



توسعه و تعالی منابع انسانی با رویکرد مهندسی آموزش در شرکت پالایش نفت بندرعباس

شکرا... فضل^۱، اکبر ملایی^۲

۱- رئیس اداره آموزش و تجهیز نیروی انسانی پالایشگاه بندرعباس fazli@baorco.ir

۲- کارشناس آموزش پالایشگاه بندرعباس

چکیده:

در دنیای امروز، بشر به سطح بالایی از شعور و آگاهی رسیده که یکی از عوامل آن، رشد سریع تکنولوژی و فراگیر شدن آن در اقصی نقاط جهان و سهولت آموزش است. آدمها، به لحظات عمر گرانبهای خود بیش از زمانهای گذشته توجه می نمایند بطوریکه تصور می شود منطق و مدل PDCA و RADAR در گذر عمر ما آدمها نیز وارد شده اند. در این شرایط، لازم است آموزش، جوابگوی نیازها و خواسته ها و اهداف فعلی و آینده بشر باشد. در این مقاله، با مقایسه فرآیندهای آموزش بر اساس Learning Mode و Training Mode در شرکت پالایش نفت بندرعباس، به تاثیر آموزشها در افزایش میزان تعلق خاطر کارکنان به سازمان و شرکت خود و بسترهای آن پرداخته شده که مهمترین آن، موضوع فرهنگ و رفتار سازمانی است.

کلمات کلیدی: مهندسی آموزش، تعالی منابع انسانی، شرکت پالایش نفت بندرعباس^۳، ISO 29990

¹ Shokrollah Fazli (09177178215)

² Akbar Mollaei

³ BAORCO

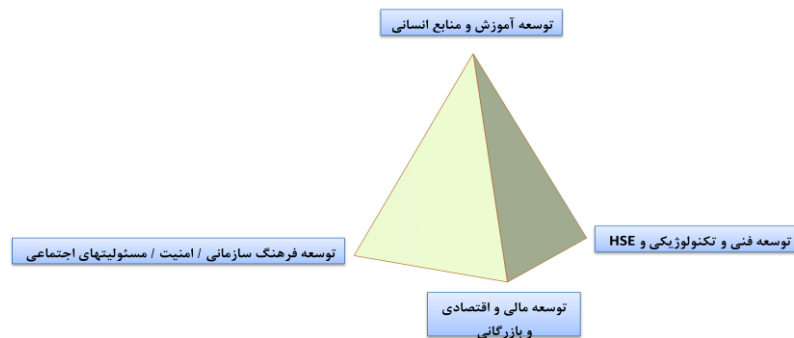


مقدمه:

یکی از مشکلاتی که آینده سازمانها و صنایع ما را تهدید می نماید، عدم توسعه متقارن و همسوی منابع انسانی در سازمانها است. هرم توسعه سازمانهای صنعتی در شکل ۱ نشان داده شده است. برای رفع این دغدغه و جلوگیری از صدمات جبران ناپذیری که آینده صنایع را تهدید می کند، لزوم تغییر رویکرد آموزش به مهندسی آموزش و تمرکز بر LEARNING به جای TRAINING محض، مد نظر قرار گرفته و استقرار این مدل در سازمانها توصیه می گردد.

این رویکرد با تلفیقی از استانداردهای نوین آموزش نظیر ISO 29990:2010 و معیارهای مدل تعالی منابع انسانی ایران، تا حد قابل قبولی در پالایشگاه بندرعباس انجام شده است. همچنین در مقاله حاضر، به اهمیت آموزشهای کاربردی با رویکرد OJT/PACKAGE در صنعت توجه شده است.

هرم توسعه سازمانهای صنعتی



شکل ۱- هرم توسعه سازمان های صنعتی

ضرورت انجام بهبود وضعیت آموزش با رویکرد مهندسی آموزش در شرکت پالایش نفت بندرعباس:

در سال ۱۳۹۲ در این شرکت تصمیم گرفته شد با توجه به ساختار قبلی آموزش و تجهیز نیروی انسانی، تغییراتی متناسب با نیاز شرکت و کارکنان در رویکرد آموزش صورت گیرد. تصور براین بود که روش قدیمی آموزش به صورت TRAINING و SPLIT TRAINING COURSE جوابگوی نیازهای صنعت نیست. در این حالت، در ابتدا به دستورالعمل های استاندارد نظیر ISO 10015 توجه شد. بعد از در نظر گرفتن کلیه جوانب و الزامات استاندارد فوق



و محدودیتهای آن، رویکرد ما به استقرار استاندارد جامع تر با تمرکز بر روش LEARNING تغییر یافت که طبق بررسی های بعمل آمده و استفاده از نظرات کارشناسان / مشاورین توانمند، استاندارد بین المللی ISO 29990:2010 مورد توجه قرار گرفت. با کسب آموزشهای مختلف و مشاوره و ممیزیهای داخلی و خارجی در این شرکت، کارهای مربوط به استقرار این استاندارد انجام و گواهی نامه آن در سال ۹۴ اخذ گردید. (شکل شماره ۲). در این شرکت، با استقرار این استاندارد، کلیه فرمها و دستورالعملهای استاندارد آموزش در صنعت مشتمل بر ۷۰ مورد (جدول شماره ۱)، طراحی و در یک نرم افزار قابل UP DATE تحت SERVER و شبکه پالایشگاه، اجرایی شده اند. براساس فرمهای مذکور، اثربخشی کامل آموزشها از فراگیران، اساتید آموزشی و از مدیران و سرپرستان، دریافت و بارویکرد PDCA/RADAR مورد تحلیل و پایش و گزارش سالیانه قرار می گیرند. (نمونه شکل ۳)



شکل ۲- گواهی نامه استاندارد بین المللی ISO 29990:2010



جدول ۱- فهرست عناوین فرمها و دستورالعمل‌های استاندارد آموزش در پالایشگاه بندرعباس

ردیف	موضوع فرم / دستور العمل	شماره مندرج در سیستم نرم افزاری کنترل مدارک
۱	فرآیند اداره آموزش و تجهیز نیروی انسانی	00-QR-E-206174
۲	شناسنامه فرآیند فوق	00-QF-E-291859
۳	خط مشی شرکت پالایش نفت بندرعباس (IMS)	نامه شماره ۷۰۴۵۵ تاریخ ۹۳/۸/۴
۴	خط مشی اداره آموزش و تجهیز نیروی انسانی	نامه شماره ۱۵۴۸۶ تاریخ ۹۴/۲/۲۴
۵	BUSINESS PLAN اداره آموزش و تجهیز نیروی انسانی	00-QM-E-282341
۶	دستورالعمل نیازسنجی آموزش	00-QO-E-275081
۷	CHECK LIST نیازسنجی آموزش	00-QF-E-282344
۸	دستورالعمل طراحی و برنامه ریزی آموزش	00-QO-E-275080
۹	دستورالعمل روشهای اجرایی ارتباطات آموزش	00-QP-E-293012
۱۰	دستورالعمل اجرایی آموزش	00-QO-E-275083
۱۱	دستورالعمل کلی آموزشهای توجیهی HSE/حراستی/اداری/فرهنگی/حقوقی/امنیت اطلاعات	00-QW-E-281361
۱۲	فرم روزانه گزارش خلاصه آموزشهای HSE خاص تعمیرات اساسی واحدهای بهره برداری پالایشگاه	00-QF-E-282372
۱۳	دستورالعمل اجرای آموزشهای OJT	00-QO-E-275085
۱۴	دستورالعمل آموزشی نیروهای جدیدالاستخدام شرکت	00-QO-E-275082
۱۵	فرم آموزشهای مدون نیروهای جدیدالاستخدام شرکت	00-QF-E-282367
۱۶	دستورالعمل فرایندی اجرایی تحلیل و بررسی آموزشی	00-QO-E-275078
۱۷	روش های اجرایی، شناسایی، ارزیابی و تحلیل ریسک در آموزش	00-QP-E-282359
۱۸	جدول محاسبه ریسک در آموزش	00-QF-E-282353
۱۹	فرم تقویم فصلی دوره ها و سمینارهای آموزشی	00-QF-E-282374
۲۰	فرم CHECK LIST مدیریت برآموزشها (دوره ها و سمینارها)	00-QF-E-282347
۲۱	فرم شناسنامه آموزشی جهت آموزشهای جدید	00-QF-E-282345
۲۲	فرم یکنواخت رزومه مدرسین آموزشی و موارد تکمیلی مالی	00-QF-E-282352
۲۳	فرم چکیده مطالب آموزشی موردنظر LSP	00-QF-E-282349
۲۴	فرم چکیده مطالب آموزشی موردنظر استاد/مؤسسه آموزشی	00-QF-E-282354
۲۵	فرم بررسی صلاحیت استاد قبل از حضور در دوره / سمینار آموزشی	00-QF-E-282369
۲۶	تفاهم نامه آموزشی مستقیم با اساتید	00-QF-E-282371
۲۷	برنامه زمانی سمینار / دوره آموزشی	نیاز به شماره نمی باشد
۲۸	فرم حضور و غیاب آموزشها (نیروهای رسمی و قرارداد مدت موقت)	00-QF-E-282304

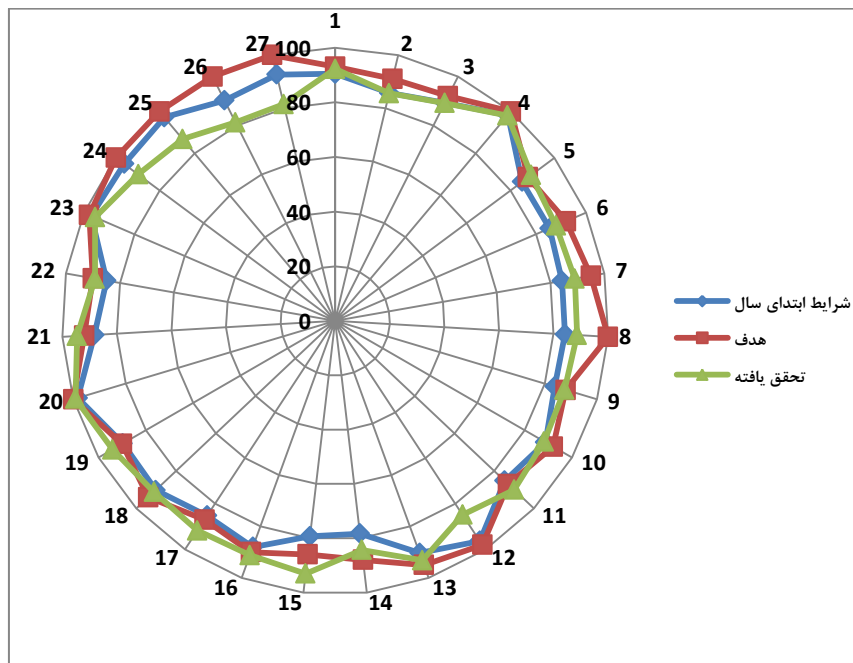


ردیف	موضوع فرم / دستور العمل	شماره مندرج در سیستم نرم افزاری کنترل مدارک
۲۹	فرم حضور و غیاب آموزشها (نیروهایی پیمانکاری مستمر و پروژه ای)	00-QF-E-282321
۳۰	فرم حضور و غیاب کارکنان کار مدت موقت شاغل در تعمیرات اساسی	00-QF-E-282322
۳۱	فرم ارزیابی فراگیران از آموزشها	00-QF-E-282303
۳۲	فرم مصاحبه ارزیابی فراگیران کم سواد و یا بی سواد از آموزشها	00-QF-E-282377
۳۳	فرم ارزیابی مدرس از آموزشها	00-QF-E-282319
۳۴	فرم بررسی عملکرد استاد بعد از حضور در دوره / سمینار آموزشی	00-QF-E-282368
۳۵	فرم ارزیابی دوره/سمینار آموزشی توسط مدیران و رؤسای ادارات (برگزار شده در داخل شرکت)	00-QF-E-282364
۳۶	فرم ارزیابی سمینارها و دوره های آموزشی خارج از شرکت(خارج از پالایشگاه و کشور)	00-QF-E-282363
۳۷	فرم ارزیابی حضور در سمینارها و دوره های آموزشی تخصصی انرژی توسط مدیران / روسای ادارات(برگزار شده در داخل شرکت)	اقدام جهت اخذ شماره
۳۸	فرم ارزیابی حضور در سمینارها و دوره های آموزشی تخصصی انرژی خارج از شرکت(خارج از پالایشگاه و کشور)	اقدام جهت اخذ شماره
۳۹	فرم نتایج اثربخشی دوره/ سمینار آموزشی	00-QF-E-282370
۴۰	فرم گواهی موفقیت آمیز طی آموزشها / حضور در آموزشها	00-QF-E-282348
۴۱	فرم اطلاع رسانی به ذینفعان LSP برحسب نظرات و پیشنهادات خود از آموزش	00-QF-E-282346
۴۲	فرم جمع بندی نظرات اساتید آموزشی در طول سال	00-QF-E-282357
۴۳	فرم توجهی اساتید و مدرسین آموزشی و حفظ امنیت اطلاعات شرکت	نیاز به شماره نمی باشد
۴۴	فرم مشخصات کلی عملکرد اساتید آموزشی	00-QF-E-282358
۴۵	فرم اطلاع رسانی آموزشی جهت دانشجویان - کارآموزان و میهمانان	00-QF-E-282340
۴۶	فرم تعهدنامه بیمه ای جهت دانشجویان	00-QF-E-282343
۴۷	فرم معرفی کارآموز به ادارات پالایشگاه	00-QF-E-282307
۴۸	فرم نظر سنجی از کارآموزان دانشگاهها	00-QF-E-282376
۴۹	فرم شناسایی استعدادها و توانایی های نفرات جدیدالاستخدام	00-QF-E-282351
۵۰	فرم ارزشیابی نفرات جدید با پیوند زمانی ۳ماهه در طول سال اول حضور آنان	00-QF-E-282342
۵۱	فرم پایش عملکرد سال اول کارکنان جدید الاستخدام قرارداد مدت موقت	00-QF-E-282356
۵۲	فرم اخذ نظرات(خروجی جلسات مشترک با میهمانان و مدعوین خارج از شرکت)	00-QF-E-282373
۵۳	فرم بازدیدهای آموزشی از صنایع	00-QF-E-282355
۵۴	فرم بازدید حضوری از مؤسسات آموزشی	00-QF-E-282360
۵۵	فرم کمیته انتصابات و ترفیعات	00-QF-E-282320
۵۶	فرم گزارش مأموریت های آموزشی داخل کشور	00-QF-E-282323
۵۷	فرم گزارش مأموریت های خارج از کشور	00-QF-E-282327



ردیف	موضوع فرم / دستور العمل	شماره مندرج در سیستم نرم افزاری کنترل مدارک
۵۸	فرم عوامل ارزیابی گزارش ماموریت های آموزشی همکاران	00-QF-E-282316
۵۹	فرم اطلاع رسانیهای آموزشی خاص مدیران و روسای محترم	00-QF-E-282345
۶۰	فرم پایش رضایتمندی ادارات شرکت از اداره آموزش در طول سال	00-QF-E-282317
۶۱	فرم جمع بندی نتایج ارزیابی های یکساله فعالیتهای اداره آموزش	00-QF-E-282350
۶۲	فرم اهداف عملکردی سال جاری آموزشی نسبت به عملکرد سال قبل	00-QF-E-282365
۶۳	فرم تعریف اقدامات اصلاحی، پیشگیرانه و بهبود مربوط به عملکرد سالیانه	00-QF-E-282366
۶۴	جدول هدفگذاری فعالیتهای استراتژیک آموزشی	نیاز به شماره نمی باشد
۶۵	فرم/ کاربرگ کنترل پیشرفت فعالیتهای استراتژیک آموزش	نیاز به شماره نمی باشد
۶۶	فرم توجیه عدم برگزاری دورههای تقویم آموزشی در موعد مقرر	00-QF-E-282361
۶۷	جدول شاخصهای عملکرد در آموزش	نیاز به شماره نمی باشد
۶۸	فرم عملکرد کلی سالیانه همکاران	00-QF-E-282375
۶۹	فرم مصاحبه در زمان ترک شغل	اقدام جهت اخذ شماره
۷۰	فرم مصاحبه ارزیابی و رضایتمندی نیروهای قرارداد موقت تعمیرات اساسی	اقدام جهت اخذ شماره

RADAR CHART عملکرد اداره آموزش و تجهیز نیروی انسانی



شکل ۳- جمع بندی کلی نتایج ارزیابی ها در سال ۱۳۹۴ (شرایط ابتدای سال، هدف، تحقق)



در ادامه مراحل فوق ، تصور گردید برای پیاده سازی کامل چنین رویکردی در شرکت ، نیاز به بستر مناسبی است . طبق بررسیهای صورت گرفته در مدیریت منابع انسانی و واحد سامانه های مدیریتی این شرکت ، مدل تعالی منابع انسانی ایران مورد توجه قرار گرفت. شکل ۴، ارزشهای محوری این مدل را نشان می دهد. در این مدل ، توسعه منابع انسانی با معیارهای آموزش و مدیریت دانش ، از اهمیت بالایی برخوردار است. شکل ۵ ، فرآیندهای این مدل را نیز نشان می دهد.



