

# ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان و اهمیت آن در نظام آموزش سازمانها

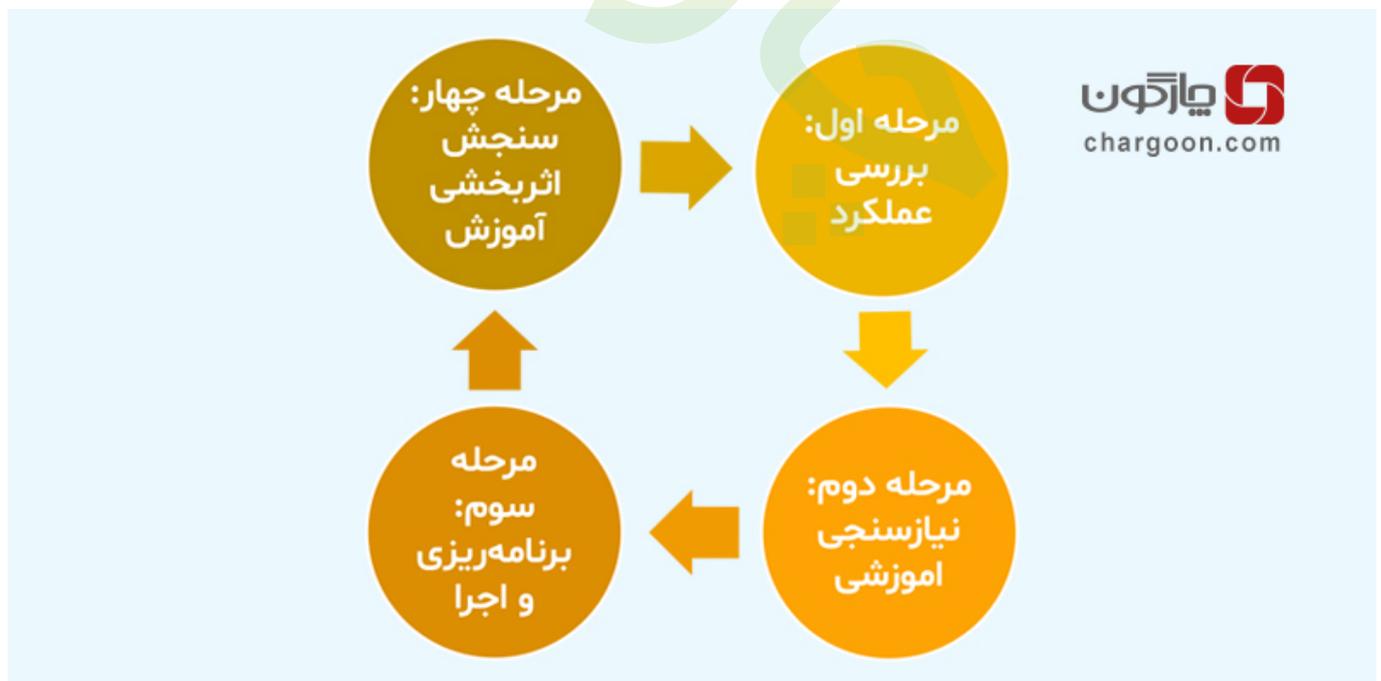
ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان یکی از دغدغه‌های مهم در حوزه مدیریت منابع انسانی است. مدیران سرمایه انسانی هزینه و زمان زیادی برای آموزش و توسعه کارکنان صرف می‌کنند. در همین راستا ارزیابی اثربخشی آموزش در سازمانها اهمیت دارد.

بر اساس آموزه‌های نوین علم مدیریت، سرمایه انسانی یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمانهاست که کارایی و اثربخشی آن بیش از همیشه مورد توجه مدیران قرار دارد. بدیهی است که با گذر زمان و توسعه سازمان، تخصص کارکنان ممکن است با دانش روز دنیا تطابق نداشته باشد. به علاوه کارکنان برای همراهی با تغییرات سازمان، باید مهارت‌های خود را توسعه دهند. آموزش مستمر، هدفمند و منظم، از ابزارهای پرورش سرمایه انسانی است. اما چنانچه این ابزار با راهکارهای ارتقای اثربخشی آموزش کارکنان همراه نباشد، کارایی لازم را نخواهد داشت.

