

بانک ملی ایران اداره کل آموزش

دستورالعمل برنامه ریزی و اجرای دوره های آموزشی

نام و سمت تهیه کننده: Name & Auth. Prepared:	نام و سمت تایید کننده: Name & Auth. First Verified:	نام و سمت تصویب کننده: Name & Auth. Approved:

Page	تاریخ تصویب اولیه	شناسه مدرک / Doc. No
1/8		WR-TR-PR-03

شرح تغییرات Description of Changed	بند / Clause						تاریخ آخرین بازنگری Date of Rev.	بازنگری Rev.
	1	2	3	4	5	6		

یادآوری:

- اساس این مدرک بر زبان فارسی بوده و هرگونه تغییرات و ارجاعات به آن بر این اساس خواهد بود و ترجمه آن صرفاً جهت مطالعه می باشد.
- کنترل مدارک در بانک ملی ایران بصورت الکترونیک بوده و هرگونه نسخه کاغذی از مدرک تنها با مهر سبز رنگ "معتبر است" مورد تایید است.
- این مدرک در ۶ بند تدوین می گردد و هر بند که موضوعیت نداشته با واژه "ندارد" برای آن ذکر می گردد.



۱- هدف و دامنه کاربرد:

هدف از طراحی این دستورالعمل تدوین فرآیندی مناسب جهت برنامه ریزی و اجرای دوره های آموزشی می باشد. این دستورالعمل در سطح کارکنان بانک ملی ایران کاربرد دارد.

۲- مراجع:

- استاندارد ISO10015:1999

- استاندارد ISO 29990:2010

۳- واژگان و تعاریف:

تعاریف:

۱-۳- تقویم آموزشی: برنامه زمانبندی دوره های آموزشی که بر اساس اولویت نیازسنجی های آموزشی تنظیم شده و می تواند در دوره های زمانی مشخصی تدوین شود (سه ماهه، شش ماهه و ...)

۴- مسئولیت ها:

مسئولیت اجرای این دستورالعمل به عهده رئیس اداره کل آموزش می باشد.

۵- شرح روش انجام کار:

برنامه ریزی آموزشی: یکی از عوامل مهم برنامه ریزی و تنظیم تقویم آموزشی تعیین اولویت های آموزشی است. اولویت های آموزشی بر اساس تحلیل دو معیار مشخص می گردد:

معیار اول: استعلام از مدیران واحدهای مختلف شرکت در خصوص نیازهای آموزشی هر یک از کارکنان زیر مجموعه خود.

معیار دوم: بررسی استراتژی های بانک ملی ، محدودیت های آموزشی ، محدودیت های اعتباری و ...

نهایتاً معاون نیازسنجی و برنامه ریزی پس از دریافت نتیجه نهایی نیازسنجی های آموزشی ، نسبت به تهیه تقویم آموزشی بر اساس درخواست های اخذ شده از مدیریت های مربوطه اقدام و پس از تخمین بودجه آموزشی و تصویب مدیر عامل بانک ملی ایران آن را ابلاغ می نماید.

تبصره ۱: تقویم آموزشی به صورت سالیانه تدوین و اجرا می گردد.

بلافاصله پس از نهایی شدن تقویم آموزشی، اقدامات و هماهنگی های لازم توسط کارشناسان آموزش ، جهت برنامه ریزی و اعلام تاریخ دوره های آموزشی به واحدهای ذیربط جهت دریافت اسامی شرکت کنندگان که به تأیید مسئول مربوطه رسیده باشد انجام می گیرد. در اجرای دوره های آموزشی باید علاوه بر زمانبندی های اجرایی، دقیقاً تمام موارد مطرح شده در مرحله طراحی که در قالب طرح درس ارائه می شود، اجرا گردد. بنابراین یکی از ورودی های بسیار مهم در این مرحله، در کنار تقویم آموزشی، فرم طرح درس به شماره (21F-DE-01) است.

• برگزاری دوره های خارج از تقویم آموزشی (دوره های حل مسئله):

چنانچه بنا بر ضرورت (وجود مسئله ای) هر یک از واحدهای مجتمع در طول سال نیاز به برگزاری آموزش های خارج از تقویم داشته باشند، لازم است فرم تحلیل نیازهای آموزشی با رویکرد حل مسئله (PS) به شماره (11F-NE-02) را تکمیل و به مدیریت آموزش ارسال نمایند. مدیریت آموزش پس از بررسی موضوع و در صورت اخذ مجوز لازم نسبت به طراحی دوره آموزشی در قالب فرم های طرح درس به شماره (21F-DE-01) و برنامه ریزی آن اقدام می نماید.

• شرکت در همایش ها ، سمینارها و کنفرانس ها :

با توجه به اینکه شرکت در سمینارها و کنفرانس هایی که در سطح کشوری یا جهانی برگزار می گردد در استاندارد مهارت و آموزش مشاغل پیش بینی نشده است ، اداره آموزش بر اساس اهمیت موضوعات سمینارها و کنفرانس ها و مشاغل مرتبط با موضوعات ، به قسمت های تابعه بانک سهمیه اختصاص داده و پس از اخذ اسامی نسبت به معرفی آنها اقدام می نماید.

• ارزیابی و انتخاب مدرس / مؤسسه آموزشی پیمانکار:

مطابق فرم شناسایی و ارزیابی مؤسسات آموزشی به شماره (21F-DE-05) و شناسایی و ارزیابی مدرسین (21F-DE-03) به انجام می گردد.

• حد نصاب تشکیل کلاس ها:

حد نصاب تشکیل کلاس ها جهت دوره های تمام وقت و پاره وقت ۲۵ تا ۳۵ نفر، کارگاه آموزشی ۱۸ تا ۲۷ نفر ، نیمه حضوری ۳۰ تا ۴۰ نفر و دوره های رایانه ای ۱۲ تا ۳۰ نفر (برای هر دستگاه ۲ نفر) تعیین گردیده است.

پشتیبانی های اجرایی دوره های آموزشی:

۱- پشتیبانی قبل از اجرای دوره:

۱-۱- توجیه مدرس و مؤسسه آموزشی پیمانکار، با ارسال یک نسخه از طرح درس و تأکید بر رعایت دقیق مفاد آن. (می توان با لحاظ نمودن این موضوع در قراردادهای آموزشی، ضمانت اجرایی آن را تضمین نمود).
۱-۲- اخذ جزوه، سئوالات آزمون ها و دیگر منابع مورد نیاز از مدرس جهت هماهنگی تکثیر و آماده سازی پکیج آموزشی.

۱-۳- توجیه فراگیران با ارسال یک نسخه از طرح درس: اطلاع فراگیر از محتوا و اهداف رفتاری و نتایج مورد انتظار از هر دوره آموزشی، ضمن ایجاد آمادگی نسبی قبلی باعث می شود که:

۱-۳-۱- از قبل به موضوعات فکر کرده و سئوالات و ابهامات بیشتری با خود به سر کلاس ببرد.

۱-۳-۲- حضور هدفمند در کلاس داشته باشد (می داند به دنبال چیست؟).

۱-۳-۳- نسبت به اهداف رفتاری تعریف شده، احساس مسئولیت بیشتری خواهد داشت.



۱-۳-۴- انگیزه یادگیری در او بالا برود.

۴-۱- تأمین و تدارک سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای اجرایی و لوازم کمک آموزشی مورد نیاز و حصول اطمینان از عملکرد آنها توسط کارشناس آموزش .

۵-۱- انجام مکاتبات و هماهنگی‌های لازم در خصوص ایاب و ذهاب و اقامت مدرس (در صورت نیاز).

۶-۱- توجه مدرس با ارسال یک نسخه از طرح درس: اطلاع مدرس از محتوا و اهداف رفتاری و نتایج مورد انتظار از هر دوره آموزشی.

۷-۱- تکمیل چک لیست اجرای دوره‌های آموزشی داخلی بانک فرم شماره(31F-PR-01)

۲- پشتیبانی حین اجرای دوره:

۱-۲- فراهم کردن ابزار، تجهیزات، مدارک و مستندات و لیست حضور و غیاب فراگیران فرم شماره(31F-PR-02) ، نرم‌افزار و تأمین شرایط محیطی مناسب برای کلاس از نظر سرمایش، تهویه، نور مناسب و کنترل سروصداها احتمالاً مزاحم کلاس.

