

بہانم خدائی کہ در این کرد  
سخت

# اصول طراحی و اجرای نیازسنجی آموزشی

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان اصفهان

معاونت درمان

واحد آموزش

زمستان ۱۴۰۲

نیاز سنجی آموزشی



# اصول طراحی و اجرای نیازسنجی آموزشی

- نیازسنجی آموزشی:
- سازمانی
- شغلی
- واحد سازمانی (واحدی)
- فردی
- مساله محور

# اصول طراحی و اجرای نیازسنجی آموزشی

## نیازسنجی آموزشی سازمانی

- این نوع نیازسنجی آموزشی، منجر به شناسایی عناوین دوره‌ها و یا پودمان‌های آموزشی می‌گردد که اهداف، وظایف، تشکیلات و برنامه‌های سازمان را فارغ از نوع شغل و شاغل مدنظر دارد و به حوزه توانایی‌ها و مهارت‌هایی اشاره دارد که فراگیری آن برای تمام شاغلان سازمان در جهت تحقق اهداف سازمان ضروری است و این دوره‌ها و پودمان‌ها بر اساس اهداف، راهبردها، مأموریت‌ها و سیاست‌های سازمان طراحی می‌گردد. به عنوان نمونه در این زمینه می‌توان به دوره‌های آموزشی توجیهی بدو خدمت، حمایت از خانواده و جوانی جمعیت و بسته خدمات پایه سلامت کارکنان دولت اشاره کرد. کارکنان موظفند با توجه به شرایط استخدامی و بخشنامه‌های ابلاغی، در دوره‌های حاصل از این نوع نیازسنجی شرکت کنند. در این سطح نیازسنجی، معاونت‌ها و مراکز زیر مجموعه آن‌ها وظیفه‌ای به عهده ندارند.

# اصول طراحی و اجرای نیازسنجی آموزشی

## نیازسنجی آموزشی شغلی

- این سطح از نیازسنجی، به عناوین دوره‌های آموزشی منتهی می‌شود، که مربوط به وظایف، مسئولیت‌ها و شرایط احراز مشاغل در دو حیطه مشاغل عمومی و مشاغل اختصاصی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی است و به حوزه توانایی‌ها و مهارت‌هایی اشاره دارد که وجه مشترک شاغلان یک عنوان رشته شغلی یا پست سازمانی است. این تحلیل، نوعی ارزیابی عینی از شغل است و نیازسنجی بر اساس شایستگی‌های هر شغل مدنظر است. نیازسنجی در این سطح پس از بازنگری و تصویب تغییرات طبقه بندی مشاغل توسط گروه آموزش و توانمندسازی ستاد وزارت متبوع و دانشگاه‌های منتخب انجام شده است.
- مبنای انجام این نوع نیازسنجی شغل فرد می‌باشد.
- بسته نیازسنجی شغلی ابلاغی تدوین شده توسط دانشگاه علوم پزشکی مشهد - جهت سال ۱۴۰۳ به پیوست

# اصول طراحی و اجرای نیازسنجی آموزشی

## مراحل انجام نیازسنجی آموزشی شغلی

- انتخاب نیازهای آموزشی متناسب با هر یک از وظایف شغلی از بسته نیازسنجی شغلی ابلاغی.
- ارسال عناوین آموزشی تعیین شده به معاونت درمان جهت طرح در کمیته فرعی آموزش آن معاونت.
- اولویت‌بندی نیازهای آموزشی در کمیته فرعی آموزش .
- ارسال عناوین تایید شده در کمیته فرعی آموزش معاونت درمان به مدیریت منابع انسانی جهت طرح در کمیته آموزش و توانمندسازی دانشگاه.
- در صورت تصویب دوره در کمیته مورد اشاره، تدوین و درج طرح درس توسط معاونت مربوطه در سامانه آموزش کارکنان
- تشکیل کلاس و اجرای دوره توسط رابط آموزشی هر واحد طبق مقررات و روال قبل.
- نکته: تعیین نیازهای آموزشی با توجه به این روش به صورت سالیانه می‌باشد و پس از نهایی شدن دوره‌ها، تا پایان سال ۱۴۰۳ قابل تغییر نخواهد بود.

