

ISFAHAN  
CHAMBER OF COMMERCE  
INDUSTRIES, MINES & AGRICULTURE



اتاق بازرگانی  
صنایع، معادن و کشاورزی  
اصفهان

واحد مدیریت استراتژیک منابع انسانی

Strategic Human Resource  
Management Unit

مستندات سیستم‌های اطلاعاتی  
Information Systems Documents



دستورالعمل آموزش کارکنان در اتاق بازرگانی، صنایع،  
معادن و کشاورزی اصفهان

ECCIM.COM

Address: Isfahan Chamber of Commerce, Industries, Mines  
and Agriculture, Faiz Sq, Isfahan - Iran.  
Tel: +98 31 36560000 Email: Info@eccim.com

آدرس: ایران، اصفهان، میدان فیض،  
ساختمان اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان.  
تلفن: (۰۳۱-۳۶۵۶۰۰۰۰) ایمیل: Info@eccim.com

دستورالعمل آموزش کارکنان در اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان	نام مدرک
ST-WI-03-00-02	کد مدرک
۱۴۰۱/۰۸/۱۷	تاریخ ایجاد مدرک
۰۲	شماره بازنگری
۱۴۰۴/۰۵/۱۶	تاریخ آخرین بازنگری
۰۸	تعداد صفحات
عمومی	سطح امنیت
کلیه کارکنان اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان	دسترسی

موضوع و ماهیت تغییر	شماره بازنگری
حذف فرم تقویم آموزشی	۰۲
بازنگری کلی در فرآیند	
ویرایش کلی متن	

امضا	تاریخ	سمت	نام	
		مدیر مالی و پشتیبانی	محمد صفائیان	تهیه کنندگان
		مدیر مرکز توسعه سرمایه انسانی	نادره راست قلم	
		مدیر برنامه ریزی استراتژیک و تحول سازمانی	پدرام برومند	تایید کننده
		دبیر کل	حمیدرضا امیدان	تصویب کننده

محل مهر

## فهرست

۱	فصل اول.....
۱-۱	هدف (Purpose).....
۱-۲	دامنه کاربرد (Scope).....
۱-۳	مسئولین (Interested party).....
۱-۴	تعارف و واژگان.....
۱-۴-۱	اتاق.....
۱-۱-۱	متسا.....
۱-۱-۲	مهارت تخصصی.....
۲-۴-۱	مهارت انسانی.....
۳-۴-۱	مهارت ادراکی.....
۴-۴-۱	شایستگی.....
۵-۴-۱	نیازهای آموزشی.....
۶-۴-۱	دوره‌های آشناسازی.....
۱-۱-۳	دوره‌های عمومی.....
۷-۴-۱	دوره‌های تخصصی.....
۸-۴-۱	دوره‌های موردی.....
۱۱-۴-۱	اثربخشی دوره‌های آموزشی.....
۵-۱	منابع.....
۲	فصل دوم: اقدامات.....
۱-۲	گام اول: شناسایی و احراز نیازسنجی آموزشی کارکنان.....
۱-۱-۲	روش‌های نیازسنجی آموزشی.....
۲-۲	گام دوم: تجمع نیازسنجی‌های آموزشی و اولویت‌بندی.....
۱-۲-۲	معیارهای اولویت‌بندی نیازهای آموزشی.....
۳-۲	گام سوم: برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی.....

- ۷-۲. گام چهارم: ارزیابی دوره آموزشی.....
- ۷-۲. گام پنجم: ارزیابی اثربخشی دوره آموزشی.....
- ۸-۲. گام ششم: صدور / اخذ گواهینامه.....
- ۸-۲. آموزش کارکنان جدیدالورود و کارکنان با تغییر پست سازمانی.....

## ۱. فصل اول

### ۱-۱. هدف (Purpose)

هدف از تدوین این دستورالعمل، تبیین فرآیند شناسایی، برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی و ثبت آموزش‌های کارکنان اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان است.

از طریق تحلیل نیازهای آموزشی، برنامه‌ریزی منسجم، اجرای اثربخش دوره‌ها، ارزیابی نتایج و ثبت مستندات، فرآیند آموزش با هدف ارتقاء شایستگی و توانمندی کارکنان در انجام وظایف مرتبط با کیفیت، به صورت منظم و مستمر اجرا می‌شود.

### ۲-۱. دامنه کاربرد (Scope)

این دستورالعمل شامل کلیه آموزش‌های مرتبط با کارکنان اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان است.

### ۳-۱. مسئولین (Interested party)

- دبیرکل: مسئولیت تصویب و ابلاغ این مستند را بر عهده دارد.
- واحد سیستم‌ها و روش‌ها: مسئولیت تدوین، تایید و نظارت بر حسن اجرای این مستند را بر عهده دارد.
- واحد مدیریت استراتژیک منابع انسانی: مسئولیت تهیه، به‌روزرسانی و اجرای این مستند را بر عهده دارد.
- واحد متسا: مسئولیت اجرای این مستند را بر عهده دارد.

### ۴-۱. تعارف و واژگان

#### ۱-۴-۱. اتاق

منظور از اتاق در این مستند، اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان است.

#### ۱-۱-۱. متسا

منظور از متسا در این دستورالعمل، مرکز توسعه سرمایه انسانی، واحد مجری فرآیندهای آموزشی در اتاق است.

#### ۱-۱-۲. مهارت تخصصی

به دانایی و توانایی انجام وظایف تخصصی شغل اطلاق می‌شود که نیازمند ورزیدگی در کاربرد مهارت‌ها، قابلیت‌های ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است.

### ۱-۴-۲. مهارت انسانی

به توانایی و قدرت درک و برقراری روابط و تعاملات مؤثر و سازنده، ایجاد محیط تفاهم و همکاری، انجام کارها به وسیله دیگران، بهره‌گیری از روحیه کار تیمی و فعالیت مؤثر به عنوان عضو تیم، درک انگیزه‌های افراد و تأثیر گذاری بر رفتار آنان اشاره دارد.

### ۱-۴-۳. مهارت ادراکی

یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور تمام عناصر و اجزاء تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به عنوان یک سیستم کلی.

### ۱-۴-۴. شایستگی

ترکیبی از دانش، مهارت و توانایی مورد نیاز برای انجام موثر یک شغل است.

### ۱-۴-۵. نیازهای آموزشی

فرآیند شناسایی فاصله میان وضعیت موجود شایستگی فرد و وضعیت مطلوب، با هدف بهبود مهارت‌های فردی، تیمی و سازمانی.

### ۱-۴-۶. دوره‌های آشناسازی

برنامه‌های آموزشی برای کارکنان جدیدالورود با هدف آشنایی با ساختار، قوانین، وظایف، محیط کار و نظام اداری اتاق.

**تبصره:** پرسنل جدید موظف‌اند دستورالعمل‌های مربوطه را مطالعه و آموزش‌های مرتبط را در مدت‌زمان مقرر بگذرانند.

### ۳-۱-۱. دوره‌های عمومی

دوره‌هایی با هدف ارتقاء دانش و مهارت‌های کلی، در زمینه‌های:

- **توانمندسازی:** افزایش توانمندی‌های عمومی یا تخصصی
  - **اداری:** آموزش آیین‌نامه‌ها، فرآیندها و فناوری‌های اطلاعاتی
  - **فرهنگی و اجتماعی:** ارتقاء ارزش‌های اخلاقی و روحیه سازمانی
  - **توجیهی:** در زمان جابه‌جایی کارکنان، با هدف آشنایی با شرح وظایف جدید
- تبصره:** سوابق آموزشی کارکنان در صورت جابه‌جایی یا استخدام جدید باید منتقل و بررسی شود.

