

۲۴۵۴۸۵۵

برنامه ریزی آموزش و بهسازی منابع انسانی
مبتنی بر استاندارد ISO 10015:2019
(استاندارد مدیریت شایستگی و توسعه کارکنان)

نو در صد از عواید فروش این کتاب، صرف هزینه
درمان کودکان دارای بیماری های خاص می گردد

www.ketab.ir

مؤلف:

دکتر فیروز نوری کلخوران

مشاور آموزش و بهسازی منابع انسانی سازمان و صنایع

سرشناسه	نوری، فیروز، ۱۳۵۸ -
عنوان و نام پدیدآور	برنامه ریزی آموزش و بهسازی منابع انسانی مبتنی بر استاندارد ISO10015:2019 (استاندارد مدیریت شایستگی و توسعه کارکنان) /مؤلف فیروز نوری کلخوران.
مشخصات نشر	تهران: علم استادان، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	۲۴۸ ص.
شابک	978-622-6361-34-7
وضعیت فهرست نویسی	قیپا
یادداشت	کتابنامه: ص. ۲۴۵ - ۲۴۸.
موضوع	نیروی انسانی - مدیریت Manpower planning نیروی انسانی - آموزش Manpower - Education کارکنان - توانمندسازی Employee empowerment استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ ISO 10015 Standard
رده بندی کنگره	HF۵۵۴۹/۵
رده بندی دیویی	۶۵۸/۳۰۱
شماره کتابشناسی ملی	۹۵۰۳۶۴۴
اطلاعات رکورد کتابشناسی	فیلد

این اثر مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. هر کس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر، یا پخش یا عرضه کند مورد پیگیری قانونی قرار خواهد گرفت.

برنامه ریزی آموزش و بهسازی منابع انسانی مبتنی بر استاندارد ISO 10015:2019 (استاندارد مدیریت شایستگی و توسعه کارکنان)

مؤلف: دکتر فیروز نوری کلخوران

ناشر: علم استادان	نوبت چاپ: اول
صفحه آرای: مجتبی نظریگی	سال چاپ: ۱۴۰۲
شمارگان: ۱۰۰۰	قیمت: ۲۴۰۰۰۰۰ ریال
تعداد صفحات: ۲۴۵	لیتوگرافی: باختر
چاپ و صحافی: کهنمویی	شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۳۶۱-۳۴-۷

دفتر انتشارات: میدان انقلاب، خیابان انقلاب، پلاک ۱۳۴۸، طبقه ششم، انتشارات علم استادان.
شماره تماس: ۰۶۶۴۱۸۴۵۷، ۰۶۶۴۱۸۴۹۳ و ۰۵۹۷۵۷۲۷-۰۹۱۰
فروشگاه: میدان انقلاب، خ انقلاب، پلاک ۱۳۴۸، همکف، کانون اندیشه.
شماره تماس: ۰۶۶۴۰۵۴۴۸، ۰۶۶۴۰۹۹۵۲، ۰۶۶۴۰۹۹۸۲ و ۰۵۹۷۵۷۲۷-۰۹۱۰

پیشگفتار

در حال حاضر استاندارد ISO 10015:2019 به عنوان یکی از مهم‌ترین و جامع‌ترین استانداردهای حوزه توسعه شایستگی منابع انسانی سازمان‌ها و صنایع مطرح می‌باشد. این استاندارد در سال ۱۹۹۹ تدوین شد و در سال ۲۰۱۹ مورد بررسی و بازنگری قرار گرفت. فرایند تکوین و بازنگری استاندارد، تغییرات و بهبود شرایطی مانند حرکت از آموزش به سمت پارادایم یادگیری، عزیمت از برنامه ریزی و اجرای دوره آموزشی به سمت توسعه شایستگی و تضمین مسئولانه در تعهدات نقش آفرینان آموزش در انتقال یادگیری را برای سازمان‌ها به همراه داشته است. با توجه به جامع بودن این استاندارد، بسیاری از سازمان‌هایی که از استاندارد جامعی در حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی بهره‌مند نبودند، تشویق شدند تا از استاندارد ۱۰۰۱۵ برای غنی‌سازی فرایندهای تخصصی آموزش و بهسازی منابع انسانی استفاده کنند؛ تا ضمن ایجاد زمینه‌های مفاهیم بین‌المللی در کاربری سیستمی و جامع سایر استانداردهای تخصصی بکوشند با بهره‌مندی از استاندارد ۱۰۰۱۵، همواره روش‌هایی بهتر و مناسب‌تر برای پیاده‌سازی فرایندهای آموزش و بهسازی منابع انسانی برای متخصصین در سطح سازمان‌ها و صنایع وجود خواهد داشت. از این رو و برحسب تجربیات متعدد مولف در سازمان‌های بیمه و خدمات درمانی، معدنی، صنعتی، خدمات شهری، انرژی و ... در زمینه پیاده‌سازی این استاندارد، ان شاء الله، تألیف این کتاب با جنبه‌های کاملاً کاربردی این توانمندی را در متخصصین عرصه یادگیری سازمانی ایجاد خواهد نمود که در پیاده‌سازی استاندارد ISO 10015:2019 موفقیت‌های چشمگیری را بدست آورند.

