



به نام خدا

ابزارهای

توانمندسازی منابع انسانی

دکتر روح اله مهدیون

توسعه منابع انسانی

Human Resource Development

يك رشته **فعاليتهاي برنامه ريزي شده** و **سيستماتيک** است که توسط سازمان طراحي مي شود تا **فرصتهاي يادگيري** لازم براي کسب **توانمنديهاي لازم** جهت انجام **وظايف فعلي** و **آينده شغلي** و **سازماني** فراهم گردد.

ابعاد توسعه منابع انسانی:

آموزش

توسعه مسير شغلي

توسعه مديريت

توسعه سازمان

آموزش منابع انسانی

Human Resource Training

کوششهای برنامه ریزی شده یک سازمان جهت تسهیل یادگیری شایستگی های شغلی
وسازمانی کارکنان

نکات:

۱- کوشش برنامه ریزی شده

۲- تسهیل یادگیری

۳- شایستگی شغلی وسازمانی

Competency

شایستگی شامل: دانش، مهارت ونگرش

توانمندسازي کارمندان

Employees Empowerment

« واگذاري مسئوليت به پايين ترين سطوح سازمان بگونه‌اي که بتوان از دانايي، مهارت، تجربه و انگيزه آنان براي پيشرفت اهداف سازمان مدد گرفت.»

مفهوم شناسی توانمندسازی

your name

your
caption
here

□ در نگرش نوین، مفهوم توانمندسازی یعنی:

- (الف) تفویض اختیار و قدرت
- (ب) ایجاد فرصت توسعه و بهسازی
- (ج) مشارکت و درگیر کردن کارکنان در تصمیم گیریهای سازمانی
- (د) افزایش انگیزش درونی و تقویت احساس مهم بودن، خودباروی و خودکفایی کارکنان
- (هـ) فراهم کردن منابع، امکانات و ابزار لازم برای نشان دادن توان خود در خلق و بکارگیری ایده های جدید

سیر تکاملی مفهوم توانمندسازی

your name

your
caption
here

□ ریشه اصطلاح توانمندسازی بر می گردد به نظریه
"X" و "Y" مک گروگر

○ در تئوری مک گروگر، ویژگی های مدیرانی که نگرش
"Y" مثبت به انسان دارند، عبارتند از:

- مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها
- تشویق ارتباطات پایین به بالا
- توجه به نظرات و پیشنهادهای کارکنان
- واگذاری مسؤلیت بیشتر به کارکنان
- تلاش در جهت توسعه و غنای شغلی کارکنان

سیر تکاملی مفهوم توانمندسازی (ادامه)

your name

your
caption
here

○ در جامعه شناسی، توانمندسازی یعنی مبارزه برای آزادی عمل و کنترل اوضاع و احوال خود

○ در روان شناسی، توانمند سازی یعنی تاکید بر انگیزه های زیر در افراد:

- انگیزه تسلط
- انگیزه اثرگذاری
- انگیزه تبحر و شایستگی

مفهوم‌شناسی سازمان‌های توانمندساز

your name

your
caption
here

○ سازمان‌های توانمندساز، سازمان‌هایی هستند که در آن مدیران:

- تصمیمات و اختیارات بیشتری را به کارکنان خود تفویض می‌کنند.
- به عنوان مربی عمل می‌کنند و کارکنان را در حل مشکلاتشان کمک می‌کنند.
- فرهنگ مشارکت را ترویج می‌کنند و درگیری مستمر و مشارکت کارکنان را تشویق می‌کنند و پاداش می‌دهند.

مفهوم‌شناسی سازمان‌های توانمندساز (ادامه)

your name

your
caption
here

○ سازمان‌های توانمندساز، سازمان‌هایی هستند که در آن کارکنان قادر هستند:

- به عنوان همکار در کارها مشارکت کنند.
- ابتکار عمل را در دست خود داشته باشند.
- مسوولیت بیشتر در رابطه با کار خود داشته باشند.

مفهوم‌شناسی سازمان‌های توانمندساز (ادامه)

your name

your
caption
here

○ ویژگی‌های سازمان‌های توانمند ساز عبارتند از:

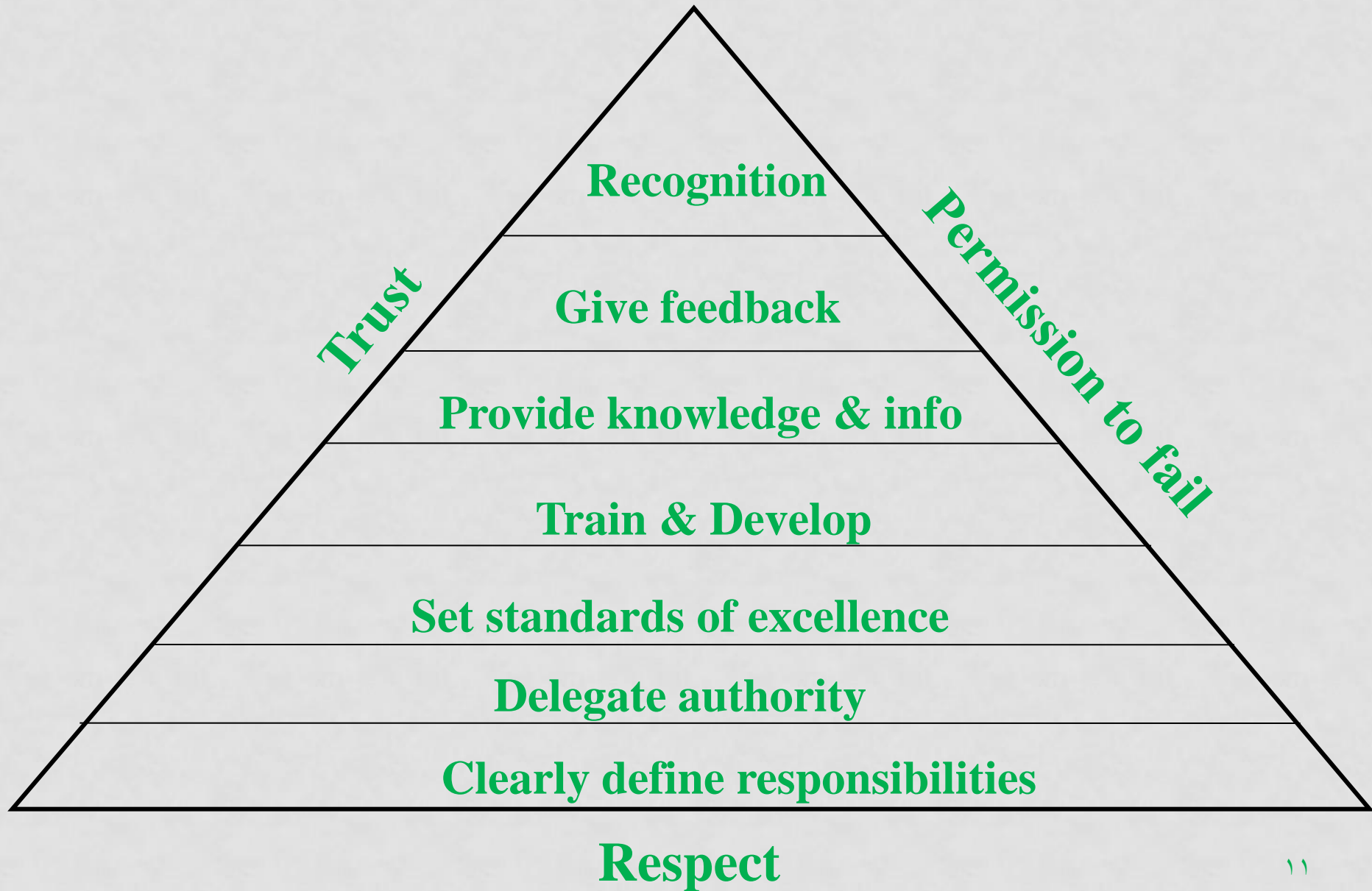
■ رهبري متمرکز بر توسعه کارکنان تیم‌های کاری و شرایط کاری همیارانه

مسئولیت فردی کارکنان برای عملکرد خود

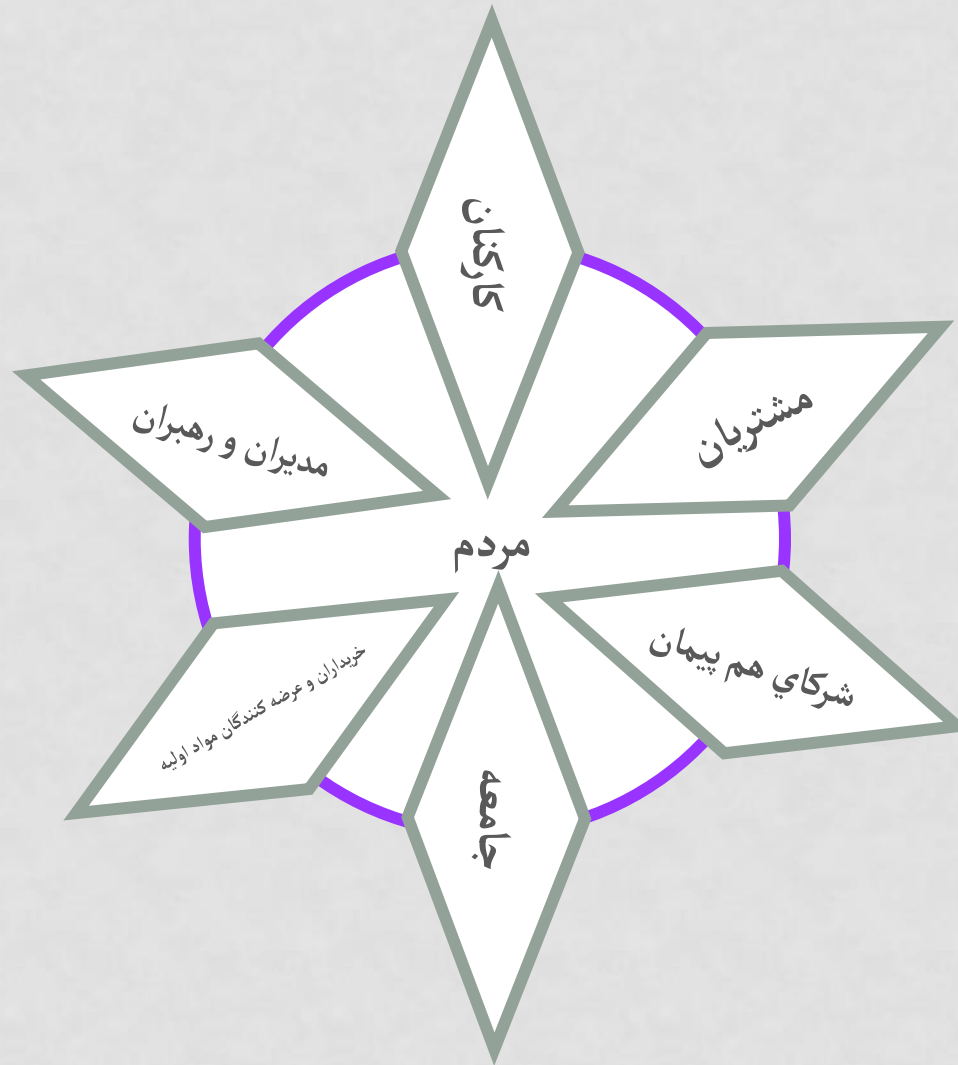
■ ساختار سازمانی غیرمتمرکز دارای نظام کنترل منعطف

■ نظام پاداش اقتضایی و دارای جزئیاتی چون پرداخت عملکرد محور و استراتژیهای برد-برد

POWER PYRAMID



مدل سازمان یادگیرنده و توانمندسازی



مدل سازمان های یادگیرنده

Learning Organization model

توانمندسازي و دادن قدرت به افراد

(Empowering & Enabling People)

بخش محوري و اساسي در سازمان هاي يادگيرنده، افراد هستند، چون تنها افراد هستند كه مي توانند ياد بگيرند.

**(People are the Pivotal Part of Learning
Organizations because only people, in fact, learn.)**

انسانها هستند که داده ها را دریافت می کنند، آن را تغییر شکل می دهند و به شکل دانشی
بازرزش مورد استفاده شخصی یا سازمانی قرار می دهند.

**(They take data and transform it into valuable
knowledge for personal and organizational
use.)**

انسانها در صورتي مبدل به بخشي اتربخش از يك سازمان يادگيرنده مي شوند كه توأمأ توانمند و داراي اختيارات و قدرت لازم باشند.