شکل ۴- ارزش های محوری مدل تعالی منابع انسانی



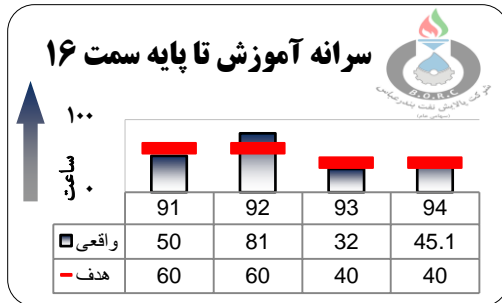
شکل ۵- فرآیندهای مدل تعالی منابع انسانی

در این مدل نیز برای اینکه منابع انسانی در سازمانها به صورت متوازن توسعه یابند، کلیه معیارها و زیر معیارهای توسعه منابع انسانی، نیازهای سازمان را پوشش داده و ضمن **BENCH MARK** با یک سازمان آموزشی مشابه ، فعالیتهای سازمان طی ۴ سال گذشته خود را نیز مورد تحلیل و پایش قرار می دهد.

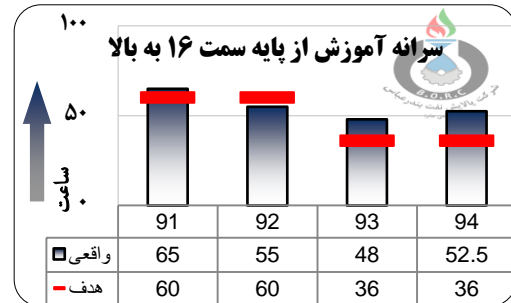
شرکت پالایش نفت بندرعباس مفتخر گردید طی سالهای ۹۴ و ۹۵ ، جایزه ملی تعالی منابع انسانی در سطح تقدیر نامه سه ستاره و چهار ستاره را از انجمن مدیریت منابع انسانی ایران دریافت نماید که نگارندگان مقاله ، هماهنگی های موضوع را در اداره آموزش پالایشگاه بندرعباس به صورت مستقیم برعهده داشته اند.



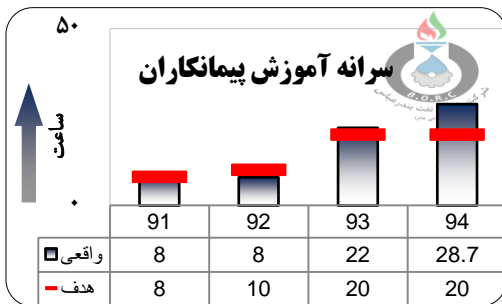
مقایسه برخی از فعالیتهای اداره آموزش و تجهیز نیروی انسانی طی ۴ سال گذشته :



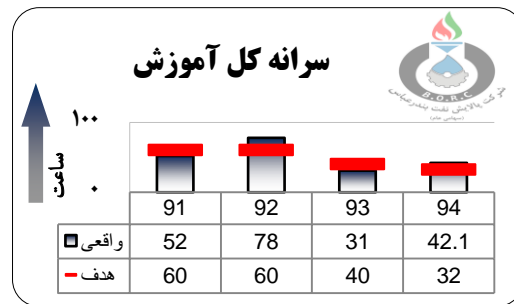
نمودار ۲



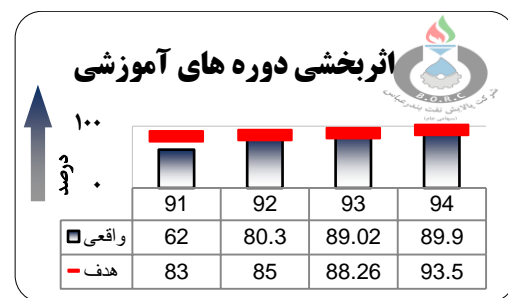
نمودار ۱



نمودار ۴



نمودار ۳



نمودار ۵

برخی دستاوردهای استقرار استاندارد ISO 29990: 2010 و حضور دوساله شرکت پالایش نفت بندرعباس در جایزه ملی مدل تعالی منابع انسانی ایران:

۱. سیستمی شدن کلیه آموزش ها و تعیین نیاز های آموزشی سازمان.

