



## نظام نامه آموزش و توانمندسازی سرمایه های انسانی

کد مستند: QM-054-301

شماره ویرایش: ۰۳

تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۸/۰۱

شماره صفحه: ۱ از ۱۴

عنوان	تهیه کننده	کارشناس کیفیت مجموعه	مدیر / مسئول مربوطه	نماینده مدیریت مجموعه	گروه تحول و بهبود فرآیندها	مالک فرآیند (مدیر ارشد)
نام و نام خانوادگی	مهدی قربان پور	مرتضی رضوی نژاد	هدا پیروی	هدا پیروی		شهریار آل شیخ
سمت	رئیس گروه آموزش و توانمندسازی	رئیس گروه تحول و بهبود فرآیندها	مدیر کل دفتر نوسازی و تحول سازمانی	مدیر کل دفتر نوسازی و تحول سازمانی	شهراری مشهد معاونت برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی دفتر نوسازی و تحول سازمانی	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی
تاریخ	۱۳۹۷/۰۴/۱۷	۱۳۹۷/۰۴/۱۷	۱۳۹۷/۰۶/۳	۱۳۹۷/۰۶/۳	۱۳۹۷/۰۶/۳	۱۳۹۷/۱۰/۱۱
امضاء						
<b>همکاران بهبود مستند</b>						
نام و نام خانوادگی	نرگس مختارزاده سلیمانی	مهسا شهبابی	زهره شاه محمدی			
سمت	کارشناس برنامه ریزی آموزشی	مسئول امور توانمندسازی، توسعه و ارزیابی منابع انسانی	کارشناس برنامه ریزی آموزشی			
نام و نام خانوادگی	سیده بنت الهدی مسعودی	حسین یزدان شکوه	نازنین تهرانی			
سمت	کارشناس آموزش	کارشناس آموزش	کارشناس آموزش			
نام و نام خانوادگی	امیر پاسبان					
سمت	کارشناس طراحی فرآیندها					

تذکر:

\*\* کلیه مستندات تحت کنترل گروه تحول و بهبود فرآیندها می باشد، لذا ضروری است هرگونه ایجاد، تغییر و ابلاغ با هماهنگی این گروه صورت گیرد.

\*\* مسئولیت هرگونه تخطی از مسیر، مقررات و شرایط این مستند بر عهده مالک فرآیند فوق است



## نظام نامه آموزش و توانمندسازی سرمایه های انسانی

شماره صفحه: ۱۴ از ۲  
 کد مستند: QM-054-301  
 شماره ویرایش: ۰۳  
 تاریخ ویرایش: ۹۷/۰۸/۰۱

### فهرست تغییرات

شماره ویرایش	تاریخ ویرایش	صفحات ویرایش شده	خلاصه تغییرات اعمال شده
۰۱	۱۳۹۴/۱۱/۷	کلیه صفحات	کل نظامنامه مورد بررسی قرار گرفت.
۰۲	۱۳۹۴/۱۲/۳	کلیه صفحات	کل نظامنامه مورد بررسی قرار گرفت.
۰۳	۱۳۹۷/۰۸/۰۱	کلیه صفحات	- تطبیق آیین نامه و نظام نامه ابلاغی - تغییر در امتیازات انگیزشی کارکنان - تغییر در اعضای کمیسیون آموزش - افزودن پیوستها (اضافه کردن دستورالعمل های تدوین شده به پیوست نظامنامه و اشاره به دستورالعمل ها در متن نظامنامه)

### جدول وضعیت برنامه و بودجه مرتبط با مستند

سطوح عملیاتی برنامه		اهداف برنامه		بودجه
عنوان برنامه: برنامه ریزی و توسعه شهری	کد برنامه: ۱۰۰۰۰۰۰	هدف کلان: شهر و سازمان توسعه یافته	کد هدف کلان: ۱۰۰۰۰۰۰	عنوان ردیف بودجه: هزینه های آموزشی کارکنان
عنوان فعالیت: آموزش کارکنان	کد فعالیت: ۱۰۶۰۰۰۰	هدف تفصیلی: کارکنان متخصص و ماهر	کد هدف تفصیلی: ۱۰۶۰۰۰۰	شاخص بودجه ای: نفر-ساعت آموزش دیده
عنوان عملیات: آموزش کوتاه مدت کارکنان	کد عملیات: ۱۰۶۰۱۰۰	هدف جزئی: کارکنان ماهر	کد هدف جزئی: ۱۰۶۰۱۰۰	کد شاخص: ندارد
عنوان خدمت/محصول: دوره های آموزشی کوتاه مدت	کد خدمت: ۱۰۶۰۱۰۱			
عنوان واحد سنجش خدمت: نفر-ساعت	ماهیت خدمت: هزینه ای	نوع خدمت: واسطه ای		



سازمان برنامه‌ریزی و توسعه سرمایه انسانی  
شهری مشهد

## نظام نامه آموزش و توانمندسازی سرمایه های انسانی

شماره صفحه: ۳ از ۱۴  
کد مستند: QM-054-301  
شماره ویرایش: ۰۳  
تاریخ ویرایش: ۹۷/۰۸/۰۱

