شماره نامه: ۵۷۲۴۸
تاریخ نامه: ۱۴۰۵/۰۸/۰۹
ساعت: ۱۳:۵۴
پیوست: دارد
ارجحیت: عادی

ریاست جمهوری
سازمان اداری و استخدامی کشور

معاون سرمایه انسانی

باسمه تعالی

بخشنامه به دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری

«موضوع: دوره‌های آموزشی معاونین توسعه مدیریت و منابع و مدیران منابع انسانی »

در اجرای فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری و بند ۵/۲/۲ نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی (موضوع بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ تاریخ ۱۳۹۰/۰۱/۳۰) و ماده (۳) اصلاحیه آن (موضوع بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹ تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴) به منظور ارتقاء دانش، مهارت و نگرش **«معاونین توسعه مدیریت و منابع و مدیران منابع انسانی و عناوین مشابه در دستگاه‌های اجرایی»** و در راستای اجرای موثر برنامه‌های اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم (موضوع مصوبه شماره ۹۸۸۴۴ مورخ ۱۴۰۳/۱۰/۲۶ شورای عالی اداری)، ۱۵ عنوان دوره آموزشی شغلی به مدت ۹۲ ساعت با مشخصات پیوست جهت اجرا ابلاغ می‌گردد.

آموزش‌های موضوع این بخشنامه در زمره آموزش‌های شغلی مصوب و الزامی تلقی شده و دستگاه‌های اجرایی موظفند نسبت به برنامه‌ریزی و اجرای آنها در چارچوب نظام آموزش کارمندان دولت، اقدام نمایند.

رفیع زاده سلطانی

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

آدرس: خیابان شهید مطهری - بعد از چهارراه مفتح - خیابان جانتاب مرکز تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۵۳۵۳۰۰۰ کدپستی: ۱۵۷۶۶۱۳۹۱۳ ش ش: ۵۱۸۰۱۰۴

ریاست جمهوری

سازمان اداری و استخدامی کشور

دوره‌های آموزشی معاونان توسعه مدیریت و منابع و مدیران منابع انسانی

و سایر عناوین مشابه در دستگاه‌های اجرایی

آبان ماه ۱۴۰۵

فهرست دوره‌های آموزشی معاونان توسعه مدیریت و منابع، مدیران منابع انسانی

و سایر عناوین مشابه در دستگاه‌های اجرایی

شناسه دوره	عنوان دوره	ساعت
TR-MGM-HRM-1405-V01-01	مدیریت راهبردی منابع انسانی	۸
TR-MGM-HRM-1405-V01-02	مدیریت فرهنگ سازمانی	٤
TR-MGM-HRM-1405-V01-03	مدیریت اصلاح ساختارها و فرایندهای سازمانی	٤
TR-MGM-HRM-1405-V01-04	مدیریت هوشمند و داده‌محور سرمایه انسانی در بخش عمومی	٤
TR-MGM-HRM-1405-V01-05	نقش و کارکردهای هوش مصنوعی در توسعه مدیریت و منابع انسانی	۸
TR-MGM-HRM-1405-V01-06	مدیریت توسعه شایستگی‌های کارکنان	۸
TR-MGM-HRM-1405-V01-07	مدیریت استعداد، جانشین‌پروری و مسیر شغلی کارکنان	۸
TR-MGM-HRM-1405-V01-08	مدیریت آموزش و توسعه سرمایه انسانی	٤
TR-MGM-HRM-1405-V01-09	مدیریت ظرفیت نخبگان و استعدادهای برتر در تعالی و حل مسائل نظام اداری	۸
TR-MGM-HRM-1405-V01-10	مدیریت عملکرد و بهره‌وری سازمان و کارکنان	٤
TR-MGM-HRM-1405-V01-11	مدیریت مربی‌گری و منتورینگ منابع انسانی	٤
TR-MGM-HRM-1405-V01-12	مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران	۸
TR-MGM-HRM-1405-V01-13	مدیریت مالی برای مدیران منابع انسانی	٤
TR-MGM-HRM-1405-V01-14	نهادهای نظارتی و پاسخگویی در حوزه توسعه مدیریت و منابع انسانی	۸
TR-MGM-HRM-1405-V01-15	مدیریت نوآوری، تحول و اصلاح در نظام اداری	۸

ردیف	مشخصات دوره آموزشی	شناسه دوره آموزشی: TR-MGM-HRM-1405-V01-01
۱	**عنوان دوره آموزشی: مدیریت راهبردی منابع انسانی**	
۲	**نوع دوره :** شغلی (مشاغل عمومی) ■ شغلی (مشاغل اختصاصی) ☐ عمومی مدیران ☐ اختصاصی مدیران ☐ عمومی (همه کارمندان) ☐ توجیهی بدوخدمت ☐ بدو تصدی شغل ☐	
۳	**اهداف کلی آموزش:** ➢ تبیین جایگاه و نقش راهبردی مدیریت منابع انسانی در تحقق اهداف و مأموریت‌های کلان سازمان. ➢ توانمندسازی مدیران در مدیریت راهبردی سرمایه انسانی. ➢ یکپارچه‌سازی زیرسیستم‌های منابع انسانی با اهداف کلان سازمان. ➢ ارتقای قابلیت پایش و سنجش اثربخشی سرمایه انسانی در راستای تحقق اهداف کلان.	
٤	**اهداف رفتاری:** از فراگیر انتظار می‌رود پس از پایان دوره: ✓ با استفاده از کاربرگ تحلیل مسئله، حداقل ۳ چالش یا ریسک راهبردی سرمایه انسانی دستگاه خود را استخراج و اولویت‌بندی کند. ✓ بر اساس یک نمونه مأموریت دستگاه، ارتباط افقی و عمودی حداقل دو زیرنظام منابع انسانی (مثلاً جذب و ارزیابی عملکرد) را در قالب جدول همسوسازی ترسیم کند. ✓ برای اولویت‌های تعیین‌شده، ۳ تا ۵ شاخص عملکردی معتبر را انتخاب و نحوه سنجش آنها را مشخص کند. ✓ در قالب یک کاربرگ، برای یکی از مسائل اولویت‌دار دستگاه، یک طرح اقدام راهبردی (شامل هدف، اقدام کلیدی، ذی‌نفعان و ریسک اجرا) تدوین کند.	
٥	**مدت زمان آموزش (به ساعت):** ۸ نظری ■ عملی ■	
٦	**عنوان پست شرکت‌کنندگان:** معاونان توسعه مدیریت و منابع، مدیران منابع انسانی و سایر عناوین مشابه.	
۷	**سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی:** ➢ همسوسازی راهبردی: مفاهیم مدیریت راهبردی منابع انسانی، پیوند اسناد کلان سازمان با منابع انسانی و نقش شریک راهبردی. ➢ برنامه‌ریزی راهبردی: تحلیل محیطی، مدل‌های تدوین برنامه راهبردی منابع انسانی و معماری ساختارها. ➢ یکپارچه‌سازی سیستم‌ها: همسوسازی جذب، ارزیابی عملکرد، پاداش و توسعه با اهداف کلان. ➢ سنجش اثربخشی: تدوین شاخص‌های ارزیابی (BSC/KPIs)، تحلیل داده‌های منابع انسانی و آینده‌پژوهی.	
۸	**شرایط مدرسان:** دارا بودن گواهی صلاحیت عمومی و موضوعی تدریس در چارچوب دستورالعمل احراز صلاحیت مدرسان (موضوع بخشنامه شماره ۴۶۴۱۸۵ مورخ ۱۳۹۷/۸/۲۹) و برخورداری از حداقل هفت سال تجربه کاری مرتبط در حوزه مدیریت منابع انسانی.	
۹	**روش اجرا:** حضوری ☐ غیرحضوری (الکترونیکی) ☐ ترکیبی ■ ارائه دوره آموزشی به‌صورت ترکیبی، شامل ارائه مقدماتی به صورت غیر حضوری پیش از برگزاری دوره و اجرای بخش اصلی دوره به‌صورت حضوری و کارگاهی با استفاده از روش‌هایی نظیر شبیه‌سازی، تحلیل موردی، تمرین تصمیم‌گیری، ایفای نقش و جلسات بازخورد آموزشی.	
۱۰	**شیوه های ارزیابی از فراگیران:** آزمون ☐ ارائه پروژه ■ سخنرانی و ارائه شفاهی ☐ مشارکت کلاسی ■ سایر ☐	
۱۱	**منابع آموزشی:** بسته آموزشی (شامل کتاب آموزشی، محتوای آموزشی چندرسانه‌ای و تعاملی و مطالعات موردی مرتبط با عنوان دوره) توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی تدوین و منتشر و پیش از برگزاری دوره در اختیار فراگیران و مدرسان قرار داده خواهد شد. تا زمان تولید و ارائه بسته آموزشی توسط مرکز، محتوای مناسب با توجه به سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی، توسط مدرس انتخاب و تدریس می‌شود.	
۱۲	**روش‌های آموزش/تدریس:** سخنرانی ☐ کارگاهی ■ پرسش و پاسخ ■ رویکرد مشارکتی ■ مساله محور و مورد محور ■ نشست و میزگرد ■ روش‌های تدریس فعال ■	
۱۳	**مجری دوره آموزشی:** مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استانها، واحدهای آموزش دستگاه‌های اجرایی و مراکز و مؤسسات تایید صلاحیت شده.	

