




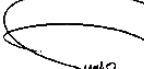

## دستور العمل نیازسنجی آموزشی

کد مستند: IN-054-301

شماره ویرایش: ۰۱

تاریخ ویرایش: ۱۳۹۷/۰۸/۰۱

شماره صفحه: ۱ از ۸

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	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی و ترمز نوسازی و تحول سازمانی	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی
تاریخ	۱۳۹۷/۰۴/۱۲	۱۳۹۷/۰۴/۱۲	۱۳۹۷/۰۷/۰۴	۱۳۹۷/۰۷/۰۴	۱۳۹۷/۰۷/۰۴	۱۳۹۷/۱۰/۱۱
امضاء						
<b>همکاران بهبود مستند</b>						
نام و نام خانوادگی	نرگس مختارزاده سلیمانی					
سمت	کارشناس برنامه ریزی آموزشی					

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.



سازمان بهداشت و آموزش پزشکی  
جمهوری اسلامی ایران

## دستورالعمل نیازسنجی آموزشی

شماره صفحه: ۲ از ۸  
کد مستند: IN-054-301  
شماره ویرایش: ۰۱  
تاریخ ویرایش: ۹۷/۰۸/۰۱

### فهرست تغییرات

شماره ویرایش	تاریخ ویرایش	صفحات ویرایش شده	خلاصه تغییرات اعمال شده

### جدول وضعیت برنامه و بودجه مرتبط با مستند

عنوان برنامه: برنامه ریزی و توسعه شهری		سطوح عملیاتی برنامه
کد برنامه: ۱۰۰۰۰۰۰		
عنوان فعالیت: آموزش کارکنان		
کد فعالیت: ۱۰۶۰۰۰۰		
عنوان عملیات: آموزش کوتاه مدت کارکنان		
کد عملیات: ۱۰۶۰۱۰۰		
عنوان خدمت/محصول: دوره های آموزشی کوتاه مدت		اهداف برنامه
کد خدمت: ۱۰۶۰۱۰۱		
عنوان واحد سنجش خدمت: نفر-ساعت	نوع خدمت: واسطه ای	ماهیت خدمت: هزینه ای
هدف کلان: شهر و سازمان توسعه یافته		اهداف برنامه
کد هدف کلان: ۱۰۰۰۰۰۰		
هدف تفصیلی: کارکنان متخصص و ماهر		
کد هدف تفصیلی: ۱۰۶۰۰۰۰		
هدف جزئی: کارکنان ماهر		بودجه
کد هدف جزئی: ۱۰۶۰۱۰۰		
عنوان ردیف بودجه: هزینه های آموزشی کارکنان		بودجه
کد ردیف بودجه: ۵۴۱۲۱۴۰۲۰		
شاخص بودجه ای: نفر ساعت آموزش دیده		
کد شاخص: ندارد		



شعبه‌های تخصصی  
معاونت برنامه‌ریزی و آموزش عالی  
سازمان بهداشت و آموزش پزشکی

## دستورالعمل نیازسنجی آموزشی

شماره صفحه: ۳ از ۸  
کد مستند: IN-054-301  
شماره ویرایش: ۰۱  
تاریخ ویرایش: ۹۷/۰۸/۰۱

### فهرست مطالب

۱	مقدمه.....	۴
۲	اهداف.....	۴
۳	دامنه کاربرد.....	۴
۴	مسئولیت‌ها و اختیارات.....	۴
۵	تعاریف و اصطلاحات.....	۴
۶	شرح روش.....	۵
۷	تغییرات.....	۸
۸	پیوست‌ها.....	۸

#### ۱- مقدمه

اولین و اساسی‌ترین گام در تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت، اجرای فرآیند نیازسنجی مبتنی بر نیازهای واقعی شغلی و سازمانی است. تعیین نیازهای آموزشی و تطابق آن با نیازهای سازمان و شغلی در صورتی که به درستی انجام شود، مبنای عینی تری برای برنامه‌ریزی و اجرای آموزش اثربخش خواهد بود. بنابراین چگونگی تعیین نیازهای آموزشی در سازمان در سطوح و ابعاد مختلف، می‌تواند تأثیرات بسزایی بر نتایج و اثربخشی نظام آموزشی بر جای گذارد. از این رو برای طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی واقع بینانه و اثربخش هر یک از مشاغل، ضرورت دارد تا نیازها بر اساس وظایف و شایستگی‌های شغلی تدوین شوند.