### فهرست مطالب

۴.....	مقدمه.....	۱
۴.....	بیانیه آموزش.....	۲
۴.....	اهداف.....	۳
۵.....	تعاریف و اصطلاحات.....	۴
۶.....	دامنه کاربرد.....	۵
۷.....	مسئولیت ها و اختیارات.....	۶
۸.....	انواع دوره های آموزشی.....	۷
۹.....	شرح روش.....	۸
۱۳.....	گواهی نامه ها و آزمون جامع.....	۹
۱۳.....	تغییرات نظام نامه.....	۱۰
۱۴.....	پیوست ها.....	۱۱



## نظام نامه آموزش و توانمندسازی سرمایه های انسانی

شماره صفحه: ۴ از ۱۴  
کد مستند: QM-054-301  
شماره ویرایش: ۰۳  
تاریخ ویرایش: ۹۷/۰۸/۰۱

### ۱- مقدمه

توانمندسازی سرمایه های انسانی شهرداری مشهد مقدس در راستای سیاست های کلی نظام اداری مبنی بر ارتقاء سطح دانش، تخصص و مهارت های سرمایه انسانی و همچنین سیاست های اقتصاد مقاومتی مبنی بر توانمند سازی نیروی کار جهت رشد بهره‌وری؛ از راهبرد های اصلی برای ایفای نقش آموزش جهت تعامل مناسب با محیط سراسر تغییر است؛ و از این رو جایگاه و اهمیت آموزش در بقاء، توسعه و شکوفایی سازمانی غیر قابل انکار است.

از سوی دیگر پیشرفت و رشد شگرف و روز افزون شهرداری مشهد مقدس در طی سال های اخیر در حیطه های راهبردها، ساختار، فن آوری، سرمایه انسانی، فرهنگ و با توجه به نیازمندی ها و اقتضائات جدید، ضرورت هم تراز و یکپارچگی نیز ایجاد می کند که آموزش روزآمد و کارآمد برنامه ریزی گردد.

در همین راستا به جهت انسجام بخشی، وحدت رویه و هماهنگ سازی فعالیت های مرتبط با توسعه مهارت ها، گسترش دانش و تغییر و ارتقاء بینش و نگرش سرمایه انسانی خدوم شهرداری مشهد، این نظام نامه متشکل از فرآیند های آموزشی استاندارد، نیازسنجی های جامع، برنامه ریزی های منعطف، اجرای با کیفیت آموزش و ارزشیابی های چند جانبه، متناسب با نیازها و ظرفیت های متعالی سرمایه های انسانی و با توجه به اصول مبنایی همچون مسئله محوری، شمول، انتخاب، مشارکت افزایی و استمرار مورد بازنگری قرار گرفته است و تحولات عمده ای نیز در این نظام نامه روی داده است :

- تحول در تشخیص نیازهای آموزشی صرفاً مبتنی بر شغل به نیازسنجی شغلی، فردی و سازمانی
- تحول در روش های آموزشی از رویکردهای صرفاً آکادمیک به رویکردهای نوین و اثربخش
- تحول از رویکرد غیرفعال به رویکرد فعال یادگیری و مبتنی بر بازده
- تحول در نظام انگیزشی و تشویقی از رویکرد کمیت گرای بیرونی به بهره ور درونی

### ۲- بیانیه آموزش

شهرداری مشهد، بر این باور است که می تواند مبتنی بر فرآیند های استاندارد آموزشی و با بهره گیری از ظرفیت ها، قوت ها و تجربیات مراکز علمی و تخصصی، در راستای ارتقاء توانمندی سرمایه های انسانی و به منظور تسهیل در دستیابی به سازمان روزآمد، کارآمد و سرآمد انجام وظیفه نماید.

### ۳- اهداف

#### ۳-۱- اهداف

۱. شکوفایی و بالندگی سرمایه های انسانی در راستای ایفای مؤثر نقش ها و وظایف
۲. روزآمد سازی و ارتقاء سطح دانش، مهارت و نگرش سرمایه های انسانی جهت افزایش اثربخشی و کارایی
۳. ارتقا چابکی و پویایی سازمان و سرمایه های انسانی در محیط سراسر در حال تغییر

#### ۳-۲- راهبردها

۱. ایجاد تناسب میان برنامه ها و فرصت های آموزشی با نیازهای شغلی، فردی و مسائل و اولویت های سازمانی



## نظام نامه آموزش و توانمندسازی سرمایه های انسانی

شماره صفحه: ۱۴ از ۵  
کد مستند: QM-054-301  
شماره ویرایش: ۰۳  
تاریخ ویرایش: ۹۷/۰۸/۰۱

۲. بهره گیری از روش های متنوع و کارآمد، متناسب با نیازها و محتوای آموزشی دوره ها
۳. بهره گیری از منابع و ظرفیت های درون و برون سازمانی جهت ارائه خدمات آموزشی و بر حسب سنجش توانایی و سوابق مجریان