www.kargozin.com

ردیف	مشخصات دوره آموزشی	شناسه دوره آموزشی: TR-MGM-HRM-1405-V01-02
۱	**عنوان دوره آموزشی: مدیریت فرهنگ سازمانی**	
۲	**نوع دوره :** شغلی (مشاغل عمومی) ■ شغلی (مشاغل اختصاصی) ☐ عمومی مدیران ☐ اختصاصی مدیران ☐ عمومی (همه کارمندان) ☐ توجیهی بدوخدمت ☐ بدو تصدی شغل ☐	
۳	**اهداف کلی آموزش:** ➢ ایجاد نگرش راهبردی نسبت به فرهنگ سازمانی و نقش آن در تحقق مأموریت‌ها، اهداف و عملکرد سازمان. ➢ توسعه توانمندی مدیران در زمینهٔ شناخت، سنجش و آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی موجود. ➢ تقویت توانمندی مدیران در هدایت تغییرات فرهنگی، مدیریت مقاومت در برابر تغییر و نهادینه‌سازی رفتارهای مطلوب سازمانی. ➢ توانمندسازی مدیران در راهبری، پایش و ارزیابی برنامه‌های تحول فرهنگی سازمان.	
٤	**اهداف رفتاری:** از فراگیر انتظار می‌رود پس از پایان دوره: ✓ نقش فرهنگ سازمانی را در شکل‌دهی رفتار کارکنان، عملکرد سازمان، بهره‌وری و تحقق اهداف سازمان تحلیل و تبیین کند. ✓ ویژگی‌ها، ارزش‌ها، باورها و الگوهای رفتاری حاکم بر سازمان را شناسایی کرده و نقاط قوت و ضعف و مسائل فرهنگی سازمان را تحلیل کند. ✓ با توجه به مأموریت و اهداف دستگاه، ارزش‌ها و رفتارهای مطلوب سازمانی را تعیین و برای تقویت آنها راهکارهای اجرایی ارائه کند. ✓ راهکارهای مناسب برای مدیریت مقاومت، افزایش پذیرش تغییر و نهادینه‌سازی رفتارهای مطلوب را ارائه دهد. ✓ برنامه عملیاتی تحول فرهنگ سازمانی را تدوین و شاخص‌های مناسب برای پایش پیشرفت و ارزیابی اثربخشی اقدامات فرهنگی تعیین نماید.	
٥	**مدت زمان آموزش (به ساعت):** ۴ نظری ■ عملی ■	
٦	**عنوان پست شرکت‌کنندگان:** معاونان توسعه مدیریت و منابع، مدیران منابع انسانی و سایر عناوین مشابه.	
۷	**سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی:** ➢ مبانی، ابعاد و نقش راهبردی فرهنگ سازمانی در دستگاه‌های اجرایی. ➢ شناخت، سنجش و آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی. ➢ طراحی و توسعه فرهنگ سازمانی مطلوب و ارزش‌محور. ➢ مدیریت تغییر فرهنگی، مقاومت سازمانی و نهادینه‌سازی رفتارهای مطلوب. ➢ راهبری تحول فرهنگی و طراحی برنامه عملیاتی فرهنگ سازمانی.	
۸	**شرایط مدرسان:** دارا بودن گواهی صلاحیت عمومی و موضوعی تدریس در چارچوب دستورالعمل احراز صلاحیت مدرسان (موضوع بخشنامه شماره ۴۶۴۱۸۵ مورخ ۱۳۹۷/۸/۲۹) و برخورداری از حداقل هفت سال تجربه کاری مرتبط در حوزه مدیریت منابع انسانی.	
۹	**روش اجرا:** حضوری ☐ غیرحضوری (الکترونیکی) ☐ ترکیبی ■ ارائه دوره آموزشی به‌صورت ترکیبی، شامل ارائه مقدماتی به صورت غیر حضوری پیش از برگزاری دوره و اجرای بخش اصلی دوره به‌صورت حضوری و کارگاهی با استفاده از روش‌هایی نظیر شبیه‌سازی، تحلیل موردی، تمرین تصمیم‌گیری، ایفای نقش و جلسات بازخورد آموزشی.	
۱۰	**شیوه های ارزیابی از فراگیران:** آزمون ☐ ارائه پروژه ■ سخنرانی و ارائه شفاهی ☐ مشارکت کلاسی ■ سایر ☐	
۱۱	**منابع آموزشی:** بسته آموزشی (شامل کتاب آموزشی، محتوای آموزشی چندرسانه‌ای و تعاملی و مطالعات موردی مرتبط با عنوان دوره) توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی تدوین و منتشر و پیش از برگزاری دوره در اختیار فراگیران و مدرسان قرار داده خواهد شد. تا زمان تولید و ارائه بسته آموزشی توسط مرکز، محتوای مناسب با توجه به سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی، توسط مدرس انتخاب و تدریس می‌شود.	
۱۲	**روش‌های آموزش/تدریس:** سخنرانی ☐ کارگاهی ■ پرسش و پاسخ ■ رویکرد مشارکتی ■ مساله محور و مورد محور ■ نشست و میزگرد ■ روش‌های تدریس فعال ■	
۱۳	**مجری دوره آموزشی:** مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استانها، واحدهای آموزش دستگاه‌های اجرایی و مراکز و مؤسسات تایید صلاحیت شده.	

www.kargozin.com

ردیف	مشخصات دوره آموزشی	شناسه دوره آموزشی: TR-MGM-HRM-1405-V01-03
۱	**عنوان دوره آموزشی: مدیریت اصلاح ساختارها و فرایندهای سازمانی**	
۲	**نوع دوره :** شغلی (مشاغل عمومی) ■ شغلی (مشاغل اختصاصی) ☐ عمومی مدیران ☐ اختصاصی مدیران ☐ عمومی (همه کارمندان) ☐ توجیهی بدوخدمت ☐ بدو تصدی شغل ☐	
۳	**اهداف کلی آموزش:** ➢ ایجاد نگرش راهبردی در مدیران نسبت به اصلاح ساختارها و فرایندهای سازمانی. ➢ توسعه توانمندی مدیران در تحلیل، آسیب‌شناسی و بازطراحی ساختارهای سازمانی. ➢ ارتقای مهارت مدیران در اصلاح و بهبود فرایندهای کاری و مدیریتی. ➢ تقویت توانایی مدیریت تغییر و جلب مشارکت کارکنان در اصلاحات سازمانی. ➢ توانمندسازی مدیران برای طراحی، اجرا و پایش برنامه جامع اصلاح ساختار و فرایندها.	
٤	**اهداف رفتاری:** از فراگیر انتظار می‌رود پس از پایان دوره: ✓ ضرورت و نقش اصلاح ساختار و فرایندهای سازمانی را در ارتقای بهره‌وری، چابکی و کیفیت خدمات دستگاه متبوع تبیین و تحلیل کند. ✓ ساختار سازمانی موجود را تحلیل کرده و نارسایی‌هایی نظیر موازی‌کاری، تداخل وظایف، تعدد لایه‌های مدیریتی و عدم تناسب ساختار با مأموریت را شناسایی کند. ✓ فرایندهای اولویت‌دار سازمان را تحلیل و با شناسایی گلوگاه‌ها، فعالیت‌های زائد و دوباره‌کاری‌ها، راهکارهای بهبود و ساده‌سازی آنها را طراحی کند. ✓ عوامل مؤثر بر مقاومت در برابر تغییر را شناسایی کرده و با به‌کارگیری روش‌های ارتباطی، مشارکتی و اقناعی، زمینه همراهی مدیران و کارکنان با برنامه‌های اصلاحی را فراهم کند. ✓ بر اساس تحلیل وضع موجود و مطلوب، یک نقشه راه اجرایی برای اصلاح ساختار و فرایندهای اولویت‌دار دستگاه متبوع تدوین کرده و شاخص‌های پایش و ارزیابی نتایج آن را تعیین کند.	
٥	**مدت زمان آموزش (به ساعت):** ۴ نظری ■ عملی ■	
٦	**عنوان پست شرکت‌کنندگان:** معاونان توسعه مدیریت و منابع، مدیران منابع انسانی و سایر عناوین مشابه.	
۷	**سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی:** ➢ مبانی، مفاهیم و رویکردهای نوین اصلاح ساختار و فرایندهای سازمانی در دستگاه‌های اجرایی. ➢ آسیب‌شناسی و بازطراحی ساختار سازمانی در دستگاه‌های اجرایی. ➢ مهندسی مجدد، اصلاح و بهبود فرایندهای سازمانی در دستگاه‌های اجرایی. ➢ مدیریت تغییر، مقاومت سازمانی و رهبری تحول در دستگاه‌های اجرایی. ➢ طراحی، اجرا، پایش و تثبیت نقشه راه اصلاح ساختار و فرایندهای سازمانی در دستگاه‌های اجرایی.	
۸	**شرایط مدرسان:** دارا بودن گواهی صلاحیت عمومی و موضوعی تدریس در چارچوب دستورالعمل احراز صلاحیت مدرسان (موضوع بخشنامه شماره ۴۶۴۱۸۵ مورخ ۱۳۹۷/۸/۲۹) و برخورداری از حداقل هفت سال تجربه کاری مرتبط در حوزه مدیریت منابع انسانی.	
۹	**روش اجرا:** حضوری ☐ غیرحضوری (الکترونیکی) ☐ ترکیبی ■ ارائه دوره آموزشی به‌صورت ترکیبی، شامل ارائه مقدماتی به صورت غیر حضوری پیش از برگزاری دوره و اجرای بخش اصلی دوره به‌صورت حضوری و کارگاهی با استفاده از روش‌هایی نظیر شبیه‌سازی، تحلیل موردی، تمرین تصمیم‌گیری، ایفای نقش و جلسات بازخورد آموزشی.	
۱۰	**شیوه های ارزیابی از فراگیران:** آزمون ☐ ارائه پروژه ■ سخنرانی و ارائه شفاهی ☐ مشارکت کلاسی ■ سایر ☐	
۱۱	**منابع آموزشی:** بسته آموزشی (شامل کتاب آموزشی، محتوای آموزشی چندرسانه‌ای و تعاملی و مطالعات موردی مرتبط با عنوان دوره) توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی تدوین و منتشر و پیش از برگزاری دوره در اختیار فراگیران و مدرسان قرار داده خواهد شد. تا زمان تولید و ارائه بسته آموزشی توسط مرکز، محتوای مناسب با توجه به سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی، توسط مدرس انتخاب و تدریس می‌شود.	
۱۲	**روش‌های آموزش/تدریس:** سخنرانی ☐ کارگاهی ■ پرسش و پاسخ ■ رویکرد مشارکتی ■ مساله محور و مورد محور ■ نشست و میزگرد ■ روش‌های تدریس فعال ■	
۱۳	**مجری دوره آموزشی:** مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استانها، واحدهای آموزش دستگاه‌های اجرایی و مراکز و مؤسسات تایید صلاحیت شده.	

www.kargozin.com

ردیف	مشخصات دوره آموزشی	شناسه دوره آموزشی: TR-MGM-HRM-1405-V01-04
۱	**عنوان دوره آموزشی: مدیریت هوشمند و داده‌محور سرمایه انسانی در بخش عمومی**	
۲	**نوع دوره :** شغلی (مشاغل عمومی) ■ شغلی (مشاغل اختصاصی) ☐ عمومی مدیران ☐ اختصاصی مدیران ☐ عمومی (همه کارمندان) ☐ توجیهی بدوخدمت ☐ بدو تصدی شغل ☐	
۳	**اهداف کلی آموزش:** ➢ گذار از مدیریت سنتی و تجربه محور منابع انسانی به مدیریت هوشمند و داده محور سرمایه انسانی. ➢ تبیین نقش تحول‌آفرین فناوری‌های هوشمند در بهینه‌سازی چرخه حیات کارکنان در بخش دولتی. ➢ توانمندسازی مدیران برای اتخاذ تصمیمات راهبردی در حوزه منابع انسانی با استفاده از ابزارهای هوشمند و تحلیل‌های داده‌محور. ➢ شناسایی فرصت‌های کاهش هزینه‌های پنهان و افزایش بهره‌وری سرمایه انسانی از طریق تحلیل‌های داده‌محور. ➢ تقویت توانمندی مدیران در هدایت فرهنگ سازمانی به سمت پذیرش فناوری، هوشمندی و داده‌محوری.	
٤	**اهداف رفتاری:** از فراگیر انتظار می‌رود پس از پایان دوره: ✓ میان تصمیم‌گیری‌های سنتی شهودی با تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر شواهد و داده‌ها تمایز قائل شود. ✓ کاربرد فناوری‌های هوشمند در بهینه‌سازی چرخه حیات خدمت کارکنان (از جذب تا نگهداشت) را تبیین نماید. ✓ از شاخص‌ها و داشبوردهای هوشمند برای اتخاذ تصمیمات راهبردی و حل مسائل منابع انسانی استفاده نماید. ✓ از طریق تحلیل داده‌های عملکردی، هزینه‌های نامشهود دستگاه در حوزه مدیریت منابع انسانی و متناسب با آنها، فرصت‌های ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی سازمان را شناسایی نماید. ✓ شیوه‌نامه‌های لازم برای کاهش مقاومت کارکنان در برابر خودکارسازی و استقرار سامانه‌های هوشمند را طراحی نماید. ✓ در فرایند استفاده از داده‌های کارکنان، تعادلی میان بهره‌وری و اخلاق/ حریم خصوصی برقرار کند.	
٥	**مدت زمان آموزش (به ساعت):** ۴ نظری ■ عملی ■	
٦	**عنوان پست شرکت‌کنندگان:** معاونان توسعه مدیریت و منابع، مدیران منابع انسانی و سایر عناوین مشابه.	
۷	**سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی:** ➢ پارادایم جدید؛ از مدیریت سنتی تا مدیریت هوشمند و داده‌محور در حوزه مدیریت منابع انسانی. ➢ کاربست فناوری‌های هوشمند در ارتقای زنجیره خدمت کارکنان دولت. ➢ داشبوردهای مدیریتی هوشمند و تصمیم‌گیری راهبردی در حوزه مدیریت منابع انسانی. ➢ حاکمیت داده، اخلاق و مدیریت تغییر در حوزه مدیریت منابع انسانی.	
۸	**شرایط مدرسان:** دارا بودن گواهی صلاحیت عمومی و موضوعی تدریس در چارچوب دستورالعمل احراز صلاحیت مدرسان (موضوع بخشنامه شماره ۴۶۴۱۸۵ مورخ ۱۳۹۷/۸/۲۹) و برخورداری از حداقل هفت سال تجربه کاری مرتبط در حوزه مدیریت منابع انسانی.	
۹	**روش اجرا:** حضوری ☐ غیرحضوری (الکترونیکی) ☐ ترکیبی ■ ارائه دوره آموزشی به‌صورت ترکیبی، شامل ارائه مقدماتی به صورت غیر حضوری پیش از برگزاری دوره و اجرای بخش اصلی دوره به‌صورت حضوری و کارگاهی با استفاده از روش‌هایی نظیر شبیه‌سازی، تحلیل موردی، تمرین تصمیم‌گیری، ایفای نقش و جلسات بازخورد آموزشی.	
۱۰	**شیوه های ارزیابی از فراگیران:** آزمون ☐ ارائه پروژه ■ سخنرانی و ارائه شفاهی ☐ مشارکت کلاسی ■ سایر ☐	
۱۱	**منابع آموزشی:** بسته آموزشی (شامل کتاب آموزشی، محتوای آموزشی چندرسانه‌ای و تعاملی و مطالعات موردی مرتبط با عنوان دوره) توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی تدوین و منتشر و پیش از برگزاری دوره در اختیار فراگیران و مدرسان قرار داده خواهد شد. تا زمان تولید و ارائه بسته آموزشی توسط مرکز، محتوای مناسب با توجه به سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی، توسط مدرس انتخاب و تدریس می‌شود.	
۱۲	**روش‌های آموزش/تدریس:** سخنرانی ☐ کارگاهی ■ پرسش و پاسخ ■ رویکرد مشارکتی ■ مساله محور و مورد محور ■ نشست و میزگرد ■ روش‌های تدریس فعال ■	
۱۳	**مجری دوره آموزشی:** مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استانها، واحدهای آموزش دستگاه‌های اجرایی و مراکز و مؤسسات تایید صلاحیت شده.	

www.kargozin.com

ردیف	مشخصات دوره آموزشی	شناسه دوره آموزشی: TR-MGM-HRM-1405-V01-05
۱	**عنوان دوره آموزشی: نقش و کارکردهای هوش مصنوعی در توسعه مدیریت و منابع انسانی**	
۲	**نوع دوره :** شغلی (مشاغل عمومی) ■ شغلی (مشاغل اختصاصی) ☐ عمومی مدیران ☐ اختصاصی مدیران ☐ عمومی (همه کارمندان) ☐ توجیهی بدوخدمت ☐ بدو تصدی شغل ☐	
۳	**اهداف کلی آموزش:** ➢ تغییر پارادایم مدیریتی از مدیریت سنتی به مدیریت هوشمند. ➢ ارتقای ظرفیت تصمیم‌گیری از طریق آشنایی با نقش هوش مصنوعی در کاهش خطای انسانی و پیش‌بینی سناریوهای مدیریتی. ➢ تحول در مدیریت سرمایه انسانی از طریق درک چگونگی استفاده از ابزارهای هوشمند برای بهینه‌سازی توسعه مدیریت و منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی. ➢ شناخت و مدیریت پیامدهای اخلاقی، قانونی، حقوقی و امنیتی استفاده از هوش مصنوعی در دستگاه‌های اجرایی.	
٤	**اهداف رفتاری:** از فراگیر انتظار می‌رود پس از پایان دوره: ✓ نقش هوش مصنوعی را در نقشه راه تحول دیجیتال سازمان خود شناسایی و تدوین کند. ✓ نیازهای هوشمندسازی توسعه مدیریت و منابع انسانی را تشخیص داده و ارزیابی کند. ✓ طراحی، استقرار، اجرا و پایش سیستم‌ها، فرایندها و داشبوردهای هوشمند حوزه توسعه مدیریت و منابع انسانی دستگاه اجرایی را مدیریت کند. ✓ مخاطرات مربوط به حریم خصوصی داده‌ها و سوگیری‌های الگوریتمی در تصمیمات اداری را مدیریت کند. ✓ سازمان را برای پذیرش ابزارهای هوشمند و مقابله با مقاومت در برابر تغییر، هدایت نماید. ✓ کیفیت و اعتبار تصمیمات پیشنهاد شده توسط سیستم‌های هوشمند را ارزیابی کند.	
۵	**مدت زمان آموزش (به ساعت):** ۸ نظری ■ عملی ■	
٦	**عنوان پست شرکت‌کنندگان:** معاونان توسعه مدیریت و منابع، مدیران منابع انسانی و سایر عناوین مشابه.	
۷	**سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی:** ➢ قوانین و مصوبات و بخشنامه‌های مرتبط با هوش مصنوعی، حکمرانی داده مبنا، هوشمندسازی نظام اداری و سایر موارد مرتبط. ➢ نقش و کاربرد هوش مصنوعی در شناسایی، تبیین و حل مسائل مرتبط با حوزه توسعه مدیریت و منابع انسانی دستگاه اجرایی. ➢ مدیریت طراحی، استقرار، اجرا و پایش سیستم‌ها، فرایندها و داشبوردهای هوشمند حوزه توسعه مدیریت و منابع انسانی دستگاه اجرایی. ➢ زیست‌بوم هوش مصنوعی و ظرفیت‌های آن برای توسعه مدیریت و منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی. ➢ تجارب موفق بکارگیری استفاده از هوش مصنوعی در حوزه توسعه مدیریت و منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی.	
۸	**شرایط مدرسان:** دارا بودن گواهی صلاحیت عمومی و موضوعی تدریس در چارچوب دستورالعمل احراز صلاحیت مدرسان (موضوع بخشنامه شماره ۴۶۴۱۸۵ مورخ ۱۳۹۷/۸/۲۹) و برخورداری از حداقل هفت سال تجربه کاری مرتبط در حوزه مدیریت منابع انسانی.	
۹	**روش اجرا:** حضوری ☐ غیرحضوری (الکترونیکی) ☐ ترکیبی ■ ارائه دوره آموزشی به‌صورت ترکیبی، شامل ارائه مقدماتی به صورت غیر حضوری پیش از برگزاری دوره و اجرای بخش اصلی دوره به‌صورت حضوری و کارگاهی با استفاده از روش‌هایی نظیر شبیه‌سازی، تحلیل موردی، تمرین تصمیم‌گیری، ایفای نقش و جلسات بازخورد آموزشی.	
۱۰	**شیوه های ارزیابی از فراگیران:** آزمون ☐ ارائه پروژه ■ سخنرانی و ارائه شفاهی ☐ مشارکت کلاسی ■ سایر ☐	
۱۱	**منابع آموزشی:** بسته آموزشی (شامل کتاب آموزشی، محتوای آموزشی چندرسانه‌ای و تعاملی و مطالعات موردی مرتبط با عنوان دوره) توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی تدوین و منتشر و پیش از برگزاری دوره در اختیار فراگیران و مدرسان قرار داده خواهد شد. تا زمان تولید و ارائه بسته آموزشی توسط مرکز، محتوای مناسب با توجه به سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی، توسط مدرس انتخاب و تدریس می‌شود.	
۱۲	**روش‌های آموزش/تدریس:** سخنرانی ☐ کارگاهی ■ پرسش و پاسخ ■ رویکرد مشارکتی ■ مساله محور و مورد محور ■ نشست و میزگرد ■ روش‌های تدریس فعال ■	
۱۳	**مجری دوره آموزشی:** مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استانها، واحدهای آموزش دستگاه‌های اجرایی و مراکز و مؤسسات تایید صلاحیت شده.	

www.kargozin.com

ردیف	مشخصات دوره آموزشی	شناسه دوره آموزشی: TR-MGM-HRM-1405-V01-06
۱	**عنوان دوره آموزشی: مدیریت توسعه شایستگی‌های کارکنان**	
۲	**نوع دوره :** شغلی (مشاغل عمومی) ■ شغلی (مشاغل اختصاصی) ☐ عمومی مدیران ☐ اختصاصی مدیران ☐ عمومی (همه کارمندان) ☐ توجیهی بدوخدمت ☐ بدو تصدی شغل ☐	
۳	**اهداف کلی آموزش:** ➢ تغییر نگرش مدیران از آموزش‌محوری به رویکرد جامع مدیریت و توسعه شایستگی‌های کارکنان. ➢ تبیین مفاهیم، اصول و فرایندهای مدیریت توسعه شایستگی کارکنان و نقش آن در ارتقای عملکرد فردی و سازمانی. ➢ توانمندسازی مدیران در شناسایی شایستگی‌های موردنیاز، تحلیل شکاف شایستگی و اولویت‌بندی نیازهای توسعه‌ای کارکنان. ➢ ارتقای مهارت مدیران در راهبری برنامه‌های توسعه شایستگی، پیوند آن با فرایندهای منابع انسانی و سنجش اثربخشی اقدامات توسعه‌ای.	
٤	**اهداف رفتاری:** از فراگیر انتظار می‌رود پس از پایان دوره: ✓ مفاهیم شایستگی، مدیریت شایستگی و توسعه شایستگی در بخش دولتی را تحلیل کرده و تفاوت آن‌ها با رویکردهای سنتی مدیریت منابع انسانی را تبیین کند. ✓ شایستگی‌های کلیدی یک شغل یا گروه شغلی را شناسایی و دسته‌بندی نماید. ✓ شکاف‌های شایستگی کارکنان را با بهره‌گیری از ابزارهای مربوط، شناسایی، سنجش و اولویت‌بندی کند. ✓ بر اساس نتایج تحلیل شکاف شایستگی، نیازهای توسعه‌ای کارکنان را اولویت‌بندی و برنامه توسعه متناسب تدوین کند. ✓ ارتباط میان شایستگی‌ها و زیرسیستم‌های منابع انسانی مانند جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد، جانشین‌پروری و ارتقای کارکنان را تشریح و و سازوکار کاربرد آن را در دستگاه متبوع تعیین کند. ✓ شاخص‌های ارزیابی اثربخشی توسعه شایستگی را تعیین، نتایج ارزیابی را تحلیل و اقدامات اصلاحی پیشنهاد نماید.	
٥	**مدت زمان آموزش (به ساعت):** ۸ نظری ■ عملی ■	
٦	**عنوان پست شرکت‌کنندگان:** معاونان توسعه مدیریت و منابع، مدیران منابع انسانی و سایر عناوین مشابه.	
۷	**سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی:** ➢ نگرش نوین به شایستگی و توسعه سرمایه انسانی: مفهوم شایستگی و انواع آن، تفاوت دانش، مهارت، نگرش و شایستگی، گذار از آموزش‌محوری به شایستگی‌محوری، نقش مدیران ارشد منابع انسانی در توسعه قابلیت‌های سازمان. ➢ طراحی و استقرار نظام مدیریت شایستگی: مدل شایستگی و اجزای آن، انواع شایستگی‌ها، شناسایی شایستگی‌های مشاغل کلیدی، ارتباط شایستگی با راهبرد و مأموریت دستگاه، طراحی و بازنگری مدل شایستگی. ➢ سنجش و تحلیل شایستگی‌ها: روش‌های شناسایی و ارزیابی شایستگی، کانون ارزیابی و توسعه، مصاحبه و ابزارهای سنجش شایستگی، تحلیل شکاف شایستگی، شناسایی استعدادها و کارکنان دارای قابلیت رشد. ➢ توسعه شایستگی و مسیر رشد کارکنان: طراحی برنامه توسعه فردی (IDP)، یادگیری در محیط کار و توسعه تجربی، کوچینگ، منتورینگ و بازخورد، طراحی مسیرهای شغلی و حرفه‌ای، پیوند توسعه شایستگی با آموزش و توسعه کارکنان ➢ نهادینه‌سازی شایستگی در نظام منابع انسانی: پیوند شایستگی با مدیریت عملکرد، شایستگی و جانشین‌پروری، شایستگی و مدیریت استعداد، ایجاد فرهنگ سازمانی یادگیرنده و توسعه‌محور، تدوین نقشه راه استقرار نظام مدیریت و توسعه شایستگی در دستگاه دولتی. ➢ نمونه‌هایی از تجارب موفق و شکست توسعه شایستگی‌های کارکنان.	
۸	**شرایط مدرسان:** دارا بودن گواهی صلاحیت عمومی و موضوعی تدریس در چارچوب دستورالعمل احراز صلاحیت مدرسان (موضوع بخشنامه شماره ۴۶۴۱۸۵ مورخ ۱۳۹۷/۸/۲۹) و برخورداری از حداقل هفت سال تجربه کاری مرتبط در حوزه مدیریت منابع انسانی.	

www.kargozin.com

۹	**روش اجرا:** حضوری ☐ غیرحضوری (الکترونیکی) ☐ ترکیبی ■ ارائه دوره آموزشی به‌صورت ترکیبی، شامل ارائه مقدماتی به صورت غیر حضوری پیش از برگزاری دوره و اجرای بخش اصلی دوره به‌صورت حضوری و کارگاهی با استفاده از روش‌هایی نظیر شبیه‌سازی، تحلیل موردی، تمرین تصمیم‌گیری، ایفای نقش و جلسات بازخورد آموزشی.
۱۰	**شیوه های ارزیابی از فراگیران:** آزمون ☐ ارائه پروژه ■ سخنرانی و ارائه شفاهی ☐ مشارکت کلاسی ■ سایر ☐
۱۱	**منابع آموزشی:** بسته آموزشی (شامل کتاب آموزشی، محتوای آموزشی چندرسانه‌ای و تعاملی و مطالعات موردی مرتبط با عنوان دوره) توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی تدوین و منتشر و پیش از برگزاری دوره در اختیار فراگیران و مدرسان قرار داده خواهد شد. تا زمان تولید و ارائه بسته آموزشی توسط مرکز، محتوای مناسب با توجه به سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی، توسط مدرس انتخاب و تدریس می‌شود.
۱۲	**روش‌های آموزش/تدریس:** سخنرانی ☐ کارگاهی ■ پرسش و پاسخ ■ رویکرد مشارکتی ■ مساله محور و مورد محور ■ نشست و میزگرد ■ روش‌های تدریس فعال ■
۱۳	**مجری دوره آموزشی:** مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استانها، واحدهای آموزش دستگاه‌های اجرایی و مراکز و مؤسسات تایید صلاحیت شده.

www.kargozin.com

ردیف	مشخصات دوره آموزشی	شناسه دوره آموزشی: TR-MGM-HRM-1405-V01-07
۱	**عنوان دوره آموزشی: مدیریت استعداد، جانشین‌پروری و مسیر شغلی کارکنان**	
۲	**نوع دوره :** شغلی (مشاغل عمومی) ■ شغلی (مشاغل اختصاصی) ☐ عمومی مدیران ☐ اختصاصی مدیران ☐ عمومی (همه کارمندان) ☐ توجیهی بدوخدمت ☐ بدو تصدی شغل ☐	
۳	**اهداف کلی آموزش:** ➢ تبیین مفاهیم مدیریت استعداد، جانشین‌پروری و مسیر ارتقای شغلی کارکنان. ➢ تسلط بر فرایند طراحی و استقرار نظام مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در دستگاه‌های اجرایی. ➢ توانمندسازی مدیران در شناسایی استعدادها از طریق ارزیابی عملکرد و سنجش ظرفیت رشد کارکنان. ➢ ارتقای دانش و مهارت مدیران در راهبری توسعه و نگهداشت استعدادها. ➢ تقویت توانمندی مدیران در تعیین مسیر ارتقای شغلی و جانشینی استعدادها.	
٤	**اهداف رفتاری:** از فراگیر انتظار می‌رود پس از پایان دوره: ✓ مفاهیم مدیریت استعداد، ظرفیت رشد، جانشین‌پروری و مسیر ارتقای شغلی را تبیین نماید. ✓ مراحل استقرار نظام مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در دستگاه اجرایی متبوع خود را تشریح کند. ✓ در سه حوزه فردی، شغلی و مدیریتی، مؤلفه‌های دقیق و سنجش‌پذیر برای شناسایی استعدادها ارائه نماید. ✓ مدل‌های شایستگی، آزمون‌ها، روش‌های ارزیابی و تحلیل شکاف را جهت شناسایی استعدادها و تدوین نیمرخ ظرفیت رشد کارکنان به‌کار گیرد. ✓ برنامه‌های توسعه فردی و سازوکارهای یادگیری حین کار (از جمله مربیگری، منتورینگ و انتقال تجارب) را برای توسعه استعدادهای دستگاه اجرایی طراحی و راهبری کند. ✓ به منظور ارتقای نرخ ماندگاری استعدادها، سازوکارهای انگیزشی قابل اجرا و مؤثر پیشنهاد دهد. ✓ مسیرهای ارتقای شغلی را متناسب با شناسنامه مشاغل تدوین نموده و با تشکیل مخزن جانشینی، الزامات انتصابات استعدادها را مدیریت نماید.	
٥	**مدت زمان آموزش (به ساعت):** ۸ نظری ■ عملی ■	
٦	**عنوان پست شرکت‌کنندگان:** معاونان توسعه مدیریت و منابع، مدیران منابع انسانی و سایر عناوین مشابه.	
۷	**سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی:** ➢ مفاهیم و مبانی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری: استعداد، ظرفیت رشد، جانشین‌پروری، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، مسیر ارتقای شغلی، توسعه استعداد، نگهداشت استعدادها، مخزن استعدادها، مخزن جانشینی. ➢ برنامه‌ریزی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری: نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی حامی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، تعیین مؤلفه‌های شناسایی استعدادها، فراهم‌سازی سازوکارهای انگیزشی پشتیبان فرایند مدیریت استعداد و جانشین‌پروری. ➢ شناسایی استعدادها: ارزیابی ظرفیت رشد کارکنان بر اساس مؤلفه‌های شناسایی استعدادها از طریق مواردی نظیر: آزمون‌های استعدادسنجی، کانون‌های ارزیابی و توسعه شایستگی و بررسی سوابق عملکردی و تدوین نیمرخ ظرفیت رشد کارمندان بر اساس ارزیابی صورت گرفته. ➢ راهبری توسعه و نگهداشت استعدادها: شناسایی نیازهای توسعه‌ای کارمندان مبتنی بر نیمرخ ظرفیت رشد، طراحی دوره‌های آموزشی و استقرار سازوکارهای یادگیری حین کار نظیر روش‌های استاد–شاگردی، مربی‌گری و ایجاد نماگر مسیر توسعه استعدادها برای هر یک از کارکنان. ➢ تعیین مسیر ارتقای شغلی و تشکیل مخزن استعدادها و جانشینی: تطبیق ظرفیت‌های رشد با شناسنامه مشاغل و تشکیل و مدیریت مخزن استعدادها، شناسایی گزینه‌های جانشینی برای پست‌های مدیریتی و تشکیل و مدیریت مخزن جانشینی.	
۸	**شرایط مدرسان:** دارا بودن گواهی صلاحیت عمومی و موضوعی تدریس در چارچوب دستورالعمل احراز صلاحیت مدرسان (موضوع بخشنامه شماره ۴۶۴۱۸۵ مورخ ۱۳۹۷/۸/۲۹) و برخورداری از حداقل هفت سال تجربه کاری مرتبط در حوزه مدیریت منابع انسانی.	
۹	**روش اجرا:** حضوری ☐ غیرحضوری (الکترونیکی) ☐ ترکیبی ■ ارائه دوره آموزشی به‌صورت ترکیبی، شامل ارائه مقدماتی به صورت غیر حضوری پیش از برگزاری دوره و اجرای بخش اصلی دوره به‌صورت حضوری و کارگاهی با استفاده از روش‌هایی نظیر شبیه‌سازی، تحلیل موردی، تمرین تصمیم‌گیری، ایفای نقش و جلسات بازخورد آموزشی.	

www.kargozin.com

۱۰	**شیوه های ارزیابی از فراگیران:** آزمون ☐ ارائه پروژه ■ سخنرانی و ارائه شفاهی ☐ مشارکت کلاسی ■ سایر ☐
۱۱	**منابع آموزشی:** بسته آموزشی (شامل کتاب آموزشی، محتوای آموزشی چندرسانه‌ای و تعاملی و مطالعات موردی مرتبط با عنوان دوره) توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی تدوین و منتشر و پیش از برگزاری دوره در اختیار فراگیران و مدرسان قرار داده خواهد شد. تا زمان تولید و ارائه بسته آموزشی توسط مرکز، محتوای مناسب با توجه به سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی، توسط مدرس انتخاب و تدریس می‌شود.
۱۲	**روش‌های آموزش/تدریس:** سخنرانی ☐ کارگاهی ■ پرسش و پاسخ ■ رویکرد مشارکتی ■ مساله محور و مورد محور ■ نشست و میزگرد ■ روش‌های تدریس فعال ■
۱۳	**مجری دوره آموزشی:** مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استانها، واحدهای آموزش دستگاه‌های اجرایی و مراکز و مؤسسات تایید صلاحیت شده.

www.kargozin.com

ردیف	مشخصات دوره آموزشی	شناسه دوره آموزشی: TR-MGM-HRM-1405-V01-08
۱	**عنوان دوره آموزشی: مدیریت آموزش و توسعه سرمایه انسانی**	
۲	**نوع دوره :** شغلی (مشاغل عمومی) ■ شغلی (مشاغل اختصاصی) ☐ عمومی مدیران ☐ اختصاصی مدیران ☐ عمومی (همه کارمندان) ☐ توجیهی بدوخدمت ☐ بدو تصدی شغل ☐	
۳	**اهداف کلی آموزش:** ➢ تبیین جایگاه راهبردی آموزش و توسعه سرمایه انسانی در تحقق اهداف و مأموریت‌ها و تحول سرمایه انسانی دستگاه‌های اجرایی. ➢ توانمندسازی مدیران منابع انسانی برای استقرار و راهبری نظام جامع نیازسنجی و برنامه‌ریزی آموزش و توسعه سرمایه انسانی دستگاه اجرایی. ➢ توسعه توانمندی مدیران در بهینه‌سازی ساختارها و تخصیص بهینه منابع آموزشی با هدف ارتقای کارآمدی نظام آموزش و توسعه سرمایه انسانی. ➢ تقویت توان ارزیابی اثربخشی آموزش و سنجش میزان تأثیر آن بر عملکرد کارکنان و بهره‌وری سازمان.	
٤	**اهداف رفتاری:** از فراگیر انتظار می‌رود پس از پایان دوره: ✓ نقش راهبردی آموزش و توسعه سرمایه انسانی را در تحقق اهداف و مأموریت‌های دستگاه‌های اجرایی تحلیل کند. ✓ نیازهای آموزشی و توسعه‌ای را مبتنی بر شایستگی‌ها، مأموریت‌های سازمان و برنامه‌های توسعه کشور شناسایی و اولویت‌بندی نماید. ✓ برنامه سالانه آموزش و برنامه‌های توسعه فردی (IDP) را بر اساس نیازهای شناسایی شده و با بهره‌گیری از روش‌های نوین یادگیری و توسعه تدوین نماید. ✓ فرایند طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی را با تأکید بر کیفیت، تحقق اهداف یادگیری و تخصیص بهینه منابع، راهبری و پایش کند. ✓ الگوها و شاخص‌های ارزیابی اثربخشی آموزش و توسعه را با هدف سنجش نتایج آموزشی و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان به‌کار گیرد.	
٥	**مدت زمان آموزش (به ساعت):** ۴ نظری ■ عملی ■	
٦	**عنوان پست شرکت‌کنندگان:** معاونان توسعه مدیریت و منابع، مدیران منابع انسانی و سایر عناوین مشابه.	
۷	**سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی:** ➢ تحول نظام آموزش و توسعه سرمایه انسانی در بخش دولتی؛ الزامات قوانین بالادستی و پارادایم‌های نوین مدیریتی. ➢ هدایت و راهبری نیازسنجی و برنامه‌ریزی آموزش و توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر اهداف سازمانی و برنامه‌های توسعه کشور. ➢ مدیریت طراحی دوره‌های آموزشی، معماری برنامه‌های توسعه فردی (IDP) و شیوه‌های نوین یادگیری. ➢ مدیریت فرایند اجرا، بهینه‌سازی ساختارها و تخصیص منابع آموزشی. ➢ ارزیابی اثربخشی آموزش و سنجش اثرات آن بر عملکرد و بهره‌وری سازمان.	
۸	**شرایط مدرسان:** دارا بودن گواهی صلاحیت عمومی و موضوعی تدریس در چارچوب دستورالعمل احراز صلاحیت مدرسان (موضوع بخشنامه شماره ۴۶۴۱۸۵ مورخ ۱۳۹۷/۸/۲۹) و برخورداری از حداقل هفت سال تجربه کاری مرتبط در حوزه مدیریت منابع انسانی.	
۹	**روش اجرا:** حضوری ☐ غیرحضوری (الکترونیکی) ☐ ترکیبی ■ ارائه دوره آموزشی به‌صورت ترکیبی، شامل ارائه مقدماتی به صورت غیر حضوری پیش از برگزاری دوره و اجرای بخش اصلی دوره به‌صورت حضوری و کارگاهی با استفاده از روش‌هایی نظیر شبیه‌سازی، تحلیل موردی، تمرین تصمیم‌گیری، ایفای نقش و جلسات بازخورد آموزشی.	
۱۰	**شیوه های ارزیابی از فراگیران:** آزمون ☐ ارائه پروژه ■ سخنرانی و ارائه شفاهی ☐ مشارکت کلاسی ■ سایر ☐	
۱۱	**منابع آموزشی:** بسته آموزشی (شامل کتاب آموزشی، محتوای آموزشی چندرسانه‌ای و تعاملی و مطالعات موردی مرتبط با عنوان دوره) توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی تدوین و منتشر و پیش از برگزاری دوره در اختیار فراگیران و مدرسان قرار داده خواهد شد. تا زمان تولید و ارائه بسته آموزشی توسط مرکز، محتوای مناسب با توجه به سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی، توسط مدرس انتخاب و تدریس می‌شود.	
۱۲	**روش‌های آموزش/تدریس:** سخنرانی ☐ کارگاهی ■ پرسش و پاسخ ■ رویکرد مشارکتی ■ مساله محور و مورد محور ■ نشست و میزگرد ■ روش‌های تدریس فعال ■	
۱۳	**مجری دوره آموزشی:** مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استانها، واحدهای آموزش دستگاه‌های اجرایی و مراکز و مؤسسات تایید صلاحیت شده.	

www.kargozin.com

ردیف	مشخصات دوره آموزشی	شناسه دوره آموزشی: TR-MGM-HRM-1405-V01-09
۱	**عنوان دوره آموزشی: مدیریت ظرفیت نخبگان و استعدادهای برتر در تعالی و حل مسائل نظام اداری**	
۲	**نوع دوره :** شغلی (مشاغل عمومی) ■ شغلی (مشاغل اختصاصی) ☐ عمومی مدیران ☐ اختصاصی مدیران ☐ عمومی (همه کارمندان) ☐ توجیهی بدوخدمت ☐ بدو تصدی شغل ☐	
۳	**اهداف کلی آموزش:** ➢ ارتقای توانمندی مدیران در مدیریت و توسعه ظرفیت نخبگان و استعدادهای برتر شاغل در دستگاه اجرایی. ➢ تبیین قوانین، مقررات و اسناد بالادستی مرتبط با نخبگان و استعدادهای برتر در دستگاه اجرایی. ➢ توسعه ظرفیت شناسایی و شبکه‌سازی نخبگان و استعدادهای برتر کشور متناسب با اهداف و مأموریت‌های دستگاه اجرایی. ➢ ارتقای توانمندی دستگاه‌های اجرایی در بهره‌گیری از ظرفیت نخبگان برای شناسایی و حل مسائل اولویت‌دار سازمانی. ➢ توسعه سازوکارهای بهره‌گیری از ظرفیت‌های نخبگان و استعدادهای برتر در نوآوری، تحول و اصلاح نظام اداری و بهبود فرایندهای سازمانی در دستگاه اجرایی.	
٤	**اهداف رفتاری:** از فراگیر انتظار می‌رود پس از پایان دوره: ✓ سازوکارهای مدیریت منابع انسانی نخبگان و استعدادهای برتر را متناسب با نیازها و مأموریت‌های دستگاه اجرایی طراحی و پیشنهاد دهد. ✓ قوانین، مقررات و اسناد بالادستی مرتبط با مدیریت نخبگان و استعدادهای برتر را در دستگاه اجرایی بکار گیرد. ✓ از ظرفیت های نخبگان و استعدادهای برتر در شناسایی، تبیین و حل مسائل دستگاه اجرایی استفاده نماید. ✓ مسائل مرتبط با نوآوری، تحول و اصلاح در دستگاه اجرایی را برای حل به شبکه نخبگانی کشور و دستگاه اجرایی متصل نماید. ✓ نحوه اجرای وظایف دستگاه اجرایی در تحقق سند راهبردی کشور در امور نخبگان را طراحی و پایش کرده و نتایج اقدامات و تجربه‌های حاصل را مستندسازی و گزارش دهد.	
٥	**مدت زمان آموزش (به ساعت):** ۸ نظری ■ عملی ■	
٦	**عنوان پست شرکت‌کنندگان:** معاونان توسعه مدیریت و منابع، مدیران منابع انسانی و سایر عناوین مشابه.	
۷	**سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی:** ➢ قوانین، مقررات و اسناد بالادستی مرتبط با مدیریت نخبگان و استعدادهای برتر در نظام اداری کشور. ➢ زیست‌بوم نخبگانی کشور و ظرفیت‌های نهادهای مرتبط در پشتیبانی از دستگاه‌های اجرایی. ➢ فرایند شناسایی، جذب، به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت نخبگان و استعدادهای برتر در دستگاه‌های اجرایی. ➢ شناسایی، تبیین، اولویت‌بندی و ارجاع مسائل دستگاه های اجرایی به شبکه نخبگانی کشور. ➢ شناسایی، تبیین، اولویت‌بندی و ارجاع مسائل دستگاه اجرایی به شبکه نخبگانی کشور. ➢ بهره‌گیری از ظرفیت نخبگان در نوآوری، تحول و اصلاح نظام اداری. ➢ پایش و ارزیابی نتایج بکارگیری نخبگان و استعدادهای برتر در دستگاه‌های اجرایی و مستندسازی آن.	
۸	**شرایط مدرسان:** دارا بودن گواهی صلاحیت عمومی و موضوعی تدریس در چارچوب دستورالعمل احراز صلاحیت مدرسان (موضوع بخشنامه شماره ۴۶۴۱۸۵ مورخ ۱۳۹۷/۸/۲۹) و برخورداری از حداقل هفت سال تجربه کاری مرتبط در حوزه مدیریت منابع انسانی.	
۹	**روش اجرا:** حضوری ☐ غیرحضوری (الکترونیکی) ☐ ترکیبی ■ ارائه دوره آموزشی به‌صورت ترکیبی، شامل ارائه مقدماتی به صورت غیر حضوری پیش از برگزاری دوره و اجرای بخش اصلی دوره به‌صورت حضوری و کارگاهی با استفاده از روش‌هایی نظیر شبیه‌سازی، تحلیل موردی، تمرین تصمیم‌گیری، ایفای نقش و جلسات بازخورد آموزشی.	
۱۰	**شیوه های ارزیابی از فراگیران:** آزمون ☐ ارائه پروژه ■ سخنرانی و ارائه شفاهی ☐ مشارکت کلاسی ■ سایر ☐	

www.kargozin.com

۱۱	**منابع آموزشی:** بسته آموزشی (شامل کتاب آموزشی، محتوای آموزشی چندرسانه‌ای و تعاملی و مطالعات موردی مرتبط با عنوان دوره) توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی تدوین و منتشر و پیش از برگزاری دوره در اختیار فراگیران و مدرسان قرار داده خواهد شد. تا زمان تولید و ارائه بسته آموزشی توسط مرکز، محتوای مناسب با توجه به سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی، توسط مدرس انتخاب و تدریس می‌شود.
۱۲	**روش‌های آموزش/تدریس:** سخنرانی ☐ کارگاهی ■ پرسش و پاسخ ■رویکرد مشارکتی ■مساله محور و مورد محور ■ نشست و میزگرد ■روش‌های تدریس فعال ■
۱۳	**مجری دوره آموزشی:** مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها، واحدهای آموزش دستگاه‌های اجرایی و مراکز و مؤسسات تایید صلاحیت شده.