فردي با قدرت و اختيار و غيرتوانمند، بسان خلباني است كه قدرت موتور هواپيما را در دست دارد ولي جهت يا سمت و سويي را مد نظر قرار ندارد؛ وضعيتي كه مي تواند بسيار خطرناك باشد.

If these groups are empowered but not enabled, they are very dangerous “mad pilots,” with lots of power but no direction.

فردي توانمند و بدون قدرت و اختيار، همانند عقابي است كه در قفسي اسير شده است.

If they are enabled but not empowered, they are like “caged eagles,” with lots of ability that they are not allowed to use.

راهبردهای کاربردی برای توانمند سازی کارکنان:

۱- با افراد به عنوان کارکنانی بالغ، لایق و یادگیرنده رفتار کنید. افرادی بزرگسال با قابلیت هایی فراوان

**Treat Employees as Mature,
Capable Workers and Learners**

در سازمانهاي يادگيرنده با کارکنان به عنوان بزرگسالاني رفتار مي شود که :

قابليت دروني براي يادگيري دارند، توانايي حل مشکلات دارند و از پذيرش
مسئوليت لذت مي برند.

آنان قادرند ظرفيت بهره وري ويادگيري خلاقانه خود را ارتقا دهند.

۲- آزادي عمل، انرژي و شور و شوق را درکارکنان ارتقا دهید.

Encourage Employee Freedom, Energy & Enthusiasm

انسان براي يادگيري بايد ضمن برخورداري از آزادي، مورد حمايت نيز قرار گيرد.

کارکناني با شور و شوق و پيرانرژي خلاق تر بوده و براي يادگيري و بهره وري، متعهدتر هستند.

به گفته پیترسنگه: ”سازمان یادگیرنده جایی است که کارکنان همواره به منظور رسیدن به نتایج مورد دلخواه خود دائماً در حال توسعه ظرفیت های خود هستند. در اینگونه سازمانها شیوه های جدید تفکر همواره مورد تشویق قرار می گیرند و افراد مرتباً می آموزند که از هم یاد بگیرند.

۳- تفویض اختیار و مسئولیت را به حداکثر خود برسانید:

Maximize the Delegation of Authority & Responsibility

سازمانهای یادگیرنده وابستگی را به حداقل می‌رسانند و مسئولیت را تا آنجا که امکان دارد افزایش می‌دهند: به طوری که افراد تصمیم‌گیر و اقدام‌کننده می‌شوند.


بدین ترتیب قدرت و یادگیری به سمتی هدایت می‌شود که بهترین اطلاعات و بیشترین نیاز وجود دارد. در بسیاری از سازمانها جوابگویی و قدرت به خوبی توأمان نیستند. کارکنان باید پاسخگو باشند در حالی که به حد کافی قدرت و اختیار به آنان داده نشده است.

۴- کارکنان را در تدوین استراتژی و برنامه ریزی دخیل کنید.

Involve Employees in Developing Strategies and Planning


در جهان به طور فزاینده پویا و غیرقابل پیش بینی امروز، تدوین استراتژی به سادگی توسط بالاترین فرد در سازمان، دیگر شدنی نیست.

الگوی قبلی رهبری در سازمان که : بالاترین مقام فکر می کند و سطوح انتهایی سلسله مراتب عمل می کنند، باید جایش را به ادغام فکر و عمل در تمامی لایه ها و سطوح بدهد.



از آن روزهایی که فورد، اسلوان یا تام واتسن (مدیران شرکتهای موفق) به جای سازمان و برای سازمان "یاد می گرفتند" مدت مدیدی می گذرد و دیگر کهنه شده است.

کارکنان باید در برنامه ریزی و تدوین استراتژی در بخش هایی که روی کار حرفه ای آنان تأثیرگذار است مشارکت و مداخله نمایند.



سازمانهای یادگیرنده دریافته اند که کارکنان توانمند می توانند به خوبی مدیرانشان تصمیم گیری کنند. چراکه آنان بهترین اطلاعات را دارند.

۵- بین نیازهای فردی و سازمانی، توازن برقرار سازید.

Strike a Balance between Individual & organization Needs

سازمانهای یادگیرنده توأمان نیازهای فردی و سازمانی را مورد توجه قرار می دهند.

نه تنها بهره وری سازمانی و سوددهی باید مورد توجه قرار گیرد بلکه کیفیت زندگی کاری افراد هم باید مد نظر قرار گیرد.

رهبري به خوبي مي داند كه نتايج بهتر سازماني تنها از طريق كاركناني شاد و بهره
ور قابل حصول است.

سازمانهاي يادگيرنده در جستجوي محقق ساختن تمامي استعدادهاي نهاني بشر
است و ضمن توجه به نيازهاي مادي، نيازهاي اجتماعي و روحي كاركنان را هم مهم
تلقی می کنند.

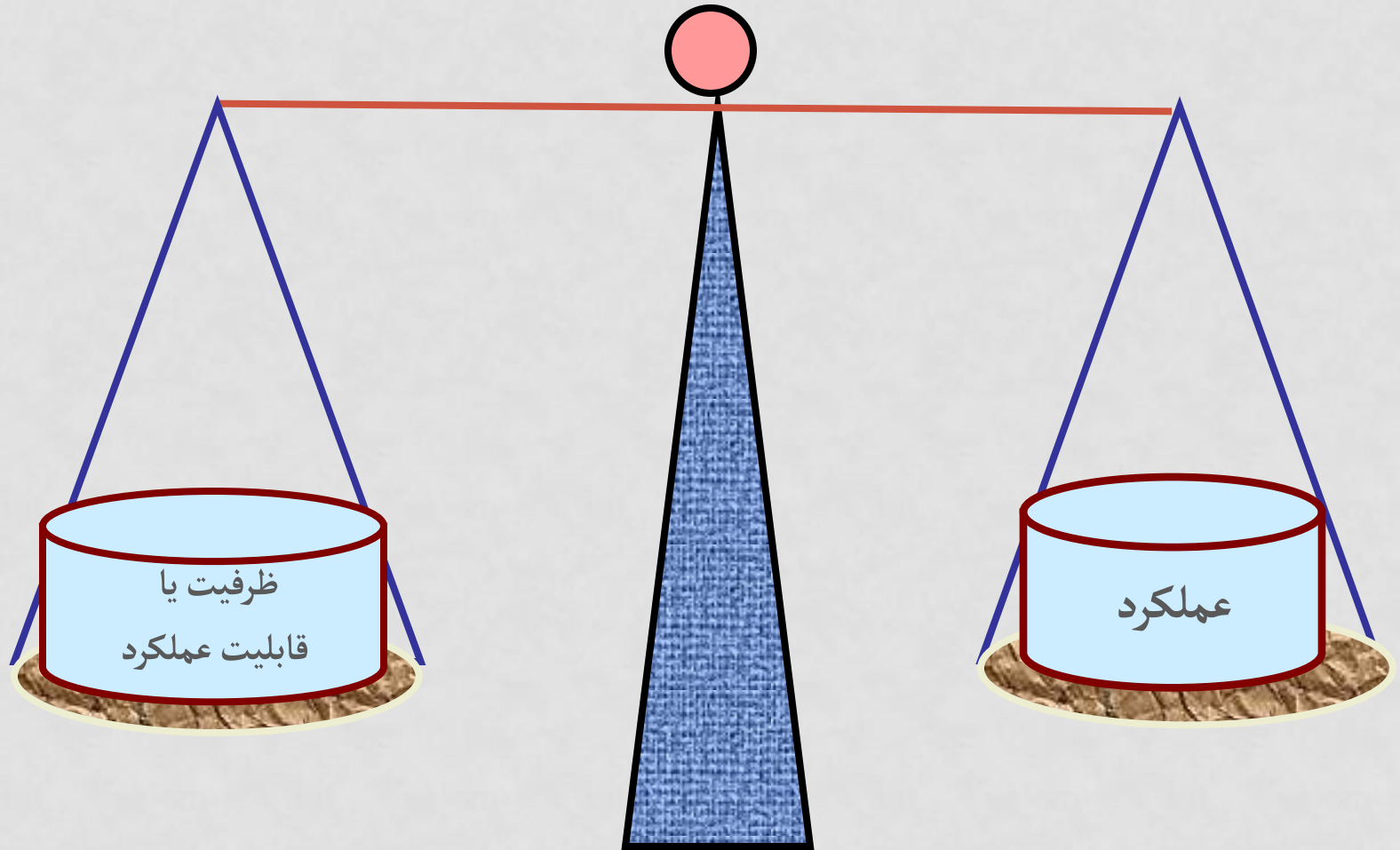
- شأن انساني به ديده احترام نگرسته مي شود و تفاوت هاي فرهنگي و اخلاقي نه تحمل، بلکه با شوق نگاه مي شوند.

- سازمانهاي يادگيرنده به خوبي از فشاري که از طرف خانواده بر کارکنان وارد مي آيد مطلع هستند، بنابراین سعي مي کنند که با خط مشي هايي توجه به خانواده ها را ملحوظ نمايند: ساعات کار انعطاف پذير، خدمات بيمه اي و غيره.

توازن بین عملکرد و ظرفیت عملکرد در واقع توازن بین نیازهای فرد و نیازهای سازمان است. برای ارتقای عملکرد، سازمان باید به طور دائم قابلیت های عملکردی افراد و بنابراین سازمان را ارتقا دهد.

پس قابلیت و ظرفیت فرد و سازمان باید به عنوان دو بُعد جداگانه و اما یکپارچه در نظر گرفته شود.

توازن (تعادل)



مدل تعادلي

دوم. مدیران / رهبران (Managers & Leaders)

• دیگر ثابت شده که مدیران خشک و فاقد احساسی که به تنهایی تیم را هدایت می نمودند، و تصمیم های مهم اتخاذ می کردند و به کارکنانشان فشار می آوردند، دیگر در سازمانهای امروز مخرب و زیان آور هستند.

مدیران باید به جای کنترل کارکنان، به آنان قدرت دهند؛ به جای فرمانده، ناظر باشند و در کل از مدیری که به دنبال گذار از یک مرحله به مرحله دیگر است مبدل به رهبری شوند که تحول زیرساختی و اساسی را خواهان است.

نقش های جدید رهبري (New leadership roles)

- يك سازمان يادگيرنده، مستلزم نقش های جديدي براي مدير است: ياددهنده، مربی و مشاور، تهیه کننده، هماهنگ کننده.

**Facilitator, coordinator , Instructor, Coach
(& Mentor**

مدير بايد اطرافيانش را قادر به يادگيري سازد.

The most important responsibility for a manager in today's organizations is to enable people around him to learn

مدیر دانایی (Knowledge manager)

سازمان یادگیرنده از متخصصین دانش تشکیل شده که همکارانی از رده یکسان هستند. سازمان مبتنی بر اطلاعات نیازمند رهبری است که در جمع آوری، نگهداری و توزیع دانش به کارکنان انگیزه و یاری می دهد.

مدیر الگویی برای یادگیری کارکنان

(Model for learning)

مدیران فقط به دیگران نمی گویند که چه چیزی را باید یاد بگیرند. بلکه ضمن تشویق و کمک به کارکنان برای یادگیری، آنان را تحریک می کنند که به طور مرتب مهارت ها و قابلیت های یادگیری شان را بهبود بخشند. رهبران منابع یادگیری را به کارکنان معرفی می کنند. رهبران یادگیرندگان ایثارگری هستند که جهت یادگیری زمان صرف می کنند و به آن دل می دهند.

معمار و طراح (Architect & Designer)

سازمان یادگیرنده نیازمند تکنولوژی های نوین، ساختار، محیط و منابع جدیدی است. رهبر در چنین سازمانی باید قادر باشد درست همانند یک معمار به منظور موفقیت در محیط به سرعت در حال تغییر کنونی، اجزای مناسب را جفت و جور کند.

رهبر به تعریف مجددی از سازمان، شکل دهی دوباره به شبکه ها و تیم ها و ابداع مجدد روش های انتخاب، آموزش و پاداش کارکنان کمک می کند. در اینجا او هم به عنوان طراح عمل می کند: طراحی خط مشی ها، استراتژی یا اصول مناسب.

هماهنگ کننده (Coordinator)

رهبر در سازمان یادگیرنده، به همان صورت که رهبر ارکستر به هریک از اعضای گروه کمک می کند که با شکوه بنوازند، کارکنان را به صورتی هماهنگ می کند و قدرت و اختیار لازم را به آنان می دهد که به بهترین شیوه عمل کنند.