### ۴- تعاریف و اصطلاحات

- ۴-۱- **سرمایه های انسانی:** شامل کلیه کارشناسان، روسای ادارات، معاونین، مدیران و معاونین شهردار که دارای رابطه استخدامی (رسمی، رسمی آزمایشی، موقت، کار معین، کارگری و شرکتهای تامین نیرو) می باشند.
- ۴-۲- **آموزش:** مجموعه فعالیت های برنامه ریزی شده در چارچوب نظام نامه آموزش سرمایه انسانی شهرداری، که با هدف توانمندسازی و ارتقاء کیفیت و سطح دانش، ایجاد و ارتقاء توانایی ها و سطح مهارت های حرفه ای، تقویت و تعالی اعتقادی و اخلاقی، بهبود بهره وری و کارآمدی سرمایه انسانی شهرداری اجراء می گردد.
- ۴-۳- **نظام نامه آموزش:** سندی است درون سازمانی که الزامات آموزشی برای سرمایه انسانی شهرداری را تشریح می نماید.
- ۴-۴- **دوره های آموزشی بلند مدت:** منظور مقاطع تحصیلی با رشته و گرایش های مشخص در مراکز آموزشی مورد تایید است که مدارک آن توسط دفتر تحول و نوسازی سازمانی جهت بررسی در شرایط احراز شغلی و استخدامی ارائه می شود.
- ۴-۵- **دوره های آموزشی کوتاه مدت:** منظور آموزش های ضمن خدمت کوتاه مدت درون سازمانی است که پس از کسب مجوزات از سازمان های بالادستی به منظور افزایش دانش، ایجاد مهارت و یا تغییر نگرش بر اساس نیازسنجی های آموزشی برگزار می گردد.
- ۴-۶- **استانداردهای آموزشی:** استانداردها، معیارها و الزامات تعیین شده در جهت اجرایی نمودن هر یک از فرآیندهای آموزش؛ به نحوی که کیفیت و وضعیت مطلوب آموزش را میسر می نماید.
- ۴-۷- **آموزش های عمومی:** آموزش هایی که فارغ از رشته شغلی، می بایست به فراخور نیازهای عمومی سرمایه انسانی متناسب با اولویت های شهرداری در تمامی سطوح گذرانده شود.
- ۴-۸- **آموزش های تخصصی:** آموزش هایی که متناسب با نیازهای تخصصی شغلی، به سرمایه انسانی ارائه می شود.
- ۴-۹- **تقویم آموزشی:** شامل برنامه زمان بندی اجرایی سالانه دوره های آموزشی عمومی و تخصصی سرمایه های انسانی شهرداری است.
- ۴-۱۰- **شایستگی:** عبارت است از کلیه دانش ها، مهارت ها و رفتارهای مورد نیاز یک فرد که برای انجام صحیح وظایف خود، به آن نیازمند است.
- ۴-۱۱- **مدل شایستگی:** به مجموعه ای از شایستگی ها که دربردارنده رفتارهای کلیدی مورد نیاز برای عملکرد



## نظام نامه آموزش و توانمندسازی سرمایه های انسانی

شماره صفحه: ۱۴ از ۶  
کد مستند: QM-054-301  
شماره ویرایش: ۰۳  
تاریخ ویرایش: ۹۷/۰۸/۰۱

سطح عالی در شغل یا سمت خاص می باشد، اطلاق می گردد.

۴-۱۲- ابزارهای سنجش شایستگی: ابزارها و تمرینی نوشتاری و تعاملی است که با هدف سنجش قابلیت ها و شایستگی ها طراحی و به کار گرفته می شوند. از جمله این ابزارها می توان به بازی های گروهی، مصاحبه، آزمون های روان شناختی، بحث های گروهی، ایفای نقش و ... اشاره کرد.

۴-۱۳- ارزیابان شایستگی: افراد ماهر و باتجربه برون سازمانی هستند که دوره های آموزشی و کارآموزی ارزیابی را طی کرده باشند و دارای شایستگی های لازم برای ارزیابی شایستگی های ارزیابی شوندگان باشند.

۴-۱۴- گزارش بازخورد فردی: گزارش تحلیلی جامعی است که بر اساس نتایج حاصل از سنجش شایستگی ها، برای هریک از ارزیابی شوندگان در هر یک از شایستگی های محوری تهیه می شود که در آن وضعیت عملکرد فرد و نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود ایشان تشریح گردیده و در مقایسه با جامعه هدف ارائه می گردد.

۴-۱۵- برنامه توسعه فردی: یک برنامه جامع توسعه توانمندی ها در جهت ارتقاء شایستگی های محوری حاصل از گزارش بازخورد فردی و مشارکت ارزیابی شونده است که در آن برنامه های آموزشی، تمرین مورد لزوم، فرصت ها و فعالیت های کلیدی جهت توسعه شایستگی ها ارائه می شود.

۴-۱۶- گواهینامه های نوع اول: گواهینامه هایی که در پایان هر یک از دوره ها یا پودمان های آموزشی کوتاه مدت به سرمایه های انسانی شرکت کننده اعطاء می گردد.

۴-۱۷- گواهینامه های نوع دوم: شامل گواهینامه های مهارتی، گواهینامه تخصصی و گواهینامه تخصصی - پژوهشی سطح یک است. که دارندگان آن می توانند از مزایای استخدامی، نظیر دارندگان مدارک تحصیلی فوق دیپلم، کارشناسی و کارشناسی ارشد در شرایط احراز مشاغل مربوطه در چارچوب رعایت تمامی دستورالعمل های مرتبط و منوط به تایید کمیسیون آموزش، برخوردار گردند.

