



معاونت توسعه مدیریت و منابع
مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی



دستورالعمل اجرایی نیازسنجی و طراحی دوره های آموزشی

مقدمه:

امروزه آموزش در دنیای در حال تغییر کنونی در سازمانها و نهادها به دلایل فراوان به عنوان ضرورتی انکارناپذیر پذیرفته شده و چه به صورت رسمی و در چه به صورت غیررسمی امری نیست که بتوان با انجام اموری پراکنده، نامتجانس و هرازگاهی و یکباره صورت گیرد. تغییرات سریع و عمیق علوم و فناوری سبب شده است که هر از چند گاهی نظریات، تکنیکها و روشهای جدیدی وارد عرصه زندگی بخصوص در بخش پزشکی و خدماتی شود و هرچه دانش و مهارتهای کارکنان با نیازهای جامعه، پیشرفت های علمی و تغییرات فن آوری هماهنگی و انطباق بیشتری درجه اطمینان از موفقیت فرد و سازمان بالاتر می رود. بنابراین طراحی یک سیستم آموزشی جامع که به نحوی در آموزش و توسعه منابع انسانی یک سازمان مؤثر هستند، به صورتی یکپارچه، متعادل و هدفمند ضرورت می یابد. از طریق بهبود فرایند آموزش در چارچوب **شناسایی و تحلیل نیازهای آموزشی، طراحی و برنامه ریزی آموزشی، اجرای آموزش و ارزشیابی نتایج آموزش**. بنابراین گام اول در برنامه ریزی آموزشی تعیین نیازهای آموزشی و اولویت بندی آنها می باشد و این امر مهم از طریق فعالیتی که نیازسنجی آموزشی نام گرفته است تحقق می یابد. نیازسنجی آموزشی، فعالیتی حیاتی و مهم برای آموزش و بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان است. این دستورالعمل که حاوی چهارچوب و اصول کلی حاکم بر فعالیت های آموزشی است، به منظور تعیین راهکارهای مناسب و بهینه نمودن برنامه نیازسنجی آموزشی در راستای ماموریت ها و نیازهای دانشگاه تدوین گردیده است.

هدف کلی طرح:

تعیین نیازهای آموزشی کارکنان در سطوح سازمانی، شغلی و فردی در راستای ماموریت ها، اهداف و برنامه ها و دستورالعملهای نظام آموزش کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد.

اهداف عملیاتی طرح:

شناخت وضعیت موجود آموزش کارکنان.

تجزیه و تحلیل سازمانی، شغلی و فردی برای تعیین نیازهای آموزشی.

طراحی و تدوین دوره های آموزشی جهت کلیه مشاغل و کارکنان برحسب رشته شغلی، سمت و پست سازمانی.

نتایج مورد انتظار:

- جهت گیری هدفمند فعالیت های آموزشی .
- نظام مند شدن فعالیت های آموزش های کاربردی .
- جامعیت آموزش ها در تمامی سطوح و طبقات شغلی .
- افزایش کارایی و اثر بخشی آموزش ها .
- افزایش بهره وری نیروی انسانی

تعاریف:

آموزش:

آموزش و بهسازی مجموعه کنشهای هدفمند، از پیش اندیشیده شده و طرحریزی شده‌ای است که با هدف افزایش اثربخشی فرد و سازمان، بطور مداوم و نظام مند به بهبود و ارتقای سطح دانش، فنون، مهارتها، تجارب و نگرشهای مربوط به بهبود عملکرد شغلی حال و آینده کارکنان می‌پردازد.

آموزش کارکنان:

به تمامی مساعی و کوشش هایی که به منظور تغییر در ساختارهای شناختی، ادراکی، حرکتی، نگرشی و مهارتی کارکنان یک سازمان اطلاق می‌گردد. به گونه ای که موجب حصول توانمندی شده و سطح دانش، آگاهی، مهارتهای فنی، حرفه ای و شغلی آنها را ارتقا داده و رفتار مطلوب در آنها ایجاد می نماید، تا وظایف و مسئولیتهای شغل خود را به نحو مطلوب انجام دهند.

پودمان آموزشی:

عبارت است از مجموعه‌ای از معلومات و مهارتها که با استفاده از آنها اجرای یک مرحله مفید از کاری به طور مستقل امکانپذیر می‌گردد. هر یک از پودمانها مهارت خاصی را ایجاد می‌کند و در عین حال در کنار سایر پودمانها منجر به یک مهارت جدید شده و جامع تر می‌شود.

آموزش پودمانی:

شکلی از آموزشهای ضمن خدمت است که تخصصهای شغلی در قالب پودمانهای آموزشی مستقل و جدا از هم به کارکنان آموزش داده می‌شود. نظام پودمانی شکلی از آموزشهای منفصل است که در آن مهارتهای شغلی در قالب پودمانهای مستقل به فراگیران آموزش داده می‌شود. هر یک از پودمانها، مهارت خاص و مستقلی را ایجاد می نماید و در عین حال در کنار سایر پودمانها منجر به ایجاد مهارت جدید می‌شود

برنامه های آموزشی:

عبارت است از اشکال مختلف آموزش عناوین آموزشی نیازسنجی شده که به منظور افزایش کارایی فردی و اثر بخشی سازمانی کارکنان در قالب دوره، سمینار و کارگاه آموزشی به مورد اجرا گذارده می‌شود.

دوره آموزشی :

فاصله زمانی معین و محدودی است که طی آن محتوای آموزش مشخص و از پیش تعیین شده ای با استفاده از امکانات آموزشی به منظور ایجاد مهارت، افزایش دانش و یا تغییر نگرش به فراگیران انتقال داده می شود .

دوره‌های آموزشی به دو دسته زیر تقسیم می گردد:

✓ دوره‌های مشترک اداری

✓ دوره‌های شغلی اختصاصی

دوره‌های مشترک اداری :

به آموزشهایی اطلاق می گردد که توانمندیهای مورد نیاز مشاغل مشترک بین کلیه دستگاههای اجرایی را به شاغلین انتقال می دهد. و در زیر گروه دوره‌های نوآموزی و بازآموزی قابل تعریف است.

دوره‌های شغلی اختصاصی :

به آموزشهایی اطلاق می گردد که کارکنان متناسب با شغل و پست سازمانی خود بر اساس نیازسنجی آموزشی در حین انجام فعالیتهای شغلی به اشکال گوناگون طی می نمایند.

آموزشهای نوآموزی :

هدف از این آموزشها، ارائه دانش، مهارت و توسعه بینش و نگرش کارکنان و مدیران است. در حقیقت کارکنان، برای اولین بار در معرض محتوای اینگونه دوره‌ها قرار می گیرند. این دوره‌ها ممکن است در ابتدا یا حین خدمت ارائه گردد.

آموزشهای بازآموزی :

هدف از این آموزشها، رفع کاستی های دانشی، مهارتی و نگرشی کارکنان ، در امتداد آموزشهای قبلی است. این آموزشها معمولاً در امتداد آموزشهای قبلی کارکنان بوده و کارکرد یادآوری آموخته‌های قبلی را دارد. و همچنین سعی دارد در رفع کاستیهای آموزش کارکنان در زمینه هایی که نتایج ارزشیابی به آن اشاره نموده است، عمل نماید. این دوره‌ها در حین خدمت ارائه می گردد.

دوره های حضوری:

این دوره ها با هدف تغییر در سطوح دانش ، مهارت و نگرش کارکنان طراحی می شود و پس از اخذ مجوز از گروه و ارسال تقویم زمانی توجه به لحاظ نمودن شرایط برگزاری دوره های آموزشی به مرحله اجرا در می آید.

دوره های غیر حضوری:

یا آموزش از راه دور روش غیر مستقیم آموزشی نظام مندی است که بر اساس جدایی جغرافیایی معلم و فراگیر استوار است این قبیل دوره ها با توجه به اهداف رفتاری به منظور ارتقاء سطح دانش کارکنان طراحی می گردد . کلیه دوره هایی که به صورت مجازی (تولید محتوا) و یا برگزاری آزمون اجرا می گردد.

سمینار آموزشی :

شکلی از برگزاری برنامه آموزشی در حیطه شناختی با نگرش آموزش به شکل یاددهی و معلم محور می باشد . مدت زمان آموزش حداقل ۴ و حداکثر ۶ ساعت می باشد.

کارگاه آموزشی :

شکلی از برگزاری برنامه آموزشی است که در آن تعدادی از افراد با تجربه و مسئول با تنی چند از کار شناسان به منظور پیدا کردن راه کار منطقی و اصولی در زمینه مسایل حرفه ای و مشکلات مورد نظر خود و افزایش مهارتهای شخصی آنان گرد همائی می کنند. تمام شرکت کنندگان فعالانه در بحث شرکت نموده و با همکاری هم بهترین راه حل را انتخاب می کنند. تعداد افراد شرکت کننده در کارگاه به طور معمول ۱۰الی ۱۵ نفر و تا حداکثر ۲۵الی ۳۰ نفر می باشد.

نیازسنجی آموزشی:

نیاز سنجی در حقیقت ، فرآیند جمع آوری و تحلیل اطلاعات است که بر اساس آن فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب آموزش افراد، گروه ها و سازمان مورد شناسایی قرار می گیرد. جهت تحقق آن نیازسنجی آموزشی در سه سطح تحلیل سازمان - تحلیل شغل (مشاغل دستگاه) و تحلیل فرد یا شاغل (شاغلان در دستگاه) انجام می گیرد.

سطوح انجام نیازسنجی

نیازسنجی براساس تحلیل سازمان:

به عناوین دوره ها و یا پودمان های آموزش مشخصی منتهی میگردد که اهداف، وظایف، تشکیلات و برنامه های سازمان را فارغ از نوع شغل و شاغل مدنظر دارد و به حوزه توانایی ها و مهارت هایی اشاره دارد که فراگیری آن برای گروهی از شاغلان دستگاه در جهت تحقق اهداف سازمان ضروری است و این دوره ها و پودمانها براساس راهبردها، ماموریتها و سیاست های دانشگاه طراحی می گردد.

نیازسنجی مبنی براساس تحلیل شغل:

به عناوین دوره ها و یا پودمان های آموزشی مشخصی منتهی می گردد که وظایف، مسئولیت ها و شرایط احراز شغل را مد نظر قرار میدهد و به حوزه توانایی ها و مهارت هایی اشاره دارد که وجه مشترک شاغلان یک عنوان رشته شغلی یا پست سازمانی در دانشگاه می باشد. اگر چه در سال گذشته طی بررسی کمیته های فرعی آموزش و نیازسنجی و فرمهای تهیه شده سعی شد نیازسنجی بر اساس تحلیل شغل صورت گیرد اما به دلیل وجود برخی از اشکالات (عدم طراحی مناسب چون اهداف، زمان، شیوه برگزاری و) و نیز به روز کردن محتوا آموزشی، نیاز جدی به اصلاح نیازسنجی ها در کلیه رشته های شغلی می باشد. از این رو با برگزاری جلسات توجیهی جهت اعضا کمیته فرعی نیازسنجی توسط مسئولین و رابطین محترم آموزشی معاونتها و با همکاری نیروهای تخصصی در معاونتها هر سال اصلاحات لازم انجام می گیرد.

نیازسنجی براساس تحلیل فرد (شاغل):

به دوره ها یا پودمان های آموزشی مشخصی منتهی می گردد که با عنایت به دوره های آموزشی حاصل از تحلیل شغل و با در نظر گرفتن نیازهای کارکنان در حیطه های دانش، مهارت و بینش پیش بینی و در شناسنامه آموزشی هر یک از کارکنان درج می گردد و ملاک عمل جهت اجرای دوره های آموزشی خواهد بود.

شغل:

مجموعه ای از وظایف و مسئولیتهای متناسب، متعامل و منسجم است که از لحاظ نوع و سطح کار مشابه و مساوی بوده و به عنوان کار واحد شناخته می شوند و می توانند در پست های سازمانی متفاوت طبقه بندی شوند.

رسته شغلی:

عبارتست از مجموعه ای از رشته های شغلی که از لحاظ نوع کار و مدرک تحصیلی و تجربی، شباهت های کلی و عمومی داشته باشند. ایجاد رسته های فرعی در ذیل هر رسته بر اساس نوع مشاغل امکان پذیر است. رسته ای موجود عبارتند از: آموزشی و فرهنگی، اداری و مالی، امور اجتماعی، خدمات، کشاورزی و محیط زیست، فنی و مهندسی، فناوری اطلاعات، بهداشتی و درمانی.

رشته شغلی:

عبارت از تعدادی شغل است که از لحاظ نوع کار مشابه ولی از نظر اهمیت و دشواری وظایف و مسئولیت ها دارای درجات مختلف می باشند.

پست/سمت سازمانی:

جایگاه هر یک از مشاغل در چارت سازمانی است که با توجه به در نظر گرفتن شرایط احراز سازمانی و شرح وظایف مشخص، کارکنان به آن پست یا سمت بر اساس حکم یا قرارداد سازمانی منصوب می شوند.

سمت شغلی:

مجموعه از وظایف و مسئولیتهایی است که با توجه به نیاز سازمانی و با ابلاغ انشایی مدیران در واحدها (بر خلاف پست/سمت سازمانی مندرج در حکم کارگزینی) به افراد انتصاب داده می شود. به طور مثال فردی که پست/سمت سازمانی وی در حکم کارگزینی حسابدار می باشد و در واحد آموزش با ابلاغ انشایی مدیر مربوطه مشغول به انجام وظایف کارشناس آموزش است، در حقیقت سمت شغلی او کارشناس آموزش است.

طرح درس:

برنامه ریزی و سازمان دادن به مجموعه فعالیت هایی که مدرس در رابطه با هدف های آموزشی، محتوای درسی و توانایی های فراگیران برای یک زمان مشخص تدوین می کند.

هدف رفتاری:

نوع عملکردی است که انتظار می رود پس از اتمام یک درس در شناخت، مهارت، نگرش و رفتار فراگیر ایجاد شود و به صورت فعلی قابل مشاهده و اندازه گیری تدوین می گردد. یک هدف رفتاری دقیقاً به مدرس و فراگیر نشان می دهد که در پایان دوره چه رفتار یا عملکردی از فراگیران انتظار می رود و مورد سنجش قرار می گیرد.

حیطه های سه گانه تعیین اهداف رفتاری :

✓ حیطه شناختی یا دانش (داشتن مهارت های ذهنی)

✓ حیطه عاطفی (احساسات و نگرشها)

✓ حیطه روانی حرکتی

حیطه شناختی یا دانش (داشتن مهارت های ذهنی) :

شامل آن دسته از اهداف آموزشی است که مستلزم حفظ کردن ، یاد آوری ، بازشناسی آموخته ها می باشد .
آموزش های حیطه شناختی می تواند به پیدایش توانایی ها و مهارت های ذهنی منتهی شود .

این حیطه شامل ۵ سطح می باشد :

دانش (آگاهی ، معلومات ، حفظیات) ، فهمیدن ، کاربرد تجزیه و تحلیل ، ترکیب قضاوت یا ارزشیابی .

حیطه عاطفی (ارتباطی - نگرشی) :

شامل رفتارهایی است که به علایق ، احساسات ، ارزش ها ، اخلاقیات و عواطف مربوط می شود و سطوح آن عبارتند از : توجه کردن ، واکنش نشان دادن ، ارزش گذاری ، سازمان بندی کردن ، متبلور ساختن .

حیطه عاطفی ۵ سطح دارد :

توجه : (علاقمندی - آمادگی برای یادگیری) ، واکنش (پاسخ دادن) ، ارزش گذاری ، تدوین (سازمان بندی) ، درونی شدن ارزشها .

حیطه روانی - حرکتی (مهارت های عملی) :

حیطه روانی حرکتی آن بخش از هدف های آموزشی را شامل می شود که در جهت افزایش توانایی های عضلات و ایجاد هماهنگی بین آنها . به زبان دیگر این بخش از هدف های آموزشی به گونه ای است که انجام آنها نیازمند همکاری اعصاب (سیستم عصبی) و ماهیچه هاست .

این حیطه دارای ۵ سطح است :

آمادگی و تقلید ، اجرای مستقل ، سرعت و دقت عمل ، هماهنگی حرکات ، عادی شدن فعالیت .

اعضاء کمیته های نیازسنجی :

- ✓ رئیس گروه آموزش و بهسازی منابع انسانی.
- ✓ کارشناسان تخصصی گروه آموزش و بهسازی منابع انسانی.
- ✓ رابطین و مسئولین محترم آموزشی کلیه معاونتهای تخصصی.

اعضاء کمیته های فرعی نیازسنجی :

- ✓ مدیر محترم واحد مربوطه یا نماینده تام الاختیار در هر رشته شغلی.
- ✓ مسئول محترم آموزش و رابطین محترم آموزشی معاونت تخصصی.
- ✓ ۲-۳ نفر کارشناس تخصصی در هر رشته شغلی (یک پرسنل ستاد ترجیحا با مدرک فوق لیسانس و تا ۲ نفر صنفی شاغل در واحدهای اجرایی هر رشته شغلی با مدرک لیسانس به بالا).
- ✓ ۱-۲ نفر مدرس یا عضو هیأت علمی در هر رشته شغلی
- ☑ در صورت عدم دسترسی به اعضای هیأت علمی و یا مدیران واحدها، هر معاونت می تواند افراد با سابقه و با تجربه و یا مدرسین با سابقه تدریس حداقل ۱۰۰ ساعت در رشته شغلی مد نظر (در دانشگاه مشهد یا سایر دانشگاهها) را به عنوان عضو کمیته فرعی نیازسنجی معرفی نمایند. هدف از تعیین این اعضا در کمیته مذکور ارائه طرح دروسهای علمی و عناوین دوره های آموزشی به روز و کاربردی متناسب با رشته شغلی که افراد در آن تجربه کافی دارند و صاحب نظر می باشند.

مراحل اجرای فرایند نیازسنجی آموزشی سال ۹۴:

۱- برگزاری جلسه هم اندیشی و توجیهی جهت اعضا کمیته نیازسنجی:

به دلیل محدود بودن شرایط زمانی و اجرایی اعضا کمیته نیازسنجی، طی جلسه توجیهی و هم اندیشی نحوه اجرای فرایند نیازسنجی را مورد بررسی قرار داده، نقطه نظرات، پیشنهادات و مشکلات را بیان میکنند و دستورالعملی ابلاغی از سوی گروه آموزش و بهسازی منابع انسانی در اختیار کلیه اعضا قرار می گیرد.

۲- برگزاری جلسه توجیهی جهت اعضا فرعی کمیته نیازسنجی :

اعضاء کمیته های فرعی نیازسنجی توسط رابطین محترم آموزشی معاونتها مشخص شده و طی جلسه توجیهی فرایند مذکور طبق دستورالعمل ابلاغی ارائه میشود. اعضا کمیته های فرعی نیازسنجی در محل معینی حضور یافته و به گروه های ۶ تا ۸ نفره تقسیم می شوند و یک نفر را به عنوان نماینده یا سرگروه که وظیفه ی

ایجاد هماهنگی، هدایت جلسه، دریافت و جمع بندی و ارائه نظرات گروه در جمع نمایندگان را برعهده دارد انتخاب می کنند. سپس هر گروه درباره موضوع (اولویتها و نیازهای آموزشی) بحث و تبادل نظر می کنند و درخاتمه نتیجه ی گفتگو های خود را به صورت فهرست اولویت بندی شده ای از نیازها تنظیم و توسط نماینده ی خود ارائه می کند. پس از آن جلسه ی نمایندگان تشکیل می شود و نظرات گروه ها به بحث گذاشته می شود تا درباره نظرات اختلافی، برای ابقا یا حذف یا ادغام آن ها، توافق جمعی یا نسبی حاصل آید. در پایان این نشست، حاصل کار فهرستی از نیازها خواهد بود که از موافقت تمام یا اکثر اعضا برخوردار است. نیازهای آموزشی نهایی هر رشته شغلی (مشترک اداری و تخصصی) در قالب دوره های آموزشی طراحی و تدوین می گردد و طرح درسها در فرمهای مربوطه توسط اعضا کمیته های فرعی تهیه و نگارش شده و در اختیار رابطین محترم آموزشی معاونت مربوطه قرار می گیرد.

تبصره ۱- در طراحی کلیه دوره های آموزشی به شرح وظایف رشته شغلی، پست/سمت سازمانی و یا سمت شغلی دقت نموده و در صورت وجود پست، سمت سازمانی و سمت شغلی که طراحی دوره های تخصصی آنها مربوط به سایر معاونتهای تخصصی می باشد، موارد مذکور را به گروه آموزش و بهسازی منابع انسانی اعلام نموده تا برنامه ریزی و طراحی دوره های آموزشی مرتبط در معاونت های تخصصی مربوطه به عمل آید(به عنوان مثال پست کارشناس آموزش در معاونت بهداشتی که دوره های آموزشی پست مذکور در رسته اداری مالی در سایر معاونتها طراحی و برنامه ریزی می شود).

۳- بررسی و ویرایش دوره های آموزشی و طرح درسهای طراحی شده:
کلیه دوره های آموزشی و طرح درسهای طراحی شده از سوی کمیته فرعی نیازسنجی هر رشته شغلی در اختیار رابطین محترم آموزشی معاونت مربوطه قرار می گیرد. پس از ویرایش نهایی کلیه فرمها با امضا های مشخص شده در پایان فرم جهت بررسی و تایید به گروه آموزش و بهسازی منابع انسانی ارسال می گردد.

۴- تایید نهایی دوره های آموزشی و طرح درسهای ارسالی از سوی معاونتها:

در مرحله بعدی دوره های آموزشی و طرح درسهای ارسالی از سوی معاونتها در کمیته تخصصی نیازسنجی که متشکل از: سرپرست گروه آموزش، رابطین آموزشی معاونتهای تخصصی، کارشناسان گروه آموزش مورد بررسی و تایید نهایی قرار می گیرد.

۵- ثبت دوره های آموزشی تصویب شده و انتصاب دوره ها به رشته های شغلی و پستهای/سمت های سازمانی:

پس از تایید نهایی دوره های آموزشی و طرح درسهای ارسالی از سوی رابطین محترم آموزشی معاونت توسط گروه آموزش و بهسازی منابع انسانی در این مرحله رابطین محترم معاونت های تخصصی با مشارکت نیروهای

تخصصی خود اقدام به ثبت ۱۵۰ ساعت دوره آموزشی در هر رشته شغلی و یا پست/سمت سازمانی با در نظر گرفتن ۵۰٪ باز آموزی و ۵۰٪ نو آموزی در سامانه پویا می نمایند.

۶- اجرای نیازسنجی فردی و انتخاب ۱۲۰ ساعت آموزش تخصصی :

در این مرحله فرد با وارد شدن در سایت پیام نیازسنجی فردی را انجام می دهد.

طبق دستورالعمل نیازسنجی ۹۴ مقرر گردید که در نیازسنجی فردی، هر فرد میتواند تا سقف ۱۲۰ ساعت دوره های تخصصی بارگزاری شده در سامانه پیام را اولویت بندی و انتخاب نماید.

تبصره ۱- از ۱۲۰ ساعت عنوان دوره نمایش داده شده در فرم نیازسنجی هر فرد می بایست حداقل ۶۰ ساعت از دوره ها را به صورت حضوری و حداکثر ۶۰ ساعت را به صورت غیر حضوری (محتوا سازی) انتخاب نماید.

تبصره ۲- در مرحله اجرا دوره ها، هر فرد صرفاً میتواند حداکثر ۳۰ ساعت معادل ۵۰ درصد از سقف دوره های غیرحضوری انتخاب شده را، ثبت نام و شرکت نمایند.

تبصره ۳- طبق مصوبه مورخ ۹۳/۳/۷ کمیته آموزش دانشگاه کارکنانی که بر حسب نیاز سازمانی دانشگاه با ابلاغ انشائی در سمت های شغلی مغایر با پست یا سمت سازمانی قید شده در احکام کارگزینی مشغول به خدمت می باشند ۶۰ درصد از دوره های آموزشی تخصصی را مرتبط با سمت شغلی خود و ۴۰ درصد باقی مانده را مرتبط با پست یا سمت سازمانی قید شده در احکام کارگزینی خود بگذرانند. (به طور مثال پست یا سمت سازمانی حسابدار اما سمت شغلی کارشناس آموزش).