



# روش اجرایی فرآیند آموزش کارکنان شهرداری

مدیریت آموزش و پژوهش  
(گروه آموزش)

مجری:

P-P-۳-۱-۰۱

کد مدرک:



## روش اجرایی آموزش کارکنان

کد مدرک:	P-P-3-1-01
شماره ویرایش:	00
شماره صفحه:	۱ از ۱۰

### ۱- هدف :

هدف از تدوین این روش اجرایی، مشخص کردن رویه‌ای برای ارزیابی میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی برگزار شده و آگاهی از میزان برآورده شدن اهداف سازمانی و اهداف آموزشی تعریف شده در خصوص هر یک از دوره‌های آموزشی اجرا شده است. هدف از ارزیابی اثربخشی آموزشی این است که آیا آموزش اثربخش بوده است یا خیر؟ درون داده‌ها برای ارزیابی نتایج آموزش می‌تواند مشخصات مربوط به نیازهای آموزشی، برنامه آموزشی و سوابق مربوط به اجرای دوره آموزشی باشد.

### ۲- دامنه کاربرد :

این فرآیند کلیه فعالیت‌های ایجاد، اجرا، نگهداری و بهبود روش‌ها و مدل‌های ارزشیابی و ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی کارکنان، کارشناسان، سرپرستان و مدیران در کلیه حوزه‌های شهرداری شیراز، مشتمل بر معاونت‌ها، شهرداری مناطق، سازمان‌ها و سایر حوزه‌های شهرداری شیراز را دربر می‌گیرد.

### ۳- تعاریف و اصطلاحات :

- تمامی تعاریف و اصطلاحات مندرج در این روش اجرایی مطابق استاندارد ISO 10015:2005 است.
- آموزش (Training) : آموزش فرایند طراحی شده جهت ایجاد و بهبود مهارت، دانش، نگرش و رفتار مطلوب از طریق تجربه علمی و عملی است. این فرایند شامل سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، طراحی، اجرا، نظارت، ارزیابی و اثربخشی است.
- آموزش ضمن خدمت (On the Job Training) : آموزش‌های ضمن خدمت، آموزش‌هایی هستند که کارکنان در مسیر شغلی خود و در حین خدمت به منظور متناسب ساختن دانش، مهارت و بینش خود با نیازهای شغل مورد تصدیق می‌نمایند.
- پودمان آموزشی (Training Module) : مجموعه‌ای از دانش، معلومات و مهارت‌هایی است که با استفاده از آن‌ها اجرای یک مرحله از کار یا انجام بخشی از وظایف شغل به طور مستقل امکان پذیر است.

تاریخ اولین صدور :	۱۳۹۲/۰۹/۰۱	مهر اعتبار :	تاریخ آخرین ویرایش :	00/00/00
--------------------	------------	--------------	----------------------	----------



## روش اجرایی آموزش کارکنان

کد مدرک:	P-P-3-1-01
شماره ویرایش:	۰۰
شماره صفحه:	۲ از ۱۰

- آموزش پودمانی (Modular Training) : شکلی از آموزش‌های شغلی است که تخصص‌های شغلی در قالب مهارت‌های مستقل و جدا از هم به کارمندان آموزش داده شده و هر یک از آموزش‌ها، مهارت ویا دانش جدید و جامع‌تر می‌شود.

- بورس آموزشی : فرصت و امکانی است که یک دولت خارجی ویا موسسه بین‌المللی در اختیار دولت جمهوری- اسلامی ایران قرار می‌دهد و کارمندان و مدیران با استفاده از آن در یک یا چند دوره آموزشی کوتاه مدت خارج از کشور که با شغل و وظایف جاری یا آینده آنان ارتباط داشته و موجب افزایش دانش و مهارت‌های شغلی آنان می‌شود، شرکت نمایند.

- آموزش مدیران : تمامی برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی که به منظور افزایش بینش و دانش و ایجاد و بهبود مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی و تعالی معنوی مدیران حرفه‌ای و مقامات، در چارچوب فرآیند آموزش کارکنان و مدیران با عنایت به سامانه و برنامه‌های اجرایی آموزش مدیران طراحی و اجرا می‌شود.

- استانداردهای آموزش (Training Standards) : استانداردها، معیارها و الزامات تعیین شده جهت اجرایی نمودن هر یک از فرآیندهای آموزش است، به نحوی که کیفیت و وضعیت مطلوب آموزش را میسر سازد.

- بیانیه آموزش (Training Statement) : بیانگر اهداف و جهت‌گیری‌های کلان شهرداری شیراز از نقطه نظر آموزشی است، که به صورت رسمی توسط شهردار شیراز اعلام می‌شود.

- خط‌مشی آموزشی (Training Policy) : عبارت است از اصول، مقاصد و تصمیمات کلان آموزشی که مدیریت آموزش را جهت نیل به هدف معین، مکلف و ملزم به اجرای یک سلسله اقدامات می‌نماید. خط‌مشی آموزشی بین تمام واحدها از نظر آموزش پیوند و همبستگی ایجاد کرده، موجب هدایت فعالیت‌های آن‌ها می‌شود.

- استراتژی آموزشی (Training Strategy) : استراتژی آموزشی عبارت است از الگوها، خط‌مشی‌ها و فعالیت‌های عملی آموزش که از طریق اجرای آن‌ها اهداف و سیاست‌های آموزشی محقق می‌شود.

- راهبرد آموزش : به رویکردهای کلی آموزش اطلاق می‌شود که چگونگی تحقق اهداف آموزشی شهرداری شیراز را مشخص می‌کند.

تاریخ اولین صدور :	۱۳۹۲/۰۹/۰۱	مهر اعتبار :	تاریخ آخرین ویرایش :	۰۰۰۰/۰۰/۰۰
--------------------	------------	--------------	----------------------	------------