### ۵- دامنه کاربرد

سرمایه های انسانی شهرداری در تمام سطوح شغلی، با توجه به تنوع نوع رابطه استخدامی (رسمی، رسمی آزمایشی، موقت، کار معین، کارگری، شرکتی تامین نیرو) حسب مورد مشمول مفاد این نظام نامه می باشند.

تبصره ۱: کلیه واحد های تابعه اعم از ستاد، مناطق، سازمان ها، موسسات و شرکت های وابسته ملزم به تابعیت از برنامه ریزی و طرح های آموزشی ستاد می باشند و می بایست از هرگونه اقدام در حوزه آموزش قبل از هماهنگی و تایید دفتر خودداری نمایند.

تبصره ۲: سرمایه های انسانی دارای قراردادهای شرکتی تامین نیرو که مورد تایید اداره کل منابع انسانی می باشند، مشمول برنامه های آموزشی می باشند و همچنین قابل ذکر است مدارک آموزشی صادره در حوزه آموزش های کوتاه مدت جهت سرمایه انسانی شرکتی تامین نیرو مرکز صرفا از طریق مرکز آموزش مجری صادر گردیده و هیچگونه تعهد



## نظام نامه آموزش و توانمندسازی سرمایه های انسانی

شماره صفحه: ۱۴ از ۷  
کد مستند: QM-054-301  
شماره ویرایش: ۰۳  
تاریخ ویرایش: ۹۷/۰۸/۰۱

استخدامی برای شهرداری ایجاد نمی کند.

**تبصره ۳:** کلیه مجموعه های شهرداری دارای قرارداد با پیمانکاران، که پیمانکار با تامین نیروی انسانی به ارائه خدمات مستقیم به شهروندان می پردازد (از جمله اتوبوسرانان، پارکبان ها، حفاظت فیزیکی و ...)، ملزم به پیش بینی بند آموزش در قراردادها بوده و بایستی نسبت به اخذ تاییدیه از دفتر نوسازی و تحول سازمانی جهت عناوین دوره های آموزشی اقدام کرده و همچنین گزارشات اجرای دوره های آموزشی را به تایید دفتر برسانند. قابل ذکر است نتایج اجرایی آموزش بایستی در ارزیابی عملکرد پیمانکاران منظور گردد.

### ۶- مسئولیت ها و اختیارات

#### ۶-۱- کمیسیون آموزش:

ترکیب اعضای کمیسیون:

۱. معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی - رییس
  ۲. معاون مالی و پشتیبانی - عضو
  ۳. مدیر کل دفتر نوسازی و تحول سازمانی - عضو (در نظام نامه اختصاراً دفتر نامیده می شود).
  ۴. مدیر کل منابع انسانی - عضو
  ۵. رییس گروه آموزش و توانمندسازی - دبیر (در نظام نامه اختصاراً گروه نامیده می شود).
- تبصره:** کمیسیون به تناسب موضوع افراد ذیصلاح را به جلسات کمیسیون دعوت می نماید.

ابلاغ اعضای کمیسیون توسط شهردار صادر می گردد.

وظایف کمیسیون:

- بررسی و تایید استاندارد های آموزشی
- بررسی و تایید نهایی تقویم های آموزشی بر مبنای سیاست ها و خط مشی های نظام آموزشی
- تایید نهایی ماتریس شایستگی کانون ارزیابی و توسعه
- بررسی و تایید نهایی پرونده های آموزشی سرمایه های انسانی جهت اخذ گواهینامه های نوع دوم
- بررسی و تایید اعتبار سفرهای آموزشی خارجی و همایش های بین المللی
- بررسی گزارشات عملکردی آموزش

#### ۶-۲- کمیسیون های برنامه ریزی و تعالی ستاد:

اعضای این کمیسیون ها منطبق بر ساختار برنامه ریزی و تعالی ابلاغی شماره شماره ثبتی: ۸۴۵۳۶ / ۹۷/۲۱ مورخ ۱۳۹۷/۰۵/۰۸ بوده و در سطوح ستادی است.



## نظام نامه آموزش و توانمندسازی سرمایه های انسانی

شماره صفحه: ۱۴ از ۸  
کد مستند: QM-054-301  
شماره ویرایش: ۰۳  
تاریخ ویرایش: ۹۷/۰۸/۰۱

### وظایف کمیسیون:

- همکاری در تدوین و به روزآوری استانداردهای آموزشی مشاغل
- پیشنهاد تقویم های آموزشی سالانه در حوزه تخصصی مربوطه و ارائه آن به دفتر
- پیشنهاد مدرس و سرفصل های محتوایی موردنیاز بر اساس هریک از دوره های آموزشی
- ارائه پیشنهاد جهت اعزام سرمایه های انسانی به همایش ها، کنفرانس ها و سمینارهای تخصصی
- پیگیری تکمیل فرم های ارزشیابی آموزشی در سطح رفتار و نتایج
- تایید برگزاری کلیه همایش ها، سمینارها و کنگره های آموزشی توسط شهرداری

### ۷- انواع دوره های آموزشی

۷-۱- دوره های آموزشی کوتاه مدت (بر اساس نظام آموزش کارمندان دستگاه های اجرایی بخشنامه شماره