نقش دیگر رهبر همانند مربی فوتبال است که افرادی جدا را مبدل به تیمی منسجم می کند که در آن هر یک از اعضا مسئول موفقیت کل تیم است و از تأثیری که در کل تیم دارد، مطلع است. او به تک تک کارکنان انگیزه می دهد و برای هر یک از اعضا رشد و ترقی در نظر می گیرد.

حامی و قهرمان فرایندها و پروژه های یادگیری

Advocate & champion for learning processes &)
(projects

فرایندها و پروژه های یادگیری سازمان های یادگیرنده برای موفقیت نیاز به بیش از یک حامی یا قهرمان دارد. بویژه هنگامی که یادگیری مربوط به تغییر در یک ارزش اساسی یا دیدگاهی باشد که مدت مدیدی است که گرامی داشته شده است.

مهارتهای جدید رهبری (New Leadership Skills)

بنا نهادن يك چشم انداز مشترك

Build a Shared Vision

رهبر سازمان یادگیرنده باید آینده ای را برای کارکنان متصور سازد که به حد کافی هیجان انگیز و چالشی باشد تا بتواند بهترین و درخشانترین کارکنان را جذب و نگهداری کند و مراد از چشم انداز مشترك آن است که مدیر آن را بسازد و کارکنان تمایل و تعهد به اجرای آن داشته باشند.

پس رهبران باید :

- چشم انداز مشترك به وجود آورند.
- چشم انداز را به اطلاع کارکنان برسانند و درخواست حمایت و پشتیبانی کنند.
- چشم اندازهای شخصی که چشم اندازهای مشترك از آنها ناشی می شوند را تشویق کنند.

هماهنگي تيم هاي وظيفه مدار چندگانه

Coordinate multiple, Task-focused teams

برنامه ريزي، مديريت و ايجاد توازن بين
”تيمهاي مختلف“ (تيم هاي وظيفه اي) نياز به فردي زيرك، دقيق و منسجم دارد.

بها دادن به الگوهای ذهنی

Mental models

بسیاری از ایده های جدید هرگز به مرحله عمل نمی رسند، از آنجا که با شیوه های استقرار یافته موجود یا شیوه های انجام کار در تعارضند. رهبر جدید باید این مهارت را داشته باشد که بدون تحریک حالت تواضعی یا خشونت، با فرضیات موجود روبرو شوند.

تفکر سیستمی

engage in systems thinking

رهبران در سازمان های یادگیرنده باید به افراد کمک کنند تا تصویر کلی را ببینند. آنان باید به طور سیستمی بیاندیشند و قادر باشند تا نیروهای درونی و بیرونی که به نفع یا در تضاد با سازمان هستند را تشخیص دهند.

استعدادهاي اصلي مورد نياز :

- اجتناب از درمان هايي كه فقط علائم بيماري را از بين مي برند و روي آوردن به درمان علت هاي ريشه اي
- تشويق خلاقيت، نوآوري و تمايل به ريسك
- توليد يا زايش ايده هاي جديد شاهراه موفقيت هميشگي است. اين مديران هستند كه ريسك پذيري را تشويق مي كنند و در همان حال از افراذي كه ريسك آنان موفقيت آميز نبوده؛ حمايت كنند.
- مديران، راهبرانِ كارهاي تازه و چالشي هستند.

الهام بخشیدن به یادگیری و عمل

Conceptualize & inspire learning and action

توانایی مفهوم دادن به ایده ها و فرایندهای پیچیده، ساده سازی آنان و الهام بخشیدن آنها به افراد، قابلیت ضروری برای رهبران تحول ساز هستند. کاریزما می تواند مفید باشد.

سوم . مشتریان customers

سازمان هاي يادگيرنده به خوبي آگاهند كه مشتریان منبع پرتھر ایده ها و اطلاعات هستند و بنابراین باید با سیستم و استراتژی يادگيري پیوسته باشند.

گفتگو و جمع آوري اطلاعات از مشتري، دانش تخصصي ارزنده اي در مورد نحوه انجام كار براي شركت فراهم مي آورد.

مشتریان اطلاعات بروز راجع به محصول، مقایسه هاي رقابتي، بينش راجع به اولويت هاي در حال تغيير و بازخورهاي فوري راجع به محصول يا خدمت مورد استفاده ارائه مي دهد.

بنابراین سازمان باید :

۱) برای مشتریان فرصت های یادگیری و آموزش مداوم (مانند ویدئوهای آموزشی، آموزش های کلاسی و غیره) در نظر گیرد تا به آنان در مورد محصولاتشان تعلیم دهند. و این نه تنها منجر به مشتریانی مطلع می شود: بلکه سبب می شود که آنان ایده ها و بینش های بهتری را برای بهبود محصولات و خدمات ارائه دهند و سبب رشد وفاداری نیز می شود.

(۲) از توقعات مشتري در مورد کیفیت، نوآوری هاي جديد و سرعت بیشتر، حمایت کنید. چراکه سبب بهبود مستمر و بنابراین یادگیری بیشتر می شود.

(۳) مدیران باید فعالانه بازخورها، پیشنهادات و مشاوره را از مشتریان و عرضه کنندگان جستجو کنند.

چهارم . خریداران و عرضه کنندگان مواد اولیه

Suppliers & vendors

سازمان هاي يادگيرنده دريافته اند كه موفقيت آنان نه فقط به كاركنان و مشتريان بلکه به ميزان زيادي بسته به شبکه كلي كسب و كار است. يعني خريداران و عرضه کنندگان. اطلاع دادن جمعي تعهدات و خط مشي ها و همچنين مهارتهاي مناسب مديرיתי به همه کساني که در زنجیره کسب و کار هستند براي موفقيت و شادكامي هر فردي بسيار ارزنده و ضروري است.

پنجم . شرکاي هم پيمان alliances

حضور در حال رشد رقابت جهاني و سازمانهاي مجازي به طور جدي تعداد اتحاديه هاي بين شرکتها را افزايش داده است. اغلب شرکتها از اين گونه اتحاديه ها به منظور افزايش سود و سهام بازار و کاهش مخارج، زمان، دوباره کاري و مسائل سياسي روي مي آورند.

البته سازمانهاي يادگيرنده در جستجوي افزودن سود بلندمدت ديگري به اين اتحاديه ها هستند: تغيير يادگيري، خط مشي هاي فرايند و عمليات و ظرايف فرهنگ. آنان حتي اين اهداف يادگيري را در تعهدنامه مي گنجانند.

ششم. جامعه community

سازمان های یادگیرنده دریافته اند که بسیاری از فواید از درگیر نمودن جامعه در فرایند یادگیری منتج می شود:

۱. ارتقای وجهه شرکت در جامعه
۲. ایجاد علاقه بیشتر در جامعه برای کار یا خرید بیشتر از شرکت
۳. تقویت کیفیت زندگی در جامعه
۴. آمادگی برای محیط کاری آینده
۵. فرصت برای تعادل و شریک شدن در منابع جامعه

عوامل مؤثر در ایجاد توانمندی



رویکردهای توانمندسازی

your name

your
caption
here

الف) رویکرد ارتباطی/ ساختاری

- فرایند تقسیم قدرت مدیر و تفویض اختیار و انتقال قدرت به زیر مجموعه
- نقش مافوق در این رویکرد مهم است که عبارت است از:
 - ایجاد هدف مشترک بین خود و کارکنان
 - تقویت احساس کارکنان در مورد توانمندیهای خود
 - تمرکز بر استراتژی‌های هایی که خودگردانی و استقلال را در کارکنان تقویت می‌کند.

رویکردهای توانمندسازی (ادامه)

your name

your
caption
here

ب) رویکرد انگیزشی

○ تفویض اختیار یا تقسیم قدرت نمی تواند بصورت خودکار منجر به توانمندی کارکنان شود.

- رویکرد انگیزشی مبتنی بر نیازهای انسان
- توانمندسازی در این رویکرد، به معنای ایجاد شرایط لازم برای ارتقای انگیزش افراد در انجام وظایفشان از طریق کاهش ناتوانی و درماندگی در آنها است.

رویکردهای توانمندسازی (ادامه)

your name

your
caption
here

ج (رویکرد روانشناختی (فوق انگیزشی)

- توانمندسازی فرایندی است که با توسعه فرهنگ توانمندسازی ایجاد می‌شود و شامل موارد زیر است:
 - مشارکت در هدفگذاری (چشم انداز مشترک)
 - توسعه شایستگی از طریق آموختن و تجربه کردن
 - حمایت و تشویق ریسک پذیری کارکنان در هنگام کار
- ابعاد رویکرد توانمندسازی روانشناختی عبارتند از:

ابعاد رویکرد توانمند سازی روانشناختی

your name

your
caption
here

- احساس خودکفایتی
- احساس خود استقلالی
- احساس مؤثر بودن یا تأثیرگذاری
- احساس معنی دار بودن (ارزشمند بودن)
- درونی سازی اهداف

توجه به چند نکته اساسی در توانمندسازی

۱- چرا باید تواناسازی را شروع کنیم؟

کوچک کردن سازمانها (Downsizing) ، مهندسی مجدد ، استفاده کامل از منابع فکری

۲- چگونه تواناسازی را شروع کنیم؟

چهار شرط لازم :

- تعهدکامل و اثبات شده مدیران کارکنان
- درگیری کامل نیروی کار
- درگیری کامل مشتریان و عرضه کنندگان
- ارتباط کامل و باز در سازمانها

۳- از چه دامه‌هایی باید اجتناب کنیم ؟

- شکست در ایجاد و شرایطی برای آغاز و ادامه فرایند تواناسازی
- کاهش یا تقلیل و توان بالقوه تواناسازی
- تلقی کردن تواناسازی به عنوان سلیقه شخصی
- شکست در آزمون و یادگیری
- شکست در مجهز کردن کارکنان به قابلیت‌های لازم برای انجام کار در سازمان

۴- چگونه فرایند تواناسازی را از سردرگمی حفظ کنیم ؟

یک شیوه برای اجتناب از سردرگمی چرخه P-D-C-A است .

۵- چه نکات اساسی را باید به خاطر داشت ؟

نکته اول یادگیری : تواناسازی چهارچوب مفیدی برای موارد زیر است :

✓ آنچه سبب فشار محض بر سازمان به منظور انجام بیشتر و بهتر کار با صرف هزینه کم برای سازمان حادث می شود.

✓ چگونه سازمانها می بایست داوطلبانه خود را به منظور ادامه انجام بهتر و بیشتر کار به هزینه کمتر متحول سازند ؟

نکته دوم یادگیری: توانا سازي به عنوان يك راهبرد توسعه سازمانی محسوب شود . روي ایده نفوذ مبتنی بر صلاحیت تأکید می گردد (نه قدرت ناشی از پست سازمانی)

نکته سوم یادگیری : تواناسازی شیوه جدید اندیشدن پیرامون روشی است که سازمانها می بایست ساختار دهی شوند و شیوه ای که باید برای انجام کار یاد بگیرند .

نکته چهارم یادگیری : تواناسازی به عنوان فرایند دستیابی به بهبود مستمر در عملکرد سازمان است .

نکته پنجم یادگیری : توسعه و گسترش موفقیت آمیز تواناسازی در يك سازمان می تواند در مدل مدیریت فرایند تواناسازی توصیف شود .

معنای
توانمندسازی

آثار و تغییرات

اهداف
توانمندسازی

تعریف و ارتباط

تنظیم اهداف و راهبردها

آموزش

ارزیابی و توسعه

تنظیم نظام‌های
سازمانی

تنظیم ساختار
سازمانی

نقش‌ها و
کارکردها

کنترل در
توانمندسازی

راهبردهای
توانمندسازی

بهبود مستمر

مدل توانمندسازی کینلا

نکته ششم یادگیری : نفوذ مبتنی بر صلاحیت يك هماهنگی بین مقاصد اخلاقی، مطلع بودن و نتایجی را که در واقع بهبود در عملکرد می باشد، توصیف می نماید. سه عنصر ذیل بعد کیفی مفهوم نفوذ مبتنی بر صلاحیت را فراهم می نماید :

✓ متعهد بودن

✓ توانا بودن

✓ اخلاقی بودن

نکته هفتم یادگیری : از تواناسازی به عنوان توسعه و به کارگیری
صلاحیت می توان انتظار انجام کار را داشت . اثبات نفوذ مبتنی بر
صلاحیت ، خودپاداشی (Self- Rewarding) و خود تقویتی است
(Self- Reinforcing) و خود تقویتی است .

نکته هشتم یادگیری : تواناسازی بهبود عملکرد تمام سازمان کمک می
نماید . دو نوع دستاورد اجرایی و سازنده به وقوع می پیوندد که به
بهبود عملکرد کل کمک می کند :

✓ تغییر در رفتار

✓ بهبود در عناصر سیستم

نکته نهم یادگیری : تواناسازی انفرادی و تواناسازی گروهی
ابزارهایی جهت ساختار دهی ، توسعه و گسترش تواناسازی هستند .