www.kargozin.com

ردیف	مشخصات دوره آموزشی	شناسه دوره آموزشی: TR-MGM-HRM-1405-V01-10
۱	**عنوان دوره آموزشی: مدیریت عملکرد و بهره‌وری سازمان و کارکنان**	
۲	**نوع دوره :** شغلی (مشاغل عمومی) ■ شغلی (مشاغل اختصاصی) ☐ عمومی مدیران ☐ اختصاصی مدیران ☐ عمومی (همه کارمندان) ☐ توجیهی بدوخدمت ☐ بدو تصدی شغل ☐	
۳	**اهداف کلی آموزش:** ➢ تغییر نگرش مدیران از ارزیابی و کنترل عملکرد به مدیریت، توسعه و بهبود مستمر عملکرد. ➢ ارتقای توانمندی مدیران منابع انسانی در طراحی و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد. ➢ تقویت بهره‌وری سازمان و کارکنان از طریق شناسایی عوامل مؤثر بر کارایی و اثربخشی. ➢ ایجاد همسویی راهبردی میان اهداف سازمان، واحدها، مدیران و کارکنان. ➢ توسعه نقش راهبردی منابع انسانی در مدیریت عملکرد، بهره‌وری و تحول سازمانی.	
٤	**اهداف رفتاری:** از فراگیر انتظار می‌رود پس از پایان دوره: ✓ نظام مدیریت عملکرد و بهره‌وری دستگاه را تحلیل و نقاط قوت و ضعف آن را شناسایی کند. ✓ اهداف و شاخص‌های عملکردی مناسب برای سازمان، واحدها و کارکنان طراحی کند. ✓ با استفاده از داده‌های عملکرد، مسائل و علل کاهش عملکرد و بهره‌وری را تشخیص دهد. ✓ بازخورد، گفت‌وگوی عملکرد و برنامه بهبود عملکرد را به‌صورت اثربخش اجرا کند. ✓ برای دستگاه متبوع خود برنامه اجرایی بهبود مدیریت عملکرد و بهره‌وری تدوین کند.	
٥	**مدت زمان آموزش (به ساعت):** ۴ نظری ■ عملی ■	
٦	**عنوان پست شرکت‌کنندگان:** معاونان توسعه مدیریت و منابع، مدیران منابع انسانی و سایر عناوین مشابه.	
۷	**سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی:** ➢ مبانی و نگرش نوین به مدیریت عملکرد و بهره‌وری: مفاهیم عملکرد، اثربخشی، کارایی و بهره‌وری و گذار از ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد. ➢ طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد: همسویی راهبرد، اهداف و عملکرد و طراحی اهداف و شاخص‌های کلیدی عملکرد. ➢ مدیریت و ارتقای بهره‌وری سازمان و کارکنان: شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری و تحلیل اتلاف‌ها و فرصت‌های بهبود. ➢ مدیریت عملکرد کارکنان و توسعه مهارت‌های مدیران: ارزیابی، بازخورد، گفت‌وگوی عملکرد و مربیگری و مدیریت عملکرد ضعیف و برنامه بهبود عملکرد. ➢ تحول، داده‌محوری و نقشه راه اجرایی: داشبورد و تحلیل داده‌های عملکرد، مدیریت تغییر و فرهنگ عملکرد و تدوین نقشه راه بهبود عملکرد و بهره‌وری دستگاه اجرایی.	
۸	**شرایط مدرسان:** دارا بودن گواهی صلاحیت عمومی و موضوعی تدریس در چارچوب دستورالعمل احراز صلاحیت مدرسان (موضوع بخشنامه شماره ۴۶۴۱۸۵ مورخ ۱۳۹۷/۸/۲۹) و برخورداری از حداقل هفت سال تجربه کاری مرتبط در حوزه مدیریت منابع انسانی.	
۹	**روش اجرا:** حضوری ☐ غیرحضوری (الکترونیکی) ☐ ترکیبی ■ ارائه دوره آموزشی به‌صورت ترکیبی، شامل ارائه مقدماتی به صورت غیر حضوری پیش از برگزاری دوره و اجرای بخش اصلی دوره به‌صورت حضوری و کارگاهی با استفاده از روش‌هایی نظیر شبیه‌سازی، تحلیل موردی، تمرین تصمیم‌گیری، ایفای نقش و جلسات بازخورد آموزشی.	
۱۰	**شیوه های ارزیابی از فراگیران:** آزمون ☐ ارائه پروژه ■ سخنرانی و ارائه شفاهی ☐ مشارکت کلاسی ■ سایر ☐	
۱۱	**منابع آموزشی:** بسته آموزشی (شامل کتاب آموزشی، محتوای آموزشی چندرسانه‌ای و تعاملی و مطالعات موردی مرتبط با عنوان دوره) توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی تدوین و منتشر و پیش از برگزاری دوره در اختیار فراگیران و مدرسان قرار داده خواهد شد. تا زمان تولید و ارائه بسته آموزشی توسط مرکز، محتوای مناسب با توجه به سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی، توسط مدرس انتخاب و تدریس می‌شود.	
۱۲	**روش‌های آموزش/تدریس:** سخنرانی ☐ کارگاهی ■ پرسش و پاسخ ■ رویکرد مشارکتی ■ مساله محور و مورد محور ■ نشست و میزگرد ■ روش‌های تدریس فعال ■	
۱۳	**مجری دوره آموزشی:** مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها، واحدهای آموزش دستگاه‌های اجرایی و مراکز و مؤسسات تایید صلاحیت شده.	

www.kargozin.com

ردیف	مشخصات دوره آموزشی	شناسه دوره آموزشی: TR-MGM-HRM-1405-V01-11
۱	**عنوان دوره آموزشی: مدیریت مربی‌گری و منتورینگ منابع انسانی**	
۲	**نوع دوره :** شغلی (مشاغل عمومی) ■ شغلی (مشاغل اختصاصی) ☐ عمومی مدیران ☐ اختصاصی مدیران ☐ عمومی (همه کارمندان) ☐ توجیهی بدوخدمت ☐ بدو تصدی شغل ☐	
۳	**اهداف کلی آموزش:** ➢ تغییر پارادایم مدیریت منابع انسانی به مدیریت مبتنی بر توانمندسازی و رشد. ➢ درک نقش مربی‌گری در تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده. ➢ استفاده از منتورینگ به عنوان ابزاری کلیدی برای مدیریت ریسک جایگزینی در سطوح مدیریتی بالا. ➢ ایجاد ساختاری برای جلوگیری از ریزش و فراموشی دانش سازمانی هنگام بازنشستگی یا جابجایی مدیران ارشد. ➢ همسو کردن رشد فردی کارکنان با اهداف استراتژیک و مأموریت‌های سازمان‌های دولتی.	
٤	**اهداف رفتاری:** از فراگیر انتظار می‌رود پس از پایان دوره: ✓ مدل‌های ترکیبی از مربی‌گری و منتورینگ منابع انسانی را ارزیابی و مدیریت کند. ✓ فرایند انتخاب مربیان و منتورهای ارشد منابع انسانی را مدیریت و ارزیابی کند. ✓ گزارش‌های کیفی و کمی اثربخشی و کارایی اجرای برنامه‌های مربی‌گری و منتورینگ منابع انسانی را تحلیل نماید. ✓ موانع کارکردی، ساختاری و فرهنگی را که مانع از انتقال تجربه در سازمان می‌شوند، برطرف کند.	
٥	**مدت زمان آموزش (به ساعت):** ۴ نظری ■ عملی ■	
٦	**عنوان پست شرکت‌کنندگان:** معاونان توسعه مدیریت و منابع، مدیران منابع انسانی و سایر عناوین مشابه.	
۷	**سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی:** ➢ رهبری توسعه‌محور. ➢ مدیریت چرخه مربی‌گری و منتورینگ در سازمان. ➢ مدیریت طراحی و اجرای استراتژی‌های مربی‌گری و منتورینگ در سازمان. ➢ مدیریت سنجش اثربخشی مربی‌گری و منتورینگ در سازمان. ➢ مدیریت زیست‌بوم یادگیری سازمانی و نقشه راه اجرایی مربی‌گری و منتورینگ در سازمان.	
۸	**شرایط مدرسان:** دارا بودن گواهی صلاحیت عمومی و موضوعی تدریس در چارچوب دستورالعمل احراز صلاحیت مدرسان (موضوع بخشنامه شماره ۴۶۴۱۸۵ مورخ ۱۳۹۷/۸/۲۹) و برخورداری از حداقل هفت سال تجربه کاری مرتبط در حوزه مدیریت منابع انسانی.	
۹	**روش اجرا:** حضوری ☐ غیرحضوری (الکترونیکی) ☐ ترکیبی ■ ارائه دوره آموزشی به‌صورت ترکیبی، شامل ارائه مقدماتی به صورت غیر حضوری پیش از برگزاری دوره و اجرای بخش اصلی دوره به‌صورت حضوری و کارگاهی با استفاده از روش‌هایی نظیر شبیه‌سازی، تحلیل موردی، تمرین تصمیم‌گیری، ایفای نقش و جلسات بازخورد آموزشی.	
۱۰	**شیوه های ارزیابی از فراگیران:** آزمون ☐ ارائه پروژه ■ سخنرانی و ارائه شفاهی ☐ مشارکت کلاسی ■ سایر ☐	
۱۱	**منابع آموزشی:** بسته آموزشی (شامل کتاب آموزشی، محتوای آموزشی چندرسانه‌ای و تعاملی و مطالعات موردی مرتبط با عنوان دوره) توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی تدوین و منتشر و پیش از برگزاری دوره در اختیار فراگیران و مدرسان قرار داده خواهد شد. تا زمان تولید و ارائه بسته آموزشی توسط مرکز، محتوای مناسب با توجه به سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی، توسط مدرس انتخاب و تدریس می‌شود.	
۱۲	**روش‌های آموزش/ تدریس:** سخنرانی ☐ کارگاهی ■ پرسش و پاسخ ■ رویکرد مشارکتی ■ مساله محور و مورد محور ■ نشست و میزگرد ■ روش‌های تدریس فعال ■	
۱۳	**مجری دوره آموزشی:** مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها، واحدهای آموزش دستگاه‌های اجرایی و مراکز و مؤسسات تایید صلاحیت شده.	

