



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

۱۰ معیار ارزیابی آموزش منابع انسانی

آرمین خوشوقتی - مدیر عامل شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد
شیما جعفرزاده - سرپرست اجرایی توسعه منابع انسانی شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد
تاریخ انتشار: تیرماه ۱۴۰۱

**در یکی از معروف ترین نقل قول ها از پیترو دراکر گفته میشود
"اگر نتوانید چیزی را اندازه گیری کنید نمیتوانید آن را بهبود بخشید"**

وقتی صحبت از ارزیابی آموزشی کارکنان میشود، این نقل قول چقدر متناسب به نظر میرسد:

مادامی که آموزش های انجام شده را اندازه گیری نکرده باشید، چگونه میتوانید نتایج حاصل از آموزش را ارائه کنید؟ و نهایتاً بر چه اساس میتوانید برای بهبود تصمیم گیری کنید؟

هرساله در سازمانها، واحد های آموزش و توسعه منابع انسانی، انواع آموزش هایی را که کارکنان برای دستیابی به اهداف تجاری و بهبود کسب و کار به آن ها نیاز دارند را به دقت برنامه ریزی میکنند.

اما آیا این برنامه ها واقعاً اثربخش هستند؟

و اگر به فرض اثربخش باشند، آیا اصولاً این برنامه ها برای رسیدن به اهداف کسب و کار طراحی شده اند؟

مدیران اجرایی معمولاً تا وقتی که از نتایج برنامه های آموزشی اطمینان نداشته باشند یا سنجش های مشخصی مبنی بر تاثیر برنامه های آموزشی در نتایج کسب و کار نداشته باشند، از سرمایه گذاری در برنامه های آموزشی خودداری می کنند، و این البته کاملاً قابل درک است! چرا که در تمامی سازمانها مدیران نهایت تلاش خود را به کار می گیرند تا هزینه ها را کاهش دهند و بدیهی است که هزینه ای که توجیه اقتصادی نداشته باشد همیشه در اولویت حذف قرار دارد. به همین دلیل "بودجه آموزشی" معمولاً از اولین مواردی است که در معرض خطر حذف قرار دارد.

ردیابی سنجش های آموزشی کارکنان به سازمان کمک میکند تا به مدیران اطمینان داده شود که برنامه آموزشی که ارائه شده جذاب است، بازگشت هزینه دارد و به سازمان کمک می کند تا به اهداف تجاری خود برسد.

معیارهای آموزش کارکنان چیست؟

از معیارهای آموزش منابع انسانی انتظار داریم این پاسخ ها را به ما بدهند :

- ارزیابی این که یک برنامه آموزشی به چه میزان موفقیت آمیز بوده
- اندازه گیری این که آیا یک برنامه آموزشی اثربخش بوده
- آیا با استفاده از داده ها، می توان همسویی برنامه آموزش را با اهداف سازمان ملاحظه کرد؟
- ارزیابی اجزای مختلف یک برنامه آموزشی

تمرکز اصلی معیارهای آموزش کارکنان بر «اثربخشی» است. بنابراین به عنوان مثال فرض کنید شما در شرکتی کار می کنید که به صورت آنلاین محصولات یا خدمات خود را به فروش می رساند و به منظور افزایش فروش، باید سئو (بهینه سازی موتور جستجو) وب سایت خود



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

را بهبود بخشید تا منجر به افزایش فروش شود. با این حال، پس از یک تجزیه و تحلیل سریع، متوجه می شوید که کارکنان شما مهارت های لازم در ارتقا سئو سایت را ندارند و بنابراین تصمیم می گیرید که آنها را به یک دوره آموزشی اعزام کنید.

معیارهای آموزش کارکنان به شما کمک خواهد کرد تا بتوانید به سوالات زیر پاسخ بدهید:

- ✓ آیا آموزش کارکنان در زمینه سئو موفقیت آمیز بود؟
- ✓ آیا فراگیران از آموزش راضی بوده اند؟
- ✓ آیا بعد از فراگیری کارکنان، فروش سایت افزایش یافته است؟
- ✓ میزان افزایش لیدها قابل توجه (و قابل توجه) بوده است؟
- ✓ آیا وب سایت شما از نظر سئو بهینه تر شده است؟
- ✓ آموزش های تکمیلی مورد نیاز برای ارتقاء مهارت های کارکنان در زمینه سئو بیشتر چیست؟

در یک سازمان، نتایج آموزشی واقعاً زمانی روشن می شود که یک هدف مشخص و قابل اندازه گیری در ارتباط با آموزش تعیین شده باشد. فرض کنید هدف شما افزایش ۱۵ درصدی بازدید از وب سایت شرکت در مدت شش ماه بوده است. در آن صورت، می توانید میزان تاثیر آموزش را برای دستیابی به این هدف، به راحتی اندازه گیری نمایید و بنابراین، معیارهای آموزشی را در برابر این معیار تجاری خاص اندازه گیری کنید.

