



ریاست جمهوری

سازمان اداری و استخدامی کشور

معاون سرمایه انسانی

شماره نامه: ۳۵۵۱

تاریخ نامه: ۱۴۰۵/۰۲/۰۱

ساعت: ۷:۳۱

پوست: دارد

ارحمت: عادی



باسمه تعالی

اقتصاد تعاونی و سرمایه و امنیت ملی

جناب آقای فرهادی - معاون محترم برنامه ریزی و توسعه منابع وزارت آموزش و پرورش
 جناب آقای امیدی - معاون محترم توسعه سرمایه انسانی و مدیریت منابع وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات
 جناب آقای فردوسی - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع وزارت امور اقتصادی و دارایی
 جناب آقای سبحانی - معاون محترم اداری و مالی وزارت امور خارجه
 جناب آقای موهبتی - معاون محترم توسعه مدیریت، منابع و برنامه ریزی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
 جناب آقای رضوی - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی
 جناب آقای تیموری - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع وزارت جهاد کشاورزی
 جناب آقای مهدی پور - سرپرست محترم توسعه مدیریت و پشتیبانی وزارت دادگستری
 جناب آقای طلایی نیک - معاون محترم توسعه مدیریت و برنامه ریزی راهبردی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح
 جناب آقای رحیمی - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع انسانی وزارت راه و شهرسازی
 جناب آقای الستی - معاون محترم توسعه مدیریت، منابع و امور استان های وزارت صنعت، معدن و تجارت
 جناب آقای پندار - معاون محترم اداری، مالی و مدیریت منابع وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
 جناب آقای انتظامی - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
 جناب آقای بلندیان - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع وزارت کشور
 جناب آقای ندائی - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی
 سرکار خانم خزایی - معاون محترم توسعه مدیریت و سرمایه انسانی وزارت نفت
 جناب آقای تابع جماعت - معاون محترم سرمایه انسانی، تحقیقات و فناوری اطلاعات وزارت نیرو
 جناب آقای هاشمی - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع وزارت ورزش و جوانان
 جناب آقای کریمی - معاون محترم اداری و مالی نهاد ریاست جمهوری
 جناب آقای افتخاری - معاون محترم توسعه مدیریت و برنامه ریزی سازمان اداری و استخدامی کشور
 جناب آقای ترکی - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع سازمان انرژی اتمی ایران
 جناب آقای سید علایی - معاون محترم توسعه مدیریت و امور مجلس سازمان برنامه و بودجه کشور
 جناب آقای خواجه نائینی - سرپرست محترم معاونت توسعه مدیریت و منابع بانک مرکزی ج.ا.ا.
 جناب آقای نجفی - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع بنیاد شهید و امور ایثارگران
 جناب آقای شاهنظری - سرپرست محترم معاونت توسعه مدیریت، حقوقی و امور مجلس سازمان حفاظت محیط زیست
 جناب آقای اشتری - معاون محترم توسعه مدیریت، امور حقوقی و مجلس سازمان ملی استاندارد ایران
 جناب آقای ملکی - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران
 جناب آقای کاشفی نیشابوری - معاون محترم توسعه مدیریت و جذب سرمایه معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش بنیان رئیس جمهور



ریاست جمهوری

سازمان اداری و استخدامی کشور

معاون سرمایه انسانی

شماره نامه: ۳۵۵۱

تاریخ نامه: ۱۴۰۵/۰۲/۰۱

ساعت: ۷:۳۱

پوست: دارد

ارجحست: عادی

جناب آقای جاودانی ملاک - معاون محترم برنامه ریزی پشتیبانی و توسعه منابع انسانی مرکز ملی فضای مجازی
 جناب آقای ارکانی - معاون محترم امور اجرایی و پشتیبانی دیوان محاسبات کشور
 جناب آقای عاشری - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع انسانی بنیاد ملی نخبگان
 جناب آقای میرزایی - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع ستاد مبارزه با مواد مخدر
 سرکار خانم رضائی - معاون محترم توسعه و مدیریت منابع سازمان هدمندی یارانه ها
 جناب آقای حسینی - معاون محترم توسعه مدیریت و امور استان ها مرکز آمار ایران
 جناب آقای عسکری - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع سازمان نقشه برداری کشور
 جناب آقای فروزش - معاون محترم توسعه مدیریت و پشتیبانی سازمان پزشکی قانونی کشور
 جناب آقای رضایی - معاون محترم منابع مالی و سرمایه انسانی سازمان صدا و سیما ج.ا.
 جناب آقای نراقیان - معاون محترم توسعه مدیریت و پشتیبانی سازمان تبلیغات اسلامی
 جناب آقای هادی - معاون محترم راهبردی و مدیریت منابع سازمان بازرسی کل کشور
 جناب آقای پروین - معاون محترم راهبردی، توسعه مدیریت و منابع سازمان ثبت اسناد و املاک کشور
 جناب آقای شجاعی - دبیر محترم ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز
 جناب آقای ابراهیمی - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع سازمان زندان ها و اقدامات تأمینی و تربیتی کشور
 جناب آقای مجاوری - معاون محترم توسعه مدیریت و پشتیبانی سازمان نوسازی و تجهیز مدارس کشور
 جناب آقای محمدپور - معاون محترم توسعه و مدیریت منابع کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان
 جناب آقای میرزاد - معاون محترم توسعه سرمایه انسانی و مدیریت منابع سازمان فناوری اطلاعات ایران
 جناب آقای شیر - سرپرست محترم معاونت توسعه منابع شرکت ارتباطات زیرساخت
 جناب آقای امیدی - معاون محترم پشتیبانی و توسعه منابع مدیریت شرکت پست ج.ا.
 جناب آقای ملک - معاون محترم توسعه و مدیریت منابع سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی
 جناب آقای مهربانی - معاون محترم سرمایه انسانی و مدیریت منابع پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات
 سرکار خانم شریفی مقدم - معاون محترم پژوهش و فناوری پژوهشگاه فضایی ایران
 جناب آقای فاتحی - معاون محترم توسعه سرمایه انسانی و پشتیبانی پست بانک ایران
 جناب آقای سالاریه - معاون محترم وزیر و رئیس سازمان فضایی ایران
 جناب آقای سهرابی - سرپرست محترم معاونت توسعه مدیریت و امور پشتیبانی منطقه ویژه اقتصادی و فرودگاه بین المللی پیام
 جناب آقای آریا - رئیس محترم مرکز آموزش، پژوهش و برنامه ریزی مالیاتی سازمان امور مالیاتی کشور
 جناب آقای عاطفی - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع گمرک ج.ا.
 جناب آقای نادری - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع بیمه مرکزی ج.ا.
 جناب آقای محمدزاده - سرپرست محترم معاونت توسعه مدیریت و منابع شرکت سهامی بیمه ایران
 جناب آقای حیدری - رئیس محترم سازمان سرمایه گذاری و کمک های اقتصادی و فنی ایران
 جناب آقای پیوندی - عضو محترم هیأت عامل سازمان حسابرسی کشور
 جناب آقای ملکی - معاون محترم توسعه و مدیریت منابع مرکز اطلاعات مالی ایران



