

# نظام نامه جامع آموزش کارکنان شهرداری تهران



معاونت توسعه منابع انسانی شهرداری تهران

اسفند ۱۳۹۴

---





## فهرست مطالب

۲.....	شناسنامه نظام نامه جامع آموزش کارکنان .....
۳.....	مقدمه: .....
۳.....	ماده ۱-اهداف کلان آموزش کارکنان شهرداری .....
۴.....	ماده ۲- دامنه شمول .....
۴.....	ماده ۳- تعاریف و اصطلاحات .....
۶.....	ماده ۴-اصول حاکم بر آموزش کارکنان شهرداری .....
۶.....	ماده ۵-راهبردهای آموزش کارکنان شهرداری .....
۷.....	ماده ۶-اعضای شورای آموزش کارکنان .....
۷.....	ماده ۷-وظایف شورای آموزش کارکنان .....
۸.....	ماده ۸-فرآیند مدیریت آموزش کارکنان شهرداری .....
۹.....	ماده ۹-انواع آموزش های کارکنان شهرداری .....
۱۰.....	ماده ۱۰-اجرای دوره های آموزشی .....
۱۱.....	ماده ۱۱-ساز و کارهای انگیزشی آموزش ها .....
۱۱.....	ماده ۱۲-مدیریت اطلاعات و ارزشیابی آموزش کارکنان شهرداری .....
۱۳.....	ماده ۱۴-اجرای نظام نامه .....
۱۳.....	سابقه: .....
۱۳.....	مراجع: .....



شناسنامه نظام نامه جامع آموزش کارکنان

تهیه کننده:	امضاء
سمت: مدیر آموزش	
نام و نام خانوادگی: اکبر نشاط	
تأیید کننده:	امضاء
سمت: معاون توسعه منابع انسانی	
نام و نام خانوادگی: محمدعلی داریانی	
تصویب کننده:	
<p>این دستورالعمل طی نامه ابلاغی شماره ۱۴۹۵۱۴۰ مورخ ۱۳۹۴/۱۲/۰۲ به تصویب جناب آقای دکتر قالیباف شهردار محترم تهران رسیده است.</p>	



## مقدمه:

پرورش اعتقادات، ارزشها و الگوهای رفتاری مطلوب از طریق برنامه های آموزش عمومی از مهم ترین روشهای تغییر به شمار می آید تا جایی که اکثر دانشمندان مدیریت، آموزش را مهمترین فعالیت سازمانی بشمار می آورند. در برنامه های آموزشی باید اثرات، ویژگی ها و الگوهای رفتاری نامطلوب و همچنین عوامل اساسی الگوی مطلوب تشریح گردد. بسیاری از مدیران دریافته اند که آموزش کارکنان در زمینه های مختلف و گوناگون می تواند به سازمان کمک کند تا در شرایط در حال تغییر واکنش سریع نشان دهند. آموزش دادن به کارکنان در زمینه های مختلف می تواند موجب افزایش کارایی، بهره وری و رضایت شغلی افراد شود. آموزش های فراگیر با امعان نظر به بهبود بهره وری در سازمان ها موجب می شود نیروی انسانی بهتر فکر کند، بیندیشد، نوآوری کند و نگرش سیستمی پیدا نماید. تفکری که هدف گیری آن به جای حال و گذشته، خلق آینده است. تنها با این نگاه، آموزش برای سازمان نوعی سرمایه گذاری بلند مدت محسوب می شود، با این نگرش نظام نامه جامع آموزش کارکنان شهرداری تهران تهیه و ابلاغ می گردد.

## ماده ۱- اهداف کلان آموزش کارکنان شهرداری

الف - توسعه آگاهی های عمومی کارکنان شهرداری تهران در ابعاد مختلف اجتماعی و فرهنگی برای خدمت رسانی بهینه به شهروندان

ب - ارتقای سطح مهارت، تخصص و یادگیری سازمانی کارکنان به منظور:

۱- توانمندسازی و افزایش سطح کیفی سرمایه انسانی در راستای انجام ماموریت سازمانی

۲- افزایش نگرش معنوی و بصیرتی کارکنان

۳- افزایش بهره وری ( اثربخشی - کارایی) در خدمت رسانی به شهروندان



## ماده ۲ - دامنه شمول

کارکنان ثابت، قراردادی (شرکت خدمات اداری شهر و موسسه هادیان شهر) مناطق ۲۲ گانه، سازمان ها، شرکت ها و واحدهای تابعه.