کتاب حاضر در قالب دو بخش و چهارده فصل ارائه شده است. برای تسهیل یادگیری، ساختار کتاب به شکل ذیل سازماندهی شده است:

- بخش اول: کلیات، مقدمات و الزامات استاندارد ۱۰۰۱۵
 - بخش دوم: ابعاد فنی استقرار استاندارد ۱۰۰۱۵ در سازمان‌های متقاضی
- در ابتدای هر فصل اهدافی برای خوانندگان عزیز در نظر گرفته شده است که می‌تواند تفکر خوانندگان رو منظم کند و کمک موثری برای یادگیری باشد. در متن هر فصل تلاش شده است ابزارها

و مکانیزم‌های مرتبط به صورت عملیاتی تشریح گردد. در انتهای هر فصل زمینه‌های عملی مورد نظر برای پیاده سازی و تمرین ارائه شده است تا خوانندگان با تمرین آن‌ها به اهداف مورد نظری که در ابتدای هر فصل ارائه شده است، دست یابند و در کل ساختار کتاب بر دو قسمت محتوایی الزامات، فرایندها و ممیزی استاندارد ۱۰۰۱۵ تمرکز دارد.

فیروز نوری کلخوران

مشاور آموزش و بهسازی منابع انسانی سازمان و صنایع

Fnouri1979@gmail.com

ویدئوی الزامات ۱۰۰۱۵



وبسایت مولف



فهرست مطالب

بخش اول - کلیات، مقدمات و الزامات پیاده سازی استاندارد ISO 10015:2019.....	۱۷
فصل اول - الزامات و ضرورت‌های برنامه ریزی آموزش و بهسازی منابع انسانی مبتنی بر استاندارد ISO 10015:2019 در سازمان‌ها و صنایع.....	۱۹
۱- مقدمه.....	۲۰
۲- شرکت‌های بزرگ و زمینه‌های توسعه منابع انسانی آن‌ها.....	۲۰
۳- سرمایه گذاری در بهسازی منابع انسانی.....	۲۳
۴- انواع استانداردها.....	۲۵
۵- ضرورت‌های استقرار استاندارد ۱۰۰۱۵ در سازمان‌ها و صنایع.....	۲۶
۱-۵- حمایت استاندارد از تغییر پارادایم آموزش به یادگیری.....	۲۶
۲-۵- پشتیبانی استاندارد از گسترش برنامه‌های توسعه فردی.....	۲۷
۳-۵- ضرورت جاری سازی تفکر فراپندگی.....	۲۷
۴-۵- توجه به ایجاد و توسعه نظام انگیزش در یادگیری.....	۲۷
۵-۵- توجه به زمینه‌های متعهد سازی ارکان آموزش به اثربخشی توسعه شایستگی.....	۲۷
۶-۵- همراستا سازی فرایندهای ۱۰۰۱۵ با ساختار سازمانی آموزش و بهسازی منابع انسانی.....	۲۷
۷-۵- تأمین مفاهیم و همکاری بین‌المللی آموزشی.....	۲۸
۸-۵- جبران نسبی خلأهای منابع انسانی متخصص در بخش آموزش و بهسازی منابع انسانی.....	۲۸
۹-۵- پرهیز از سلیقه‌زدگی در حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی.....	۲۸
۱۰-۵- گسترش نوآوری‌های برنامه‌ریزی آموزش و بهسازی منابع انسانی.....	۲۸
۱۱-۵- توجه به زمینه‌های برنامه‌های توسعه استعداد.....	۲۹
۱۲-۵- توجه به تغییرات نوین در طراحی توسعه شایستگی.....	۲۹
۶- چارچوب‌ها و زیرساخت‌های استقرار استاندارد ISO 10015:2019.....	۲۹
۱-۶- برخورداری از سطح بلوغ سازمانی جهت گذار از مرحله آموزش به یادگیری.....	۲۹
۲-۶- برخورداری از امکان پیاده‌سازی روش‌های نوین یادگیری.....	۳۰
۳-۶- برخورداری از توان و ظرفیت توسعه شایستگی.....	۳۰
۴-۶- برخورداری سازمان از برنامه‌ریزی توسعه فردی.....	۳۰
۵-۶- برخورداری از گروه بندی و زیرساخت‌های تدوین شایستگی‌های سازمانی، شخصی و گروهی.....	۳۱
۶-۶- برخورداری از شرکای راهبردی هم‌زبان با ادبیات فنی توسعه شایستگی اعم از تسهیل‌گران و شرکت‌های تأمین کننده خدمات یادگیری.....	۳۱
۷-۶- برخورداری از امکانات فناوری اطلاعات.....	۳۱

۳۲	۶-۸- برخورداری از پروفایل‌های روانشناختی گروه هدف یادگیری
۳۲	۶-۹- برخورداری از سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی
۳۲	۷- الگوی جامع سنجش آمادگی استقرار ISO 10015:2019
۳۳	۸- جمع بندی فصل اول
۳۴	۹- تمرین و عمل فصل اول
۳۷	فصل دوم- مقایسه استاندارد ۱۰۰۱۵ در ویرایش‌های قبلی و جدید
۳۸	۱- مقدمه
۳۸	۲- کانون‌های اصلی محتوایی استاندارد ۱۰۰۱۵
۳۹	۳- کانون‌های اصلی در استقرار استاندارد ۱۰۰۱۵ ویرایش ۲۰۱۹
۴۱	۴- جمع‌بندی فصل دوم
۴۲	۵- تمرین و عمل فصل دوم
۴۳	فصل سوم- سازمان‌های بهره‌بردار از استاندارد ۱۰۰۱۵
۴۴	۱- مقدمه
۴۴	۲- دامنه کاربرد ISO 10015:2019 (محدوده)
۴۵	۳- ذینفعان استقرار استاندارد ۱۰۰۱۵
۴۶	۴- استقلال استاندارد و حدود اختیارات آن
۴۶	۵- اصطلاح شناسی استاندارد ۱۰۰۱۵
۴۶	۶- جمع بندی فصل سوم
۴۷	۷- تمرین و عمل فصل سوم
۵۱	فصل چهارم- فرایند کلی مدیریت توسعه شایستگی‌ها و اصول حاکم بر آن
۵۲	۱- مقدمه
۵۲	۲- چرخه مدیریت توسعه شایستگی
۵۳	۳- انطباق بندهای استاندارد با چرخه PDCA
۵۳	۴- اصول حاکم بر پیاده‌سازی استاندارد ۱۰۰۱۵
۵۴	۵- جمع بندی فصل چهارم
	بخش دوم- ابعاد فنی استقرار استاندارد ۱۰۰۱۵ در سازمان‌های متقاضی (چگونه استاندارد ۱۰۰۱۵ را در سازمان‌ها پیاده کنیم؟)
۵۷	
۵۹	فصل پنجم- تدوین و تنظیم برنامه کلان توسعه شایستگی
۶۰	۱- مقدمه
۶۰	۲- ضرورت تدوین برنامه کلان آموزش و بهسازی منابع انسانی
۶۰	۳- برنامه‌ریزی مدیریت شایستگی