مدیریت سرمایه انسانی و واحد آموزش به عنوان یکی از زیرمجموعه‌های آن، اقدام به گردآوری نیازهای آموزشی کارکنان و برگزاری دوره‌های آموزشی به صورت داخلی یا برون‌سپاری می‌کنند. طبیعی است که هدف از برگزاری این دوره‌های آموزشی، ارتقاء دانش و مهارت کارکنان و در نهایت دریافت بازخورد آن در کار است. این فرآیند در

سازمان‌های بزرگ و متوسط با استفاده از نرم افزار آموزش انجام می‌شود. فرآیند ارزیابی آموزش از یک سو تصویر دقیقی از آموزش کارکنان به مدیران سازمان می‌دهد و از سوی دیگر واحد آموزش را از جنبه‌های مثبت و منفی آموزش آگاه می‌کند.

بسیاری از سازمان‌ها از اهمیت آموزش کارکنان آگاه هستند، با این حال بازخورد لازم را از هزینه و انرژی صرف شده دریافت نمی‌کنند. این امر باعث می‌شود در خصوص ادامه فرایند آموزش دچار تردید شوند. باید در نظر داشت که صرفاً برگزاری دوره‌های آموزشی، به افزایش کارایی و مهارت کارکنان منجر نمی‌شود. اگر مدیران نتایج حاصل از آموزش کارکنان را در عمل مشاهده نمی‌کنند و به نظر می‌رسد مدل‌های آموزش کارکنان و دوره‌های آموزشی برای آنان کارایی لازم را ندارند، باید ریشه این مشکل را در عدم اتخاذ یک رویکرد استراتژیک در امر آموزش جستجو کرد.



## جایگاه سنجش اثربخشی در فرایند آموزش

فرایند آموزش به طور کلی در چهار مرحله (طبق شکل بالا) انجام می‌شود که برای اثربخشی دوره‌های آموزشی سودمند و ضروری است. بی‌توجهی به هر یک از گام‌های این چرخه، باعث می‌شود نتایج مورد انتظار از فرایند آموزش حاصل نشود:

### - بررسی عملکرد

اولین گام برای طراحی یک فرایند آموزشی مفید، بررسی و ارزیابی عملکرد کارکنان و شناسایی عامل شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب است. آموزش زمانی مفید واقع می‌شود که در مرحله ارزیابی مشخص شود دلیل عدم تحقق اهداف سازمانی، نیاز کارکنان به توسعه مهارت و دانش است. در غیر این صورت برگزاری دوره‌های آموزشی، حاصلی جز اتلاف وقت و هزینه در پی نخواهد داشت.

### - نیازسنجی آموزشی

این مهم‌ترین گام در فرایند آموزش کارکنان است که مبنای سایر فعالیت‌ها، ارزیابی‌ها و تصمیمات قرار می‌گیرد. نتیجه این گام مجموعه‌ای از نیازها است که باید بر اساس اولویت تنظیم شوند و سپس برای برطرف کردن آنها اقدامات اساسی در دستور کار قرار بگیرد.

## برای دریافت دمو کلیک کنید

### - برنامه‌ریزی و اجرا

در این مرحله کارشناسان آموزش، پس از نیازسنجی آموزشی، منابع موردنیاز برای تحقق برنامه آموزشی را مشخص می‌کنند. منابع مورد نیاز برای اجرای برنامه آموزش، در دو دسته منابع انسانی (شامل کادر اجرایی و کادر آموزشی) و منابع مادی (شامل امکانات آموزشی و هزینه‌های آموزش) تقسیم‌بندی می‌شوند. برنامه‌ریزی از آن جهت اهمیت دارد که فرایند آموزش را در سازمان نهادینه می‌کند.

