



شماره نامه: ۲۵۴۷۱

تاریخ نامه: ۱۴۰۵/۰۴/۲۲

ساعت: ۱۶:۴۴

پیوست: دارد



باسمه تعالی

دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری

شیوه‌نامه نیازسنجی، طراحی و تنظیم برنامه‌های آموزش و توسعه قابلیت‌های مدیران

در اجرای بند «ت» ماده (۱۰۶) قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران و فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری و با هدف آموزش اثربخش مدیران، ارتقای شایستگی‌های مدیریتی، توسعه سرمایه انسانی و بهبود حکمرانی اداری، «شیوه‌نامه نیازسنجی، طراحی و تنظیم برنامه‌های آموزش و توسعه قابلیت‌های مدیران دستگاه‌های اجرایی» به شرح ذیل برای اجرا ابلاغ می‌شود.

ماده ۱- در این شیوه‌نامه عبارات و اختصارات در معانی مشروح زیر به کار رفته است:

- **سازمان:** سازمان اداری و استخدامی کشور

- **دستگاه اجرایی:** دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری

- **شایستگی:** برآیند مجموعه‌ای از دانش، مهارت، نگرش و ویژگی‌هایی است که به فرد امکان می‌دهد تا بتواند وظایف مدیریتی را به طور موفقیت‌آمیز انجام دهد.

- **نیازسنجی آموزشی:** فرایند نظام‌مند شناسایی، تحلیل و اولویت‌بندی فاصله میان شایستگی‌های موجود و شایستگی‌های مورد انتظار در سطوح فردی، شغلی و سازمانی به منظور تعیین برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مدیران

- **برنامه:** برنامه‌های آموزش و توسعه قابلیت‌های مدیران (شامل دوره‌های دانشی، مهارتی و نگرشی)

- **کارگروه:** کارگروه راهبری آموزش دستگاه اجرایی (مندرج در پیوست یک بخشنامه شماره ۳۵۵۱ مورخ ۱۴۰۵/۰۲/۰۱)

- **سنجش اثربخشی:** فرایند ارزیابی میزان تحقق نتایج مورد انتظار برنامه در سطوح چهارگانه مندرج در پیوست شماره (۳) اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه‌های اجرایی به شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹ مورخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

ماده ۲- کارگروه موظف است ظرف مدت حداکثر دو ماه پس از ابلاغ این شیوه‌نامه، طرح اجرایی نیازسنجی آموزشی دستگاه اجرایی را مطابق کاربرگ پیوست تدوین و نسخه‌ای از آن را به سازمان ارسال نماید.

ماده ۳- کارگروه باید ظرف مدت چهار ماه پس از تدوین طرح اجرایی، نسبت به نیازسنجی آموزشی مدیران در سه سطح فردی، شغلی و سازمانی، مطابق اصول علمی و فنی و مبتنی بر منابع نیازسنجی از جمله موارد مندرج در جدول زیر اقدام و نتایج آن را برای بررسی و تأیید به سازمان ارائه نماید:



ردیف	سطح	منابع نیازسنجی	موضوعات مورد بررسی	خروجی مورد انتظار بررسی	نتیجه نهایی
۱	فردی	بانک اطلاعات سوابق و عملکرد مدیران	- نقاط قوت و ضعف - امتیازات ارزشیابی عملکرد - دستاوردها - موارد عدم دستیابی به اهداف تعیین شده	شکاف قابلیت‌های مورد نیاز در حوزه عملکرد فردی	فهرست اولویت‌بندی شده نیازهای آموزشی و توسعه‌ای (شامل نیازهای دانشی، مهارتی و نگرشی)
۲		نتایج کانون ارزیابی	- نیمرخ شایستگی‌ها	شکاف شایستگی‌های مورد نیاز در حوزه فردی	
۳	شغلی	نیازهای شغلی	- شرح وظایف مندرج در شناسنامه شغلی - شرایط احراز مندرج در شناسنامه شغلی - شرح وظایف پست سازمانی - کاربرینی	شکاف قابلیت‌های مورد نیاز در حوزه شغلی	
۴	سازمانی	نیازهای سازمان / دستگاه اجرایی	- مأموریت‌ها، تکالیف، اهداف و راهبردها - الزامات برنامه اصلاح نظام اداری - الزامات دولت هوشمند - تغییرات محیطی و آینده‌نگری	شکاف قابلیت‌های مورد نیاز در حوزه سازمانی	

ماده ۴- دستگاه اجرایی باید ظرف مدت یک ماه پس از تأیید نیازسنجی آموزشی، با استفاده از نتایج آن نسبت به تدوین برنامه در قالب کاربرگ‌های (الف)، (ب)، (ج) و (د) (مندرج در پیوست شماره ۲ اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه‌های اجرایی؛ بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹ مورخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴) اقدام و پس از تأیید شورای راهبری تحول اداری دستگاه، به سازمان ارسال نماید.