۴- منابع تنظیم برنامه‌های کلان مدیریت و توسعه شایستگی.....	۶۲
۴-۱- خط مشی آموزش و یادگیری.....	۶۲
۴-۲- اصول حاکم بر تدوین خط مشی آموزش و یادگیری سازمانها.....	۶۲
۴-۲-۱- تبعیت خط مشی استاندارد ۱۰۰۱۵ از خط مشی کلان سازمان.....	۶۲
۴-۲-۲- تصریح دامنه سازمان.....	۶۲
۴-۲-۳- تدوین خط مشی آموزش بر اساس نتایج آسیب شناسی آموزشی.....	۶۳
۴-۲-۴- تصریح بندهای خط مشی آموزش (بندهای خاص آموزش و یادگیری).....	۶۳
۴-۲-۵- همسویی خط مشی آموزش و خط مشی کلان سازمان.....	۶۴
۴-۳- ملاحظه فرایندهای مدیریت منابع انسانی.....	۶۵
۴-۴- ملاحظه الزامات جواز تعالی آموزش و بهسازی منابع انسانی.....	۶۶
۴-۵- ملاحظه طرح‌های توسعه منابع انسانی.....	۶۶
۵- جمع بندی فصل.....	۶۶
فصل ششم- شناسایی، تعیین و تدوین شایستگی‌های منابع انسانی.....	۷۱
۱- مقدمه.....	۷۲
۲- تعریف شایستگی.....	۷۲
۳- مفهوم عملیاتی شایستگی.....	۷۲
۴- تعابیر شایستگی.....	۷۲
۵- توسعه شایستگی بخشی از یک فعالیت کلان.....	۷۳
۶- ملاحظات فرایند مدیریت و توسعه شایستگی در استاندارد ۱۰۰۱۵.....	۷۴
۶-۱- توجه به توسعه شایستگی خود راهبری یادگیری کارکنان.....	۷۵
۶-۲- توجه به طبقه بندی انواع شایستگی‌ها در سه سطح سازمانی، تیمی یا گروهی و فردی.....	۷۵
۶-۳- توجه به ملاحظات ناشی از بافت سازمان در تدوین شایستگی‌ها.....	۷۵
۶-۴- تحلیل ذینفعان.....	۷۵
۶-۴-۱- ذینفعان داخلی.....	۷۶
۶-۴-۲- کارکنان غیر مستقیم.....	۷۶
۶-۴-۳- سیاستگذاران و قانون گذاران.....	۷۶
۶-۴-۴- سرمایه گذاران خرد و کلان.....	۷۶
۶-۵- ملاحظات ناشی از موضوعات درونی و بیرونی در تدوین شایستگی.....	۷۷
۶-۶- شناسایی نیازهای شایستگی فردی جهت انجام نقش‌های خاص.....	۷۷
۷- تشریح بندهای استاندارد در رابطه با توسعه شایستگی‌ها.....	۷۸
۸- تعیین انواع شایستگی‌های سازمانی در استاندارد ۱۰۰۱۵.....	۷۸

۷۹	۱-۸- موضوعات شایستگی‌های سازمانی در استاندارد ۱۰۰۱۵
۸۳	۲-۸- ابزارهای مدیریت شایستگی‌های سازمانی در استاندارد ۱۰۰۱۵
۸۳	۱-۲-۸- مدل شایستگی سازمانی
۸۴	۲-۲-۸- بانک اطلاعاتی شایستگی سازمانی
۸۴	۹- شایستگی‌های تیمی یا گروهی
۸۶	۱-۹- ابزارهای مدیریت شایستگی‌های تیمی یا گروهی در استاندارد ۱۰۰۱۵
۸۶	۱-۱-۹- مدل شایستگی تیمی یا گروهی
۸۷	۲-۱-۹- بانک اطلاعاتی شایستگی تیمی یا گروهی
۸۷	۳-۱-۹- مدل شایستگی مدیریت و رهبری
۸۸	۱۰- شایستگی‌های فردی
۸۸	۱-۱۰- مکانیزم‌ها و روش‌های تعیین شایستگی‌های فردی
۸۹	۲-۱۰- موارد شایستگی‌های فردی
۹۰	۱۱- سازمان دهی شایستگی‌ها
۹۱	۱۲- تدوین شایستگی
۹۱	۱-۱۲- رویکردهای تدوین و نگارش شایستگی
۹۲	۲-۱۲- تخصیص فرصت‌های یادگیری به شایستگی‌ها
۹۲	۳-۱۲- تعیین شاخص‌های کلیدی عملکردی و رفتاری به شایستگی‌ها
۹۲	۴-۱۲- اتصال شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان به شایستگی‌ها
۹۳	۱۳- بازنگری شایستگی‌ها و مقررات حاکم بر آن
۹۳	۱۴- استفاده از تأمین کنندگان برای تدوین شایستگی
۹۴	۱۵- جمع بندی فصل ششم
۹۵	۱۶- تمرین و عمل فصل ششم
۱۰۱	فصل هفتم- سنجش شایستگی‌های فعلی و تعیین نیازهای توسعه‌ای
۱۰۲	۱- مقدمه
۱۰۲	۲- ارزیابی و سنجش شایستگی‌های منابع انسانی
۱۰۳	۳- تعیین سطح مورد انتظار در مورد هر شایستگی
۱۰۴	۴- تعیین معیارهای استفاده از روش‌های ارزیابی و سنجش برای شایستگی‌های مختلف منابع انسانی
۱۰۴	۵- تعیین وضعیت موجود شایستگی‌های مختلف منابع انسانی
۱۰۴	۶- تعیین شکاف بین شایستگی‌های موجود و سطح مورد انتظار
۱۰۵	تمرین و عمل فصل هفتم