## روش اجرایی آموزش کارکنان

کد مدرک:	P-P-3-1-01
شماره ویرایش:	00
شماره صفحه:	3 از 10

- **برنامه آموزش** : مجموعه اقدامات و فعالیت‌های آموزشی هدفمند است که براساس اهداف و راهبردهای آموزشی شهرداری شیراز در سه سطح راهبردی، میان‌مدت (پنج‌ساله) و کوتاه‌مدت (یک‌ساله) طراحی و تدوین می‌شود.
- **برون‌سپاری آموزش** : انتقال و محول نمودن یک یا چند بخش از فرآیند آموزش در شهرداری شیراز به یک تامین‌کننده خارجی را برون‌سپاری آموزش می‌گویند.
- **مهارت شغلی** : توانایی و ظرفیت شناختی، فنی و ارتباطی کسب‌شده توسط کارمندان در طی سنوات خدمت از طریق آموزش یا تجربه که موجب انجام درست و دقیق وظایف یک شغل می‌شود.
- **شایستگی‌های شغلی (Competency)** : شایستگی عبارت است از مجموعه توانمندی‌های مرتبط با شغل (دانش، مهارت و توانایی) که یک فرد را قادر می‌سازد تا عملکرد موفقیت‌آمیزی به نمایش بگذارد.
- **دانش (Knowledge)** : اشاره به معلومات نظری دارد و در سطح آشنایی است. توسعه دانش و معلومات نظری، زیربنای توسعه مهارت‌ها و نگرش به‌شمار می‌آید، و به‌تنهایی و به‌خودی‌خود تاثیرچندانی در توسعه شایستگی‌های فردی ندارد.
- **مهارت (Skill)** : به قابلیت انجام عملیات کاری به آسانی و بادقت اشاره دارد و عبارت است از توانایی پیاده‌سازی علم در عمل. مهارت از طریق تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به‌دست آمده و توسعه می‌یابد.
- **توانایی (Ability)** : در این حوزه به قابلیت‌های شناختی برای انجام نقش‌های کاری اشاره دارد و در سطح تسلط قابل ذکر است که توانایی‌ها غالباً مستلزم کاربرد مبانی دانش و توان بالفعل هستند.
- **واکنش** : منظور از واکنش، میزان عکس‌العملی است که فراگیران به کلیه عوامل موثر در اجرای یک دوره آموزشی از خود نشان می‌دهند.
- **یادگیری** : یادگیری عبارت است از تعیین میزان فراگیری، مهارت‌ها، تکنیک‌ها و حقایقی که طی دوره آموزشی به شرکت‌کنندگان آموخته شده و برای آنان تشریح شده است و می‌توان از طریق آموزش‌های قبل و بعد از شرکت در دوره آموزشی به میزان آن پی برد.
- **رفتار** : منظور از رفتار، چگونگی و میزان تغییراتی است که در رفتار شرکت‌کنندگان در اثر شرکت در دوره آموزشی حاصل می‌شود و آن را می‌توان با ادامه ارزیابی در محیط واقعی کار روشن ساخت.

تاریخ اولین صدور :	۱۳۹۲/۰۹/۰۱	مهر اعتبار :	تاریخ آخرین ویرایش :	۰۰/۰۰/۰۰
--------------------	------------	--------------	----------------------	----------



## روش اجرایی آموزش کارکنان

کد مدرک:	P-P-3-1-01
شماره ویرایش:	۰۰
شماره صفحه:	۴ از ۱۰

- **نتایج:** منظور از نتایج، میزان تحقق اهدافی است که به طور مستقیم به سازمان ارتباط دارد و در آن شواهدی از نتایج از قبیل کاهش هزینه، دوباره کاری، نسبت جابه جایی یا سوانح، افزایش کیفیت تولیدات، سود و فروش بررسی می شود.

- **حوزه:** هریک از مناطق، معاونت ها، مدیریت ها و سازمان های تابعه شهرداری شیراز، که در این روش اجرایی به اختصار «حوزه» نامیده می شود.

### ۴- مسؤلیت ها و اختیارات:

سیاست گذاری و مدیریت کلان آموزش کارکنان در شهرداری شیراز و حوزه های تابعه برعهده کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی است.

گروه آموزش زیرمجموعه مدیریت آموزش و پژوهش در شهرداری شیراز، مسؤلیت لحاظ نمودن اجرای مفاد این روش اجرایی را در مراحل کاری خود برعهده دارد.

مهم ترین وظایف و مسؤلیت های ارکان آموزش در شهرداری شیراز عبارتند از:

#### ۴-۱- کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی:

به منظور تعیین خط مشی و سیاست های آموزشی، تصویب برنامه های کلان آموزشی، تعیین اولویت ها در جهت ارتقای دانش، حصول اطمینان از تامین نیروی انسانی متخصص مورد نیاز و اثربخشی کلیه برنامه ها و فعالیت های آموزشی در سطح شهرداری شیراز و کلیه حوزه های تابعه، کمیته راهبری آموزش در شهرداری شیراز تشکیل می شود.

#### ۴-۱-۱- ترکیب اعضای کمیته راهبری آموزش:

- مدیر آموزش،
- رییس گروه آموزش،
- حداقل یک نفر کارشناس خبره با توجه به موضوع

#### ۴-۱-۲- وظایف کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی:

- بررسی و تعیین اهداف و استراتژی های آموزش و توانمندسازی کارکنان.

تاریخ اولین صدور:	۱۳۹۲/۰۹/۰۱	مهر اعتبار:	تاریخ آخرین ویرایش:	۰۰/۰۰/۰۰۰۰
-------------------	------------	-------------	---------------------	------------



## روش اجرایی آموزش کارکنان

کد مدرک:	P-P-3-1-01
شماره ویرایش:	۰۰
شماره صفحه:	۵ از ۱۰

- پیشنهاد و بررسی سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کلی آموزش منابع انسانی در سطح شهرداری شیراز.
- بررسی و تایید پیش‌نویس آیین‌نامه‌ها و مقررات موردنیاز آموزش.
- بررسی تقویم آموزشی سالانه ملی و تصویب نیازها در چارچوب آیین‌نامه‌ها و مقررات مصوب
- بررسی و تصویب بودجه موردنیاز براساس برنامه‌های مصوب آموزشی.
- اتخاذ تصمیم درمورد اعزام مدیران و کارکنان معرفی شده توسط گروه آموزش برای شرکت در دوره‌های آموزشی خارج از کشور در چارچوب ضوابط و مقررات مربوطه.
- بررسی نظرات و پیشنهادات ارائه شده جهت بهبود فرآیند آموزش.

### ۴-۲- کمیته اجرایی آموزش و توانمندسازی :

به منظور اجرای خط‌مشی و سیاست‌های آموزشی مصوب کمیته راهبری آموزش و اجرای دوره‌های آموزشی در سطح شهرداری، کمیته اجرایی آموزش، در قالب گروه آموزش زیرمجموعه مدیریت آموزش و پژوهش در معاونت برنامه‌ریزی شهرداری شیراز تشکیل می‌شود.

مدیریت آموزش و پژوهش شهرداری شیراز مسئولیت لحاظ نمودن مفاد این روش اجرای را در مراحل کاری خود برعهده دارد.

سازمان‌های تابعه شهرداری شیراز موظف هستند برنامه آموزشی خود را جهت بررسی و کسب نظر از نقطه نظر مغایرت یا عدم مغایرت با مفاد این روش اجرایی، قبل از اجرا به کمیته اجرایی آموزش شهرداری (گروه آموزش) ارسال نمایند.

### ۵- مراجع :

- استاندارد ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۸ تحت عنوان سیستم مدیریت کیفیت - الزامات.
- استاندارد ISO ۱۰۰۱۵:۲۰۰۵ تحت عنوان سیستم مدیریت کیفیت آموزشی - الزامات.
- «دستورالعمل، مقررات و آیین‌نامه آموزش کارکنان شهرداری‌ها» (WI-TR-۰۳-۰۰) ابلاغی از سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور.
- «نظام‌نامه آموزش سازمان شهرداری‌ها» (QM-TR-۰۱-۰۰) ابلاغی از سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور.

تاریخ اولین صدور :	۱۳۹۲/۰۹/۰۱	مهر اعتبار :	تاریخ آخرین ویرایش :	۰۰۰۰/۰۰/۰۰
--------------------	------------	--------------	----------------------	------------



## روش اجرایی آموزش کارکنان

کد مدرک:	P-P-۳-۱-۰۱
شماره ویرایش:	۰۰
شماره صفحه:	۶ از ۱۰

- «دستورالعمل کدگذاری اسناد و مدارک آموزش» ابلاغی از سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور.