ریاست جمهوری

سازمان اداری و استخدامی کشور

معاون سرمایه انسانی

شماره نامه: ۳۵۵۱

تاریخ نامه: ۱۴۰۵/۰۲/۰۱

ساعت: ۷:۳۱

پوست: دارد

ارحمت: عادی

سرکار خانم ذوالنوریان - معاون محترم برنامه ریزی، توسعه منابع و امور پشتیبانی سازمان خصوصی سازی
جناب آقای صفری - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع سازمان جمع آوری و فروش اموال تملیکی
جناب آقای هوشیار - عضو محترم هیأت عامل و معاون توسعه مدیریت و منابع صندوق بیمه حوادث طبیعی ساختمان
جناب آقای موسوی عسکری - معاون محترم اداری، مالی و برنامه ریزی صندوق تأمین خسارت های بدنی
جناب آقای کاظمی - معاون محترم منابع انسانی بانک ملی ایران
جناب آقای جعفری - معاون محترم سرمایه و توسعه مدیریت بانک سپه
جناب آقای رضایی - معاون محترم سرمایه انسانی بانک کشاورزی
جناب آقای رضایی - معاون محترم توسعه سرمایه انسانی و پشتیبانی بانک توسعه صادرات ایران
جناب آقای توکل مقدم - معاون محترم مدیرعامل در امور منابع انسانی بانک مسکن
جناب آقای اسدی - معاون محترم مدیرعامل در امور سرمایه انسانی بانک توسعه تعاون
جناب آقای سرابندی - معاون محترم توسعه سرمایه انسانی بانک صنعت و معدن
جناب آقای رضایی - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع سازمان بیمه سلامت ایران
جناب آقای شهابی مجد - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع سازمان غذا و دارو
جناب آقای رفعتی - سرپرست محترم معاونت توسعه مدیریت و منابع انستیتو پاستور ایران
سرکار خانم حاجی علی عسکری - سرپرست محترم مدیریت و منابع سازمان انتقال خون کشور
جناب آقای اوقانی آرانی - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع صندوق بازنشستگی کشوری
جناب آقای شکوری - معاون محترم توسعه و مدیریت سازمان تأمین اجتماعی
جناب آقای انجلاسی - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع سازمان بهزیستی کشور
جناب آقای احمدی - معاون محترم توسعه منابع و پشتیبانی صندوق ضمانت سرمایه گذاری تعاون
جناب آقای احمدوند - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور
جناب آقای تنها فتیده - معاون محترم برنامه ریزی و توسعه منابع سازمان چای کشور
سرکار خانم ابراهیمی - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران
جناب آقای حیاتی - سرپرست محترم معاونت توسعه مدیریت و منابع سازمان امور عشایر ایران
جناب آقای صاحب نظر - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع سازمان حفظ نباتات
جناب آقای مروتی - معاون محترم برنامه ریزی و توسعه منابع سازمان امور اراضی کشور
جناب آقای پیشقدم - معاون محترم برنامه ریزی، توسعه مدیریت و منابع سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری کشور
جناب آقای هاشمی نسب - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع سازمان دامپزشکی کشور
جناب آقای گلشاهی - معاون محترم برنامه ریزی و توسعه مدیریت سازمان شیلات ایران
جناب آقای فرازمند - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی
جناب آقای احمد حسینی - معاون محترم برنامه ریزی شرکت بازرگانی دولتی ایران
جناب آقای عباس زاده - مدیر عامل محترم شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران
جناب آقای صادقی - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع سازمان تعزیرات حکومتی



ریاست جمهوری

سازمان اداری و استخدامی کشور

معاون سرمایه انسانی

شماره نامه: ۳۵۵۱

تاریخ نامه: ۱۴۰۵/۰۲/۰۱

ساعت: ۷:۳۱

پوست: دارد

ارجحیت: عادی

جناب آقای غلامپور آهنگر - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع سازمان ملی زمین و مسکن
 جناب آقای دوست طلب - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع سازمان هواپیمایی کشوری
 جناب آقای تیموری - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای کشور
 جناب آقای هاشمی - معاون محترم توسعه و مدیریت سازمان هواشناسی کشور
 جناب آقای حسنی زاده - معاون محترم برنامه‌ریزی، توسعه مدیریت و منابع سازمان بنادر و دریانوردی
 جناب آقای عروجی - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران
 جناب آقای سفیدیان - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع شرکت بازآفرینی شهری ایران
 جناب آقای درویشی - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع شرکت عمران شهرهای جدید
 جناب آقای نورانی - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع سازمان مجری ساختمان‌ها و تأسیسات دولتی و عمومی
 جناب آقای نوبیل - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع شهر فرودگاهی امام خمینی
 جناب آقای کاظمی منش - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع راه آهن ج.ا.
 جناب آقای وفایی - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع شرکت ساخت و توسعه زیربناهای حمل و نقل کشور
 جناب آقای احمد نیا - معاون محترم فنی و نظارت مهندسی شرکت آزمایشگاه فنی و مکانیک خاک
 جناب آقای جعفری - سرپرست محترم سازمان زمین شناسی و اکتشافات معدنی کشور
 جناب آقای محمدیاری - معاون محترم توسعه مدیریت، منابع و امور استان‌های سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران
 جناب آقای یزدانی - معاون محترم توسعه مدیریت، منابع و برنامه‌ریزی شرکت سهامی نمایشگاه‌های بین‌المللی ج.ا.
 جناب آقای احمدی - معاون محترم برنامه‌ریزی و مقررات سازمان توسعه تجارت ایران
 جناب آقای واسعی - معاون محترم برنامه‌ریزی و توسعه صنعتی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
 جناب آقای صیامی - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع سازمان حمایت مصرف کنندگان و تولیدکنندگان
 جناب آقای اللهیاری - معاون محترم پشتیبانی و مدیریت منابع سازمان امور دانشجویان
 جناب آقای حاجیلو - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع سازمان سنجش آموزش کشور
 جناب آقای هوشیار - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع انسانی سازمان اوقاف و امور خیریه
 جناب آقای حسین پور - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی
 جناب آقای رسام - معاون محترم توسعه و پشتیبانی سازمان خبرگزاری ج.ا.
 جناب آقای محمدی - سرپرست محترم معاونت توسعه مدیریت و منابع سازمان حج و زیارت
 جناب آقای رائد فریدزاده - رئیس محترم سازمان امور سینمایی و سمعی و بصری
 جناب آقای نصراله - معاون محترم برنامه‌ریزی، مدیریت و توسعه منابع سازمان ثبت احوال کشور
 جناب آقای مجابی - معاون محترم توسعه مدیریت و منابع سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور
 جناب آقای دانشگر - معاون محترم مجامع، توسعه مدیریت و پشتیبانی شرکت مدیریت منابع آب ایران
 جناب آقای ملایی - معاون محترم توسعه مدیریت، منابع انسانی و پشتیبانی شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور
 جناب آقای نوری - معاون محترم منابع انسانی، مالی و پشتیبانی شرکت مادر تخصصی تولید نیروی برق حرارتی
 جناب آقای قاسمی - معاون محترم تحقیقات و منابع انسانی شرکت تولید و انتقال نیروی برق ایران (توانیر)