فصل هشتم - مدیریت توسعه شایستگی (برنامه ریزی توسعه شایستگی) ۱۰۹

۱- مقدمه ۱۱۰

۲- تعیین راه حل‌های تأمین یا توسعه شایستگی در سازمان ۱۱۱

۳- مراحل عملیاتی برنامه ریزی توسعه شایستگی ۱۱۱

۱-۳- فراخوانی سیاست‌های کلان و جهت ساز بهسازی منابع انسانی ۱۱۱

۲-۳- لحاظ نمودن الزامات قانونی و بالادستی بهسازی منابع انسانی ۱۱۲

۱-۲-۳- منابع و سیاست‌های مالی سازمان در بخش بهسازی منابع انسانی ۱۱۲

۲-۲-۳- سیاست‌های مالی و بودجه‌ای بهسازی منابع انسانی ۱۱۲

۳-۲-۳- سیاست‌های بهره مندی از انواع روش‌های توسعه شایستگی و مدیریت دسترسی به تأمین

کنندگان خدمات یادگیری ۱۱۲

۳-۳- ملاحظه داشت محدودیت‌های موجود در فرایند بهسازی منابع انسانی ۱۱۳

۴-۳- تعیین ریسک‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی ۱۱۳

۵-۳- توافق بر نوع و واحد برنامه توسعه شایستگی ۱۱۴

۶-۳- بودجه ریزی آموزش و تخصیص منابع به واحدهای سازمان ۱۱۵

۱-۶-۳- ظرفیت سنجی میزان پاسخ دهی سازمان به تأمین نیازهای توسعه شایستگی ۱۱۵

۲-۶-۳- اعمال درجه آزادی تقویم توسعه شایستگی ۱۱۶

۳-۶-۳- تعیین بودجه آموزشی توسعه شایستگی‌های مختلف (عمومی، ایجنسی، تخصصی، مدیریتی و ..) ۱۱۶