### ۶- شرح روش:

فرآیند کلان آموزش کارکنان در شهرداری شیراز دربرگیرنده مجموعه‌ای از فرآیندهای مرتبط مدیریتی، پشتیبانی و اجرایی در زمینه آموزش کارکنان است. مجموعه این فرآیندهای جزئی در قالب مدارک و مستندات آموزشی شامل بیانیه (خط‌مشی) آموزشی، راهبردهای آموزشی و دستورالعمل‌های آموزشی و با به‌کارگیری استانداردها، مکانیزم‌ها و نرم‌افزارهای مرتبط آموزشی تشریح می‌شوند. فرآیند کلان آموزش کارکنان، مشتمل بر فرآیندهای جزئی نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی اثربخشی آموزشی به شرح زیر است:

#### ۶-۱- نیازسنجی آموزشی:

این فرآیند به تحلیل سازمان، شغل و شاغل جهت تعیین نوع و میزان آموزش‌هایی که کارکنان در راستای تحقق اهداف شغلی باید طی کنند، اشاره می‌نماید. مطابق با «دستورالعمل نیازسنجی آموزشی» (W-P-۳-۱-۰۱) و «فلوچارت فرآیند آموزش کارکنان (نیازسنجی آموزشی)» (D-P-۳-۱-۰۱).

#### ۶-۲- طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی:

این فرآیند به تدوین و شکل‌دهی ساختار برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی براساس نیازها و الزامات تحلیل‌شده در مرحله نیازسنجی اشاره دارد. مطابق با «دستورالعمل طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی» (W-P-۳-۱-۰۲) و «فلوچارت فرآیند آموزش کارکنان (طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی)» (D-P-۳-۱-۰۱).

#### ۶-۳- تامین منابع آموزشی موردنیاز:

هدف از این فرآیند، تعریف و شناسایی تجهیزات، امکانات، منابع و خدمات آموزشی موردنیاز جهت برگزاری یک برنامه یا دوره آموزشی براساس نیازها و الزامات تعریف‌شده در فرآیند طراحی و برنامه‌ریزی است. مطابق با «دستورالعمل انتخاب و ارزیابی تامین‌کنندگان خدمات آموزشی» (W-P-۳-۱-۰۳) و «فلوچارت فرآیند آموزش کارکنان (انتخاب و ارزیابی تامین‌کنندگان خدمات آموزشی)» (D-P-۳-۱-۰۱).

تاریخ اولین صدور:	۱۳۹۲/۰۹/۰۱	مهر اعتبار:	تاریخ آخرین ویرایش:	۰۰۰۰/۰۰/۰۰
-------------------	------------	-------------	---------------------	------------



## روش اجرایی آموزش کارکنان

کد مدرک:	P-P-3-1-01
شماره ویرایش:	۰۰
شماره صفحه:	۷ از ۱۰

### ۶-۴- اجرای آموزش :

هدف از این فرآیند برقراری رویه‌های اداری جهت اجرای برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی است. این مرحله از آموزش به- اجرای عملی برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی تاکید دارد. مطابق با «دستورالعمل اجرای دوره‌های آموزشی» (W-P-3-1-01) و «فلوچارت فرآیند آموزش کارکنان (اجرای دوره آموزشی)» (D-P-3-1-01).

### ۶-۵- ارزیابی اثربخشی دوره آموزشی :

هدف از این فرآیند، برآورد میزان تحقق اهداف یادگیری یک برنامه یا دوره آموزشی و تاثیر آموخته‌های فراگیران دوره در نحوه ارائه و انجام کار است. مطابق با «دستورالعمل ارزیابی اثربخشی آموزشی» (W-P-3-1-05) و «فلوچارت فرآیند آموزش کارکنان (ارزیابی اثربخشی آموزشی)» (D-P-3-1-01).

### ۶-۶- پایش فرآیند آموزش :

هدف اصلی نظارت و ارزیابی دوره‌های آموزشی، اطمینان از این نکته است که فرآیند آموزش کارکنان به عنوان یکی از فرآیندهای پشتیبانی شهرداری شیراز، هدایت و مدیریت شده باشد. فرآیند نظارت و ارزیابی، شامل بررسی، جمع‌آوری اطلاعات، تحلیل و نظارت بر همه فرآیندهای اصلی و فرعی آموزش کارکنان است. مطابق با «دستورالعمل ارزیابی اثربخشی آموزشی» (W-P-3-1-05).

## ۷- مستندات :

### ۷-۱- مدارک زیرمجموعه :

- «فلوچارت فرآیند آموزش کارکنان (نیازسنجی آموزشی)» - ۰۲~۰۱ (D-P-3-1-01).

- «فلوچارت فرآیند آموزش کارکنان (طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی)» - ۰۲~۰۱ (D-P-3-1-01).

- «فلوچارت فرآیند آموزش کارکنان (انتخاب و ارزیابی تامین‌کنندگان خدمات آموزشی)» - ۰۳~۰۱ (D-P-3-1-01).

- «فلوچارت فرآیند آموزش کارکنان (اجرای دوره آموزشی)» - ۰۵~۰۱ (D-P-3-1-01).

- «فلوچارت فرآیند آموزش کارکنان (ارزیابی اثربخشی آموزشی)» - ۰۲~۰۱ (D-P-3-1-01).

تاریخ اولین صدور :	۱۳۹۲/۰۹/۰۱	مهر اعتبار :	تاریخ آخرین ویرایش :	۰۰۰۰/۰۰/۰۰
--------------------	------------	--------------	----------------------	------------





## روش اجرایی آموزش کارکنان

P-P-۳-۱-۰۱	کد مدرک:
۰۰	شماره ویرایش:
۸ از ۱۰	شماره صفحه:

- «دستورالعمل نیازسنجی آموزشی» (W-P-۳-۱-۰۱).
- «دستورالعمل طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی» (W-P-۳-۱-۰۲).
- «دستورالعمل انتخاب و ارزیابی تأمین‌کنندگان خدمات آموزشی» (W-P-۳-۱-۰۳).
- «دستورالعمل اجرای دوره‌های آموزشی» (W-P-۳-۱-۰۴).
- «دستورالعمل ارزیابی اثربخشی آموزشی» (W-P-۳-۱-۰۵).

### ۷-۲- سوابق کیفیت :

ردیف	مشخصات فرم / سابقه		نوع سابقه		مدت بایگانی (سال)	محل بایگانی	مسئول بایگانی
	عنوان	کد	الکترونیکی	کاغذی			
۱	فرم تجزیه و تحلیل پست سازمانی	F-P-۳-۱-۰۱	-	√	۲ سال	دفتر گروه آموزش	کارشناس آموزش
۲	فرم تدوین استاندارد مهارت	F-P-۳-۱-۰۲	-	√	۱ سال	دفتر گروه آموزش	کارشناس آموزش
۳	فرم استانداردهای آموزشی	F-P-۳-۱-۰۳	-	√	۵ سال	دفتر گروه آموزش	کارشناس آموزش
۴	فرم درخواست نیاز آموزشی کارکنان	F-P-۳-۱-۰۴	-	√	۵ سال	دفتر گروه آموزش	کارشناس آموزش
۵	فرم درخواست نیاز آموزشی مدیران	F-P-۳-۱-۰۵	-	√	۵ سال	دفتر گروه آموزش	کارشناس آموزش
۶	فرم مشخصات دوره های آموزشی	F-P-۳-۱-۰۶	-	√	۵ سال	دفتر گروه آموزش	کارشناس آموزش
۷	فرم بررسی دوره های درخواستی	F-P-۳-۱-۰۷	-	√	۵ سال	دفتر گروه آموزش	کارشناس آموزش
۸	ارزیابی مدرسین دوره‌های آموزشی	F-P-۳-۱-۰۸	-	√	۵ سال	دفتر گروه آموزش	کارشناس آموزش
۹	ارزیابی مؤسسات آموزشی	F-P-۳-۱-۰۹	-	√	۵ سال	دفتر گروه آموزش	کارشناس آموزش
۱۰	قرارداد تدریس دوره آموزشی	F-P-۳-۱-۱۰	-	√	۵ سال	دفتر گروه آموزش	کارشناس آموزش

تاریخ اولین صدور :	۱۳۹۲/۰۹/۰۱	مهر اعتبار :	تاریخ آخرین ویرایش :	۰۰۰۰/۰۰/۰۰
--------------------	------------	--------------	----------------------	------------



## روش اجرایی آموزش کارکنان

P-P-3-1-01	کد مدرک:
۰۰	شماره ویرایش:
۱۰ از ۹	شماره صفحه:

۱۱	مشخصات دوره (توجیه شرکت کنندگان)	F-P-3-1-11	-	√	کارشناس آموزش	دفتر گروه آموزش	۵ سال
۱۲	لیست حضور و غیاب	F-P-3-1-12	-	√	کارشناس آموزش	دفتر گروه آموزش	۵ سال
۱۳	چک لیست کنترل تجهیزات کلاس درس	F-P-3-1-13	-	√	کارشناس آموزش	دفتر گروه آموزش	۵ سال
۱۴	چک لیست کنترل دوره آموزشی	F-P-3-1-14	-	√	کارشناس آموزش	دفتر گروه آموزش	۵ سال
۱۵	دعوت نامه شرکت در دوره آموزشی-گروهی	F-P-3-1-15	-	√	کارشناس آموزش	دفتر گروه آموزش	۵ سال
۱۶	دعوت نامه شرکت در دوره آموزشی-فردی	F-P-3-1-16	-	√	کارشناس آموزش	دفتر گروه آموزش	۵ سال
۱۷	گواهینامه آموزشی	F-P-3-1-17	-	√	کارشناس آموزش	دفتر گروه آموزش	۵ سال
۱۸	فرم ارزشیابی دوره آموزشی در سطح واکنش	F-P-3-1-18	-	√	کارشناس آموزش	دفتر گروه آموزش	۵ سال
۱۹	پرسشنامه ارزشیابی در سطح رفتار	F-P-3-1-19	-	√	کارشناس آموزش	دفتر گروه آموزش	۵ سال
۲۰	چک لیست اجرای دوره آموزشی- پیش از برگزاری	F-P-3-1-20	-	√	کارشناس آموزش	دفتر گروه آموزش	۵ سال
۲۱	چک لیست اجرای دوره آموزشی- حین برگزاری	F-P-3-1-21	-	√	کارشناس آموزش	دفتر گروه آموزش	۵ سال
۲۲	چک لیست اجرای دوره آموزشی- پس از برگزاری	F-P-3-1-22	-	√	کارشناس آموزش	دفتر گروه آموزش	۵ سال

۳-۷- مدارک مرتبط :

- «روش اجرایی مدیریت منابع انسانی» (P-\_\_-1-1-01).

۸- تغییرات در سند :

تاریخ اولین صدور :	۱۳۹۲/۰۹/۰۱	مهر اعتبار :	تاریخ آخرین ویرایش :	۰۰۰۰/۰۰/۰۰
--------------------	------------	--------------	----------------------	------------



## روش اجرایی آموزش کارکنان

کد مدرک: P-P-۳-۱-۰۱  
شماره ویرایش: \*\*  
شماره صفحه: ۱۰ از ۱۰

خلاصه تغییر	مرجع / علت تغییر	تاریخ تغییر



# فلوچارت فرآیند آموزش کارکنان (نیازسنجی آموزشی) - ۱

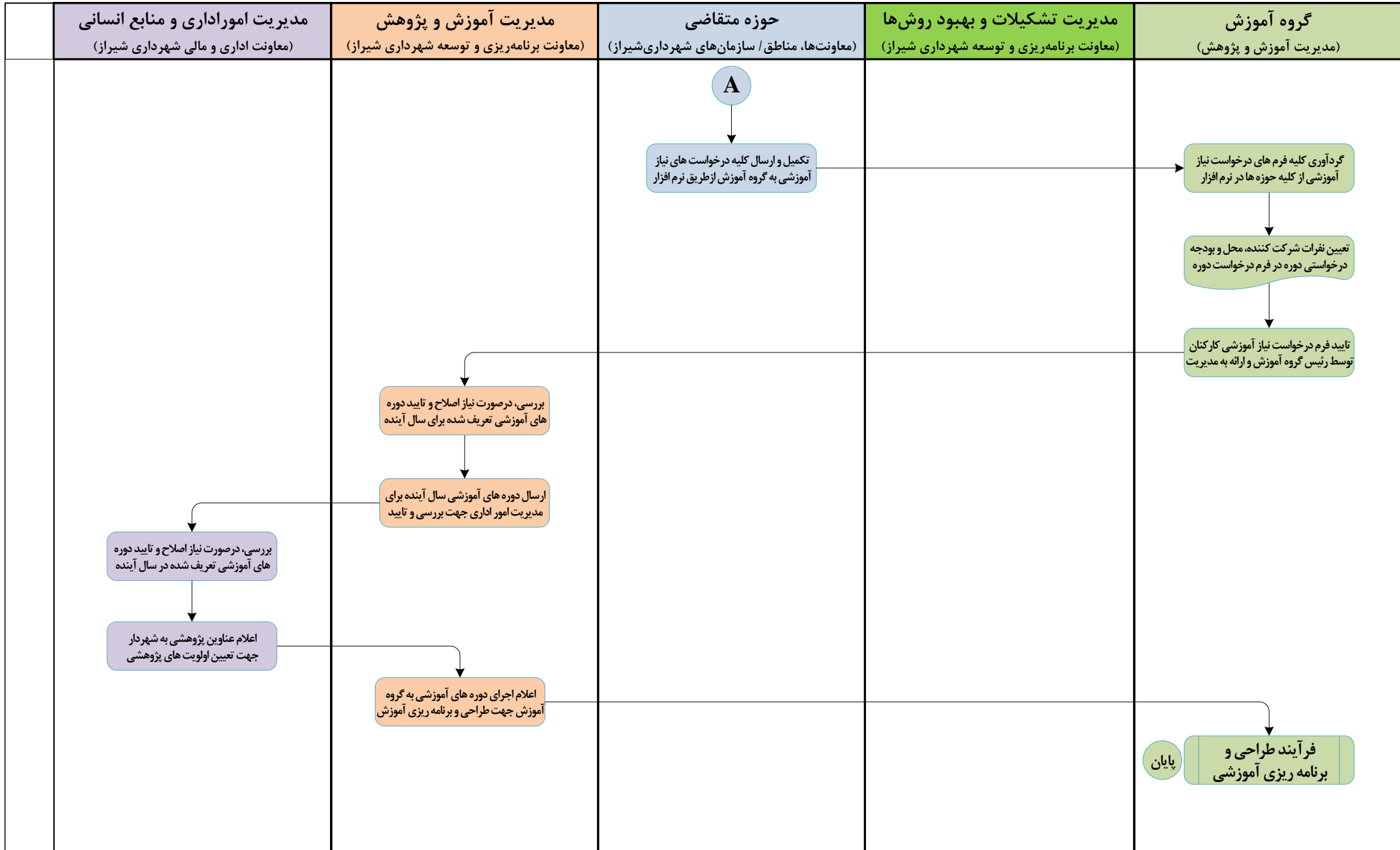
کد مدرک : D-P-3-1-01  
شماره ویرایش :  
شماره صفحه :

