاز: (به صورت توصیفی)</p> <p>فضای آموزشی: تالاس <input type="checkbox"/> تارگه <input type="checkbox"/> آزمایشگاه <input type="checkbox"/> محیط کار <input type="checkbox"/> مجازی <input type="checkbox"/></p> <p>روش تدریس: تئوری <input type="radio"/> عملی <input type="radio"/> تئوری - عملی <input type="radio"/> چین کار <input type="radio"/></p> <p>منابع آموزشی: کتاب <input type="checkbox"/> جزوه <input type="checkbox"/> نرم افزار <input type="checkbox"/></p>			
<p>شرایط مدرس: (توضیح حداقل یکی از ویژگی های ذیل اجباری است)</p> <p>مقطع تحصیلی و رشته:</p> <p>تجربه تدریس: <b>تجربه حرفه ای:</b></p>			
<p>مقطع ارزیابی: (اختیاری) واکنشی <input type="checkbox"/> یادگیری <input type="checkbox"/> رفتاری <input type="checkbox"/> نتیجه <input type="checkbox"/></p> <p>روش ارزیابی: (اختیاری) نظرمستجی <input type="checkbox"/> آزمون <input type="checkbox"/> عملکرد <input type="checkbox"/></p> <p>شاخص ارزیابی: (توصیفی و اختیاری)</p>			
کد مدرک: TCMxxxxxxB			ویرایش: