

## سطوح بلوغ و اقدامات لازم در هر سطح در فرآیند آموزش، یادگیری و مدیریت دانش

فرامین منابع انسانی ( اقدامات لازم در این فرایند)	بلوغ
<ul style="list-style-type: none"> <li>آموزش کارکنان به صورت پراکنده و اتفاقی است و بر مهارتهای فنی و تخصصی پایه تأکید دارد.</li> </ul>	اول
<ul style="list-style-type: none"> <li>آموزش‌های عمومی بدون توجه به نیازهای کسب‌وکار و مزیت رقابتی انجام می‌شود؛</li> <li>آموزش‌های کمی بر اساس شایستگی‌های فنی یا مهارت‌های خاص برای برخی از کارکنان انجام می‌شود؛</li> <li>دستورالعمل آموزش وجود دارد ولی ساختار یافته اجرا نمی‌شود؛</li> <li>اقدامات ابتدایی برای مرتبط ساختن آموزش و توسعه کارکنان با نتایج ارزیابی عملکرد صورت می‌گیرد.</li> </ul>	دوم
<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامه‌ریزی، نیازسنجی و اجرای آموزشی به طور مداوم انجام می‌شود؛</li> <li>سوابق آموزشی و توسعه‌ای همه کارکنان نگهداری می‌شود؛</li> <li>دوره‌های سیستماتیک برای کارکنان تازه استخدام شده، برگزار می‌شود.</li> </ul>	سوم
<ul style="list-style-type: none"> <li>سرانه آموزش بالای ۵۰ ساعت است؛</li> <li>سنجش اثربخشی رضایت شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی متداول است ولی بندرت موجب اقدام اصلاحی می‌شود؛</li> <li>از پروفایل شایستگی برای آموزش و توسعه کارکنان استفاده می‌شود؛</li> <li>ابزارها و بانکهای اطلاعاتی برای اجرای فرایند آموزش (ثبت نام، درخواست دوره، شناسایی منابع معتبر آموزشی، شناسایی مدرسان خارجی و داخلی، ارزیابی و ...) موجود می‌باشد؛</li> <li>از قابلیت HRIS برای بهینه‌سازی ارزیابی دوره‌ها، مدرسان و تسهیم دانش استفاده می‌شود.</li> </ul>	چهارم
<ul style="list-style-type: none"> <li>حداقل یکی از سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است؛</li> <li>شبکه‌ای از مدرسان داخلی ایجاد شده و فرصتهای یادگیری و تسهیم دانش و تجربه در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد؛</li> <li>علاوه بر دوره‌های آموزشی، یادگیری حین کار، مربی‌گری و منتورینگ مورد استفاده قرار می‌گیرد؛</li> <li>ارزیابی اثربخشی آموزشی در برنامه‌های بهبود بکار گرفته می‌شود؛</li> <li>مدیریت، منتورینگ را به صورت فعال پذیرفته است؛</li> <li>شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) برای آموزش، یادگیری و تسهیم دانش شناسایی و تعریف شده است؛</li> <li>اثربخشی اقدامات آموزش، یادگیری و تسهیم دانش بر اساس شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) سنجیده و تحلیل شده و به طور مستمر بهبود می‌یابد؛</li> <li>اثربخشی یادگیری برای همه دوره‌های آموزشی انجام می‌شود؛</li> <li>برنامه‌های طرح توسعه فردی (IDP) برای کارکنان حیاتی و کلیدی اجرا می‌شود؛</li> <li>برنامه‌های آموزش و توسعه به روش‌های مختلف با مسیر حرفه‌ای و نمودارهای رشد (G-Curve) مرتبط است.</li> </ul>	پنجم
<ul style="list-style-type: none"> <li>اثربخشی رفتاری دوره‌های آموزشی برای همه دوره‌ها انجام می‌شود؛</li> <li>قابلیت اشتغال کارکنان برای مشاغل آتی سازمان، از طریق آموزش و برنامه‌های توسعه ایجاد می‌شود؛</li> <li>آموزش و تسهیم دانش به فرایند ارتقا افقی و جبران خدمات متصل شده است؛</li> <li>آموزش مسأله‌مدار است؛</li> <li>همسویی استراتژیک آموزش، یادگیری و تسهیم دانش با استراتژیهای سازمان به طور سالیانه سنجیده و تحلیل شده و بهبود می‌یابد.</li> </ul>	ششم
<ul style="list-style-type: none"> <li>فرهنگ یادگیری، یاددهی و تسهیم دانش در سراسر سازمان ایجاد شده و فرهنگ تعالی سازمانی خلق شده است؛</li> <li>نرخ بازگشت برای برخی دوره‌های آموزشی و توسعه‌ای به صورت کمی محاسبه و تحلیل می‌شود؛</li> <li>همه سنجه‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است؛</li> <li>سازمان در زمینه آموزش، یادگیری و تسهیم دانش به عنوان الگو و مرجع استاندارد برای بقیه سازمانها شناخته می‌شود.</li> </ul>	هفتم