۲-۲- هماهنگی در خصوص انجام پذیرایی از فراگیران و مدرس در ساعات استراحت.

۳-۲- ارائه بازخورد به مدرس از طریق اجرای روش فلاندرز (31F-PR-03) و آموزش گیرنده درباره عملکرد آموزشی از طریق مصاحبه حضوری، تا در صورت وجود هر گونه تخطی از مقررات آموزشی تذکرات لازم ارائه گردد.

۳- پشتیبانی پس از پایان دوره :

۱-۳- دریافت اطلاعات بازخور از فراگیران مطابق فرم ارزشیابی تعریف شده به شماره (41F-EV-01)

۲-۳- دریافت اطلاعات بازخور از مدرس مطابق فرم ارزیابی دوره از دیدگاه مدرس به شماره (41F-EV-02)

۳-۳- تجزیه و تحلیل اطلاعات بازخورد به تفکیک موضوع (محتوا، مدرس، اجرا).

۴-۳- ارائه اطلاعات تحلیل شده بازخورد در قالب گزارش‌های استاندارد به مدرس.

۵-۳- ثبت در سوابق آموزشی فراگیران (در صورت احراز شرایط قبولی)

۶-۳- تکمیل چک لیست اجرای دوره‌های آموزشی به شماره (31F-PR-01)

ضوابط مربوط به اجرای دوره‌ها:

۱- ضوابط عمومی مربوط به اجرای دوره‌ها:

۱-۱- تأمین خدمات آموزشی دوره‌ها (جزوه، کتاب و سایر مستندات آموزشی) برابر ضوابط این آیین‌نامه به عهده اداره آموزش می‌باشد.

۲-۱- تأمین امکانات رفاهی (خوابگاه، غذا، ایاب و ذهاب و...) متناسب با نحوه برگزاری دوره‌ها به عهده اداره آموزش است.

۳-۱- اداره آموزش موظف است که لیست فراگیران هر دوره را حداقل ۲ هفته قبل از شروع دوره، به واحد مربوطه اعلام نموده، و واحد مربوطه موظف است نسبت به تأیید، جایگزینی و حذف فراگیر حداکثر ۱ هفته پیش از شروع دوره به اداره آموزش اقدام نماید.



۲- ضوابط عمومی مربوط به شرایط حضور شرکت کنندگان در دوره‌ها:

فراگیران موظف به حضور در کلاس‌ها در زمان و تاریخ تعیین شده از طریق اداره آموزش می‌باشند. چنانچه به دلایلی امکان حضور فراگیران در دوره مذکور فراهم نباشد بر اساس ضوابط آموزشی زیر رفتار خواهد شد.

۱-۲- غیبت موجه: در صورتی که عدم امکان حضور فراگیر در دوره آموزشی مذکور به دلایل اضطراری از قبیل فوت بستگان درجه اول، حوادث غیر مترقبه، بیماری شدید، مرخصی استحقاقی و یا تغییر شیفت پیش بینی نشده و یا احضار وی توسط مافوق (با ارائه گواهی کتبی) باشد، عدم حضور فراگیر با تشخیص اداره آموزش تلقی می‌گردد و فرد می‌تواند در دوره‌های آتی برنامه‌ریزی شده شرکت نماید.

۲-۲- غیبت غیرموجه: چنانچه فراگیر بدون داشتن عذر موجه از شرکت در دوره خودداری نماید، اداره آموزش مجاز است بر اساس ضوابط آموزشی از ادامه شرکت وی در دوره جلوگیری به عمل آورده و از صدور گواهی‌نامه پایان دوره خودداری نماید. چنانچه فراگیر طی دو بار از شرکت در دوره خودداری نماید و یا دو بار حد نصاب نمره قبولی را اخذ نکند هزینه دوره از حقوق و مزایای وی کسر خواهد شد. سرانه هزینه دوره را بر اساس فرمول ذیل محاسبه می‌گردد.

$$\text{هزینه آموزشی کل دوره} = \frac{\text{هزینه دوره مربوط به هر فرد}}{\text{تعداد فراگیران}}$$

تبصره: مدت عدم حضور قابل پذیرش حداکثر ۲۵ درصد کل زمان دوره می‌باشد.

