

نظام آموزش کارمندان دولت

به انضمام

(بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و آیین نامه‌ها)

«با رویکرد تحلیلی، آموزشی»

محمد جوربنیان

سرشناسه	جورینیان، محمد، ۱۳۵۱ -
عنوان و نام پدیدآور	نظام آموزش کارمندان دولت: به انضمام بخشنامهها، دستورالعملها و آیین نامهها. با رویکرد تحلیلی و آموزشی/محمد جورینیان.
مشخصات نشر	تهران: نشر میلاد سعادت، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	۳۱۲ص.
شابک	978-600-93323-0-4
وضعیت فهرست نویسی	فیا
موضوع	آموزش حین خدمت
موضوع	آموزش حین خدمت -- ایران
موضوع	کارمندان -- توانمندسازی
موضوع	کارمندان -- ایران -- توانمندسازی
موضوع	سازمان های دولتی -- ایران -- بخشنامهها
موضوع	سازمان های دولتی -- ایران -- آیین نامهها
رده بندی کنگره	۶۱۳۹۱۰۸۶/۵۸۷۵HDD
رده بندی دیویی	۶۵۸/۳۱۴
شماره کتابشناسی ملی	۳۹۱۸۲۱۱



نشر میلاد سعادت

نام کتاب: نظام آموزش کارمندان دولت

تعداد صفحات: ۳۱۲ صفحه

قطع: وزیری

ناشر: میلاد سعادت

سال انتشار: ۱۳۹۱

نوبت انتشار: اول

چاپخانه: نقش گستر

تیراژ: ۲۰۰۰

قیمت: ۸۵۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۳۲۳-۰-۴

پیشگفتار.....	۱۳
ساختار کتاب.....	۱۶

فصل اول: توانمندسازی کارمندان

مقدمه.....	۱۹
بکارگیری واژه توانمندسازی در قوانین و مقررات.....	۲۰
توانمندسازی چیست؟.....	۲۱
اهداف توانمندسازی نیروی انسانی.....	۲۶
موانع پیش روی توانمندسازی کارمندان.....	۲۷
مدل‌های توانمندسازی کارمندان.....	۲۷
فرایند توانمندسازی از نظر «بلانچارد».....	۳۳
الزامات و ضروریات قبل از اجرای توانمندسازی.....	۳۴
روش‌ها و عوامل توانمندسازی کارمندان.....	۳۵
الف- روش‌های توانمندسازی.....	۳۵
ب- عوامل توانمندسازی.....	۳۷
اقدامات عملی برای توانمند کردن کارمندان در سازمان‌ها.....	۳۸
روش‌های توانمندسازی کارمندان در بخش دولتی.....	۴۲

فصل دوم: پیشینه و مبانی قانونی نظام آموزش کارمندان دولت

پیشینه آموزش کارمندان.....	۴۷
الف- سیر تطور آموزش کارمندان در جهان.....	۴۷
ب- سیر تطور آموزش کارمندان در ایران.....	۵۷
جایگاه آموزش کارمندان دولت در قانون استخدام کشوری.....	۵۸
جایگاه آموزش کارمندان دولت در قانون برنامه سوم توسعه.....	۶۱
جایگاه آموزش کارمندان دولت در قانون برنامه چهارم توسعه.....	۶۳
جایگاه آموزش کارمندان دولت در سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری.....	۶۴

- جایگاه آموزش کارمندان دولت در قانون مدیریت خدمات کشوری ۶۵
- جایگاه آموزش کارمندان دولت در ده برنامه تحول در نظام اداری کشور ۶۸

