



**معاونت توسعه مدیریت و منابع**  
**مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی**  
**گروه آموزش و بهسازی منابع انسانی**



**دستورالعمل اجرایی نیازسنجی و طراحی دوره های آموزشی کارکنان**  
**دانشگاه علوم پزشکی مشهد**

## 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 چه 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 نظریات، تکنیکها و روشهای جدیدی وارد عرصه زندگی بخصوص در بخش پزشکی و خدماتی شود و هرچه دانش و مهارتهای کارکنان با نیازهای سازمان، پیشرفت های علمی و تغییرات فن آوری هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشد، درجه اطمینان از موفقیت فرد و سازمان بالاتر می رود. بنابراین طراحی و یا ترمیم یک سیستم آموزشی جامع از طریق بهبود فرایند آموزش در چارچوب: **شناسایی و تحلیل نیازهای آموزشی، طراحی و برنامه ریزی آموزشی، اجرای آموزش و ارزشیابی نتایج آموزش** که به نحوی در آموزش و توسعه منابع انسانی مؤثر هستند، به صورتی یکپارچه، متعادل و هدفمند ضرورت می یابد. 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. 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 فردی، شغلی و سازمانی در راستای شرح وظایف، ماموریت ها، اهداف و برنامه ها و دستورالعملهای ابلاغی موجود از جمله طرح تحول نظام سلامت و.... و همچنین شرح وظایف مشاغل دانشگاه بر مبنای قوانین نظام آموزش کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد.

## اهداف عملیاتی طرح:

- ✓ احصاء شرح وظایف واقعی مشاغل
- ✓ تعیین نقاط ضعف و آسیب های فردی، شغلی و سازمانی در راستای شرح وظایف و اهداف و ماموریت ها و برنامه های دانشگاه
- ✓ تجزیه و تحلیل نیازهای فردی، شغلی و سازمانی جهت تعیین نیازهای آموزشی در راستای شرح وظایف شغلی
- ✓ طراحی و تدوین دوره های آموزشی جهت کلیه مشاغل و کارکنان برحسب رشته شغلی، سمت و پست سازمانی.

## نتایج مورد انتظار:

- جهت گیری هدفمند و نظام مند فعالیت های آموزشی .
- تسهیل در راه نیل به اهداف سازمانی؛
- افزایش کارایی و اثر بخشی آموزش ها .

- کاهش آسیب های سازمانی و شغلی
- کاهش هزینه های سازمانی از طریق ارتقاء مهارت های کاربردی کارکنان
- آموزش منابع انسانی در راستای وظایف محوله به پرسنل (رسمی، پیمانی و تبصره ۳ ماده ۲)
- ایجاد هماهنگی در نحوه انجام کارها و جلوگیری از تداخل وظایف و مسئولیت ها و دوباره کاری ها
- شکوفا کردن استعدادهای نهفته کارکنان و تقویت روحیه و ایجاد ثبات در سازمان
- کاهش در نظارت های مستقیم و غیرمستقیم
- ایجاد رضایت شغلی و تقلیل سطح هزینه ها و حوادث
- بهبود کمی و کیفی خدمات ارائه شده از طریق آموزش های صحیح و کاربردی
- تقویت حس وفاداری و ایجاد انعطاف پذیری لازم و همبستگی کارکنان
- ایجاد زمینه رشد و موفقیت در امور شغلی
- کمک به افزایش کارآیی فردی و اثربخشی سازمانی.

## **تعاریف:**

### **آموزش:**

تجربه ای است مبتنی بر یادگیری به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد، تا او را قادر به انجام کار و بهبود بخشی توانایی ها، تغییر مهارت ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی نماید و مستلزم استفاده از برنامه های پیش بینی شده ای است که شایستگی های موجود در کارکنان را تقویت و موجب کسب دانش، مهارت و توانایی های تازه در فرد می گردد، به گونه ای که بهبود عملکرد شغلی را تسهیل می نماید.

