



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

رویکرد مهارت محور آموزش در مدل TTM

آرمین خوشوقتی ظاهره علی اصفهانی

Khoshvaghti@tamasco.ir

اجزا سیستم آموزش در مدل TTM



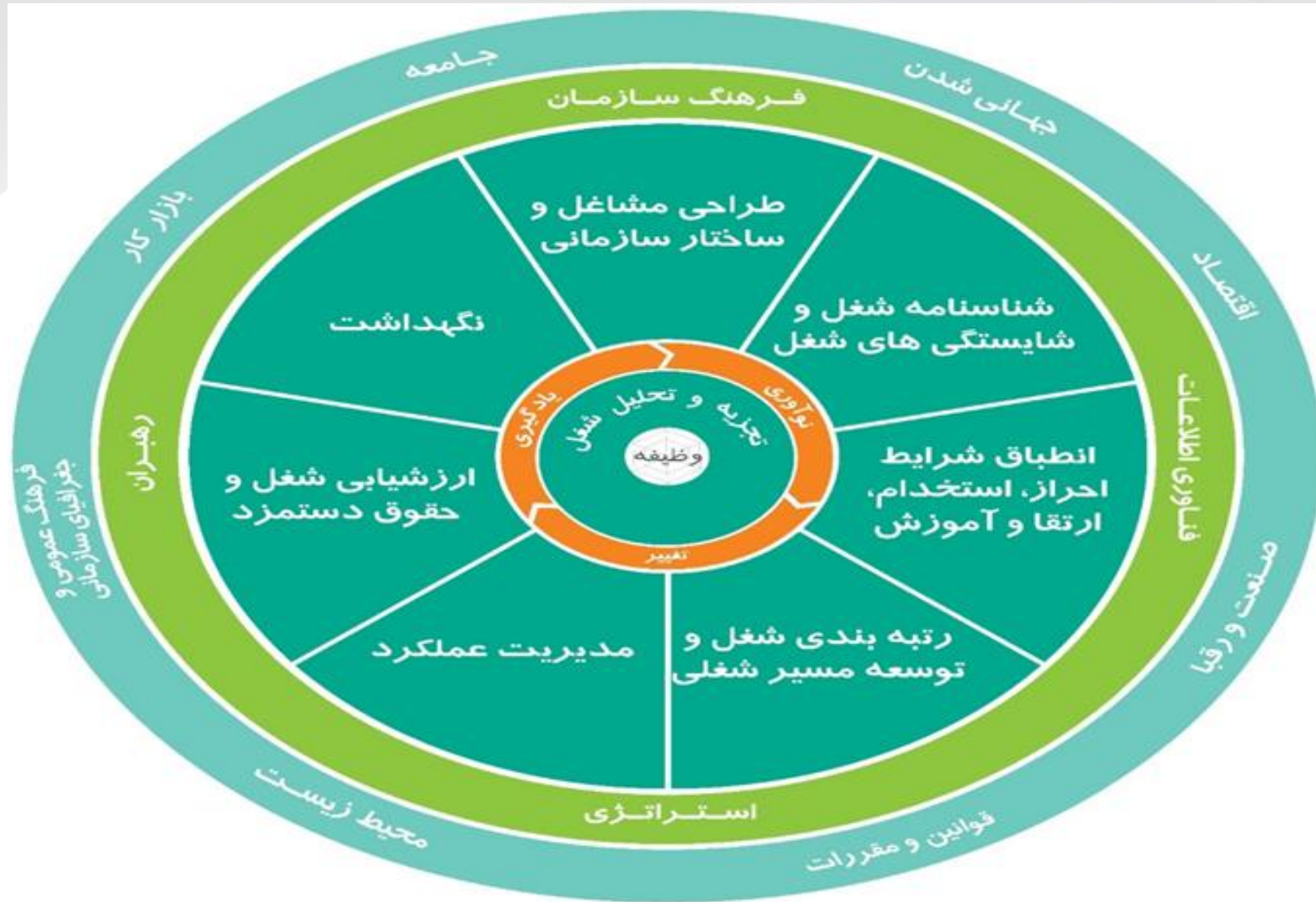
شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد



- ❖ نیازسنجی آموزشی
- ❖ طراحی و برنامه ریزی آموزشی
- ❖ اجرا آموزش
- ❖ ارزیابی نتایج آموزش
- ❖ نظارت و بهبود فرآیند آموزش



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد



نیازسنجی آموزشی



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

- تعریف نیازهای سازمان
- تعریف و تحلیل الزامات شایستگی
- بازنگری شایستگی
- شناسایی راه حل هایی برای پرکردن فاصله وضع موجود و مطلوب مهارتی
- تعریف نیاز مهارتی
- تعریف مشخصات آموزشی





شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

ماموریت آموزشی

دوره آموزشی به منظور ارتقاء
مهارت مد نظر طراحی و اجرا می
گردد

سطح تسلط به مهارت A: 60%

میزان تاثیر دوره بر مهارت و درصد
تغییر ایجاد شده ارزیابی می گردد

اهداف و دستاوردها در قالب
وظایف شناسایی و تعریف می شود

هدف از آموزش: ارتقا سطح
مهارت A از 20 به 60 درصد

سطح تسلط به مهارت A: 20%



تعریف مهارت

توانمندی انجام روان و هماهنگ فعالیت های شغلی

* مهارت های عمومی (مدیریت زمان، کار تیمی و ...)

