

## بخش دوم «حیله هستم»

### آموزش و پرورش کارکنان و مدیران

انسان موجود است تغییرپذیر با توانایی‌های بالقوه نامحدود که این توانایی‌ها می‌توانند تحت نظام و برنامه‌ریزی‌های آموزشی و پرورشی صحیح به تدریج به فعل درآید و جوامع انسانی و ارگانهای مربوط به آن را از مواهی بس کران برخوردار نماید. این وظیفه خطیر در حد سازمانها و مؤسسات به عهده مدیریت سازمانها بوده و در چارچوب و نظام بهسازی منابع انسانی در این بخش مطرح گردیده است.

هدفهای آموزشی در سازمانها متعددند که تحت عنوان هدف‌های عملده، هدف‌های اجتماعی، هدف‌های سازمانی و هدف‌های فردی، قابل دسته‌بندی است. تحقق این اهداف منافع سه‌گانه موردنظر الگوی سیستمی مدیریت منابع انسانی را تأمین می‌نماید. اما آنچه که در نظام بهسازی سازمانها به تدریج باید مورد تأکید قرار گیرد نتایج حاصل از آموزش است و نه صرفاً انجام آموزش و یا آمار ساعات آموزشی. به عبارتی هدف آموزشها باید ایجاد سازمانهای یادگیرنده (Learning Organizations) همانطور که قبل از اشاره شده ادعا شده است، یک ایده زمانی به اختراع تبدیل می‌گردد که قابلیت اجرای آن به ثبوت برسد و بک اختراع زمانی نوآوری محسوب می‌شود که بتوان آن را به نحوی قابل اطمینان در حجمی معنی‌دار و با قیمتی قابل قبول ساخت و به بازار ارائه نمود. به تعبیر پیتر سنگه - سازمانهای یادگیرنده اختراع شده‌اند ولی هنوز به مرحله نوآوری نرسیده‌اند.<sup>۱</sup>

به عقیده نگارنده نظام بهسازی منابع انسانی باید بتواند به تدریج سازمانه را به سوی یادگیرندگی، با تعبیر پیتر سنگه، هدایت نماید. در غیر این صورت ممکن است آموزش از نظر نفر ساعت در سال و به صورت کمی رقم‌های بالائی را نشان دهد در حالی که از نظر محتوائی و تحقق اهداف، تقریباً اثراً باشد و این ویژگی آموزش در اغلب سازمانهای بزرگ کشور است و شاید به همین جهت باشد که همبستگی آموزش و توسعه در ایران چندان محسوس نیست.

هدف‌های نظام بهسازی منابع انسانی را در سه دسته اهداف زیر می‌توان خلاصه کرد:

<sup>۱</sup>- پیتر سنگه، پنجمین فرمان ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن (تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ۱۳۷۵) صفحه ۱۲.

### ۱- هدف‌های سازمانی

تأمین هدف‌های استراتژیک سازمانی ایجاد می‌کند که قابلیت‌ها و مهارت‌هایی که برای انجام وظایف محله و ایفای نقشها لازم است به تناسب نیاز و ضرورت تقویت گردد. علاوه بر تخصص‌ها و مهارت‌های مورد نیاز، ایجاد روحیه تعاون، کار مشترک و دسته جمعی، پذیرفتن آگاهانه قوانین و مقررات و سنت‌ها و اخلاق مقبول اداری و سازمانی، به وجود آوردن شیوه‌های رهبری اداری و مدیریت، از جمله ویژگیهایی است که در تأمین اهداف سازمانی کمک می‌کند.

برنامه‌های آموزشی و پرورشی کارکنان و مدیران در رابطه با هدف‌های سازمان حداقل باید در جهت تأمین تدریجی هر دو نیاز فوق مجهر و کارکنان را به تناسب نیاز از اینگونه توانانی‌ها هر چه بیشتر برخوردار نماید.

✓ اهم مزایایی که در جهت نیل به اهداف سازمان می‌توان برای آموزش و بهسازی کارکنان قائل شد به شرح زیر خلاصه می‌شود:

✓ الف- بهبود در نحوه انجام وظیفه و کم و کیف کار.