ضوابط عمومی مربوط به ارزیابی شرکت کنندگان در دوره‌ها:

ضوابط شرکت در دوره‌ها و ارزیابی آنها جهت صدور گواهی‌نامه در سایر مراکز آموزشی تابع ضوابط آن مراکز می‌باشد اما برای دوره‌هایی که توسط اداره آموزش بانک ملی طراحی و اجرا می‌شود به شرح زیر می‌باشد:
ارزیابی شرکت کنندگان در دوره‌ها بر اساس مقیاس ۱۰۰ نمره و بر اساس عوامل زیر توسط مدرس هر دوره انجام می‌شود:

الف - شرکت فعال در جلسات درس و برنامه‌های مربوطه و طرح موضوعات مرتبط با درس.

ب - ارزیابی‌های انجام شده در طول دوره توسط مدرس.

ج- ارزیابی پایان دوره.

تبصره: حداقل نمره و معدل قابل قبول در دوره‌های آموزشی ۶۰ از ۱۰۰ می‌باشد و در صورتی که نمره فراگیر کمتر از نمره تعیین شده باشد، سرانه هزینه برگزاری دوره از طریق فرمول بند ۲-۲ (ضوابط عمومی مربوط به شرایط حضور شرکت کنندگان در دوره‌ها) محاسبه و پس از تأیید اداره آموزش از مطالبات وی کسر گردیده و فراگیر تجدید دوره خواهد شد.



ماده ۲- پاداش‌ها:

کارکنانی که در دوره‌های آموزشی خارج از وقت کاری حضور می‌یابند، بنا به تشخیص اداره آموزش به میزان ساعت حضور، اضافه‌کاری پرداخت می‌گردد. به نفعات برتر دوره‌های آموزشی هدایایی اعم از نقدی و غیرنقدی اهدا خواهد شد. هر ساله نوع و میزان هدیه (اعم از نقدی و غیرنقدی) از طرف اداره آموزش تعیین و به تأیید مدیرعامل می‌رسد.

۶- پیوست‌ها:

۱- چک لیست اجرای دوره‌های آموزشی داخل شرکت 31F-PR-01

۲- فرم حضور و غیاب 31F-PR-02

۳- فرم نظرسنجی فراگیران (ارزیابی سطح واکنش) 41F-EV-01

۴- فرم ارزیابی دوره آموزشی از دیدگاه مدرس 41F-EV-02

۵- فرم پرسشنامه ارزشیابی به روش فلاندرز 31F-PR-03



دستورالعمل برنامه ریزی و اجرای دوره های آموزشی

Doc. No:

Date of Rev.:

Page: 7/8

شناسنامه آموزشی فرآیند برنامه ریزی و اجرا:

نام فرآیند: برنامه ریزی آموزش				
هدف (اهداف) کلان فرآیند: برنامه ریزی و اجرای دوره های آموزشی				
مالک فرآیند: کارشناس برنامه ریزی و اجرا		ناظر فرآیند: رئیس اداره کل آموزش		
مقصد خروجی ها	خروجی ها	فعالیت های اصلی	مبدا ورودی ها	ورودی ها
اجرای آموزش ها	تقویم آموزشی	۱- تدوین تقویم آموزشی ۲- شناسایی، ارزیابی و انتخاب مؤسسات آموزشی ۳- شناسایی، ارزیابی و انتخاب اساتید آموزشی	فرآیند های نیازسنجی و طراحی آموزشی	۱- تعداد و نوع دوره های شناسایی شده در فرآیند نیازسنجی ۲- طرح درس ۳- لیست محدودیت ها

پایش و اندازه گیری فرآیند

ردیف	شاخص	نوع		محدوده قابل قبول	مسئول اندازه گیری	دوره اندازه گیری	روش اندازه گیری
		فرآیندی	محصولی				
۱	میزان تحقق تقویم آموزشی	*		٪۸۰	کارشناس آموزش	سالانه	تعداد دوره های اجرا شده تعداد دوره های برنامه ریزی شده