ریاست جمهوری

سازمان اداری و استخدامی کشور

معاون سرمایه انسانی

شماره نامه: ۳۵۵۱

تاریخ نامه: ۱۴۰۵/۰۲/۰۱

ساعت: ۷:۳۱

پوست: دارد

ارجحست: عادی

جناب آقای رضایی - رئیس محترم مرکز مدیریت و توسعه منابع شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق - ساتکاب

موضوع: طراحی و تصویب کلیات برنامه‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی بر اساس الزامات نیازسنجی آموزشی و سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی کارکنان دولت

بلاموضوع؛

در اجرای ماده (۵۹) قانون مدیریت خدمات کشوری و بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹ مورخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴ موضوع اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور و با عنایت به سیاست‌های برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم (مصوبه شماره ۹۸۸۴۴ مورخ ۱۴۰۳/۱۰/۲۶ شورای عالی اداری) و مفاد قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران مبنی بر لزوم انجام هزینه‌ها مبتنی بر عملکرد، ضرورت دارد برنامه‌های آموزشی دستگاه‌ها به گونه‌ای طراحی و اجرا شوند که منجر به ارتقای بهره‌وری، بهبود شاخص‌های عملکردی، افزایش کیفیت خدمات عمومی و رضایت‌مندی مردم گردند. تحقق این امر، مستلزم استقرار فرایند منسجم نیازسنجی آموزشی و سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی در چارچوب ضوابط ابلاغی می‌باشد و دستگاه‌های اجرایی مکلفند برنامه‌های آموزشی سال ۱۴۰۵ دستگاه متبوع خود را به شرح ذیل و در قالب راهنمای پیوست، تنظیم و برای بررسی و تأیید به این سازمان ارسال نمایند:

۱. انجام نیازسنجی آموزشی (مطابق نظام آموزش کارکنان دولت)

- ۱-۱- دستگاه‌های اجرایی موظفند پیش از تدوین و ارسال برنامه‌های آموزشی سالانه یا اجرای هر برنامه آموزشی، نسبت به انجام نیازسنجی آموزشی بر اساس روش‌شناسی علمی و تخصصی اقدام نمایند. این نیازسنجی باید مبتنی بر موارد ذیل باشد:
 - مطابق با نظام آموزش کارکنان دولت و دستورالعمل‌های اجرایی آن؛
 - همسو با اهداف، مأموریت‌ها و اسناد بالادستی دستگاه اجرایی؛
 - منطبق با شناسنامه‌های شغل و پست‌های مصوب (به‌ویژه مشاغل بازنگری‌شده)؛
 - مبتنی بر شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل و پست‌های سازمانی؛
 - ناظر بر نیازهای واقعی، اولویت‌دار و مرتبط با بهبود عملکرد؛
 - نیازسنجی مبتنی بر سطوح: سازمانی، شغلی و فردی؛
 - مشتمل بر طراحی سازوکار سنجش اثربخشی دوره‌ها در چهار سطح (واکنش، یادگیری، رفتار و نتایج)

۲-۱- هر گونه نیازسنجی آموزشی شغلی و سازمانی دستگاه‌های اجرایی که الزامات فوق را به صورت کامل نداشته باشد و یا بیش از سه سال از زمان تهیه آن گذشته و به‌روزرسانی نشده باشد، فاقد اعتبار تلقی گردیده و لازم است مجدداً بر اساس راهنمای عملیاتی نیازسنجی



ریاست جمهوری

سازمان اداری و استخدامی کشور

معاون سرمایه انسانی

شماره نامه: ۳۵۵۱

تاریخ نامه: ۱۴۰۵/۰۲/۰۱

ساعت: ۷:۳۱

پوست: دارد

ارجحست: عادی

آموزشی (پیوست شماره ۱) تهیه یا بازنگری شده و به روزرسانی شوند. برای برررسی موضوع باید آخرین نسخه نیازسنجی آموزشی مشاغل دستگاه به سازمان ارسال شود.

۱-۳- در صورت بروز تغییرات اساسی در مأموریت‌ها، ساختار سازمانی، فرایندهای کلیدی، فناوری‌های مورد استفاده یا شناسنامه‌های شغلی، دستگاه اجرایی موظف است، نسبت به بازطراحی و به روزرسانی نیازسنجی اقدام نماید.

۲. تأیید کلیات برنامه آموزشی دستگاه اجرایی

۲-۱- برنامه آموزشی سال ۱۴۰۵ باید بر اساس نیازسنجی آموزشی و با رعایت سایر سیاست‌ها و نیازهای کاربردی و قانونی توسط واحد سازمانی مسئول آموزش دستگاه اجرایی تهیه شده و پس از سیر مراحل تأیید توسط کمیته سرمایه انسانی و تأیید نهایی شورای راهبری تحول اداری دستگاه به این سازمان ارسال شود.

۲-۲- برنامه آموزشی سالانه دستگاه‌های اجرایی باید بر اساس راهنمای عملیاتی (پیوست شماره ۲) و در قالب کاربرگ‌های «الف»، «ب»، «ج» و «د» (پیوست‌های شماره ۳، ۴ و ۵) تهیه و به تأیید مراجع فوق‌الذکر برسد.

۳. سنجش اثربخشی و بهره‌برداری از نتایج

دستگاه‌های اجرایی موظفند همزمان با تدوین برنامه آموزشی، سازوکار سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی خود را بر اساس مدل چهارسطحی کرک‌پاتریک (پیوست شماره ۳ اصلاحیه نظام آموزش کارمندان دولت، موضوع بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹ مورخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴) طراحی و اجرا نمایند. تأیید برنامه‌های آموزشی منوط به پیش‌بینی سازوکار سنجش اثربخشی در چهار سطح زیر می‌باشد:

- سطح ۱ (واکنش): رضایت شرکت‌کنندگان، بلافاصله پس از برگزاری دوره؛
- سطح ۲ (یادگیری): سنجش میزان تحقق اهداف یادگیری، بلافاصله پس از برگزاری دوره؛
- سطح ۳ (تغییر رفتار): تغییر رفتار شغلی در محیط کار، حداکثر تا شش ماه پس از برگزاری دوره؛
- سطح ۴ (نتایج): سنجش تأثیر آموزش بر شاخص‌های عملکردی و نتایج سازمانی، حداکثر تا یک سال.

۴. گزارش‌دهی، بازنگری و تأیید نهایی

۴-۱- دستگاه‌های اجرایی موظفند گزارش شش‌ماهه از میزان پیشرفت اجرای برنامه آموزشی مصوب را ارائه نمایند.