✓ ب- امکان جایگزین کردن متخصص‌ها در شرایط اضطراری.

✓ پ- امکان استفاده از منابع داخلی و کاهش هزینه‌ها از این راه.

✓ ت- کاهش حوادث و ضایعات.

✓ ث- ایجاد ثبات بیشتر در سازمان.

✓ ج- کاهش میزان تفاوت‌ها و افزایش قدرت خودکاری.

✓ د- و بالاخره با توجه به لزوم قابل انعطاف شدن نظام مدیریت منابع انسانی در راستای استراتژی‌های سازمان، چند مهارت‌های کردن مدیران و کارکنان سازمان.

### ۲- هدف‌های کارکنان

✓ وحدت و تناسب بین شخصیت افراد و مستویات‌های واگذاری به آنها و دانش و توانانی انجام کار، در وجود انسان ایجاد رضایت می‌کند. به عبارت دیگر انسان هر چه بهتر بتواند کاری را انجام دهد از خود و نتیجه کار خود راضی تر است. کارداشی نه تنها به استحکام و اتکای به خود می‌افزاید بلکه به عنوان یک سرمایه ارزش‌ده حرفه‌ای و تخصصی،

اطمینان بخش زندگی مطلوبتر در آینده است<sup>۱۰</sup> به عبارت دیگر هر قدر نظام آموزش، بهتر و بیشتر بتواند توانایی‌های بالقوه افراد را به فعل درآورد نه تنها، انسان در خود اعتبار و ارزش والاتری می‌بیند، بلکه جامعه نیز بر او ارج بیشتری می‌نهد و این خود از هر جهت تقویت کننده روح و روان انسان است.

### ۳- هدف‌های اجتماعی

در فصل اول کتاب با تفصیل بیشتری گفته شد که جامعه و هدف‌های آن، محاط است بر کلیه ارگانهایی که در آن نشوونما می‌کنند، که در واقع می‌توان آن را فراموشیم یا نظام فراگیر نام نهاد. بنابراین هدف‌های اجتماعی سمت‌دهنده اصلی برنامه‌ها و عملیات مؤسسات و سازمانهای مختلف می‌باشد. توجه به اهداف مزبور مدیران و کارکنان را قادر می‌سازد تا بر مبنای ایدئولوژی، فرهنگ، نظام اقتصادی شعائر ملی، اهداف و نحوه حرکت به سوی آنها را در ارگانهای مربوطه ترسیم و با تنگاه‌های محیط شغلی از مواضعی مشخص و شناخته شده برخورد نمایند. به تعبیر ساده‌تر اگر جامعه نباشد، سازمان در جامعه معنی و مفهومی ندارد.

طبعی است که فراینشی یا درک عمیق‌تر مسائل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی که در واقع رابطه مستقیم با هدف‌های اجتماعی دارند، برای طراحان و تصمیم‌گیران رده‌های بالاتر سازمان از اهمیت بیشتری برخوردار است و این واقعیت حاکی از آن است که مدیران باید از آموزشی برخوردار شوند که اینگونه توانایی‌ها را تقویت نمایند.

بانگریش به توضیح خلاصه فوق در زمینه اهمیت و هدف‌های آموزشی و بهسازی منابع انسانی در این بخش سه مبحث زیر به ترتیب ارائه می‌گردد:

- ۱- خطمشی‌ها و مسئولیت‌های آموزشی.
- ۲- کارآموزی یا بهسازی نحوه کارکنان.
- ۳- آموزش و پرورش مدیران و سرپرستان.

### خطمشی‌ها و مسئولیت آموزشی

خطمشی‌های کلی مدیریت در هر مؤسسه راهنمای همه طرح‌ریزی‌ها از جمله طرح‌ریزی آموزشی است. در تعیین خطمشی‌های آموزشی لازم است ابتدا هدف‌های اصلی

مؤسسه مورد توجه و تجزیه و تحلیل قرار گیرد و خط مشی های آموزشی در جهت تأمین آن هدفها وضع گردد.

از آنجا که هدفها و ماهیت کار کلیه مؤسسات یکسان و مشابه بست نمی توان یک سری خط مشی های آموزشی استاندارد و یکسان پیشنهاد نمود، ولی به طور کلی می توان گفت، زمینه های عمدہ ای که در مورد آنها خط مشی وضع می شود به قرار زیر است:

الف- چگونگی تبیین هدفهای آموزشی.

ب- مسئولین طرح ریزی های آموزشی و حدود وظایف و اختیارات آنها.

پ- روشهای آموزش و پرورش.

ت- انواع آموزش های مورد نیاز و درجه تأکید بر آنها.

ج- اولویت و ارجحیت آموزش از نظر نوع و رده سازمانی.

ج- محل و زمان ارائه آموزشها.

ح- امتیازاتی که به دوره های آموزشی داده می شود.

خ- تداوم یا تناوب آموزشها.

د- نحوه ارتباط و استفاده از مؤسسات خارج از سازمان مثل دانشگاه ها، مدارس حرفه ای، وغیره.

ذ- حدود هزینه های قابل قبول.

### وظایف مسئولین آموزش

همانگونه که ذکر شد مسئولیت های آموزشی را خط مشی های ارائه شده مشخص می نماید، ولی معمولاً در سازمانهای بزرگ مسئولیت برنامه های آموزش رسمی به عهده مدیر آموزش است که این وظیفه با همکاری مدیران و سپرستان اجرائی به انجام می رسد. اهم وظایف مسئول آموزش را به شرح زیر می توان خلاصه نمود:

۱) اطلاع کامل از ماموریت، اهداف و استراتژی های سازمان و همچنین استراتژی های نظام مدیریت منابع انسانی.

۲) برآورد احتیاجات آموزشی از طریق بررسی آمارها و گزارشات واصله از واحدهای هم آهنگی سپرستان اجرائی، مطالعه و تحقیق در زمینه پیشرفت های علمی و تکنولوژیکی در رابطه با کار مؤسسه و پیشنهاد آموزش های جدید، تجزیه و تحلیل نتایج

حاصل از ارزیابی‌های کارکنان و تعیین کمبودها و نارسانی‌های تخصصی، فکری و ارزشی.

(۳) تنظیم برنامه‌های آموزشی با توجه به تمام ملاحظات بند ۱ بالا.

(۴) پیش‌بینی وسائل، مرتبی، کلاس درس و سایر تسهیلات لازم جهت آموزش.

(۵) نظارت در اجرای صحیح برنامه‌های آموزشی.

(۶) تشویق کارکنان و حتی مدیران و سرپرستان به کسب دانش و افزایش مهارت‌های لازم.

(۷) کنترل و ارزیابی عملکرد برنامه‌های آموزشی.

(۸) تنظیم گزارشات بعد از آموزش و ارائه این گزارشات به مدیریت مؤسسه. در این گزارشات معمولاً نتیجه اجرای برنامه‌های آموزشی، نوافض و کمبودها و بالاخره اقداماتی که در جهت رفع نوافض اعمال یا پیشنهاد شده گنجانده می‌شود.

همان گونه که در توضیح اهداف سه گانه آموزشی اشاره شد کم و گف آموزش سورد نیاز برای کارکنان سطوح مختلف سازمان متفاوت است. به همین جهت برای آموزش‌های مختلف در هر مؤسسه طبقه‌بندی خاص قابل است. یکی از طبقه‌بندی‌های ساده و متداول تقسیم کردن کارکنان هر مؤسسه به کارکنان اجرائی و مدیران و سرپرستان می‌باشد. با توجه به اینکه نوع مهارت و اطلاعات در این دو دسته مشاغل متفاوت است لذا برنامه‌های آموزش و پرورش منابع انسانی نیز تحت همین دو عنوان مطرح می‌شود.

یادآوری می‌شود که اخیراً حضور زنان به عنوان مدیر در سازمانهای مختلف دولتی و غیردولتی توجه صاحب‌نظران امور آموزشی سازمانها را جلب نموده و با توجه به تفاوت‌هایی که از نظر جنسی، فیزیکی و از همه مهمتر عاطفی بین مرد و زن وجود دارد، از یک طرف، و فرهنگ اجتماعی ملی و منطقه‌ای، از طرف دیگر نیاز آموزشی ویژه‌ای برای مدیران زن در نظر گرفته می‌شود که در ادامه این بخش به ویژگی‌های آموزش مدیران زن اشاره شده است.

### آموزش و بهسازی کارکنان اجرائی

منظور از آموزش کارکنان اجرائی، افزایش توانایی‌های تخصصی و مهارت آنها در انجام وظایف محوله و به فعل درآوردن پاره‌ای از توانایی‌های بالقوه آنهاست. البته در این

دسته از مشاغل به لحاظ ماهیت اجرائی آنها تأکید بیشتر بر انجام کار است و علیهذا در مقایسه با آموزش مدیران و سرپرستان از سادگی خاص برخوردار می‌باشد.

مباحثی که در این زمینه مطرح می‌شود عبارتند از:

- ۱- برآورد احتیاجات و برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان اجرائی.
- ۲- روش‌های اجرای برنامه‌های آموزشی.
- ۳- ارزیابی عملکرد برنامه‌های آموزشی.

### برآورد احتیاجات و برنامه‌ریزی آموزشی

برنامه‌های آموزشی باید بر مبنای احتیاجات تنظیم و به مرحله اجرا گذاشته شود. در صورتی که برنامه‌های آموزشی بدون توجه به نیازهای واقعی انجام گیرد، بیشتر جنبه نمایشی و تشریفاتی پیدا می‌کند. البته در این میان نیازهای غیرملموس باید فراموش شود. به عبارت دیگر داشتن مهارت و تخصص برای خوب انجام دادن کار لازم است ولی مسلمانًا کافی نیست. تقویت نیروی ایمان کارکنان و ایجاد اعتقاد به کار در آنها که خود نیاز به آموزش‌های خاص دارد باید در متن برنامه‌های آموزشی کارکنان گنجانده شود. برنامه‌های آموزشی باید تنها در جهت تخصص گرایی پیش رو و به ساختن انسانهای ماشین گونه متنه شود. ناگفته نماند که کشورهای پیشرفته صنعتی با همه موقیت‌های اقتصادی و مادی به کمبودهای خود در این زمینه واقف شده‌اند. بنابراین جوامع در حال رشد حداقل باید از این تجربه پند گیرند.

احتیاجات آموزشی معمولاً با مقایسه کم و کیف وضع موجود با آنچه که لازمه جوابگویی به اهداف سازمان است مشخص می‌شود. در صورتی که جابجایی داخلی پرسنل و استفاده از منابع داخلی منابع انسانی بیشتر مورد توجه باشد طبعاً کار برآورد احتیاجات و تعیین دوره‌های کارآموزی وسیع و دشوارتر خواهد بود.

میزان و مدت آموزشی برای مشاغل مختلف متفاوت است استاندارد معینی در این زمینه در دست نیست و هر مؤسسه بنابر طبیعت کار و توانایی‌های کارکنان، زمان لازم را در نظر می‌گیرد. به طور کلی می‌توان گفت که در هر برنامه آموزشی حداقل چهار مورد زیر منظور می‌شود:

الف- مجموع مدت آموزش.

ب- زمان‌بندی مدت مزبور منطبق با شرایط و ساعات کار مؤسسه.

پ-ساعت آموزشی در روز و هفته.

ت- محل و نحوه آموزش.

### روشهای آموزش کارکنان اجرائی

برای بالا بردن مهارت کارکنان اجرائی روشهای آموزش مختلف به کار برده می شود.

متداول ترین این روشها به شرح زیر می باشد:

۱- آموزش ضمن کار.

۲- آموزش استاد شاگردی.

۳- آموزش در شرایط مشابه، قبل از آغاز کار.

۴- کارآموزی همراه با آموزش نظری.

۵- آموزش مکاتبه ای.

۶- دوره های خارج از مؤسسه.

۷- کارآموزی با ماشین های آموزشی.

### آموزش ضمن کار<sup>۱</sup>

روش آموزش استاد-شاگردی برای کارهای مناسب است که یادگیری و دستیابی

به تخصص های آن نیاز به وقت نسبتاً طولانی و نظارت مستقیم استاد کار ماهر دارد.

نمونه مشاغلی که معمولاً روش کارآموزش استاد-شاگردی در آنها متداول است

عبارتند از:<sup>۲</sup>

آرایشگری (سلمانی)	منبت کاری	لوله کشی	ریخته گری	روله کشی
قالی بافی	نجاری	حرروف چینی	نمدمالی	خیاطی
مس گری	طلاسازی	آشپزی	خیاطی	کلیدسازی
قلم کاری	نقاشی	آسیابانی	آسیابانی	

<sup>۱</sup>- برای این نوع آموزش عناوین مختلف به کاربرده می شود. واژه انگلیسی مصطلح آن (On The Job Training) می باشد.

<sup>۲</sup>- به کتاب *Jucius* همان مأخذ صفحات ۲۴۶ و ۲۴۷ مراجعه شود.

در ایران کارآموزی استاد-شاگردی بسیار معمول بوده هنوز هم کاملاً متداول است. بعد از انقلاب نیز وزارت کار و امور اجتماعی طرحی تحت عنوان «طرح احیای نظام استاد-شاگردی» تهیه و به بررسی و نظرخواهی گذاشت. طبق این طرح دولت می‌بایست ضمن نظارت و کمک مالی به کارگاه‌های کوچک در توسعه و بهبود حرفه‌های مختلف صنعتی بخصوص کارهای دستی کمک شایان بنماید از این طریق علاوه بر تربیت متخصص در رده‌های اجرائی که از ضرورت‌های مملکت است، باعث انتقال و گسترش تکنولوژی‌های بومی شود.<sup>۱</sup> که البته این طرح هیچگاه به مرحله اجرا در نیامد.

## آموزش در شرایط مشابه، قبل از آغاز کار<sup>۲</sup>

در این نوع کارآموزی محیطی مشابه محل کار اصلی با همان وسائل و تجهیزات به وجود می‌آورند و قبل از اینکه کارکنان وارد مرحله کار تولیدی شوند با شرایط و ابزار کار کاملاً آشنا می‌شوند. البته این روش برای همه نوع کار مناسب نیست بلکه بیشتر برای کارها کوچک فنی، مثل لحیم کاری، جوشکاری، تراشکاری و بعضی مشاغل ساده اداری توصیه شده است.

از محسن‌ุมده این روش آشنا ساختن کارکنان با شرایط کار قبل از وارد شدن به مرحله واقعی و آغاز بدون وقفه کار بعد از آموزش است. ضمناً چون آموزش در خارج از محیط کار اصلی قرار دارد هیچگونه مزاحمتی در واحدهای تولیدی و عملیاتی به وجود نمی‌آید. به علاوه می‌توان تعداد زیادی را در فرصت کم از این طریق آماده کار نمود.

با همه محسنی که این روش کارآموزش دارد، به علت لزوم وسائل و ماشین آلات مشابه با وسائل و آلات خط تولید هزینه آموزش بالا خواهد بود. و اگر این وسائل گران‌قیمت باشد تقریباً اعمال این روش را غیرممکن می‌سازد. معمولاً جهت کاهش هزینه سعی می‌شود

<sup>۱</sup>- برای آشنائی بیشتر با این طرح و ویژگی‌های آن به خود طرح یا خلاصه‌ای از آن که در روزنامه کيهان (دوشنبه ۴ خرداد ۱۳۶۰ صفحه ۵) درج شده مراجعه شود.

<sup>۲</sup>- واژه انگلیسی این نوع کارآموزی (Vestibul Training) می‌باشد و (Vestibul) به معنی معبر یا کریدور قبل از اطاق اصلی است.

در صورت امکان از ماشین‌های فرسوده‌تر و یا خارج از رده برای اینگونه کارآموزش‌ها استفاده شود.

### کارآموزی همراه با آموزش نظری<sup>۱</sup>

کارآموزی مشاغلی که در آنها نیاز به آموزش‌های نظری نیز هست معمولاً به صورت مشترک با همکاری یک یا چند آموزشگاه یا مدرسه حرفه‌ای انجام می‌شود. در اینگونه آموزشها دروس نظری ممکن است در یک آموزشگاه ارائه و کاربر آن در محل کار به صورت عملی انجام گردد.

کارآموزی همراه با آموزش نظری روش مطلوبی است برای کارهای نسبتاً پیچیده، زیرا باعث می‌شود کارکنان با ترکیب ثوری و عمل درک بهتری از وظایف محوله به دست آورند. در مقابل، اینگونه آموزشها بسیار وقت‌گیر و طولانی بوده و اغلب به موقع نیازهای مؤسسه را تأمین نمی‌نماید.

### آموزش مکاتبه‌ای

آموزش از طریق مکاتبه برای کارهای فنی که نیاز به آزمایش‌های عملی دارند چندان مناسب نیست مگر اینکه هر چند وقت یکبار کارآموزان را در محلی مناسب به انجام تمرین‌های عملی وادار نمود. این روش برای مشاغل اداری و دفتری معمولاً مناسب‌تر از مشاغل فنی است.

آموزش مکاتبه‌ای در شرایطی مقررون به صرفه است که: اولاً کارآموزان از نظر جغرافیائی پراکنده باشند، ثانیاً تعداد کارآموزانی که دروس مشابه دریافت می‌کنند برای تحمل چنین هزینه‌ای کافی باشد.

<sup>۱</sup>- بهترین نمونه اینگونه کارآموزی دوره‌های انترنی پژوهشکان است که در آن آموزش علمی و نظری توأم‌آن‌جایی می‌شود.

### دوره‌های کارآموزی خارج از مؤسسه

مدارس و آموزشگاه‌های حرفه‌ای، اعم از آموزشگاه‌های دولتی یا خصوصی می‌توانند در تربیت کارکنان فنی سازمانها مورد استفاده قرار گیرند. برای این منظور معمولاً قراردادهایی بین آموزشگاه مربوطه و مؤسسه منعقد و طبق آن در مقابل پرداخت مبلغی مشخص به طور مستمر یا متناوب پرسنل متخصص برای مؤسسه تربیت می‌شود.

### کارآموزی با ماشین‌های آموزشی

در سال‌های اخیر استفاده از تکنولوژی آموزشی کاربرد زیادی در آموزش کارکنان پیدا کرده و در بعضی موارد حتی جایگزین مرتبه و معلم شده است. اخیراً با حضور وسیع اینترنت و اینترنت اینگونه آموزش‌ها بطور جهانی مطرح شده و حتی بعضی از کلاس‌های دانشگاه دیگر حضوری نبوده و صرفاً از طریق اینترنت آموزشی و تکالیف کلاسی رد و بدل می‌شود.

البته در مورد مطلوب یا نامطلوب بودن نتایج این روش اتفاق نظر نیست. بعضی معتقدند ماشین نباید و نمی‌توانند جای معلم را بگیرد زیرا آموزش به میزان زیادی به نحوه ارتباط بین انسانها بستگی دارد و این کار از عهده ماشین خارج است. غیر از جنبه روابط انسانی‌ان، برای کشورهایی که وارد کننده این نوع تکنولوژی هستند مسئله اقتصادی نیز مطرح است، زیرا علاوه بر اینکه کارآموزی با استفاده از ماشینهای آموزشی یک روش سرمایه‌طلب است، برای کشورهای در حال توسعه به نحوی ایجاد وابستگی می‌نماید. البته این بدان معنا نیست که به هیچ وجه نباید از این روش استفاده شود بلکه در انتخاب این نوع کارآموزی باید ابعاد مختلف قضیه مورد بررسی بیشتر قرار گیرد.

در این نوع آموزشها معمولاً محتوای آموزش، نحوه ارزیابی، نحوه منعکس کردن نتیجه ارزیابی به شاگردان همه در یک جا طبق برنامه معین توسط متخصصین تهیه و به همین صورت مورد خرید و فروش تولید کنندگان و مصرف کنندگان قرار می‌گیرد. بی‌شک چنین برخورد استاندارد و یکنواختی با آموزش شبههای عمیق در ذهن می‌گذارد که بحث مفصل در مورد آن از حوصله این کتاب خارج است.

استفاده از ماشین‌های آموزشی و به اصطلاح بسته‌های برنامه‌ریزی شده<sup>۱</sup> در ایران چندان متدالو نبوده و نیست. عدم گسترش این روش در ایران ممکن است یا به علت عدم تطابق آن با ویژگیهای فرهنگی کارکنان این جامعه و یا احتمالاً پول‌ساز نبودن و مفید نبودن انتقال این تکنولوژی از نظر کشورهای تولیدکننده و یا احیاناً علل دیگر بوده است. در عین حال حضور سریع اینترنت و هزینه کم آن ممکن است این پدیده آموزشی را به سرعت گسترش دهد.

### ارزیابی عملکرد برنامه‌های آموزشی کارکنان اجرائی

موفقیت یک برنامه آموزشی به عوامل متعدد از جمله: سازمان، وسیله و تسهیلات، روش و بالاخره نظام آموزشی مطلوب بستگی دارد. برای تعیین نتیجه اجرای یک برنامه آموزشی لازم است عملکردهای آن مورد ارزیابی قرار گیرد، تا همانگونه که بر بخش برنامه‌ریزی منابع انسانی توضیح داده شد، بتوان انحرافات احتمالی از هدفهای برنامه را کشف و تصحیح نمود. از نظر اقتصادی نیز لازم است بیلان کار برنامه‌های آموزشی تنظیم شود تا از انجام هزینه‌های بی‌نتیجه جلوگیری گردد. و مدیران را برای سرمایه‌گذاری در این راه تشویق نمایند.

ارزیابی عملکرد برنامه‌های آموزشی نیاز به شاخص‌هایی دارد که با اندازه‌گیری آنها بتوان نتایج را ارزیابی نمود. از جمله شاخص‌ها یا عواملی که معمولاً به کار می‌رود عبارتند از:

#### ۱- عوامل مربوط به تولید

الف- افزایش میزان تولید.

ب- کاهش ریخت و پاش مواد اولیه و وسائل.

پ- کاهش هزینه تولید یا وقت صرف شده برای تولید هر واحد کالا یا خدمات.

ت- کاهش ضایعات و نواقص ابزار کار.

<sup>۱</sup>- اصطلاح آموزشی به ویژه در کارهای کامپیوتری و آموزش زبان پسیار متدالو و شناخته شده است.

## ۲- عوامل مربوط به نیروی کار

الف- کاهش جابجایی‌های نیروی کار

ب- کاهش غیت‌های کوتاه مدت و طولانی.

پ- کاهش تصادفات و خسارات ناشی از تصادفات.

ت- بالارفتن سطح رضایت و روحیه کارکنان.

ث- کاهش میزان نافرمانی و بی‌انضباطی.

ج- افزایش سرعت کار و کیفیت تولیدات یا خدمات.

چ- کاهش اخراجی و جداسدگان از مؤسسه.

مطلوب‌ترین روش ارزیابی برنامه‌های آموزشی آن است که ترکیبی از شاخص‌های فوق الذکر را به تناسب نوع کار انتخاب، کارکنان آموزش دیده و آموزش ندیده را جداگانه با آن شاخص‌های انتخابی ارزیابی نمود. در صورتی که سایر متغیرها تقریباً ثابت و مشابه باشند، عملکرد بهتر گروه آموزش دیده نشانه اثر آموزش خواهد بود. و اگر میزان بهبود پیشرفت در سمت هدف‌های تعیین شده قبلی باشد عملکرد برنامه‌ها موققیت آمیز بوده است.

روش دیگر اینکه عملکرد کارآموزان را با استانداردهای معین شده مقایسه نمود.

اگر این روش ارزیابی به کار رود، نزدیک شدن به استاندارد نشانه بهبود در مهارت و توانایی کارآموز خواهد بود. البته تعیین استانداردهای نزدیک شدن از مسائلی است که در آن اختلاف نظر بسیار است. به اعتقاد بعضی از صاحبنظران علوم انسانی، مشخص کردن استاندارد دقیق برای کار انسان نگاه کردن به انسان به صورت یک ماشین است. این دسته از منتقدین تکیه بیش از حد برای به وجود آوردن استاندارد را ناصحیح می‌دانند.