#### ۲- اهداف

هدف از تدوین دستورالعمل نیازسنجی عبارتست از:

- تشخیص هدفمند نیازهای آموزشی سرمایه‌های انسانی مبتنی بر استانداردهای شغلی و سازمانی
- تدوین جامع و فراگیر کلیه نیازهای آموزشی و انسجام بخشی برنامه‌های آموزشی
- جلوگیری از اعمال سلیقه و عدم انطباق با نیازهای آموزشی در تدوین برنامه‌های آموزشی

#### ۳- دامنه کاربرد

کلیه نیازهای آموزشی سرمایه‌های انسانی مجموعه شهرداری مشهد، سازمان‌ها و شرکت‌های وابسته

#### ۴- مسئولیت‌ها و اختیارات

- مسئولیت اجرای دستورالعمل بر عهده گروه آموزش و توانمندسازی می‌باشد.
- مسئولیت نظارت بر حسن اجرا بر عهده مدیر کل دفتر نوسازی و تحول سازمانی می‌باشد.

#### ۵- تعاریف و اختصارات

- نیازسنجی آموزشی: نیازسنجی فرآیندی نظام دار برای تعیین اهداف، شناسایی فاصله بین وضع موجود و هدف‌ها و نهایتاً تعیین اولویت‌ها برای عمل می‌باشد.



سازمان برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی  
شهرسازی مشهد

## دستورالعمل نیازسنجی آموزشی

شماره صفحه: ۵ از ۸  
کد مستند: IN-054-301  
شماره ویرایش: ۰۱  
تاریخ ویرایش: ۹۷/۰۸/۰۱

### ۶- شرح روش

گروه آموزش و توانمندسازی، نیازهای آموزشی سرمایه انسانی شهرداری را با جزئیات مورد لزوم بر اساس متدهای علمی شناسایی کرده تا مبنای عمل تدوین تقویم های آموزشی سالانه قرارگیرد.

در جهت نیازسنجی آموزشی سرمایه های انسانی شهرداری، تجزیه و تحلیل مشاغل صورت می‌گیرد. در این زمینه گروه تشکیلات پس از تهیه ساختار تشکیلاتی و تجزیه و تحلیل پست‌های سازمانی، شرح وظایف اصلی هریک از مشاغل را تعریف کرده و بر اساس آن کلیه شایستگی‌های مورد نیاز برای انجام هر وظیفه کلی از قبیل دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها را تعیین می‌نماید؛ سپس گروه آموزش و توانمندسازی، استانداردهای آموزشی را با توجه به نتایج فرآیند قبل در قالب فرم های استاندارد تدوین می‌نماید. بدین منظور کلیه دوره‌های آموزشی پیشنهادی در تقویم‌های آموزشی سالانه بایستی صرفاً از استانداردهای آموزشی استخراج گردد.

همچنین نتایج تجزیه تحلیل مشاغل (وظایف، شایستگی‌ها و استانداردهای آموزشی) در صورت لزوم و به دلیل تغییرات ساختاری، قانونی، فناوری و ... مورد بازنگری و بروزرسانی قرار می‌گیرد.

**مراحل نیازسنجی آموزشی به شرح ذیل می‌باشد:**

#### ۶-۱- تجزیه و تحلیل پست سازمانی

دفتر نوسازی و تحول سازمانی براساس ساختار سازمانی و پس از تدوین شرح وظایف هریک از پست های سازمانی، وظایف را براساس «میزان اهمیت»، «میزان تکرار» و «میزان دشواری» اولویت بندی می‌کند.