۴-۲- در صورت نیاز به بازنگری کلیات برنامه آموزشی دستگاه‌های اجرایی سال ۱۴۰۵ (متمم دوره‌های آموزشی) به دلایلی نظیر: تغییرات محیطی و سازمانی، اولویت‌های جدید ابلاغی دستگاه و نتایج اثربخشی دوره‌ها، دستگاه مکلف است دلایل و توجیهات لازم را به همراه فرم‌های تکمیل شده (الف، ب و د) تهیه و برای تأیید و تصویب به سازمان ارسال نماید.

۴-۳- بدیهی است تصویب کلیات دوره‌های آموزشی منوط به تفاهم با سازمان و تأیید نهایی نیازسنجی آموزشی به‌روز و معتبر دستگاه اجرایی خواهد بود. مسئولیت حسن اجرای مفاد این ابلاغیه، بر عهده بالاترین مقام دستگاه اجرایی بوده و عواقب ناشی



ریاست جمهوری

سازمان اداری و استخدامی کشور

معاون سرمایه انسانی

شماره نامه: ۳۵۵۱

تاریخ نامه: ۱۴۰۵/۰۲/۰۱

ساعت: ۷:۳۱

پوست: دارد

ارجحیت: عادی

از طراحی، تصویب یا اجرای آموزش‌های فاقد نیازسنجی آموزشی معتبر و یا فاقد سنجش اثربخشی مورد تأیید این سازمان، متوجه دستگاه مربوطه خواهد بود.

با توجه به موارد فوق‌الذکر خواهشمند است دستور فرمایید؛ برنامه‌های آموزشی سال ۱۴۰۵ دستگاه متبوع را در قالب کاربرگ‌های (الف) و (ب) در (۲) نسخه و بصورت (Excel و Pdf - پیوست شماره ۳) و همچنین کاربرگ‌های (ج) و (د) را نیز در (۲) نسخه و بصورت (Word و Pdf - پیوست‌های شماره ۴ و ۵) به همراه نیازسنجی آموزشی تهیه و با امضای معاون توسعه مدیریت و منابع دستگاه یا عناوین مشابه، حداکثر تا تاریخ ۱۴۰۵/۰۲/۳۱ برای بررسی و تأیید به این سازمان ارسال نمایند.

لازم به ذکر است به کاربرگ‌هایی که در قالب مورد نظر تنظیم نشده باشند و یا به تأیید بالاترین مقام آموزش دستگاه مربوطه نرسیده باشد، ترتیب اثر داده نخواهد شد و عیناً عودت داده می‌شود.

فتح‌الله اسلامی

رونوشت :

جناب آقای رفیع زاده معاون محترم رئیس جمهور و رئیس سازمان برای استحضار.

جناب آقای رحمانی رئیس محترم امور مدیریت مشاغل، آموزش و توسعه منابع انسانی برای اطلاع و اقدام لازم.



راهنمای جامع نیاز سنجی آموزشی در دستگاه های اجرایی کشور

معاونت سرمایه انسانی
امور مدیریت مشاغل، آموزش و توسعه منابع انسانی

بهار ۱۴۰۵

مقدمه

نیازسنجی آموزشی، یکی از الزامات بنیادین نظام مدیریت منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی کشور است و بر اساس قوانین و مقررات بالادستی؛ انجام آن؛ تکلیف قانونی تمامی دستگاه‌ها به شمار می‌رود. سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون برنامه توسعه کشور، منشور اخلاقی و اداری دولت و سازمان در قبال مسئولیت در قبال نیروی انسانی و همچنین آیین‌نامه‌های آموزش کارکنان دولت، همگی دستگاه‌ها را موظف می‌کنند که برنامه‌های آموزشی خود را بر پایه شواهد، مستندات و تحلیل‌های قابل دفاع تنظیم کنند؛ امری که تنها در صورتی امکان‌پذیر است که پیش از تدوین برنامه، فرآیند نظام‌مند نیازسنجی آموزشی (شناسایی و تحلیل نیازهای آموزشی) انجام شده باشد. از این‌رو، نیازسنجی آموزشی پست‌های سازمانی (بالاخص پست‌های اختصاصی) نه یک انتخاب اختیاری، بلکه پیش‌نیاز اصلی طراحی هرگونه مداخله آموزشی در بخش دولتی است.

ضرورت انجام نیازسنجی از آنجا ناشی می‌شود که کیفیت و اثربخشی آموزش زمانی تضمین می‌شود که بر اساس شناخت دقیق وضعیت موجود شایستگی‌ها، الزامات شغلی و اهداف عملکردی سازمان طراحی شود. نبود یک نیازسنجی آموزشی دقیق، باعث می‌شود فعالیت‌های آموزشی، گرایش به کلی‌گویی، تکرار و عدم ارتباط با مسائل واقعی پیدا کنند و به‌جای ارتقای عملکرد، موجب اتلاف منابع اداری شوند. نیازسنجی آموزشی معتبر کمک می‌کند تا آموزش‌ها هدفمند، مسئله‌محور و هم‌راستا با مأموریت‌های سازمانی باشند.

تجربه اجرای این فرایند در دستگاه‌های مختلف نشان داده است که اگرچه انجام نیازسنجی آموزشی در ظاهر ساده و قابل فهم است، اما در عمل مستلزم رعایت مجموعه‌ای از گام‌های تحلیلی، فرایندهای داده‌محور، و روش‌های تخصصی در تحلیل شغل، شایستگی و عملکرد است؛ حوزه‌هایی که انجام دقیق و هماهنگ آنها معمولاً به مهارت‌های میان‌رشته‌ای و تسلط بر روش‌های ارزیابی و تحلیل نیاز دارد. همین تفاوت میان «فهم عمومی از مفاهیم» و «اجرای استاندارد و معتبر فرایند» باعث شده است کیفیت نیازسنجی‌های آموزشی در دستگاه‌ها بسیار متفاوت باشد.

این راهنما با هدف ارائه یک چارچوب یکپارچه، استاندارد و قابل دفاع برای انجام نیازسنجی آموزشی در دستگاه‌های اجرایی تدوین شده است. در این سند، مراحل مختلف از تشخیص نیازها تا تحلیل شکاف و تبدیل آنها به برنامه آموزشی، به‌صورت گام‌به‌گام تبیین شده است. ساختار ارائه‌شده به گونه‌ای طراحی شده که ضمن کمک به افزایش شفافیت فرایند، ابعاد تخصصی، دقت‌های لازم و ظرافت‌های اجرایی این کار نیز به‌صورت طبیعی نمایان می‌شود؛ به‌گونه‌ای که مسئولین آموزش دستگاه‌های اجرایی در کنار فهم کلیات، با گستره و عمق واقعی این فرایند نیز آشنا می‌شود.

جایگاه نیازسنجی در چرخه مدیریت آموزش کارکنان

چرخه مدیریت آموزش کارکنان در دستگاه‌های اجرایی معمولاً شامل مراحل به‌هم‌پیوسته‌ای از تشخیص نیاز تا ارزیابی اثربخشی است. در این چرخه، نیازسنجی آموزشی نقش نقطه آغاز، مبنا و ستون اصلی تصمیم‌گیری را بر عهده دارد و به همین دلیل، به‌عنوان

«مرحله زیربنایی» در اسناد بالادستی آموزش معرفی شده است. هرگونه برنامه‌ریزی، تخصیص منابع، طراحی دوره، انتخاب مدرس، و حتی ارزیابی اثربخشی، زمانی قابل دفاع است که بر پایه یک نیازسنجی معتبر شکل گرفته باشد.