* مهارت های تخصصی (تعمیر دستگاه X، فرمول نویسی و ...)

مانند روش بکارگیری سخت افزار و نرم افزار مورد استفاده جهت انجام وظایف

ردیف	شرح فعالیت شغل	زمان به دقیقه	الویت				پریودها				مهارت						
			اول	دوم	سوم	چهارم	پنجم	روزانه	هفتگی	ماهانه	سالانه	موردی	شرح	آشنایی	نسبی	کامل	تسلط
۱																	

نیازسنجی آموزشی در مدل TTM



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

پس از استخراج فعالیت های هر شغل در بستر فرآیندهای سازمان ، مهارت های لازم جهت انجام وظایف شغلی تعیین شده و مهارت های مورد نیاز مشاغل استخراج می گردد

عنوان پست:										واحد سازمانی:						زیر واحد 1:						زیر واحد 2:						پست سرپرست/ مدیر مستقیم:																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
کد پرسنلی شاغل:										کد پرسنلی سرپرست:						تاریخ تنظیم						توضیحات:																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
ردیف	شرح فعالیت شغل	زمان انجام فعالیت	الویت						پریودها						سطح دانش			مخاطرات			متوجه				مهارت																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												

نمونه تجزیه و تحلیل شغل



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

عنوان پست: کارشناس بازاریابی خارجی										واحد سازمانی: بازاریابی خارجی										پست سرپرست/ مدیر مستقیم: سرپرست بازاریابی خارجی									
کد پرسنلی شاغل:										کد پرسنلی سرپرست:										تاریخ تنظیم توضیحات:									
شرح فعالیت شغل										الویت										مهارت									
زمان انجام فعالیت										سطح دانش										مخاطرات									
شرح فعالیت شغل										سطح دانش										مخاطرات									
هماهنگی با ترخیص کار جهت اظهار گمرکی										سطح دانش										مخاطرات									
کنترل موجودی اقلام تبلیغاتی صادراتی										سطح دانش										مخاطرات									
بازدید از نمایشگاه های صادراتی										سطح دانش										مخاطرات									
آشنایی با قوانین گمرکی										سطح دانش										مخاطرات									
کنترل موجودی										سطح دانش										مخاطرات									
زبان انگلیسی										سطح دانش										مخاطرات									
آشنایی										سطح دانش										مخاطرات									
تسلط نسبی										سطح دانش										مخاطرات									
تسلط کامل										سطح دانش										مخاطرات									

سطوح مهارت در مدل TTM



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

جدول مهارت در شناسنامه شغل

<u>آشنایی</u>	<u>تسلط نسبی</u>	<u>تسلط کامل</u>
کنترل موجودی	آشنایی با قوانین گمرکی	زبان انگلیسی

۱- آشنایی ها : انتظار می رود که فرد آنها را طی اشتغال به دست بیاورد مگر اینکه مدیر وی تشخیص دهد که نیاز به آموزش کلاسیک دارد .

۲- تسلط نسبی : حداکثر تا پایان سال آموزشی بعد، اجرا می گردد.

۳- تسلط کامل : تا پایان سال آموزشی جاری و یا پیش رو (حداکثر به فاصله یک سال از پایان دوره آزمایشی استخدام) برای وی برنامه ریزی می شود.

❖ داشتن مهارت های سطح تسلط کامل برای متقاضیان استخدام شرط لازم بود و در صورت عدم تسلط، امتیاز مهارت بدو استخدام به ایشان تعلق نمی گیرد.