نکته دهم یادگیری: راهبردهای اساسی توانا سازی عبارتند از:

✓ باز خور

✓ تشکیل و توسعه تیم

✓ یادگیری

نکته یازدهم یادگیری: تنش بین توانا سازی و کنترل نهایتاً به طور کامل هیچ وقت رفع نمی‌شود (مانند تنش بین قانون و آزادی)

نکته دوازدهم یادگیری: هنگامی که سازمانها به توانا سازی متعهد می شوند ، هر چه بیشتر از طریق موارد زیر کنترل خواهند کرد .

✓ ارزشها

✓ اهداف

✓ شایستگی و صلاحیت

✓ پاداشها

نکته سیزدهم یادگیری : نقشها برروي ارزشهايي که کارکنان به آن معتقدند ، روي نحوه نگرش آنها به مسئوليتهاي خود ، روي احساس آنها از رفتار مناسب يا نامناسب تأثیر دارد . نقشهاي مديران و کارکنان مي بايست در سازمانها همراه باشند تواناسازي در ميان نيروي کار تغيير يابد.

نکته چهاردهم یادگیری : برنامه ريزي يك نقش مديرיתי است که از نظر اهميت در سازمانهاي توانمند رشد خواهد کرد. نقشهاي ديگري به طور فزاينده از مديران خواسته مي شود که ايفا نمايند ، شامل مربی بودن Coach بازيگر تيم Team Player و تسهيل گر Facilitator

خلاصه اينکه کوچک کردن سازمانها ، مهندسي مجدد ، مديریت مجازي ، مديریت ناب ، سازمان افقي و تونا سازي ایده هايي هستند که سازمانهاي امروز و فردا را از سازمانهاي ديروز خيلي متفاوت تر مي سازد.

سنجش جو سازمانی برای شروع توانمندسازی

تواناسازی یک کیفیت است که در هر جنبه ای از محیط کار منعکس می شود. ابزار ارزیابی را به کار گیرید. سطح تواناسازی خودتان را بررسی نمائید و کار را شروع کنید.

به عنوان یک مدیر، چگونه می توانید بدانید سازمان شما تا چه حد توانمند است؟ در مطالعات انجام شده در سازمانها، موارد ذیل به عنوان شاخص تواناسازی ذکر شده است:

- روشنی هدفها
- روحیه بالا
- رفتار عادلانه
- شناخت و قدردانی
- کار تیمی
- مشارکت
- ارتباطات
- دارا بودن محیط سالم

سه تغییر عمده به منظور توانمندسازی

تواناسازی کارکنان یک تغییر منفرد نیست، بلکه یک دگرگونی کلی است در هر چیز که به امور شرکت و نحوه کارکردن افراد با هم مربوط می شود. هیچ راه کوتاه دیگری وجود ندارد .

تواناسازی نمی تواند وجود داشته باشد، مگر اینکه طرز تلقی فردی، رفتار گروهی و ارزشهای سازمانی، همه آن را حمایت کنند. بسیاری از تلاشها برای توانا سازی با شکست مواجه می شود، زیرا آنها تغییر را فقط در یکی از این سطوح ایجاد می کنند.

فرایند - مسؤلیت یادگیری

تواناسازی سه تغییر عمده را در طرز تلقی هر فردی در سازمان در بردارد .

اول - به سوی تواناسازی در فرایند کار

گروه کار باید (علاوه بردستیابی به هدفهایش) در مورد چگونگی دستیابی به هدفهایش بیندیشد.

گروه کار باید خود - آگاهی از چگونگی انجام امور را توسعه دهد .

دوم - به سوي مسئولیت

در گروه کار توانمند هرکسی همان مسئولیت را دارد که در سازمان سنتی به رهبر داده می شد . هر فرد اگر ایده ای دارد مسئول است که به گروه عرضه نماید . هرکسی باید در جستجوی راههایی برای حل مشکل و رشد و توسعه باشد .

سوم - به سوي يادگيري

در سازمان توانمند، انسانها می خواهند عمل کنند، مسایل را بررسی و حل و فصل نمایند، ریسک بپذیرند، اظهار نظر نمایند و با یکدیگر کار کنند. در چنین سازمانی انسانها به انتظار دستور نمی نشینند.

به طور خلاصه تواناسازی با سه عمل زیر صورت می گیرد:

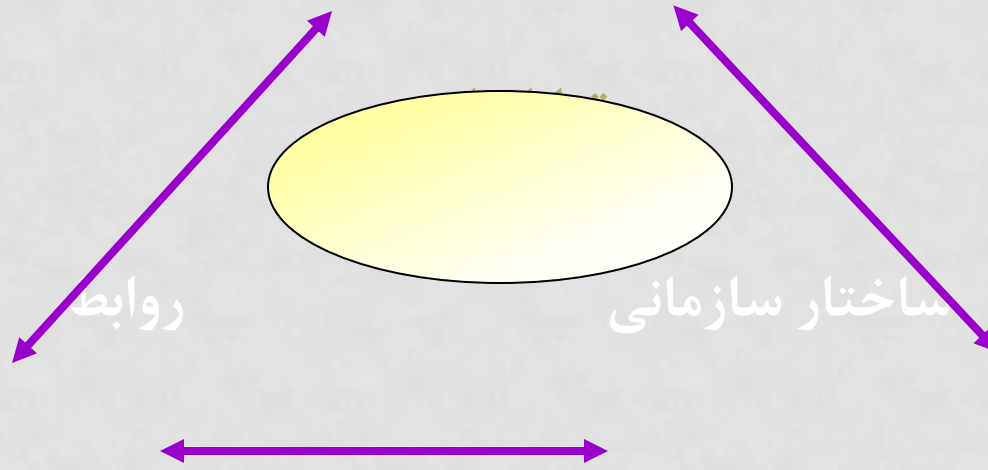
۱- حضور در فرایند کار

۲- قبول مسئولیت

۳- تلاش برای آموختن

سطوح تغییر

طرز تلقی



□ طرز تلقی - کارکنان چنین می اندیشند که کارشان را خودشان اداره می کنند و در برابر نتایج آن، حساب پس دهی و مسئولیت دارند.

□ روابط - روابط تیمی جنبه حیاتی دارد و تأکید آن روی هر دو عامل فرایند و محتوای کار است.

□ ساختار سازمانی - خط مشی ها، عملیات و مشوقها به نحوی ایجاد می شود که با تواناسازی کارکنان همخوانی داشته باشند .

انگزش از طريق قدر منزلت

انسانها را با احترام به شخصيتشان بر انگيزيد يعنى به آنها اعتبار ببخشيد، اطلاعات در اختيار شان بگذاريد و در تصميم گيري شركتشان دهيد .

چه چیز کارکنان شما را بر می انگیزد ؟

هر فردی می تواند یک شخصیت مهم باشد .

Validation ■

Information ■

Participation ■

■ VIP= Very Important Personality

در دنیای مالا مال از رقابتهای آشکار و پنهان، سازمانها برای ادامه حیات باید از چهار ویژگی برخوردار باشند:

۱) مشتری گرا بودن

۲) کارا بودن از حیث دخل و خرج

۳) سریع العمل بودن و انعطاف پذیر بودن

۴) بهبود مستمر

لذا برای دستیابی به این خصوصیات ، مهمترین ابزار رقابتی نیروی انسانی است که باید آنرا تواناساخت .

تواناسازی کارکنان به طرق گوناگون تحقق می یابد .

توصیه های ذیل، انسانهایی را پرورش می دهد که سازمانشان را به
مثابه خانه دوم خود تلقی می کنند:

□ انگیزش کارکنان

□ توسعه روابط

□ توسعه روابط مبتنی بر اشتراک مساعی

□ تشکیل گروههای کار توانا

□ اثر گذاری بر تغییرات سازمانی

شیوه های تواناسازی گروهها

مدیران شیوه های ذیل را برای تواناسازی به کار برده اند:

✓ سیستم پیشنهادها

✓ آموزش و توسعه (Training & Development)

✓ تیم سازی

✓ دوائر کیفی (Quality Circles)

✓ انگیزش

✓ غنای شغلی (Job Enrichment)

هیچ کدام از این شیوه ها به تنهای مؤثر واقع نمی شود.

پیامدهای رفتاری

ابعاد توانمندسازی

ساختار اجتماعی

اثر بخشی سازمانی

تأثیر پذیری

دسترسی به

اطلاعات

عزم شخصی

فرهنگ سازمانی

کارایی

شایستگی

مأموریت و عملکرد

سازمان

خلاقیت

معنادار بودن

نظام پاداش

مدل توانمندسازی اسپرتیزر

مرحله اول
شرایطی که به
حالت ناتوانی
کارکنان منجر
می‌گردد.

مرحله دوم
استفاده از فنون
و راهبردهای
مدیریتی

مرحله سوم
فراهم آوردن
خود- اثربخشی
اطلاعاتی از
طریق چهار
منبع

مرحله چهارم
نتایج فعالیت
های توانمند
شده کارکنان

مرحله پنجم
ایجاد آثار
رفتاری

عوامل
سازمانی
نظام پاداش
سرپرستان
ماهیت کار

مدیریت
مشارکتی
نظام بازخورد
الگوسازی
غنی سازی شغل
نظام پاداش بر
مبنای شایستگی
و اقتضات

برانگیختگی
روحی و عاطفی
در اختیار
گذاشتن
تجربه دیگران
اکتساب غیر
فعال
تشویق شفاهی

تقویت انتظار
تلاش - عملکرد
تقویت انتظار
عملکرد - نتیجه
اعتقاد به
اثربخشی

پیشقدمی و
پافشاری
رفتاری در
انجام دادن
موفق وظایف
و اهداف

نکات مهم

your name

your
caption
here

○ اعتقاد فرد به ایجاد تغییر در کار خود

○ فرصت بیشتر در انتخاب وظایف خود، چگونگی
انجام کار و قبول مسؤولیت نتایج کار

○ سازگاری وظیفه شغلی فرد با نظام ارزشی او

○ تأثیر توانمندسازی بر ابتکار عمل و پشتکار افراد در انجام
وظایف

○ نقش مدیران و کارکنان در توانمندسازی اعضای سازمان

الزامات و اقدامات تحقق توانمندسازی

your name

your
caption
here

- تلقی درست و درک واقعی از مفهوم توانمندسازی
- توافق دو جانبه بین مدیریت و کارکنان در رابطه با توانمندسازی
- تمایل کارکنان به توانمند شدن و تعهد مدیران ارشد به توانمندسازی
- انعطاف پذیری کارکنان در یادگیری، تصمیم گیری و مسوولیت پذیری
- اعتماد مدیران به توان، تمایل و تلاش کارکنان در انجام امور

الزامات و اقدامات تحقق توانمندسازي (ادامه)

your name

your
caption
here

- اعتماد به نفس کارکنان و تحمل ریسک پذیری آنان
- مقررات حمایت کننده از فعالیت های توانمندسازي
- تشویق کارتیمی و ایجاد تیم های کاری خود راهبر و مستقل در سازمان بدون اعمال مدیریت بر آنها
- الزام مدیران به تفویض بیشتر اختیارات و مسؤلیتهای خود

الزامات و اقدامات تحقق توانمندسازي (ادامه)

your name

your
caption
here

- ارائه سیاستها و آموزش های توانمندساز- محور،
چند حرفه آموزي و میان رشته اي
- تلقي مدیران از انتقال قدرت خود به کارکنان به عنوان
دستآورد مثبت و امتیاز و فرصتي براي خود
- تعريف حد و مرز توانمندسازي

مکانیزم های توانمندسازی

your name

your
caption
here

۱. آموزش و یادگیری

- معمول ترین مکانیزم توانمندسازی کارکنان، پیاده سازی و اجرای نظام آموزش و یادگیری در سازمان است.
- علاوه بر آموزش و یادگیری، مکانیزم هایی چون مدیریت عملکرد، مربیگری، چرخش شغلی و جانشین پروری می توانند نقش نظام آموزش را در توانمندسازی کارکنان ایفا کنند.

مکانیزم های توانمندسازی

your name

your
caption
here

۲. مشارکت و کار تیمی

- مشارکت فعالانه کارکنان و درگیر کردن آنان در تصمیم گیری ها و پروژه های سازمان به عنوان یکی از مکانیزم ها و روش های مؤثر توانمندسازی
- این درگیری ها منجر به انگیزش و رضایت شغلی آنان و نهایتاً توانمندتر شدن آنها می گردد.