www.kargozin.com

ردیف	مشخصات دوره آموزشی	شناسه دوره آموزشی: TR-MGM-HRM-1405-V01-12
۱	**عنوان دوره آموزشی: مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران**	
۲	**نوع دوره :** شغلی (مشاغل عمومی) ■ شغلی (مشاغل اختصاصی) ☐ عمومی مدیران ☐ اختصاصی مدیران ☐ عمومی (همه کارمندان) ☐ توجیهی بدوخدمت ☐ بدو تصدی شغل ☐	
۳	**اهداف کلی آموزش:** ➢ تغییر نگرش از مدیریت واکنشی بحران به مدیریت راهبردی سرمایه انسانی و تاب‌آوری سازمانی. ➢ توسعه توان پیش‌بینی، سناریونویسی و آمادگی منابع انسانی برای شرایط بحرانی. ➢ تقویت مهارت تصمیم‌گیری سریع، اولویت‌بندی و تخصیص منابع انسانی در شرایط عدم قطعیت. ➢ توسعه مهارت‌های رهبری و ارتباطات به منظور حفظ انگیزش و سلامت سرمایه انسانی در بحران. ➢ تبدیل تجربه بحران به ظرفیت یادگیری، بازسازی و افزایش تاب‌آوری نظام منابع انسانی.	
٤	**اهداف رفتاری:** از فراگیر انتظار می‌رود پس از پایان دوره: ✓ نقش منابع انسانی را در چرخه پیشگیری، آمادگی، پاسخ و بازسازی بحران تبیین کند؛ پیامدهای بحران بر سرمایه انسانی و تداوم خدمات را تحلیل کند؛ نقش راهبردی خود را در کنار مدیریت ارشد سازمان بازتعریف کند. ✓ سناریوهای محتمل بحران را از منظر نیروی انسانی تحلیل کند؛ مشاغل و نیروهای حیاتی را شناسایی و اولویت‌بندی کند؛ برای سناریوهای مختلف، برنامه آمادگی منابع انسانی طراحی کند. ✓ در شرایط کمبود اطلاعات و فشار زمانی، تصمیم‌های اولویت‌دار منابع انسانی را اتخاذ کند؛ منابع انسانی را بر اساس اهمیت و ضرورت مأموریت‌ها تخصیص دهد؛ میان الزامات فوری و پیامدهای بلندمدت تعادل ایجاد کند. ✓ راهبرد ارتباطی مؤثر با کارکنان در شرایط بحرانی طراحی کند؛ نگرانی، ابهام و تعارض کارکنان را مدیریت کند؛ از فرسودگی و افت انگیزش نیروهای کلیدی پیشگیری کند؛ سبک رهبری خود را متناسب با شرایط بحران تنظیم کند. ✓ عملکرد منابع انسانی در بحران را ارزیابی کند؛ نقاط قوت و آسیب‌پذیری‌های نظام منابع انسانی را شناسایی کند؛ اقدامات اصلاحی و برنامه ارتقای تاب‌آوری را تدوین کند؛ تجربه بحران را به دانش سازمانی و آمادگی آینده تبدیل کند.	
۵	**مدت زمان آموزش (به ساعت):** ۸ نظری ■ عملی ■	
٦	**عنوان پست شرکت‌کنندگان:** معاونان توسعه مدیریت و منابع، مدیران منابع انسانی و سایر عناوین مشابه.	
۷	**سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی:** ➢ نگرش راهبردی به مدیریت منابع انسانی در بحران. ➢ آمادگی و سناریونویسی منابع انسانی در بحران. ➢ تصمیم‌گیری و تخصیص منابع انسانی در بحران. ➢ رهبری و ارتباطات منابع انسانی در بحران. ➢ یادگیری سازمانی و بازسازی منابع انسانی پس از بحران.	
۸	**شرایط مدرسان:** دارا بودن گواهی صلاحیت عمومی و موضوعی تدریس در چارچوب دستورالعمل احراز صلاحیت مدرسان (موضوع بخشنامه شماره ۴۶۴۱۸۵ مورخ ۱۳۹۷/۸/۲۹) و برخورداری از حداقل هفت سال تجربه کاری مرتبط در حوزه مدیریت منابع انسانی.	
۹	**روش اجرا:** حضوری ☐ غیرحضوری (الکترونیکی) ☐ ترکیبی ■ ارائه دوره آموزشی به‌صورت ترکیبی، شامل ارائه مقدماتی به صورت غیر حضوری پیش از برگزاری دوره و اجرای بخش اصلی دوره به‌صورت حضوری و کارگاهی با استفاده از روش‌هایی نظیر شبیه‌سازی، تحلیل موردی، تمرین تصمیم‌گیری، ایفای نقش و جلسات بازخورد آموزشی.	
۱۰	**شیوه های ارزیابی از فراگیران:** آزمون ☐ ارائه پروژه ■ سخنرانی و ارائه شفاهی ☐ مشارکت کلاسی ■ سایر ☐	

www.kargozin.com

۱۱	**منابع آموزشی:** بسته آموزشی (شامل کتاب آموزشی، محتوای آموزشی چندرسانه‌ای و تعاملی و مطالعات موردی مرتبط با عنوان دوره) توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی تدوین و منتشر و پیش از برگزاری دوره در اختیار فراگیران و مدرسان قرار داده خواهد شد. تا زمان تولید و ارائه بسته آموزشی توسط مرکز، محتوای مناسب با توجه به سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی، توسط مدرس انتخاب و تدریس می‌شود.
۱۲	**روش‌های آموزش/ تدریس:** سخنرانی ☐ کارگاهی ■ پرسش و پاسخ ■رویکرد مشارکتی ■مساله محور و مورد محور ■ نشست و میزگرد ■روش‌های تدریس فعال ■
۱۳	**مجری دوره آموزشی:** مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها، واحدهای آموزش دستگاه‌های اجرایی و مراکز و مؤسسات تایید صلاحیت شده.

www.kargozin.com

ردیف	مشخصات دوره آموزشی	شناسه دوره آموزشی: TR-MGM-HRM-1405-V01-13
۱	**عنوان دوره آموزشی: مدیریت مالی برای مدیران منابع انسانی**	
۲	**نوع دوره :** شغلی (مشاغل عمومی) ■ شغلی (مشاغل اختصاصی) ☐ عمومی مدیران ☐ اختصاصی مدیران ☐ عمومی (همه کارمندان) ☐ توجیهی بدوخدمت ☐ بدو تصدی شغل ☐	
۳	**اهداف کلی آموزش:** ➢ مدیریت بهره‌ور منابع و هزینه‌های سازمان‌های دولتی. ➢ توانایی همسو کردن بودجه‌های سازمان با اولویت‌های کلان توسعه‌ای و برنامه‌های چشم‌انداز سازمان. ➢ توانمندسازی مدیران منابع انسانی برای تعامل مؤثر با مدیران مالی، برنامه‌ریزی و بودجه بر پایه شاخص‌های مالی استاندارد. ➢ توانایی دفاع از تخصیص منابع از طریق ارائه استدلال‌های مبتنی بر تحلیل‌های اقتصادی و مالی.	
٤	**اهداف رفتاری:** از فراگیر انتظار می‌رود پس از پایان دوره: ✓ منابع و هزینه‌های سازمان را تحلیل کند. ✓ برای پروژه‌های جاری و توسعه‌ای مدیریت مالی بهره‌ور انجام دهد. ✓ گزارش‌های بودجه‌ای و ترازهای مالی مرتبط با حقوق، مزایا و هزینه‌های جاری را تحلیل و تفسیر کند. ✓ پیش‌بینی‌های مالی دقیقی از نیازهای مالی و بودجه‌ای سازمان ارائه دهد. ✓ از طریق تحلیل داده‌های مالی، نقاط اتلاف منابع را شناسایی و رفع کند. ✓ شفافیت و پاسخگویی مالی در سازمان را اجرا و مدیریت کند.	
٥	**مدت زمان آموزش (به ساعت):** ۴ نظری ■ عملی ■	
٦	**عنوان پست شرکت‌کنندگان:** معاونان توسعه مدیریت و منابع، مدیران منابع انسانی و سایر عناوین مشابه.	
۷	**سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی:** ➢ قوانین و مقررات مالی حاکم بر فعالیت‌های دستگاه اجرایی. ➢ بودجه عمومی و اختصاصی. ➢ گزارشات مالی.	
۸	**شرایط مدرسان:** دارا بودن گواهی صلاحیت عمومی و موضوعی تدریس در چارچوب دستورالعمل احراز صلاحیت مدرسان (موضوع بخشنامه شماره ۴۶۴۱۸۵ مورخ ۱۳۹۷/۸/۲۹) و برخورداری از حداقل هفت سال تجربه کاری مرتبط در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت مالی.	
۹	**روش اجرا:** حضوری ☐ غیرحضوری (الکترونیکی) ☐ ترکیبی ■ ارائه دوره آموزشی به‌صورت ترکیبی، شامل ارائه مقدماتی به صورت غیر حضوری پیش از برگزاری دوره و اجرای بخش اصلی دوره به‌صورت حضوری و کارگاهی با استفاده از روش‌هایی نظیر شبیه‌سازی، تحلیل موردی، تمرین تصمیم‌گیری، ایفای نقش و جلسات بازخورد آموزشی.	
۱۰	**شیوه های ارزیابی از فراگیران:** آزمون ☐ ارائه پروژه ■ سخنرانی و ارائه شفاهی ☐ مشارکت کلاسی ■ سایر ☐	
۱۱	**منابع آموزشی:** بسته آموزشی (شامل کتاب آموزشی، محتوای آموزشی چندرسانه‌ای و تعاملی و مطالعات موردی مرتبط با عنوان دوره) توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی تدوین و منتشر و پیش از برگزاری دوره در اختیار فراگیران و مدرسان قرار داده خواهد شد. تا زمان تولید و ارائه بسته آموزشی توسط مرکز، محتوای مناسب با توجه به سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی، توسط مدرس انتخاب و تدریس می‌شود.	
۱۲	**روش‌های آموزش/تدریس:** سخنرانی ☐ کارگاهی ■ پرسش و پاسخ ■ رویکرد مشارکتی ■ مساله محور و مورد محور ■ نشست و میزگرد ■ روش‌های تدریس فعال ■	
۱۳	**مجری دوره آموزشی:** مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها، واحدهای آموزش دستگاه‌های اجرایی و مراکز و مؤسسات تایید صلاحیت شده.	

www.kargozin.com

ردیف	مشخصات دوره آموزشی	شناسه دوره آموزشی: TR-MGM-HRM-1405-V01-14
۱	**عنوان دوره آموزشی: نهادهای نظارتی و پاسخگویی در حوزه توسعه مدیریت و منابع انسانی**	
۲	**نوع دوره :** شغلی (مشاغل عمومی) ■ شغلی (مشاغل اختصاصی) ☐ عمومی مدیران ☐ اختصاصی مدیران ☐ عمومی (همه کارمندان) ☐ توجیهی بدوخدمت ☐ بدو تصدی شغل ☐	
۳	**اهداف کلی آموزش:** ➢ تغییر نگرش نسبت به نظارت از رویکرد کنترلی به رویکرد حکمرانی، پیشگیری و بهبود عملکرد. ➢ ارتقای توان تحلیل محیط نظارتی و تشخیص الزامات و ریسک‌های راهبردی حوزه مدیریت و منابع انسانی. ➢ توسعه مهارت تصمیم‌گیری و اقدام پیشگیرانه برای کاهش چالش‌ها و تخلفات حوزه مدیریت منابع انسانی. ➢ تقویت مهارت تعامل حرفه‌ای، اقناعی و پاسخگو با نهادهای نظارتی. ➢ تبدیل یافته‌ها و تذکرات نظارتی به اهرم بهبود نظام مدیریت و سرمایه انسانی.	
٤	**اهداف رفتاری:** از فراگیر انتظار می‌رود پس از پایان دوره: ✓ نقش نهادهای نظارتی را در ارتقای سلامت اداری، بهره‌وری و کیفیت تصمیمات منابع انسانی تبیین کند. ✓ ذی‌نفعان و نهادهای مؤثر بر حوزه منابع انسانی را شناسایی و دسته‌بندی کند. ✓ الزامات نظارتی مؤثر بر تصمیمات منابع انسانی را تحلیل کند. ✓ ریسک‌های مهم در انتصابات، استخدام، پرداخت، ارزیابی عملکرد و ارتقای کارکنان را اولویت‌بندی کند. ✓ یک تصمیم یا فرایند منابع انسانی را از منظر ریسک نظارتی ارزیابی کند؛ برای ریسک‌های اولویت‌دار اقدام پیشگیرانه طراحی کند؛ بین سرعت تصمیم‌گیری، رعایت مقررات و مصالح سازمانی توازن برقرار کند. ✓ در مواجهه با بازرسی، گزارش‌خواهی یا ایراد نظارتی، پاسخ مستند و حرفه‌ای ارائه کند؛ از موضع دفاعی یا تقابلی پرهیز کرده و گفت‌وگوی مسئله‌محور برقرار کند؛ مسئولیت‌ها، اقدامات اصلاحی و زمان‌بندی آنها را شفاف ارائه دهد. ✓ یافته‌های نظارتی را به مسائل مدیریتی و اصلاحات سیستمی تبدیل کند؛ ریشه یک مسئله را از نشانه‌های آن تفکیک کند؛ برنامه اقدام اصلاحی با مسئول، شاخص و زمان‌بندی مشخص تدوین کند؛ اثربخشی اقدامات اصلاحی را ارزیابی کند.	
٥	**مدت زمان آموزش (به ساعت):** ۸ نظری ■ عملی ■	
٦	**عنوان پست شرکت‌کنندگان:** معاونین توسعه مدیریت و منابع، مدیران منابع انسانی و سایر عناوین مشابه.	
۷	**سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی:** ➢ نظارت و پاسخگویی در حکمرانی منابع انسانی. ➢ نقشه نهادهای نظارتی و ریسک‌های منابع انسانی. ➢ مدیریت ریسک و کنترل‌های پیشگیرانه در منابع انسانی. ➢ مهارت‌های راهبردی تعامل با نهادهای نظارتی. ➢ از گزارش نظارتی تا اصلاح نظام مدیریت منابع انسانی.	
۸	**شرایط مدرسان:** دارا بودن گواهی صلاحیت عمومی و موضوعی تدریس در چارچوب دستورالعمل احراز صلاحیت مدرسان (موضوع بخشنامه شماره ۴۶۴۱۸۵ مورخ ۱۳۹۷/۸/۲۹) و برخورداری از حداقل هفت سال تجربه کاری مرتبط در حوزه مدیریت منابع انسانی.	
۹	**روش اجرا:** حضوری ☐ غیرحضوری (الکترونیکی) ☐ ترکیبی ■ ارائه دوره آموزشی به‌صورت ترکیبی، شامل ارائه مقدماتی به صورت غیر حضوری پیش از برگزاری دوره و اجرای بخش اصلی دوره به‌صورت حضوری و کارگاهی با استفاده از روش‌هایی نظیر شبیه‌سازی، تحلیل موردی، تمرین تصمیم‌گیری، ایفای نقش و جلسات بازخورد آموزشی.	
۱۰	**شیوه های ارزیابی از فراگیران:** آزمون ☐ ارائه پروژه ■ سخنرانی و ارائه شفاهی ☐ مشارکت کلاسی ■ سایر ☐	

۱۱	**منابع آموزشی:** بسته آموزشی (شامل کتاب آموزشی، محتوای آموزشی چندرسانه‌ای و تعاملی و مطالعات موردی مرتبط با عنوان دوره) توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی تدوین و منتشر و پیش از برگزاری دوره در اختیار فراگیران و مدرسان قرار داده خواهد شد. تا زمان تولید و ارائه بسته آموزشی توسط مرکز، محتوای مناسب با توجه به سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی، توسط مدرس انتخاب و تدریس می‌شود.
۱۲	**روش‌های آموزش/تدریس:** سخنرانی ☐ کارگاهی ■ پرسش و پاسخ ■رویکرد مشارکتی ■مساله محور و مورد محور ■ نشست و میزگرد ■روش‌های تدریس فعال ■
۱۳	**مجری دوره آموزشی:** مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها، واحدهای آموزش دستگاه‌های اجرایی و مراکز و مؤسسات تایید صلاحیت شده.

ردیف	مشخصات دوره آموزشی	شناسه دوره آموزشی: TR-MGM-HRM-1405-V01-15
۱	**عنوان دوره آموزشی: مدیریت نوآوری، تحول و اصلاح در نظام اداری**	
۲	**نوع دوره :** شغلی (مشاغل عمومی) ■ شغلی (مشاغل اختصاصی) ☐ عمومی مدیران ☐ اختصاصی مدیران ☐ عمومی (همه کارمندان) ☐ توجیهی بدوخدمت ☐ بدو تصدی شغل ☐	
۳	**اهداف کلی آموزش:** ➢ مدیریت برنامه اصلاح نظام اداری در دستگاه اجرایی. ➢ کسب مهارت‌های ایجاد تحول در دستگاه اجرایی. ➢ ایجاد نگرش‌های مثبت، مدیریت تبیین و ترویج نوآوری، تحول و اصلاح در دستگاه اجرایی. ➢ شناخت و بهره‌برداری از ظرفیت‌های نخبگان و خبرگان در نوآوری، تحول و اصلاح در نظام اداری.	
٤	**اهداف رفتاری:** از فراگیر انتظار می‌رود پس از پایان دوره: ✓ نقش مدیریت منابع انسانی را در نوآوری، تحول و اصلاح در دستگاه اجرایی تبیین و مدیریت کند. ✓ برنامه‌های تحول نوآوری، تحول و اصلاح را در دستگاه اجرایی طراحی و مدیریت نماید. ✓ برنامه‌های تحول نوآوری، تحول و اصلاح را در دستگاه اجرایی پایش، ارزیابی و آسیب‌شناسی نماید. ✓ از ظرفیت‌های نخبگان و خبرگان نظام اداری در شناسایی، تبیین و حل مسائل نظام اداری استفاده نماید. ✓ روحیه نوآوری و تحول و اصلاح را در دستگاه اجرایی ایجاد و پایدار نماید. ✓ ثبت دانش و تجارب یادگیری‌های آموخته شده از نوآوری، تحول و اصلاح را در دستگاه اجرایی انجام دهد.	
٥	**مدت زمان آموزش (به ساعت):** ۸ نظری ■ عملی ■	
٦	**عنوان پست شرکت‌کنندگان:** معاونان توسعه مدیریت و منابع، مدیران منابع انسانی و سایر عناوین مشابه.	
۷	**سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی:** ➢ اسناد بالادستی و برنامه‌های اصلاح نظام اداری در کشور. ➢ گزارشات آسیب‌شناسی و ارزیابی برنامه‌های اصلاح نظام اداری در کشور. ➢ مستندات و تجارب مدیریت نوآوری، تحول و اصلاح در نظام اداری. ➢ تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی مدیریت نوآوری، تحول و اصلاح در دستگاه اجرایی.	
۸	**شرایط مدرسان:** دارا بودن گواهی صلاحیت عمومی و موضوعی تدریس در چارچوب دستورالعمل احراز صلاحیت مدرسان (موضوع بخشنامه شماره ۴۶۴۱۸۵ مورخ ۱۳۹۷/۸/۲۹) و برخورداری از حداقل هفت سال تجربه کاری مرتبط در حوزه مدیریت منابع انسانی.	
۹	**روش اجرا:** حضوری ☐ غیرحضوری (الکترونیکی) ☐ ترکیبی ■ ارائه دوره آموزشی به‌صورت ترکیبی، شامل ارائه مقدماتی به صورت غیر حضوری پیش از برگزاری دوره و اجرای بخش اصلی دوره به‌صورت حضوری و کارگاهی با استفاده از روش‌هایی نظیر شبیه‌سازی، تحلیل موردی، تمرین تصمیم‌گیری، ایفای نقش و جلسات بازخورد آموزشی.	
۱۰	**شیوه های ارزیابی از فراگیران:** آزمون ☐ ارائه پروژه ■ سخنرانی و ارائه شفاهی ☐ مشارکت کلاسی ■ سایر ☐	
۱۱	**منابع آموزشی:** بسته آموزشی (شامل کتاب آموزشی، محتوای آموزشی چندرسانه‌ای و تعاملی و مطالعات موردی مرتبط با عنوان دوره) توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی تدوین و منتشر و پیش از برگزاری دوره در اختیار فراگیران و مدرسان قرار داده خواهد شد. تا زمان تولید و ارائه بسته آموزشی توسط مرکز، محتوای مناسب با توجه به سرفصل‌ها و رئوس مطالب آموزشی، توسط مدرس انتخاب و تدریس می‌شود.	
۱۲	**روش‌های آموزش/تدریس:** سخنرانی ☐ کارگاهی ■ پرسش و پاسخ ■ رویکرد مشارکتی ■ مساله محور و مورد محور ■ نشست و میزگرد ■ روش‌های تدریس فعال ■	
۱۳	**مجری دوره آموزشی:** مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها، واحدهای آموزش دستگاه‌های اجرایی و مراکز و مؤسسات تایید صلاحیت شده.	