طراحی، برنامه ریزی و اجرای آموزش



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

TRaINiNG



- تعریف محدودیت ها
- مشخص کردن روش های آموزش و ملاک های انتخاب
- مشخص کردن ویژگی های برنامه آموزشی
- انتخاب آموزش دهنده
- حمایت و پشتیبانی قبل از آموزش
- حمایت و پشتیبانی حین آموزش



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

تبدیل مهارت به دوره آموزشی

تشکیل مخزن مهارتی ، و ایجاد ماتریس مهارت - آموزش :

مهارت	آموزش	کارگاه آشنایی با TTM	سمینار مفاد مالیاتی سالانه	دوره تحلیل نیم رخ روانی MBTI	EXCEL	دوره امنیت اطلاعات ISO27001	SPSS
آشنایی با تیپ و ویژگی های شخصیتی				O			
تهیه و تنظیم گزارشات تحلیلی					O		
تهیه و تنظیم گزارشات آماری							O
آشنایی با استانداردهای امنیت اطلاعات						O	
طبقه بندی مشاغل		O					
قوانین و مقررات مالیاتی			O				



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

ورودی های آموزش در مدل TTM

انطباق با استانداردهای شغلی:

- بدو استخدام
- گردش شغلی / ارتقا
- عهده دار شدن وظایف جدید در شغل فعلی
- الزامات قانونی در چارچوب شغل

تغییرات سازمانی :

- نیازهای بازار و فیدبک مشتری
- تغییر استراتژی های سازمان
- تعریف پروژه های جدید در سازمان

آموزش های در راستای بهبود:

- خروجی چرخه مدیریت عملکرد
- اقدام اصلاحی / پیشگیرانه
- توسعه فردی



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

نمونه فرم اعلام نیاز به دوره آموزشی

انتخاب کنید: فرم شخصی ذخیره

مرحله جاری : تکمیل فرم

سریال: [ش.ف.]

واحد سازمانی: منابع انسانی

تکمیل فرم

نام دوره آموزشی مورد نیاز:	نوع دوره: <input type="button" value="تئوری-عملی"/>	پیوست:	<input type="button" value="فهرست..."/>
معرفی موسسه/آموزشگاه پیشنهادی 1:	<input type="text"/>		
معرفی موسسه/آموزشگاه پیشنهادی 2:	<input type="text"/>		
مشخصات آموزش گیرندگان:			

ردیف نام	نام خانوادگی	کد پرسنلی	واحد سازمانی	سمت شغلی/پست سازمانی	دلیل نیاز به آموزش	اهداف و شاخصهای سنجش اثر بخشی آموزش	وضعیت فعلی قبل از برگزاری دوره	وضعیت مورد انتظار پس از پایان دوره آموزشی
1			منابع انسانی				انتخاب کنید	انتخاب کنید

انتخاب کنید---

- ارزیابی عملکرد
- اقدام اصلاحی/پیشگیرانه
- تغییر در شرح وظایف و مسئولیتها
- ارتقاء صلاحیتها
- نیازهای قانونی در چارچوب شغل
- نیازهای بازار و فیدبک مشتری



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

نمونه فرم اعلام نیاز به دوره آموزشی

واحد سازمانی: منابع انسانی سریال: [ش.ف]

نام دوره آموزشی مورد نیاز:

نوع دوره: تئوری-عملی پیوست: فهرست...

معرفی موسسه/آموزشگاه پیشنهادی 1: پیوست اعلام/کاتالوگ/بروشور موسسه: فهرست...

معرفی موسسه/آموزشگاه پیشنهادی 2: پیوست اعلام/کاتالوگ/بروشور موسسه: فهرست...

مشخصات آموزش گیرندگان:

ردیف نام	نام خانوادگی	کد پرسنلی	واحد سازمانی	سمت شغلی/پست سازمانی	دلیل نیاز به آموزش	اهداف و شاخصهای سنجش اثر بخشی آموزش	وضعیت فعلی قبل از برگزاری دوره	وضعیت مورد انتظار پس از پایان دوره آموزشی	
1			منابع انسانی		انتخاب کنید		انتخاب کنید	انتخاب کنید	

تعیین فعالیت هایی که انجام آن نیاز به مهارت آموزی و یا ارتقا مهارت دارد

تعیین شاخص های ارزیابی به منظور سنجش میزان تاثیر آموزش بر ارتقا مهارت ها



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

نمونه فرم ارزیابی اثربخشی آموزش

فعالیت	مهارت	دوره آموزشی	شاخص اثربخشی	سطح تسلط فعلی (پیش از برگزاری دوره)	سطح تسلط مورد انتظار	سطح تسلط واقعی (پس از برگزاری دوره)	توضیحات
فعالیت های مرتبط با ترخیص مواد اولیه و تجهیزات از گمرک	قوانین و مقررات گمرکی	آشنایی با قوانین و مقررات گمرکی و ترخیص کالا	انجام فعالیت ها گمرکی در کوتاه ترین زمان و بدون نقص	آشنایی	تسلط نسبی	تسلط نسبی	اثربخش
انجام مصاحبه های استخدامی	مصاحبه های استخدامی	مصاحبه استخدامی به روش استار	اثربخشی مصاحبه های انجام شده	تسلط نسبی	تسلط کامل	تسلط نسبی	غیر اثربخش
تنظیم قرارداد های صادراتی	زبان انگلیسی	زبان تخصصی بازرگانی بین الملل	بی نقص بودن قراردادها	آشنایی	تسلط نسبی	تسلط نسبی	اثربخش