	مدیریت آموزش و پژوهش (معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهرداری شیراز)	حوزه (معاونت‌ها، مناطق / سازمان‌های شهرداری شیراز)	مدیریت تشکیلات و بهبود روش‌ها (معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهرداری شیراز)	گروه آموزش (مدیریت آموزش و پژوهش)
		<p>توزیع لیست دوره های استاندارد آموزشی در بین واحدها توسط گروه برنامه ریزی</p> <p>تکمیل فرم درخواست نیاز آموزشی کارکنان از سوی هریک از کارکنان حوزه</p> <p>بررسی دوره های درخواستی کارکنان و رد یا تایید لیست دوره ها توسط مسؤول واحد</p> <p style="text-align: center;">A</p>	<p style="text-align: center;">فرآیند طرح ریزی ساختار سازمانی</p>	<p><b>شروع</b></p> <p>دریافت آخرین ویرایش مصوب ساختار تشکیلات تفصیلی از گروه تشکیلات</p> <p>تجزیه و تحلیل پست های سازمانی براساس ساختار تشکیلات تفصیلی</p> <p>تدوین استاندارد مهارت برای هریک از پست های سازمانی</p> <p>تدوین دوره های آموزشی هرپست در قالب استاندارد آموزشی پست سازمانی</p> <p>تقسیم بندی دوره های استاندارد آموزشی به دوره های شغلی، مدیریتی و عمومی</p> <p>اعلام لیست دوره های استاندارد آموزشی به کلیه حوزه ها در سه ماه چهارم هر سال</p>



## فلوچارت فرآیند آموزش کارکنان (نیازسنجی آموزشی) - ۰۲

کد مدرک : D-P-3-1-01  
شماره ویرایش :  
شماره صفحه :





# فلوچارت فرآیند آموزش کارکنان (طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی) - ۰۱

D-P-3-1-01

کد مدرک :  
شماره ویرایش :  
شماره صفحه :

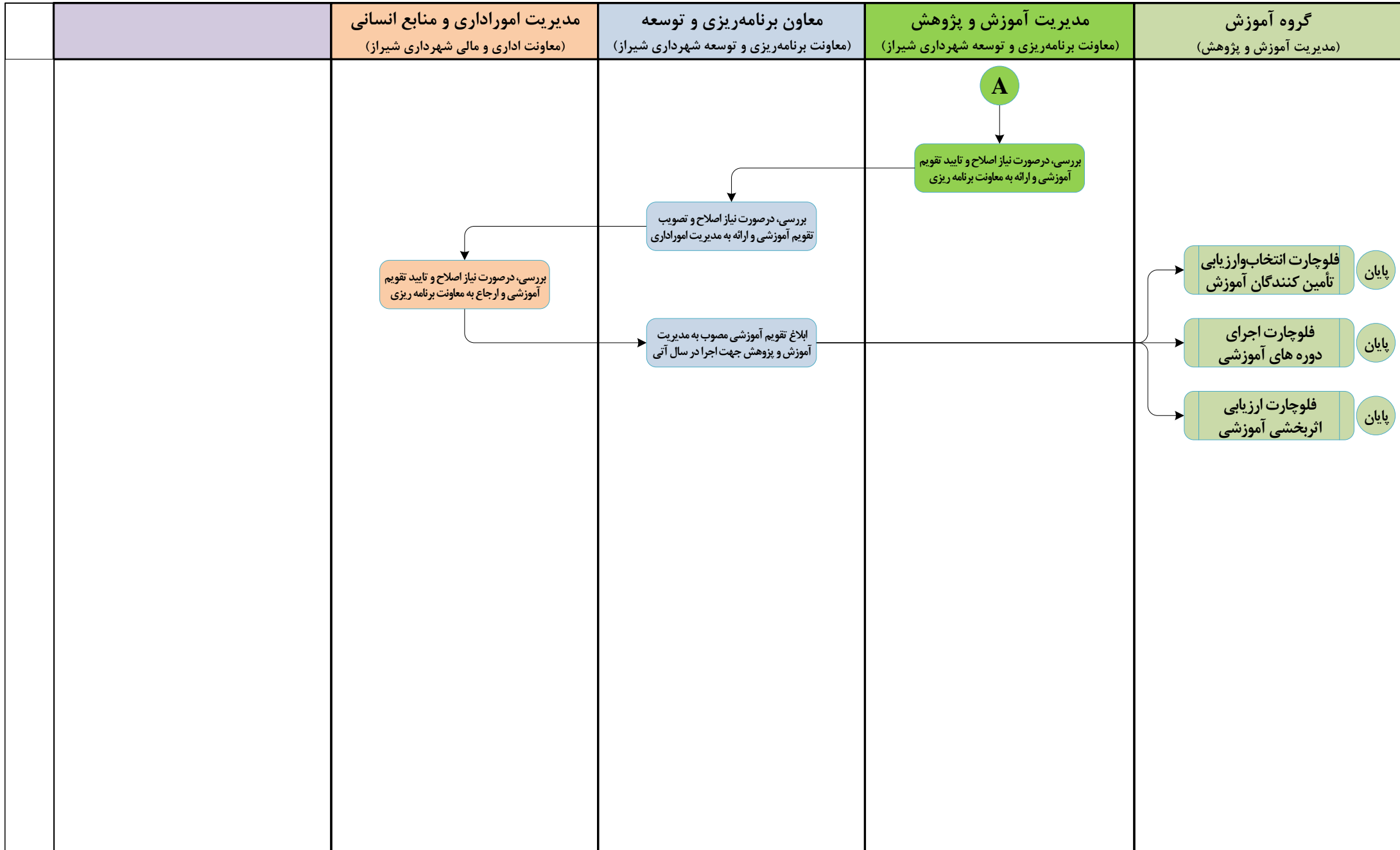
		مدیریت اموراداری و منابع انسانی (معاونت اداری و مالی شهرداری شیراز)	معاون برنامه‌ریزی و توسعه (معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهرداری شیراز)	مدیریت آموزش و پژوهش (معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهرداری شیراز)	گروه آموزش (مدیریت آموزش و پژوهش)
					<p><b>شروع</b></p> <p>فلوچارت نیازسنجی آموزشی</p> <p>جمع‌آوری اطلاعات ارسالی از کلیه حوزه‌ها از طریق نرم‌افزار آموزش کارکنان</p> <p>جمع‌بندی درخواست‌های ارسالی در فرم بررسی دوره‌های آموزشی درخواستی</p> <p>بررسی و تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی اعلام شده از سوی هریک از حوزه‌ها</p> <p>تفکیک دوره‌های آموزشی براساس گروه‌های تخصصی</p> <p>طراحی هریک از دوره‌های آموزشی مطابق فرم مشخصات دوره‌های آموزشی</p> <p>پیش‌بینی زمان و محل برگزاری هریک از دوره‌های آموزشی</p> <p>تهیه تقویم آموزشی سالیانه شهرداری شیراز در دوماه مانده به پایان سال</p> <p>تایید تقویم آموزشی سالیانه توسط رئیس گروه و ارائه به مدیریت جهت تایید</p> <p><b>A</b></p>