چرا باید از معیارهای آموزشی برای ارزیابی آموزش استفاده کرد؟

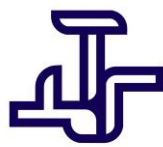
استفاده از معیارهای آموزش کارکنان در ارزیابی آموزشی به شما این امکان را می دهد که تصمیماتی مبتنی بر داده بگیرید، این روش تعصب را از بین می برد و از تصمیم گیری های سلیقه ای جلوگیری می کند، همچنین از منظر سازمانی، رویه ای مبتنی بر انصاف ایجاد می کند و به سرمایه گذاری های مالی در حوزه آموزش اعتبار می دهد.

علاوه بر این، استفاده از معیارهای آموزشی این امکان را ایجاد میکند که:

۱. عملکرد مالی اندازه گیری شود - می توانید معیارهای آموزشی را به معیارهای عملکرد مالی (به عنوان مثال ROI، نقدینگی و معیارهای سودآوری) مرتبط کنید.
۲. ردیابی عملکرد در طول زمان - استفاده از معیارها و KPI های یکسان به شما امکان می دهد هر گونه پیشرفت قابل توجهی را در نتیجه مستقیم تلاش های آموزشی خود مشاهده کنید و روند آن ها را بررسی نمایید.
۳. آموزش معیار برای رقبا - استفاده از معیارهای ثابت به شما این امکان را می دهد که برنامه آموزشی خود را با رقبا مقایسه کنید و میزان هزینه کم یا زیاد روی خود را بسنجید.
۴. به طور شفاف به کارکنان بازخورد بدهید - می توانید ارزش آموزش و ارزش سرمایه گذاری روی آنها را به کارکنان نشان دهید تا آنها بدانند که در هر مقطع زمانی، به چه میزان روی آنها سرمایه گذاری صورت گرفته است.

یکی از بزرگترین دلایلی که کارکنان سازمان را ترک می کنند، عدم آموزش مناسب است. استفاده از معیارهای آموزشی گاهی اوقات می تواند راه ساده ای برای نشان دادن ارزش سرمایه گذاری انجام شده برای کارکنان باشد.

به خاطر داشته باشید که گاهی اوقات مهم این نیست که چه کاری، در چه مدتی، با چه میزان سرمایه گذاری و در چه حجمی انجام شده است، بلکه این موضوع مهم است که نشان دهید انجام آن کار چقدر ارزشمند است و به چه میزان ارزش افزوده برای سازمان شما ایجاد کرده است.



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

معیارهای کلیدی آموزش کارکنان

در ارزیابی آموزشی خود، بسته به اهداف آموزشی سازمان، می توانید از معیارهای آموزشی مختلفی (مثل اندازه گیری رضایت و مشارکت آموزشی، برنامه ریزی بودجه آموزشی، بهبود میزان مشارکت و قبولی، یا ارزیابی نتایج کسب و کار) استفاده کنید
اینجا ۱۰ معیار رایج آموزشی را با هم مرور کرده ایم.



۱. هزینه آموزش به ازای هر کارمند

یک معیار ساده است که نسبت هزینه کل آموزش سازمان را نسبت به کل کارکنان نشان می دهد. این معیار می تواند برای یک برنامه خاص یا به عنوان مجموع تمام آموزش های انجام شده در یک سال خاص اندازه گیری شود.

هزینه آموزش برای هر کارمند = هزینه آموزش / تعداد کارمندان

از این معیار می توانید جهت برنامه ریزی بودجه آموزشی خود برای سال بعد نیز استفاده کنید.



۲. مشارکت فراگیر

مشارکت یادگیرنده میزان مدت زمانی را که فراگیران برای فرآیند یادگیری سرمایه گذاری می کنند اندازه گیری می کند. بدان معنی که فراگیران در واقع برای ثبت نام و پردازش مطالب آموزشی تولید شده به چه میزان وقت گذاشته اند.

هر چند که معیار دقیقی برای اندازه گیری این موضوع وجود ندارد، اما برخی از آمارها در این خصوص وجود دارد که می توانید به آنها نگاه کنید. این سنجه شامل زمان صرف شده برای مازول ها یا دوره ها می شود. اکثر سیستم های LMS دارای این ویژگی ها هستند. طبیعتاً، هر چه فراگیر زمان بیشتری را در بستر یادگیری و تعامل با اجزاء آن صرف کند، میزان نرخ مشارکت فراگیر بیشتر می شود.

با این حال، این ارزیابی ممکن است همیشه درست نباشد، چرا که در برخی موارد، فراگیران فقط در مازول ها حضور پیدا میکنند اما یادگیری از دوره ندارند. به همین دلیل است که برای اندازه گیری مشارکت، باید این سنجه را با معیارهای دیگر مانند تکمیل دوره، رتبه بندی رضایت و عملکرد کارکنان ترکیب کنید.

۳. بازگشت سرمایه گذاری در آموزش

بازگشت سرمایه (ROI) آموزش، کارایی یا سودآوری پولی را که برای آموزش صرف می کنید اندازه گیری می کند و معمولاً به درآمد بیشتر و تأثیر تجاری آموزش بر کسب و کار مرتبط است. شما نیازی به اندازه گیری بازگشت سرمایه (ROI) هر طرح آموزشی در سازمان خود ندارید. به طور معمول، شما این معیار کلیدی را فقط برای ۵٪ از تاثیرگذارترین برنامه های آموزشی اندازه گیری می کنید.

یکی از رایج ترین روش های اندازه گیری بازده سرمایه گذاری آموزشی این است:

بازگشت سرمایه گذاری در آموزش = (بازگشت سود - هزینه سرمایه گذاری) / هزینه سرمایه گذاری * ۱۰۰

۴. رضایت از تجربه آموزشی

این سنجه یکی از محبوب ترین معیارهای آموزشی برای اندازه گیری است و معمولاً می توان آن را در نظرسنجی پس از آموزش قرارداد و برای سنجش میزان رضایت فراگیران از آموزش هایی که دریافت کرده اند استفاده می شود. می توانید برای جمع آوری بازخورد و سنجش میزان رضایت فراگیران از تجربه آموزشی، از امتیاز خالص پرومتر (۱ تا ۱۰) با این سؤال استفاده کنید: «چقدر احتمال دارد که این جلسه آموزشی را به یک دوست یا همتای خود توصیه کنید»

این یک معیار عالی برای ارزیابی موفقیت آمیز بودن آموزش از نظر فراگیران است. برای NPS، امتیاز بین ۰ تا ۳۰ خوب است. امتیاز بالاتر از ۳۰ عالی است. امتیاز زیر ۰ باید شما را نگران کند!

۵. بهره وری عملیاتی

اگر آموزش اثربخش بوده و شکاف های مهارتی خاص مورد نیاز برای بهینه سازی فرآیندها را برطرف کند، باید بتواند کارایی عملیاتی را افزایش دهد.

به عنوان مثال، ممکن است در حال حاضر ۴۰٪ از فرصت های خود را در یکی از حوزه های کسب و کار از دست داده باشید (فرصت از دست رفته). در حالی که اگر یک برنامه آموزشی برای ارتقاء وضعیت در این موضوع خاص به کار گرفته شود، باید بتوانید بهبود را ببینید



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

(به عنوان مثال، کاهش به ۲۰٪ یا ۵٪ در طول زمان). معیارهای عملیاتی مانند «زمان تعمیر»، «زمان بازیابی»، «زمان تا شکست»، «هزینه به ازای هر کلیک» را می‌توان قبل و بعد از آموزش اندازه‌گیری کرد تا بهبود بهره‌وری قابل اثبات باشد.

۶. استقبال فراگیران

این سنجه به سادگی تعداد فراگیران هر دوره آموزشی را اندازه‌گیری میکند. برای مثال، می‌توانید از این معیار برای بهبود نحوه برقراری ارتباط فرآیند آموزش با کارکنان استفاده کنید.

ممکن است بخواهید در اینجا از تست A-B استفاده کنید، جایی که برنامه آموزشی را با استفاده از پیام‌های مختلف برای سنجش اثربخشی تصاویر مختلف و سرفصل‌های موضوع ایمیل که هنگام ارائه دوره استفاده می‌شوند، به کارمندان منتقل می‌کنید.

علاوه بر این، همچنین مشخص می‌کند که آیا آموزش به کار گرفته شده برای کارکنان مناسب است یا خیر. شما می‌توانید کارهای کوچکی برای بهبود ثبت نام دوره انجام دهید (مانند تشویق مدیران به تبلیغ دوره برای تیم‌های خود) و ببینید که چگونه در طول زمان بهبود می‌یابد.