فصل سوم: نظام جدید آموزش مدیران و کارمندان دستگاه‌های اجرایی

- مقدمه ۷۳
- کلیات نظام آموزش ۷۳
- تعاریف واژگان و اصطلاحات ۷۴
- اصول حاکم بر نظام آموزش کارمندان دولت ۷۷
- اهداف و راهبردهای کلان آموزش کارمندان دولت ۷۸
- ساختار مدیریت و راهبری آموزش کارمندان دولت ۷۹
- سیاستگذاری و مدیریت کلان آموزش در دستگاه‌های اجرایی ۸۰
- فرآیند آموزش کارمندان دولت ۸۳
- ۱- خط مشی گذاری و سیاستگذاری آموزشی ۸۳
- ۲- طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی ۸۳
- ۱/۲- نیازسنجی و طراحی آموزش ها ۸۳
- ۱- تحلیل سازمان ۸۴
- ۲- تجزیه و تحلیل وظیفه ۸۴
- ۳- تجزیه و تحلیل فرد ۸۵
- ۲/۲- تدوین برنامه‌های آموزشی ۸۵
- ۱- تدوین اهداف آموزشی ۸۶
- ۲- تدوین سرفصل‌های آموزشی ۹۱
- ۳- تهیه و تدوین مواد و محتوای آموزشی ۹۲
- ۴- انتخاب روش تدریس مناسب ۹۴
- ۵- تعیین شرایط شرکت کنندگان در دوره ۹۵
- ۶- تعیین شرایط و ویژگی‌های مدرسین دوره ۹۵
- ۷- تعیین مدت زمان آموزش ۹۶
- ۸- تعیین شیوه ارزشیابی پایان دوره آموزشی ۹۶
- ۹- انتخاب روش اجرای دوره ۹۶
- ۱۰- تعیین وسائل آموزشی و کمک آموزشی ۹۶

- ۳- اجرای برنامه‌های آموزشی ۹۷
- الف- اقدامات قبل از اجرای دوره‌های آموزشی ۹۸
- ب- اقدامات ضمن اجرای دوره‌های آموزشی ۹۹
- ج- اقدامات پس از اجرای دوره‌های آموزشی ۱۰۰
- ۴- نظارت و ارزشیابی آموزشی ۱۰۰
- مفهوم ارزشیابی آموزشی و اهداف آن ۱۰۱
- سطوح ارزشیابی چهارگانه «کریک پاتریک» ۱۰۲
- تشریح سطوح چهارگانه ارزشیابی «کریک پاتریک» ۱۰۵
- ساختار آموزش کارمندان و مدیران ۱۱۰
- مهارت‌های شغلی ۱۱۳
- مفهوم برون سپاری آموزشی، علل و شرایط برون سپاری ۱۱۳
- گواهینامه‌های آموزشی، امتیازات و سازوکارهای انگیزشی آموزش‌ها ۱۱۵
- مدیریت اطلاعات و ارزشیابی آموزش کارمندان دولت ۱۲۰
- ویژگی‌های نرم افزار سیستم جامع آموزش کارمندان ۱۲۰

فصل چهارم: بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های مرتبط با نظام آموزش کارمندان دولت

- بخشنامه شماره ۱۸۰۳/۴۷۸۶۱ مورخ ۱۳۸۵/۳/۲۴ موضوع ابلاغ دوره‌های آموزشی مشاغل مشترک اداری ۱۲۵
- بخشنامه شماره ۱۸۰۳/۷۶۵۸۲ مورخ ۱۳۸۶/۶/۵ موضوع ابلاغ دوره‌های آموزشی مشاغل مشترک اداری ۱۲۹
- بخشنامه شماره ۱۸۰۳/۹۰۳۶۷ مورخ ۱۳۸۶/۷/۸ موضوع ابلاغ دوره‌های آموزشی عمومی (تکمیلی) ۱۳۸
- بخشنامه شماره ۱۸۰۳/۶۷۷۷۳ مورخ ۱۳۸۷/۷/۲۷ موضوع طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی مورد نیاز پزشکان شاغل در دستگاه‌های اجرایی ۱۴۲
- بخشنامه شماره ۱۸۰۳/۷۰۵۹۹ مورخ ۱۳۸۷/۸/۵ موضوع فارغ التحصیلان دوره‌های آموزشی بلندمدت هم سطح مقاطع تحصیلی کاردانی، کارشناسی و کارشناسی ارشد سازمان مدیریت صنعتی ۱۴۳

- بخشنامه شماره ۴۳۳/۳۰۱/۲۰۰ مورخ ۱۳۸۸/۳/۳۱ موضوع ابلاغ دوره‌های آموزشی
مشاغل مشترک اداری..... ۱۴۵
- بخشنامه شماره ۴۳۲/۳۰۱/۲۰۰ مورخ ۱۳۸۸/۳/۳۱ موضوع ابلاغ آموزش‌های فرهنگی و
اجتماعی..... ۱۵۸
- بخشنامه شماره ۱۲-۱۰۰۱/۲۰۰ مورخ ۱۳۸۸/۱۰/۲۲ موضوع ابلاغ دوره آموزشی آشنایی با
نظام هدفمندکردن بارانه‌ها..... ۱۶۶
- بخشنامه شماره ۲۵۹۰۰/۲۰۰ مورخ ۱۳۸۹/۵/۱۸ موضوع ابلاغ دوره‌های آموزشی قوانین و
مقررات مالی و محاسباتی..... ۱۶۸
- بخشنامه شماره ۵۷۳/۱۸۰۳/۲۰۰ مورخ ۱۳۸۹/۸/۵ موضوع ابلاغ دوره‌های آموزشی مرتبط با
سامانه ارتباط مردم و دولت (سامد)..... ۱۸۱
- بخشنامه شماره ۱۶۱۷۳۱/۱۸۰۳/۲۰۰ مورخ ۱۳۸۹/۱۲/۲۱ موضوع ابلاغ آموزش‌های
فرهنگی طرح سلمان..... ۱۸۳
- بخشنامه شماره ۶۲۶۵۲/۱۸۹/۲۰۰ مورخ ۱۳۸۹/۱۲/۲۵ موضوع ابلاغ دوره آموزشی آشنایی
با ده برنامه تحول اداری و شاخص‌های مرتبط با آن..... ۲۰۳
- بخشنامه شماره ۴۱۷۹/۹۰/۲۰۰ مورخ ۱۳۹۰/۲/۲۷ موضوع ابلاغ دوره‌های آموزشی آشنایی
با نظام و آیین‌نامه دورکاری، تبیین سیاست‌های کلی نظام اداری کشور ابلاغی مقام معظم
رهبری و راهکارهای اجرایی نمودن آن و همت مضاعف کارمندان و راهکارهای اجرایی
نمودن آن در نظام اداری..... ۲۰۵
- آیین‌نامه اجرایی فصل نهم (شماره ۲۵۷۹/ت ۴۳۹۱۶/ک مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۰)..... ۲۰۹
- بخشنامه شماره ۱۸۳۴/۲۰۰ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰ موضوع ابلاغ نظام آموزش کارمندان و
مدیران دستگاه‌های اجرایی..... ۲۱۱
- بخشنامه شماره ۵۲۶۴/۲۰۰ مورخ ۱۳۹۰/۳/۷ موضوع ابلاغ برنامه آموزشی و فرهنگی شمیم
عدالت با موضوع مدیریت اسلامی..... ۲۳۷
- بخشنامه شماره ۶۶۴۳/۲۰۶/۲۰۶ مورخ ۱۳۹۰/۳/۲۳ موضوع دستورالعمل اجرایی شرایط عمومی
شایستگی‌های عمومی و تخصصی و نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای..... ۲۳۸
- بخشنامه شماره ۴۶۴/۹۱/۲۰۰ مورخ ۱۳۹۱/۳/۶ موضوع فارغ التحصیلان دوره‌های آموزشی
بلندمدت هم سطح مقاطع تحصیلی کاردانی، کارشناسی و کارشناسی ارشد سازمان مدیریت
صنعتی..... ۲۴۴

بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۳۲۶۰ مورخ ۱۳۹۰/۶/۷ موضوع ابلاغ دوره آموزشی فرهنگی آیین مدیریت	۲۴۵
بخشنامه شماره ۲۰۰/۲۰۵۴۹ مورخ ۱۳۹۰/۸/۸ موضوع محتوای و مدرسین و مؤسسات مجری برنامه‌های آموزشی عمومی، فرهنگی و بهبود مدیریت	۲۴۶
بخشنامه شماره ۲۰۰/۲۶۶۷۰ مورخ ۱۳۹۰/۱۰/۲۰ موضوع دوره‌های آموزشی توجیهی بدو الاستخدام	۲۴۷
بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۰/۳۱۱۴۶ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۲۷ موضوع دستورالعمل نحوه احتساب و تطبیق آموزش‌های کارمندان دولت و نحوه بررسی، تأیید و صدور گواهینامه‌های نوع دوم	۲۵۰
بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۰/۳۲۶۶۴ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۵ موضوع ابلاغ سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران	۲۷۰

پیوست

سؤالات خودارزیابی	۲۹۳
منابع	۳۱۰

پیشگفتار

سال‌های زیادی است که صاحب نظران و اندیشمندان علوم مدیریت و به ویژه منابع انسانی به اهمیت سرمایه‌ای به نام «انسان یا نیروی انسانی» پی برده‌اند و به برتری آن اذعان دارند. "گری استنلی بیکر"^۱ در سال (۱۹۶۴) با انتشار کتابی با عنوان «سرمایه انسانی - تجزیه و تحلیل نظری و عملی»^۲ واژه سرمایه انسانی را وارد ادبیات اقتصادی نمود. او تحقیقات گسترده‌ای را در زمینه سرمایه انسانی انجام داد و سعی کرد ثابت کند که سرمایه‌گذاری منطقی روی سرمایه انسانی مقرون به صرفه است و یک نوع بازگشت سرمایه است. بنابراین، مفهوم سرمایه انسانی ریشه در ادبیات اقتصادی دارد. سرمایه انسانی، نه سرمایه فیزیکی محسوب می‌شود و نه سرمایه مالی، بلکه به عنوان دانش، بینش، مهارت، نگرش، خلاقیت و سلامت فرد، تعریف می‌گردد. در حقیقت ویژگی‌های کیفی افراد، سرمایه آنها هستند.

اگر بخواهیم سرمایه و سرمایه انسانی را تعریف نماییم، اندیشمندان و صاحب نظران علوم مدیریت، از زوایای مختلف آن را تعریف نمودند. مانند "آدام اسمیت"^۳ که تمامی ذخایر ثابت مانند ماشین‌آلات مفید و ساختمان، توانایی‌های مفید و همه ساکنان جامعه را به عنوان «سرمایه» نام می‌برد.

به طور کلی می‌توان گفت که سرمایه سازمانی مجموعه‌ای منسجم از ویژگی‌ها، قابلیت‌ها، توانمندی‌ها، مهارت‌ها، تجارب و فرهنگ افراد سازمانی است که سبب ایجاد و افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود.

در گذشته اغلب مدیران استراتژی‌های خود را بر روی عوامل ملموس و مشهود سازمان مانند تکنولوژی و استفاده از منابع فیزیکی و مالی متمرکز می‌کردند که این امر با توجه به ویژگی‌های امروزی اقتصاد جهانی و ظهور پدیده‌هایی همچون جهانی شدن و رشد روزافزون تکنولوژی و استفاده از فناوری‌های نوین در ارائه محصولات جدید و متنوع نمی‌تواند به تنهایی سبب ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها شود. بنابراین، سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی و رشد بقای خود به عواملی دیگری مانند سرمایه انسانی و فکری نیازمند هستند. اهمیت این موضوع را می‌توان از آن جهت دانست که "مک کنزی"^۴ در سال ۱۹۹۰ با انتشار کتاب "جنگ برای استعدادها" این نکته را بیان می‌کند که مدیران عالی، تاکید

1. Gary Stanley Becker

2. Human Capital

3. Adam Smith

فزاینده‌ای بر روی نیازهای سازمان‌ها به جذب نیروی انسانی مؤثر، ایجاد انگیزه، توسعه و حفظ استعدادها دارند.