۱۸۳۴/۱/۲۰۰ مورخ ۳۰/۱/۹۰ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری)

۷-۱-۱- آموزش خط مشی ها و رویه های سازمان (آموزش توجیهی بدو خدمت)

۷-۱-۲- آموزش های شغلی - تخصصی

۷-۱-۲-۱- آموزش های تصدی شغل

۷-۱-۲-۲- آموزش های ویژه سرمایه انسانی استخدام آزمایشی

۷-۱-۲-۳- آموزش های ارتقاء شغلی

۷-۱-۲-۴- آموزش های تمدید قرارداد کارمعیین

۷-۱-۲-۵- آموزش های کوتاه مدت خارج از کشور

۷-۱-۳- آموزش های فرهنگی و عمومی

۷-۱-۳-۱- آموزش های فرهنگی و اجتماعی

۷-۱-۳-۲- آموزش های توانمندی های اداری

۷-۱-۳-۳- آموزش های عمومی فناوری اطلاعات

۷-۱-۴- آموزش های مدیران

۷-۱-۴-۱- تعالی معنوی مدیران

۷-۱-۴-۲- تعالی حرفه ای مدیران

۷-۲- دوره های آموزشی بلند مدت

احتساب آثار استخدامی مدارک تحصیلی اخذ شده توسط سرمایه انسانی نسبت به مدرک تحصیلی ارائه شده در بدو

استخدام، تنها برای یک مقطع تحصیلی، با رعایت شروط ذیل امکان پذیر است.





## نظام نامه آموزش و توانمندسازی سرمایه های انسانی

شماره صفحه: ۹ از ۱۴  
کد مستند: QM-054-301  
شماره ویرایش: ۰۳  
تاریخ ویرایش: ۹۷/۰۸/۰۱

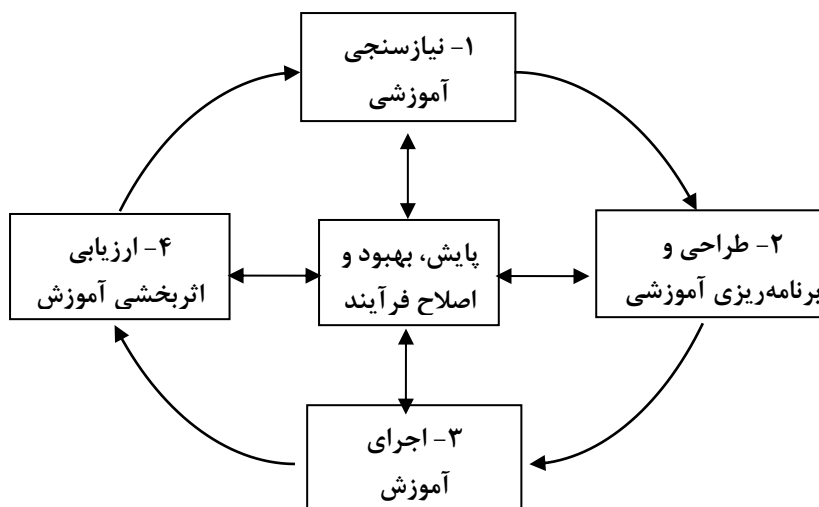
الف) رشته و مقطع تحصیلی بالاتر در شرایط احراز شغل مورد تصدی کارکنان پیش بینی شده باشد.  
ب) سرمایه انسانی قبل از شروع به تحصیل با توجه به رشته و مقطع تحصیلی پیش بینی شده در شرایط احراز شغل و نیاز شهرداری به سطح بالاتر تحصیلی و موافقت با دانشگاه مورد نظر، تصویب کمیسیون آموزش را با ادامه تحصیل خود اخذ نموده باشند.

لازم به ذکر است اعمال مدرک تحصیلی مقطع مورد نظر به عنوان آخرین مدرک تحصیلی منوط به تصویب شورای اداری استخدامی شهرداری می باشد. همچنین ثبت و تایید هرگونه مدرک تحصیلی خارج از شرایط ذکر شده فاقد ارزش حکمی خواهد بود.

**تبصره:** کلیه ضوابط و مقررات آموزشی مربوط به ایثارگران از قانون جامع ایثارگران تبعیت می نماید.  
توضیح تفصیلی در دستورالعمل اجرای آموزش به کد ۳۰۳-۰۵۴-IN بیان شده است.

### ۸- شرح روش

فرآیند آموزش در برگرفته مجموعه‌ای از فعالیت های به هم پیوسته است که مطابق با ضوابط اسناد بالادستی و استانداردها، احصا نیازهای آموزشی، برنامه ریزی، اجرا و پشتیبانی آموزش با توجه به شیوه های آموزشی، بهره مندی از مجریان و مدرسان ذیصلاح آموزشی و نظارت و ارزیابی بر دوره های آموزشی جهت دستیابی به اهداف سازمانی، مدنظر قرار می گیرد. مجموعه این فرآیندها منطبق با استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵، در قالب نظام نامه آموزش و دستورالعمل های آن تشریح می گردند. فرآیند آموزش مشتمل بر ۴ مرحله مستمر نیازسنجی آموزشی، طراحی و برنامه ریزی آموزشی، اجرای آموزش و ارزیابی اثربخشی آموزش، مطابق شماتیک ذیل می باشد:



### ۸-۱- نیازسنجی آموزشی

گروه بایستی نیازهای آموزشی سرمایه انسانی شهرداری را با جزئیات مورد لزوم بر اساس متدهای علمی شناسایی کرده تا مبنای عمل تدوین تقویم های آموزشی سالانه قرار گیرد.