## ماده ۳- تعاریف و اصطلاحات

۱- آموزش: مجموعه فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده در چارچوب نظام آموزش کارکنان شهرداری که با هدف افزایش کیفیت دانش و سطح مهارت، ایجاد و ارتقای توانایی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای، تقویت و تعالی اعتقادی، اخلاقی، معنوی و بصیرتی و بهبود بهره‌وری کارکنان شهرداری حسب نیاز اجرا می‌گردد.

۲- آموزش های عمومی: آموزش هایی که فارغ از رشته شغلی باید توسط کلیه کارکنان و در تمامی سطوح گذرانده شود.

۳- آموزش های تخصصی: آموزش های متناسب با شغل و رشته خدمتی که به کارکنان ارائه می‌شود.

۴- آموزش های تکمیلی: آموزش هایی که در جهت ارتقای سطح تحصیلی کارکنان، از طریق مؤسسات آموزش عالی کشور به صورت بورس یا تحت لیسانس یا ارتقای تحصیلی داخلی به اجرا گذاشته می‌شود.

۵- آموزش پودمانی: شکلی از آموزش های شغلی است که تخصص‌های شغلی در قالب مهارت‌های مستقل و جدا از هم به کارکنان آموزش داده می‌شود و هر یک از آموزش‌ها، مهارت و دانش خاصی را ایجاد می‌کند و در عین حال در کنار سایر آموزش‌ها منجر به اخذ مدرک تحصیلی می‌شود.

۶- راهبرد آموزش: به رویکردهای کلی آموزش اطلاق می‌گردد که چگونگی تحقق اهداف آموزش شهرداری را مشخص می‌نماید.

۷- برنامه آموزش: مجموعه‌های مدونی است که بر اساس راهبردهای آموزشی شهرداری در سه سطح راهبردی بلند مدت (پنج ساله)، میان مدت (دوساله) و کوتاه مدت (یکساله) طراحی می‌شود که شامل فصول کلی، سرفصل‌های آموزشی، سطوح آموزش، شیوه و میزان آموزش، چگونگی ارزیابی آموزش پذیران و تعیین مدرسان خواهد بود.



- ۸- **برون سپاری آموزش:** محول نمودن برگزاری و اجرای دوره‌های آموزشی به اشخاص حقیقی و حقوقی واجد صلاحیت علمی و تجربی مرتبط می‌باشد.
- ۹- **استاندارد مدیریت کیفیت آموزش:** منظور از این استاندارد، سیستم مدیریت موثر فرآیند آموزش بر اساس آخرین استانداردهای داخلی و بین‌المللی می‌باشد.
- ۱۰- **نیازسنجی آموزشی:** فرآیند نظام مند برای تعیین اهداف، شناسایی فاصله بین وضع موجود آموزشی کارکنان، هدف‌ها و نهایتاً تعیین اولویت‌ها برای عمل.
- ۱۱- **ماموریت آموزشی:** اعزام کارکنان به دوره‌های آموزشی بر اساس نیازهای شهرداری.
- ۱۲- **بورس تحصیلی:** پرداخت تمام یا بخشی از هزینه تحصیلات آموزشی کارکنان در ازای انجام خدمات مشخص و یا تعهدات شغلی دیگر.
- ۱۳- **دوره‌های خارج از کشور:** اعزام پرسنل شهرداری جهت برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت به خارج از کشور که هزینه‌های آن توسط شهرداری و یا سازمان بورس دهنده تامین می‌گردد.
- ۱۴- **مهارت شغلی:** توانایی و ظرفیت شناختی، فنی و ارتباطی کسب شده توسط کارکنان در طی سنوات خدمت از طریق آموزش یا تجربه که موجب انجام درست و دقیق وظایف یک شغل می‌گردد.
- ۱۵- **تسهیلات آموزشی:** کمک هزینه آموزشی بصورت وام است که به منظور تامین بخشی از هزینه‌های آموزشی کارکنان به ایشان پرداخت می‌گردد.
- ۱۶- **خدمات آموزشی:** مجموعه حمایت‌های غیر نقدی است که از طریق مدیریت آموزش، جهت تسهیل، تشویق و تامین فرصت‌های آموزشی برای کارکنان صورت می‌گیرد.