### - ارزیابی اثربخشی

اثربخشی دوره‌های آموزشی برگزار شده را می‌توان از طریق تعیین میزان انطباق رفتار کارکنان با انتظارات مدیران، تعیین میزان مهارت‌های ایجاد شده در کارکنان برای دستیابی به اهداف و همچنین تخمین میزان اجرای درست کار سنجید. ارزیابی اثربخشی آموزش مشخص می‌کند که هزینه‌های انجام شده، تا چه میزان به تحقق اهداف سازمان توسط دریافت‌کننده آموزش منجر می‌شود.

### ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی کارکنان چیست؟

ارزشیابی آموزشی، فرایندی است که به منظور تعیین اثربخشی برنامه‌های آموزشی مورد

استفاده قرار می‌گیرد. این فرایند شامل اندازه‌گیری نتایج آموزش از طریق ملاک‌ها و استانداردهای از قبل تعیین شده است. ارزیابی آموزش یک فرایند سازماندهی شده است که طی آن داده‌ها گردآوری شده و تبدیل به اطلاعاتی می‌شوند که بر اساس آن می‌توان اثرات آموزش را سنجید. اهداف ارزیابی اثربخشی مدل‌های آموزش کارکنان به‌طور کلی عبارت است از:

- تعیین میزان تحقق اهداف آموزشی
- تعیین نتایج قابل مشاهده از کارآموزان در آموزش‌های اجرا شده
- تعیین میزان انطباق رفتار کارآموزان با انتظارات نقش سازمانی آنها
- تعیین میزان دقت و درستی انجام کار
- تعیین میزان توانایی ایجاد شده در اثر آموزش‌ها برای دستیابی به اهداف
- تعیین میزان ارزش افزوده آموزشی
- تعیین میزان بهبود شاخص‌های موفقیت کسب‌وکار

**تجربه شرکت طبیعت زنده (سینره) از سیستم‌های منابع انسانی دیدگاه**

### **دلایل اجرای ارزیابی اثربخشی آموزش**

با وجود هزینه و زمانی که برای ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان صرف می‌شود، به دلایلی که در ادامه ذکر می‌شود، انجام آن ضرورت دارد:

## انتخاب دوره‌ها برای فرآیند ارزیابی آموزش

در اینجا یک پرسش اساسی مطرح می‌شود؛ فرآیند ارزیابی دوره‌های آموزشی برای کدام دوره‌ها باید انجام شود؟ برای پاسخ دادن به این سؤال، ابتدا باید بدانیم دوره آموزشی مورد ارزیابی، آگاهی‌دهنده است یا مهارتی. دوره‌های آموزشی آگاهی‌دهنده صرفاً برای آشنایی و افزایش دانش کارکنان در مورد یک موضوع خاص برگزار می‌شوند. در مقابل، دوره‌های آموزشی مهارتی، به منظور ارتقای مهارت‌های کاری و بهبود عملکرد کارکنان برگزار می‌شوند. فرآیند ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی برای دوره‌های مهارتی انجام می‌شود و نیازی به ارزیابی دوره‌های آگاهی‌دهنده نیست.

### الگوهای ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان

در ادامه برخی از مهم‌ترین و پرکاربردترین راهکارهای ارتقای اثربخشی آموزش کارکنان و همچنین مدل‌های آموزش کارکنان را به‌طور خلاصه معرفی می‌کنیم:

#### – مدل کرک پاتریک

مدل کرک پاتریک یکی از پرکاربردترین و موفق‌ترین الگوهای ارزیابی در آموزش است. این مدل در سال 1952 میلادی توسط دونالد کرک پاتریک ارائه شد و سال‌ها بعد مورد توجه نظریه‌پردازان علم مدیریت قرار گرفت. مدل کرک پاتریک با یک روش مدون و قابل تحلیل، افراد مجموعه را پس از آموزش ارزشیابی می‌کند و نتایج مثبتی را برای برنامه‌ریزی آموزشی سازمان در پی دارد. در این الگو اثربخشی برنامه‌های آموزشی در چهار سطح واکنش، یادگیری، رفتار و نتیجه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## – مدل فیلیپس

مدل فیلیپس، در نتیجه توسعه مدل کرک پاتریک به سطح پنجم یعنی بازگشت سرمایه ارائه شده است. با استفاده از این مدل می‌توان بازگشت سرمایه یک دوره آموزشی را محاسبه کرد و در صورتی که بازگشت سرمایه با هزینه‌های صرف شده همخوانی نداشته باشد، آن دوره از برنامه آموزش خارج کرد. از نقاط قوت این مدل، تفکیک تاثیرات برنامه آموزشی از سایر موارد اثرگذار بر آن است.