از طرفی ما در عصر تغییر و تحولات و عصر اینترنت و بقول "تافلر"^۱ عصر انفجار اطلاعات بسر می‌بریم. تغییر و تحولات علمی، تکنولوژی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و غیره باعث شده تا سازمان‌ها پیچیده‌تر شوند و ساختار مشاغل و وظایف و مأموریت‌ها نیز به طبع آن تغییر نمایند. آیا سازمان‌ها می‌توانند به حیات خود ادامه دهند؟

در این عصر اطلاعات، کلیات سازمان‌ها، رشد و بالندگی سازمان‌ها و حتی مرگ سازمان‌ها به سرمایه انسانی و دانشی ارتباط دارد. این سرمایه‌های انسانی (مدیران و کارمندان) هستند که روند حرکت سازمان‌ها را بطور دائم به سوی وضعیت مطلوب هدایت می‌کنند. دستیابی به بهره‌وری بالا، بازده اقتصادی بالا، خلاقیت و نوآوری و کیفیت سازمان‌ها، به مدیریت و نیروی انسانی کارآ، اثربخش، هوشمند و متعهد بستگی دارد.

از آنجایی که کمیاب‌ترین و پیچیده‌ترین منابع در اقتصاد دانش محور امروزی، منابع انسانی هستند، لذا دیدگاه‌های جدید نسبت به نقش نیروی انسانی و شیوه‌های انجام کار نسبت به دیدگاه‌های گذشته نیز دچار تغییر و تحول زیادی شده است.

کیفیت در مقابل کمیت، مدیریت مشارکتی، کارگروهی و تشکیل تیم‌های خودگردان، نوآوری و خلاقیت، توانمندسازی منابع انسانی، نمونه‌هایی از دیدگاه‌های جدید در مدیریت منابع انسانی هستند. با توجه به این دیدگاه‌ها و از آنجایی که کارمندان فکری و دانشی، مهم‌ترین دارایی هر سازمانی هستند، حفظ کارمندان خوب برای سازمان مفید است. سازمان‌های دارای استراتژی منابع انسانی با رویکرد درون سازمانی، ترجیح می‌دهند کارمندان توانمند و ماهر را حفظ کنند. حفظ کارمندان خوب و توانمند، زیربنای جهت‌گیری مناسب داخلی نسبت به کارمندان است.

آیا فقط با حفظ سرمایه انسانی می‌توان در بالاترین نقطه اقتصاد جهانی جای گرفت؟ آیا فقط با حفظ سرمایه انسانی، موفقیت سازمان‌ها در رسیدن به اهداف تضمین می‌شود؟

مسلماً خیر، باید برای این سرمایه دانشی ارزش قائل شد و آنها را توسعه داد. باید نگرش، مهارت و دانش آنها را ارتقاء داد. چگونه؟ با آموزش، چون آموزش یک عامل کلیدی در توسعه سازمانی و توسعه فردی است. البته، اگر به درستی برنامه‌ریزی، اجرا و در واقع فرآیند آموزش کارمندان خوب مدیریت شود. در این صورت است که آموزش باعث افزایش بازده اقتصادی هم خواهد شد.

نتایج تحقیقات نشان داده، آموزش در عمل هم موجب افزایش بهره‌وری می‌شود. یعنی آموزش بهره‌وری کارمندان و سازمان را افزایش می‌دهد. در شرکت موتورلا، در سال ۲۰۰۴، اثربخشی دوره‌های آموزشی را مورد بررسی قرار دادند و مشخص شده هر یک دلار سرمایه‌گذاری در آموزش کارمندان، ۳۳ دلار بازده به همراه داشته است. پس، سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی و اعتلای کیفیت نیروی کار، یکی از زمینه‌ها و راه‌های اصلی و اساسی افزایش بهره‌وری در نظام اداری است. همان‌طوری که عنوان شد، حفظ سرمایه انسانی برای رسیدن به بهره‌وری به تنهایی کافی نیست، باید بطور مستمر به آنها آموزش داد. چون آموزش علاوه بر ایجاد دانش و مهارت در کارمندان اهداف زیر را نیز دنبال می‌کند:

۱. توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های انجام کار
۲. آماده سازی کارمندان برای ارتقاء شغلی
۳. هماهنگی و هم‌سو نمودن کارمندان با رسالت‌ها و مأموریت‌های سازمان
۴. تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارمندان سازمان
۵. آموزش مهارت‌های مدیریت و رهبری به کارمندان
۶. ایجاد زمینه رشد و موفقیت در امور شغلی، اجتماعی، انفرادی و خصوصی کارمندان
۷. توسعه فرهنگ یادگیری در مدیران و کارمندان
۸. کمک به القاء و توسعه ارزش‌هایی همچون کارگروهی، اخلاق کاری، نظم و انضباط کاری، احترام به ارباب رجوع و رعایت حقوق شهروندی
۹. تقویت حسن وفاداری و ایجاد علاقه نسبت به سازمان
۱۰. هماهنگی با تغییرات و پیشرفت‌های علمی و تکنولوژی در جهان

ساختار کتاب

کتابی را که در پیش رو دارید، در چهار فصل با رویکرد تحلیلی، آموزشی و خودآموز تنظیم شده است. فصل اول، به توانمندسازی کارمندان اختصاص دارد. در این فصل، ضمن ارائه تعاریف توانمندسازی، اهداف، مدل‌ها، فرایندها، روش‌ها و اقدامات مؤثر در توانمندسازی نیروی انسانی بیان شده است. در فصل دوم، پیشینه آموزش کارمندان دولت در جهان و ایران و مبانی قانونی که در طی سال‌های مختلف منجر به تدوین نظام آموزش کارمندان شده است، به اختصار تشریح گردید.

فصل سوم کتاب، به نظام جدید آموزش مدیران و کارمندان دولت اختصاص دارد. در این فصل، موضوعات مطروحه در نظام، به شکل تحلیلی و آموزشی ارائه شده است. با توجه به پراکنده بودن بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها و عدم دسترسی دستگاه‌ها به آنها، در فصل چهارم، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط با نظام آموزش به شکل منسجم ارائه گردید. در پایان کتاب برای خود ارزیابی خوانندگان، سؤالات چهارگزینه‌ای در غالب پیوست عرضه می‌شود تا با پاسخ دادن به آنها از میزان درک خود از مطالب کتاب آگاه شوند.

امید است، دستگاه‌های اجرایی با بکار بستن صحیح و مناسب مفاد نظام آموزش و آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های مرتبط به آن، زمینه اجرایی شدن هر چه بهتر نظام آموزش کارمندان دولت را فراهم نمایند.

تشکر و قدردانی

از همه اساتید و نویسندگان ارجمند که از منابع و آثار آنها در این کتاب استفاده شده است و همچنین از همکاران عزیز در امور توسعه منابع انسانی به خصوص آقایان رمضان ابراهیم‌خانی، غلامرضا حسنلو و حسین دمکری که در طی نگارش کتاب نظرات گرانبهائی بیان نمودند و سرکارخانم‌ها مریم رهبری در ویراستاری کتاب و محبوه بیات که صفحه‌آرایی و ویرایش نهایی کتاب را بر عهده داشتند، صمیمانه تقدیر و تشکر می‌شود.

از پیشنهادات و نظرات خوب خوانندگان این کتاب مخصوصاً مدیران و کارشناسان محترم آموزش در دستگاه‌های اجرایی استقبال می‌شود. ارسال نظرات، موجب مزید امتنان خواهد بود.