

دانشگاه آزاد اسلامی  
معاونت برنامه ریزی

دستورالعمل توانمندسازی منابع انسانی

شرح	تهیه کننده	تایید کننده	تصویب کننده
نام			
سمت	رئیس اداره برنامه ریزی آموزش نیروی انسانی	معاون دفتر مدیریت دانش و توانمند سازی منابع انسانی	مدیر کل دفتر مدیریت دانش و توانمند سازی منابع انسانی
امضاء			
کد سند: GDW02	شماره انتشار: 00	تاریخ صدور:	
گیرندگان سند:	مهر کنترل:		

تاریخ صدور:	دانشگاه آزاد اسلامی
GDW02-00	
صفحه ۲ از ۸	دستورالعمل توانمند سازی منابع انسانی

### ۱- هدف:

هدف از این روش تشریح نحوه انجام فعالیتهای آموزشی به منظور ارتقاء سطح دانش و مهارتهای کارکنان جهت انجام بهینه وظایف مربوط به مشاغل مختلف کلیه بخشهای دانشگاه می باشد.

### ۲- دامنه کاربرد:

این روش اجرایی در تمام واحدهای سازمانی/دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی کاربرد دارد.

### ۳- مسئولیت ها:

مسئولیتهای هر بخش در جدول زیر شرح داده شده است، در هر بخش مسئولیت نظارت بر اجرای صحیح فعالیت مرتبط با بالاترین مقام سازمانی و مسئولیت اجرا با کارشناسان و مدیران ذیربط می باشد.

مراحل	فعالیت ها	سازمان منابع انسانی	دفتر مدیریت دانش و توانمند سازی	معاونت برنامه ریزی - واحدها و مراکز دانشگاهی	معاونتهای سازمان مرکزی / واحدها و مراکز دانشگاهی	معاون برنامه ریزی استان	واحد برگزار کننده دوره آموزشی
نیازسنجی	توزیع فرم نیازسنجی آموزشی در واحد		✓		✓		
	تشکیل جلسه در هیات رئیسه جهت بررسی تعیین نیازهای آموزشی کارمندان				✓		
	تصویب نیازهای آموزشی کارمندان				✓	✓	
برنامه ریزی	برنامه ریزی جهت تدوین تقویم آموزش های کوتاه مدت سالانه واحد				✓		
	ارسال تقویم آموزشی واحد به استان جهت بررسی و تایید مطابق دستورالعمل های صادره				✓		
	بررسی و تجمیع تقویم واحدها به صورت تقویم آموزش های کوتاه مدت استانی			✓			
	بررسی تقویم استانی از لحاظ صحت و مطابقت محتوا با دستورالعمل های صادره از سوی سازمان			✓			
	تایید و تصویب نهایی تقویم توسط دفتر مدیریت دانش در سازمان مرکزی			✓			
	ابلاغ تقویم آموزشهای کوتاه مدت به استان جهت اجرا در واحدهای دانشگاهی			✓			
	توزیع تقویم مصوب برای واحدهای استان						✓

مهر کنترل:

تاریخ صدور:	دانشگاه آزاد اسلامی
GDW02-00	
صفحه ۳ از ۸	دستورالعمل توانمند سازی منابع انسانی

واحد برگزار کننده دوره آموزشی	معاون برنامه ریزی استان	معاونتهای سازمان مرکزی / واحدها و مراکز دانشگاهی	معاونت برنامه ریزی - دفتر مدیریت دانش و توانمند سازی منابع انسانی	فعالیت ها	مراحل
✓				ارسال فراخوان برای شرکت در دوره	باز
✓				اجرای دوره های آموزشی (مطابق چک لیست برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت)	
✓				صدور گواهینامه آموزشی	
✓				تهیه و ارسال گزارش دوره آموزشی	
		✓		بررسی اثربخشی اقدامات آموزشی و ارسال گزارشات آماری از میزان اثربخش بودن انواع دوره های برگزار شده با درج عنوان دوره و مجری	ارزشیابی و سنجش اثربخشی
	✓			نظارت، بررسی و تجمیع گزارشات سنجش اثربخشی و ارسال برای دفتر مدیریت دانش و توانمند سازی مرکزی	
		✓		نگهداری منظم سوابق آموزشی کارکنان	
			✓	بررسی گزارشات دوره های آموزشی، نتایج اثربخشی و نظرسنجی برای پیش بینی دوره های بعدی و اقدام اصلاحی در صورت نیاز	
			✓	درخواست ارائه گزارش میزان تحقق تقویم آموزشی از واحدها در مقاطع شش ماهه و پایش آن	

#### ۴- شرح:

به منظور برنامه ریزی آموزشی پرسنل سازمان، فرم نیازسنجی آموزشی پرسنل به شماره GDF15 در ابتدای نیمه دوم هر سال توسط دفتر مدیریت دانش و توانمند سازی منابع انسانی هر معاونت سازمان مرکزی / واحد یا مرکز دانشگاهی برای تمام مدیران واحد ارسال می شود. مدیران بلافاصل هر شغل بر اساس شناسنامه شغلی هر فرد، نیازهای آموزشی هر یک از پرسنل را تعیین کرده و

مهر کنترل:

تاریخ صدور:	دانشگاه آزاد اسلامی
GDW02-00	
صفحه ۴ از ۸	معاونت برنامه ریزی
	دستورالعمل توانمند سازی منابع انسانی

ضمن درج اولویت آموزشی هر دوره فرم مربوطه را تکمیل می نمایند و این فرمها پس از تجمیع و تایید بالاترین مقام واحد/ معاونت/ مرکز مربوطه حداکثر یک ماه پس از دریافت فرم نیازسنجی برای دفتر مدیریت دانش و توانمند سازی منابع انسانی در واحد/ معاونت/ مرکز ارسال می شود. دفتر مدیریت دانش مستقر در واحد موظف به اطلاع رسانی در خصوص بخشنامه ها و آیین نامه آموزشی مرتبط برای مدیران می باشد به نحوی که الزامات تعیین شده برای آموزشهای هریک از گروههای کارکنان در نیازسنجی و تهیه تقویم لحاظ شود. شماره بخشنامه های مرتبط در آیین نامه دفتر مدیریت دانش و توانمند سازی منابع انسانی و همچنین لیست مقررات سازمانی این دفتر به شناسه GDL02 درج شده است.

دفتر مدیریت دانش و توانمند سازی هر واحد، ظرف مدت ۱۵ روز از دریافت فرمهای نیازسنجی اقدام به تجمیع، امکان سنجی برگزاری دوره و تهیه تقویم کوتاه مدت آموزش آن واحد به شناسه GDF17 می نماید. این برنامه پس از تایید بالاترین مقام سازمانی واحد برای معاون برنامه ریزی استان مربوطه ارسال می شود. در معاونت پس از بررسی، موارد مورد تایید و انجام تجمیع در موارد صلاحدید، تقویم استانی تهیه و همراه با نامه درخواست مجوز معاون برنامه ریزی استان برای دفتر مدیریت دانش و توانمند سازی منابع انسانی ارسال می شود. در این دفتر بررسی های نهایی توسط کارشناس حوزه جغرافیایی مربوطه انجام می شود. بررسی ها از لحاظ مطابقت با الزامات این دفتر که در قالب آیین نامه و بخشنامه به اطلاع واحدها رسیده انجام می شود و نسخه مصوب پس از تایید مدیر کل دفتر، به صورت مکتوب به معاون برنامه ریزی استان مربوطه ارسال می شود.

**تبصره ۱:** در طول سال در صورت استخدام پرسنل جدید یا تغییر شغل کارکنان یا آموزشهای پیش بینی نشده یا آموزشهایی که به هر دلیل در دورههای زمانی فوقالذکر قابل تصمیم گیری نباشند، نیازهای آموزشی مورد نیاز را در فرم نیازسنجی آموزش خارج از برنامه به شماره GDF16 تعیین و طی مکاتبه با دفتر مدیریت دانش و توانمند سازی منابع انسانی مجوزهای لازم جهت برگزاری دوره ها انجام می شود. سایر مراحل باید مطابق با این دستورالعمل انجام شود.

هماهنگیها در خصوص مکان و تدارکات لازم برای برگزاری دوره های آموزشی عمومی توسط واحد برگزار کننده دوره انجام می شود. در این خصوص واحد برگزار کننده موظف است فراخوانی برای اعلام نیاز کنندگان و در صورت امکان برای تمام معاونتهای سازمان مرکزی/ واحدها و مراکز دانشگاهی مرتبط با موضوع دوره آموزشی ارسال نماید. زمان ارسال فراخوان دوره حداقل یک ماه

مهر کنترل:

تاریخ صدور:	دانشگاه آزاد اسلامی
GDW02-00	
صفحه ۵ از ۸	دستورالعمل توانمند سازی منابع انسانی

پیش از تاریخ برگزاری دوره باشد. سپس برای افراد ثبت نام کننده در دوره، دعوتنامه با ذکر محل و تاریخ دقیق برگزاری دوره ارسال می شود. دعوتنامه باید حداقل یک هفته قبل از برگزاری دوره ارسال شود.

در زمان برگزاری دوره فرم حضور و غیاب دوره به شناسه GDF18 توسط واحد برگزار کننده دوره در اختیار شرکت کنندگان قرار می گیرد و تکمیل می شود. هم چنین از شرکت کنندگان و اساتید دوره با استفاده از فرمهای نظرسنجی مربوطه، نظرسنجی می شود.

در پایان دوره توسط مدرس و با همکاری مجری دوره از شرکت کنندگان ارزشیابی می شود. بر اساس نتایج ارزشیابی واحد برگزار کننده ظرف مدت ده روز از تاریخ پایان دوره، نسبت به صدور گواهینامه آموزشی اقدام می نماید.

در این مدت هم چنین نتایج نظرسنجی ها به صورت گزارشات آماری و نموداری تهیه شده و به همراه سایر اطلاعات دوره مانند فرم حضور و غیاب، رو نوشت گواهینامه های صادره، شواهد برگزاری دوره مانند فیلم و عکس و ... تحت عنوان گزارش برگزاری دوره آموزشی برای دفتر مدیریت دانش و توانمندسازی منابع انسانی معاونت ریزی دانشگاه ارسال می شود.

دفتر مدیریت دانش و توانمندسازی منابع انسانی در هر واحد پس از دریافت گواهینامه آموزشی معتبر از شرکت کننده، نسبت به تکمیل سوابق آموزشی شرکت کنندگان به شناسه GDF19 اقدام می نماید. همچنین با درج شماره این فرم در ستون ردیف فرم دوره های برگزار شده در سال .... به شماره GDF20 اقدام به لیست کردن دوره ها و سمینارهای برگزار شده در هر سال می نماید. نگهداری و کنترل سوابق آموزشی پرسنل توسط دفتر مدیریت دانش و توانمندسازی منابع انسانی در هر واحد صورت می گیرد.

تبصره ۲: در واحدهای کوچک ممکن است با توجه به نمودار سازمانی مربوطه و فقدان دفتر مربوطه در نمودار، این وظایف به کارشناس مدیریت دانش و توانمندسازی یا معاون برنامه ریزی واحد محول شود.

تبصره ۳: در هر یک از معاونت های سازمان مرکزی وظایف دفتر مدیریت دانش و توانمندسازی واحد مندرج در این دستورالعمل توسط دفتر مدیریت دانش و توانمندسازی منابع انسانی سازمان مرکزی انجام می شود.

- بررسی اثربخشی اقدامات آموزشی

مهر کنترل:

تاریخ صدور:	دانشگاه آزاد اسلامی
GDW02-00	
صفحه ۶ از ۸	معاونت برنامه ریزی
	دستورالعمل توانمند سازی منابع انسانی

دفتر مدیریت دانش و توانمند سازی منابع انسانی هر واحد پس از اتمام هر دوره آموزشی، نسبت به ارزیابی اثربخشی دوره اقدام می‌کند. بدین منظور پس از درج مشخصات دوره در فرم ارزیابی اثربخشی دوره آموزشی به شماره GDF21، پس از گذشت سه ماه از اجرای دوره این فرم را برای مدیر بلافصل شرکت کننده جهت اعلام نظر ارسال می نماید.

پس از تکمیل فرم نظرات ابراز شده مطابق جدول ذیل کمی می‌شوند:

عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف
۵	۴	۳	۲	۱

با توجه به جداول فوق مدیر بلافصل شرکت کننده امتیاز و درصد امتیاز کسب شده را محاسبه نموده و در صورتی که درصد امتیاز بزرگتر یا مساوی ۷۰ باشد دوره را اثربخش اعلام می‌نماید. دوره هایی که شرکت کننده موفق به اخذ گواهینامه آن نشود یا درصد امتیاز اثربخشی آن کمتر از ۷۰ درصد باشد اثربخش نبوده است و مدیر بلافصل فرد شرکت کننده اقدام لازم در این خصوص را تعیین می نماید. این اقدامات بسته به مورد می‌تواند شامل تکرار دوره در صورت ضروری بودن آن، تغییر مدرس دوره و یا حتی کسر هزینه دوره از شرکت کننده در صورت اثبات اهمال وی در فراگیری و مشارکت در دوره باشد. همچنین مدیران از نتایج حاصله از سنجش اثربخشی در پیش بینی دوره های بعدی استفاده خواهند نمود.

همچنین واحد برگزار کننده دوره پس از اتمام هر دوره آموزشی که به صورت جمعی برگزار شده باشد، از شرکت کنندگان در دوره آموزشی، طی فرم نظرسنجی از فراگیر پیرامون برنامه آموزشی به شماره GDF26 نظرسنجی خواهد کرد. نتایج این نظرسنجی ها نیز با استفاده از جدول فوق کمی شده و میانگین امتیاز مکتسبه دوره در هر آیتم نظرسنجی را محاسبه نموده و در گزارش دوره منعکس می نماید. دفتر مدیریت دانش و توانمند سازی منابع انسانی از نتایج نظرسنجی ها و سنجش اثر بخشی برای انجام اقدامات اصلاحی به منظور بهبود استفاده می نماید.

همچنین دفتر مدیریت دانش و توانمند سازی سازمان مرکزی در مقاطع شش ماهه میزان تحقق تقویم کوتاه مدت آموزشی را بررسی نموده و در صورت انحراف از شاخص تحقق مطابق روش اجرایی اقدامات اصلاحی مورد پیگیری قرار می‌دهد.

مهر کنترل:

تاریخ صدور:	دانشگاه آزاد اسلامی
GDW02-00	
صفحه ۷ از ۸	معاونت برنامه ریزی
	دستورالعمل توانمند سازی منابع انسانی

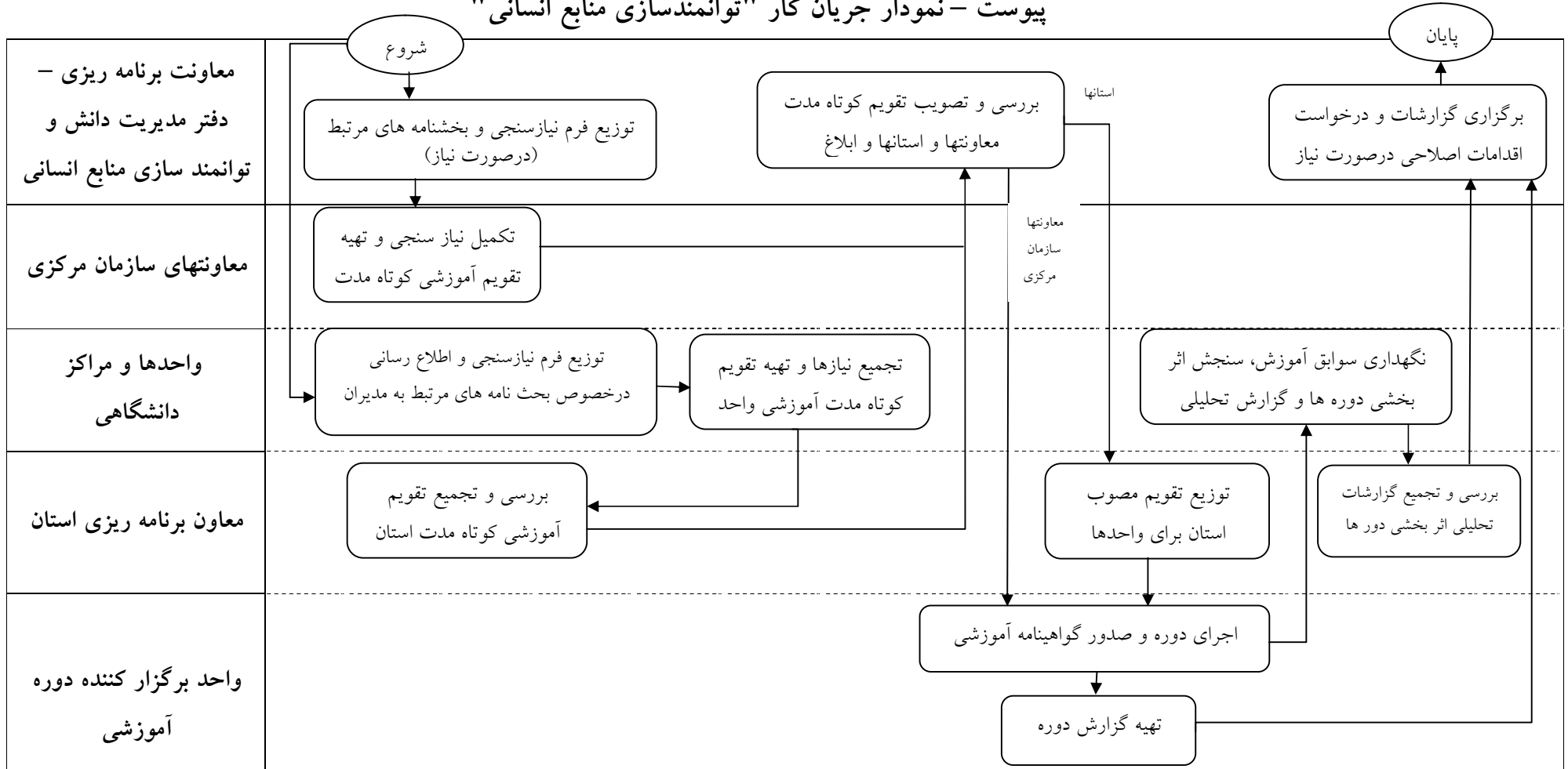
نگهداری کلیه سوابق مربوط به این روش اجرایی مطابق روش اجرایی کنترل سوابق GDL08 صورت می گیرد.

#### ۵- مراجع و مستندات مرتبط:

- روش اجرایی کنترل سوابق PDP03
- فرم نیازسنجی آموزشی پرسنل به شماره GDF15
- فرم نیازسنجی آموزش خارج از برنامه به شماره GDF16
- فرم تقویم کوتاه مدت آموزشی به شماره GDF17
- چک لیست برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت به شناسه GDF27
- فرم حضور و غیاب دوره آموزشی... به شماره GDF18
- فرم سوابق آموزش های گذرانده به شماره GDF19
- فرم دوره های برگزار شده در سال .... به شماره GDF20
- فرم نظرسنجی از فراگیر پیرامون برنامه آموزشی به شماره GDF26
- فرم نظرسنجی از مدرس به شناسه GDF30
- فرم ارزیابی اثربخشی دوره آموزشی به شماره GDF21

مهر کنترل:

## پیوست - نمودار جریان کار "توانمندسازی منابع انسانی"



\* نگهداری سوابق آموزشی و سنجش اثر بخشی دوره های آموزشی معاونتهای سازمان مرکزی توسط دفتر مدیریت دانش و توانمند سازی منابع انسانی معاونت برنامه ریزی انجام می شود.