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

نمونه فرم اعلام نیاز به دوره آموزشی

واحد سازمانی: **منابع انسانی** سریال: **[ش.ف]**

تکمیل فرم

نام دوره آموزشی مورد نیاز:

معرفی موسسه/آموزشگاه پیشنهادی 1:

معرفی موسسه/آموزشگاه پیشنهادی 2:

مستخلصات آموزش گیرندگان:

ردیف نام	نام خانوادگی	کد پرسنلی	واحد سازمانی	سمت شغلی/پست سازمانی	دلیل نیاز به آموزش	اهداف و شاخصهای سنجش اثر بخشی آموزش	وضعیت فعلی قبل از	وضعیت مورد انتظار پس از پایان دوره آموزشی
1			منابع انسانی		انتخاب کنید---	انتخاب کنید	انتخاب کنید	انتخاب کنید

انتخاب کنید
در حد آشنایی
تسلط نسبی
تسلط کامل



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

نمونه فرم اعلام نیاز به دوره آموزشی

واحد سازمانی: منابع انسانی سریال: [ش.ف]

نام دوره آموزشی مورد نیاز:

معرفی موسسه/آموزشگاه پیشنهادی 1:

معرفی موسسه/آموزشگاه پیشنهادی 2:

مشخصات آموزش گیرندگان:

ردیف	نام	نام خانوادگی	کد پرسنلی	واحد سازمانی	سمت شغلی/پست سازمانی	دلیل نیاز به آموزش	اهداف و شاخصهای سنجش اثر بخشی آموزش	وضعیت فعلی قبل از برگزاری دوره	وضعیت مورد انتظار پس از پایان دوره آموزشی
1				منابع انسانی		انتخاب کنید---			

انتخاب کنید

در حد آشنایی

تسلط نسبی

تسلط کامل



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

سطوح مهارت

مثال	تعریف	سطح مهارت
ارسال فکس توسط مسئول دفتر	انجام فعالیت نیاز به دانش و تجربه خاصی ندارد	بدون مهارت
بایگانی مستندات توسط کارمند اداری	انجام فعالیت با دانش و تجربه ابتدایی و مختصر قابل انجام است	آشنایی
پیگیری امور بیمه تکمیلی پرسنل توسط کارشناس امور کارکنان	انجام فعالیت نیاز به سطح متوسطی از دانش و تجربه در موضوع مذکور دارد	تسلط نسبی
انجام مصاحبه استخدامی توسط مسئول جذب	انجام فعالیت نیاز به تخصص در زمینه مورد بحث دارد	تسلط کامل

ارزیابی نتایج و پایش و بهبود فرآیندها



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد



- تحلیل داده های جمع آوری شده و تفسیر نتایج
- بازنگری هزینه های آموزشی
- نتیجه گیری و ارائه توصیه هایی برای بهبود
- پایش از طریق :
 - مشورت
 - مشاهده
 - جمع آوری داده ها



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

ارزیابی اثر بخشی دوره های آموزشی برگزار شده

ارزیابی و سنجش اثربخشی آموزشی (مبتنی بر سطوح ارزیابی کرک پاتریک):

انواع سطوح	نتایج □□□ □□	ابزار گردآوری اطلاعات □ □□□ □
سطح اول	واکنش	نظر خواهی و پرسشنامه از فراگیران
سطح دوم	یادگیری	استفاده از پیش آزمون و پس آزمون برای سنجش یادگیری
سطح سوم	رفتار	بررسی تغییرات در کار و رفتار از راه ذی نفعان آموزش
سطح چهارم	نتایج	بررسی اسناد، مدارک و اثرات در کل سازمان

❖ در این مدل ارزیابی اثربخشی آموزش ها تا سطح سوم صورت می پذیرد.

ویژگی های سیستم آموزش در مدل TTM



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

- برنامه ریزی و برگزاری
دوره های آموزشی متناسب با :



ویژگی های سیستم آموزش در مدل TTM



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

کلیه مراحل آموزش در این مدل منطبق با استاندارد بین المللی ISO10015 بوده و در سازمان هایی که استاندارد مذکور را دارند پیاده سازی و اجرا شده است.

پیش از برگزاری دوره برای فراگیران ماموریت آموزشی تعریف شده تا کاملاً در خصوص هدف از برگزاری دوره ها توجیه بوده و به آن دست یابند.

پیرو بازنگری در تحلیل مشاغل، تعیین اهداف جدید سازمانی و تعریف پروژه های بهبود، شایستگی های مورد نیاز بازنگری شده و بر آن اساس سیستم آموزش بروزرسانی می گردد.



سپاس از توجه شما