مکانیزم های توانمندسازی

your name

your
caption
here

○ دستاوردهای مشارکت فعالانه کارکنان در فرایند تصمیم گیری عبارتند از:

- هم افزایی فکری
- یادگیری متقابل (از هم یادگیری و به هم یاددهی)
- تمرین به کارگیری قدرت و اختیارات
- شناخت بیشتر نسبت به سازمان
- افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کاری

پیامدها و دستاوردهای توانمندسازی

your name

your
caption
here

الف) پیامدهای نگرشی

ب) پیامدهای رفتاری

جمع بندي (ادامه)

your name

your
caption
here

○

○ توانمندی‌سازي نمي تواند به صورت تحميلي انجام شود.

○

صرف تغيير رهبري سازمان نمي تواند موجب توانمند تر شدن سازمان و توانمندی کارکنان شود. هر دو جزء رهبري سازمان و کارکنان آن در توانمند شدن سازمان مؤثرند ولي به تنهائي کافي نيستند.

جمع بندي (ادامه)

your name

your
caption
here

○ توانمندسازي کارکنان يك فرايند چند بعدي است که نشان مي دهد:

- راهبران چگونه رهبري مي کنند.
- کارکنان چگونه عکس العمل نشان مي دهند.
- همکاران چگونه برخورد مي کنند.
- چگونه فرايندهاي کاري مرتبط، سازماندهي شده اند.

your name

your
caption
here

• توانمند سازی کارکنان در قوانین و
سیستم اداری ایران

جایگاه توانمند سازی کارمندان در سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی رهبری

موضوعات

سیاستها

- ❖ توانمندسازی کارمندان و مدیران (سرمایه انسانی) ----- (۱، ۴، ۵ و ۲۱) ←
- ❖ ورود به خدمت و استخدام ----- (۲، ۳ و ۷) ←
- ❖ حقوق و مزایا ----- (۶، ۷ و ۸) ←
- ❖ تامین اجتماعی ----- (۸، ۹) ←
- ❖ ساختار نظام اداری ----- (۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۲۲) ←
- ❖ فناوری انجام وظایف، نوآوری و خلاقیت ----- (۱۲، ۱۵ و ۱۷) ←
- ❖ قوانین و مقررات ----- (۱۳ و ۲۰) ←
- ❖ نگرش راهبردی و سیستمی در نظام اداری ----- (۱۴) ←
- ❖ مشارکت مردم ----- (۱۹) ←
- ❖ تکریم ارباب رجوع ----- (۱۸ و ۲۳) ←
- ❖ سلامت اداری ----- (۲۱ و ۲۴) ←
- ❖ نظارت و کنترل نوآوری و خلاقیت ----- (۲۵ و ۲۶) ←

سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی رهبری

۱- نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه های انسانی و اجتماعی.

۴- دانش گرایی و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران .

۵- ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان.

۲۱- نهادینه سازی وجدان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خودکنترلی، امانت داری، صرفه جویی، ساده زیستی و

حفظ بیت المال

توانمند سازي کارمندان درمحورها و اولويت‌هاي اصلي توسعه نظام اداري
(ده برنامه تحول در نظام اداري کشور)

۱- استقرار دولت الکترونیک

۲- عدالت استخدامی و نظام پرداخت

۳- ساماندهی نیروی انسانی

۴- تمرکز زدایی

۵- افزایش بهره‌وری و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد

۶- سلامت اداری

۷- اصلاح ساختارها و فرایندها

۸- توانمند سازی و آموزش فرهنگی و تخصصی منابع انسانی

۹- تقویت مدیریت و توان کارشناسی کشور و ارتقای روحیه خود کنترلی در کارها

۱۰- خدمات رسانی به مردم و تکریم ارباب رجوع

مواد و تبصره های

مرتبط با توانمندسازی کارمندان با تاکید بر کارکردهای آموزش در

قانون مدیریت خدمات کشوری

فصل هفتم (استخدام)

بند «ب» ماده (۴۶)

ماده ۴۶ «کسانی که شرایط ورود به خدمت رسمی را کسب می‌نمایند ... در صورت احراز شرایط ذیل از بدو خدمت جزء مستخدمان رسمی منظور خواهند شد:

الف) ...

ب) طی دوره‌های آموزشی و کسب امتیاز لازم

فصل هفتم

ماده (۴۹)

«تمدید قرارداد کارمندان پیمانی منوط به تحقق شرایط ذیل است:

... -

... -

... -

ارتقاء سطح علمی و تخصصی در زمینه شغل مورد تصدی»

فصل هشتم (انتصاب و ارتقاء شغلي)

ماده (۵۶)

«سازمان موظف است برنامه‌ها و سامانه‌هاي اجرايي مؤثري را براي آموزش مديران متناسب با
وظايف و ... تنظيم نمايد و هرگونه انتصاب و ارتقاء مديران منوط به طي دوره‌هاي ذي ربط
مي‌باشد.»

انتصاب مدیران منوط به طی دوره های آموزشی

آموزش و توسعه مدیران با دو رویکرد:

• موضوع محور

- سیاست های اصل ۴۴

- چشم انداز و برنامه های توسعه

- قانون مدیریت خدمات کشوری

- هدفمندکردن یارانه ها

- آموزشهای فرهنگی

■ شایستگی محور

- شایستگی شغلی

- شایستگی تخصصی - مدیریتی

طراحی سامانه و برنامه اجرایی آموزش

مدیران

ماده ۵۶:

فصل نهم (مواد ۵۸، ۵۹، ۶۰، ۶۱، ۶۲ و ۶۳ و تبصره‌های آن) موضوع‌های مطروحه در این فصل خلاصه به شرح زیر است:

الف) الزام به بازطراحی نظام آموزش کارمندان و مدیران.
(ماده ۵۸)

ب) برقراری رابطه بین ارتقاء کارمندان و مدیران و آموزش.
(ماده ۵۸)

ج) الزام دستگاه‌ها به برنامه‌ریزی آموزش کارمندان و مدیران براساس نظام بازطراحی شده.

(تبصره ماده ۵۹)

د) بهره‌گیری از توان دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی دولتی و خصوصی تعیین صلاحیت شده در حوزه‌های نیازسنجی آموزشی، طراحی آموزشی، اجرا و ارزشیابی.

(تبصره ماده ۵۹)

ه) بورس‌های آموزشی کوتاه مدت خارجی .

(ماده ۶۰)

و) بورس‌های آموزشی بلندمدت آموزش.

(تبصره ماده ۶۱)

ز) ممنوعیت اعطای مأموریت آموزشی و هزینه تحصیلی برای دوره های بلندمدت.

ح) الزام کارمندان به توانمندسازی و افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی.

(ماده ۶۲)

ط) الزام تدوین شیوه‌ها و الگوهای لازم برای افزایش توان و توان‌سنجی مداوم کارمندان توسط سازمان.

(ماده ۶۲)

ماده ۵۸- سازمان موظف است به منظور ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی دستگاه های اجرایی،
نظام آموزش کارمندان دستگاه های اجرایی را به گونه ای طراحی نماید که همراه با متناسب
ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل مورد نظر، انگیزه های لازم را جهت مشارکت
مستمر کارمندان در فرآیند آموزش تأمین نماید به نحوی که رابطه ای بین ارتقاء کارمندان و
مدیران و آموزش برقرار گردد و از حداقل سرانه ساعت آموزشی براساس مقررات مربوط در هر سال
برخوردار گردند.

نظام آموزش کارمندان و مدیران

- کاربرد رویکرد راهبردی در آموزش و توانمندسازی
- افزایش دانش، مهارت و نگرش معنوی کارمندان
- تعامل با دیگر نظام های منابع انسانی
- افزایش انگیزش درونی
- رعایت استانداردهای آموزش
- ارزشیابی اثربخش برنامه های آموزش

ماده ۵۹- دستگاه های اجرایی مکلفند با رعایت مقررات این قانون و نظام آموزش کارمندان دولت، برنامه های آموزشی کارمندان خود را تدوین نمایند.

تبصره- دستگاه های اجرایی می توانند در قالب برنامه های آموزشی مصوب برای اجراء دوره های آموزشی موردنیاز خود با دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی انعقاد قرارداد نمایند همچنین دستگاه های مزبور می توانند کلیه مراحل طراحی، اجراء و ارزشیابی دوره ها و فعالیت های آموزشی و پژوهشی خود را به مؤسسات و مراکز آموزشی و پژوهشی دولتی و غیردولتی که صلاحیت فنی و تخصصی آنها به تأیید سازمان رسیده باشد، واگذار نمایند.

ماده ۶۰- کلیه بورسهای آموزشی که منجر به اخذ مدرک تحصیلی دانشگاهی نمی گردد و از سوی دولت های خارجی یا از طرف مؤسسات بین المللی در اختیار دولت قرار می گیرد از طریق سازمان، متناسب با وظایف دستگاه های اجرایی توزیع می گردد. دوره هایی که طبق قرارداد دوجانبه برگزار می شود توسط دستگاه اجرایی مربوط اقدام خواهد شد.

تبصره- بورسها و دوره های آموزشی که منجر به اخذ مدرک دانشگاهی می شود با نظر وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و علوم، تحقیقات و فناوری حسب مورد توزیع می گردد.

ماده ۶۱- اعزام کارمندان دستگاه‌های اجرایی از زمان تصویب این قانون برای طی دوره‌های آموزشی که منجر به اخذ مدرک دانشگاهی و یا معادل آن می‌گردد در داخل و خارج از کشور با هزینه دستگاه‌های مربوطه و استفاده از مأموریت آموزشی ممنوع می‌باشد.

تبصره- ایثارگران مشمول مقررات خاص خود می‌باشند.

ماده ۶۲- کارمندان موظفند همواره نسبت به توانمندسازی و افزایش مهارتها و تواناییهای شغلی خود اقدام نمایند. دستگاه های اجرایی شیوه ها و الگوهای لازم برای افزایش توان و توان سنجی مداوم کارمندان خود را که توسط سازمان تهیه و ابلاغ می شود به مورد اجراء خواهند گذارد.

ماده ۶۳- آیین نامه اجرایی این فصل به پیشنهاد سازمان و به تصویب هیأت وزیران می رسد.

الگوها و شیوه های افزایش توان و توان سنجی
مداوم کارمندان

- جانشین پروری
- کار تیمی و گروهی
- تفویض اختیار به افراد و زیردستان
- چرخش شغلی
- مربیگری و توسعه فردی

آیین نامه اجرایی فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری

وزیران عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک در جلسه مورخ ۱۳/۱۰/۱۳۸۸ بنا به پیشنهاد معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور و به **استناد ماده (۶۳) قانون مدیریت خدمات کشوری - مصوب ۱۳۸۶** و با رعایت جزء (ط) بند (۱) تصویب نامه شماره ۱۵۸۷۹۵/ت۳۸۸۵۶ هـ مورخ ۱/۱۰/۱۳۸۶ آیین نامه اجرایی فصل نهم قانون یادشده را به شرح ذیل تصویب نمودند:

ماده ۱- نظام آموزش کارمندان دستگاههای اجرایی با رعایت اصول و ویژگیهای زیر، حداکثر شش ماه پس از ابلاغ این آیین نامه، توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور طراحی و به دستگاههای اجرایی ابلاغ خواهد شد:

- هدایت دستگاه های اجرایی جهت کاربست رویکرد **راهبردی در آموزش و توانمندسازی** سرمایه انسانی.
- **افزایش دانش، مهارت و نگرش معنوی کارمندان** متناسب با مشاغل و نقشهای محوله به آنها.
- **برقراری تعامل با دیگر نظام های منابع انسانی** مانند ارتقاء و انتصاب، جبران خدمات، طبقه بندی مشاغل، ارزیابی عملکرد کارمندان و ...
- **افزایش انگیزش درونی کارمندان و مدیران** جهت مشارکت فعال تر در فرآیند آموزش و ایجاد انگیزه های بیرونی برای ترغیب آنان به امر آموزش و توانمندسازی.
- **تدوین و کاربست استانداردهای آموزشی** از قبیل سرانه سرمایه گذاری و ساعت آموزشی کارمندان و مدیران.
- **ارزشیابی اثربخشی برنامه ها و فعالیت های آموزشی** و توانمندسازی در سطوح مختلف.

■ ماده ۲- دستگاه های اجرایی موظفند در چارچوب نظام آموزش کارمندان و بر اساس دستورالعملی که معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور ابلاغ خواهد نمود، اهداف، راهبردها و برنامه های آموزشی خود درسه سطح راهبردی، میان مدت (برای دوره های پنج ساله) و کوتاه مدت (برای دوره های یکساله) طراحی، اجرا و نتایج آنرا ارزشیابی نماید.