## فلوچارت فرآیند آموزش کارکنان (طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی) - ۰۲

کد مدرک : D-P-3-1-01

شماره ویرایش :  
شماره صفحه :





# فلوچارت فرآیند آموزش کارکنان (انتخاب و ارزیابی تأمین کنندگان خدمات آموزشی) - ۰۱

D-P-3-1-01

کد مدرک :  
شماره ویرایش :  
شماره صفحه :

	مدیریت اموراداری و منابع انسانی (معاونت اداری و مالی شهرداری شیراز)	معاون برنامه‌ریزی و توسعه (معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهرداری شیراز)	حوزه (معاونت‌ها، مناطق / سازمان‌های شهرداری شیراز)	گروه آموزش (مدیریت آموزش و پژوهش)
			<p>اعلام اسامی، مشخصات و سوابق مدرس / مدرسین واجد شرایط دوره به گروه آموزش</p> <p>هماهنگی با واحد اداری حوزه جهت تسهیل حضور کارمند مربوطه برای تدریس در دوره</p>	<p><b>شروع</b></p> <p>فلوچارت طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی</p> <p>آیا دوره آموزشی توسط مدرس درون سازمانی قابل تدریس است؟</p> <p>خیر</p> <p>بلی</p> <p>استعلام مدرس / مدرسین توانمند مرتبط با موضوع دوره آموزشی از کلیه حوزه‌ها</p> <p>بررسی شرایط، صلاحیت و توانمندی مدرسین درون سازمانی برای تدریس دوره</p> <p>آیا مدرس درون سازمانی توانمند برای برگزاری دوره آموزشی وجود دارد؟</p> <p>خیر</p> <p>بلی</p> <p>هماهنگی با حوزه محل خدمت مدرس درون سازمانی جهت برگزاری دوره آموزشی</p> <p>بررسی بانک اطلاعاتی مدرسین و موسسات آموزشی جهت شناسایی مدرس مرتبط</p> <p><b>A</b></p> <p><b>B</b></p>





# فلوچارت فرآیند آموزش کارکنان (انتخاب و ارزیابی تأمین کنندگان خدمات آموزشی) - ۲

D-P-3-1-01

کد مدرک :  
شماره ویرایش :  
شماره صفحه :

	مؤسسه آموزشی (مؤسسه آموزشی واجد شرایط اجرای دوره آموزشی)	مدرس (مدرس واجد شرایط جهت تدریس دوره آموزشی)	حوزه (معاونت‌ها، مناطق / سازمان‌های شهرداری شیراز)	گروه آموزش (مدیریت آموزش و پژوهش)
		<p>ارائه کلیه مدارک و سوابق آموزشی مرتبط با موضوع دوره آموزشی به گروه آموزش</p>	<p>ارائه کلیه مدارک و سوابق آموزشی مرتبط با موضوع دوره آموزشی به گروه آموزش</p>	<p><b>A</b></p> <p>آیا مدرس مرتبط با موضوع دوره شخص حقیقی است یا مؤسسه آموزشی؟</p> <p>شخص حقیقی</p> <p>برقراری ارتباط با مدرس و درخواست ارائه مدارک و سوابق مرتبط با موضوع دوره</p> <p>بررسی شرایط، صلاحیت و سوابق تدریس مدرس / مدرسین برای تدریس دوره</p> <p>ثبت نتایج بررسی صلاحیت مدرسین در فرم ارزیابی مدرسین دوره های آموزشی</p> <p>تماس با مؤسسه آموزشی و درخواست ارائه مدارک صلاحیت و سوابق آموزشی</p> <p>بررسی صلاحیت و سوابق برگزاری دوره آموزشی درخواستی در مؤسسه آموزشی</p> <p>ثبت نتایج بررسی صلاحیت مدرسین در فرم ارزیابی مدرسین دوره های آموزشی</p> <p><b>C</b></p>



## فلوچارت فرآیند آموزش کارکنان (اجرای دوره آموزشی) - ۰۲

D-P-3-1-01

کد مدرک :  
شماره ویرایش :  
شماره صفحه :

گروه آموزش (مدیریت آموزش و پژوهش)	حوزه (معاونت‌ها، مناطق / سازمان‌های شهرداری شیراز)	شرکت کننده دوره آموزشی (کارمند رسمی/قراردادی/شرکتی شهرداری)	مدیریت اموراداری و منابع انسانی (معاونت اداری و مالی شهرداری شیراز)	
<p style="text-align: center;">A</p> <p>کنترل نهایی مقدمات دوره و ثبت در چک لیست کنترل پیش از شروع دوره آموزشی</p> <p>هماهنگی با مدرس یا مجری دوره برای تهیه، تدوین و تکثیر جزوه یا پکیج دوره آموزشی</p> <p>بازدید از مکان و تجهیزات کمک آموزشی در محل برگزاری دوره روز قبل از برگزاری</p> <p>هماهنگی نهایی با مدرس دوره در خصوص برنامه زمانی دوره پیش از شروع دوره</p> <p>توجیه شرکت کنندگان در خصوص دوره با ارائه فرم مشخصات دوره به آنان</p> <p>ثبت حضور شرکت کنندگان در لیست حضور و غیاب دوره آموزشی در شروع دوره</p> <p>حضور کارشناسان و رئیس گروه آموزش در محل دوره در طی برگزاری دوره آموزشی</p> <p style="text-align: center;">C</p>		<p style="text-align: center;">B</p> <p>حضور در دوره آموزشی طبق برنامه زمان بندی اعلام شده از طرف گروه آموزش</p>		