## – مدل مدرسه کسب و کار لندن

این مدل در سال 1997 توسط مدرسه کسب و کار لندن (LBS) ابداع شد. بر اساس این الگو، ارزیابی باید برای تقویت یک تجربه آموزشی مورد استفاده قرار بگیرد و این مهم تنها از طریق یکپارچگی فرایندهای ارزیابی حاصل می‌شود. تقویم‌های آموزشی، ارزیابی جلسات به صورت دوره‌ای، برنامه‌های عملیاتی، منتورینگ و بازنگری گروه‌های ذینفع، از ابزارهای مورد استفاده در این مدل برای ارزیابی آموزشی هستند.

## – مدل سالیوان

دکتر جان سالیوان در این مدل، ارزیابی آموزشی را در چند مرحله انجام می‌دهد و مراحل را طوری طراحی کرده است که ارزش هر مرحله از مرحله قبلی بیشتر باشد. قبل از آموزش، در پایان آموزش، تأثیرات مؤخر بدون در نظر گرفتن محیط کار، تغییر رفتار در محل کار، تغییر میزان عملکرد در محل کار و معیارهای دیگر اندازه‌گیری.

## – مدل KMPT

مدل KMPT حاصل مناظره‌ای بود که میان پاول کرس و تونی میلر انجام شد. نقطه آغاز این مدل، اندازه‌گیری خطوط اصلی کسب و کار است که سازمان تصمیم دارد آنها را بهبود ببخشد. متخصصان آموزش عوامل مؤثر بر خطوط کسب و کار را شناسایی می‌کنند. گام بعدی، شناسایی ابزارهای اندازه‌گیری است که می‌تواند منجر به پیشرفت و توسعه سازمان شود. این مدل در یک فرایند ده مرحله‌ای، اثربخشی آموزش را اندازه‌گیری می‌کند.



برای دریافت دموی نرم افزار منابع انسانی

### دلایل تنوع الگوهای ارزیابی آموزش کارکنان

همان‌طور که گفته شد، برای ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان از الگوهای متفاوتی استفاده می‌شود. اما دلیل تنوع این الگوها چیست؟ هر کدام از این الگوها، بر اساس دیدگاه‌های متفاوتی تهیه شده و جنبه‌های خاصی از فرایند ارزشیابی را هدف قرار می‌دهند. ارزشیابی رفتار یادگیرنده، ارزشیابی موارد آموزشی و شیوه آموزش، ارزشیابی برنامه‌ریزی درسی و ارزشیابی اطلاعات گردآوری شده برای تصمیم‌گیری، از جمله دیدگاه‌هایی هستند که در تدوین الگوهای ارزیابی مورد توجه نظریه‌پردازان قرار گرفته‌اند. از دیگر دلایل تعدد الگوهای ارزشیابی آموزشی، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- متخصصان ملاحظات ارزشی جدیدتری را در نظر گرفته و الگوهای جدیدی ارائه داده‌اند.
- متخصصان تجربیات خود را به الگوهای قبلی افزوده و بر اساس آن الگوی جدیدی طراحی کرده‌اند.
- تنوع الگوهای ارزیابی ممکن است نتیجه پیدایش آنها در موقعیت‌های متفاوت باشد.
- الگوهای ارزشیابی ممکن است برای اصلاح برنامه یا کسب آگاهی از میزان تأثیر برنامه طراحی شده باشد. بنابراین یکی دیگر از دلایل تنوع الگوها، تنوع اهداف است.