# اصول طراحی و اجرای نیازسنجی آموزشی

## نیازسنجی آموزشی واحد سازمانی (نیازسنجی واحدی)

- نیازسنجی واحدی بر اساس آخرین شرح وظایف تخصصی مصوب کلیه واحدهای زیر مجموعه هر معاونت / اداره / واحد / مرکز / بیمارستان / شبکه احصاء می‌گردد. در این راستا فایل شرح وظایف واحدها به پیوست ارسال و واحدها بایستی متناسب با شرح وظایف، نیازهای آموزشی پیشنهادی خود را طبق فرایند زیر اعلام نمایند.
- مبنای این نیازسنجی شرح وظایف / نیاز واحد است نه شغل فرد و یا خود فرد.
- در صورتیکه شرح وظایف واحدی تدوین نشده است و یا در فایل شرح وظایف پیوست موجود نبود؛ واحد مورد نظر می‌تواند در صورت نیاز حداقل پنج وظیفه اصلی خود را به عنوان رفرنس در نظر گرفته و فرایند مربوطه را به انجام رساند.



# اصول طراحی و اجرای نیازسنجی آموزشی

## مراحل انجام نیازسنجی آموزشی واحدی

### مرحله اول: تعیین نیازهای آموزشی

- تعیین متخصصان، کارشناسان آموزش و مدیران / مسئولان واحدها (تکمیل فرم تعیین متخصصان و مشارکت کنندگان **FH01**)
- تعیین شاخص‌های اولویت‌بندی (تکمیل فرم تعیین شاخص‌های اولویت‌بندی **FH05**)
- توجه: منظور از شاخص‌های اولویت‌بندی مواردی است که در انتخاب دوره موردنظر کمک می‌کند مانند تبعیت از قوانین، به روز بودن، تکراری نبودن، اجتناب از آموزش‌های غیر ضروری، متناسب بودن با شرح وظایف، نداشتن اولویت
- عبارتی بنا به کدام دلیل/دلایل عنوان آموزشی تعیین، پیشنهاد، تایید و یا رد می‌شود.
- تشکیل کمیته‌ای متشکل از متخصصان، مدیران و کارشناسان تعیین شده (تکمیل فرم صورت‌جلسه **FH03**)
- تعیین نیازهای آموزشی متناسب با شرح وظایف هر یک از واحدها (تکمیل فرم تعیین عناوین آموزشی **FH11**)
- ارسال فرم‌های تعیین عناوین آموزشی واحدها به کمیته فرعی آموزش معاونت و بررسی آنها طبق مراحل زیر در معاونت:

# اصول طراحی و اجرای نیازسنجی آموزشی

## مراحل انجام نیازسنجی آموزشی واحدی

- **مرحله دوم: اولویت بندی**
- بررسی عناوین آموزشی ارسال شده (تکمیل فرم بررسی عناوین آموزشی ارسال شده **FH12**) توسط رابط آموزش معاونت.
- اولویت بندی نیازهای آموزشی در کمیته فرعی آموزش معاونت‌ها (تکمیل فرم اولویت بندی عناوین آموزشی **FH06** و تکمیل فرم صورت جلسه **FH03**)
- ارسال عناوین تایید شده کمیته فرعی آموزش به مدیریت منابع انسانی جهت طرح در کمیته آموزش و توانمندسازی دانشگاه
- **مرحله سوم: تصویب دوره در کمیته آموزش و توانمندسازی دانشگاه:**
- بررسی امکانات اجرایی (تکمیل فرم بررسی امکانات اجرایی **FH07** برای هر عنوان دوره): توسط معاونت
- بررسی هزینه – فایده (تکمیل فرم بررسی هزینه فایده **FH08** برای هر عنوان دوره): در این مرحله توسط معاونت مربوطه تعیین می شود آیا دوره قابلیت اجرایی دارد یا خیر و در صورت عدم امکان اجرا، راهکار ارائه گردد.
- در صورت داشتن قابلیت اجرا، تدوین و درج طرح درس توسط معاونت مربوطه در سامانه آموزش کارکنان
- **مرحله چهارم: تشکیل کلاس و اجرای دوره توسط رابط آموزشی هر واحد طبق مقررات و قوانین.**

# اصول طراحی و اجرای نیازسنجی آموزشی

## ■ نیازسنجی آموزشی فردی

- نیازسنجی فردی سطحی از نیازسنجی است که در آن فرد، مرجع تحلیل است و دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و نگرش‌های او با الزامات شغلی و وظایفش مقایسه شده و شکاف بین قابلیت‌های فرد و الزامات انجام شغل و وظایفی که برعهده دارد، نیاز آموزشی قلمداد می‌شود. خواست فرد نیز می‌تواند در این بخش مدنظر قرار گیرد. فرایند نیازسنجی در این سطح باید به صورت سالانه و کمافی السابق انجام گردد. بعبارتی در نیازسنجی فردی به سوالات زیر پاسخ داده می‌شود؟
- عملکرد مورد انتظار از یک کارمند چیست؟
- آیا کارمند از مهارت‌ها و دانش لازم برای رسیدن به انتظارات تعیین شده برخوردار است؟
- فاصله بین عملکرد مورد انتظار و واقعی چیست؟
- چه آموزش‌هایی باید به کارمند ارائه شود تا عملکرد مورد انتظار را برآورده کند؟