در چرخه آموزش، نیازسنجی آموزشی وظیفه تعیین وضع موجود دانشی، مهارتی، نگرشی و رفتاری کارکنان و مقایسه آن با الزامات وضع مطلوب را بر عهده دارد. نتیجه این مقایسه، همان شکاف شایستگی است که مبنای طراحی مداخلات آموزشی قرار می‌گیرد. اگر این مرحله به‌طور دقیق انجام نشود، سایر مراحل چرخه آموزش؛ حتی اگر با بهترین روش‌ها نیز اجرا شوند؛ به نتایج کم‌اثر یا غیرضروری منتهی خواهند شد. در عمل، جایگاه نیازسنجی از دو جهت اهمیت مضاعف می‌یابد:

۱. جهت‌دهی به کل فرایند آموزش:

نیازسنجی تعیین می‌کند که چه موضوعی باید آموزش داده شود، چرا باید آموزش داده شود، برای چه گروهی و در چه سطحی. به همین دلیل، تمام اجزای بعدی چرخه، مستقیم یا غیرمستقیم به صحت نتایج نیازسنجی وابسته‌اند.

۲. ایجاد انسجام میان اهداف سازمانی و برنامه‌های آموزشی:

نیازسنجی آموزشی پیوندی میان اهداف کلان سازمان، الزامات تخصصی پست‌های سازمانی و نیازهای واقعی کارکنان برقرار می‌کند. این پیوند برای جلوگیری از پراکندگی دوره‌ها ضروری است و تضمین می‌کند که آموزش نقش خود را در بهبود عملکرد ایفا کند.

از منظر عملیاتی، جایگاه نیازسنجی آموزشی در چرخه آموزش، مشابه نقشه‌برداری پیش از ساخت‌وساز است: بدون نقشه و داده‌های دقیق، هرگونه اقدام بعدی با احتمال خطا همراه خواهد بود. همین موضوع باعث شده است که در بسیاری از دستگاه‌های اجرایی؛ کیفیت آموزش نه به دلیل ضعف در اجرا، بلکه به دلیل فقدان یک نیازسنجی تخصصی و تحلیل‌شده کاهش یابد.

مراحل بعدی چرخه آموزش؛ اعم از: طراحی، اجرا، ارزیابی و بازبینی، بر فرض صحت داده‌ها و تحلیل‌های مرحله نیازسنجی شکل می‌گیرد. بنابراین، هرگونه خطا یا ساده‌سازی بیش از حد در این مرحله، پیامد خود را در تمام بخش‌های چرخه نشان خواهد داد. از این رو، جایگاه نیازسنجی در آموزش، نه یک مرحله عادی، بلکه نقطه تعیین‌کننده جهت حرکت چرخه مدیریت آموزش است.

این جایگاه ویژه موجب شده است که اجرای نیازسنجی، علاوه بر شناخت مفاهیم اولیه، به کارگیری مجموعه‌ای از روش‌های تحلیلی، ابزارهای جمع‌آوری داده، تکنیک‌های شایستگی‌محور و مهارت در تفسیر اطلاعات را ضروری سازد؛ امری که طبیعتاً در اجرا، دقت و توان تخصصی بالایی را طلب می‌کند.

اصول و الزامات کلیدی نیازسنجی آموزشی

نیازسنجی آموزشی زمانی معتبر و قابل استناد خواهد بود که بر مجموعه‌ای از اصول و الزامات بنیادین استوار باشد. این اصول، هم چارچوب نظری کار را مشخص می‌کنند و هم کیفیت اجرا را تضمین می‌نمایند. رعایت این اصول، به ظاهر ساده است، اما در

عمل مستلزم دقت تحلیلی، انسجام روش‌شناختی و استفاده از ابزارهای تخصصی است که تحقق آن را برای دستگاه‌های اجرایی به فرایندی حساس و چندبعدی تبدیل می‌کند.

۱. اصل مبتنی‌بودن بر شواهد و داده‌ها

نیازسنجی آموزشی باید بر پایه داده‌های معتبر و قابل راستی‌آزمایی انجام شود؛ داده‌هایی که از منابع مختلف مانند تحلیل عملکرد، شرح شغل، شاخص‌های کلیدی سازمان، مصاحبه‌های تخصصی و تحلیل اسناد و... گردآوری می‌شود. این اصل ایجاب می‌کند که جمع‌آوری داده‌ها نه صرفاً شکلی، بلکه ساختارمند، قابل تکرار و مبتنی بر ابزارهای استاندارد باشد؛ امری که در عمل نیازمند مهارت در طراحی ابزارها و پردازش داده‌هاست.

۲. اصل هم‌راستایی با اهداف و مأموریت‌های سازمان

نیازهای آموزشی زمانی معنا پیدا می‌کنند که مستقیماً به تحقق اهداف کلان دستگاه اجرایی، ارتقای عملکرد واحدها و افزایش کیفیت خدمات عمومی کمک کنند. این هم‌راستایی زمانی قابل اثبات است که فرایند نیازسنجی بتواند ارتباط میان مأموریت‌های سازمانی، الزامات شغلی و شکاف‌های فردی را به‌صورت منسجم تبیین کند؛ کاری که مستلزم تحلیل دقیق روابط چندسطحی است.

۳. اصل شایستگی‌محوری

نیازسنجی آموزشی باید بر مبنای شایستگی‌های شغلی و حرفه‌ای انجام شود. این اصل اقتضا می‌کند که برای هر شغل، مجموعه‌ای از شایستگی‌های دانشی، مهارتی، نگرشی یا رفتاری تعریف و سپس شکاف میان وضعیت موجود و سطح مطلوب برای هر شایستگی تحلیل گردد. اجرای دقیق این اصل معمولاً نیازمند روش‌های پیشرفته تحلیل شغل، مدل‌سازی شایستگی‌ها و ابزارهای ارزیابی چندمنبعی است.

۴. اصل جامعیت و پوشش چندمنبعی

از آنجا که هیچ منبع اطلاعاتی به‌تنهایی تصویر کاملی ارائه نمی‌دهد، نیازسنجی باید از ترکیب چندین منبع داده، انجام شود. منابعی همچون داده‌های عملکردی، نظر تخصصی مدیران، تحلیل پست و شغل، بررسی اسناد و برنامه‌های سازمان، بازخوردها و ارزیابی‌های مدیران یا کارکنان و... ترکیب و هم‌ترازی این داده‌ها، نیازمند مهارت در یکپارچه‌سازی اطلاعات ناهمگون است که بخش مهمی از پیچیدگی عملیاتی نیازسنجی آموزشی را تشکیل می‌دهد.