۲. استاندارد سازی فرآیند و رویکرد های آموزش در شرکت.
۳. کمک به یکسان سازی سبک مدیریت بر منابع انسانی در سطح شرکت
۴. توجه مضاعف به کلیه رویکردهای مترتب بر منابع انسانی
۵. کمک به ارتقاء سطح تفکر سیستمی در شرکت
۶. کمک به ترویج و رعایت اصول PDCA در ادارات و بهبود گزارش دهی و پایش فعالیتهای
۷. تاکید بر فرهنگ و رفتار سازمانی و بهبود نگرشها باتوجه به خصوصی شدن شرکت
۸. توجه سیستماتیک به موضوع مسئولیت اجتماعی ISO 26000
۹. بهبود در انسجام اداری و ساختار سازمانی شرکت
۱۰. شناسایی بیشتر فرصتهای بهبود در حوزه فرآیندهای مدیریت منابع انسانی
۱۱. بهبود وضعیت ارتباطات و تعاملات کاری و شفاف سازی
۱۲. کمک به پیشبرد الزامات سیستمهای استاندارد، ممیزی ها و ارزیابی ها
۱۳. ارتقاء سطح رضایتمندی و کمک به افزایش تعهدات سازمانی در همه سطوح شرکت
۱۴. کاهش Mobbing در شرکت
۱۵. ترویج و تقویت کاریزمای مدیران و روسای ادارات



شکل ۶- تقدیر نامه سه ستاره هفتمین دوره جایزه ملی تعالی منابع انسانی ایران



شکل ۷- تقدیر نامه چهار ستاره هشتمین دوره جایزه ملی توسعه منابع انسانی ایران

در شکل ۸، روند توسعه انسان مشخص شده است. همانگونه که ملاحظه می گردد، تغییرات فرهنگی و رفتاری در یک جامعه نیاز به زمان طولانی داشته و با دشواری های بیشتری هم همراه است.



شکل ۸ - روند توسعه انسان



پیشنهادات:

طبق اقدامات و کارهای صورت گرفته در رابطه با موضوع در این شرکت، پیشنهاد می شود در سازمانها و صنایع مشابه، ضمن توجه همزمان به استاندارد سازی فرآیندهای آموزش و تلفیق آن با یک مدل جامع تعالی منابع انسانی با رویکردهای قابل اندازه گیری به صورت PDCA و امکان BENCH MARK با یک سازمان مشابه و موفق، آموزشهای مورد نیاز را مطابق با ماموریت اصلی سازمان که در این صنعت، پالایش نفت خام سنگین و تولید فرآورده های نفتی است، تعریف و اجرا شود.

توانایی یک مجموعه آموزشی در این است که آموزشها کاملا سیستمی و در راستای ماموریت و رسالت اصلی سازمان، اهداف و آرمانهای آن و توجه به جایگاه و وضعیت سرمایه های انسانی آن، طراحی، برنامه ریزی و اجرا نماید.

در سازمانهایی که یک PLATFORM آموزش در آن ایجاد می شود، توجه خطیر به باز آموزی HSE برای افزایش ایمنی و سلامت صنعت و کارکنان بسیار مهم و اساسی تلقی می گردد.

در چنین سازمانهایی نیاز به آموزشهای اضافی و مازاد و غیر مرتبط نمی باشد.

سازمانهایی که با آموزشهای غیر مرتبط و طولانی مدت روبرو می شوند، ضمن کاهش بهره وری، ماموریت سازمان را نیز کم رنگ می نمایند.



منابع:

۱. استاندارد ISO 29990:2010، سازمان بین المللی ISO .
۲. راهنمای متقاضیان جایزه تعالی منابع انسانی، انجمن مدیریت منابع انسانی ایران، (۱۳۹۵) .
۳. اظهار نامه هشتمین دوره جایزه مدل تعالی منابع انسانی ایران (۱۳۹۵)، شرکت پالایش نفت بندرعباس.