۴-۶-۳- بودجه ریزی واحدهای مختلف سازمان از شایستگی‌های تخصصی (فردی) ۱۱۸

۵-۶-۳- فراخوانی فهرست شکاف توسعه شایستگی ۱۱۹

۶-۶-۳- تعیین اولویت برنامه‌های توسعه شایستگی جهت هر واحد سازمانی ۱۱۹

۷-۶-۳- تنظیم برنامه کلی توسعه شایستگی سازمان ۱۲۰

۸-۶-۳- تعیین ساز و کارهای قراردادی با ارائه‌دهندگان بیرونی ۱۲۰

۷-۳- برنامه‌ریزی و زمان‌بندی الزامات ۱۲۱

۸-۳- انتخاب یک ارائه‌دهنده مناسب ۱۲۱

۹-۳- بررسی انگیزش، توانایی و در دسترس بودن افراد (یا تیم/گروه) ۱۲۱

۱۰-۳- ضرورت طراحی مدل‌ها و فرصت‌های انتقال یادگیری ۱۲۲

۴- جمع بندی فصل هشتم ۱۲۲

۵- تمرین و عمل فصل هشتم ۱۲۳

فصل نهم - مدیریت توسعه شایستگی (طراحی توسعه شایستگی) ۱۳۱

۱- مقدمه ۱۳۲

۲- عناصر ساختاری برنامه توسعه شایستگی ۱۳۲

- ۳- مراحل تدوین ساختار برنامه توسعه شایستگی..... ۱۳۲
- ۳-۱- فراخوانی شایستگی‌های مورد نظر از برنامه توسعه شایستگی..... ۱۳۲
- ۳-۲- تعیین شرکت کنندگان در طراحی برنامه توسعه شایستگی..... ۱۳۳
- ۳-۳- تعیین انتظارات نهایی ذینفعان از توسعه شایستگی..... ۱۳۳
- ۳-۴- ملاحظه نتایج ارزشیابی توسعه شایستگی سابق در تدوین طرح‌های آتی..... ۱۳۳
- ۳-۵- تکمیل عناصر سند توسعه شایستگی..... ۱۳۴
- ۳-۶- شناسایی و تعیین منابع تدوین اهداف رفتاری..... ۱۳۴
- ۳-۷- تعیین اهداف رفتاری..... ۱۳۴
- ۳-۸- سازمان‌دهی اهداف رفتاری..... ۱۳۵
- ۳-۹- تعیین محتوای برنامه توسعه شایستگی..... ۱۳۵
- ۳-۱۰- تعیین حیطه یادگیری شایستگی مقصد..... ۱۳۶
- ۳-۱۱- تعیین سطح یادگیری در توسعه شایستگی‌ها..... ۱۳۶
- ۳-۱۲- تعیین گروه آموزش گیرندگان..... ۱۳۷
- ۳-۱۳- تعیین مدت زمان مورد نیاز برای تأمین اهداف رفتاری شایستگی‌ها..... ۱۳۷
- ۳-۱۴- تعیین فعالیت‌های خاص و ویژه در توسعه شایستگی..... ۱۳۸
- ۳-۱۴-۱- بعد محتوایی فعالیت‌های خاص..... ۱۳۸
- ۳-۱۴-۲- فعالیت‌های خاص از نظر اجرایی و روش شناسی..... ۱۳۹
- ۳-۱۵- نحوه ارزیابی فعالیت‌ها و برنامه‌های توسعه شایستگی..... ۱۳۹
- ۳-۱۶- نحوه به رسمیت شناختن گواهینامه‌های خاص به عنوان معادل توسعه شایستگی..... ۱۳۹
- ۳-۱۷- جمع بندی فصل نهم..... ۱۴۰
- فصل دهم- مدیریت توسعه شایستگی (اقدامات توسعه شایستگی)..... ۱۴۵**
- ۱- مقدمه..... ۱۴۶
- ۲- اقدامات عمومی جهت کلیه روش‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی..... ۱۴۷
- ۲-۱- اقدامات عمومی پیش از توسعه شایستگی (جهت کاربرد در کلیه روش‌ها)..... ۱۴۷
- ۲-۱-۱- تهیه چک لیست عملیاتی اجرای برنامه‌های توسعه شایستگی..... ۱۴۸
- ۲-۱-۲- تعیین روش‌های توسعه شایستگی مورد استفاده در سازمان و شرایط بهره برداری آن‌ها (بند پیشنهادی)..... ۱۴۸
- ۲-۱-۲-۱- ترسیم ماتریس همراستایی مخاطبین و روش‌های نوین..... ۱۵۰
- ۲-۲-۱-۲- ترسیم ماتریس همراستایی سطوح برنامه توسعه شایستگی و روش‌های نوین یادگیری..... ۱۵۱
- ۲-۲-۱-۲- ترسیم ماتریس همراستایی دامنه برنامه توسعه شایستگی و روش‌های آموزش و بهسازی..... ۱۵۱
- ۲-۲-۱-۲- ترسیم ماتریس همراستایی هدف برنامه توسعه شایستگی و روش‌های آموزش و بهسازی..... ۱۵۲

- ۲-۱-۲-۵- ترسیم ماتریس همراستایی میزان منابع مالی و غیرمالی مورد نظر برای برنامه توسعه شایستگی و روش‌های نوین آموزش و بهسازی..... ۱۵۲
- ۲-۱-۲-۶- ترسیم ماتریس همراستایی مدت زمان مورد نیاز جهت توسعه شایستگی و روش‌های نوین یادگیری..... ۱۵۳
- ۲-۱-۲-۷- ترسیم ماتریس همراستایی امکان تجربه واقعی پدیده‌های یادگیری جهت توسعه شایستگی و روش‌های نوین یادگیری..... ۱۵۴
- ۲-۱-۲-۸- ترسیم ماتریس همراستایی مدت زمان انتقال یادگیری مطلوب و روش‌های نوین یادگیری..... ۱۵۴
- ۲-۱-۲-۹- ارائه سامانه تخصصی تصمیم‌گیری بهره‌مندی و استفاده بهینه از روش‌های نوین یادگیری..... ۱۵۵
- ۲-۱-۲-۳- سازماندهی تجهیزات ساختار فیزیکی روش‌های توسعه شایستگی (بند پیشنهادی)..... ۱۵۶
- ۲-۱-۲-۴- برنامه‌ریزی زمانی و مولفه‌های فنی اجرای برنامه‌های توسعه شایستگی (بند پیشنهادی)..... ۱۵۶
- ۲-۱-۲-۱۰- استخراج و تصریح عنوان شایستگی‌های قابل توسعه از برنامه آموزشی..... ۱۵۶
- ۲-۱-۲-۲- تعیین زمان و طول مدت برنامه توسعه شایستگی..... ۱۵۷
- ۲-۱-۲-۳- تعیین ساختار و محل برگزاری برنامه توسعه شایستگی..... ۱۵۷
- ۲-۱-۲-۴- تعیین مدارک مورد نیاز جهت مراحل مختلف اجرا و صدور گواهینامه..... ۱۵۷
- ۲-۱-۲-۵- ثبت نام فراگیران در برنامه توسعه شایستگی..... ۱۵۷
- ۲-۱-۲-۶- اخذ تعهدات آموزشی..... ۱۵۷
- ۲-۱-۲-۷- اطلاع‌رسانی اجرای برنامه توسعه شایستگی..... ۱۵۹
- ۲-۲-۲- مراحل عملیاتی پشتیبانی پیش از برنامه توسعه شایستگی..... ۱۵۹
- ۲-۲-۱- توجیه تسهیلمان یادگیری و تأکید بر نقش آفرینی اخلاقی و فنی آن‌ها..... ۱۶۰
- ۲-۱-۲-۲- طراحی سوالات و ابزار سنجش آغازین..... ۱۶۰
- ۲-۱-۲-۲- تهیه منبع آموزشی..... ۱۶۱
- ۲-۲-۲- ارائه بسته توجیهی به فراگیران و متقاضیان توسعه شایستگی..... ۱۶۱
- ۲-۲-۳- ایجاد ارتباط بین تسهیلمان یادگیری و فراگیران..... ۱۶۲
- ۲-۳-۲- پشتیبانی در حین برنامه‌های توسعه شایستگی (پیشنهادی)..... ۱۶۲
- ۲-۳-۱- فراهم کردن فرصت برای به‌کارگیری شایستگی‌های کسب شده..... ۱۶۳
- ۲-۳-۲- ارزیابی عملکرد فنی تسهیلمان یادگیری..... ۱۶۴
- ۲-۳-۳- نظارت بر روند برنامه توسعه شایستگی..... ۱۶۴
- ۲-۴-۲- پشتیبانی پس از پایان آموزش و اجرای برنامه توسعه شایستگی (پیشنهادی)..... ۱۶۴
- ۲-۴-۱- دریافت اطلاعات بازخوردی از آموزش‌گیرنده (بند پیشنهادی)..... ۱۶۴
- ۲-۴-۲- دریافت اطلاعات بازخوردی از تسهیلمان یادگیری (بند پیشنهادی)..... ۱۶۵
- ۲-۴-۳- ارائه اطلاعات بازخوردی به مدیران و کارکنان درگیر در فرایند آموزش (بند پیشنهادی)..... ۱۶۵