تبصره ۱- برنامه تدوین شده باید شامل هر سه سطح فردی، شغلی و سازمانی و مبتنی بر فهرست اولویت‌بندی شده نیازهای آموزشی و توسعه‌ای مدیران در سطوح یاد شده باشد.

تبصره ۲- نیازسنجی آموزشی و برنامه باید شامل تمامی سطوح مدیران حرفه‌ای موضوع ماده (۲) «دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب، انتصاب و ارتقاء افراد به پست‌های مدیریت حرفه‌ای» (موضوع تصویب‌نامه شماره ۳۴۶۹ مورخ ۱۴۰۴/۱/۲۳ شورای عالی اداری) و مدیران سیاسی بندهای (د) و (ه) ماده (۷۱) قانون مدیریت خدمات کشوری باشد.

تبصره ۳- برنامه باید با استفاده از رویکردهای ترکیبی و مشارکتی و از طریق سازوکارهایی نظیر: یادگیری حین کار، مربی‌گری (کوچینگ و منتورینگ) و کارگاه‌های پروژه‌محور، حل مسأله و مطالعه موردی طراحی شود.

تبصره ۴- تأیید برنامه‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی از سال ۱۴۰۶ مشروط به انجام فرایند نیازسنجی آموزشی مندرج در این شیوه‌نامه خواهد بود.



شماره نامه: ۲۵۴۷۱

تاریخ نامه: ۱۴۰۵/۰۴/۲۲

ساعت: ۱۶:۴۴

پیوست: دارد

ماده ۵- دستگاه‌های اجرایی موظفند همزمان با تدوین برنامه، سازوکار سنجش اثربخشی آن را بر اساس مدل چهارسطحی (مندرج در پیوست شماره ۳ اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه‌های اجرایی؛ بخشنامه شماره ۲۰/۹۲/۱۸۸۱۹ مورخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴) طراحی و به همراه برنامه ارائه نمایند. تأیید برنامه منوط به پیش‌بینی سازوکار سنجش اثربخشی می‌باشد.

ماده ۶- میزان اجرای تکالیف تعیین شده در این شیوه‌نامه، به عنوان یکی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد سالانه دستگاه‌های اجرایی توسط سازمان لحاظ خواهد شد.

ماده ۷- مسئولیت حسن اجرای این شیوه‌نامه در دستگاه اجرایی بر عهده بالاترین مقام دستگاه و مسئولیت نظارت بر اجرای آن بر عهده سازمان است.

علاءالدین رفیع زاده

کاربرگ طرح اجرایی نیازسنجی آموزشی مدیران

۱- نام دستگاه اجرایی:

۲- دامنه شمول نیازسنجی:

در این بخش تعداد مدیران دستگاه اجرایی به تفکیک واحدهای ستادی و عملیاتی و همچنین سطوح مدیریتی طبق جدول زیر درج شود.

تعداد مدیران									
عملیاتی			ستادی					سیاسی	
سطح سه	سطح دو	سطح یک	ارشد		میانی		پایه		بند (د) ماده ۷۱ ق.م.خ.ک
			استانی	مرکزی	استانی	مرکزی	استانی	مرکزی	بند (ه) ماده ۷۱ ق.م.خ.ک

۳- تیم اجرایی انجام دهنده نیازسنجی:

در این بخش توضیحاتی در مورد اعضای تیم اجرایی متولی انجام نیازسنجی شامل مواردی نظیر سوابق علمی، سوابق اجرایی و پروژه‌های مرتبط آنان در قالب جدول زیر درج شود:

نام و نام خانوادگی	سمت یا نقش در تیم	سوابق علمی	سوابق اجرایی	پروژه‌های قبلی مرتبط	توضیحات تکمیلی

۴- روش‌شناسی، ابزارها و منابع گردآوری داده‌ها:

۴-۱- روش‌های مورد استفاده:

در این بخش توضیحاتی در مورد روش‌های مورد استفاده برای بررسی موضوعات مندرج در جدول ذیل ماده ۳ به منظور انجام نیازسنجی در سه سطح فردی، شغلی و سازمانی درج شود. این موارد می‌تواند شامل چارچوب‌ها یا رویکردهای علمی مختلف برای تحلیل و ارزیابی موضوعات یاد شده باشد.

۴-۲- ابزارهای مورد استفاده برای گردآوری داده‌ها:

در این بخش توضیحاتی در مورد ابزارهای مورد استفاده برای گردآوری داده‌ها درج شود (ابزارهای مورد استفاده می‌تواند شامل مواردی نظیر: پرسشنامه‌های استاندارد مبتنی بر شایستگی، مصاحبه‌های ساختاریافته با مدیران و کارکنان، جلسات گروه کانونی، چک‌لیست‌های مشاهده عملکرد و تحلیل داده‌های ثانویه نظیر نتایج ارزیابی عملکرد سالانه و شاخص‌های سازمانی باشد).

۴-۳- منابع گردآوری داده‌ها:

در این بخش توضیحاتی در مورد منابع مورد استفاده برای گردآوری داده‌ها درج شود (منابع مورد استفاده می‌تواند شامل مواردی نظیر: فرم‌های خودارزیابی مبتنی بر شایستگی، گزارش‌های ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان، خروجی آزمون‌های تخصصی، شرح وظایف مصوب پست‌های سازمانی، شاخص‌های عملکردی واحدها و سایر گزارش‌های رسمی سازمان باشد).

۵- نحوه تحلیل داده‌ها و تعیین اولویت‌ها:

در این بخش توضیحاتی در مورد شاخص‌های تحلیل داده‌ها (شامل مواردی نظیر: شاخص‌های عملکردی سازمان، شاخص‌های شایستگی شغلی و نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان)، روش‌های تحلیل داده‌ها (شامل مواردی نظیر: تحلیل شکاف عملکرد، تحلیل شغل و وظایف شغلی، و تحلیل شایستگی‌ها) و معیارهای اولویت‌بندی نیازهای آموزشی و توسعه‌ای (شامل مواردی نظیر: میزان تأثیر بر اهداف سازمان، شدت شکاف عملکرد، الزامات قانونی، سطح ریسک و تعداد کارکنان مشمول) درج شود.

۶- مراحل اجرایی برنامه زمان‌بندی و فرایند نیازسنجی:

در این بخش توضیحاتی در مورد مراحل اجرایی فرایند نیازسنجی در قالب نمودار گانت (شامل مواردی نظیر: تشکیل تیم اجرایی، طراحی چارچوب و ابزارها، اطلاع‌رسانی و هماهنگی با واحدها، جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل داده‌ها، اولویت‌بندی نیازها و تدوین برنامه‌های آموزشی و با قید تاریخ شروع و پایان مراحل)، شرح فعالیت‌های مربوط به هر یک از مراحل و مسئول اجرا و نظارت بر فرایند درج شود.

۷- خروجی مورد انتظار:

در این بخش توضیحاتی در مورد خروجی مورد انتظار پس از اتمام فرایند نیازسنجی شامل گزارش تحلیل سطح فردی، شغلی و سازمانی، ماتریس اولویت‌ها، عناوین دوره‌های آموزشی احصا شده و طبقه‌بندی دوره‌های آموزشی بر اساس پیچیدگی، عمق یادگیری و سطح شایستگی در رتبه‌های پنج‌گانه مقدماتی، پایه، ارشد، خبره و عالی درج شود.

۸- منابع مورد نیاز، الزامات اجرایی و سایر ملاحظات فرایند نیازسنجی:

در این بخش توضیحاتی در مورد منابع انسانی، منابع مالی، امکانات، منابع اطلاعاتی و الزامات اجرایی مورد نیاز و همچنین محدودیت‌ها و ریسک‌های احتمالی انجام فرایند نیازسنجی درج شود.

تأییدکننده:

نام و نام خانوادگی:

پست سازمانی:

تاریخ و امضاء: