



ارزیابی اثربخشی آموزش‌های سازمانی ((راهنمای عملی))

مولفان :

دکتر اباصلت خراسانی
عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی

هومن دوستی
مشاور آموزش و بهسازی

خراسانی، اباصلت، ۱۳۵۳-

ارزیابی اثربخشی آموزش های سازمانی " راهنمای عملیاتی " / مؤلفان اباصلت خراسانی، هومن دوستی
تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۹۱.

978-600-173-055-9

۲۲۰ ص.: مصور، جدول، عکس.

فیفا

کتابنامه: ص. ۲۱۳-۲۱۹.

آموزش حین خدمت-- ارزشیابی

آموزش قبل خدمت-- هزینه کارایی

نرخ بازده

دوستی، هومن، ۱۳۶۷-

مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

۳۷ خ ۵۵۳۹/۵ / آ ۸

۶۵۸/۳۱۲۳۰۲

۲۸۹۰۸۶۰

۱۳۹۱

انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران



◀ ارزیابی اثربخشی آموزش های سازمانی (راهنمای عملیاتی)

- مؤلفان: اباصلت خراسانی- هومن دوستی
- سال چاپ: ۱۳۹۱
- نوبت چاپ: اول
- تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه
- لیتوگرافی: تارنگ
- چاپ و صحافی: سپیدار
- قیمت: ۷۵۰۰۰ ریال
- شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۷۳-۰۵۵-۹ ISBN : 978-600-173-055-9
- پیش: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
تهران- خیابان ایرانشهر شمالی - شماره ۲۳۳
تلفن: ۸۸۳۰۰۹۷۳ و ۸۸۳۱۰۱۱۳-۲۱ نمابر: ۸۸۳۰۱۲۶۵

حق چاپ محفوظ و مخصوص ناشر است.

فهرست مطالب

۹	مقدمه ناشر
۱۱	مقدمه مولف
۱۳	پیشگفتار
۱۵	فصل اول - تعریف مفاهیم
۱۶	مقدمه
۲۳	فصل دوم - کلیات آموزش
۲۴	تاریخچه آموزش در سازمان‌ها
۲۵	تعاریف آموزش کارکنان
۲۶	آموزش و فراگیران بزرگسال
۲۷	اهمیت و ضرورت آموزش برای سازمانی
۲۸	مزایای آموزش در سازمان
۲۹	الف) فواید آموزش برای کارکنان
۲۹	ب) فواید آموزش برای مدیران
۳۰	برخی از فواید آموزش مدیران و سرپرستان عبارتند از:
۳۰	ج) فواید آموزش برای مشتریان و افراد خارج از سازمان
۳۱	د) فواید آموزش برای سازمان
۳۱	اصول آموزش کارکنان
۳۲	انواع آموزش کارکنان سازمان
۳۲	انواع آموزش سازمانی از نظر محتوا
۳۲	انواع آموزش سازمانی بر اساس هدف
۳۵	انواع آموزش سازمانی از نظر محل برگزاری
۳۶	انواع آموزش از نظر میزان ساخت‌مندی برنامه‌ها
۳۶	آموزش رسمی
۳۶	آموزش غیر رسمی
۳۶	آموزش تصادفی
۳۷	انواع آموزش‌های سازمانی از نظر مدت دوره
۳۷	انواع آموزش‌های سازمانی از نظر حضور فراگیران
۳۷	انواع آموزش‌های سازمانی از نظر تخصصی بودن
۳۷	روش‌های ارائه آموزش
۳۹	نیازسنجی

۴۱	مدل های کاربردی نیازسنجی آموزشی
۴۵	۱. روش استاندارد مهارت (Standard Skill)
۴۷	۵. تجزیه و تحلیل وظایف شغل (ادامه)
۴۷	۶. شناسایی توانایی های مورد نیاز شغل (استاندارد مهارت)
۴۷	۷. تدوین اهداف رفتاری
۴۸	۸. تدوین محتوای آموزشی
۴۹	منابع تجزیه و تحلیل شغل بر اساس مدل استاندارد مهارت
۴۹	۲. الگوی دیکوم
۵۰	تعاریف دیکوم
۵۱	دستور العمل اجزای تکمیل فرم تجزیه و تحلیل شغل بر اساس مدل DACUM
۵۵	طراحی و تدوین برنامه ریزی آموزشی
۵۶	۱. پیشگفتار (Preface)
۵۶	۲. مقدمه
۵۶	۳. تدوین اهداف کلان و کیفی
۵۷	۴. تدوین استراتژی های آموزش
۵۷	۵. نوشتن سیاست های اجرایی و استراتژی
۵۸	۶. تقویم آموزش
۵۹	۷. پایش فرآیند آموزش
۵۹	اجرای آموزش
۶۰	پشتیبانی قبل از آموزش الزامات استاندارد بند ۱، ۲، ۳، ۴
۶۰	پشتیبانی در حین آموزش الزامات استاندارد بند ۱، ۲، ۳، ۴
۶۱	پشتیبانی پس از پایان آموزش (الزامات استاندارد بند ۳-۲-۴)
۶۱	ارزشیابی نتایج آموزش
۶۳	فصل سوم - استانداردهای ارزشیابی برنامه
۶۴	۱. استانداردهای فایده مندی
۶۵	۲. استانداردهای عملی بودن
۶۶	۳. استانداردهای اخلاقی
۶۷	۴. استانداردهای دقت
۷۱	فصل چهارم - الگوهای ارزشیابی آموزش
۷۳	تاریخچه ارزشیابی
۷۵	الگوهای ارزشیابی
۷۶	الگوهای ارزشیابی فرایندمحور
۷۶	الگوی داوری - مدعی
۷۶	الگوی مشتری محور
۷۶	الگوی پاسخگو (متضمن پاسخ)

فهرست مطالب □ ۵

۷۶	الگوی اعتبارسنجی - تخصصی
۷۷	الگوی ارزشیابی استفاده محور
۷۷	الگوی ارزشیابی تشریک مساعی - مشارکتی
۷۷	الگوی ارزشیابی توانمندسازی
۷۷	الگوی ارزشیابی منتج از نظریه
۷۸	الگوی ارزشیابی بر مبنای فرایندهای درون سازمانی
۷۸	الگوی ارزشیابی با توجه به تصمیم گیری
۸۰	الگوی هدف گرا
۸۲	الگوهای مدیریت گرا
۸۲	الگوی ارزشیابی
۸۳	الگوی ارزشیابی یوسی ال ای
۸۴	الگوهای هدف آزاد
۸۵	الگوهای مبتنی بر نظر خبرگان
۸۶	الگوهای اعتبارسنجی
۸۶	الگوهای مبتنی بر مذاقه
۸۷	اطمینان بیش از حد به توانایی و قابلیت الگو
۸۸	الگوهای اجرای عمل
۸۸	الگوهای طبیعت گرایانه و مشارکتی
۹۱	فصل پنجم - اثربخشی آموزش
۹۱	رویکردها، چالش ها و موانع
۹۲	مقدمه
۹۳	ارزیابی اثربخشی آموزش
۹۳	کارایی، اثربخشی و کیفیت آموزش
۹۴	کارایی
۹۴	اثربخشی
۹۴	کیفیت آموزش
۹۶	شاخص های اثربخشی آموزش
۹۸	شاخص های اثربخشی آموزش بر اساس رویکرد سیستمی به آموزش
۹۹	۱. شاخص های درون داد فرآیند آموزش
۹۹	۲. شاخص های فرآیند نظام آموزش
۱۰۰	۳. شاخص های برونداد فرآیند آموزش
۱۰۱	شاخص های کلیدی عملکرد
۱۰۲	شاخص اصلی : نیازسنجی آموزشی
۱۰۲	شاخص اصلی : بودجه آموزش
۱۰۳	خطاها و موانع ارزشیابی دوره های آموزشی

الف) خطاهای ارزشیابی دوره های آموزشی.....	۱۰۳
ب) موانع ارزشیابی دوره های آموزشی.....	۱۰۴
۱. به کارگیری روش های سستی در آموزش.....	۱۰۴
۲. تفویض انحصاری مسئولیت به واحد آموزش.....	۱۰۵
فصل ششم - الگوی سیپ.....	۱۰۷
الف) ارزشیابی زمینه.....	۱۱۰
فعالیت های ارزیابی.....	۱۱۱
فعالیت های ارزشیابی شونده / مراجع / ذینفعان.....	۱۱۲
ب) ارزشیابی درونداد.....	۱۱۴
فعالیت های ارزشیابی.....	۱۱۵
فعالیت های ارزشیابی شونده / مراجع / ذینفعان.....	۱۱۶
ج) ارزشیابی فرایند.....	۱۱۶
فعالیت های ارزشیابی.....	۱۱۷
فعالیت های ارزشیابی شونده / مراجع / ذینفعان.....	۱۱۷
د) ارزشیابی محصول.....	۱۱۸
مدل سیپ و ارتباط آن با ارزشیابی تکمینی و پایانی.....	۱۱۹
فصل هفتم - الگوی چهارسطحی کرک پاتریک.....	۱۲۳
ابزارها و روش های ارزشیابی.....	۱۲۴
رویه ارزشیابی دوره های آموزشی.....	۱۲۶
۱. ارزشیابی قبل از دوره.....	۱۲۶
۲. ارزشیابی حین دوره و پایان دوره.....	۱۲۹
۳. گزارش پایان دوره.....	۱۳۱
سطح ۱: ارزشیابی واکنش.....	۱۳۱
مشکلات اساسی ارزشیابی واکنش.....	۱۳۳
الف) طراحی پرسشنامه.....	۱۳۳
ب) قضاوت بر اساس علاقه صرف به مدرس.....	۱۳۳
سطح ۲: ارزشیابی یادگیری.....	۱۳۶
سطح ۳: ارزشیابی رفتار.....	۱۳۸
معیارهای ارزشیابی سطح ۳: رفتار.....	۱۴۱
ارزشیابی سطح ۴: ارزشیابی نتایج.....	۱۵۴
معیارهای ارزشیابی سطح ۴: ارزشیابی نتایج.....	۱۵۴
تعیین نمره اثربخشی برای هر برنامه.....	۱۵۵
انتقادات بر الگوی پاتریک.....	۱۵۸
فصل هشتم - بازگشت سرمایه در آموزش (ROI).....	۱۵۹
مقدمه.....	۱۶۰

۱۶۰	تاریخچه بازگشت سرمایه در آموزش
۱۶۱	مفهوم بازگشت سرمایه
۱۶۲	جایگاه بازگشت سرمایه در الگوهای کیفیت
۱۶۳	ضرورت محاسبه بازگشت سرمایه در آموزش
۱۶۴	متدولوژی بازگشت سرمایه
۱۷۰	برایابی بازگشت سرمایه در فرآیند آموزش
۱۷۱	مراحل پیاده‌سازی مدل ROI
۱۷۱	مرحله اول: برنامه‌ریزی ارزیابی
۱۷۲	تدوین اهداف سطح واکنش
۱۷۳	تدوین اهداف سطح یادگیری
۱۷۴	تدوین اهداف سطح کاربرد
۱۷۵	تدوین اهداف سطح اثر
۱۷۷	مرحله دوم: گردآوری داده‌ها
۱۷۹	مرحله سوم: تحلیل داده‌ها
۱۸۰	گام اول: تفکیک اثرات آموزش
۱۸۳	گام دوم: تبدیل داده‌ها به ارزش مالی
۱۸۵	آیا تبدیل معتبر است؟
۱۸۶	گام سوم: محاسبه هزینه‌های آموزش
۱۸۷	گام چهارم: محاسبه بازگشت سرمایه آموزش
۱۸۷	گام پنجم: شناسایی منافع نامشهود
۱۸۸	گام ششم: گزارش دهی
۱۸۹	ROI اثربخش
۱۹۰	چالش‌های بازگشت سرمایه
۱۹۰	در ارزیابی چند درصد دوره‌ها ارزیابی شوند؟
۱۹۱	معیار انتخاب دوره‌ها برای ارزیابی بازگشت سرمایه
۱۹۲	در محاسبه بازگشت سرمایه توجه به نکات زیر ضروری است
۱۹۳	فصل نهم - روش‌های تحقیق در ارزیابی اثربخشی آموزش
۱۹۴	مقدمه
۱۹۴	جامعه
۱۹۵	نمونه
۱۹۵	روش‌های نمونه‌گیری
۱۹۶	شیوه‌های نمونه‌گیری در پروژه‌های ارزیابی اثربخشی
۱۹۶	نمونه‌گیری تصادفی ساده
۱۹۶	نمونه‌گیری منظم یا سیستماتیک
۱۹۷	نمونه‌گیری طبقه‌ای

۱۹۷	نمونه‌گیری هدف‌مند
۱۹۸	تعیین حجم نمونه مورد نیاز
۱۹۹	خطای نمونه‌گیری در ارزیابی اثربخشی
۲۰۰	ابزارهای گردآوری داده در ارزیابی
۲۰۲	پرسشنامه
۲۰۲	اصول تنظیم پرسشنامه
۲۰۳	طیف‌های اندازه‌گیری در پرسشنامه
۲۰۵	مصاحبه
۲۰۵	انواع پرسش در مصاحبه
۲۰۵	(۱) پرسش‌های بسته پاسخ
۲۰۶	(۲) پرسش‌های باز پاسخ
۲۰۶	(۳) پرسش‌های دام
۲۰۶	(۴) پرسش‌های چند جوابی
۲۰۶	(۵) پرسش‌های غیرمستقیم
۲۰۶	(۶) پرسش‌های مدرج سببی
۲۰۶	(۷) پرسش‌های اطلاعاتی
۲۰۶	(۸) پرسش‌های شناسایی
۲۰۶	(۹) پرسش‌های جهت بخش
۲۰۷	(۱۰) پرسش‌های تعیین صلاحیت
۲۰۷	انواع مصاحبه بر حسب ساختار
۲۰۷	۱. مصاحبه سازمان‌یافته
۲۰۷	۲. مصاحبه نیمه سازمان‌یافته
۲۰۸	۳. مصاحبه بدون ساختار
۲۰۸	انواع مصاحبه بر حسب اجرا
۲۰۹	مشاهده
۲۰۹	آزمون
۲۱۰	چگونه اثرات آموزش را تفکیک نماییم؟
۲۱۰	(الف) طرح مطالعه موردی یک مرحله‌ای
۲۱۰	(ب) طرح پس از آزمون
۲۱۰	(ج) طرح مقایسه گروه‌های ایستا
۲۱۱	(د) طرح چهار گروهی سولومن
۲۱۳	منابع

مقدمه ناشر

توسعه پایدار بر محور دانایی شکل می‌گیرد و عامل توسعه دانش و آگاهی، آموزش است. از این رو می‌توان آموزش را کلید توسعه دانست. از جمله یکی از چالش‌زاترین و بحث‌انگیزترین فرایندهای آموزش ارزیابی اثربخشی آموزش می‌باشد که اگر به درستی پیش‌بینی و اجرا نگردد بر فرایندهای آتی آموزش و دیگر تصمیم‌گیری‌ها آثار سوئی خواهد داشت. بنابراین پرداختن به موضوع ارزشیابی به صورت علمی بسیار حیاتی است. مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران با ۲۲ سال سابقه فعالیت در امر آموزش، پژوهش و مشاوره همواره سعی نموده است تا با طرح مباحث نوین مدیریتی افق‌های تازه را فراوری مدیران و کارشناسان آموزش قرار دهد. در همین راستا اقدام به انتشار کتاب حاضر نموده است. در این کتاب ضمن بررسی و معرفی رویکردها و الگوی ارزشیابی به طور مفصل و کاملاً عملیاتی سه مدل سیپ، الگوی چهار سطحی کرک باتریک و الگوی بازگشت سرمایه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

ضمن تشکر از جناب آقای دکتر اباصلت خراسانی و جناب آقای مومن دوستی که در تالیف و تدوین این کتاب اهتمام ورزیده‌اند، این کتاب می‌تواند مرجع مناسبی برای کلیه سازمان‌ها و موسسات آموزشی، مدیران، مشاوران، کارشناسان، دانشجویان مقاطع مختلف و دانش‌پژوهان حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی در جهت ارزشیابی برنامه‌های آموزشی به عنوان یک دستورالعمل مورد استفاده قرار گیرد.

سعید نبوی

مدیرعامل مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

مقدمه مولف

آثار مربوط به تربیتی آموزش در ایران بسیار محدود می‌باشد البته یکی از عوامل مهم این موضوع، شاید فقر محتوایی این دیسپلین در ایران و جهان باشد. نگارندگان بر این ایده بودند که کتابی که حاصل تجربه اجرایی خود در آموزش سازمان‌های دولتی و صنعتی است را به زیور طبع بیارایند تا شاید بتواند زمینه‌ای برای کمک به تولید علمی هر چه بیشتر در حول این موضوع باشد. البته در این باره نیز هستیم که این کتاب نقص‌های زیادی را دارد و خواهد داشت که از تمامی عریضانی که این کتاب را مطالعه می‌نمایند استدعا داریم که نقطه نظرات سازنده را با نگارندگان در میان بگذارند.

آرزوی ما در کشور پهناور ایران که صنایع متنوع و پیچیده و در عین حال سازمان‌های دولتی در حال توسعه و در حال گذار به سمت حرفه‌ای شدن دارند این است که روزی آموزش و توسعه منابع انسانی در این سیستم‌ها به فرآیندی تخصصی و حرفه‌ای تبدیل گردد.

باز در آخر آرزوی سربلندی کشور را در همه زمینه‌ها به‌ویژه در مباحث مدیریت منابع انسانی و آموزش و توسعه منابع انسانی داریم و امید است که روزی کشور ایران به قطب این علوم در منطقه و جهان همانند اعصار گذشته تبدیل شود.

«انشاءالله»

خراسانی، دوستی

تیرماه ۹۱

پیشگفتار

با شکل‌گیری اقتصاد جهانی محور و مواجهه سازمان‌ها با موج سوم و جهانی‌سازی و توسعه‌ی سریع تکنولوژی، فضا‌های رقابتی میان سازمان‌ها را تغییر داده است. پذیرش نقش کلیدی مدیریت سرمایه‌انسانی و دوره‌های آموزش ضمن خدمت کوتاه‌مدت و بلندمدت جهت موفقیت در رقابت‌ها مخصصاً از حیث کیفیت محصولات تولیدی - خدماتی و به تبع آن رضایت مشتری، بحثی پذیرفته شده و بی‌نیاز از استدلال است. به دلایل متنوع و به‌ویژه محدودیت در منابع - مالی، برنامه‌ریزان و مدیران آموزش سازمانی با دو پرسش جدی و مهم روبه‌رو هستند که ناگزیر از پاسخ‌گویی به آن می‌باشند. اول اینکه «آموزش سازمانی تا چه اندازه در استفاده مطلوب از منابع تخصیص‌یافته (انسانی، مالی و مادی) و در نهایت تحقق اهداف پیش‌بینی‌شده اثربخش بوده است؟» و دوم اینکه «آموزش سازمانی تا چه اندازه» و به چه «نسبت» می‌تواند منابع تخصیص‌یافته - مخصوصاً منابع مادی - به امر آموزش را به سازمان بازگرداند؟» پاسخ‌گویی به این دو سؤال به همان اندازه که لازم و ضروری است دشوار می‌باشد و پاسخ‌گویی به هریک از سؤالات، الگوی خاصی را طلب می‌نماید. در رابطه با ارزشیابی آموزشی الگوهای بسیاری وجود دارد که بسته به اینکه جنس برنامه چیست و ارزشیابی به دنبال چه هدفی است، هریک دارای کاربرد خاصی هستند. کارشناسان آموزش در سازمان‌ها قریب به اتفاق با تمامی الگوها به‌صورت تئوریکال آشنایی دارند و همچنین در کتب دانشگاهی به وفور از این الگوها یاد شده و هریک مورد بحث قرار گرفته‌اند اما در تمامی کتب یک نقص عمده وجود دارد و آن این امر می‌باشد که در همه‌ی آنها اشاره‌ای به نحوه پیاده‌سازی این الگوها نشده است.

نگرانی عمده کارشناسان آموزش سازمانی تعیین دقیق اثرات و نتایج یک دوره آموزشی بر شرکت‌کنندگان و تعیین دقیق نحوه عملکرد آنها در بازگشت به محل کار خود در سازمان است. تجربه سال‌ها همکاری با سازمان‌ها از صنعت فولاد گرفته تا صنعت بانکداری گویای این امر است که ارزیابی اثربخشی فرایندی است پیچیده و مشکل و گاه مبتنی بر قضاوت‌های ذهنی کسانی است که هر چند در تهیه و اجرای ظاهراً موفقیت‌آمیز یک دوره آموزشی کوشش بسیار به عمل می‌آورند، اما کمتر به آثار و نتایج عملی دوره آموزشی توجه دارند. بنابراین چندی پیش بر آن شدیم تا حاصل سال‌ها تجربه را تحت عنوان "ارزیابی اثربخشی آموزش‌های سازمانی" به شکل کتاب تدوین نماییم. کتاب حاضر برخلاف کتب دیگر تنها به صورت تئوریکال به بحث نمی‌پردازد بلکه بعد از بیان الگوهای ارزشیابی به زبان ساده نحوه پیاده‌سازی را نیز تشریح می‌نماید و در پایان با توجه به دو موضوع بسیار حیاتی یعنی اندازه‌گیری اثربخشی و محاسبه بازگشت سرمایه دو الگوی کرک پاتریک و ROI را به صورت کاملاً عملیاتی تشریح و تمامی چک‌لیست‌ها و نحوه ساخت آنها را توضیح می‌دهد. مطالعه این کتاب را به تمامی کسانی که دستی بر آتش گرم آموزش دارند توصیه می‌نمایم.

ابا صلت خراسانی

هومن دوستی