#### ۱-۴-۷. دوره‌های تخصصی

دوره‌هایی مرتبط با وظایف شغلی خاص، با هدف ارتقاء دانش و مهارت در حوزه تخصصی و تطبیق با تحولات روز.

#### ۱-۴-۸. دوره‌های موردی

آموزش‌هایی که در نیازسنجی اولیه شناسایی نشده‌اند، اما به دلیل ضرورت یا شرایط خاص، برگزار می‌شوند.

#### ۱-۱-۴ اثر بخشی دوره‌های آموزشی

معیار سنجش میزان تحقق اهداف آموزشی دوره، بر اساس نیازهای فردی و سازمانی، که توسط مدیر یا

درخواست‌کننده بررسی می‌شود.

#### ۱-۵. منابع

ISO9001:2015

ISO10015:2019



## ۲. فصل دوم: اقدامات

### ۲-۱. گام اول: شناسایی و احراز نیازسنجی آموزشی کارکنان

فرآیند آموزش با مرحله شناسایی و احراز نیازهای آموزشی آغاز می‌شود. در این مرحله، کلیه پست‌های سازمانی با استناد به فرم شرح شغل به شماره (ST-FR-01-12-02)، دارای شرایط احراز مشخص شامل دانش، مهارت و شایستگی‌های مورد نیاز هستند. این اطلاعات، مبنای اولیه برای تعیین نیازهای آموزشی کارکنان محسوب می‌شود. در پایان هر سال، به منظور برنامه‌ریزی مؤثر و بهینه‌سازی دوره‌های آموزشی سال آینده، واحد مالی و پشتیبانی اقدام به ارسال فرم نیازسنجی آموزشی به شماره (ST-FR-01-03-02) برای کلیه واحدهای سازمانی می‌نماید.

این فرم شامل اطلاعات زیر است:

- عنوان و شرح دوره آموزشی مورد نیاز.
- عنوان پست سازمانی مرتبط.
- دلایل نیاز به دوره و نتایج مورد انتظار.
- اولویت برگزاری دوره (بالا / متوسط / پایین).
- زمان پیشنهادی برای برگزاری.
- روش پیشنهادی برای ارزیابی اثربخشی دوره.

مدیر هر واحد موظف است پس از دریافت فرم، با مشارکت مستقیم کارکنان و با توجه به شرح وظایف، سطح توانمندی‌ها و نیازهای تخصصی و عمومی ایشان، نسبت به تکمیل دقیق فرم اقدام نموده و آن را در موعد مقرر به واحد مدیریت منابع انسانی ارسال نماید.

### ۲-۱-۱. روش‌های نیازسنجی آموزشی

مدیران واحدهای سازمانی موظف‌اند با بهره‌گیری از روش‌های متنوع زیر، نسبت به شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان خود اقدام نمایند:

نیازسنجی مبتنی بر استراتژی سازمان با هدف هم‌راستاسازی آموزش با اهداف کلان، چشم‌انداز و برنامه‌های عملیاتی سازمان صورت می‌گیرد تا کارکنان با سیاست‌ها، رویکردها و راهبردهای اصلی آشنا و هماهنگ شوند.

نیازسنجی مبتنی بر شرح شغل و وظایف محوله با استناد به شرح شغل به شماره (ST-FR-01-12-02) و بر اساس تغییرات احتمالی در نقش‌ها، وظایف یا مهارت‌های موردنیاز، دوره‌های آموزشی موردنیاز شناسایی، بازنگری و به‌روزرسانی می‌گردند.

نیازسنجی مبتنی بر عملکرد فردی و بازخورد مدیران (شاغل) در این روش، بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان و بازخوردهای ارائه شده توسط مدیران مستقیم، نیازهای آموزشی مرتبط با توسعه مهارت‌های عمومی، تخصصی، ادراکی و مدیریتی شناسایی می‌شود.

