

توسعه
نو

چاپ
و

منابع انسانی

نشریات و کاربرد آنها در آموزش و توسعه

((موانع و راهکارها))



مدیریت بدون کنترل و کنترل بدون ضابطه و آموزش امکان ندارد

مؤلف: قدیر یعقوبی

به نام خدا

نشریات (ضوابط) و کاربرد آنها در آموزش و توسعه
«موانع و راهکارها»

مؤلف: قدیر یعقوبی

تجارب مکتوب و ضوابط کاری امروز ما می‌تواند اساس آموزش و توسعه
آینده کشورمان باشد



Human Resource Development

عنوان و پدیدآور	: توسعه منابع انسانی: نشریات و کاربرد آنها در آموزش و توسعه «موانع و راهکارها» = Human Resource Development / مؤلف قدیر یعقوبی.
وضعیت ویراست	: [ویراست ۲]
مشخصات نشر	: تهران: سارگل، ۱۳۸۵.
مشخصات ظاهری	: [۷۶] ص: مصور، جدول
شابک	: 964-5890-53-5
یادداشت	: فیبا
یادداشت	: پشت جلد به انگلیسی: Human Resource Development. Ghadir Yaghoobi
موضوع	: نیروی انسانی - - مدیریت.
موضوع	: نیروی انسانی - - برنامه‌ریزی.
موضوع	: نظام‌های آموزشی - - طرح و برنامه‌ریزی.
رده‌بندی دیویی	: ۱۳۸۵ ی۷ ن/۵۴۹/۵۱ HF ۶۵۸/۳۰
شماره کتابخانه ملی	: ۲۳۴۸۰-۸۵م

حق هر گونه چاپ و تکثیر (به هر طریق ممکن) برای نشر سارگل محفوظ است.

نام کتاب	: توسعه منابع انسانی (نشریات و کاربرد آنها در آموزش و توسعه)
مؤلف	: قدیر یعقوبی
ویراستار	: سمیه شریعتی‌راد
ناشر	: سارگل
نوبت چاپ	: دوم - ویراست دوم (پاییز ۸۵)
تیراژ	: ۳۰۰۰
شابک	: ۹۶۴-۵۸۹۰-۵۳-۵
قیمت	: ۱۴۰۰ تومان

نشر سارگل: تهران - میدان فاطمی - خیابان یکم - پلاک ۱۴ - طبقه پنجم

تلفن: ۸۸۹۵۴۰۴۱ و ۲۵-۸۸۹۸۳۳۲۴ نمایر: ۸۸۹۵۰۴۷۵

تلفن دفتر روابط عمومی و فروش: ۱۳-۸۸۹۸۳۴۱۱

الف	پیشگفتار
ت	مقدمه
	:
۱	مقدمه
۲	تعاریف و اصطلاحات
۶	اصول کلی
۶	موانع پیش رو
۷	راهکارها
۹	اهداف مورد نظر نویسنده
۱۳	نظام آموزش بر اساس نیاز مشاغل
	:
۱۷	مقدمه
۱۸	انواع نشریات
۱۹	نشریات استاندارد
۲۱	تحقق نظام مدیریت کیفیت جامع (TQM)
۲۲	مدل پیشنهادی تدوین نشریات استاندارد در سطح دولت
۲۴	راهنمای تدوین نشریات استاندارد (ضوابط)
۵۲	استفاده از نشریات استاندارد در عمل
۵۵	نشریات فنی
۵۶	نشریات علمی- خبری
۵۷	کاربرد نشریات در آموزش
	:
۵۹	مقدمه
۶۰	آموزش کارکنان بر اساس استانداردهای آموزشی
۶۳	پیوست‌ها
۷۶	فهرست منابع

۱۱	انواع نشریات و کاربرد آنها در آموزش و توسعه مشاغل
۱۲	فهرست فهرست‌های نشریات دستگاه‌های دولتی (تابع قوه مجریه) در تاریخ خرداد ۸۵
۱۵	فرایند توسعه منابع انسانی
۲۳	الگوی تدوین نشریات استاندارد (ضوابط) در آمریکا، اروپا، و ایران
۲۷	راهنمای تدوین ضوابط (نشریات استاندارد)
۲۸	بازنگری نشریات استاندارد
۳۷	فرم جلد نشریات استاندارد
۴۱	فرم محتوای داخل نشریات استاندارد
۴۲	راهنمای تدوین محتوای ضوابط (نشریات استاندارد)
۴۳	فرم فهرست نشریات استاندارد وزارت / سازمان
۴۵	فرم فهرست فهرست‌های نشریات دستگاه‌های دولتی (تابع قوه مجریه) در تاریخ (.....)
۴۷	راهنمای شماره‌گذاری نشریات استاندارد و فرم‌ها
۴۸	راهنمای نگهداری نشریات استاندارد در کتابخانه به منظور استفاده سریع
۴۹	ارتباط نشریات استاندارد (ضوابط) با قوانین جاری کشور
۵۰	مکانیسم بازنگری و اصلاح ضوابط بر اساس نیاز روز (نشریات استاندارد)
۵۱	مراحل رسیدن به توسعه منابع انسانی در جامعه
۵۳	مقایسه امتیازات تقاطع استاندارد نسبت به تقاطع غیراستاندارد
۵۸	بهبود مستمر در توسعه منابع انسانی (چرخه تکامل مدارک آموزشی بر اساس نیاز روز جامعه)