۵. اصل بی‌طرفی و پرهیز از سوگیری

نتایج نیازسنجی آموزشی باید فارغ از سوگیری‌های فردی، سلیقه‌ای یا سازمانی باشد. این اصل ایجاب می‌کند که؛ ابزارها استاندارد باشند؛ نمونه‌گیری صحیح انجام شود؛ تحلیل داده‌ها با روش‌های عینی صورت گیرد، و تفسیر نتایج توسط افراد آشنا با روش‌های تحلیل انجام شود. بی‌طرف‌سازی فرایند، در عمل نیازمند کنترل‌های تخصصی است که خطای انسانی را به حداقل برساند.

۶. اصل تفکیک سطح نیازها

برای جلوگیری از برداشت‌های سطحی، نیازسنجی باید سه سطح سازمانی، شغلی و فردی را به‌طور مستقل اما مرتبط بررسی کند. این تفکیک به‌ظاهر ساده، در اجرا نیازمند چارچوب‌های طبقه‌بندی و الگوهای تحلیلی و تطبیقی است تا اطمینان حاصل شود هر سطح، نقش خود را به‌درستی ایفا می‌کند و نتایج با یکدیگر تداخل پیدا نمی‌کنند.

۷. اصل قابلیت دفاع و مستندسازی

دستگاه‌های اجرایی موظف‌اند نتایج نیازسنجی آموزشی را به‌گونه‌ای ثبت و مستندسازی کنند که در فرایندهای نظارتی، قابل ارائه و قابل دفاع باشد. این مستندسازی باید نشان دهد که داده‌ها از کجا آمده‌اند، چگونه تحلیل شده‌اند و چگونه به برنامه آموزشی تبدیل شده‌اند. تهیه چنین سندی معمولاً نیازمند مدیریت دقیق داده‌ها و ساختاردهی تخصصی مستندات است و این موضوع از آن جهت اهمیت دارد که در سازمان اداری و استخدامی کشور؛ عدم ارائه گزارش تحلیلی نیازسنجی، موجب عدم تأیید برنامه آموزشی خواهد شد.

۸. اصل استمرار و به‌روزرسانی

اگرچه انتظار می‌رود نتایج نیازسنجی آموزشی بتواند مبنای تدوین یک برنامه میان‌مدت (پنج ساله) آموزشی قرار گیرد، اما واقعیت محیطی و سازمانی نشان می‌دهد که نیازهای یادگیری ماهیتی پویا، متغیر و وابسته به شرایط دارند. تغییرات سیاستی، تحول فناوری، اصلاح فرآیندها، بازنگری در ساختارها و تغییر در الزامات شغلی و... همگی موجب می‌شوند که اتکال کامل به یک نیازسنجی ثابت و یک‌باره، به‌تنهایی پاسخگوی نیازهای واقعی دستگاه اجرایی نباشد.

بر همین اساس، نیازسنجی باید فرآیندی مستمر تلقی شود؛ به‌گونه‌ای که ضمن حفظ چارچوب برنامه پنج‌ساله، نتایج آن در بازه‌های زمانی مناسب (مثلاً سالانه یا دوسالانه) بازبینی و به‌روزرسانی گردد. این بازنگری‌های دوره‌ای امکان می‌دهد که شکاف‌های جدید شناسایی، نیازهای آموزشی منقضی‌شده، حذف و اولویت‌های نوظهور وارد چرخه برنامه‌ریزی آموزشی شوند.

تداوم و به‌روزرسانی نظام‌مند نیازسنجی، شرط اصلی حفظ کارآمدی برنامه‌های آموزشی در بلندمدت است و تضمین می‌کند که برنامه پنج‌ساله آموزشی، هم‌چنان با واقعیت‌های در حال تغییر دستگاه هم‌راستا باقی بماند.

۹. اصل قابلیت تبدیل به برنامه آموزشی عملیاتی

نتایج نیازسنجی آموزشی باید به‌گونه‌ای باشد که بتوان آنها را مستقیماً به دوره‌ها، بسته‌های آموزشی، برنامه سالانه و نقشه‌های توسعه فردی تبدیل کرد. ایجاد چنین پیوندی نیازمند مدل‌سازی ساختاریافته و تحلیل‌های سطح‌بندی‌شده است؛ مهارتی که معمولاً به ترکیبی از تجربه و دانش تخصصی در دستگاه اجرایی نیاز دارد.

نقش‌ها و مسئولیت‌ها در فرایند نیازسنجی آموزشی

اجرای یک نیازسنجی آموزشی معتبر، مطابق با نظام آموزش کارمندان دولت، مستلزم تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌های روشن و ساختارمند است. این نقش‌ها باید به‌گونه‌ای تعریف شوند که هم انسجام اجرایی فرایند نیازسنجی تضمین شود و هم امکان نظارت،

کنترل کیفیت و تأیید نهایی توسط سازمان اداری و استخدامی کشور را فراهم آورد. در این چارچوب، دستگاه‌های اجرایی مکلف‌اند پیش از آغاز فرایند نیازسنجی آموزشی، یک "کارگروه راهبری آموزش" با ترکیب تخصصی مناسب تشکیل دهند. معمولاً کارگروه راهبری آموزش با ترکیب حداقلی زیر تشکیل می‌شود:

- بالاترین مقام مسئول آموزش و توسعه کارمندان دستگاه به عنوان رئیس کارگروه راهبری آموزش
- مدیر آموزش و توسعه منابع انسانی دستگاه یا عناوین مشابه به عنوان دبیر کارگروه راهبری آموزش
- نماینده سازمان اداری و استخدامی کشور با عنوان عضو و ناظر کارگروه راهبری آموزش
- مدیر امور اداری و منابع انسانی دستگاه به عنوان عضو کارگروه راهبری آموزش
- مدیر امور مالی دستگاه به عنوان عضو کارگروه راهبری آموزش
- مدیران یا نمایندگان واحدهای سازمانی متخصص دستگاه‌های اجرایی (حسب مورد و بر اساس موضوعات مرتبط)

در مواردی که دستگاه اجرایی، به هر دلیل؛ مثل حجم بالای کار نیازسنجی آموزشی پست‌های سازمانی، کمبود نیرو و ...، دارای ضعف در توان اجرایی یا تخصصی کافی برای انجام فرایند نیازسنجی آموزشی باشد؛ به‌کارگیری خدمات مجریان، مشاوران و شرکت‌های دارای صلاحیت - مورد تأیید سازمان اداری و استخدامی کشور - می‌تواند گزینه‌ای مناسب برای ارتقای دقت، سرعت و کیفیت انجام کار باشد و برون سپاری فرایند نیازسنجی آموزشی به مجریان صلاحیت‌دار و دارای سابقه کار نیازسنجی آموزشی، بلامانع است.