## نظام نامه آموزش و توانمندسازی سرمایه های انسانی

شماره صفحه: ۱۰ از ۱۴  
کد مستند: QM-054-301  
شماره ویرایش: ۰۳  
تاریخ ویرایش: ۹۷/۰۸/۰۱

به جهت نیازسنجی آموزشی سرمایه های انسانی شهرداری، تجزیه و تحلیل مشاغل صورت می گیرد. در این زمینه گروه تشکیلات و برنامه ریزی منابع انسانی پس از تهیه ساختار تشکیلاتی و تجزیه و تحلیل پست های سازمانی، شرح وظایف اصلی هر یک از مشاغل را تعریف کرده و بر اساس آن کلیه شایستگی های مورد نیاز برای انجام هر وظیفه کلی را از قبیل دانش ها، مهارت ها و توانایی ها را با همکاری گروه تعیین می نماید؛ سپس گروه، استانداردهای آموزشی را با توجه به نتایج فرآیند قبل، در قالب فرم های استاندارد تدوین می نماید.

**تبصره ۱:** در موارد خاص بنا به نیازهای ضروری، هر حوزه تخصصی می تواند دوره های موردی مبتنی بر مسائل خاص سازمانی را پیشنهاد نماید که در صورت تایید دفتر، برگزار می شود.

توضیح تفصیلی در دستورالعمل نیازسنجی آموزشی به کد IN-۰۵۴-۳۰۱ بیان شده است.

### ۸-۲- طراحی و برنامه ریزی آموزشی

دومین مرحله از فرآیند آموزش، طراحی و تدوین برنامه های آموزشی منطبق با نیازسنجی های آموزشی می باشد. در این مرحله با توجه به اهداف و راهبردهای آموزشی، روش ها و برنامه های آموزشی با توجه به شرایط ذیل طراحی می گردد:

**۸-۲-۱- تعیین محدودیت های برگزاری دوره:** مواردی که برای فرآیند آموزش محدودیت هایی را ایجاد می کند، شناسایی می گردد.

**۸-۲-۲- طراحی دوره های آموزشی و تهیه تقویم آموزشی سالانه:** گروه در سه ماهه چهارم هر سال بر مبنای نیازسنجی های آموزشی سالانه از حوزه های تخصصی، با ضمن در نظر گرفتن استانداردهای آموزشی مشاغل و شرایط و مسائل سازمانی، دوره های آموزشی تقویم را احصا و با مشخصه هایی همچون روش ها و ابزارهای آموزشی، سرفصل های آموزشی، شرایط شرکت کنندگان و...، دوره های آموزشی را طراحی، اولویت بندی و تفکیک می نماید و تقویم آموزشی نهایی را پس از تایید کمیسیون آموزش و اخذ مجوز از سازمان شهرداریها و دهیاریهای کشور، به مجموعه ها ابلاغ می نماید.

### ۸-۲-۳- تشخیص صلاحیت مجریان آموزشی:

برای ارائه خدمات آموزش های ضمن خدمت توسط مدرسان و مجریان درون یا برون سازمانی در ابتدا کلیه مستندات و اطلاعات لازم از طریق فرم های تعیین شده دریافت و هر یک بر اساس آن ارزیابی و انتخاب می شوند و مطابق با نتایج ارزیابی اثربخشی، عملکردشان مورد ارزشیابی قرار می گیرد. در صورتی که عملکرد سنجش شده پایین تر از حد موردانتظار باشد در میزان و ادامه همکاری های آموزشی تجدید نظر می گردد.

توضیح تفصیلی در دستورالعمل تشخیص صلاحیت مدرسان و مجریان آموزشی به کد IN-۰۵۴-۳۰۵ بیان شده است.



## نظام نامه آموزش و توانمندسازی سرمایه های انسانی

شماره صفحه: ۱۱ از ۱۴  
کد مستند: QM-054-301  
شماره ویرایش: ۰۳  
تاریخ ویرایش: ۹۷/۰۸/۰۱

روش های آموزشی پیش بینی شده شامل عناوین زیر می باشد:

انتخاب روش آموزشی بر حسب ساختار دوره های آموزشی، محتوای آموزشی و دستورالعمل های مرتبط و با در نظر گرفتن رویکردهای اصلی آموزش از جمله مسئله محوری، فعال بودن فراگیر، تبادل تجارب و بهره گیری از فناوری های نوین انجام می گردد.

۱. روش کلاسی
۲. کانون ارزیابی و توسعه
۳. روش کوچینگ - مربی گری
۴. روش هم آموزی (بحث گروهی)
۵. روش آموزش مجازی
۶. روش استاد-شاگردی
۷. روش کارگاهی
۸. روش شبیه سازی
۹. روش نمایشی و تئاتر آموزشی
۱۰. روش بازدید
۱۱. روش مسابقه مبتنی بر ایده و پیشنهاد
۱۲. شرکت در همایش، سمینار، کنگره و کنفرانس
۱۳. روش تلفیقی

توضیح تفصیلی در دستورالعمل های طراحی و برنامه ریزی آموزشی به کد IN-۰۵۴-۳۰۲ و کانون ارزیابی و توسعه به کد IN-۰۵۴-۳۰۷ بیان شده است.