### **آموزش کارکنان:**

به تمامی مساعی و کوشش هایی که به منظور تغییر در ساختارهای شناختی، ادراکی، حرکتی، نگرشی و مهارتی کارکنان اطلاق می گردد. به گونه ای که موجب حصول توانمندی های لازم و ارتقاء سطح دانش، آگاهی، مهارت های حرفه ای و شغلی آنها می گردد و رفتار مطلوب در آنها ایجاد می نماید، تا وظایف و مسئولیت های شغل خود را به نحو مطلوب انجام دهند.

## آموزش پودمانی :

نظام پودمانی شکلی از آموزش هایی که در آن مهارتهای شغلی در قالب دوره های زمانی کوتاه مدت و مستقل به فراگیران آموزش داده می شود. 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 می شود.

## بسته آموزشی:

به مجموعه دوره های آموزشی که جهت یک رشته شغلی یا پست/سمت سازمانی بر اساس شرح شغل، استاندارد های شغل، شرح وظایف، ویژگی ها و توانمندیهای مورد نیاز پرسنل آن شغل، طراحی و تدوین می گردد.

## دوره آموزشی :

فرایندی است که در بازه زمانی معین و محدودی است و 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.

دوره های آموزشی به دو دسته زیر تقسیم می گردد:

✓ دوره های شغلی مشترک

✓ دوره های شغلی تخصصی

## دوره های شغلی مشترک :

به آموزشهایی اطلاق می گردد که توانمندیهای مورد نیاز را جهت افزایش آگاهی و یا افزایش مهارت ها که در بین کارکنان چند پست/سمت یا یک رشته شغلی و یا چند رشته شغلی مشترک است و در زیر گروه دوره های نوآموزی و بازآموزی قابل تعریف است.

## دوره های شغلی تخصصی :

به آموزشهایی اطلاق می گردد که کارکنان متناسب با شغل و پست سازمانی خود و بر اساس شرح وظایف جهت افزایش توانمندی های آن شغل طی می نمایند.

## انواع آموزشها:

## آموزشهای نوآموزی :

هدف از این نوع آموزشها، ارائه دانش، ارتقاء مهارت و توسعه بینش و نگرش کارکنان و مدیران است. در حقیقت کارکنان، برای اولین بار در معرض محتوای اینگونه دوره ها قرار می گیرند. این دوره ها ممکن است در ابتدا یا حین خدمت ارائه گردد. (حداقل ۳۰ درصد از دوره های نیازسنجی در سال باید بر مبنای این نوع آموزش ها باشد).

## آموزشهای بازآموزی :

هدف از این نوع آموزشها، رفع کاستی های دانشی، مهارتی و نگرشی کارکنان که معمولاً در امتداد آموزشهای قبلی کارکنان بوده و کارکرد یادآوری آموخته های 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 دوره ها در حین خدمت ارائه می گردد. (حداکثر ۷۰ درصد از دوره های نیازسنجی در هر سال باید بر مبنای این نوع آموزش ها باشد).

## انواع دوره ها از نظر روش اجرا:

- دوره های حضوری
- دوره های غیر حضوری

## 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 کمیته آموزش و توانمند سازی دانشگاه و تعیین تقویم زمانی با توجه به لحاظ نمودن شرایط برگزاری دوره های آموزشی به مرحله اجرا در می آید. هر فراگیر مجاز است تا ۱۰۰ ساعت در سال در این نوع دوره ها شرکت نماید.

## اشکال دوره های حضوری:

علاوه بر دوره هایی که به شیوه کلاسی برگزار می گردد، سایر اشکال دوره های حضوری به شرح ذیل می باشند.

## سمینار آموزشی(همایش):

شکلی از برگزاری برنامه های آموزشی در حیطه شناختی یا نگرشی و به شکل یاددهی و معلم محور می باشد. مدت زمان آموزش ۴ ساعت در روز می باشد.