# اصول طراحی و اجرای نیازسنجی آموزشی

## ■ نیازسنجی آموزشی مساله محور

- تکنیک مورد استفاده در این سطح رویداد مهم است. در این مسیر، فرض بر این است که رویدادهای درون سازمان به عملکرد مثبت و یا منفی کارکنان مربوط می شود. از این رو با شناسایی عملکرد کارکنان ضعیف، کوشش می شود عملکردهای برجسته از طریق آموزش به دیگر کارکنان تعمیم یابد و عملکردهای ضعیف زدوده شود. در این فرایند، اجرای دوره های مذکور از طریق مکاتبه رسمی، با ذکر دلایل و ضرورت اجرا در فرصت سه ماهه قبل از شروع دوره امکان پذیر است. این دوره ها پس از بررسی و تایید و صدور مجوز قابل ارائه خواهد بود.

# اصول طراحی و اجرای نیازسنجی آموزشی

## ▪ مراحل انجام نیازسنجی آموزشی مساله محور

### مرحله ۱): توسط واحد درخواست کننده

- پس از تحلیل مشکلات سازمان و مسائل، بررسی نقش افراد در آن مشکلات و نگرش آموزشی به مشکل ارسال پیشنهاد عناوین آموزشی موردنظر از طریق مکاتبه رسمی همراه با ذکر دلایل و ضرورت اجرا (تکمیل فرم بررسی تناسب دلایل و عنوان آموزشی درخواست شده با کد **FH15**) جهت طرح در کمیته فرعی آموزش معاونت درمان.

### مرحله ۲) بررسی عناوین آموزشی ارائه شده در کمیته فرعی آموزش معاونت مربوطه به شرح زیر:

- بررسی تناسب دلایل و عنوان آموزشی درخواست شده
  - اعلام نظر رد یا تایید عنوان آموزشی
  - ارسال عناوین تایید شده جهت طرح در کمیته آموزش و توانمندسازی دانشگاه
- ### مرحله ۳) در صورت تصویب دوره در کمیته آموزش و توانمندسازی دانشگاه:

- بررسی امکانات اجرایی (تکمیل فرم مربوطه با کد **FH07**)
- بررسی هزینه - فایده (تکمیل فرم مربوطه با کد **FH08**)
- تدوین و درج طرح درس توسط معاونت مربوطه در سامانه آموزش کارکنان

### مرحله ۴) ابلاغ دوره آموزشی تایید شده توسط معاونت مربوطه و تشکیل کلاس و اجرای دوره توسط رابط آموزشی هر واحد طبق مقررات و روال قبل

- *توجه: فرایند تعیین نیازهای آموزشی به روش مذکور به صورت فصلی می باشد.*

# اصول طراحی و اجرای نیازسنجی آموزشی

## چند نکته

- ❖ دوره‌های آموزشی مصوب کمیته آموزش و توانمندسازی منابع انسانی دانشگاه صرفاً برای کارمندان و مدیران همین دانشگاه قابلیت اجرایی دارد و برای کارمندان سایر دانشگاه‌ها قابلیت بهره‌برداری ندارد.
- ❖ در صورت تمایل به اجرای دوره‌های آموزشی در سطح کشوری می‌بایست ضمن انجام نیازسنجی‌های مرتبط آموزشی، نتایج حاصله را در قالب تکمیل فرم‌های شماره ۱ و ۲ (پیوست) جهت تصویب در کمیته آموزش و توانمندسازی منابع انسانی دانشگاه و کمیته آموزش راهبری وزارت متبوع به این مدیریت ارسال نمایند. یاد آور می‌گردد، اجرای دوره در سطح کشوری بدون اخذ مجوز کمیته راهبری وزارت متبوع ممنوع می‌باشد.
- ❖ مسئولیت طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی مدیریتی و عمومی در سطح دانشگاه و واحدهای تابعه به عهده گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه و سایر دوره‌های آموزشی از جمله: اداری، مالی و پشتیبانی حسب مورد بر عهده مدیریت‌های ستادی (با هماهنگی با گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه) می‌باشد.