اختیارات

<p>اختیارات مالک فرآیند: تعیین زمان برگزاری دوره ها ارزیابی و انتخاب مؤسسات آموزشی شناسایی، ارزیابی و انتخاب اساتید</p>	<p>اختیارات ناظر فرآیند: تصمیم گیری در مورد کلیه اختیارات مالک فرآیند تخصیص بودجه</p>
--	--

لیست مستندات (مرتبط با فرآیند)

ردیف	عنوان	توضیحات
۱	دستورالعمل برنامه ریزی و اجرای دوره های آموزشی	
۲	دستورالعمل اجرایی شناسایی، ارزیابی و انتخاب مدرسان و مؤسسات آموزشی	محل نگهداری سیستم الکترونیکی
۳	روش اجرایی آموزش	

سوابق (مرتبط با فرآیند)

ردیف	عنوان	توضیحات
۱		
۲	فرم ارزیابی و انتخاب مدرسان	
۳	فرم ارزیابی مؤسسات آموزشی	
۴	فرم حضور و غیاب فراگیران	
۵	فرم چک لیست اجرای دوره های آموزشی	
۶	فرم پرسشنامه ارزشیابی به روش فلاندرز	
۷		

شناسایی و ردیابی خروجیهای فرآیند

روش ردیابی فرآیند	سند / سابقه مربوطه
سیستم کنترل مدارک و مستندات بانک ملی ایران	سیستم جامع نیروی انسانی

نام فرآیند: اجرای دوره های آموزشی



دستورالعمل برنامه ریزی و اجرای دوره های آموزشی

Doc. No:

Date of Rev.:

Page: 8/8

هدف (اهداف) کلان فرآیند: اجرای دوره های آموزشی

ناظر فرآیند: مدیر آموزش

مالک فرآیند: کارشناس آموزش

مقصد خروجی ها	خروجی ها	فعالیت های اصلی	مبدا ورودی ها	ورودی ها
واحد پایش و اثربخشی	گزارش دوره های آموزشی برگزار شده	۱- برگزاری دوره های آموزشی ۲- پشتیبانی های قبل، حین و بعد از اجرا	طراحی و برنامه ریزی آموزش	۱- تقویم آموزشی ۲- لیست محدودیت ها ۳- طرح درس ها

پایش و اندازه گیری فرآیند

ردیف	شاخص	نوع		محدوده قابل قبول	مسئول اندازه گیری	دوره اندازه گیری	روش اندازه گیری
		فرایندی	محصولی				
۱	درصد استفاده از اساتید داخلی	*		٪۱۰	مسئول برنامه ریزی و اجرا	سالیانه	تعداد اساتید داخلی تقسیم بر کل اساتید استفاده شده در سال
۲	سرانه آموزشی	*		٪۸۰ هدف سالیانه		سالیانه	میزان ساعات آموزش اجرا شده به کل کارکنان
۳	درصد دوره های تخصصی اجرا شده	*		٪۶۰		سالیانه	تعداد دوره های تخصصی تقسیم بر کل دوره های اجرا شده

اختیارات

<p>اختیارات مالک فرآیند: اجرای کلیه دوره های آموزشی ثبت دوره در سیستم جامع و صدور گواهینامه پرداخت حق التدریس مدرسین</p>	<p>اختیارات ناظر فرآیند: تصمیم گیری درمورد کلیه اختیارات مالک فرآیند تخصیص بودجه</p>
---	---

لیست مستندات (مرتبط با فرآیند)

ردیف	عنوان	توضیحات
۱	دستورالعمل برنامه ریزی و اجرای دوره های آموزشی	محل نگهداری سیستم الکترونیکی
۲	روش اجرایی آموزش	

سوابق (مرتبط با فرآیند)

ردیف	عنوان	توضیحات
۱	فرم حضور و غیاب و اعلام نتایج دوره آموزشی	
۲		
۳		
۴		

شناسایی و ردیابی خروجی های فرآیند

روش ردیابی فرآیند	سند / سابقه مربوطه
سیستم کنترل مدارک و مستندات بانک ملی ایران	سیستم جامع نیروی انسانی