## ماده ۴- اصول حاکم بر آموزش کارکنان شهرداری

- ۱- اصل نگرش سیستمی: برقراری ارتباط درونی بین اجزای نظام آموزش از یک طرف و ارتباط بیرونی بین نظام آموزش با سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی.
- ۲- اصل جامعیت: در نظر گرفتن تمامی نیازهای آموزشی مشاغل عمومی و تخصصی در جنبه‌های عمومی، تخصصی و مدیریتی در ساختار دوره‌ها.
- ۳- اصل توجه به تغییرات: بازنگری و بازطراحی آموزش‌ها و استمرار آنها مبتنی بر نیازها، تحولات و پیشرفت‌های علمی و فناوری روز.
- ۴- اصل نگرش راهبردی: تعیین اهداف، راهبردها و برنامه‌های آموزش کارکنان واحدها بر اساس چشم انداز، اهداف و خط مشی‌های کلان و برنامه‌های اولویت‌دار توسعه‌ای شهرداری.
- ۵- اصل همکاری و مشارکت: استفاده از مراکز و مؤسسات آموزشی درون و برون سازمانی در اجرای دوره‌های آموزشی.
- ۶- اصل اصلاح و بازخورد مستمر: آسیب شناسی و بررسی مستمر نظام آموزش و فراهم نمودن بازخوردهای لازم جهت اصلاح و بازنگری آن.

## ماده ۵- راهبردهای آموزش کارکنان شهرداری

- ۱- ایجاد نگرش راهبردی و همسوسازی برنامه‌های توانمندسازی و توسعه منابع انسانی.
- ۲- ایجاد تناسب بین برنامه‌ها، فرصت‌های آموزشی با نیازهای آموزش شغلی، سازمانی و اجتناب از آموزش‌های غیرضروری.
- ۳- تمرکز بر آموزش‌های کوتاه مدت کاربردی و مهارتی.
- ۴- استفاده از منابع و ظرفیت‌های درون و برون سازمانی در تامین خدمات آموزشی.
- ۵- بهره‌گیری از استانداردهای ملی و بین‌المللی در مدیریت و راهبری فرآیند آموزش.
- ۶- تمرکز بر رویکردها، مدل‌ها، روش‌ها، فناوری‌ها و تکنیک‌های نوین یادگیری.
- ۷- تمرکززدایی در امور آموزش براساس توان و ظرفیت‌های آموزش واحدهای تابعه.



## ماده ۶- اعضای شورای آموزش کارکنان

به منظور راهبری آموزش کارکنان شهرداری و نظارت بر اجرای این نظام نامه، اعضا شورای آموزش کارکنان شهرداری به شرح ذیل تشکیل می گردد:

۱- معاون توسعه منابع انسانی (رییس)

۲- مدیر آموزش (عضو و دبیر)

۳- مدیر کل منابع انسانی (عضو)

۴- رییس موسسه آموزش عالی علمی- کاربردی شهرداری تهران (عضو)

۵- مدیر کل ارزشیابی و کارگزینی مدیران (عضو)

۶- دو نفر از صاحب نظران متخصص مجرب دارای مدارج علمی در امر آموزش با تشخیص رییس کمیسیون (عضو)

۷- نماینده تام الاختیار سازمان ها و شرکت های تابعه حسب مورد (عضو)

## ماده ۷- وظایف شورای آموزش کارکنان

۱- سیاست گذاری، هدایت و نظارت عالیه بر آموزش کارکنان شهرداری

۲- بررسی و تایید دستورالعمل ها و رویه های آموزشی مورد نیاز

۳- بررسی و تصویب برنامه های آموزشی سالیانه شهرداری تهران

۴- اتخاذ تصمیم در خصوص ماموریت ها و دوره های آموزشی خارج از کشور

۵- اتخاذ تصمیم در خصوص همایش ها، سمینارها و گردهمایی های آموزشی ملی و بین المللی

۶- تصمیم گیری در خصوص نحوه اعطای تسهیلات و خدمات آموزشی طبق دستورالعمل مربوطه

**تبصره** - احکام اعضای شورای آموزش توسط معاون توسعه منابع انسانی صادر می گردد.





## ماده ۸- فرآیند مدیریت آموزش کارکنان شهرداری

فرآیند آموزش کارکنان شهرداری شامل نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی، اجرای دوره‌های آموزشی و ارزشیابی و سنجش اثربخشی به شرح ذیل می‌باشد:

**۱- نیازسنجی آموزشی:** کلیه واحدها موظفند براساس اهداف و راهبردهای آموزشی که توسط مدیریت آموزش تعیین و اعلام می‌گردد، نیازهای آموزش سازمانی، شغلی و فردی کارکنان را شناسایی و پس از تایید مدیریت آموزش بر اساس ضوابط ابلاغی اجرا نمایند.

**۲- طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی:** مدیریت آموزش می‌بایست برنامه‌های آموزشی کاربردی روزآمد و متناسب با نیاز سازمان، مشاغل و افراد و نیز در مقاطع زمانی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت را براساس اهداف و استراتژی‌های آموزشی، اولویت‌ها، منابع و امکانات سازمانی طراحی و تدوین نماید.

