



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی رازی کرمان

کمیته سرمایه انسانی

کارگروه تخصصی طبقه بندی مشاغل، اختصابت، آموزش و ارزیابی عملکرد کارکنان

برنامه عملیاتی

نیازسنجی آموزشی کارکنان و مدیران سال ۹۷



تهیه و تنظیم

دکترید مرتضی وجدان - حمید رضایی نیا - طاهره رستی

تابستان ۹۷

برنامه عملیاتی

اجرای برنامه آموزش و تربیت مدیران

تکمیل جدول ماتریس تصمیم گیری به منظور اولویت بندی برنامه ها

موارد	تعیین نیازهای آموزشی مورد نیاز	تصویب برنامه های آموزشی	اجرای برنامه های آموزشی	برگزاری دوره های مورد نیاز دریافت پست مدیریتی	برگزاری ۳۰٪ از دوره های آموزشی بصورت غیر حضوری	جمع امتیازات ستون پر افقی
الف- تعیین نیازهای آموزشی مورد نیاز (نیازسنجی)	۱	۱	۱	۱	۱	۴
ب- تصویب برنامه های آموزشی			۱	۱	۱	۳
ج- اجرای برنامه های آموزشی				۱	۱	۲
د- برگزاری ۳۰٪ از دوره های آموزشی بصورت غیر حضوری					۱	۱
و- برگزاری دوره های آموزشی مدیریتی مورد نیاز برای دریافت پست مدیریتی						۰
موضوعات کد	الف	ب	ج	د	و	
جمع ستون پر افقی	۴	۳	۲	۱	۰	
جمع ستون خالی عمودی	۰	۰	۰	۰	۰	
جمع کل امتیاز	۴	۳	۲	۱	۰	
مراتب اولویت	۱	۲	۳	۴	۵	

اولویت ۱- تعیین نیازهای آموزشی مورد نیاز (نیازسنجی آموزشی)

در پایان هر سال مکاتبه با واحدها جهت اعلام نیازهای آموزشی برای سال آینده انجام می گردد و واحدها با توجه به نیازسنجی فردی انجام شده دوری

های پیشنهادی خود را برای هر یک از رشته های شغلی جهت طرح در کمیته های فرعی ارسال نموده و کمیته های مربوطه دوره های پیشنهادی را

پس از بررسی و تایید جهت تصویب نهایی به کارگروه آموزش و توانمندسازی ارسال می نمایند

نیروی انسانی یکی از مهمترین و با ارزش ترین عناصر هر سازمان بحساب می آید که بدون آن سازمان معنا و مفهوم خاصی ندارد. یکی از راهکارهای توسعه و بقای سازمان ها، برنامه ریزی برای منابع انسانی آن در تمام ابعادش می باشد، به طوری که بتوانیم حداکثر استفاده را از آن داشته باشیم . با توجه به پیچیده تر شدن چالشهای رقابتی در آینده و تغییرات سریع و گسترده در سازمان ها، مدیریت استعدادها و جانشین پروری در سازمان های آینده نگر و آینده ساز، روز به روز از اهمیت فوق العاده برخوردار می شوند بطوریکه جانشین پروری در سازمانها به عنوان یک عامل اساسی و حیاتی مطرح می گردد. جانشین پروری فرآیندی است که طی آن افراد مستعد برای تصدی پست های مدیریتی رده بالا و یا مشاغل کلیدی یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط عمومی انتخاب و پرورش داده می شوند. منظور از مشاغل کلیدی، مشاغلی هستند که برای سلامت بلند مدت سازمان لازم می باشد و یافتن نیرو برای آنها به دشواری انجام شده و برای تضمین موفقیت آینده سازمان از اهمیت بالایی برخوردارند با توجه به برنامه ریزی هایی که در سازمانها انجام می گیرد، دید کلی از نیاز سازمان به مدیران ارشد بدست می آید . سپس بررسی می شود کدامیک از کارکنان در صورت خالی شدن یکی از مشاغل مدیریتی و کلیدی، موفقیت بیشتری خواهند داشت. در نهایت، برنامه ریزی برای اینکه این جانشینان بالقوه قابلیت ها و ویژگی های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف سازمان را کسب نمایند انجام می گیرد یکی از راههای آماده سازی کاندیداهای جانشینی از طریق آموزش می باشد.

آموزش ضمن خدمت در حقیقت یکی از راههای اصولی و منطقی هدایت تلاشهای کارکنان است و باعث بکارگیری استعدادهای نهفته، به کاراندازی قدرت تخیل و به وجود آمدن حس انعطاف پذیری فکری لازم خواهد شد برخی از صاحب نظران در اهمیت آموزش می گویند « آموزش در حقیقت خود مدیریت است» بدین معنی که بدون آموزش کارکنان، پایه های مدیریت هم متزلزل می شود و به مخاطره می افتد با توجه به این که مدیران خود یکی از کارکنان درون سازمان محسوب می شوند، اهمیت و ضرورت آموزش برای آنان نیز آشکار می شود. چون مدیران می توانند با کسب آموزشهای مطلوب در ایجاد انگیزه در کارکنان بسیار موثر باشند و از این نظر ضرورت آموزش آنان مضاعف می شود این فرآیند با برگزاری کلاسها و جلسات توجیهی جهت آشنایی با فرایندهای کاری سازمان برای کارکنان تازه استخدام آغاز می شود و در طول خدمت نیز با برگزاری منظم دوره های بازآموزی و کلاسهای آموزشی، دانش و اطلاعات کارکنان روزآمد می شود تا آنها بتوانند با ترکیب اطلاعات و تجربیات کاری، دانش و توانمندیهای خود را ارتقاء دهند . در این راستا، توجه به امر آموزش در راستای افزایش توانمندیهای کارکنان برای سازمان ها دارای اهمیت بسیاری می باشد .

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی بیرجند با مد نظر قرار دادن بخشنامه ها و آیین نامه های صادره و اهداف وزارت متبوع هر سال به — تهیه برنامه ای جهت آموزش کارکنان خود پرداخته است و در آن مسیر گام بر میدارد تا به یاری خداوند و کمک همکاران بتواند در جهت ارتقاء و اعتلای سطح دانش حرفه ای کارکنان موثر واقع گردد

بیان مساله (نقاط قوت و ضعف، تهدیدها، فرصت ها، بررسی وضعیت موجود، نتایج ارزشیابی برنامه سال گذشته و ...)

بررسی وضعیت موجود: یکی از ارکان مهم هر سازمان منابع انسانی آن سازمان می باشد که به سازمان در جهت رشد و توسعه اقتصادی آن کمک می نماید و به تصمیمات سازمانی شکل داده و باعث حل شدن مسایل و مشکلات سازمان و عینیت بخشیدن به بهره وری می شوند. این امر جز از طریق بالا بردن سطح دانش، قابلیت، توانایی و مهارت نیروی انسانی در سازمانها حاصل نمی شود یکی از راههایی که منجر به توانمندسازی نیروی انسانی می شود برگزاری دوره های آموزشی می باشد آموزش کارکنان یک امر حیاتی و اجتناب ناپذیر است که باید بطور مستمر با مجموع فرآیندهای مدیریت مورد توجه قرار گیرد تا سایر فعالیتهای مدیریت بتواند مثمر ثمر واقع گردد

واحد آموزش و توانمند سازی دانشگاه علوم پزشکی بیرجند از سال ۱۳۷۹ با هدف استانداردسازی -طراحی -برنامه ریزی -اجرا و ارزشیابی دوره های آموزشی پا به عرصه ظهور نهاد تا با سیاستگذاری و تدوین دستور العملهای آموزشی در راستای رسالت اداره کل منابع انسانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و اهداف دانشگاه با برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت بتواند گامهای بلندی را در مسیر تعالی سازمانی بر دارد و در زمره فعالترین واحدهای سازمانی قرار گیرد . در حال حاضر در دانشگاه علوم پزشکی هر ساله دوره های آموزشی (عمومی، شغلی و مدیریتی) بصورت حضوری و غیر حضوری با توجه به نیازسنجی انجام شده برای کلیه رشته های شغلی با توجه به سقف آموزشی مجاز برای هر سال برای کارکنان در حال برگزاری است و کارکنان از مزایای آموزشی مربوطه (حق شاغل، ارتقاء رتبه، ارزشیابی و ...) استفاده می نمایند

نقاط قوت:

- ۱- انجام نیازسنجی آموزشی در ابتدای سال
- ۲- وجود سامانه تحت وب آموزش کارکنان
- ۳- دارا بودن سابقه و شناسنامه آموزشی هر یک از کارکنان
- ۴- برگزاری دوره های آموزشی مدیریتی مورد نیاز جهت دریافت پست مدیریتی
- ۵- برگزاری ۳۰٪ از دوره های آموزشی به صورت غیر حضوری
- ۶- نظارت بر اجرای برنامه های آموزشی
- ۷- ارزیابی و سنجش اثربخشی دوره های آموزشی توسط سامانه تحت وب آموزش کارکنان
- ۸- ایجاد تقویم آموزشی در سایت دانشگاه جهت اطلاع از دوره های آموزشی در حال اجرا

نقاط ضعف:

- ۱- عدم برگزاری دوره های آموزشی شغلی برای رشته های شغلی محدود (بینایی سنجی، شنوایی سنجی و ...) به دلیل به حد نصاب نرسیدن افراد جهت برگزاری کارگاه آموزشی

۴- هدف کلی:

اجرای برنامه های آموزشی برای کلیه مدیران در سال ۹۷ و اجرای برنامه های آموزشی برای ۳۰٪ از کارکنان و آماده سازی آنها برای پذیرش مسؤلیتهای جدید

۱- اهداف اختصاصی (با در نظر گرفتن ۵ معیار کی، کجا، چقدر، چه کسی، چه چیزی)

- ۱- تعیین نیازهای آموزشی مورد نیاز (نیازسنجی آموزشی)
- ۲- تصویب برنامه های آموزشی
- ۳- اجرای برنامه های آموزشی
- ۴- برگزاری ۳۰٪ از دوره های آموزشی بصورت غیر حضوری
- ۵- برگزاری دوره های آموزشی مدیریتی مورد نیاز برای دریافت پست مدیریتی

۲-هدف کاربردی (استفاده ای که از اجرای برنامه به عمل خواهد آمد)

انتظار می رود با اجرای برنامه های آموزشی نتایج ذیل حاصل شود

- ۱- ارتقای اطلاعات و دانش و مهارت های کارکنان
- ۲- افزایش همبستگی کارکنان با اهداف سازمان
- ۳- کاهش حوادث و ضایعات کاری و ایجاد اطلاعات بیشتر در سازمان
- ۴- کمک به تغییرات سازمانی در مواقع ضروری
- ۵- ایجاد علاقه و دلگرمی نسبت به سازمان از طریق آموزش های مستمر
- ۶- افزایش کارایی کلی سازمان
- ۷- افزایش رضایت ارباب رجوع

۳- استراتژی: راه و روش و خط مشی رسیدن به هدف از طریق (آموزشی، عملکردی، هماهنگی بین بخشی، نظارت و پایش و ...)

- ۱-۱- مکاتبه با واحدها جهت اعلام نیازهای آموزشی
- ۲-۱- طرح نیازهای آموزشی پیشنهادی واحدها در کارگروه آموزش و توانمندسازی جهت تصویب نهایی
- ۳-۱- برنامه ریزی جهت برگزاری دوره های آموزشی و نظارت بر اجرای برنامه های آموزشی
- ۴-۱- ارسال محتوی آموزشی به واحد آموزش و توانمندسازی
- ۴-۲- طرح و تایید محتوی آموزشی در کارگروه آموزش و توانمندسازی
- ۴-۳- طرح سوال توسط کارشناسان مربوطه
- ۴-۴- کد دار کردن آزمون مربوطه با توجه به گروه هدف پیش بینی شده جهت شرکت در آزمون
- ۴-۵- بارگزاری سوالات در سامانه تحت وب آموزش کارکنان
- ۵-۱- مکاتبه با واحد تحول و نوسازی جهت شناسایی افراد واجد شرایط دریافت پست مدیریتی
- ۵-۲- معرفی افراد واجد شرایط دریافت پست مدیریتی
- ۵-۳- برگزاری دوره های مورد نیاز دریافت پست مدیریتی

۴- جدول تفصیلی

تعیین نیازهای آموزشی مورد نیاز (نیازسنجی آموزشی)								
ردیف	چه چیز	چه کسی	چه زمان	کجا	اقدامات پشتیبانی	شیوه پایش	کل هزینه	محل تامین اعتبار
۱	مکاتبه با واحدها جهت اعلام نیازهای آموزشی	واحد آموزش و توسعه کارکنان	فروردین	واحد آموزش و توسعه کارکنان	مکاتبه با واحدها	نامه ی اداری	-	

جدول زمانبندی سال ۱۳۹۷

عنوان فعالیت											
فروردین	اردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور	مهر	آبان	آذر	دی	بهمن	اسفند
											مکاتبه با واحدها جهت اعلام نیازهای آموزشی

تصویب برنامه های آموزشی								
محل تامین اعتبار	کل هزینه	شیوه پایش	اقدامات پشتیبانی	کجا	چه زمان	چه کسی	چه چیز	ردیف
-	-	قرار گرفتن دوره های مصوب در سایت دانشگاه	تشکیل کارگروه	واحد آموزش و توانمندسازی	اردیبهشت تا خرداد ماه	واحد آموزش و توانمندسازی	طرح نیازهای آموزشی پیشنهادی واحدها در کارگروه آموزش و توانمندسازی جهت تصویب	۱

جدول زمانبندی سال ۱۳۹۷												
عنوان فعالیت												
اسفند	بهمن	دی	آذر	آبان	مهر	شهریور	مرداد	تیر	خرداد	اردیبهشت	فروردین	
												طرح نیازهای آموزشی پیشنهادی واحدها در کارگروه آموزش و توانمندسازی جهت تصویب

اجرای برنامه های آموزشی								
محل تامین اعتبار	کل هزینه	شیوه پایش	اقدامات پشتیبانی	کجا	چه زمان	چه کسی	چه چیز	ردیف
		دوره های برگزار شده	برنامه ریزی برگزاری دوره	دانشگاه علوم پزشکی و واحدهای تابعه	در طول سال ۱۳۹۷	واحد آموزش و توسعه کارکنان و واحدهای تابعه	برنامه ریزی جهت برگزاری دوره های آموزشی و نظارت بر اجرای دوره های آموزشی	۱

جدول زمانبندی سال ۱۳۹۷												
اسفند	بهمن	دی	آذر	آبان	مهر	شهریور	مرداد	تیر	خرداد	اردیبهشت	فروردین	عنوان فعالیت
												برنامه ریزی جهت برگزاری دوره های آموزشی و نظارت بر اجرای دوره های آموزشی

برگزاری ۳۰٪ از دوره های آموزشی بصورت غیر حضوری

ردیف	چه چیز	چه کسی	چه زمان	کجا	اقدامات پشتیبانی	شیوه پایش	کل هزینه	محل تامین اعتبار
۱	ارسال محتوی آموزشی به واحد آموزش و توانمندسازی	کلیه واحدهای تابعه	در طول سال ۱۳۹۷	واحد آموزش و توانمندسازی	هماهنگی جهت دریافت محتوی	محتوی دریافت شده		
۲	طرح و تایید محتوی آموزشی در کارگروه آموزش و توانمندسازی	واحد آموزش و توانمندسازی	در طول سال ۱۳۹۷	کارگروه آموزش و توانمندسازی	برگزاری کارگروه آموزش	صور تجلسه کارگروه آموزش		
۳	طرح سوال توسط کارشناسان مربوطه	کلیه واحدهای تابعه	در طول سال ۱۳۹۷	کلیه واحدهای تابعه	هماهنگی با طراح سوال	سوالات طرح شده و برگزاری دوره	هر سوال ۴۰۰۰۰ ریال	
۴	کد دار کردن آزمون مربوطه با توجه به گروه هدف پیش بینی شده جهت شرکت در آزمون	واحد آموزش و توانمندسازی	در طول سال ۱۳۹۷	سامانه تحت وب آموزش کارکنان	استفاده از سامانه آموزش کارکنان	بررسی دوره های کد دار شده		
۵	بارگزاری سوالات در سامانه تحت وب آموزش کارکنان	واحد آموزش و توانمندسازی و رابطین آموزش	در طول سال ۱۳۹۷	سامانه تحت وب آموزش کارکنان	دریافت سوالات	میزان سوالات طرح شده		

جدول زمانبندی سال ۱۳۹۷

عنوان فعالیت												
اسفند	بهمن	دی	آذر	آبان	مهر	شهریور	مرداد	تیر	خرداد	اردیبهشت	فروردین	
												ارسال محتوی آموزشی به واحد آموزش و توانمندسازی
												طرح و تایید محتوی آموزشی در کارگروه آموزش و توانمندسازی
												طرح سوال توسط کارشناسان مربوطه
												کد دار کردن آزمون مربوطه با توجه به گروه هدف پیش بینی شده جهت شرکت در آزمون
												بارگزاری سوالات در سامانه تحت وب آموزش کارکنان

برگزاری دوره های آموزشی مدیریتی مورد نیاز برای دریافت پست مدیریتی

ردیف	چه چیز	چه کسی	چه زمان	کجا	اقدامات پشتیبانی	شیوه پایش	کل هزینه	محل تامین اعتبار
۱	مکاتبه با واحد تحول و نوسازی جهت شناسایی افراد واجد شرایط دریافت پست مدیریتی	واحد آموزش و توانمندسازی	در طول سال ۱۳۹۷	واحد آموزش و توانمندسازی	مکاتبه	شماره نامه ارسالی		
۲	معرفی افراد واجد شرایط دریافت پست مدیریتی	واحد نوسازی و تحول اداری	در طول سال ۱۳۹۷	کارگروه آموزش و توانمندسازی	هماهنگی با واحد تحول	افراد معرفی شده		
۳	برگزاری دوره های مورد نیاز دریافت پست مدیریتی	واحد آموزش و توانمندسازی	در طول سال ۱۳۹۷	کلیه واحدهای تابعه	هماهنگی با رابطین آموزش جهت برگزاری دوره	تعداد دوره های برگزار شده		

جدول زمانبندی سال ۱۳۹۷

عنوان فعالیت												
فروردین	اردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور	مهر	آبان	آذر	دی	بهمن	اسفند	
												مکاتبه با واحد تحول و نوسازی جهت شناسایی افراد واجد شرایط دریافت پست مدیریتی
												معرفی افراد واجد شرایط دریافت پست مدیریتی
												برگزاری دوره های مورد نیاز دریافت پست مدیریتی

۵- جدول گانت: در ذیل جدول تفصیلی پیش بینی شده است

۶- نحوه پایش و ارزشیابی:

دریافت گزارش عملکرد واحدهای تابعه در خصوص میزان ساعت برگزاری دوره های آموزشی
بررسی شناسنامه ی آموزشی کارکنان از نظر دارا بودن حد نصاب آموزش در طول سال
سنجش عملکرد کارکنان پس از برگزاری دوره های آموزشی