# فلوچارت فرآیند آموزش کارکنان (اجرای دوره آموزشی) - ۱

D-P-3-1-01

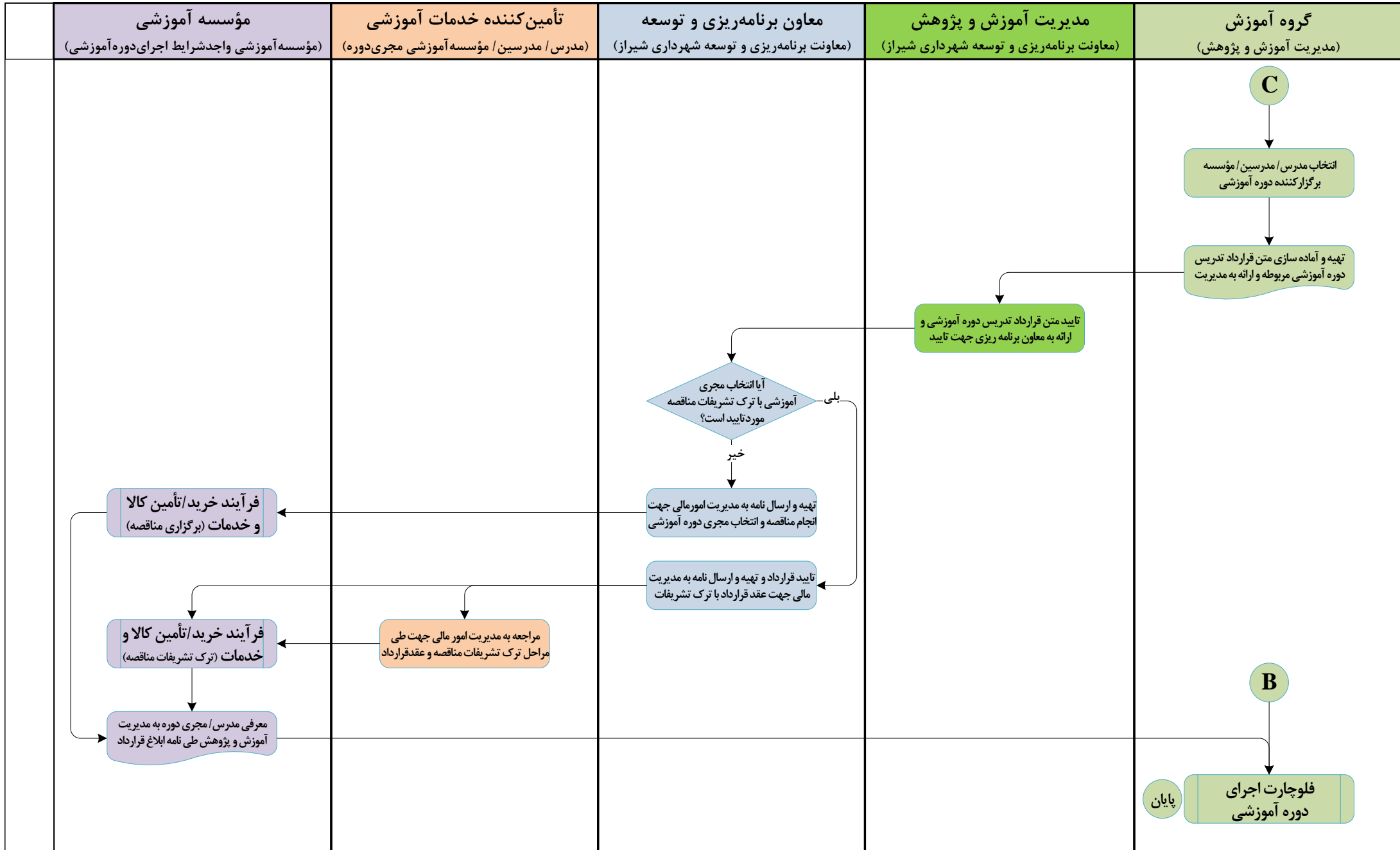
کد مدرک :  
شماره ویرایش :  
شماره صفحه :

	مدیریت اموراداری و منابع انسانی (معاونت اداری و مالی شهرداری شیراز)	شرکت کننده دوره آموزشی (کارمند رسمی/قراردادی/شرکتی شهرداری)	حوزه (معاونت‌ها، مناطق / سازمان‌های شهرداری شیراز)	گروه آموزش (مدیریت آموزش و پژوهش)
			<p>آیا محل برگزاری دوره آموزشی در خارج از مجموعه شهرداری است؟</p> <p>خیر</p> <p>بله</p> <p>ارسال نامه درخواست تایید ماموریت در خارج از مجموعه شهرداری به گروه آموزش</p> <p>فرآیند مدیریت منابع انسانی</p> <p>هماهنگی با حوزه محل خدمت جهت حضور کامل و موثر در دوره آموزشی مربوطه</p> <p><b>B</b></p>	<p>شروع</p> <p>فلوچارت طراحی و برنامه ریزی آموزشی</p> <p>شروع</p> <p>فلوچارت طراحی و برنامه ریزی آموزشی</p> <p>تهیه و آماده سازی فرم مشخصات دوره آموزشی جهت توجیه شرکت کنندگان</p> <p>تهیه و آماده سازی چک لیست های کنترل پیش، حین و پس از برگزاری دوره آموزشی</p> <p>ثبت اسامی پرسنل واجد شرایط شرکت در دوره در سیستم نرم افزار آموزش کارکنان</p> <p>تهیه فرم های دعوت نامه دوره آموزشی - گروهی و ارسال برای مدیر حوزه مربوطه</p> <p>تایید ماموریت خارج از مجموعه شهرداری شیراز برای کارکنان شرکت کننده دوره</p> <p>تهیه فرم های دعوت نامه دوره آموزشی - فردی و ارسال برای شرکت کنندگان دوره</p> <p><b>A</b></p>



# فلوچارت فرآیند آموزش کارکنان (انتخاب و ارزیابی تأمین کنندگان خدمات آموزشی) - ۳

کد مدرک : D-P-3-1-01  
شماره ویرایش :  
شماره صفحه :





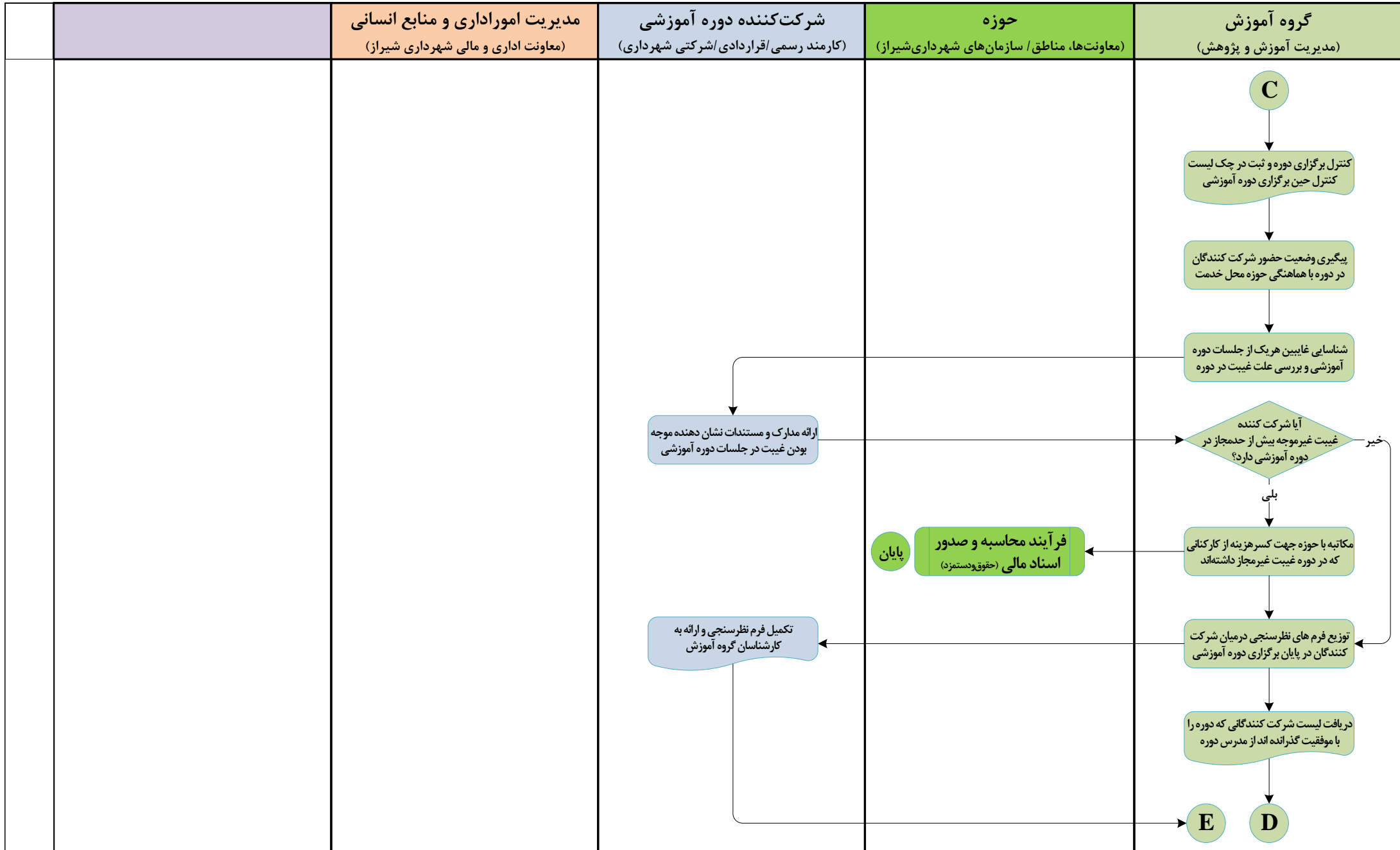
## فلوچارت فرآیند آموزش کارکنان (اجرای دوره آموزشی) - ۰۳

D-P-3-1-01

کد مدرک :

شماره ویرایش :

شماره صفحه :





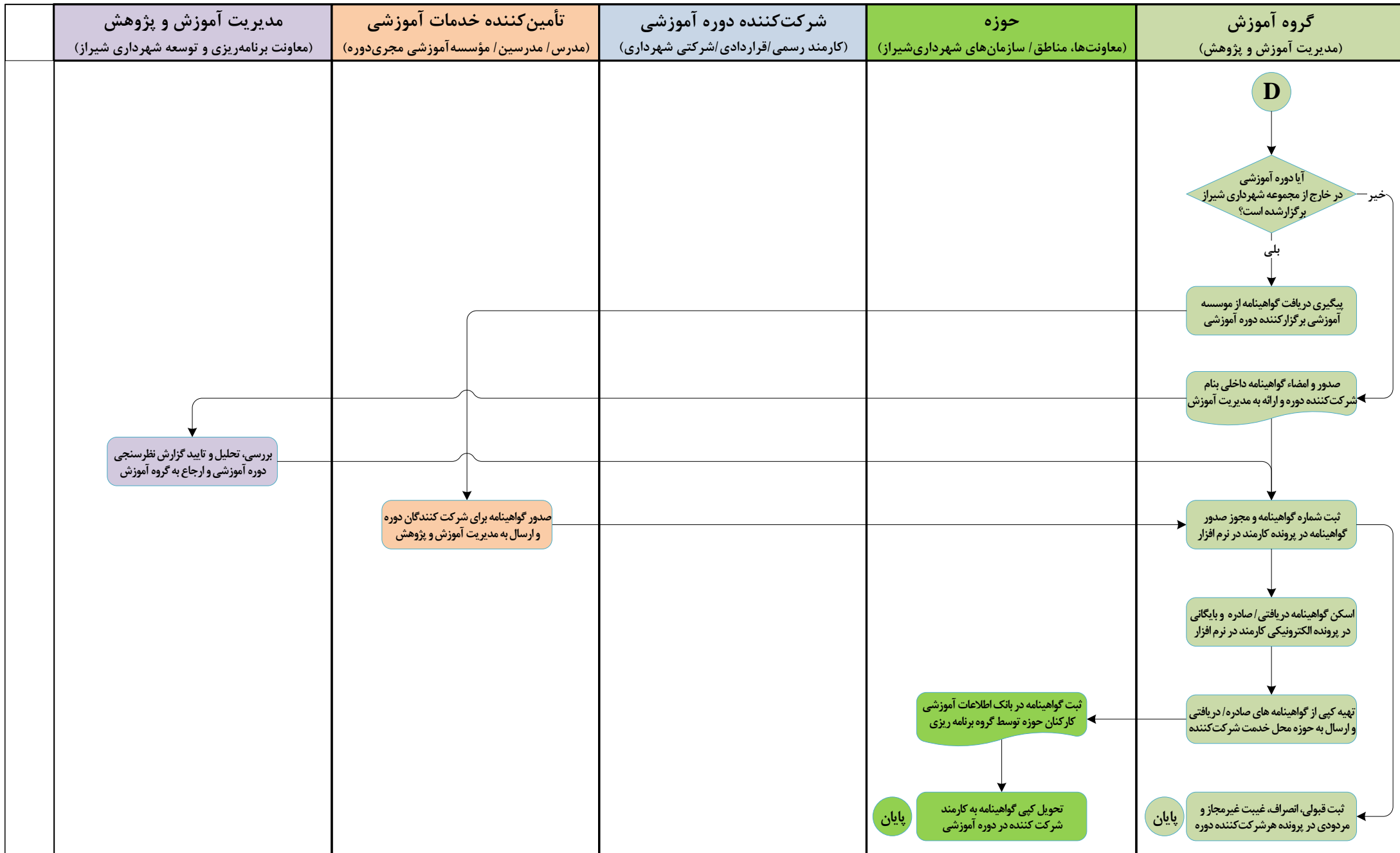
# فلوچارت فرآیند آموزش کارکنان (اجرای دوره آموزشی) - ۰۴

D-P-3-1-01

کد مدرک :

شماره ویرایش :

شماره صفحه :





## فلوچارت فرآیند آموزش کارکنان (اجرای دوره آموزشی) - ۵

کد مدرک : D-P-3-1-01  
شماره ویرایش :  
شماره صفحه :

گروه آموزش (مدیریت آموزش و پژوهش)	حوزه (معاونت‌ها، مناطق / سازمان‌های شهرداری شیراز)	شرکت کننده دوره آموزشی (کارمند رسمی / قراردادی / شرکتی شهرداری)	تأمین کننده خدمات آموزشی (مدرس / مدرسین / مؤسسه آموزشی مجری دوره)	مدیریت آموزش و پژوهش (معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهرداری شیراز)
<pre>graph TD; E((E)) --&gt; B1[جمع بندی نتایج فرم‌های نظرسنجی و ثبت در گزارش نظرسنجی دوره آموزشی]; B1 --&gt; B2[تحلیل نتایج نظرسنجی از سوی رئیس گروه آموزش و ارائه به مدیریت آموزش و پژوهش]; B2 --&gt; B3[جمع بندی، کنترل نهایی و بایگانی کلیه مدارک و مستندات دوره آموزشی]; B3 --&gt; P((پایان));</pre>				<pre>graph TD; B4[بررسی، تحلیل و تایید گزارش نظرسنجی دوره آموزشی و ارجاع به گروه آموزش];</pre>