ماده ۳- دستگاه های اجرایی موظفند اعتبارات آموزش و توانمندسازی کارمندان خود را براساس سرانه ساعت آموزش کارکنان و مدیران که توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور تعیین خواهد شد، در بودجه سنواتی دستگاه پیش بینی و به تصویب برسانند.

ماده ۴- دستگاههای اجرایی می توانند به منظور برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی برنامه های آموزش و توانمندسازی کارکنان ومدیران، علاوه بر بهره گیری از ظرفیت درون دستگاهی و توان مرکز آموزش و پژوهش مدیریت دولتی، از امکانات دانشگاهها و موسسات آموزش عالی و مراکز و موسسات غیردولتی تایید صلاحیت شده، استفاده نمایند.

■ **دستورالعمل نحوه تعیین صلاحیت و اعتبارسنجی مراکز و مؤسسات آموزشی و خدمات مشاوره آموزش و نحوه بهره مندی از خدمات آنها، توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور تدوین و ابلاغ خواهد شد.**

ماده ۵- کلیه دوره های آموزشی که با هدف افزایش مهارت و توانمندی کارکنان برگزار می شود به عنوان شرط نظام ارتقاء و انتصاب شغلی محسوب خواهد شد.

تبصره: دوره های ضمن خدمت منجر به اخذ مدرک دانشگاهی نخواهد شد.

ماده ۶- نحوه توزیع بورسهای آموزشی که منجر به اخذ مدرک دانشگاهی نمی گردد و از طرف موسسات بین المللی در اختیار دولت قرار می گیرد بر اساس دستورالعملی خواهد بود که توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور تدوین و ابلاغ خواهد شد.

ماده ۷- دستگاه های اجرایی موظفند عملکرد آموزش و توانمندسازی کارمندان و مدیران خود را براساس سامانه ای که توسط معاونت توسعه مدیریت تهیه می گردد به معاونت مذکور گزارش نمایند.

ماده ۸- معاونت های توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور و برنامه ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور بر عملکرد دستگاه های اجرایی نظارت می نمایند.

نظام آموزش کارمندان و مدیران دولت

قانون: منظور قانون مدیریت خدمات کشوری است

دستگاه اجرایی: دستگاه های اجرایی موضوع ماده ۵ قانون با رعایت مستثنیات ماده ۱۱۷ آن

معاونت توسعه مدیریت: معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور

تمامی برنامه ها و فعالیت های آموزشی است که در چارچوب نظام آموزش کارمندان و مدیران در راستای افزایش و بهبود سطح شایستگی و توانمندی کارمندان رسمی ، پیمانی و یا انجام کار معین به منظور ارتقاء بهره وری و کارآمدی دستگاه های اجرایی طراحی و اجرا می گردد.

به تمامی فعالیت های آموزشی و توسعه ای اطلاق می شود که از یک سو عوامل ارتباطی مانند قدرت نفوذ در دیگران ، توان پذیرش تفویض اختیار و خود راهبري را در کارمندان و مدیران ارتقاء می بخشد و از سوي دیگر عوامل انگیزشي مانند انگیزه و توان انجام وظایف و نقشهای محوله را در آنان افزایش می دهد.

به رویکردها و راه کارهای کلی آموزش اطلاق می گردد که چگونگی تحقق اهداف آموزشی يك دستگاه اجرایی را تعریف می نماید.

فرصت و امكاني است كه يك دولت خارجي و يا مؤسسه بين المللي در اختيار دولت جمهوري اسلامي ايران قرار مي دهد و كارمندان و مديران دستگاه هاي اجرايي مي توانند با استفاده از آن در يك يا چند دوره آموزشي کوتاه مدت خارج از كشور كه با شغل و وظائف جاري يا آينده آنان ارتباط داشته و موجب افزايش دانش و مهارت هاي شغلي آنان مي گردد، شركت نمايند.

مجموعه اقدامات و فعالیت های آموزشی هدفمند است که براساس اهداف و راهبردهای آموزشی دستگاه اجرایی در بازه های زمانی یکساله ، پنجساله و بلندمدت طراحی و مبنای حرکت آن دستگاه در زمینه ی آموزش کارمندان است.

تمامی برنامه ها و فعالیت های آموزشی که به منظور ایجاد و بهبود مهارت های فنی ، انسانی ، ادراکی و شبکه سازی مدیران حرفه ای و مقامات ، در چارچوب نظام آموزش کارمندان و مدیران با عنایت به سامانه و برنامه های اجرایی آموزش مدیران طراحی و اجرا می گردد.

شکلی از آموزش های شغلی است که تخصصهای شغلی در قالب مهارتهای مستقل و جدا از هم به کارمندان آموزش داده شد و هر یک از پودمانها ، مهارت و پاداش خاصی را ایجاد می کند و در عین حال در کنار سایر پودمانها منجر به ایجاد یک مهارت و یا دانش جدید و جامع تر می گردد.

ماده دو: اصول ، اهداف و راهبردهای آموزش کارمندان دولت

نگرش راهبردی

حاکمیت نگرش سیستمی

اصل جامعیت

نگرش مستمر بر تحولات و پیشرفتهای علمی و فن آوری

اصل مشارکت

حاکمیت نگرش سیستمی:

توجه به ارتباط درونی اجزاء نظام آموزش به ارتباط بیرونی نظام با سایر نظامهای مدیریت منابع انسانی

اصل جامعیت:

تمامی نیازهای جامع آموزشی مشاغل عمومی و اختصاصی در جنبه‌های عمومی، شغلی، فناوری اطلاعات و مدیریتی در ساختار دوره‌ها مدنظر قرار گرفته است.

نگرش مستمر بر تحولات و پیشرفتهای علمی و فن‌آوری:

با پیش بینی دوره‌های نوآموزی استمرار آموزش مبتنی بر تحولات و پیشرفتهای علمی و فناوری روز امکان‌پذیر شده است.

نگرش راهبردی:

توجه به اهداف، چشم اندازها و خطی مشی های کلان توسعه کشوری و سازمانی در برنامه های توانمندسازی و توسعه منابع انسانی و هم‌گرایی آموزش با راهبردهای سازمانی

اصل مشارکت:

مشارکت کارمندان و مدیران دستگاه‌های اجرایی و همچنین مراکز و مؤسسات آموزشی و پژوهشی دولتی و غیردولتی در فرآیند آموزش و توانمندسازی کارمندان دولت

ب) اهداف راهبردي آموزش کارمندان دولت

- ۱- افزایش کارائی و اثربخشی در ارائه خدمات دولتی از طریق توسعه دانش و مهارتهای متصدیان مشاغل
- ۲- ارتقاء سطح کیفی سرمایه انسانی بخش دولتی از طریق افزایش سطح توانایی دانش و مهارت کارمندان دولت
- ۳- توسعه آگاهی‌های عمومی کارمندان دولت از ابعاد مختلف بمنظور افزایش کیفیت ارائه خدمات
- ۴- توانمندسازی و توسعه مدیران جهت ایفای مؤثر نقش‌ها و وظایف مدیریتی
- ۵- آماده سازی کارمندان دولت از بعد دانش، مهارت و شایستگی های شغلی برای ارتقاء به رده های شغلی بالاتر
- ۶- رشد فضائل اخلاقی، فرهنگ سازمانی و بهبود روابط انسانی کارکنان دولت
- ۷- روزآمدسازی و ارتقاء سطح دانش، مهارتها و نگرش کارمندان
- ۸- گسترش ظرفیتهای و قابلیت های ذهنی و روانی کارمندان جهت ایفای مؤثر نقش های شغلی و مدیریتی

ج) راهبردهای آموزش کارمندان دولت

- ایجاد نگرش راهبردی همسو سازی برنامه های توانمندسازی و توسعه منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمانی (راهبردی)

- ایجاد یکپارچگی و تعامل بین عناصر فرآیند آموزش بعنوان رویکرد فرآیندی - تعاملی (سیستمی)

- ایجاد تناسب بین برنامه ها و فرصتهای آموزشی و یادگیری با نیازهای آموزشی شغلی و سازمانی و اجتناب از آموزشهای

غیرضروری (نیازسنجی واقعی)

- افزایش اثربخشی برنامه ها و فرصتهای آموزشی و یادگیری در سطوح مختلف (اثربخشی آموزش)

استفاده از منابع و ظرفیتهای درون و برون سازمانی در تعیین و تأمین خدمات آموزشی (برون سپاری)

- کاربرد استانداردهای ملی و بین المللی در مدیریت و راهبری فرآیند آموزش

- استفاده از رویکردها، مدل ها و روشها و فناوری های نوین مدیریت، اجراء و ارزشیابی ارایه آموزش (کاربرد فناوری های

نوین)

- تفویض اختیار مدیریت آموزش به دستگاه های اجرایی براساس توانمندی اجرایی آنها

- تمرکز بر رویکرد آموزش های کوتاه مدت و کاربردی

خط مشي گذاري آموزشي، برنامه ريزي آموزشي، مدیریت
اجرایی و نظارت و ارزشیابی آموزشي، چهار فرآیند اصلی
چرخه آموزش کارمندان در دستگاه های اجرایی است که
مجموعه آنها ساختار مدیریت و راهبري آموزش کارمندان را
تشکیل می دهند.

۳-۱) دستگاه های اجرایی موظفند براساس استاندارد مدیریت و راهبری آموزش کارمندان در دستگاه های اجرایی، فرآیند چهارگانه آموزش شامل خط مشی گذاری آموزشی، برنامه ریزی آموزشی، مدیریت اجرایی و نظارت و ارزشیابی آموزشی را طراحی و مستند سازی نمایند.

تبصره: استاندارد مدیریت و راهبری آموزش کارمندان دستگاه های اجرایی متعاقباً توسط این معاونت طراحی و پس از تصویب به دستگاه های اجرایی ابلاغ خواهد شد.

۳-۲) دستگاه های اجرایی موظفند به منظور مدیریت و هدایت امور برنامه ریزی، نیازسنجی، طراحی، اجرا، نظارت و ارزشیابی فعالیت های آموزشی و توانمندسازی کارمندان و مدیران خود، کمیته ای را تحت عنوان " کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی " در ستاد دستگاه و کمیته ای را با عنوان " کمیته اجرایی آموزش و توانمندسازی " در استانها با ترکیب و وظایف زیر تشکیل دهند:

الف) اعضای کمیته های راهبردی و اجرایی آموزش و توانمندسازی

- بالاترین مقام مسئول آموزش یا توسعه منابع انسانی دستگاه یا عناوین مشابه آن یا نماینده تام الاختیار وی به عنوان رئیس کمیته (ملی - استانی).
- معاون اداری و مالی یا پشتیبانی دستگاه یا عناوین مشابه آن یا نماینده ذیصلاح و تام الاختیار وی در صورتی که وظیفه آموزش کارکنان در حوزه وظایف وی نباشد. (ملی - استانی).
نماینده معاونت توسعه مدیریت.
- مدیر یا مسئول آموزش دستگاه به عنوان دبیر (ملی - استانی).
- یک نفر کارشناس آموزش و توسعه منابع انسانی ترجیحاً با تحصیلات در حوزه های برنامه ریزی. و مدیریت آموزشی و درسی به انتخاب بالاترین مقام مسئول آموزش یا توسعه منابع انسانی.
- یک نفر کارشناس امور اداری یا کارگزینی به انتخاب معاون اداری و مالی یا پشتیبانی دستگاه (ملی - استانی).
- یک نفر مجرب در زمینه هر رشته شغلی حسب موارد مطروحه در کمیته.

ب) وظایف کمیته راهبري آموزش و توانمندسازي

- بررسی و پیشنهاد اعتبارات مورد نیاز آموزش و توانمندسازی کارمندان و مدیران
- بررسی و پی گیری هزینه کرد اعتبارات آموزشی پیش بینی شده در بودجه سنواتی دستگاه
- بررسی و تصویب برنامه های آموزشی و توانمندسازی کارمندان و مدیران دستگاه.
- بررسی و تصویب پروژه ها و طرح های مطالعاتی و کاربردی آموزش و توانمندسازی.
- بررسی و تعیین اختیارات ستاد دستگاه و واحدهای استانی برای برنامه ریزی و اجرای برنامه های آموزشی و توانمندسازی کارمندان.

- تصمیم گیری درخصوص دوره های آموزشی دستگاه
- بررسی و انتخاب مؤسسات مجری و یا مشاور در حوزه نیازسنجی، طراحی ، اجرا و ارزشیابی آموزشی
- تعیین سیاست های برخورداری از سازوکارهای انگیزشی درچارچوب نظام آموزش
- بررسی و تأیید نهایی نیازهای آموزشی دستگاه
- نظارت بر عملکرد و فعالیت های آموزش و توانمندسازی.
- انجام سایر وظایفی که براساس نظام آموزش کارمندان و مدیران مشخص می شود

ماده چهار: فرآیندهای آموزش کارمندان و مدیران دولت

تعیین اهداف، راهبردها و برنامه های کلان آموزش و توسعه کارمندان دولت در این فرآیند صورت می پذیرد.

۱- الف) اهداف و راهبردهای کلان آموزش کارمندان دولت براساس **قانون برنامه های توسعه کشور و همچنین راهبردهای دولت در حوزه منابع انسانی** توسط معاونت توسعه مدیریت، تعریف، تدوین و جهت اجراء به دستگاه های اجرایی ابلاغ می گردد.

۲- الف) دستگاه های اجرایی موظفند براساس اهداف و راهبردهای کلان آموزش ابلاغ شده توسط معاونت توسعه مدیریت، **اهداف و راهبردهای آموزش دستگاه** خود را طراحی و پس از تصویب در کمیته ی راهبری آموزش، عملیاتی نمایند.

تبصره: دستورالعمل نحوه طراحی و تدوین راهبردهای آموزش دستگاه توسط معاونت توسعه مدیریت تهیه و متعاقباً ابلاغ خواهد شد.

ب: طراحی و برنامه ریزی آموزشی

فرآیند برنامه ریزی آموزشی کارمندان شامل دو فعالیت اصلی است:

۱- نیازسنجی آموزشی و طراحی آموزشها

۲- طراحی و تدوین برنامه های عملیاتی آموزش

۱-ب) نیازسنجی آموزشی و طراحی آموزشها

دستگاه های اجرایی موظفند براساس اهداف و استراتژیهای آموزش، نیازهای آموزشی، شغلی، سازمانی و فردی کارمندان و مدیران را شناسایی و برای مرتفع نمودن آنها دوره ها و پودمانهای آموزشی متناسب طراحی نموده و به طور مستمر نیازها و دوره ها را بروزآوری نمایند.

تبصره: دستورالعمل نیازسنجی و طراحی آموزشها (موضوع بخشنامه شماره ۱۱۲۰۵۸/۱۸۰۳ مورخ ۲۰/۶/۱۳۸۸) توسط معاونت توسعه مدیریت مورد بازنگری و ابلاغ خواهد شد.

۲-ب) طراحی و تدوین برنامه های عملیاتی آموزش

دومین مرحله فرآیند طراحی و تدوین برنامه های عملیاتی آموزشی دستگاه است که مستمراً در دستگاه اجرایی بایستی انجام گیرد. برنامه عملیاتی آموزش دستگاه اجرایی در سه بازه زمانی یکساله، پنجساله و بلندمدت بایستی طراحی گردد.

- برنامه های عملیاتی آموزش دستگاه اجرایی بایستی به تصویب کمیته ی راهبری آموزش دستگاه قرار گرفته و جهت اجرا به واحد آموزش ابلاغ گردد.

تبصره: دستورالعمل نحوه طراحی برنامه های عملیاتی آموزش کارمندان و مدیران دستگاه توسط معاونت توسعه مدیریت تهیه و ابلاغ خواهد شد.

ج: مدیریت اجرایی آموزشها

مدیریت و راهبری برنامه های عملیاتی و چگونگی فراهم نمودن امکانات و منابع کافی برای اجرای دوره های آموزشی واحد سازمانی متولی آموزش دستگاه اجرایی مسئولیت مدیریت اجرایی برنامه های عملیاتی آموزش را تحت نظارت کمیته ی راهبری آموزش دستگاه برعهده خواهد داشت.

بررسی و نظارت بر فرآیندهای آموزش کارکنان به ویژه ارزشیابی اثرات و اثربخشی برنامه های عملیاتی آموزش اجراء شده در این مرحله از فرآیند آموزش کارمندان دستگاه اجرایی انجام می گیرد.

نظارت و ارزشیابی آموزش در نظام آموزش کارمندان دولت به شکل زیر صورت می گیرد:

- ۱- نظارت و ارزشیابی کلان بر فعالیت های آموزشی دستگاه های اجرایی توسط معاونت توسعه مدیریت
 - ۲- نظارت و ارزشیابی کلان بر فرآیندهای آموزش کارمندان و مدیران دستگاه توسط کمیته راهبری آموزشی
 - ۳- نظارت و ارزشیابی بر کیفیت آموزش دستگاه ها توسط معاونت توسعه مدیریت
 - ۴- نظارت و ارزشیابی فرآیندهای آموزش توسط واحد آموزش دستگاه
 - ۵- نظارت و ارزشیابی اثربخشی برنامه های عملیاتی توسط واحد آموزش دستگاه
- تبصره: دستورالعمل نظارت و ارزشیابی آموزش کارمندان دولت متعاقباً توسط معاونت توسعه مدیریت تهیه و ابلاغ خواهد شد.

ماده پنج - برون سپاری فعالیت های آموزشی

الف: انعقاد قرارداد با

دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی دولتی و غیردولتی،

مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت دولتی،

واحدهای آموزش و پژوهش استانداریهای سراسر کشور،

مراکز آموزش جهاد دانشگاهی در حوزه تخصصی

فعالیت آنها و سایر شرکتهای و مؤسسات آموزشی دولتی و غیردولتی

که صلاحیت فنی و تخصصی آنان به تأیید معاونت توسعه مدیریت می رسد برای انجام امور نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه های آموزش و توانمندسازی کارکنان و مدیران.

ب: انعقاد قرارداد با مؤسسات پژوهشی که با مجوز شورای گسترش آموزش عالی فعالیت می نمایند برای انجام امور نیازسنجی، طراحی و ارزشیابی برنامه های آموزش و توانمندسازی کارکنان و مدیران.

دستورالعمل نحوه تعیین صلاحیت و اعتبارسنجی مراکز و مؤسسات آموزشی و خدمات مشاوره آموزش موضوع این ماده و نحوه بهره مندی از خدمات آنها، توسط معاونت توسعه مدیریت تدوین و ابلاغ خواهد شد.

بورسهای آموزشی که منجر به اخذ مدرک تحصیلی دانشگاهی نمی شود و از سوی دولتهای خارجی یا از طرف سازمانها و یا مؤسسات و مراکز آموزشی بین المللی در اختیار دولت جمهوری اسلامی ایران قرار می گیرد، توسط معاونت توسعه مدیریت بررسی و متناسب با موضوع و ماهیت دوره های آموزشی و ارتباط آن با وظایف دستگاه های اجرایی، بین آنها توزیع خواهد شد.

تبصره- برنامه ریزی و اعزام کارمندان دستگاه های اجرایی به دوره های کوتاه مدت آموزشی که طبق قراردادهای دوجانبه یا به منظور انتقال دانش فنی بین دستگاه های اجرایی و مراکز و مؤسسات آموزشی خارجی یا سازمانهای بین المللی مرتبط با وظایف دستگاه اجرایی برگزار می شود، از حکم ماده (۶) مستثنی بوده و رأساً توسط دستگاه اجرایی انجام خواهد شد.

دستورالعمل نحوه استفاده از بورسهای آموزشی خارج از کشور توسط معاونت توسعه مدیریت تدوین و به تصویب شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی خواهد رسید.

ماده هفت: انواع آموزشهای کارمندان و مدیران

دوره های آموزشی کارمندان و مدیران دولت با عنایت به ماهیت و محتوای آنها در زیر گروههای زیر طبقه بندی می گردد:

۱- آموزش های توجیهی

۲- آموزش های شغلی

۳- آموزش های ویژه کارمندان استخدام آزمایشی

۴- آموزش های ارتقاء شغلی

۵- آموزش های سازمانی

۶- آموزش های عمومی

۷- آموزش های بهبود مدیریت

به آموزشهایی اطلاق می گردد که در بدو خدمت به افراد جدیدالاستخدام ارائه می گردد. هدف آشنا ساختن کارمندان جدید با اهداف و وظایف دستگاه اجرایی محل خدمت آنها، قوانین و مقررات استخدامی، کلیات قانون مدیریت خدمات کشوری، حقوق فردی و شغلی، محیط کار، قانون اساسی نظام جمهوری اسلامی ایران و نظام اداری است.

هدف: پایه گذاری ارتباط سالم کارمند با نظام اداری و سازمانی که فرد کار خود را در آن آغاز می کند.

محتوای دوره: آگاهی های عمومی در زمینه نظام جمهوری اسلامی ایران، قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، تشکیلات دولت، نظام اداری و اصول، راهبردها و اهداف حاکم بر آن، قوانین و مقررات استخدامی، آشنایی با قانون مدیریت خدمات کشوری، آشنایی با برنامه های توسعه و اصول سیاستهای حاکم بر آن، آشنایی با وظایف، مسئولیتها، حقوق و محیطی که کارمند قرار است در آن مشغول به کار شود، اخلاق کارگزاری و روابط انسانی در محیط کار.

مسئول نیازسنجی و طراحی دوره: معاونت توسعه مدیریت

آموزشهای شغلی به دو دسته تقسیم می شوند:

۱- ویژه کارمندان استخدام آزمایشی

۲- آموزشهای ارتقاء شغلی

۱- ویژه کارمندان استخدام آزمایشی:

به آموزش هایی اطلاق می شود که به منظور ایجاد دانش، مهارت و نگرش شغلی کارکنان آزمایشی در طول دوران استخدام آزمایشی ارایه می گردد.

هدف: ایجاد و توسعه دانش، مهارت و نگرش شغلی و شناخت تحلیلی کارمندان از ماموریت ها و وظایف سازمانی و شغلی به منظور جهت گیری راهبردی در رابطه با توسعه عملکرد شغلی

محتوای دوره: مهارت ها و دانش مورد نیاز شغل

مسئول نیازسنجی و طراحی دوره: دستگامهای اجرایی براساس ماموریتها و وظایف تخصصی سازمانی و مشاغل کارمندان استخدام آزمایشی مسئول نیازسنجی و طراحی این دوره ها هستند.

۲- آموزشهای ارتقاء شغلی:

به آموزشهایی اطلاق می‌گردد که توانایی های شغلی (دانش، مهارت و نگرش) مورد نیاز متصدیان مشاغل را به منظور انجام صحیح وظایف شغل و ارتقاء در طول مسیر شغلی فراهم می نماید.

هدف: ایجاد و توسعه دانش، مهارت و نگرش شغلی در متصدیان مشاغل عمومی و اختصاصی و روز آمد کردن توانایی های آنان با توجه به تغییرات علمی و فن آوری در زمینه شغل مورد تصدی در طول مسیر شغلی کارمندان.

محتوای دوره: براساس مهارت و دانش شغلی طراحی و تدوین می گردد.

مسئول نیازسنجی و طراحی دوره:

۱- طراحی آموزشهای هریک از طبقات و رتبه های شغلی مشاغل عمومی توسط معاونت توسعه مدیریت

۲- طراحی دوره های آموزشی هریک از طبقات و رتبه های شغلی مشاغل اختصاصی، آموزشهای توسط دستگاه های اجرایی

به آموزشهایی اطلاق می گردد که به منظور توسعه دانش و توانمندی سازمانی کارکنان براساس نیازهای سازمانی و توسعه ای و یا برنامه خاص برای عموم کارکنان یا بخش خاصی از آنها طراحی و اجرا می گردد.

هدف: ایجاد و یا ارتقاء سطح دانش و توانمندی سازمانی کارکنان در راستای نیازهای سازمانی و توسعه ای دستگاه اجرایی
مسئول نیازسنجی و طراحی دوره ها: دوره های آموزشی سازمانی براساس نیازسنجی در سطح سازمان و یا برنامه راهبردی و عملیاتی، توسط دستگاه های اجرایی طراحی و پس از تصویب در کمیته ی راهبری آموزش اجرا می گردد.

آموزشهای فرهنگی و اجتماعی

آموزشهای توانمندیهای عمومی

آموزشهای عمومی فناوری اطلاعات

به آموزشهایی اطلاق می‌گردد که به منظور رشد فضایل اخلاقی، فرهنگ پذیری سازمانی و بهینه سازی روابط انسانی کارمندان در نظام اداری ارائه می‌گردد.

هدف: آگاهی دادن به کارمندان در زمینه‌های فرهنگ اسلامی و سازمانی به منظور رشد فضایل اخلاقی، فرهنگ و روابط سازمانی، و بهبود روابط انسانی در نظام اداری کشور.

مسئول نیازسنجی و طراحی دوره: معاونت توسعه مدیریت با همکاری و مشارکت مراجع ذیربط و دستگاه های اجرایی با نظارت و تأیید معاونت توسعه مدیریت

نظارت و کنترل کیفیت دوره: نظارت و کنترل کیفیت دوره بمنظور اطمینان از حسن اجرا و کیفیت دوره ها از ابعاد مختلف از طریق دریافت بازخورد به منظور اصلاح و بهبود به عهده معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی می باشد.

به آموزش‌هایی اطلاق می‌گردد که به منظور افزایش دانش، مهارت و نگرش عمومی مرتبط با مأموریت و وظایف عمومی دولت و دستگاه اجرایی و یا توانمندی‌های فردی طراحی و اجرا می‌گردد.

هدف: افزایش توانمندی عمومی کارمندان دولت در حوزه مأموریت و وظایف عمومی دولت و نیازهای فردی و محیطی

محتوی دوره: براساس نیازسنجی در سطح مأموریت و وظایف عمومی دولت، نیازهای فردی و محیطی طراحی می‌گردد.

مسئول نیازسنجی و طراحی دوره: معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی

نظارت و ارزشیابی دوره: معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی

به آموزش‌هایی اطلاق می‌گردد که توانمندیهای کارکنان را در حوزه فناوری اطلاعات عمومی ارتقاء می‌دهد.

هدف: ایجاد و ارتقاء دانش و مهارت‌های عمومی فناوری اطلاعات و ارتباطات در راستای تحقق دولت الکترونیک و استفاده موثر و مدیریت رایانه و نرم افزارهای مربوط در نظام اداری.

مسئول نیازسنجی و طراحی دوره : معاونت توسعه مدیریت

نظارت و کنترل کیفیت دوره : معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی

به آموزشهایی اطلاق می‌گردد که در راستای توانمندسازی مدیران حرفه‌ای در زمینه‌های بهبود وظایف، و نقش‌های مدیریتی و توسعه تواناییهای انسانی، ادراکی و فنی در چارچوب «سامانه آموزش مدیران در سطوح مختلف مدیریت حرفه‌ای» طراحی شده و ارائه می‌گردد.

هدف:

- الف) ارتقاء مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی مدیران حرفه‌ای و متناسب ساختن اطلاعات و تواناییهای آنان با پیشرفتهای دانش و فن‌آوری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی.
- ب) آماده ساختن مدیران حرفه‌ای برای پذیرش مسئولیتهای جدید و یا کارمندان برای پذیرش مسئولیت در آینده.

مسئول نیازسنجی و طراحی دوره‌ها: مرکز آموزش مدیریت دولتی

تبصره: دستگاه‌های اجرایی می‌توانند آموزشهای تخصصی مدیریت حرفه‌ای موردنیاز را طراحی و پس از تصویب در کمیته راهبری آموزش اجرا نمایند.

مجری دوره: مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت دولتی است و برای مدیران حرفه‌ای، مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت

دولتی و مراکز و مؤسسات آموزشی مورد تأیید معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی

نظارت و کنترل کیفیت: نظارت و کنترل کیفیت دوره‌های بهبود مدیریت به منظور اصلاح و بهبود برنامه‌های آموزشی به

عهده معاونت توسعه مدیریت و مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت دولتی می‌باشد.

ماده هشت: گواهینامه‌های آموزشی

دو نوع گواهینامه آموزشی در نظام آموزشی کارمندان دولت پیش بینی شده است:

گواهینامه هایی که در پایان هر یک از دوره‌ها یا پودمانهای آموزشی کوتاه مدت به شرکت کنندگان اعطا می‌گردد که تحت عنوان **گواهینامه نوع اول** می باشد.

گواهینامه هایی که از نظر استخدامی با یکی از مقاطع تحصیلی همتراز می‌گردد که تحت عنوان **گواهینامه نوع دوم** می باشد.

به گواهینامه هایی اطلاق می‌گردد که پس از اتمام هر دوره یا پودمان آموزشی، به شرکت کنندگانی که در آزمون آن دوره یا پودمان موفق شده‌اند اعطا می‌گردد. این گواهینامه توسط مراکز آموزشی معتبر و مورد تایید که دوره یا پودمان آموزشی را برگزار می‌کند به فراگیران اعطا می‌گردد.

گواهینامه نوع دوم:

به گواهینامه هایی اطلاق می‌گردد که فرد پس از طی مجموعه‌ای از دوره‌ها یا پودمانهای آموزشی مرتبط با شغل مورد تصدی با در نظر گرفتن حدنصاب ساعت آموزشی مورد نیاز و پس از تأیید مراجع ذیربط به فراگیران اعطا می‌گردد، این گواهینامه‌ها عبارتند از :

گواهینامه مهارتی (معادل مدرک تحصیلی فوق دیپلم)

گواهینامه تخصصی (معادل مدرک تحصیلی لیسانس)

گواهینامه تخصصی - پژوهشی (معادل مدرک تحصیلی فوق لیسانس)

این گواهینامه به آن دسته از آموزش‌هایی تعلق می‌گیرد که عمدتاً معطوف به فعالیت‌های علمی - عملی بوده و به منظور ارتقاء سطح توانمندیهای حرفه‌ای کارمندان ارایه می‌شود.

شرایط لازم برای اخذ گواهینامه مهارتی:

الف) دارا بودن مدرک تحصیلی دیپلم متوسطه

ب) طی ۱۲۰۰ ساعت آموزش مصوب با شرایط زیر:

حداقل ۲/۳ آموزشها در زمینه آموزشهای شغلی باشد.

۱۲۰۰ ساعت آموزش حداقل در ۱۰ سال طی شود.

هر فرد مجاز به طی حداکثر ۱۲۰ ساعت آموزش در طول یک سال است.

ج) شرکت در آزمون جامع اخذ گواهینامه مهارتی و کسب حد نصاب امتیاز آزمون

این گواهینامه به آن دسته از آموزش‌شهرایی تعلق می‌گیرد که عمدتاً معطوف به اصول و مبانی نظری و تخصصی شغل بوده و نیازهای تخصصی و نظری مشاغل را برآورده می‌سازد.

شرایط لازم برای اخذ گواهینامه تخصصی:

الف) دارا بودن مدرک تحصیلی فوق دیپلم

ب) طی ۱۰۰۰ ساعت آموزش مصوب با شرایط زیر:

حداقل ۴/۳ آموزش‌ها در زمینه آموزش‌های شغلی یا بهبود مدیریت باشد.

۱۰۰۰ ساعت آموزش حداقل در ۸ سال طی شود.

هر فرد مجاز به طی حداکثر، ۱۲۵ ساعت آموزش در طول یک سال است.

ج) شرکت در آزمون جامع اخذ گواهینامه تخصصی و کسب حد نصاب امتیاز آزمون

تذکر: ارائه پیشنهادات جدید، ابتکارات و تألیف و ترجمه کتب و مقالاتی که موجب افزایش بهره‌وری کار و بهبود عملکرد فردی و

سازمانی گردد، حداکثر می‌تواند تا معادل ۲۰۰ ساعت آموزش برای فرد در نظر گرفته شود.

گواهینامه تخصصی - پژوهشی

این گواهینامه به آن دسته از آموزش‌هایی تعلق می‌گیرد که علاوه بر توجه به اصول و مبانی نظری و عملی مشاغل، اصول و مبانی پژوهش در مشاغل را نیز به فراگیران آموزش می‌دهد.

شرایط لازم برای اخذ گواهینامه تخصصی - پژوهشی :

(الف) دارا بودن مدرک تحصیلی لیسانس

(ب) طی ۸۰۰ ساعت آموزش مصوب با شرایط زیر:

حداقل ۳/۴ آموزش‌ها در زمینه آموزش‌های شغلی اختصاصی یا بهبود مدیریت باشد

۸۰۰ ساعت آموزش حداقل در ۷ سال طی شود

(ج) شرکت در آزمون جامع اخذ و کسب حد نصاب امتیاز آزمون

(د) تهیه و اجرای یک طرح تحقیقی در زمینه شغل مورد تصدی معادل ۱۰۰ ساعت

تذکر: ارائه پیشنهادات جدید، ابتکارات و تألیف و ترجمه کتب و مقالاتی که موجب افزایش بهره‌وری کار و بهبود عملکرد فردی و

سازمانی گردد، حداکثر می‌تواند تا معادل ۲۰۰ ساعت آموزش برای فرد در نظر گرفته شود.

۱/۹) آموزش هایی که از شرایط ذیل برخوردار باشند در چارچوب نظام آموزش کارمندان و مدیران دولت قابل احتساب می باشند. در این صورت کارکنان و مدیران رسمی و پیمانی شرکت کننده در این گونه آموزشها می توانند از کاربردهای آن در نظام های مختلف منابع انسانی طبق قانون مدیریت خدمات کشوری بهره مند شوند.

۱- دوره های آموزشی بایستی براساس ماده پنج این نظام طراحی و توسط مراجع تعیین شده تصویب شده باشند.

۲- دوره های آموزشی در برنامه عملیاتی آموزش سالانه دستگاه اجرایی پیش بینی و به تصویب کمیته راهبری آموزش رسیده باشد.

۳- دوره های آموزشی در شناسنامه آموزشی کارکنان و مدیران درج شده باشد.

۴- کارکنان امتیازات لازم را از سیستم ارزشیابی دوره کسب کرده باشد.

۲/۹) دستگاه های اجرایی موظفند براساس شرایط بند ۱/۷ و جدول نحوه احتساب آموزش های کارمندان و مدیران دولت (جدول شماره یک)، دوره های آموزشی کارکنان و مدیران را بررسی و پس از احراز شرایط، نسبت به اعطای امتیازات اقدام نمایند.

جدول شماره یک: نحوه احتساب آموزش های کارمندان و مدیران دولت

گواهینامه نوع دوم	امتیاز حق شاغل	انتصاب و ارتقاء پست های مدیریت حرفه ای	ارتقاء شغلی کارکنان (رتبه و طبقات شغلی)	تمدید قرارداد پیمانی	تبدیل وضع استخدام آزمایشی به رسمی	انواع آموزشها
-	*	-	-	*	*	آموزش توجیهی
*	*	*	*	-	*	آموزش ویژه کارمندان استخدام آزمایشی
*	*	*	*	*	-	آموزش های ارتقاء شغلی
*	*	-	-	*	-	آموزشهای سازمانی
*	*	-	-	-	-	آموزشهای عمومی
*	*	*	*	*	-	آموزشهای بهبود مدیریت

دستگاه های اجرایی موظفند برای هر یک از کارکنان و مدیران (پیمانی و رسمی) شناسنامه آموزشی طبق کاربرد شناسنامه آموزشی کارمندان، تهیه نموده و اطلاعات آموزشی آنها را به طور مستمر مورد بازنگری و بروز نمایند. اطلاعات مندرج در شناسنامه آموزشی پس از تأیید واحد آموزش دستگاه اجرایی، مبنای محاسبه کاربردهای آموزش در نظام های منابع انسانی (حقوق و دستمزد، ارتقاء شغلی، ارزشیابی عملکرد و ...) خواهد بود.

۱/۱۱) دستگاه های اجرایی موظفند تمامی داده ها و اطلاعات آموزش را در قالب یک برنامه نرم افزاری تحت عنوان «مدیریت اطلاعات آموزش کارمندان» ذخیره ، پردازش، نگهداری و بروز نمایند.

۲/۱۱) این برنامه بایستی به گونه ای طراحی و استقرار یابد که مبنای برنامه ریزی های دستگاه در زمینه آموزش کارمندان

باشد و حداقل دربردارنده فیلهای اطلاعاتی زیر باشد:

شناسنامه آموزش کارکنان و مدیران

مشاغل و پست های دستگاه اجرایی

اطلاعات کامل منابع انسانی دستگاه

دوره های آموزشی به تفکیک شغلی، عمومی، مدیریتی، سازمانی و ... و ارتباط آن با مشاغل

برنامه های عملیاتی سالانه (تقویم آموزشی) و پنج ساله توسعه کشور

بودجه آموزش دستگاه

گزارش گیری های متنوع و مختلف از فیلهای مختلف

۳/۱۱) معاونت توسعه مدیریت براساس برنامه مدیریت اطلاعات آموزش کارمندان، سالانه گزارشات مختلفی را از عملکرد آموزش دستگاه اجرایی را اخذ و حسب برنامه ریزی های کلان دولت در زمینه آموزش و ارزیابی عملکرد آنها مورد استفاده قرار خواهد داد.