مقدمه

امروزه در ایران کارکنان جدیدالورود (به ویژه در بخش صنعت) بدون دریافت آموزش‌های اولیه و صرفاً از طریق مصاحبه و بر اساس تجربه مسئولین منابع انسانی انتخاب، گزینش، و استخدام، و پس از دریافت یک سری آموزش‌های سستی بدون مبنای علمی در شغل مورد نظر مشغول به کار می‌شوند. بدیهی است این شیوه استخدام نیرو نمی‌تواند پاسخ‌گوی نیاز امروز جامعه ما باشد: هر شغلی نیاز به آموزش تخصصی دارد و عدم ارائه آموزش مناسب و ویژه شغل ممکن است خسارات جانی و مالی فراوانی را برای سازمان و کارکنان آن به دنبال داشته باشد که این خسارت‌ها در نهایت متوجه کل مملکت خواهد شد. برای رفع این معضل لازم است افراد در بدو ورود به سازمان‌ها و مؤسسات، یک سری آموزش‌های اولیه برای تصدی شغل دائم (که از این پس شغل تخصصی نامیده می‌شود) را در یکی از مراکز آموزشی خصوصی یا دولتی که برای همین منظور تأسیس شده‌اند، دریافت کنند.

فارغ‌التحصیلان دانشگاهی با توجه به رشته تخصصی خود به عنوان متخصص مدیریتی در جامعه با یک آموزش کوتاه عمومی تحت عنوان سازمان، مأموریت، و مقررات داخلی در هر مؤسسه صنعتی و خدماتی می‌توانند هماهنگ با سایر مسئولین چرخ‌های

مؤسسات را به حرکت درآورد ولی تخصص کارکنان اجرایی برایشان تعریف نشده و در طول ۳۰ سال خدمت تجربی هیچ گاه از آنها به عنوان متخصص استفاده نمی‌شود. به سادگی و با برنامه‌ریزی می‌توان در طبقه‌بندی مشاغل با یک شماره ثابت مثل (۳۴۱X۱) در هر شغل، کارکنان اجرایی را به عنوان متخصص شناخت. این کارکنان اجرایی در صورت قرار دادن عدد ۳ به جای X عنوان کمک متخصص، در صورت قرار دادن عدد ۵ به جای X عنوان متخصص، در صورت قرار دادن عدد ۷ به جای X سر متخصص، و در صورت قرار دادن عدد ۹ به جای X سرپرست نامیده می‌شوند. در این صورت می‌توان کارکنان اجرایی را در کلیه تخصص‌ها در طول ۳۰ سال خدمت مطابق با نیاز و مهارت‌های مورد نیاز کشور تربیت کرد و ضمن ایجاد انگیزه برای پیشرفت متخصصین اجرایی، کارایی خدمات، صنعت، و کشاورزی را افزایش داد.

تعاریف و اصطلاحات

- **شرح وظایف شغل:** همان شناسنامه شغل است که هم اکنون در سازمان طبقه‌بندی مشاغل وزارت کار و امور اجتماعی در حال تهیه، تصویب، و اجرا می‌باشد. شرح وظایف شامل مشخصات شغل، شرایط احراز شغل، و شرح وظایف جاری و ادواری مشاغل است.
- **منابع، مآخذ، و مراجع معتبر آموزشی:** عبارتند از نشریات استاندارد (ضوابط دولت)، نشریات فنی مربوط به ماشین‌آلات ساخت داخل و ساخت خارج موجود در کشور، و نشریات علمی-خبری معتبر مورد نیاز آموزش علوم پایه.
- **نشریات استاندارد:** منظور ضوابط، آیین‌نامه‌ها، اساسنامه‌ها، دستورالعمل‌ها، و طرح‌های مصوب است که توسط کارکنان ستادی دولت به منظور هماهنگی سازمان‌های اجرایی و مردم در جهت اجرای قانون اساسی و قوانین مصوب مجلس تهیه می‌شوند. در صورتی که این ضوابط به طور منظم تهیه و مطابق با نیاز روز جامعه اصلاح و در سطوح سازمان‌های مختلف کشور جاری، توزیع، و کنترل شوند

کلیات

و آموزش بر اساس این ضوابط که تجربه پیشینیان ما است و تکنولوژی روز جهان اجرا شود، گام بزرگی در جهت توسعه منابع انسانی در سطح کشور برداشته خواهد شد.