**تبصره:** در صورت بروز نیاز اضطراری خارج از برنامه‌ریزی سالانه، مدیران واحد می‌توانند فرم نیازسنجی آموزشی شماره (ST-FR-01-03-02) را به صورت موردی تکمیل و از طریق نامه داخلی جهت بررسی و اقدام به واحد منابع انسانی ارسال نمایند.

**تبصره:** دوره‌های آموزشی ویژه مدیران ارشد سازمانی، بر اساس سیاست‌ها و استراتژی‌های کلان، توسط دبیرکل برنامه‌ریزی و تعیین می‌گردد.

**تبصره:** کلیه مدیران موظف‌اند نیازهای آموزشی کارکنان زیرمجموعه خود را با تفکیک فردی و تیمی، و با توجه به شرح وظایف و مهارت‌های موردنیاز، به صورت دقیق احصا و اعلام نمایند.

**تبصره:** مدیران واحدها موظف‌اند حداکثر تا ۱۰ روز پس از اطلاع‌رسانی، نیازهای آموزشی شناسایی شده را به واحد مالی و پشتیبانی ارسال نمایند. تأخیر در ارسال فرم در موعد مقرر، به منزله عدم نیاز آموزشی تلقی خواهد شد.

## ۲-۲. گام دوم: تجمع نیازسنجی‌های آموزشی و اولویت‌بندی

پس از دریافت فرم‌های تکمیل شده، کارشناس منابع انسانی با تطبیق اطلاعات با شرح شغل‌ها و مشاغل، همراه با مدیر مرکز توسعه سرمایه انسانی (متسا) نسبت به بررسی و ثبت نظر کارشناسی در خصوص ضرورت یا عدم ضرورت هر دوره اقدام می‌نماید. سپس، نظرات جمع‌بندی و سازماندهی شده و فرم آموزش‌های مورد نیاز به شماره مستند (ST-FR-02-03-01) برای تصمیم‌گیری به دبیرکل ارسال می‌گردد. دبیرکل پس از بررسی دوره‌های پیشنهادی، نظر نهایی خود را در خصوص تأیید یا رد دوره‌ها اعلام می‌کند.

در نهایت، برنامه آموزشی تأییدشده، پس از تصویب نهایی دبیرکل، قابل اجرا خواهد بود.

**تبصره:** واحد منابع انسانی با رعایت سیاست‌ها، برنامه‌های استراتژیک اتاق، اهداف، راهبردها، قوانین و مقررات، و همچنین برنامه‌های توسعه شغلی و فردی، دوره‌های عمومی متناسب با نیازهای اتاق را شناسایی و تعیین می‌نماید.

**تبصره:** در خصوص دوره‌های تخصصی، در صورت برگزاری دوره در محل اتاق، ۵۰ درصد از هزینه تعیین شده برای هر عضو توسط اتاق پرداخت می‌شود. در سایر موارد، ۵۰ درصد از کل هزینه دوره بر عهده اتاق خواهد بود.

در خصوص دوره‌های عمومی، تمامی هزینه‌های دوره به‌طور کامل توسط اتاق پرداخت می‌شود.

**تبصره:** مسئولیت اسکان، حمل و نقل و هماهنگی‌های لازم در طول دوره بر عهده متقاضی است. همچنین، شرکت‌کننده باید با تأیید مدیر مافوق خود، مرخصی لازم را دریافت نماید.

**تبصره ۵:** در صورت هم‌زمانی برگزاری دوره با ساعات کاری کارکنان، ساعت برگزاری دوره پس از تأیید مدیر مافوق نهایی می‌گردد.

### ۲-۲-۱. معیارهای اولویت‌بندی نیازهای آموزشی

واحد مالی و پشتیبانی برای اولویت‌بندی نیازهای آموزشی اعلام‌شده، معیارهای مشخصی را در نظر می‌گیرد که بر اساس آن، دوره‌ها به ترتیب اهمیت بررسی و برنامه‌ریزی می‌شوند:

اولویت اول: آموزش‌هایی که در شرح شغل‌ها به شماره (ST-FR-01-12-02) به‌عنوان یک الزام برای احراز شایستگی شغلی ذکر شده‌اند.

اولویت دوم: آموزش‌هایی که برای مرور و تثبیت مطالب پیشین برگزار می‌شوند.

اولویت سوم: بازآموزی‌هایی که به دلیل به‌روزرسانی تکنولوژی‌ها، تجهیزات و روش‌های کاری برگزار می‌گردند.

اولویت چهارم: آموزش‌هایی که با هدف توسعه فردی، ارتقای مهارت‌ها و افزایش توان بالقوه کارکنان برنامه‌ریزی می‌شوند.

### ۲-۳. گام سوم: برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی

واحد متسا مسئول هماهنگی و اجرای اقدامات لازم جهت برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان است.

پس از تصویب نهایی دوره‌ها توسط دبیرکل، واحد مالی و پشتیبانی، فهرست دوره‌های مصوب را برای هماهنگی با مدرسین و تعیین برنامه زمان‌بندی، به واحد متسا ارسال می‌نماید. دوره‌های مصوب مطابق با روش اجرایی آموزش و توسعه سرمایه‌های انسانی به شماره مستند (HU-PR-03-00-01) برگزار می‌گردد.

پس از نهایی شدن برنامه، اطلاعاتی نظیر عنوان دوره، تاریخ برگزاری، محل برگزاری، نام مدرس و گروه هدف، به کلیه واحدهای سازمان اعلام می‌شود تا اقدامات لازم جهت معرفی افراد جهت حضور در دوره انجام پذیرد.

**تبصره ۵:** دوره‌های آموزشی مصوب در دو دسته طبقه‌بندی می‌شوند:

دوره‌های درون‌سازمانی که اجرای آن‌ها مستقیماً توسط واحد متسا انجام می‌شود.

دوره‌های برون‌سازمانی که نیازمند خرید خدمت از مؤسسات آموزشی خارج از سازمان هستند.

برگزاری کلیه دوره‌های آموزشی، اعم از درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، با هماهنگی واحد آموزش و اجرای عملیاتی

توسط واحد متسا صورت می‌پذیرد.

**تبصره ۵:** اطلاع‌رسانی در خصوص برنامه برگزاری دوره‌ها، پس از هماهنگی با مدیر متسا، توسط مدیر منابع انسانی

انجام می‌گیرد.

**تبصره ۵:** در صورت غیبت غیرموجه بیش از دو جلسه از دوره‌های مدت‌دار، فرد از ادامه دوره حذف شده و مبلغ ۵,۰۰۰,۰۰۰ ریال بابت جریمه غیبت از وی کسر خواهد شد.

## ۴-۲. گام چهارم: ارزیابی دوره آموزشی

پس از اجرای هر دوره، واحد آموزش از طریق سامانه پرس‌لاین، فرم ارزیابی رضایت از دوره را برای شرکت‌کنندگان ارسال می‌نماید تا نظرات خود را درخصوص کیفیت محتوا، شیوه تدریس، توانمندی مدرس، کیفیت امکانات و میزان تحقق انتظارات اعلام نمایند.

در صورت عدم امکان استفاده از سامانه پرس‌لاین، فرم ارزیابی دوره آموزشی به شماره (HU-FR-01-03-01) در پایان دوره به شرکت‌کنندگان ارائه می‌شود.

**تبصره ۵:** سؤالات فرم ارزیابی کاغذی کاملاً منطبق بر سؤالات سامانه پرس‌لاین تهیه شده است. نتایج این ارزیابی، به عنوان یکی از شاخص‌های کلیدی عملکرد فرآیند آموزش تلقی می‌شود. چنانچه میانگین رضایت شرکت‌کنندگان از دوره، کمتر از حد آستانه ۸۰ درصد باشد، مدرس دوره مجدداً ارزیابی شده و در صورت تأیید مدیریت، در فهرست مدرسین غیرمجاز (لیست سیاه) به شماره مستند (HU-FR-02-03-01) سازمان قرار خواهد گرفت.