- «میزان اهمیت» ضرورت و اهمیت آن وظیفه در سازمان می‌باشد.
- «میزان تکرار» بازه زمانی که شاغل آن وظیفه را تکرار می‌کند (برای مثال روزانه، ماهانه یا سالانه) را مشخص می‌کند.
- «میزان دشواری» بیان‌گر سطح دشواری انجام آن وظیفه است.

برای تعیین امتیاز برای هر شرح وظیفه، از فرم تجزیه و تحلیل پست سازمانی با کد FR-054-334 استفاده می‌گردد.

#### ۶-۲- تجزیه و تحلیل شایستگی (دانش، مهارت و توانایی)

با توجه به شرح وظایف تدوین شده و نتایج اولویت بندی شرح وظایف، تدوین شایستگی هر پست سازمانی طبق فرم تدوین شایستگی با کد FR-054-337 انجام می‌گیرد.

#### ۶-۳- تدوین استانداردهای آموزشی

با توجه به شرح وظایف و شایستگی تعیین شده، تدوین استانداردهای آموزشی مورد نیاز آن پست سازمانی طبق فرم استاندارد آموزشی پست با کد FR-054-345 انجام می‌گیرد.

شماره صفحه: ۶ از ۸  
کد مستند: IN-054-301  
شماره ویرایش: ۰۱  
تاریخ ویرایش: ۹۷/۰۸/۰۱