- **نشریات فنی:** به نشریاتی گفته می‌شود که به منظور استفاده صحیح از دستگاه‌ها و ماشین‌آلات (تولیدی - خدماتی و کشاورزی) در کارخانجات سازنده توسط طراحان دستگاه‌ها تهیه می‌شوند. در صورتی که تدریس این نوع نشریات در برنامه‌ریزی آموزش کاربرها و تعمیرکاران قرار گیرد، میزان کارایی دستگاه‌ها افزایش و هزینه‌های ناشی از ندانم - کاری‌ها و حوادث جانی و مالی که موضوع امروز متخصصین بهداشت و ایمنی اداره کار است، به حداقل می‌رسد.
- **نشریات علمی - خبری:** به نشریاتی گفته می‌شود که توسط دانشمندان، نویسندگان، روزنامه‌نگاران، و غیره در تمام زمینه‌ها تألیف و یا ترجمه شده‌اند. نشریات معتبر علوم را می‌توان به عنوان تجربه پیشینیان در آموزش علوم پایه در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی مورد استفاده قرار داد. از جمله این نشریات می‌توان از کتاب‌های مدیریتی، پزشکی، فنی، خبرهای مستند روزنامه‌ها، مجلات تخصصی، و غیره نام برد.
- **استاندارد آموزش شغل:** یکی از مدارک اصلی کنترل دوره است که مطالب مورد نیاز شغل، میزان آموزش‌های لازم، و مراجع معتبر آموزشی را در بر می‌گیرد. مطالب مورد نیاز شغل باید بر اساس آخرین چاپ آنها (که حاصل تجربه و پیشرفت روز افراد جامعه است) تدوین شوند تا آموزش بر اساس نیاز روز شغل امکان‌پذیر باشد (در فرهنگ امروز جامعه، این موضوع را نیازسنجی شغل می‌نامند). این استانداردها به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند: استاندارد آموزش تخصصی و استاندارد آموزش دوره.
- **مدارک و نشریات آموزشی:** نشریاتی هستند که بر اساس نشریات استاندارد، نشریات فنی، و نشریات خبری معتبر تهیه می‌شوند و مبنای برنامه‌ریزی و اجرای آموزش در مؤسسات تحقیقاتی و آموزشی قرار می‌گیرند. از جمله این نشریات می‌توان از استاندارد آموزش دوره، طرح آموزش دوره، آزمون‌های مورد نیاز دوره، و کتاب‌های مطالعه و تمرین شاگرد نام برد.

- **روش‌های عملیاتی استاندارد (S.O.P.):** شامل آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، و روش‌های کاری وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های مختلف می‌باشد. این نشریات بر اساس قوانین مصوب کشور تهیه می‌شوند و اساس آموزش منابع انسانی مورد نیاز (مدیران و مجریان) قرار می‌گیرند.
- **روش‌های عملیاتی محلی (L.O.P.):** کلیه روش‌های جاری، اجرایی، مستندات موضوع مدیریت کیفیت و استانداردهای ISO-9000، مدیریت کیفیت جامع (TQM) و جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی از این گروه هستند و باید بر اساس قوانین و ضوابط سازمان‌های رده بالاتر باشند.
- **طرح طبقه‌بندی مشاغل:** این طرح امروزه در سطح سازمان‌ها و مؤسسات بالای ۵۰ نفر طبق قانون مصوب ۱۳۷۵ اجباری است. در صورتی که با توجه به حرکت جهانیان باید در سطح کشور به صورت استاندارد، تخصصی، و پایدار درآید تا با توجه به تحولات، تجربه، تلاش جسمی، استعداد فکری، کوشش فکری، و غیره شاغلین:
 - توسعه منابع انسانی در سطح کشور بر اساس نیاز شغل برنامه‌ریزی شود.
 - نظام هماهنگ پرداخت حقوق در سطح سازمان‌های دولتی و خصوصی متعادل گردد.
- **بخشنامه‌ها:** دستوراتی است که به غلط در سازمان‌های دولتی و خصوصی مبنای کار قرار گرفته‌اند و در اغلب اوقات با تغییر مسئولین تا ۱۸۰ درجه تغییر می‌کنند. این موضوع به هیچ وجه با نظام 5S، نظام ISO-9000، نظام TQM و نظام EFQM که اساس بهبود مستمر هستند توجیه‌پذیر نیست و شایسته است که به مرور جای خود را به ضوابط جاری بدهد که حداقل ۳ نفر مسئول متخصص و با تجربه در تدوین آن دخالت داشته باشند و با توجه به پیشنهادات دریافتی از مسئولان اجرایی و غیره به طور مستمر اصلاح شود و در فهرست نشریات سازمان مربوطه قرار گیرد.

1. Standing Operation Procedures
2. Local Operation Procedures

کلیات

- **آیین‌نامه‌ها:** نوعی از نشریات استاندارد هستند که حالت دستور دهنده دارند و مشخص می‌کنند که چه سازمانی، چه مقامی، و یا چه کسی، چه کاری باید انجام دهد.
- **دستورالعمل‌ها:** نوعی از نشریات استاندارد هستند که نحوه انجام کار را نشان می‌دهند و راهنمای مقامات مسئول در جهت انجام کار یا مأموریتشان است.
- **طرح:** به استراتژی، نظام، و یا سیستمی گفته می‌شود که به صورت باز بوده و به گونه‌ای طراحی شده باشد که ضمن تعیین وظایف تخصصی مسئولین اجرایی طرح، بتواند کلیه نیازهای مورد نظر اهداف طرح را در دوربرد تأمین کند.
- **بهبود مستمر در ضوابط:** یعنی مسئولین بخش‌های دولتی و خصوصی باید همیشه در فکر آن باشند که کار امروز نسبت به دیروز بهتر باشد تا جامعه داخل و خارج که مشتریان اصلی هستند از نحوه عملکرد آنها راضی باشند. این هدف در صورتی تحقق خواهد یافت که مسئولین ستادی و اجرایی درگیر با ضابطه تشویق شوند که به پیشنهادات مشتریان احترام بگذارند و نظرات منطقی آنها را در ضوابط اعمال کرده و یا علت عدم اعمال پیشنهادات آنها را توضیح دهند تا ضوابط موجود به طور مستمر و با توجه به نیاز روز جامعه اصلاح شوند و بهبود یابند.
- **تجدید نظر:** منظور اصلاح، بازنگری، بهبود، چاپ جدید، و مسائلی از این قبیل در نشریات استاندارد است که با ثبت تاریخ در بالای صفحه جلد ضوابط مشخص می‌شود و به خواننده آن اطلاع می‌دهد که آخرین اصلاحات منظور شده در آن مربوط به چه تاریخی است.
- **فرم:** به جدولی گفته می‌شود که توسط سازمان‌های هماهنگ کننده به منظور ساده‌سازی و استاندارد کردن فرآیند جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها و سرعت بخشیدن به جریان امور به کار می‌رود.
- **توسعه منابع انسانی:** مجموعه فعالیت‌های سازمان‌یافته‌ای که همراه با تکنولوژی‌های روز جهان به منظور انتقال دانش و مهارت‌های کارکنان امروز (مدیران و مجریان) به کارکنان فردای کشور صورت می‌گیرد.

اصول کلی

به منظور ایجاد هماهنگی در تدوین نشریات استاندارد (ضوابط) و همسو شدن دستگاه‌های تابعه قوه مجریه با قانون اساسی کشور لازم است کلیه تدوین‌کنندگان ضوابط، اصولی را در جهت اهداف قانون اساسی رعایت کنند. در واقع، اصول کلی مجموعه اصل‌هایی است که باید همواره در محتوای نشریه استاندارد به آن توجه نمود تا انحراف به حداقل ممکن برسد. نمونه‌ای از این اصول به شرح زیر است:

۱. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران میثاق اکثریت ملت ایران است که مأموریت اجرا و هماهنگی آن به ریاست قوه مجریه محول شده است (اصل ۱۰۳ قانون اساسی).
۲. اجرای قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی از وظایف اصلی قوه مجریه است و باید با هماهنگی ریاست محترم جمهور توسط وزارتخانه‌های مسئول به مرحله اجرا درآید (اصل ۵۸ قانون اساسی).
۳. مصوبات هیئت وزیران موارد دیگری است که هماهنگی در اجرای آن به عهده ریاست محترم جمهور است.
۴. مطابق با اصل ۱۵ قانون اساسی خط و زبان رسمی و مشترک مردم ایران فارسی است و ضوابط (نشریات استاندارد) دولت باید به این زبان و به صورت آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل دارای شناسنامه تهیه شوند و در اختیار سازمان‌های ذی‌نفع قرار گیرند.

موانع پیش رو

یکی از مهم‌ترین اهداف کتاب حاضر ارائه الگویی جهت تدوین نشریات استاندارد (ضوابط) است. این الگو بر اساس تجارب آموزشی و اجرایی نویسنده کتاب (که آموزش خود را در طی سه مرحله در نیروی هوایی آمریکا گذرانده و آنها را در نیروی هوایی جمهوری اسلامی ایران پیاده کرده و مدت ۲۴ سال در بخش خصوصی فعالیت دارد و به کاربرد نشریات در آموزش اعتقاد کامل دارد) تهیه و تدوین شده است. به منظور استقرار پایدار این الگو (به عنوان یک الگوی پیشنهادی) توجه به برخی موانع