## ۵-۲. گام پنجم: ارزیابی اثربخشی دوره آموزشی

جهت سنجش اثربخشی آموزش و نمایش بهبود مستمر، فرم ارزیابی اثربخشی به شماره (ST-FR-03-03-01)، در فاصله یک تا سه ماه پس از پایان دوره، توسط کارشناس مسئول منابع انسانی به مدیر واحد فرد آموزش‌دیده ارائه می‌شود. مدیر واحد بر اساس شاخص‌ها و روش‌های تعریف‌شده در فرم، اقدام به ارزیابی و ثبت امتیاز و پیشنهادات نموده و فرم تکمیل‌شده را به مسئول منابع انسانی عودت می‌دهد.

سپس، میانگین امتیازات اختصاص‌یافته محاسبه شده و در پوشه پرونده پرسنلی فرد بایگانی می‌گردد.

روش‌های ارزیابی اثربخشی بر اساس نوع اثربخشی انتخاب‌شده در فرم نیازسنجی آموزشی عبارت‌اند از:

- تکمیل فرم ارزیابی اثربخشی دوره آموزشی به شماره (ST-FR-03-03-01).
- نتایج برگزاری آزمون کتبی یا الکترونیکی در فرم اثربخشی دوره آموزشی به شماره (ST-FR-03-03-01).
- نتایج برگزاری پیش‌آزمون و پس‌آزمون جهت تحلیل میزان ارتقاء دانشی یا مهارتی و ثبت نتایج در فرم اثربخشی به شماره (ST-FR-03-03-01).
- ارزیابی عملی در محیط کار یا مشاهده مستقیم عملکرد توسط مدیر واحد و ثبت نتایج در فرم شماره (ST-FR-03-03-01).

**تبصره ۵:** چنانچه اثربخشی دوره کمتر از ۶۰٪ برآورد گردد، تصمیم‌گیری درخصوص تکرار دوره یا اقدامات تکمیلی آموزشی با نظر مدیر واحد و دبیر کل انجام می‌شود.

در صورت تکرار دوره و عدم تحقق اثربخشی، تصمیم نهایی درباره وضعیت فرد توسط دبیر کل اتخاذ خواهد شد.

## ۶-۲. گام ششم: صدور/ اخذ گواهینامه

پس از گذر موفقیت‌آمیز از دوره و تأیید اثربخشی، واحد متسا موظف به پیگیری دریافت گواهینامه‌های آموزشی و ثبت آن‌ها در پرونده آموزشی پرسنل است.

کلیه سوابق آموزشی به همراه اطلاعات استخدامی و مهارتی در فرم سوابق آموزشی کارکنان به شماره (ST-FR-04-03-01) ثبت و نگهداری می‌شود.

**تبصره ۵:** شرط دریافت گواهینامه، کسب حدنصاب اثربخشی و حضور در حداقل ساعات مجاز دوره می‌باشد.

## ۷-۲. آموزش کارکنان جدیدالورود و کارکنان با تغییر پست سازمانی

کلیه کارکنان جدیدالورود ملزم به گذراندن دوره‌های عمومی زیر هستند:

- آموزش‌های فرهنگی و اجتماعی مرتبط با سازمان.
- آموزش‌های اداری.
- آموزش‌های توانمندسازی.
- آموزش‌های توجیهی اولیه ورود به سازمان.

در موارد جابجایی شغلی یا استخدام در پست جدید، مدیر واحد موظف به بررسی سوابق آموزشی فرد و برنامه‌ریزی برای آموزش‌های جدید متناسب با شغل جدید خواهد بود.

سوابق آموزشی مربوط به پرسنل جدیدالورود یا تغییر پست، در فرم آموزش‌های حین کار بدو استخدام / تغییر پست سازمانی به شماره (ST-FR-05-03-01) ثبت و ظرف یک ماه پس از استخدام، توسط واحد آموزش گردآوری و بایگانی می‌شود.

ECCIM.COM