### ۸-۳- اجرای آموزش

سومین مرحله از فرآیند آموزش، اجرای عملی برنامه ها و فعالیت های آموزشی بر اساس محتوا و ساختار دوره های آموزشی مطابق با دستورالعمل اجرای آموزش می باشد.

گروه پیش از شروع برگزاری دوره های آموزشی، کلیه اطلاعات لازم جهت معرفی هریک از دوره های آموزشی را به صورت مجزا از طریق سامانه آموزشی در دسترس فراگیران قرار داده و اطلاع رسانی لازم را از طریق سامانه آموزشی یا ارسال پیامک به انجام می رساند و سالانه شیوه نامه ثبت نام در دوره های آموزشی از جمله سقف ساعت های آموزشی، بازه های زمانی ثبت نام، شیوه ثبت نام سیستمی، میزان جریمه غیبت غیر موجه و ... را معین و اطلاع رسانی می نماید.

به جهت برگزاری هریک از دوره های آموزشی هماهنگی های لازم با مراکز مجری صورت پذیرفته و فرآیندهای حضور و غیاب، توزیع و جمع آوری فرم های ارزیابی اثربخشی، برگزاری آزمون ها و ... انجام می گردد. پس از برگزاری دوره نیز ثبت



## نظام نامه آموزش و توانمندسازی سرمایه های انسانی

شماره صفحه: ۱۲ از ۱۴  
کد مستند: QM-054-301  
شماره ویرایش: ۰۳  
تاریخ ویرایش: ۹۷/۰۸/۰۱

امتیازات، صدور و ثبت گواهینامه الکترونیکی و رسیدگی به اعتراضات انجام می گردد. گروه بایستی به جهت ارتقا کیفی برنامه ریزی های آموزشی، نسبت به جمع آوری اطلاعات مدرسان، تهیه بانک مدرسین و ارزیابی و ثبت عملکرد ایشان اقدام نماید و کلیه بازخوردهای اجرایی از فراگیران و مدرسین را مستند و در تصمیم گیری های تغییر و بهبود شرایط اجرایی مدنظر قرار دهد.

**تبصره ۱:** بنا به تشخیص دفتر، مبلغ شرکت در دوره ها و آزمون های که در سطح آموزش های ضمن خدمت برگزار می گردد بنا بر صرفه و صلاح شهرداری مشمول اخذ هزینه از سرمایه های انسانی می گردد.

**تبصره ۲:** اعزام سرمایه انسانی به همایش ها، سمینارها، کنگره های داخل و خارج از استان، منوط به داشتن مجوز صدور گواهی آموزش ارتقاء شغلی کارکنان دولت، اعلام نیاز حوزه تخصصی تا سقف مجاز سالانه، تایید اعزام توسط دفتر و تایید فرم گزارش شرکت در همایش می باشد. همچنین اعزام همکاران دارای مقاله در صورت دارا بودن شرایط مذکور در اولویت تایید می باشند.

**تبصره ۳:** ضوابط اجرایی آیین نامه حمایت و برگزاری همایش، کنفرانس، سمینار علمی و تخصصی مصوبه شماره ۱۳۹۵/۰۴/۳۱ شورای اسلامی شهر مشهد مقدس نیز مشمول ضوابط نظام نامه حاضر می باشد. توضیح تفصیلی در دستورالعمل های اجرای آموزش با کد IN-054-303، دوره های آموزشی مجازی با کد IN-054-308 و تشخیص صلاحیت مدرسان و مجریان آموزشی با کد IN-054-305 بیان شده است.

### ۸-۳-۱- امتیازات انگیزشی آموزشی

سرمایه های انسانی که آموزش های ضمن خدمت را با هریک از روش های آموزشی منطبق با ضوابط و شرایط اعلامی طی نمایند، امتیازهایی به شرح ذیل به آن ها اعطا می گردد. این امتیازات صرفاً کارکرد تشویقی داشته و اعطا یا عدم اعطای آن از اختیارات دفتر است.

این امتیازات، با توجه به ضوابط و مقررات اعلامی، شامل اعطای یک ماه حقوق و فوق العاده شغل به ازای هر ۱۷۶ ساعت آموزش مصوب، اعمال یک سال تعجیل در ارتقاء گروه به ازای هر ۱۷۶ ساعت آموزش مصوب، اعمال اضافه کار آموزشی، اعطای گواهینامه های نوع دوم، اعطای گواهی تدریس برای مدرسین شاغل در شهرداری به شرط درخواست گواهینامه تدریس دوره و تائید دوره های آموزشی برای کارانه، تایید دوره های آموزشی جهت ارزشیابی پایان سال و تمدید قرارداد می باشد.