انتخاب مدل و ابزارهای نیازسنجی آموزشی

دستگاه‌های اجرایی پیش از آغاز فرایند نیازسنجی آموزشی، لازم است مدل تحلیلی و ابزارهای مورد استفاده در این فرایند را به‌صورت دقیق، تعیین و انتخاب کنند. انتخاب درست این عناصر، نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت نتایج دارد؛ زیرا هر مدل؛ نوع خاصی از داده‌ها، سطح تحلیل و شیوه تفسیر را اقتضا می‌کند تا بتوانند از ابزارهایی همچون پرسشنامه‌های استاندارد، مصاحبه‌های عمیق و ساختاریافته، بررسی مستندات، تحلیل عملکرد، مشاهده هدفمند، آزمون‌های شایستگی، داده‌های منابع انسانی و ... بنا بر نوع نیاز و سطح تحلیل (سازمانی، شغلی یا فردی) استفاده کنند.

تناسب بین مدل منتخب، ابزارهای گردآوری داده و نوع نیازهای مورد بررسی، شرط اصلی به‌دست‌آوردن خروجی‌های قابل اعتماد و قابل دفاع است و به همین دلیل، انتخاب مدل و ابزارها توسط دستگاه‌های اجرایی اهمیت ویژه‌ای دارد.

مدل سه‌سطحی نیازسنجی آموزشی

مدل سه‌سطحی، یکی از پذیرفته‌شده‌ترین و معتبرترین چارچوب‌ها برای نیازسنجی و تشخیص نیازهای آموزشی در نظام آموزش کارمندان دولت است. این مدل با تفکیک نیازها به سه سطح سازمانی، شغلی و فردی، امکان تحلیل چندبعدی شکاف‌های عملکردی را فراهم می‌کند و از برداشت‌های سطحی یا تک‌منبعی جلوگیری می‌نماید.

مزیت این مدل در ساختارمند کردن تحلیل‌ها و ایجاد پیوند منطقی میان اهداف کلان سازمان، الزامات پست‌ها و نیازهای کارکنان است و اجرای دقیق آن، نیازمند روش‌های تحلیلی، ابزارهای داده‌محور و توان تخصصی قابل توجه در دستگاه‌های اجرایی می‌باشد. سطوح این مدل عبارتند از:

۱. سطح سازمانی

تحلیل سطح سازمانی فرآیندی است برای شناسایی نیازهای آموزشی ناشی از اهداف کلان، الزامات محیطی، برنامه‌های راهبردی، و عملکرد سازمان. هدف این سطح، تشخیص شکاف‌هایی است که در سطح کلان مانع تحقق مأموریت و برنامه‌های دستگاه اجرایی می‌شوند و قابل رفع از طریق مداخله آموزشی هستند. تحلیل جامع سطح سازمانی حداقل می‌تواند شامل پنج حوزه زیر باشد:

- تحلیل مأموریت، چشم‌انداز و اسناد بالادستی دستگاه اجرایی
- تحلیل ساختار و فرآیندهای کلیدی دستگاه اجرایی
- تحلیل عملکرد کلان و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) دستگاه اجرایی
- تحلیل محیط و تغییرات بیرونی دستگاه اجرایی
- تحلیل برنامه‌های اصلاح اداری، تحول، توسعه و پروژه‌های ویژه دستگاه اجرایی

سطح سازمانی
جهت استخراج نیازهای آموزشی کلان
مرور اسناد بالادستی و برنامه‌های راهبردی
تحلیل ساختار و فرآیندهای کلیدی سازمان
تحلیل شاخص‌های عملکرد
تحلیل محیط بیرونی (قوانین، فناوری، تغییرات)
تحلیل برنامه‌های اصلاح اداری، تحول، توسعه و پروژه‌های ویژه

۲. سطح شغلی

تحلیل سطح شغلی؛ فرآیند شناسایی نیازهای آموزشی خاص هر پست اختصاصی سازمانی است. در این سطح، هر پست اختصاصی باید به‌عنوان یک واحد مستقل تحلیل شود؛ زیرا الزامات، وظایف، شایستگی‌ها و شکاف‌های عملکردی در هر پست متفاوت است.

تحلیل شغلی برای هر پست، حداقل شامل موارد زیر است:

- تحلیل ساختار پست
- استخراج شایستگی‌های مورد نیاز پست از منظر دانشی، مهارتی و نگرشی / رفتاری

این مرحله نیازمند تحلیل داده دقیق و تجربه است؛ زیرا تصمیم اشتباه در این بخش تمام مسیر برنامه‌ریزی آموزشی دستگاه اجرایی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد.

سطح شغلی
جهت استخراج نیازهای آموزشی اختصاصی پست
مرور شرح وظایف و اسناد پست
تحلیل فعالیت‌ها، وظایف و نتایج مورد انتظار پست
استخراج شایستگی‌های دانشی، مهارتی و رفتاری ویژه پست

۳. سطح فردی

تحلیل سطح فردی؛ فرآیندی است که در آن برای هر فرد (شاغل) در هر پست بررسی می‌شود که آیا شایستگی‌های او با شایستگی‌های مورد نیاز همان پست (که در مراحل قبل استخراج شده‌اند) هماهنگ است یا خیر.

به بیان دیگر، این سطح؛ تطبیق نیازهای آموزشی احصاء شده با وضعیت واقعی فرد است. این مرحله می‌بایست پس از تکمیل نیازسنجی آموزشی در سطح سازمانی و شغلی، توسط واحد آموزش دستگاه‌های اجرایی انجام شود تا مشخص شود «فرد شاغل در آن پست تا چه اندازه دارای همان شایستگی‌هاست و در صورت مشکل، به چه آموزش‌هایی نیاز دارد»

تحلیل فردی برای هر شاغل باید بر مستندات قابل رسیدگی متکی باشد. مواردی همچون: گواهینامه‌ها و دوره‌های گذرانده شده مندرج در پرونده آموزشی شاغل (سوابق آموزشی ثبت‌شده در پرونده فرد)؛ نمرات یا رتبه‌های آموزشی؛ نتایج سنجش‌های اختصاصی فرد (مثل آزمون‌های دانشی، عملکردی، مصاحبه‌های ارزیابی شایستگی، مشاهده مستقیم و...)؛ داده‌های عملکرد شغلی (مثل کارنامه عملکرد، گزارش‌های دوره‌ای، KPIs، گزارش‌های نظارتی و...).

سطح فردی
جهت تحلیل شکاف و تعیین نیازهای آموزشی واقعی فرد
تعیین سطح شایستگی‌های مورد نیاز پست
بررسی پرونده آموزشی فرد (شاغل) شامل گواهینامه‌ها و سوابق
گذراندن دوره‌های مرتبط
نتایج ارزیابی‌های آموزشی در هر شایستگی
مقایسه سطح موجود فرد با سطح مطلوب پست
(تحلیل شکاف‌های عملکردی قابل رفع با آموزش)

رده‌بندی و ارتقای سطح نیازهای آموزشی

پس از استخراج کامل نیازهای آموزشی، ضروری است هر نیاز بر اساس میزان پیچیدگی، عمق یادگیری و سطح شایستگی موردنیاز، در یکی از رتبه‌های پنج‌گانه «مقدماتی، پایه، ارشد، خبره و عالی» طبقه‌بندی شود. این رتبه‌ها مبنای طراحی دوره‌ها، تعریف پیش‌نیازها و تضمین انسجام مسیر یادگیری هستند.