۱۶۵	۳- تدوین دستورالعمل‌های انواع روش‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی
۱۶۵	۳-۱- تغییرات ماهیت یادگیری
۱۶۷	۳-۲- روش‌ها و فن‌آوری‌های یادگیری و توسعه منابع انسانی
۱۶۷	۳-۲-۱- مربیگری
۱۶۷	۳-۲-۲- منتورینگ
۱۶۸	۳-۲-۳- ژورنال کلاب
۱۶۸	۳-۲-۴- جامعه یادگیری
۱۶۹	۳-۲-۵- یادگیری اقدامی / تجربی
۱۷۰	۳-۲-۶- تورهای یادگیری
۱۷۱	۳-۲-۷- آموزش در مقیاس کوچک
۱۷۱	۳-۲-۸- فرصت مطالعاتی
۱۷۲	۳-۲-۹- فناوری‌های فراگیر دیجیتال
۱۷۳	۳-۳- طراحی مکانیزم‌های توسعه شایستگی
۱۷۵	۳-۴- منشور اخلاق حرفه‌ای
۱۷۵	۴- جمع بندی فصل دهم
۱۷۶	۵- تمرین و عمل فصل دهم
۱۷۹	فصل یازدهم- مدیریت توسعه شایستگی (ارزشیابی تأثیر برنامه مدیریت شایستگی و توسعه افراد)....
۱۸۰	۱- مقدمه
۱۸۰	۲- ارائه بندهای مرتبط با ارزشیابی در استاندارد ۱۰۰۱۵
۱۸۱	۳- الزامات فرایندی ارزیابی توسعه شایستگی‌ها
۱۸۱	۳-۱- تعیین روش‌های ارزیابی موثر برای انواع برنامه‌های توسعه شایستگی
۱۸۱	۳-۲- تعیین شاخص‌های نشان دهنده تأثیر توسعه شایستگی بر بهبود شرایط سازمان
۱۸۱	۳-۳- اطمینان‌یابی از اجرایی شدن و ثبات بخشی آموخته‌ها در اقدامات کارکنان
۱۸۱	۳-۴- تعیین شکاف‌های شایستگی توسعه نیافته و نیازمند تجدید توسعه
۱۸۲	۴- الزامات محتوایی ارزیابی توسعه شایستگی‌ها
۱۸۲	۴-۱- شاخص‌های ارزیابی در سطح سازمانی
۱۸۲	۴-۲- شاخص‌های ارزیابی در سطح تیمی یا گروهی
۱۸۲	۴-۳- شاخص‌های ارزیابی در سطح فردی
۱۸۲	۵- معرفی الگوهای متداول ارزیابی اثربخشی آموزش و توسعه شایستگی
۱۸۲	۵-۱- تعیین الگو
۱۸۳	۵-۲- ارزیابی سطح رضایت

- ۵-۳- موارد ارزیابی سطح رضایت از برنامه‌های آموزش و توسعه شایستگی..... ۱۸۳
- ۵-۳-۱- ابزارها و شیوه‌های ارائه بازخورد در مورد تسهیلگران یادگیری..... ۱۸۶
- ۵-۳-۲- ابزارها و شیوه‌های ارائه بازخورد در شیوه سازمان‌دهی محتوای توسعه شایستگی..... ۱۸۷
- ۵-۳-۳- ابزارها و شیوه‌های ارائه بازخورد در مورد شیوه اجرای برنامه توسعه شایستگی..... ۱۸۸
- ۵-۴- ارزیابی سطح یادگیری..... ۱۸۹
- ۵-۴-۱- روش‌های ارزیابی سطح یادگیری..... ۱۸۹
- ۵-۴-۲- تهیه یا طراحی پیش‌آزمون و پس‌آزمون..... ۱۸۹
- ۵-۴-۳- ارائه پیش‌آزمون و پس‌آزمون..... ۱۹۰
- ۵-۴-۴- تحلیل نتایج مربوط به داده‌ها..... ۱۹۱
- ۵-۵- ارزیابی سطح انتقال (رفتاری)..... ۱۹۱
- ۵-۵-۱- استفاده از شاخص‌های بهبود عملکرد..... ۱۹۱
- ۵-۵-۲- استفاده از سوالات باز و بسته و دریافت اطلاعات به صورت مصاحبه‌ای..... ۱۹۲
- ۵-۵-۳- میزان نیل به استانداردها و انتظارات سرپرستان با روش پرسشنامه‌ای..... ۱۹۲
- ۵-۵-۴- میزان نیل به اهداف رفتاری برنامه توسعه شایستگی در محیط کار از طریق مشاهده..... ۱۹۳
- ۵-۶- ارزیابی سطح نتایج کسب و کار..... ۱۹۳
- ۵-۷- ارزیابی سطح بازگشت سرمایه (ROI)..... ۱۹۳
- ۵-۷-۱- دلایل توجه به محاسبه بازگشت سرمایه (ROI)..... ۱۹۴
- ۵-۷-۲- متدولوژی و مکانیزم‌های اجرایی محاسبه نرخ بازگشت سرمایه (ROI)..... ۱۹۴
- ۵-۷-۲-۱- برنامه‌ریزی محاسبه نرخ ROI..... ۱۹۴
- ۵-۷-۲-۲- تعیین برنامه‌های توسعه شایستگی جهت محاسبه ROI..... ۱۹۵
- ۵-۷-۲-۳- تعیین شاخص‌های قابل اندازه‌گیری برنامه توسعه شایستگی جهت محاسبه ROI..... ۱۹۵
- ۵-۷-۲-۴- تعیین واحدهای اندازه‌گیری شاخص‌ها..... ۱۹۶
- ۵-۷-۲-۵- تعیین ارزش مالی هر واحد از شاخص‌ها..... ۱۹۶
- ۵-۷-۲-۶- تعیین وضعیت عملکردی قبل از برنامه توسعه شایستگی در شاخص‌های تعیین شده..... ۱۹۷
- ۵-۷-۲-۷- تعیین هزینه برگزاری برنامه توسعه شایستگی..... ۱۹۹
- ۵-۷-۲-۸- تعیین فرصت‌ها و زمان انتقال آموخته‌ها به محیط واقعی کار..... ۱۹۹
- ۵-۷-۲-۹- اجرای برنامه توسعه شایستگی..... ۲۰۰
- ۵-۷-۲-۱۰- ارائه فرصت‌های انتقال آموخته‌ها به محیط کار..... ۲۰۰
- ۵-۷-۲-۱۱- تعیین وضعیت عملکردی بعد از آموزش..... ۲۰۰
- ۵-۷-۲-۱۲- شناسایی آثار مستقیم آموزش و توسعه شایستگی..... ۲۰۰
- ۵-۷-۲-۱۳- تعیین اختلاف وضعیت قبل و بعد از توسعه شایستگی و اعمال تأثیر مستقیم آموزش بر

عملکرد.....	۲۰۲
۵-۷-۲-۱۴- تبدیل سطح تأمین شده به واحد مالی.....	۲۰۳
۶- جمع بندی فصل یازدهم.....	۲۰۳
۷- تمرین و عمل فصل یازدهم.....	۲۰۵
فصل دوازدهم- پایش و مانیتورینگ فرایند توسعه شایستگی.....	۲۰۹
۱- مقدمه.....	۲۱۰
۲- مفهوم نظارت و بهبود فرایند آموزش و بهسازی منابع انسانی.....	۲۱۰
۳- معرفی مدل‌های پایش و مانیتورینگ.....	۲۱۱
۳-۱-۱- تشریح الگوی مانیتورینگ چهار سطحی (MOFP).....	۲۱۱
۳-۱-۱-۱- سطح فراسازمانی.....	۲۱۲
۳-۱-۱-۲- سطح سازمانی.....	۲۱۲
۳-۱-۱-۳- سطح کارکردی (مدیریت آموزش واحد سازمانی).....	۲۱۲
۳-۱-۱-۴- سطح برنامه آموزشی.....	۲۱۲
۳-۱-۵- تشریح اجمالی الگوی آسیب‌شناسی جامع (FPSS).....	۲۱۲
۳-۱-۶- طراحی ماتریس.....	۲۱۳
۳-۱-۷- تشریح سطح فراسازمانی (منابع، نشانگرها، شاخص‌ها و استانداردها).....	۲۱۴
۳-۱-۸- تشریح سطح سازمانی (منابع، نشانگرها، شاخص‌ها و استانداردها).....	۲۱۴
۳-۱-۹- تشریح سطح کارکردی (بخش آموزش و بهسازی منابع انسانی) (منابع، نشانگرها، شاخص‌ها و استانداردها).....	۲۱۵
۲- تشریح سطح برنامه‌ای (منابع، نشانگرها، شاخص‌ها و استانداردها).....	۲۱۶
۳-۱-۱۰- وزن بندی حیطه‌های مانیتورینگ (AHP).....	۲۱۸
۳-۱-۱۱- مراحل مانیتورینگ و جمع بندی.....	۲۱۸
۳-۲- طراحی نظام پایش و مانیتورینگ آموزشی و داشبوردهای مدیریتی مبتنی بر مدل SOFPAI.....	۲۱۸
۳-۳- تعیین دامنه پایش و مانیتورینگ (S).....	۲۱۹
۳-۴- تعیین پیامدهای با ارزش آموزش (O).....	۲۱۹
۳-۵- فرمولاسیون محاسبه شاخص (F).....	۲۲۰
۳-۶- سنجش و بهبود (A & I).....	۲۲۰
۴- توسعه نظام پایش و مانیتورینگ.....	۲۲۱
۵- جمع بندی فصل.....	۲۲۲
۶- تمرین و عمل فصل دوازدهم.....	۲۲۳

فصل سیزدهم- مدیریت شایستگی (تعیین نیازهای آینده شایستگی و توسعه افراد) ۲۲۵

۱- مقدمه..... ۲۲۷

۲- نیازهای شایستگی ناشی از تغییرات جمعیت شناختی، اقتصادی، سیاسی یا اجتماعی..... ۲۲۷

۳- مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ سازمان..... ۲۲۹

۴- برنامه ارائه محصولات یا خدمات جدید..... ۲۲۹

۵- تغییرات مربوط به الزامات قانونی و بالادستی..... ۲۲۹

۶- دانش نوظهور..... ۲۲۹

۷- پژوهش‌های بازار و نیازهای شایستگی..... ۲۲۹

۸- پیشرفت‌های فن‌آوری..... ۲۳۰

۹- تغییر در نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع..... ۲۳۰

۱۰- جمع بندی فصل..... ۲۳۰

۱۱- تمرین و عمل فصل سیزدهم..... ۲۳۱

فصل چهاردهم- مراحل استقرار استاندارد ۱۰۰۱۵ در سازمان‌ها ۲۳۳

۱- مقدمه..... ۲۳۴

۲- شرایط کلی استقرار استاندارد ISO 10015:2019 در سازمان..... ۲۳۴

۱-۲- برخورداری از استاندارد ISO 9000 فعال در سطح سازمان..... ۲۳۴

۲-۲- تقاضای مدیران ارشد سازمان‌ها..... ۲۳۴

۳-۲- دارا بودن سیستم‌های مدیریت اطلاعات آموزش و بهسازی منابع انسانی..... ۲۳۴

۴-۲- دارا بودن فضاهای مجازی و حضوری مناسب برای اجرای برنامه‌های آموزش و یادگیری..... ۲۳۵

۵-۲- برخورداری از متخصصین و کارشناسان آموزش و بهسازی منابع انسانی..... ۲۳۵

۶-۲- برخورداری از فناوری‌های مرتبط با انتقال یادگیری..... ۲۳۵

۷-۲- برخورداری از طیف قابل توجه روش‌های نوین یادگیری..... ۲۳۵

۳- مراحل استقرار استاندارد ISO 10015:2019..... ۲۳۵

۱-۳- تصمیم‌گیری برای استقرار استاندارد..... ۲۳۵

۲-۳- استفاده از خدمات مشاورین داخلی و بیرونی..... ۲۳۵

۳-۳- اجرای ابعاد فنی استقرار استاندارد..... ۲۳۵

۱-۳-۳- آشناسازی متولیان با الزامات و استقرار استاندارد ۱۰۰۱۵..... ۲۳۵

۲-۳-۳- تعیین بخش‌های لازم سازمان جهت قرار گرفتن در دامنه استقرار استاندارد ۱۰۰۱۵..... ۲۳۶

۳-۳-۳- تهیه، آماده‌سازی و تصویب نظامنامه آموزش و یادگیری..... ۲۳۶

۴-۳-۳- تهیه، آماده‌سازی و تصویب روش اجرایی آموزش و یادگیری..... ۲۳۶

۵-۳-۳- تهیه، آماده‌سازی و تصویب دستورالعمل‌های آموزش و یادگیری..... ۲۳۶

۳-۳-۶- ارزیابی اولیه از میزان تحقق برنامه‌ها و الزامات استاندارد در سازمان.....	۲۳۶
۳-۳-۷- تدوین شایستگی‌های منابع انسانی در حوزه‌های سازمانی، تیمی یا گروهی و فردی.....	۲۳۶
۳-۳-۸- تعیین شکاف عملکردی منابع انسانی با شایستگی‌های مورد نظر.....	۲۳۷
۳-۳-۹- تدوین برنامه توسعه شایستگی.....	۲۳۷
۳-۳-۱۰- طراحی برنامه توسعه شایستگی.....	۲۳۷
۳-۳-۱۱- ارزیابی تأمین کنندگان توسعه شایستگی.....	۲۳۸
۳-۳-۱۲- توسعه شایستگی براساس روش‌های مختلف.....	۲۳۸
۳-۳-۱۳- طراحی، سنجش و ارزیابی انتقال یادگیری و توسعه شایستگی.....	۲۳۸
۳-۳-۱۴- ارزیابی توسعه شایستگی.....	۲۳۸
۳-۳-۱۵- پایش و مانیتورینگ فرایندهای توسعه شایستگی.....	۲۳۸
۳-۳-۱۶- انجام ممیزی‌های داخلی.....	۲۳۹
۳-۳-۱۷- ایجاد اسناد و بستر لازم برای بهبود مستمر فرایند آموزش و بهسازی منابع انسانی.....	۲۳۹
۳-۳-۱۸- دعوت از یک مؤسسه ارائه دهنده تأییدیه استاندارد ISO 10015:2019 جهت ممیزی و صدور تأییدیه.....	۲۳۹
۳-۳-۱۹- پیش ممیزی استقرار استاندارد.....	۲۳۹
۳-۳-۲۰- ممیزی نهایی.....	۲۳۹
۳-۳-۲۱- صدور تأییدیه استاندارد.....	۲۴۰
۳-۴- استقرار جامع و حفظ تأییدیه و توسعه آن برای سال‌های آتی.....	۲۴۰
۴- جمع بندی فصل چهاردهم.....	۲۴۰
۵- تمرین و عمل فصل چهاردهم.....	۲۴۱
منابع و مآخذ.....	۲۴۲