۷. نرخ اتمام دوره

نرخ تکمیل دوره به شما نشان می‌دهد که فراگیران چه مقدار از دوره را گذرانده‌اند یا در کدام مقطع از برگزاری دوره، آن را ترک کرده‌اند.

روش‌های خلاقانه‌ای برای تشویق فراگیران به اتمام دوره وجود دارد، مانند گیمیفیکیشن و تولید محتوای موثر برای دوره.

۸. نرخ ترک دوره

نشان می‌دهد که چه تعداد از فراگیران یک دوره را شروع کرده‌اند و آن را به پایان نرسانده‌اند یا تصمیم به ترک دوره گرفته‌اند. این معیاری برای کیفیت محتوای آموزشی است، یا حتی ممکن است مشکلات سازگاری مرورگر را در بستر یادگیری آنلاین نشان دهد. در حالت ایده‌آل، شما اندازه‌می‌گیرید که فراگیران تا کجا آموزش دیده‌اند. این امر به شما کمک می‌کند تا متوجه شوید که آیا در قسمت خاصی از آموزش مشکلی وجود دارد یا خیر.

۹. میزان قبولی ارزیابی و نمرات ارزیابی

تعداد فراگیرانی را که یک دوره آموزشی را با موفقیت گذرانده‌اند و یا مردود شده‌اند، اندازه‌گیری می‌کند. به عنوان مثال، اگر ۲۰۰ کارمند در پایان یک دوره در آزمون شرکت کنند و فقط ۴۵ نفر قبول شوند، ضریب قبولی ۲۲.۵ درصد خواهد بود.

همچنین این سنجه می‌تواند نشان دهد که ارزیابی یک دوره دشوار بوده است، یا ممکن است عمده‌ا به این روش انجام شده باشد تا بهترین فراگیران فیلتر شوند. اگر میزان قبولی و نمرات ارزیابی شما به طور غیرمنتظره‌ای پایین است، می‌توانید علت آن را بررسی کنید. آیا فراگیران برای تکمیل دوره زمان زیادی صرف کرده‌اند و آنچه را که در ابتدا یاد گرفته‌اند فراموش کرده‌اند؟ یا سوالات بی‌دلیل سختگیرانه بوده‌اند؟

گاهی اوقات، ممکن است لازم باشد آزمون را مجدداً برگزار کنید و فراگران باید آن را مجدداً پس از گذراندن مجدد دوره، انجام دهند.



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

از این نتایج برای گزارش های آماری آموزش (مانند آموزش هایی که برای بررسی میزان انطباق شاغل با یک شغل خاص تهیه می شود) استفاده می شود.

۱۰. عملکرد کارکنان پس از آموزش

تأثیر آموزش ممکن است فوراً قابل رویت باشد یا اینکه لازم باشد مدتی صبر کنید تا بتوانید تاثیر آموزش را بر عملکرد کارکنان بررسی کنید. این مورد به میزان زیادی به پیچیدگی مهارت مورد بحث ارتباط پیدا می کند.

شما می توانید این نتایج را از طریق ردیابی نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان (مثل تعداد فروش قبل و بعد از آموزش)، و مقایسه نتایج حاصله اندازه گیری کنید. باز هم، مانند ROI آموزش، شما این معیار را می توانید صرفاً برای تاثیرگذارترین آموزش های خود اندازه گیری کنید.

این داده ها را از کجا به دست آورید؟

برای به دست آوردن داده های معیارهای آموزشی خود، باید به موارد زیر توجه کنید:

۱. سیستم مدیریت یادگیری - این سیستم تمام داده های اصلی، مانند نرخ تکمیل دوره، نرخ ثبت نام، نمرات ارزیابی، نرخ قبولی و برخی از معیارهای تعامل را در خود جای می دهد.
۲. نظرسنجی - این به شما کمک می کند تا داده هایی مانند امتیاز رضایت و داده های کیفی در مورد اثربخشی آموزش خود را جمع آوری کنید.
۳. گروه های کانونی - گاهی اوقات، ممکن است برگزاری جلسات با گروه های متمرکز از کارکنان، برای داشتن یک گفتگوی صادقانه و باز در مورد آموزش های برگزار شده به شما کمک کند.
۴. داده های عملکرد کارکنان - هر معیاری از بهبود عملکرد که در طول زمان در نتیجه آموزش حاصل شده، می تواند به شما کمک کند.

کلام پایانی

آموزش موثر کارکنان، کلیدی برای تضمین موفقیت سازمان شما است. به همین دلیل است که باید مطمئن شوید که نتایج مورد نظر شما حاصل می شود.

ردیابی معیارهای آموزشی مناسب به شما کمک می کند تا از این امر اطمینان حاصل کنید.