به‌منظور حفظ پیوستگی یادگیری و امکان توسعه مرحله‌ای شایستگی‌ها، ارتقای سطح نیازهای آموزشی به صورت پلکانی و مطابق ترتیب زیر انجام می‌شود:

الف. رتبه مقدماتی به رتبه پایه

به معنای انتقال شاغل از مرحله «آشنایی اولیه با مفاهیم» به مرحله «توانایی به‌کارگیری ساده و عملی مفاهیم در پست سازمانی» است. آموزش‌های این سطح باید فرد را از سطح شناخت اولیه عبور داده و به سطح توان اجرای وظایف پایه برساند.

ب. رتبه پایه به رتبه ارشد

نشان‌دهنده گذار از مهارت‌های ابتدایی به توان تحلیل و انجام وظایف تخصصی در سطح کارشناسی است. آموزش‌های این سطح باید زمینه ایجاد مهارت تحلیل داده‌ها، حل مسئله و تصمیم‌گیری در چارچوب وظایف کارشناسی را در شاغل فراهم کند.

ج. رتبه ارشد به رتبه خبره

بیانگر حرکت از تخصص حرفه‌ای در سطح کارشناسی به مرحله تسلط عملی، عمق شایستگی و برخورداری از مهارت‌های پیشرفته حل مسئله است. در این سطح، آموزش‌ها می‌بایست توانمندی‌های عمیق، کاربردی و قابلیت حل مسائل پیچیده را در شاغل تقویت کنند.

د. رتبه خبره به رتبه عالی

نشان‌دهنده گذار از تسلط حرفه‌ای به سطح راهبردی، تصمیم‌ساز و سیاست‌گذار است. آموزش‌های این سطح باید شاغل را برای ایفای نقش در تحلیل‌های کلان، تصمیم‌سازی مبتنی بر شواهد، هدایت تخصصی و مشارکت در فرایندهای سیاست‌گذاری سازمانی توانمند سازند.

طراحی و برنامه‌ریزی عناوین آموزشی احصاء شده

پس از تکمیل فرآیند نیازسنجی و نهایی‌سازی فهرست نیازهای آموزشی، لازم است هر دوره آموزشی بر اساس نتایج به‌دست‌آمده به‌صورت ساختارمند طراحی و برنامه‌ریزی شود. برای این منظور، استفاده از کاربرگ (د) به‌عنوان ابزار استاندارد طراحی دوره، امکان سامان‌دهی اطلاعات کلیدی شامل اهداف یادگیری، محتوای آموزشی، روش اجرا، زمان‌بندی، مخاطبان هدف و شاخص‌های ارزیابی را فراهم می‌کند. به‌کارگیری این کاربرگ، انسجام طراحی دوره‌ها و هم‌راستایی آن‌ها با نیازهای استخراج‌شده را تضمین می‌کند.

تدوین برنامه آموزشی سالانه

پس از طراحی دوره‌های آموزشی و تکمیل مستندات مربوط، برنامه آموزشی سالانه دستگاه بر مبنای نیازهای نهایی شده و دوره‌ها طراحی شده تدوین می‌شود. مجدداً تاکید می‌شود که در سازمان اداری و استخدامی کشور؛ عدم ارائه گزارش تحلیلی نیازسنجی و اخذ تاییدیه از این سازمان، موجب عدم تأیید برنامه آموزشی خواهد شد.

کاربردهای دیگر نیازسنجی آموزشی در دستگاه‌های اجرایی

انجام نیازسنجی آموزشی، علاوه بر نقش اصلی خود در تدوین برنامه‌های آموزشی، دارای کارکردهای گسترده و اثرگذار در ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها، توسعه سرمایه انسانی و ارتقای بهره‌وری سازمانی است. مهم‌ترین این کاربردها عبارتند از:

- پشتیبانی از انتخاب دستگاه اجرایی برتر در ارزیابی‌های ملی، به‌ویژه جشنواره شهید رجایی
انجام نیازسنجی آموزشی استاندارد، مستند و داده محور، یکی از عوامل تقویت کننده شاخص‌های توسعه منابع انسانی، توانمندسازی کارکنان و بهبود عملکرد مدیریتی می باشد. این موضوع می‌تواند موجب افزایش امتیازات دستگاه اجرایی در جشنواره شهید رجایی و ارتقای جایگاه آن در ارزیابی ملی عملکرد شود؛ زیرا خروجی نیازسنجی آموزشی شواهد قابل دفاع برای برنامه‌ریزی آموزشی و توسعه سرمایه انسانی را فراهم می‌سازد.
- تقویت و تکمیل نظام شایستگی دستگاه اجرایی
داده‌های نیازسنجی آموزشی کمک می‌کند تا شایستگی‌های کلیدی سازمانی و شغلی شناسایی و مدل شایستگی به‌روز شود.
- ارتقای دقت نظام مدیریت عملکرد
نیازسنجی آموزشی با تفکیک کمبود مهارت از مشکلات ساختاری؛ کیفیت ارزیابی‌های عملکرد و تحلیل علل عملکرد پایین را افزایش می‌دهد.
- پشتیبانی از برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی
اطلاعات به‌دست‌آمده در نیازسنجی آموزشی می‌تواند ورودی مهمی برای برنامه‌های توسعه فردی، جانشین‌پروری، مسیر رشد شغلی و مدیریت استعداد را مهیا کند.
- کمک به استانداردسازی مشاغل و بهبود فرآیندها
تحلیل شغلی در نیازسنجی آموزشی می‌تواند، مبنای بازنگری شرح وظایف پست‌های سازمانی، اصلاح فرآیندها و تعیین شاخص‌های عملکرد قرار گیرد.
- بهبود تصمیم‌گیری در تخصیص بودجه آموزشی
مشخص شدن نیازهای اولویت‌دار، زمینه تخصیص بهینه منابع آموزشی و کاهش هزینه‌های غیرضروری را فراهم می‌سازد.

- **افزایش آمادگی دستگاه برای تحول دیجیتال و دولت هوشمند**
اطلاعات به دست آمده در نیازسنجی آموزشی می تواند نیازسنجی شکاف مهارت های فناورانه و تحول محور را شناسایی کرده و از طراحی آموزش های هوشمندسازی پشتیبانی کند.
- **ارتقای کیفیت خدمت رسانی عمومی**
بهبود مهارت های کارکنان نتیجه مستقیم نیازسنجی آموزشی دقیق است و اثربخشی خدمات عمومی دستگاه را افزایش می دهد.
- **تقویت تصمیم گیری مبتنی بر داده**
نیازسنجی آموزشی مجموعه ای از داده های معتبر تولید می کند که در سیاست گذاری منابع انسانی و برنامه ریزی راهبردی قابل استفاده می باشد.
- **افزایش بلوغ و حرفه ای سازی نظام آموزش دستگاه اجرایی**
اجرای منظم مدل سه سطحی نیازسنجی، شاخصی از بلوغ، استانداردسازی و تخصص گرایی در مدیریت آموزش و توسعه کارکنان می باشد.