**تبصره ۴:** به جهت تایید کلیه امتیازات انگیزشی آموزشی، سرمایه های انسانی بایستی علاوه بر گذراندن حداقل ساعات آموزشی موردنیاز، حداقل امتیازهای اعلامی در ارزشیابی سطح رفتار را نیز کسب نمایند. توضیح تفصیلی در دستورالعمل اجرای آموزش به کد IN-۰۵۴-۳۰۳ بیان شده است.



## نظام نامه آموزش و توانمندسازی سرمایه های انسانی

شماره صفحه: ۱۳ از ۱۴  
کد مستند: QM-054-301  
شماره ویرایش: ۰۳  
تاریخ ویرایش: ۹۷/۰۸/۰۱

### ۸-۴- ارزشیابی نتایج آموزش

چهارمین مرحله از فرآیند آموزش، میزان تحقق اهداف یادگیری برنامه آموزشی و تأثیر آموخته های فراگیر در نحوه ارائه و انجام کار را مشخص می نماید.

دوره های آموزشی در سطوح ذیل مورد ارزیابی قرار می گیرد:

**(الف) ارزیابی سطح واکنش:** میزان عکس العمل فراگیران به تمامی عوامل مؤثر بر اجرای یک دوره آموزشی که از خود نشان می دهند، توسط گروه بوسیله فرم های مربوطه مورد ارزیابی قرار می گیرد.

**(ب) ارزیابی سطح یادگیری:** میزان فراگیری دانش، مهارت ها، تکنیک ها و حقایق آموخته شده سرمایه انسانی، قبل و بعد از شرکت در دوره آموزشی از طریق آزمون توسط مدرسان، مشخص می گردد.

**(ج) ارزیابی سطح رفتار از دید فراگیر و سرپرست:** میزان تغییرات رفتار شرکت کنندگان بر اثر شرکت در دوره آموزشی بر مبنای نظر فراگیر و سرپرست مستقیم فراگیر ارزیابی می گردد.

**(د) ارزیابی سطح نتایج:** میزان تحقق اهدافی است که به طور مستقیم به سازمان ارتباط دارد و بوسیله اظهار نظر مدیران قابل ارزیابی می باشد.

توضیح تفصیلی در دستورالعمل ارزیابی اثربخشی آموزشی به کد IN-۰۵۴-۳۰۴ بیان شده است.

### ۸-۵- پایش، بهبود و اصلاح فرآیند

به منظور حصول اطمینان از طی شدن صحیح و اثربخش هر یک از مراحل و فرآیند های آموزش؛ گروه بایستی با مستندسازی نتایج ارزیابی اثربخشی، بازخوردهای پس از پایان دوره از فراگیران و مدرسان، رضایت سنجی فصلی عملکرد گروه، شکایات و انتقادات و پیشنهادات ارسالی، گزارشات نظارت بر اجرای دوره های آموزشی و... نسبت به اصلاح یا بهبود رویه های آموزشی، روش های آموزشی، مدرسان منتخب، مجریان آموزشی و ... با تایید دفتر اقدام نماید.

### ۹- گواهی نامه ها و آزمون جامع

در صورتی که سرمایه های انسانی موفق به گذراندن دوره های آموزشی کوتاه مدت گردند، گواهینامه نوع اول به صورت الکترونیکی برای ایشان ثبت می گردد و در صورتی که مجموع آموزش های مصوب طی شده توسط سرمایه انسانی، به میزان ساعات مورد نیاز جهت اخذ گواهینامه های نوع دوم (گواهینامه های مهارتی، گواهینامه های تخصصی و گواهینامه تخصصی - پژوهشی سطح یک) باشد، گروه می تواند مطابق با دستورالعمل مربوطه گواهی نامه های مذکور را فقط برای یک مرتبه اعطا نماید.

توضیح تفصیلی در دستورالعمل اجرای آموزش به کد IN-۰۵۴-۳۰۳ بیان شده است.

### ۱۰- تغییرات نظام نامه

هرگونه اصلاحات و تغییر در بند ۸ نظام نامه آموزشی، منوط به تصویب کمیسیون آموزش می باشد.



## نظام نامه آموزش و توانمندسازی سرمایه های انسانی

شماره صفحه: ۱۴ از ۱۴  
کد مستند: QM-054-301  
شماره ویرایش: ۰۳  
تاریخ ویرایش: ۹۷/۰۸/۰۱

### ۱۱- پیوست ها

۱. دستور العمل نیازسنجی آموزشی - IN-054-301
  ۲. دستور العمل طراحی و برنامه ریزی آموزشی - IN-054-302
  ۳. دستور العمل اجرای آموزش - IN-054-303
  ۴. دستور العمل ارزیابی اثربخشی آموزش - IN-054-304
  ۵. دستور العمل تشخیص صلاحیت مدرسان و مجریان آموزشی - IN-054-305
  ۶. دستور العمل کانون ارزیابی و توسعه - IN-054-307
  ۷. دستور العمل دوره های آموزشی مجازی - IN-054-308
- ضوابط اجرایی آیین نامه حمایت و برگزاری همایش، کنفرانس، سمینار علمی و تخصصی مصوبه شماره ۴۴/۷۵۴۴/۹۵/۴/ش، مورخ ۱۳۹۵/۰۴/۳۱ شورای اسلامی شهر مشهد مقدس
- نظام آموزش کارمندان دستگاه های اجرایی بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۹۰/۱/۳۰ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری