



معاون سرمایه انسانی

ریاست جمهوری
سازمان اداری و استخدامی کشور

شماره:

۶۶۷۱۰

تاریخ:

۱۴۰۲/۰۶/۰۸

پوست:

ندارد



بخشنامه به تمامی دستگاه‌های اجرایی

در اجرای ماده (۵۶) قانون مدیریت خدمات کشوری مبنی بر تدوین برنامه‌های مؤثر برای آموزش مدیران متناسب با وظایف و نقش‌های مورد انتظار در بخش‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور و بندهای (۳) و (۵/۴) نظام آموزش کارمندان دولت (بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ تاریخ ۱۳۹۰/۰۱/۳۰)، «برنامه تربیت مدیر سرمایه انسانی دستگاه‌های اجرایی» به شرح زیر برای اجراء ابلاغ می‌شود.

ماده ۱- تعریف اصطلاحات

سازمان: سازمان اداری و استخدامی کشور

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

مرکز: مرکز آموزش مدیریت دولتی

مراکز و مؤسسات مورد تأیید: به مراکز و مؤسسات آموزشی (دولتی و خصوصی) اطلاق می‌شود که درخواست اجرای برنامه تربیت مدیر سرمایه انسانی را داشته و پس از طی فرایند اعتبارسنجی، از سازمان گواهینامه صلاحیت دریافت کرده‌اند.
مدیر سرمایه انسانی: به مدیرانی اطلاق می‌شود که در یکی از جایگاه‌های مدیریت سرمایه انسانی دستگاه‌های اجرایی انتصاب می‌یابند.

نقش: به مجموعه رفتارهای (الگوهای رفتاری سازمان‌یافته) مورد انتظار از مدیر سرمایه انسانی در جایگاه سازمانی اطلاق می‌شود.

انتظارات از نقش: به رفتارهای مناسب و مقتضی مرتبط با نقش‌های مدیر سرمایه انسانی دلالت دارد که تحت شرایط و وضعیت‌های گوناگون از او بروز می‌کند.

شایستگی: ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌های ذهنی و سایر ویژگی‌ها است که منجر به عملکرد برتر مدیر سرمایه انسانی در ایفاء نقش‌هایش می‌شود.

شایستگی مبنا: شایستگی‌های رفتاری هستند که بستر برآورده کردن انتظارات از نقش‌های مدیر سرمایه انسانی را فراهم کرده و مبنایی برای توسعه شایستگی‌های تخصصی و راهبردی می‌باشند.

شایستگی تخصصی: دانش و مهارت‌هایی هستند که مدیران سرمایه انسانی به عنوان متخصص حوزه سرمایه انسانی به آنها نیاز دارند.



معاون سرمایه انسانی

ریاست جمهوری
سازمان اداری و استخدامی کشور

شماره: ۶۶۷۱۰
تاریخ: ۱۴۰۲/۰۶/۰۸
پوست: ندارد

شایستگی راهبردی: شایستگی‌هایی هستند که زمینه مشارکت راهبردی مدیران سرمایه انسانی در تحقق مأموریت‌ها و اهداف سازمانی را فراهم می‌آورند.

مدل شایستگی: مجموعه‌ای از شایستگی‌های مرتبط با جایگاه مدیر سرمایه انسانی است که به صورت نظام‌مند نمایش داده می‌شوند.

پودمان: مجموعه‌ای از مداخلات آموزشی و توسعه‌ای مرتبط به هم است که منجر به ارتقای دانش و توسعه سطح مهارت افراد می‌شود.

ماده ۲- اهداف برنامه

اهداف برنامه تربیت مدیران سرمایه انسانی به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱- افزایش سطح آگاهی و درک افراد نسبت به نقش‌ها و انتظارات از مدیران سرمایه انسانی؛
- ۲- آشنا کردن افراد با برنامه‌ها، جهت‌گیری‌ها و دستاوردهای کلان کشور در عرصه مدیریت کلان سرمایه انسانی؛
- ۳- ارتقای دانش تخصصی افراد در حوزه‌های مختلف مدیریت سرمایه انسانی؛
- ۴- توسعه سطح مهارت افراد برای هدایت و مواجهه با چالش‌های حوزه مدیریت سرمایه انسانی دستگاه.

ماده ۳- جامعه هدف برنامه

جامعه هدف برنامه شامل تمامی متقاضیان تصدی جایگاه‌های مدیریت سرمایه انسانی دستگاه‌های اجرایی می‌باشد. این افراد باید قبل از انتصاب، در دوره مذکور شرکت کرده و گواهینامه سطح مربوط را دریافت نمایند. دستگاه‌های اجرایی مجاز به انتصاب افراد فاقد گواهینامه صلاحیت برای جایگاه‌های مدیریت سرمایه انسانی نیستند.

ماده ۴- شرایط اولیه ورود به برنامه

شرایط اولیه ورود به برنامه، به شرح ذیل است:

- ۱- معرفی داوطلب توسط دستگاه اجرایی برای شرکت در برنامه؛
- ۲- دارا بودن مدرک تحصیلی در یکی از مقاطع و رشته‌های تحصیلی مندرج در شرایط احراز شغل؛
- ۳- داشتن شرایط عمومی انتصاب به سمت‌های مدیریتی (حداقل تجربه خدمتی مرتبط و تجربه در سمت‌های مدیریتی) طبق مصوبه شماره ۱۴۶۴۷ تاریخ ۱۴۰۱/۰۲/۰۲ شورای عالی اداری؛
- ۴- کسب امتیاز لازم (حداقل ۷۰ درصد) از آزمون ارزیابی ورودی (آزمون مبانی علمی و قانونی مدیریت سرمایه انسانی) که توسط مجریان برنامه برگزار خواهد شد.

تبصره ۱: بند دوم و سوم باید به تأیید سازمان برسد.

تبصره ۲: محتوا و نحوه برگزاری آزمون ارزیابی ورودی، توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی تدوین و پس از تأیید سازمان برای اجرا ابلاغ خواهد شد.



معاون سرمایه انسانی

ریاست جمهوری
سازمان اداری و استخدامی کشور

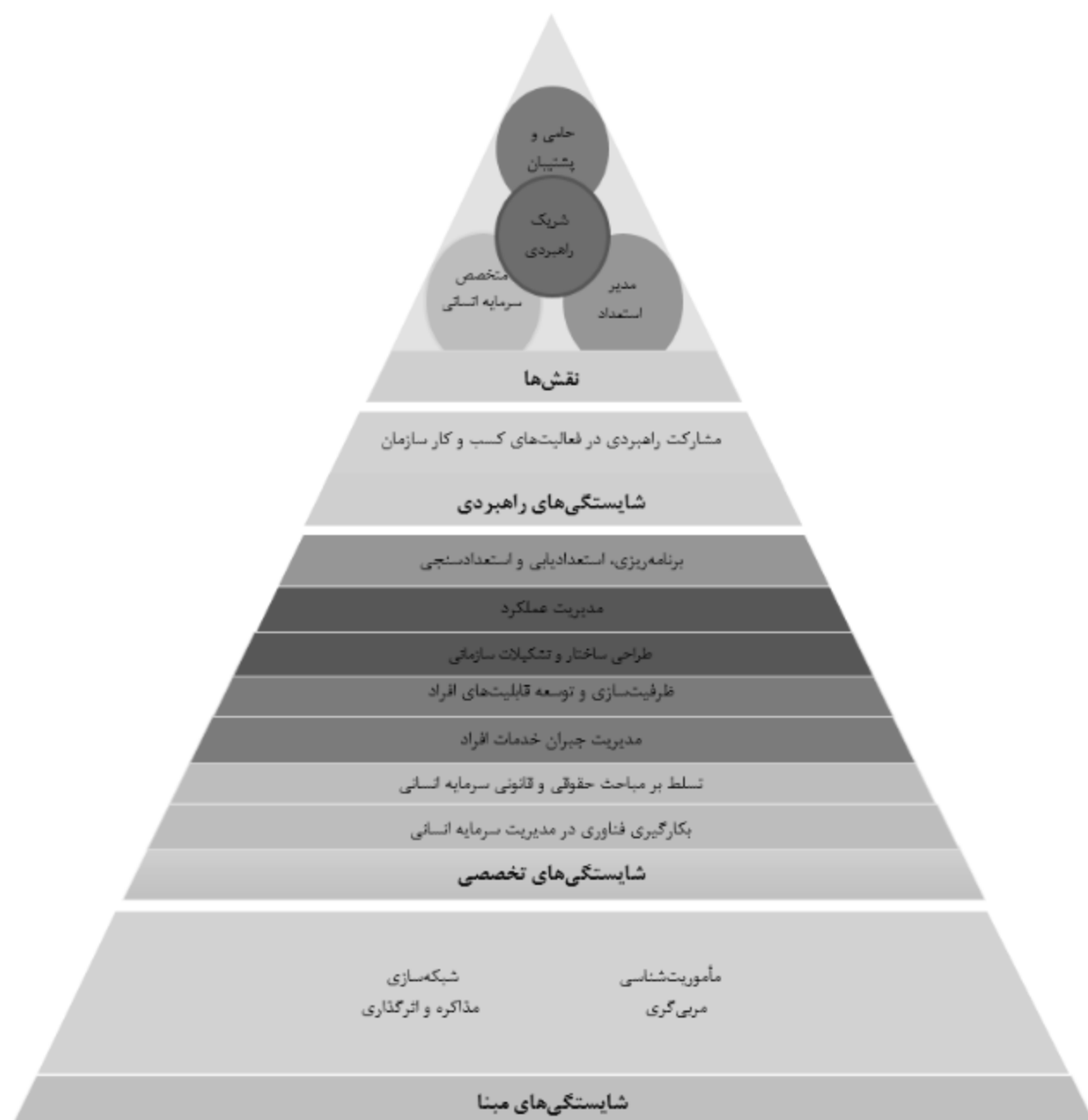
شماره: ۶۶۷۱۰
تاریخ نامه: ۱۴۰۲/۰۶/۰۸
پوست: ندارد

ماده ۵- مدت زمان آموزش

مدت زمان آموزش حسب سطح دوره بین ۲ تا ۴ ماه پیش‌بینی شده است.

ماده ۶- مبنای طراحی برنامه

برنامه مبتنی بر چارچوب شایستگی و مسائل و چالش‌های مدیران سرمایه انسانی دستگاه‌های اجرایی طراحی شده است.



شکل ۱. چارچوب شایستگی مدیر سرمایه انسانی



معاون سرمایه انسانی

ریاست جمهوری
سازمان اداری و استخدامی کشور

شماره: ۶۶۷۱۰
تاریخ: ۱۴۰۲/۰۶/۰۸
پوست: ندارد

۱-۶- نقش‌های کلیدی مدیر سرمایه انسانی

شایستگی‌های مدیر سرمایه انسانی براساس نقش‌ها و انتظاراتی که از این مدیران می‌رود، تدوین گردیده است. برای مدیر سرمایه انسانی چهار نقش کلیدی با عناوین «متخصص حوزه سرمایه انسانی»، «حامی و پشتیبان کارمندان»، «مدیر استعداد» و «شریک راهبردی در تحقق مأموریت سازمان» در نظر گرفته شده است.



شکل ۲. نقش‌های کلیدی مدیران سرمایه انسانی

برای هر یک از نقش‌ها، انتظاراتی به شرح جدول (۱) تعیین شده است:

جدول ۱. انتظارات از مدیر سرمایه انسانی

عنوان نقش	انتظارات از نقش
متخصص حوزه سرمایه انسانی	تسلط بر نظامات مدیریت سرمایه انسانی
	استفاده از فناوری و ابزارهای فناورانه در اداره امور سرمایه انسانی
	اعمال قوانین و مقررات اداری و استخدامی معمول و تمیزی رعایت آنها
حامی و پشتیبان کارمندان	ایجاد دغدغه و تعهد در کارمندان برای خدمات‌رسانی به مردم از طریق ایجاد یک محیط کاری مناسب و حامی
	تدوین راهبردهای مناسب برای افزایش مشارکت کارکنان
	پشتیبانی از کارکنان از طریق ارائه بسته‌های جبران خدمات جذاب، برنامه‌ریزی و توسعه شغلی، خدمات رفاهی، مزایای جانبی و برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای
شریک راهبردی در تحقق مأموریت سازمان	همکاری با سایر مدیران سازمان برای تحقق مأموریت‌ها، سیاست‌ها و اهداف دستگاه
	ارزیابی شرایط داخلی و خارجی سازمان به منظور تدوین راهبردها و سیاست‌های سرمایه انسانی مطلوب
	تمرکز بر اهداف بلندمدت و فعالیت‌های آینده‌ساز دستگاه
	اصلاح فرایندها و ایجاد تحول در بستر هوشمندسازی اداره دستگاه
مدیر استعداد	تحلیل روند سرمایه انسانی و جریان استعدادها در سازمان
	صورت‌بندی سیاست‌ها و سازوکارهای مناسب برای استعدادیابی و استعدادسنجی
	جذب افراد مستعد و دارای مهارت‌های کلیدی مورد نیاز سازمان و ساماندهی آنها
	تربیت سرمایه انسانی و تأمین گزینه‌های لازم برای انتصاب در مناصب مدیریتی دستگاه
	تدوین راهبردهایی برای حفظ و نگهداشت افراد با عملکرد بالا و سرمایه‌گذاری کافی در این زمینه



۲-۶- مدل شایستگی مدیر سرمایه انسانی

در شکل (۳) شایستگی‌های مبنایی، تخصصی و راهبردی مدیر سرمایه انسانی مشخص شده است. در بخش شایستگی‌های راهبردی یک شایستگی با عنوان: «مشارکت راهبردی در فعالیتهای کسب و کار سازمان»، در بخش شایستگی‌های تخصصی هفت شایستگی با عناوین: «تسلط بر مباحث حقوقی و قانونی سرمایه انسانی»، «طراحی ساختار و تشکیلات سازمانی»، «برنامه‌ریزی، استعدادیابی و استعدادسنجی»، «ظرفیت‌سازی و توسعه سرمایه‌های انسانی افراد»، «مدیریت عملکرد»، «مدیریت جبران خدمات افراد» و «بکارگیری فناوری در مدیریت سرمایه انسانی» و در بخش شایستگی‌های مبنا چهار شایستگی با عناوین: «شبکه‌سازی»، «مذاکره و اثرگذاری»، «مأموریت‌شناسی» و «مربی‌گری» در نظر گرفته شده است.



شکل ۳. مدل شایستگی مدیران سرمایه انسانی



ماده ۷- نقشه راه توسعه شایستگی‌ها

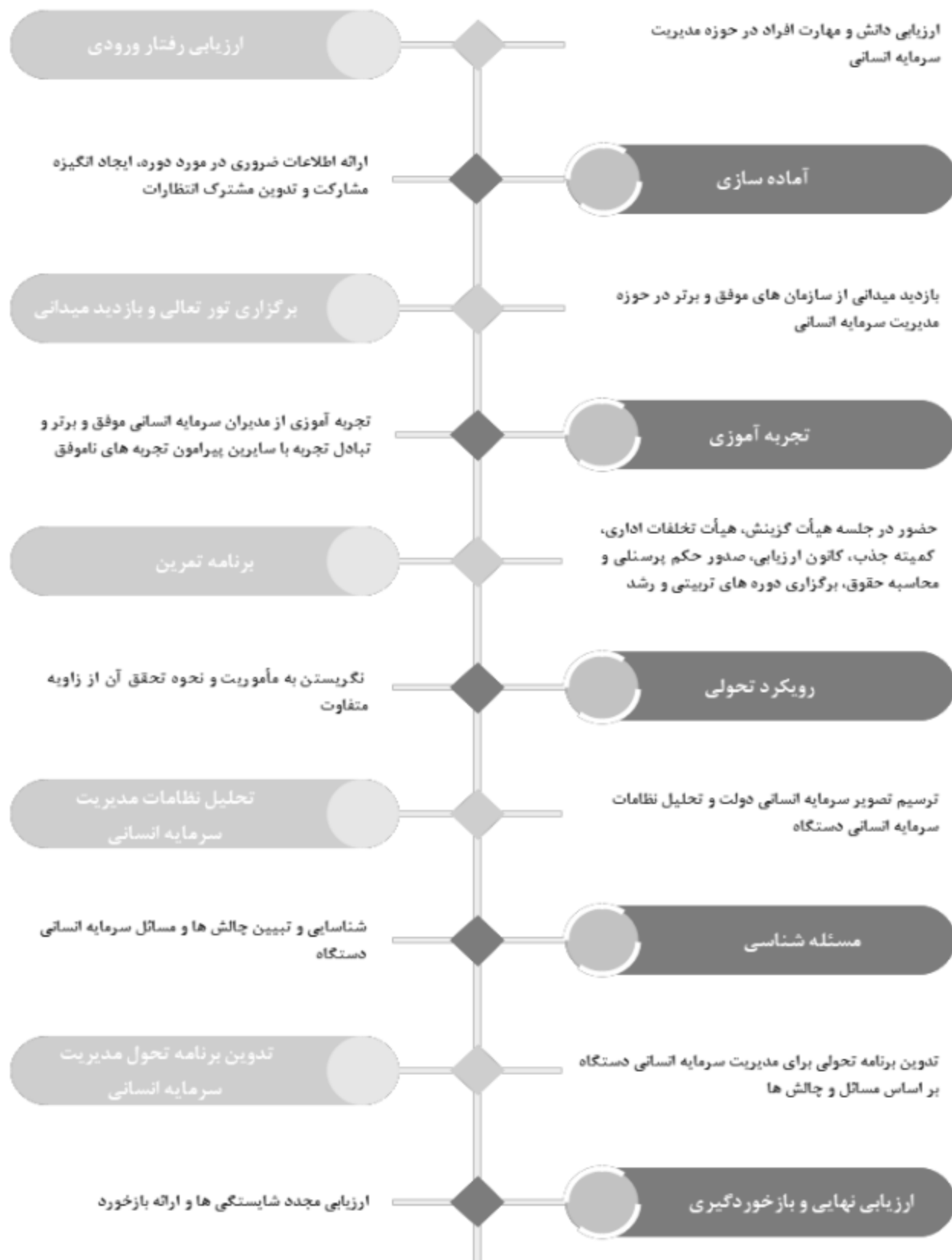
نقشه راه توسعه شایستگی‌های مدیر سرمایه انسانی در ۱۰ گام اساسی پی‌ریزی شده است. در گام اول، مجموعه دانش و مهارت‌هایی (شایستگی‌های ورودی) افراد قبل از شروع برنامه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. افراد باید بر این پیش‌نیازها تسلط کافی داشته باشند. در گام دوم، آماده‌سازی افراد شامل ارائه اطلاعات ضروری در مورد برنامه، ایجاد انگیزه مشارکت و تدوین مشترک انتظارات از برنامه صورت می‌گیرد. در گام سوم مشارکت‌کنندگان در برنامه از دستگاه‌های اجرایی موفق و برتر در حوزه مدیریت سرمایه انسانی بازدید میدانی خواهند داشت. در گام چهارم، مشارکت‌کنندگان در برنامه از مدیران سرمایه انسانی تجربه-آموزی خواهند داشت. همچنین در این مرحله افراد از هم‌تایان خود تجربه‌های ناموفق را خواهند شنید. در گام پنجم، افراد تمرین مأموریت‌های اصلی را در سازمان خواهند داشت. در گام ششم، نگاه تحولی در ساختار ذهنی افراد پی‌ریزی خواهد شد که این امر موجب به چالش کشیدن برداشت‌ها و ادراکات و تغییر زاویه دید آنها نسبت به امور سرمایه انسانی دستگاه شده و آنها را وادار به قدم گذاشتن به مسیری جدید می‌کند. در گام هفتم، افراد دانش لازم در حوزه مدیریت سرمایه انسانی را کسب و براساس نتایج بازدید، تجربه‌آموزی و برنامه تمرین، سرمایه انسانی را در سطح کلان (بدنه دولت) و خرد (نظامات سرمایه انسانی دستگاه) و از زوایا و زمینه‌های مختلف مورد بررسی و تحلیل قرار خواهند داد. در گام هشتم افراد مهم‌ترین چالش‌ها و مسائل سرمایه انسانی دستگاه را شناسایی و علت‌یابی خواهند کرد. در گام نهم، افراد براساس برنامه‌ای که برای حل مسائل، رفع چالش و مدیریت سرمایه انسانی دستگاه ارائه می‌دهند، مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت. این برنامه مشتمل بر مسئله‌یابی، بررسی ابعاد مختلف مسئله، ارائه ایده، طراحی برنامه، ارائه خروجی، توجیه راهکارها و سازوکار پیاده‌سازی و اجرای برنامه می‌باشد. در نهایت در گام پایانی، شایستگی‌های افراد مجدد مورد ارزیابی قرار گرفته و براساس نتیجه ارزیابی، از مربی خود بازخورد لازم برای ادامه مسیر رشد دریافت می‌کنند.



ریاست جمهوری
سازمان اداری و استخدامی کشور

معاون سرمایه انسانی

شماره: ۶۶۷۱۰
تاریخ نامه: ۱۴۰۲/۰۶/۰۸
پوست: ندارد



شکل ۴. نقشه راه توسعه شایستگی های مدیر سرمایه انسانی



ماده ۸- پودمان‌های یادگیری

برنامه در قالب پودمان تخصصی و عمومی برگزار می‌شود که عناوین آنها در جداول (۲) و (۳) ارائه شده است.

جدول ۲. مشخصات پودمان‌های عمومی

ردیف	عنوان	رئوس مطالب/ رویدادها	مدت زمان برنامه			فضا و محیط یادگیری	روش / فعالیت یادگیری
			سطح یک	سطح دو	سطح سه		
۱	تبادل تجربه	تشریح و تحلیل شکست‌ها، اشتباهات و موفقیت‌های مدیران سرمایه انسانی، پرسش و پاسخ	۱ روز	۱ روز	۲ روز	نشست و پنل تخصصی	بحث و گفتگو، پرسش و پاسخ، مدل‌سازی رفتار
۲	بازدید میدانی	تدوین سناریوی بازدید توسط تیم‌ها، حضور میدانی، مباحثه، تدوین و ارائه گزارش	۱ روز	۲ روز	۳ روز	سازمان‌های موفق در مدیریت سرمایه انسانی	مشاهده، یادداشت- برداری، گفتگو و بحث گروهی
۳	تمرین تجربی	تمرین عملی عناوین اصلی مأموریت	۲ روز	۴ روز	۵ روز	سازمان اداری و استخدامی کشور	کار عملی
۴	آشنایی با نقش‌ها، مسئولیت‌ها و انتظارات از مدیر سرمایه انسانی، جایگاه و ارتباط مدیران سرمایه انسانی با سایر مدیران سازمان، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران سرمایه انسانی	نقش‌ها و انتظارات از مدیران سرمایه انسانی، حدود مسئولیت مدیران سرمایه انسانی، جایگاه و ارتباط مدیران سرمایه انسانی با سایر مدیران سازمان، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران سرمایه انسانی	۴ ساعت	۴ ساعت	۴ ساعت	پنل تخصصی	سخنرانی، گفتگو و بحث گروهی
۵	تبیین برنامه‌ها، جهت‌گیری‌ها و دستاوردهای کلان کشور در عرصه مدیریت کلان سرمایه انسانی	شاخص‌های اساسی سرمایه انسانی کشور، برنامه‌ها و جهت‌گیری‌های کلان کشور در حوزه سرمایه انسانی، تبیین وضعیت موجود سرمایه انسانی کشور، چالش‌های مدیریت سرمایه انسانی دولت	۴ ساعت	۴ ساعت	۴ ساعت	پنل تخصصی	سخنرانی، گفتگو و بحث گروهی
۶	کارگاه تحلیل سیاست‌ها و قوانین حاکم بر سرمایه انسانی در بخش دولتی	تشریح و تحلیل سیاست‌های کلی نظام اداری، تشریح و تحلیل مواد مهم قانون مدیریت خدمات کشوری، تشریح و تحلیل مواد مهم قانون برنامه توسعه در محور نظام اداری، تشریح و تحلیل مواد مهم مرتبط با مدیریت سرمایه انسانی دولت در قانون بودجه سالانه، تشریح و تحلیل مواد مهم مرتبط با مدیریت سرمایه انسانی دولت در سند تحول دولت مردمی	۴ ساعت	۴ ساعت	۴ ساعت	کارگاه	سخنرانی، گفتگو و بحث گروهی، بررسی موردی
۷	کارگاه طراحی ساختار سازمانی و تحلیل تشکیلات تفصیلی	ضوابط سازماندهی، شاخص‌های ساختاری، مدل و مراحل طراحی، تمرین طراحی ساختار	۶ ساعت	۸ ساعت	۱۰ ساعت	کارگاه	سخنرانی، کار عملی، بحث
۸	کارگاه تحلیل و طراحی شغل	فرایند تحلیل شغل، کارسنجی مبتنی بر تحلیل شغل، تعیین ارزش مشاغل مبتنی بر اثربخشی مشاغل، تدوین پروفایل مشاغل مبتنی بر تحلیل شغل، فرایند تدوین نقش‌ها و انتظارات، کار عملی	۶ ساعت	۸ ساعت	۱۰ ساعت	کارگاه	سخنرانی، کار عملی، گفتگو و بحث گروهی
۹	کارگاه تحلیل مسائل برنامه‌ریزی سرمایه انسانی دستگاه	الگوی برنامه‌ریزی سرمایه انسانی دولت و دستگاه، معادله عرضه و تقاضای منابع انسانی، الگوی ساماندهی سرمایه انسانی دستگاه	۶ ساعت	۸ ساعت	۱۰ ساعت	کارگاه	سخنرانی، کار عملی، گفتگو و بحث گروهی



معاون سرمایه انسانی

ریاست جمهوری
سازمان اداری و استخدامی کشور

شماره: ۶۶۷۱۰
تاریخ: ۱۴۰۲/۰۶/۰۸
پست: ندارد

ردیف	عنوان	رئوس مطالب / رویدادها	مدت زمان برنامه			فضا و محیط یادگیری	روش / فعالیت یادگیری
			سطح یک	سطح دو	سطح سه		
۱۰	کارگاه استعدادیابی و انتخاب نیروی‌های مستعد	فرایند شناسایی و سنجش استعداد، ابزارهای سنجش استعداد، تمرین	۶ ساعت	۸ ساعت	۱۰ ساعت	کارگاه	سخنرانی، کار عملی، گفتگو و بحث گروهی
۱۱	کارگاه نحوه محاسبه و تحلیل حقوق و مزایا دستگاه	ضوابط جاری حقوق و مزایای کارمندان دولت، تحلیل ضوابط خاص دستگاه، کیفیت محاسبه حکم کارگزینی در نظام‌های مختلف پرداخت	۶ ساعت	۸ ساعت	۱۲ ساعت	کارگاه	سخنرانی، کار عملی، گفتگو و بحث گروهی
۱۲	مبانی رشد و یادگیری	مفاهیم پایه رشد و یادگیری، تبیین نظام رشد و یادگیری مبتنی بر سیر میدانی، فرایند عملیاتی کردن برنامه رشد و یادگیری	۴ ساعت	۴ ساعت	۴ ساعت	کلاس درس	سخنرانی، گفتگو و بحث گروهی
۱۳	کارگاه طراحی و تدوین مداخلات و برنامه‌های رشد و یادگیری	فرایند طراحی دوره‌های آموزشی، ایجاد فرصت-های یادگیری، روش‌های نوین برگزاری و اجرای برنامه‌های رشد و یادگیری کارمندان، تمرین طراحی و اجراء دوره	۴ ساعت	۴ ساعت	۴ ساعت	کارگاه	سخنرانی، کار عملی، گفتگو و بحث گروهی
۱۴	کارگاه نحوه مدیریت عملکرد کارمندان	هدف‌گذاری و تنظیم انتظارات، طراحی و تدوین شاخص‌های مهم عملکردی، تحلیل و شناسایی شکاف عملکردی، بازخورد و اصلاح مسیر، اتصال نظام مدیریت عملکرد با سایر نظامات، تمرین	۶ ساعت	۶ ساعت	۶ ساعت	کارگاه	سخنرانی، کار عملی، گفتگو و بحث گروهی
۱۵	کارگاه تلفیق	تلفیق نظامات سرمایه انسانی دستگاه، همسویی نظامات با مأموریت دستگاه	۴ ساعت	۶ ساعت	۸ ساعت	کارگاه	کار عملی، بحث
۱۶	کارگاه واکاوی مسائل و چالش‌های دستگاه از منظر سرمایه انسانی	تحلیل مسائل و چالش‌های سرمایه انسانی هر دستگاه توسط افراد، ارائه، مباحثه	۴ ساعت	۶ ساعت	۸ ساعت	کارگاه	تحلیل دستگاه، ارائه، گفتگو و بحث گروهی
۱۷	کارگاه کاربرد سیستم-های اطلاعاتی سرمایه انسانی	های اطلاعاتی، نحوه آشنایی با ساختار سیستم ریزی های اطلاعاتی در برنامه‌استفاده از سیستم سرمایه انسانی، آموزش و بهسازی، جبران خدمت افراد و ...، گرفتن خروجی از آنها، کار با سیستم، کار عملی	۴ ساعت	۴ ساعت	۴ ساعت	کارگاه	کار عملی
۱۸	کارگاه کار با سامانه-های نظام اداری کشور	آشنایی با مبانی قانونی، اهداف و ساختار کلی سامانه‌ها، نحوه استفاده از سامانه و گرفتن خروجی از آنها، کار با سامانه	۴ ساعت	۴ ساعت	۴ ساعت	کارگاه	کار عملی
۱۹	بازرسی در میدان	ارزیابی و گزارش‌دهی وضعیت مدیریت سرمایه انسانی دستگاه‌های منتخب	۲ روز	۲ روز	۳ روز	سازمان‌های موفق و ناموفق در مدیریت سرمایه انسانی	کار میدانی
۲۰	رویداد بازخوردگیری	کسب بیش پیرامون شایستگی‌ها، ادامه مسیر رشد و یادگیری	۲ رویداد	۳ رویداد	۴ رویداد	کارگاه	بازخوردگیری
۲۱	کارگاه تدوین پروژه	مسئله‌شناسی، بررسی ابعاد مختلف مسئله، طراحی برنامه متناسب با نظام مسائل، ارائه خروجی، توجیه راهکارها و سازوکار پیاده‌سازی و اجرای برنامه، ارائه برنامه	۱۲ ساعت	۱۲ ساعت	۱۲ ساعت	کارگاه	تدوین پروژه



معاون سرمایه انسانی

ریاست جمهوری
سازمان اداری و استخدامی کشور

شماره: ۶۶۷۱۰
تاریخ: ۱۴۰۲/۰۶/۰۸
پوست: ندارد

جدول ۳. مشخصات پودمان‌های عمومی

ردیف	عنوان پودمان	سرفصل‌ها و رئوس مطالب	مدت زمان برنامه			محیط یادگیری	روش یادگیری
			سطح یک	سطح دو	سطح سه		
۱	کارگاه مهارت‌های مذاکره	ویژگی‌های یک مذاکره‌کننده، ترفندها و دام‌های مذاکره، دشواری‌های مذاکره، شخصیت‌شناسی و نحوه شناخت مخاطب در مذاکره، تاکتیک‌های تأثیرگذاری بر دیگران، تمرین ایفای نقش	۶	۱۰	۱۲	کارگاه	تمرین ایفای نقش، مدل‌سازی رفتار
۲	کارگاه مهارت‌های ارتباطی	سبک ارتباط فردی، هنر گوش دادن، ارتباطات کلامی و زبان بدن، موانع و علل رایج ارتباط نادرست، تمرین	۶	۸	۱۲	کارگاه	تمرین ایفای نقش، مدل‌سازی رفتار
۳	کارگاه مهارت‌های مربی‌گری	خودآگاهی، مدیر در مقام مربی سازمانی، سیکل مربی‌گری، نمونه قرارداد مربی‌گری، تمرین ایفای نقش	۸	۸	۱۲	کارگاه	تمرین ایفای نقش، مدل‌سازی رفتار

ماده ۹- رویکردهای حاکم بر برنامه

رویکردهای حاکم بر برنامه به شرح ذیل می‌باشد:

- تمرکز بر نقش‌های مدیر سرمایه انسانی؛
- استفاده از راهبردها و روش‌های نوین آموزش و توسعه؛
- استفاده از روش‌های یادگیری ترکیبی؛
- تربیت فرد در میدان عمل و در خلال تجارب واقعی و تمرین.

ماده ۱۰- روش‌های یادگیری

در برگزاری برنامه ترکیبی از روش‌های کلاسی و میدانی همچون جلسات سخنرانی، بحث گروهی، بازدید میدانی، بررسی موردی، تمرین، ایفای نقش، مدل‌سازی رفتار و انجام پروژه استفاده می‌شود.

ماده ۱۱- زمان‌بندی اجرای برنامه

براساس بودجه‌بندی در نظر گرفته شده، برنامه تربیت مدیر سرمایه انسانی در سه سطح برگزار می‌شود:

برنامه سطح یک شامل ۱۵۲ ساعت برنامه آموزشی و توسعه‌ای است که از این میزان، ۷۰ ساعت پودمان‌های آموزشی تخصصی، ۲۰ ساعت پودمان‌های آموزشی عمومی، ۱ روز (۸ ساعت) به کارگاه تبادل تجربه، ۱ روز (۸ ساعت) به بازدید میدانی، ۲ روز به تمرین تجربی (۱۶ ساعت)، ۲ روز (۱۶ ساعت) به بازرسی در میدان، ۱۲ ساعت تدوین پروژه و دو رویداد بازخوردگیری (۲ ساعت) اختصاص یافته است.

برنامه سطح دو شامل ۱۹۹ ساعت برنامه آموزشی و توسعه‌ای است که از این میزان، ۸۶ ساعت پودمان‌های آموزشی تخصصی، ۲۶ ساعت پودمان‌های آموزشی عمومی، ۱ روز (۸ ساعت) به کارگاه تبادل تجربه، ۲ روز (۱۶ ساعت) به بازدید



معاون سرمایه انسانی

ریاست جمهوری
سازمان اداری و استخدامی کشور

شماره: ۶۶۷۱۰
تاریخ: ۱۴۰۲/۰۶/۰۸
پست: ندارد

میدانی، ۴ روز به تمرین تجربی (۳۲ ساعت)، ۲ روز (۱۶ ساعت) به بازرسی در میدان، ۱۲ ساعت تدوین پروژه و سه رویداد بازخوردگیری (۳ ساعت) اختصاص یافته است.

برنامه سطح سه شامل ۲۵۸ ساعت برنامه آموزشی و توسعه‌ای است که از این میزان، ۱۰۲ ساعت پودمان‌های آموزشی تخصصی، ۳۶ ساعت پودمان‌های آموزشی عمومی، ۲ روز (۱۶ ساعت) به کارگاه تبادل تجربه، ۳ روز (۲۴ ساعت) به بازدید میدانی، ۵ روز به تمرین تجربی (۴۰ ساعت)، ۳ روز (۲۴ ساعت) به بازرسی در میدان، ۱۲ ساعت تدوین پروژه و چهار رویداد بازخوردگیری (۴ ساعت) اختصاص یافته است.

جدول ۴. بودجه‌بندی برنامه

فرصت یادگیری	پودمان‌های تخصصی			پودمان‌های عمومی			تبادل تجربه			بازدید میدانی			تمرین			بازرسی در میدان			بازخوردگیری			پروژه		
	سطح ۱	سطح ۲	سطح ۳	سطح ۱	سطح ۲	سطح ۳	سطح ۱	سطح ۲	سطح ۳	سطح ۱	سطح ۲	سطح ۳	سطح ۱	سطح ۲	سطح ۳	سطح ۱	سطح ۲	سطح ۳	سطح ۱	سطح ۲	سطح ۳	سطح ۱	سطح ۲	سطح ۳
مدت زمان	۷۰ ساعت	۸۵ ساعت	۱۰۲ ساعت	۲۰ ساعت	۲۶ ساعت	۳۶ ساعت	۱ روز	۲ روز	۱ روز	۲ روز	۲ روز	۲ روز	۲ روز	۲ روز	۲ روز	۲ روز	۲ روز	۲ روز	۲ روز	۲ روز	۲ روز	۱۲ ساعت	۱۲ ساعت	۱۲ ساعت

ماده ۱۲- شرایط مربیان

سازوکار ارزیابی صلاحیت مربیان توسط سازمان تدوین و متعاقباً ابلاغ خواهد شد.
تبصره: مجریان برنامه می‌توانند تا قبل از ابلاغ دستورالعمل ارزیابی صلاحیت مربیان، از افرادی که دارای تجربه مربی‌گری در حوزه مدیریت می‌باشند، استفاده نمایند. تأیید تجربه مربی‌گری افراد برعهده مرکز آموزش مدیریت دولتی می‌باشد.

ماده ۱۳- شرایط مدرسان

سازوکار ارزیابی صلاحیت مدرسان سازمانی توسط سازمان تدوین و متعاقباً ابلاغ خواهد شد.
تبصره: مجریان برنامه می‌توانند تا قبل از ابلاغ دستورالعمل ارزیابی صلاحیت مدرسان سازمانی، از مدرسانی که دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس / دکتری مدیریت دولتی و حداقل پنج سال تجربه تدریس در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشند، استفاده نمایند. تأیید موارد مذکور برعهده مرکز آموزش مدیریت دولتی می‌باشد.

ماده ۱۴- محتوا و مواد یادگیری

محتوا و مواد یادگیری توسط مرکز (براساس موقعیت‌های واقعی و مسائل کاری و روش‌ها/ فعالیت‌های یادگیری) تولید و پس از تأیید سازمان به مجریان برنامه اعلام خواهد شد.

ماده ۱۵- مجری برنامه

اجرای برنامه برعهده مرکز آموزش مدیریت دولتی و مراکز و موسسات آموزشی که مجوز برگزاری برنامه تربیت مدیر سرمایه انسانی را از سازمان دریافت می‌کنند، می‌باشد.



ماده ۱۶ - نظارت بر برنامه

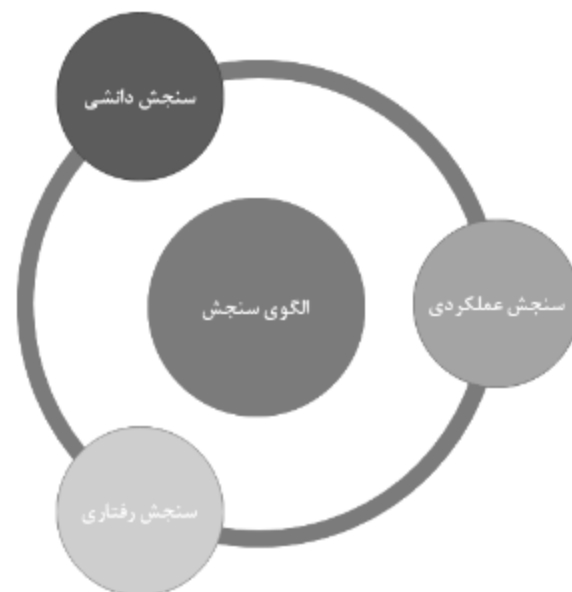
مسئولیت نظارت بر تولید محتوا و حسن اجرای برنامه با سازمان می باشد که ابعاد و بازه زمانی آن در جدول (۵) مشخص شده است.

جدول ۵. سازوکار نظارت بر اجرای برنامه

موضوع نظارت	بازه زمانی
مواد و محتوای یادگیری و توالی و نحوه سازماندهی آن	قبل از برگزاری برنامه
صلاحیت مدرسان و مربیان	قبل از برگزاری برنامه
نظم و ساختمان برنامه	حین برگزاری برنامه
روش برگزاری	حین برگزاری برنامه
محیط یادگیری	حین برگزاری برنامه
رسانه های یادگیری	حین برگزاری برنامه
انطباق نتایج با اهداف برنامه	بعد از برگزاری برنامه

ماده ۱۷ - سنجش یادگیری

شرکت کنندگان در برنامه براساس مشارکت فعال در مباحث، آزمون دانشی، ارائه پروژه، کار عملی و رویدادنگاری مورد ارزیابی قرار گرفته و نتایج ارزیابی در پروفایل مدیریتی آنها درج خواهد شد. الگوی سنجش یادگیری افراد در شکل (۵) مشخص شده است.



شکل ۵. الگوی سنجش میزان یادگیری مخاطبان دوره



معاون سرمایه انسانی

ریاست جمهوری
سازمان اداری و استخدامی کشور

شماره: ۶۶۷۱۰
تاریخ: ۱۴۰۲/۰۶/۰۸
پوست: ندارد

ماده ۱۸ - ارزشیابی اثربخشی برنامه

برای ارزشیابی اثربخشی برنامه، واکنش افراد نسبت به برنامه، میزان یادگیری آنها، میزان انتقال موارد آموخته شده توسط افراد به محیط کار و بررسی نتایجی که برنامه برای دستگاه دارد، در نظر گرفته خواهد شد. مجریان برنامه مکلفند با همکاری دستگاه‌های اجرایی، اثربخشی برنامه را براساس الگوی مذکور مورد سنجش قرار داده و گزارش مربوط را به سازمان ارسال نمایند.

جدول ۶. چارچوب ارزشیابی اثربخشی برنامه

سطح ارزیابی	شاخص‌های ارزیابی	زمان ارزشیابی	ابزار سنجش
واکنش	رضایت افراد نسبت به برنامه، مرتبط بودن محتوا با نیازهای شغلی، میزان مشارکت افراد در فعالیت‌ها	بلافاصله بعد از برنامه	فرم بازخورد، مصاحبه
یادگیری	اطمینان از ارتقای شایستگی افراد و ایجاد صلاحیت انتصاب، ایجاد تعهد در افراد برای بکارگیری آموخته‌ها در میدان عمل، افزایش اعتماد به نفس در افراد برای بکارگیری آموخته‌ها در میدان عمل	بلافاصله بعد از برنامه	تحلیل سند و دستگاه، مشاهده در میدان، ارائه برنامه
رفتار	عملکرد فرد	حداقل سه ماه پس از اجرای برنامه	مشاهده عملکرد فرد در محیط کار، مصاحبه با مدیران و همکاران، خودارزیابی
نتایج	تحول در نحوه مدیریت سرمایه انسانی دستگاه	حداقل شش ماه پس از اجرای برنامه	ارزیابی عملکرد دستگاه در شاخص‌های سرمایه انسانی

ماده ۱۹ - گواهینامه صلاحیت حرفه‌ای

به شرکت‌کنندگانی که حداقل ۷۰ درصد از نمره ارزیابی را به تفکیک پودمان‌ها کسب نمایند، گواهینامه صلاحیت سطح مربوط اعطاء خواهد شد. دریافت‌کنندگان هر یک از گواهینامه‌ها می‌توانند از مزایای مترتب بر آنها به شرح جدول (۷) بهره‌مند شوند.

جدول ۷. مزایای مترتب بر گواهینامه‌ها

سطح گواهینامه	مزایای دریافت گواهینامه
سطح یک	امکان انتصاب در جایگاه روسای ادارات سرمایه انسانی، اولویت همکاری در اجرای برنامه‌های بعدی سطح مربوط در نقش مربی و مدرس، عضویت در خانه مدیران دولت
سطح دو	امکان انتصاب در جایگاه معاون مدیر کل سرمایه انسانی، اولویت همکاری در اجرای برنامه‌های بعدی سطح مربوط در نقش مربی و مدرس، عضویت در خانه مدیران دولت
سطح سه	امکان انتصاب در جایگاه مدیر کل سرمایه انسانی، اولویت همکاری در اجرای برنامه‌های بعدی سطح مربوط در نقش مدرس و مربی، عضویت در خانه مدیران دولت

تبصره: گواهینامه صلاحیت حرفه‌ای به مدت سه سال از زمان صدور، دارای اعتبار است و تمدید و ارتقای آنها (از سطح پایین‌تر به سطح بالاتر) منوط به ارزیابی صلاحیت حرفه‌ای فرد توسط مجریان برنامه است. سازوکار ارزیابی صلاحیت حرفه‌ای کارمندان دولت، توسط سازمان تدوین و متعاقباً ابلاغ خواهد شد.



معاون سرمایه انسانی

ریاست جمهوری
سازمان اداری و استخدامی کشور

شماره: ۶۶۷۱۰
تاریخ: ۱۴۰۲/۰۶/۰۸
پوست: ندارد

ماده ۲۰- سازماندهی و پایش

به منظور شبکه سازی، انتقال تجربه و تداوم رشد و تعالی مدیران دارای گواهینامه صلاحیت، خانه مدیران توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی تشکیل خواهد شد. مدیران دارای گواهینامه صلاحیت، به عضویت خانه مدیران در خواهند آمد.

حسین عرب اسدی