## کارگاه آموزشی:

شکلی از برگزاری دوره های آموزشی است که در آن تعدادی از افراد با تجربه و مسئول با تنی چند از کارشناسان به منظور پیدا کردن راه کارمنطقی و اصولی در زمینه مسایل حرفه ای و مشکلات مورد نظر خود و افزایش مهارتهای شخصی آنان گرد هم می آیند. 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 حداقل ۱۰ و حداکثر ۲۵ الی ۳۰ نفر می باشد.

## مشاوره حین کار(OJT):

آموزش حین کار و مبتنی بر مشاوره به نوعی از آموزش اطلاق می شود که در هنگام کار کردن کارمند به منظور ایجاد مهارت لازم در شغل ارائه می شود. در این روش کارمند از کار خود منفک نمی شود و از جمله خصوصیات دیگر آن می توان به کوتاه بودن مدت آموزش، مهیا بودن ابزار و امکانات آموزش در محیط واقعی کار، صرفه جویی در وقت و

جلوگیری از رکود یا توقف کار نام برد. این شکل از دوره های حضوری حداقل فراگیر برای آن قابل تعریف نمی باشد. و با حداقل فراگیران قابل اجرا است. و شامل سه گام می باشد:

گام ۱- من انجام می دهم : " I do " مدرس نحوه اجرایی عملیات را بر اساس برگه استاندارد عملیات نشان می دهد.  
گام ۲- ما با همدیگر انجام می دهیم " we do together " فراگیر و مدرس فعالیت مورد نظر را با هم انجام می دهند.

گام ۳- تو انجام می دهی : "you do" فراگیر فرآیند را به تنهایی و در زمان تخصیص داده شده انجام می دهد.  
**تبصره ۱:** سازوکار اجرایی این گونه دوره ها مطابق با شیوه نامه اجرایی روش آموزش حین کار یا OJT می باشد.

**تبصره ۲:** برگزاری دوره های آموزشی به شیوه OJT در مرحله آموزش پیش بالین : حداقل ۴ نفر و حداکثر ۸ نفر، در مرحله آموزش بالینی حداقل یک نفر و حداکثر ۴ نفر می باشد( دلیل عدم تداخل در فرایند کاری سایر همکاران درمانی در حین انجام کار ...)

#### **دوره های غیر حضوری:**

دوره های آموزش غیر حضوری یا آموزش از راه دور، روش آموزش نظام مند و غیر مستقیم است که بر اساس جدایی جغرافیایی معلم و فراگیر استوار است. این قبیل دوره ها با توجه به اهداف رفتاری و به منظور ارتقاء سطح دانش کارکنان طراحی می گردد و شامل کلیه دوره هایی است که به صورت مجازی (تولید محتوا) و یا برگزاری آزمون می باشد. (سقف ساعات شرکت پرسنل در این نوع روش برگزاری، حداکثر ۴۰ ساعت در سال می باشد).

#### **اشکال دوره های غیر حضوری:**

##### **دوره های آزمون محور کتبی:**

شکلی از دوره های غیر حضوری می باشد که صرفاً در حیطه یادگیری دانشی بوده و فراگیران و مدرس صرفاً دو ساعت جهت پرسش و پاسخ در کلاس حضور یافته و در نهایت از فراگیران آزمون اخذ می گردد. حضور مدرس در جلسه الزامی بوده ولی حضور فراگیران در جلسه پرسش و پاسخ اختیاری می باشد.

##### **دوره های آزمون محور مجازی:**

شکلی از دوره های غیر حضوری می باشد که صرفاً در حیطه یادگیری دانشی بوده که به دلیل پراکندگی جغرافیایی محل خدمت فراگیران و به جهت سهولت در اجرا، از طریق سامانه آموزش مجازی کارکنان (سامک) برگزار می گردد.

##### **دوره های مجازی (محتوی سازی):**

شکلی از دوره های غیر حضوری بوده که در حیطه یادگیری دانشی بوده و به روش تولید و بارگذاری محتوی آموزشی در سامانه آموزش مجازی کارکنان برگزار می گردد.

**تبصره ۱:** سقف ساعت انواع دوره های غیر حضوری، نباید از ۱۰ ساعت فراتر رود.

**تبصره ۲:** تصمیم گیری در خصوص نحوه اجرا به شیوه های فوق، متعاقباً و بعد از اتمام نیازسنجی فردی صورت خواهد گرفت.

### **نیازسنجی آموزشی:**

نیازسنجی آموزشی فرآیند طراحی، تدوین، احصاء، جمع آوری و تحلیل اطلاعات آموزشی مشاغل متعدد سازمان بر اساس فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب افراد، مشاغل و سازمان مورد شناسایی قرار می گیرد.

**تبصره ۱:** نیازسنجی آموزشی صرفاً ویژه دوره های تخصصی شغلی و دوره های شغلی مشترک طراحی و تدوین می گردد و هر کارمند می تواند در سال حداکثر ۱۰۰ ساعت از دوره های حضوری و غیر حضوری طراحی شده با توجه به نیاز شغلی، سازمانی و فردی خود انتخاب نموده که پس از تایید کارمند و مدیر مافوق در سامانه آموزش ثبت موقت می گردد و پس از تایید رابط آموزشی واحد محل خدمت ثبت و تایید نهایی خواهد شد.

**تبصره ۲:** سقف ساعت شرکت کارکنان در کلیه دوره های آموزشی مصوب، در هر سال ۱۳۰ ساعت می باشد.

## **سطوح طراحی و تدوین دوره های آموزشی**

### **نیازسنجی براساس تحلیل سازمان (نیاز 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 (نیاز شغل):**

به عناوین دوره ها و یا پودمان های آموزشی مشخصی منتهی می گردد که وظایف، مسئولیت ها و شرایط احراز شغل را مدنظر 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.

### **نیازسنجی براساس تحلیل فرد (نیاز 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 گزارش نیازسنجی کارمند درج می گردد و ملاک عمل جهت شرکت در 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

## رشته 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 رشته های فرعی در ذیل هر رشته بر اساس نوع مشاغل امکان پذیر است.

## 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:

در هر واحد سازمانی تعدادی جایگاه متناسب با شغل تعریف شده و اختیارات متناسب با شغل تعریف شده و اختیارات متناسب با آن پیش بینی می شود که برای انجام وظایف و مسئولیت های مشخص برای تصدی یک مستخدم در نظر گرفته می شود.

**تبصره:** سقف ساعت انتخاب دوره های آموزشی در نیازسنجی فردی بر اساس پست سازمانی ۱۰۰ ساعت می باشد.

## سمت شغلی:

مجموعه از وظایف و مسئولیتهایی است که با توجه به نیاز سازمان و با ابلاغ انشایی مدیران در واحدها (علی رغم پست 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.

**تبصره ۱:** سقف ساعت انتخاب دوره های آموزشی در نیازسنجی فردی **صرفاً** بر اساس سمت شغلی ۱۰۰ ساعت می باشد.

**تبصره ۲:** کارکنانی که در سمتی غیر از پست سازمانی مندرج در حکم کارگزینی و با ابلاغ انشایی بالاترین مقام مافوق واحد مشغول به انجام خدمت می باشند می توانند همزمان بر اساس سمت و پست (توام)، نیازسنجی نمایند که در این صورت تا سقف ۱۰۰ ساعت بر اساس سمت شغلی و ۶۰ ساعت بر اساس پست سازمانی مجاز به انتخاب دوره های آموزشی می باشند.



## طرح درس:

به خط مشی آموزشی که توسط تدوین کنندگان ویا مدرس یک عنوان دوره آموزشی تهیه می گردد که شامل هدف کلی، سرفصل های آموزش (اهداف جزئی)، اهداف رفتاری، مخاطبین، مدت زمان، حیطه یادگیری دوره آموزشی و..... می شود.

## 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. هر هدف رفتاری از چهار جزء و ترتیب: عمل (action)، محتوی (what)، شرط (condition)، و ضابطه (criteria) تشکیل می گردد.

مثال: فراگیر بتواند با استفاده از سامانه سیستم پرسنلی و با توجه به ضوابط موجود (محتوی) گزارش افرادی که تا تاریخ ۹۵/۰۸/۰۱ (شرط) که مشمول ارتقاء رتبه شغلی می باشند (ضابطه) را از سیستم پرسنلی استخراج نماید (عمل یا رفتار).

## حیطه های یادگیری:

### حیطه شناختی یا دانشی:

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 نگرشی (عاطفی):

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 روانی - حرکتی (مهارتی):

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.

### سرفصل آموزشی (اهداف جزئی):

به مجموعه اهدافی که انتظار می‌رود پس از اتمام یک دوره آموزشی با توجه به وظایف شغلی و انتظارات سازمانی با هدف تغییر در مهارت، نگرش و یا دانش کارکنان می‌باشد. (اهداف رفتاری منتج از سرفصل‌های آموزشی می‌باشد) مثال: آشنائی با نحوه گزارشگیری مضمولین ارتقاء رتبه شغلی در سیستم پرسنلی.

### کمیته‌های نیازسنجی آموزش:

۱- کمیته اصلی نیازسنجی

۲- کمیته فرعی نیازسنجی

۳- کارگروه تخصصی مشاغل

۴- کمیته داخلی نیازسنجی

### اعضاء کمیته اصلی نیازسنجی :

- ✓ رئیس گروه آموزش و بهسازی منابع انسانی.
- ✓ کارشناسان گروه آموزش و بهسازی منابع انسانی.
- ✓ مسئولین آموزش معاونت‌های تخصصی
- ✓ رابطین آموزش به انتخاب گروه آموزش و مسئولین آموزش معاونت‌های تخصصی دانشگاه.

### اعضاء کمیته‌های فرعی نیازسنجی :

- ✓ مدیر محترم واحد مربوطه یا نماینده تام‌الاختیار در هر رشته شغلی در معاونت تخصصی ذیربط
- ✓ مسئول آموزش و رابطین آموزشی معاونت تخصصی.
- ✓ ۲-۳ نفر کارشناس تخصصی در هر رشته شغلی (یک نفر از پرسنل ستادی، ترجیحاً با مدرک فوق لیسانس و ۲ نفر صغی 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 می‌تواند 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 درسهای علمی و عناوین دوره‌های آموزشی به روز و کاربردی متناسب با رشته شغلی که افراد در آن تجربه کافی دارند و صاحب نظر می‌باشند.

### شرح وظایف کمیته فرعی:

- شرکت نماینده و یا نمایندگان کمیته فرعی در جلسات کارگروه های تخصصی مشاغل
  - دریافت و جمع بندی و ارائه نظرات پیشنهادی کارگروه های تخصصی
  - بحث و تبادل نظر درباره موضوع (اولویتها و نیازهای آموزشی) تنظیم شده توسط کارگروه ها و انطباق آن با برنامه ها، ماموریت ها و شرح وظایف شغلی
  - تنظیم فهرست اولویت بندی دوره های آموزشی احصاء شده توسط کارگروه ها
  - بررسی پیشنهادات عناوین دوره های آموزشی و سرفصل های ارائه شده توسط کارگروه های تخصصی .
  - طراحی، تدوین و تایید طرح درس های دوره های آموزشی متناسب با شرح وظایف احصاء شده توسط کارگروه ها با همکاری کارگروه ها.
  - پیشنهاد مدرسین جهت عناوین دوره های آموزشی طراحی شده.
- تبصره:** جهت عناوین پست و یا سمت های شغلی در صورتی که بیش از ۱۲۰ ساعت دوره پیشنهاد گردیده بود اعضاء کمیته های فرعی نیاز سنجی فردی می بایست نسبت به تعیین اولویت تا سقف ۱۲۰ ساعت اقدام نمایند.

### کارگروه های تخصصی نیاز سنجی شغلی:

- ✓ حداقل ۳ نفر و حداکثر ۵ نفر کارشناس تخصصی در هر پست/سمت سازمانی به انتخاب اعضاء کمیته های فرعی ( کارشناسان با هر مدرک تحصیلی می بایست از بین کارکنان صفی ( دو سوم) و ستادی (یک سوم) باشد)

**تبصره:** در صورتی که تعداد افراد شاغل در یک سمت/یا پست سازمانی از حداقل ۱۵ نفر کمتر بود نیازی به تشکیل کارگروه تخصصی نیاز سنجی شغلی بر اساس پست نمی باشد و اعضاء کمیته فرعی می توانند بر اساس رشته شغلی نسبت به نیاز سنجی اقدام نمایند.

### شرح وظایف کارگروه تخصصی مشاغل:

- احصاء و جمع آوری شرح وظایف پست یا سمت شغلی مرتبط .
  - احصاء نیاز های آموزشی حداقل ۱۲۰ ساعت برای هر عنوان پست و یا سمت با توجه به شرح وظایف احصاء شده. ( حداکثر تا ۱۰۰۰ ساعت دوره آموزشی می توانند طراحی و پیشنهاد نمایند)
  - برگزاری جلسات مستمر میان اعضاء کارگروه جهت جمع بندی نیاز های آموزشی.
  - تدوین و پیشنهاد سرفصل های آموزشی بر اساس وظایف شغلی احصاء شده .
  - مشارکت با کمیته فرعی نیازسنجی در طراحی، تدوین و طرح درس های دوره های آموزشی.
- تبصره:** اعضاء کارگروه ها می توانند جهت عناوین پست و یا سمت های شغلی بیش از ۱۲۰ ساعت دوره پیشنهاد نمایند .

## کمیته داخلی نیازسنجی:

✓ که در واحدها تشکیل می گردد اعضا آن شامل: مدیر واحد، سوپروایزر / رابط آموزشی، و حداقل یک یک نفر نماینده از هر رشته شغلی/پست یا سمت سازمانی که در بخش های درمانی واحدها با نظر مترون و سوپروایزر آموزشی، در واحدهای بهداشتی: به انتخاب مدیر شبکه یا رئیس مرکز بهداشت و رابط آموزشی واحد و در بخش اداری با نظر رئیس امور اداری انتخاب می گردد.

**تبصره:** با توجه به تعداد پرسنل هر رشته شغلی یا پست سازمانی، واحدهای مربوطه می توانند به تعداد نمایندگان هر رشته شغلی و پست سازمانی اضافه نمایند.

## شرح وظایف کمیته داخلی:

- احصاء نیازهای آموزشی شاغلین کلیه رشته شغلی های و پستهای سازمانی واحد مربوطه.
- تعیین یک یا چند نماینده جهت هر رشته شغلی یا پست/سمت سازمانی جهت بررسی، آسیب شناسی و احصاء نیازهای آموزشی رشته شغلی مربوطه در قالب فرم های مربوطه. (فرم شماره ۲۲ و ۲۳)
- جمع بندی نیازهای آموزشی احصاء شده در قالب فرم های مربوطه.
- تشکیل جلسه اعضا کمیته داخلی جهت تایید و تکمیل نهایی فرمهای مربوطه.
- ارسال فرمهای شماره ۲۳ هر رشته شغلی به معاونت تخصصی مربوطه توسط رابطین آموزش واحدها.

**تبصره:** جهت رشته شغلی پرستاری، در هر بخش یک نماینده جهت احصاء نیازهای آموزشی در قالب فرمهای مربوطه توسط سوپروایزر آموزشی انتخاب شود.

## مراحل اجرای فرایند نیازسنجی آموزشی سال ۹۶:

### 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 می کنند و دستورالعمل ابلاغی از سوی گروه آموزش و بهسازی منابع انسانی در اختیار کلیه اعضا قرار می گیرد.

### ۲- تعیین کمیته داخلی نیازسنجی و شناسایی و ارسال نیازهای آموزشی به معاونت تخصصی:

در این مرحله در هر واحد کمیته نیازسنجی داخلی که شامل: مدیر واحد، سوپروایزر / رابط آموزشی، و حداقل یک نفر نماینده از هر رشته شغلی/پست یا سمت سازمانی می باشد تعیین و با توجه به فرمها و شیوه نامه شناسایی

نیازسنجی فردی و جدول زمانبندی ارسالی به احصاء و شناسایی عناوین آموزشی مورد نیاز هر فرد در هر رشته شغلی پرداخته می شود. در پایان نماینده هر رشته شغلی با جمع بندی نیازهای آموزشی احصاء شده توسط پرسنل (فرم شماره ۲۲) و درج در فرم شماره ۲۳ و تایید آن، به رابط آموزشی واحد مربوطه جهت ارسال به معاونت تخصصی تحویل می دهد.

### **۳- ارسال نیاز ها و عناوین آموزشی شناسایی شده رشته های شغلی یا پست های سازمانی از معاونت های تخصصی به کارگروه ها و کمیته های فرعی نیاز سنجی :**

در این مرحله پس از بررسی عناوین و نیاز های آموزشی توسط معاونت های تخصصی در خصوص تکراری نبودن عناوین احصاء شده با دوره هایی که در نیازسنجی سالهای قبل آورده شده است، جهت ادامه مراحل، فرم شماره ۲۳ را به کارگروه های تخصصی یا کمیته های فرعی جهت بررسی و تنظیم طرح درس ارسال می نمایند.

### **۴- تشکیل کمیته های فرعی نیاز سنجی در معاونت های تخصصی و صدور ابلاغیه اعضای کمیته توسط معاون محترم حوزه مربوطه و برگزاری جلسه توجیهی جهت اعضا فرعی کمیته نیاز سنجی منطبق با جدول زمانبندی ارائه شده:**

ابلاغ اعضای کمیته های فرعی نیازسنجی توسط معاون محترم حوزه تخصصی صادر می گردد و رابطین محترم آموزشی معاونتها طی جلسه توجیهی فرایند مذکور را طبق دستورالعمل ابلاغی به اعضای کمیته های فرعی ارائه می نمایند.

### **۵- تشکیل کارگروه های تخصصی مشاغل (پست و یا سمت سازمانی) منطبق با جدول زمانبندی ارائه شده:**

کمیته های فرعی نیاز سنجی موظف می باشند نسبت به انتخاب و معرفی کارکنان مستعد، توانمند و علاقمند در پست ها و سمت های ارائه شده می باشند و نسبت به صدور ابلاغ برای آنان با امضاء مدیر ستادی همان رشته شغلی اقدام نمایند.

**تبصره ۱: اعضای از ۳ نفر کمتر نباید باشد و از ۵ نفر نیز بیشتر نباشند**

**تبصره ۲: مراحل ۳ و ۴ همزمان با مرحله دوم (تعیین کمیته داخلی و شناسایی نیازهای فردی) می بایست مشخص گردند.**

### **۶- بررسی و ویرایش دوره های آموزشی و طرح درسهای طراحی شده توسط رابطین معاونت ها متناسب با عناوین پست/سمت ارائه شده به آنان :**

کلیه دوره های آموزشی و طرح درسهای طراحی شده از سوی کمیته فرعی نیازسنجی هر پست یا سمت سازمانی و یا 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.

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

در مرحله بعدی دوره های آموزشی و طرح درسهای ارسالی از طرف معاونتها، توسط کارشناسان گروه آموزش مورد بررسی قرار گرفته و در صورت عدم نیاز به اصلاح مورد تایید نهایی قرار خواهد گرفت. در صورت نیاز به اصلاح، مجدداً به رابط آموزش معاونت عودت خواهد شد.

## ۸- ثبت دوره های آموزشی تصویب شده و انتساب 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 موظف به تکمیل فرم شماره ۱۹ می باشند و می بایست نسبت به ثبت دوره های تصویب شده در سامانه پویا به همراه طرح درس های تایید شده اقدام نمایند.

## ۹- اجرای نیازسنجی فردی و انتخاب دوره های آموزشی تخصصی :

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

طبق دستورالعمل نیازسنجی سال ۱۳۹۶ مقرر گردید که در نیازسنجی فردی، هر فرد بتواند تا سقف ۱۰۰ ساعت دوره های تخصصی بارگزاری شده در سامانه پیام را بر اساس پست سازمانی یا سمت شغلی اولویت بندی و انتخاب نماید.

**تبصره ۱:** کارکنانی که با ابلاغ انشائی مدیر حوزه مربوطه در سمتی مغایر با عنوان (پست/سمت) مندرج در احکام کارگزینی مشغول به فعالیت می باشند می توانند علاوه بر انتخاب ۶۰ ساعت دوره تخصصی بر اساس عنوان (پست/سمت) سازمانی مندرج در حکم کارگزینی بر اساس سمت ابلاغ انشائی نیز ۱۰۰ ساعت دیگر را در سامانه اولویت بندی نمایند.

**تبصره ۲:** از ۱۰۰ ساعت عنوان دوره نمایش داده شده در فرم نیازسنجی، هر فرد می بایست حداقل ۵۰ ساعت از دوره ها را به صورت حضوری و حداکثر ۵۰ ساعت را به صورت غیر حضوری (محتوا سازی) انتخاب نماید.

**تبصره ۳:** در مرحله اجرا ( شرکت در دوره ها)، هر فرد صرفاً می تواند حداکثر ۴۰ ساعت از سقف دوره های غیر حضوری انتخاب شده (چه بر اساس سمت و چه پست سازمانی) را، ثبت نام و شرکت نمایند.

**تبصره ۴:** 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 در مرحله شرکت در دوره های انتخابی در صورتی که اولویت بندی نیازسنجی بر اساس ابلاغ انشائی را نیز انجام داده باشند می توانند ۶۰ درصد از دوره های آموزشی تخصصی را مرتبط با سمت شغلی مندرج در ابلاغ انشائی خود و ۴۰ درصد باقی مانده را مرتبط با پست یا سمت سازمانی قید شده در احکام کارگزینی بگذرانند.

**تبصره ۵:** در تدوین طرح در سها، ضرورت بر طراحی دوره ها به صورت پودمانی و کوتاه مدت می باشد. به عنوان مثال در برگزاری یک دوره آموزشی ۱۲ ساعته که مقرر است دو یا چند مهارت آموزش داده شود، بهتر است به صورت چند دوره یا پودمان مستقل ۴ ساعته طراحی شود.

در پایان ، حاصل کار فهرستی از نیازهای آموزشی خواهد بود که از موافقت تمام یا اکثر اعضا برخوردار است. نیازهای آموزشی نهایی هر پست/سمت سازمانی و یا رشته شغلی (مشترک اداری و تخصصی) که توسط کارگروه های تخصصی پیشنهاد گردیده در قالب دوره های آموزشی متناسب با فرم ابلاغی شماره ۱۵ گروه آموزش و بهسازی دانشگاه مورد اصلاح و بازنگری قرار می گیرد و در اختیار رابطین محترم آموزشی معاونت مربوطه قرار می گیرد.

**« نکته: 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 معاونت های 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).

**موفق و پیروز باشید**