**۳- اجرای دوره‌های آموزشی:** مدیریت آموزشی مکلف است امکانات و منابع و بسترهای لازم برای اجرای اثربخش برنامه‌های آموزشی را با استفاده از سیستم‌ها و رویه‌های اجرایی موثر فراهم نماید.

**۴- ارزشیابی و سنجش اثربخشی آموزشی:** مدیریت آموزش، چرخه آموزش شامل شرکت‌کنندگان دوره‌های آموزشی، برنامه‌های آموزشی، فرایندهای آموزشی را مورد ارزشیابی و پایش قرار داده و از نتایج آن در جهت بازنگری و بهبود مستمر رویکردهای جاری و اتخاذ تصمیم‌های آموزشی استفاده می‌نماید.

**تبصره -** دوره‌های آموزشی مورد نیاز هر شغل بر اساس شرح وظایف و مسئولیت‌های شغلی ابلاغی اداره کل تشکیلات و بهبود روش‌ها و یا اداره کل منابع انسانی، توسط مدیریت آموزش تدوین و ابلاغ خواهد شد.



## ماده ۹- انواع آموزش های کارکنان شهرداری

۱- آموزش های کوتاه مدت: شامل آموزش های بدو خدمت و آموزش های ضمن خدمت می باشند.

۲- آموزش های بلند مدت: شامل آموزش های ضمن خدمت مقطع دار است که منجر به اخذ مدرک تحصیلی مورد تایید از سوی مراجع ذیصلاح گردد.

**تبصره ۱-** کلیه آموزش های کوتاه مدت و بلند مدت کارکنان شهرداری تهران و سایر فراگیرانی که به هر نحوی نیاز به آموزش داشته باشند، از طریق انعقاد قرارداد با مراکز موسسه آموزش عالی علمی- کاربردی شهرداری تهران، دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی، مراکز آزاد صلاحیت دار و یا توسط مدیریت آموزش به انجام خواهد رسید.

**تبصره ۲-** مراکز اجرای آموزش های شهرداری تهران که در تبصره ۱ قید شده اند موظف هستند در مورد آموزش های تخصصی الزاما و در مورد آموزش های عمومی با اولویت از اعضای هیات مدرسان شهرداری تهران جهت تدریس استفاده نمایند.

**تبصره ۳-** مدیریت آموزش، نحوه انتخاب و بکارگیری اعضای هیات مدرسان را طی دستورالعملی جهت تصویب به کمیسیون آموزش ارائه خواهد نمود.



## ماده ۱۰- اجرای دوره های آموزشی

۱- از تاریخ تصویب این نظام نامه گذراندن دوره های آموزشی بدو خدمت، برای کارکنان ثابت شهرداری در زمان تبدیل وضعیت و نیز تمامی کارکنان قراردادی (خدمات اداری شهر، هادیان شهر) که در شهرداری تهران به خدمت گرفته می شوند الزامی است.

۲- طی دوره های تخصصی برای کلیه کارکنان بر اساس طرح طبقه بندی مشاغل و نیازسنجی آموزشی، قبل یا حین تصدی مشاغل الزامی است.

۳- فهرست دوره های آموزشی خارج از کشور توسط مدیریت آموزش به کلیه واحدها اعلام و بر اساس اعلام نیاز واحدها و پس از احراز شرایط لازم برای طی دوره های آموزشی خارج از کشور حسب مورد، افراد واجد شرایط به دوره های آموزشی اعزام خواهند گردید.

**تبصره ۱۵ -** صدور حکم قطعی استخدامی کارکنان شهرداری و نیز تمدید قرارداد سالانه کارکنان قراردادی شهرداری، منوط به گذراندن دوره های آموزشی بدو خدمت می باشد.

**تبصره ۲۰ -** کارکنان قراردادی با سابقه بالای ۵ سال در تبدیل وضعیت از قراردادی به رسمی، از آموزش بدو خدمت معاف می باشند.

**تبصره ۳ -** مدیریت آموزش شهرداری تهران مکلف است تا نسبت به پیش بینی زمان، مواد و محتوای دروس دوره های بدو خدمت با هماهنگی اداره کل منابع انسانی اقدام و به تمام مراکز ابلاغ نماید.



## ماده ۱۱- ساز و کارهای انگیزشی آموزش ها

کارکنان ثابت و قراردادی می توانند از امتیازات گواهی های دوره های آموزشی که در چارچوب نظام جامع آموزش کارکنان شهرداری به شرح زیر برگزار می شود، بهره مند گردند:

۱- دوره های آموزشی در برنامه آموزش سالانه واحدهای تابعه پیش بینی گردیده یا توسط مدیریت آموزش تطبیق شده باشد.

۲- دوره های آموزشی در شناسنامه آموزشی کارکنان درج شده باشد.

۳- کارکنان امتیازات لازم را از سیستم ارزشیابی دوره کسب کرده باشند .

۴- ارتقا و انتصاب کارکنان منوط به طی دوره های آموزشی مربوطه می باشد.

**تبصره ۱-** مدیریت آموزش موظف است پس از بررسی و تطبیق درخواست و تایید نهایی کمیسیون آموزش نسبت به اعطای امتیازات و مزایای مربوطه اقدام نماید.

**تبصره ۲-** مدیریت آموزش، موظف است با همکاری ادارات کل منابع انسانی و ارزشیابی و کارگزینی مدیران نسبت به تهیه و تدوین دستورالعمل و ساز و کارهای انگیزشی اقدام نماید.

## ماده ۱۲- مدیریت اطلاعات و ارزشیابی آموزش کارکنان شهرداری

واحدهای تابعه موظفند تمامی داده ها و اطلاعات آموزشی را در قالب سامانه جامع منابع انسانی به روز نمایند. این سامانه بایستی به گونه ای طراحی و استقرار یابد که حداقل در بردارنده سرفصل های زیر باشد:

۱- شناسنامه آموزش کارکنان و مدیران

۲- مشاغل و پست های واحدهای تابعه

۳- اطلاعات کامل تشکیلات و منابع انسانی واحد

۴- دوره های آموزشی به تفکیک شغلی، عمومی، مدیریتی، سازمانی و... ارتباط آن با مشاغل شهرداری

۵- برنامه های آموزشی راهبردی بلندمدت و کوتاه مدت (تقویم آموزشی)

۶- بودجه مصوب آموزش واحد



**تبصره ۱-** کلیه واحدهای تابعه مکلفند برای هر یک از کارکنان (ثابت و قراردادی) شناسنامه آموزشی مطابق با دستورالعمل‌های مربوطه تهیه نموده و اطلاعات آموزشی آنها را به طور مستمر به روز رسانی نمایند.

**تبصره ۲-** اطلاعات مندرج در شناسنامه آموزشی پس از تایید مدیریت آموزش، مبنای محاسبه امتیازات آموزش در نظام‌های منابع انسانی (حقوق و دستمزد، ارتقای شغلی، ارزشیابی عملکرد و ...) خواهد بود.

**تبصره ۳-** مدیریت آموزش به منظور ارزیابی عملکرد آموزشی واحدهای تابعه شهرداری، گزارش‌های مستمر از عملکرد آموزش هر واحد را براساس شاخص‌های مصوب، از طریق سامانه مدیریت اطلاعات آموزش کارکنان شهرداری، اخذ و گزارش‌های آماری و تحلیلی مورد نیاز را به کمیسیون آموزش ارائه نماید.

**تبصره ۴-** مدیریت آموزش پس از طی یک دوره یکساله و پس از انجام مطالعات و اخذ نظرات و دیدگاه‌های کارشناسی و تجربی واحدهای تابعه، پیشنهادهای خود را برای بازنگری و اصلاح نظام جامع آموزش به کمیسیون آموزش ارائه خواهد نمود.

### ماده ۱۳ - مسئولیت اجرا

۱- مدیریت آموزش

۲- اداره کل منابع انسانی

۳- اداره کل ارزشیابی و کارگزینی مدیران

۴- شهرداری مناطق ۲۲ گانه

۵- سازمانها، شرکت‌ها و واحدهای تابعه

**تبصره ۵ -** مسئولیت اجرای مفاد این نظام نامه بر عهده بالاترین مقام اجرایی هر واحد می باشد و نظارت عالیه بر حسن اجرای نظام نامه جامع آموزش به عهده معاونت توسعه منابع انسانی می باشد.



## ماده ۱۴- اجرای نظام نامه

این نظام نامه در ۱۴ ماده و ۱۵ تبصره در تاریخ ۹۴/۱۲/۲ به شماره نامه ۱۴۹۵۱۴۰ به تصویب شهردار محترم تهران رسیده و طی نامه شماره ۳۵/۱۵۶۳۸۱۴ مورخ ۹۴/۱۲/۱۵ توسط معاون توسعه منابع انسانی ابلاغ گردیده و لازم الاجرا است.

### سابقه:

نظام نامه جامع آموزش کارکنان شهرداری تهران مصوب سال ۱۳۹۱

### مراجع:

۱- سند چشم انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران

۲- برنامه پنج ساله دوم شهرداری تهران