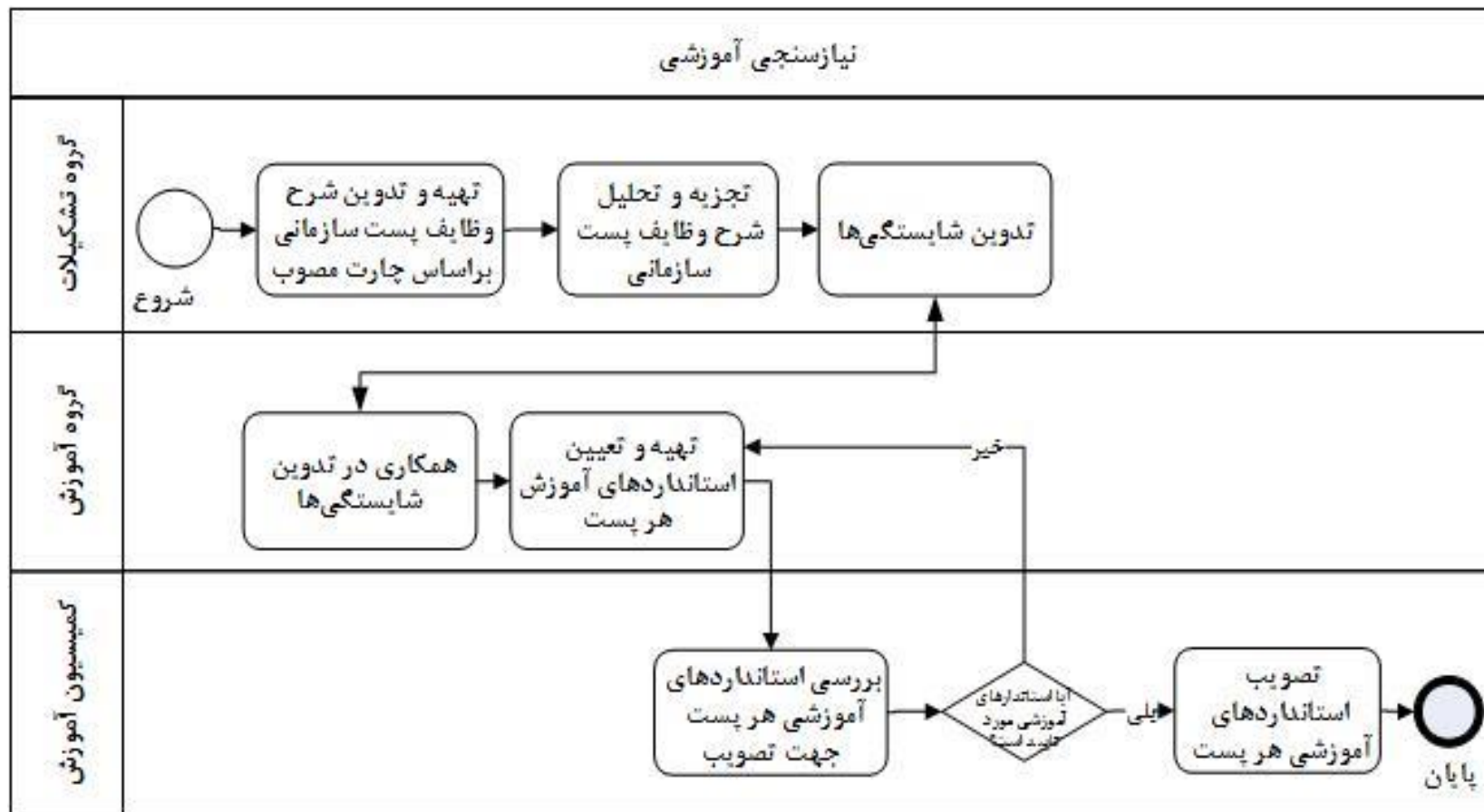
## دستورالعمل نیازسنجی آموزشی



در این حالت، دوره‌های مرتبط با هریک از توانمندی‌ها استخراج توانمندی‌های مرتبط با دوره و در ستون مربوطه نوشته می‌شوند. دوره‌ها در سه نوع شغلی (تخصصی)، آموزش‌های مدیران و عمومی تدوین و بر اساس شرح وظایف، برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی شهرداری اولویت بندی می‌گردند. دوره‌های شغلی (تخصصی) بر اساس شرح وظایف تخصصی شغل، پست و واحد سازمانی، دوره‌های عمومی و مدیریتی بر اساس سطح پست سازمانی و بر اساس برنامه‌های عملیاتی و سیاست‌های سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور تدوین و اولویت بندی می‌گردند.

### ۶-۴- تصویب استانداردهای آموزشی

استانداردهای آموزشی مربوط به هر پست در کمیسیون آموزش بررسی و مصوب می‌شود.  
- در صورت عدم تایید، بازنگری در استانداردهای آموزشی توسط گروه آموزش و توانمندسازی انجام و سپس در کمیسیون آموزش جهت تصویب مورد بررسی قرار می‌گیرد.





## دستورالعمل نیازسنجی آموزشی

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

### ۷- تغییرات

هرگونه بازنگری، ویرایش و یا تغییر در محتوا قالب و شکل دستورالعمل نیازسنجی آموزشی، منوط به بررسی تخصصی و تایید دفتر نوسازی و تحول سازمانی می باشد.

### ۸- پیوستها

- فرم تجزیه و تحلیل پست سازمانی با کد FR-054-334
- فرم تدوین شایستگی با کد FR-054-337
- فرم استانداردهای آموزشی با کد FR-054-345





## فرم تجزیه و تحلیل پست سازمانی

صفحه: ۱ از ۱  
کد فرم: FR-054-334  
کد مستند مرجع: IN-054-301  
شماره ویرایش: ۰۲  
تاریخ ویرایش: ۹۷/۰۸/۰۱

۱- محل خدمت (ستاد / منطقه / سازمان / شرکت):

۲- مدیریت / اداره:

۳- عنوان شغل:

۴- کد شغل:

۵- شرایط احراز شغل: ( - مدرک تحصیلی:

- رشته تحصیلی:

- سابقه / تجربه: (

۶- تعریف شغل:

ردیف	شرح وظایف	میزان تکرار			میزان دشواری			میزان اهمیت			ابزار، دستورالعمل و نرم افزارهای مربوطه	امتیاز	اولویت
		کم	متوسط	زیاد	کم	متوسط	زیاد	کم	متوسط	زیاد			

تهیه کننده:

تایید کننده:

تاریخ و امضاء:

تاریخ و امضاء:



