



ارائه مدل خودارزیابی تعالی آموزش کارکنان در سازمانها

✍️ میر مهرداد پیدایی* - احمد یحیایی ایله ای**

چکیده:

با توجه به نقش و جایگاه آموزش کارکنان در فرایند توسعه سازمانهای امروزی، برنامه ریزی، هدایت و کنترل آن در مسیر تحقق اهداف هر سازمان ضرورتی اجتناب ناپذیر می باشد. در این مقاله تلاش بر آن است تا ضمن شناسایی الگوهای مختلف تعالی سازمانی با تاکید بر نقش آموزش و بهسازی منابع انسانی، اقدام به ارائه الگوی مطلوب متناسب با فرایند آموزش در سازمانها نمود تا بر این اساس مدیران قادر باشند ضمن پایش فرایند آموزش، برنامه ها و اقدامات بهبود مناسبی در جهت توسعه و بالندگی منابع انسانی انجام دهند.

کلید واژگان: آموزش کارکنان، تعالی سازمانی، خودارزیابی،

کیفیت، EFQM، دمینگ،

بالدریج و مدیریت منابع انسانی

مقدمه

امروزه اغلب سازمانها با استقرار سیستم های بهبود و توسعه کیفیت بویژه سیستم های کیفیت فراگیر در صدد هستند تا ضمن شناسایی نقاط قوت و ضعف خود طرح های بهبود لازم را در جهت رسیدن به وضع مطلوب تعریف نموده و به مرحله اجرا در آورند. از جمله آنها می توان به مدل تعالی سازمانی بنیاد کیفیت اروپا، مدل بالدریج و دمینگ اشاره کرد. هر کدام از این مدل ها در قالب یک سری شاخص های کلی اقدام به خودارزیابی در سازمانها نموده و تنها بخش کوچکی از شاخص های خود را به آموزش و بهسازی منابع انسانی تخصیص می دهند.

جنبه مجهول و مبهم مساله در اینجا است که مدل تعالی سازمانی در معیار کارکنان و نتایج آن دارای نقطه ضعف اساسی است زیرا در

معرفی زیر معیارهای آنها دچار کلی گویی می باشد و همین مساله باعث می شود مدیران منابع انسانی به هنگام ارزیابی، برنامه ریزی و مدیریت کارکنان دچار ابهام و سردرگمی شوند. برای مثال توسعه ارتقای شغلی در زیر معیار شماره یک مطرح شده است. این معیار از مدیران منابع انسانی سوال می کند که کارراه شغلی کارکنان چگونه توسعه می یابند، و چگونه اقدام به بهسازی و بالندگی نیروی انسانی نمود؟ اما از پاسخ این سوال که یک مدیر منابع انسانی بر اساس چه شاخص هایی باید خشنودی کارکنان را در ارتباط با فرایند توسعه ارتقای شغلی و آموزش و بهسازی آنها مورد ارزیابی قرار دهد، ناتوان است. از این رو مدلی که بتواند در بردارنده همه شاخص های ادراکی مرتبط با این معیارها باشد برای سازمانی که در مسیر تعالی گام بر می دارد یک نیاز ضروری محسوب می شود.

همچنین اغلب این مدل ها ضرایب وزنی ثابتی را برای شاخص های ارزیابی در تمام کشورها در نظر گرفته اند و به شرایط فرهنگی و بومی سازمانها توجه نکرده اند. این در حالی است که هر کدام از

و همسو کردن آرزوها، علایق و نیازهای آتی افراد با نیازها و اهداف سازمان در قالب کارهایی که از افراد انتظار می رود (پی پروگاتر).

منظور از آموزش در این مقاله عبارت است از انجام یک سلسله عملیات مرتب، منظم، پشت سر هم، پیوسته و با هدف و یا اهداف مشخص و معین که به منظور:

الف: ایجاد و یا ارتقای سطح دانش و آگاهی کارکنان.

ب: ایجاد و یا ارتقای سطح مهارت‌های شغلی در کارکنان.

ج: ایجاد رفتار مطلوب و متناسب با ارزشهای پایدار جامعه که در کارکنان به کار گرفته می شود.

۳- خودارزیابی آموزش کارکنان:

خودارزیابی کارکنان رویکرد و متدولوژی سنجش و ارزیابی میزان موفقیت و اثرگذاری واحدهای آموزش بنگاه‌ها و سازمان‌هاست که براساس شاخص‌ها و معیارهای تعریف شده به مدیران واحدهای متولی امور مربوط به آموزش نیروی انسانی بنگاه‌ها کمک می کند تا به خود ارزیابی فعالیت‌ها و تلاش‌ها و برنامه‌های خود بپردازند و با شناخت قوت‌ها و ضعف‌های خود، برای بهبود وضعیت خود برنامه ریزی کنند. (ایبلی، ۱۳۸۶)

فلسفه مدل‌های خودارزیابی:

فلسفه مدل سرآمدی EFQM بر مفاهیم هشت گانه مبتنی بر مدیریت کیفیت فراگیر بنیان نهاده شده است که عبارتند از:

۱- نتیجه گرایی ۲- مشتری مداری ۳- رهبری و ثبات در مقصد ۴- مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیتها ۵- توسعه و مشارکت کارکنان ۶- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر ۷- توسعه شراکتها ۸- مسئولیت اجتماعی

به استناد ماهیت، فرآیند، اهداف و ویژگی‌های EFQM می توان دریافت که این تکنیک، یک تکنیک مدیریتی و مربوط به حوزه کنترل و ارزیابی در سازمان است. به منظور اثبات این مدعا، آشنایی با کنترل، تعریف و فرآیند آن و نیز EFQM ضرورت می یابد. در تئوری‌های مدیریت از دوره کلاسیک تاکنون، کنترل به عنوان، یکی از مراحل و یا اصول مدیریت، تعریف شده است. در نظریه POSDCORB که مدیریت را شامل: برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت،



شکل ۱- چرخه PDCA دمینگ

شاخص‌های موجود بر حسب شرایط بومی و فرهنگی از میزان اهمیت متفاوتی برخوردار می شوند.

در این مقاله تلاش بر آن است تا ضمن شناسایی الگوها، مدلها و رویکردهای مختلف خود ارزیابی آموزش و بهسازی منابع انسانی، با تکیه برانجام یک کار پژوهشی مبتنی بر نظر گروه خبره اقدام به ارائه مدل خود ارزیابی متناسب با شرایط بومی حاکم بر سازمانهای کشور نمود تا بدین وسیله قادر باشند، ضمن شناسایی نقاط قوت و ضعف واحدهای آموزشی، جهت گیریهای مشخصی در فرایند آموزش و بهسازی منابع انسانی در پیش گیرند.

با استفاده از این مدل سازمانها قادر به عارضه یابی وضع موجود آموزش کارکنان خود بوده و می توانند طرح‌ها و اقدامات بهبود هدفمندی در مسیر رسیدن به تعالی سازمانی شناسایی و اجرا نمایند. همچنین این مدل به موسسات مشاوره ای این امکان را می دهد تا ضمن برگزاری جایزه تعالی آموزش و بهسازی منابع انسانی گامی مؤثر در جهت افزایش رقابت در سرآمدی منابع انسانی بردارند.

تعاریف و مفاهیم:

۲- خود ارزیابی:

■ خودارزیابی، یک بازنگری منظم، سیستماتیک و جامع از فعالیتهای سازمان و نتایج آن بر اساس یک مدل مشخص است. (Lee, 2001)

■ خودارزیابی یک بازنگری جامع، روشمند و منظم از فعالیتها و دستاوردهای یک سازمان با استفاده از مدل تعالی سازمانی است. (EFQM, 2000)

منظور از خودارزیابی در این مقاله فرایندی است که به سازمان اجازه میدهد بطور شفاف نقاط قوت و نیز حوزه‌های نیازمند بهبود را شناسایی کرده و بهبود بخشد. که بدین منظور از شاخص‌های بکارگرفته شده در مدل خود ارزیابی ارائه شده در تحقیق حاضر استفاده می شود.

۲- آموزش کارکنان:

برای آموزش ۱ تعاریف متعددی ارائه شده که ذیلا به مواردی از آنها اشاره می شود:

■ کلیه مساعی و کوششهایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می آید. و آنان را آماده انجام وظایف و پذیرش مسئولیتهای شغلی خود می نماید (سید حسینی ابطیحی، ۱۳۷۶).

■ آموزش و بهسازی در سازمان عبارتست از اکتساب مهارتها، دانش و نگرشهایی که افراد را برای نیل به اهداف معین فردی و سازمانشان در حال و آینده توانا می سازد (Jacquie -Bambrough).

■ نوعی کوشش نظام دار که هدف اصلی آن عبارتست از هماهنگی

چرخه در مطالعات مدیریتی همانند فرآیند دمینگ یک اقدام کنترلی و بهبود مستمر تلقی می‌شود. بنابراین باید گفت: ماموریت EFQM براساس شناخت وضع موجود سازمان و مقایسه آن با اهداف، شاخص و استانداردهای عملکرد، بهبود مستمر عملکرد سازمان است.

مدل پیشنهادی

با تطبیق مدل‌های تعالی سازمانی (دمینگ، بالدریچ و EFQM) با مدل خودارزیابی آموزش و بهسازی منابع انسانی، می‌توان اظهار داشت که اکثر معیارهای حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی آنها با یکدیگر رابطه‌ای قوی دارند. این نتیجه، نه تنها تمرکز مدل‌های تعالی سازمانی را بر جنبه‌های مختلف آموزش و توسعه منابع انسانی نشان می‌دهد، بلکه به معنی پوشش فراگیر و همسویی مدل تعالی آموزش و بهسازی منابع انسانی با جنبه منابع انسانی مدل‌های تعالی سازمانی را بر جنبه‌های مختلف مدیریت و توسعه منابع انسانی نشان می‌دهد، بلکه به معنی پوشش فراگیر و همسویی مدل تعالی منابع انسانی با جنبه منابع انسانی مدل‌های تعالی سازمانی است. از این رو، اجرای مدل تعالی منابع انسانی در یک سازمان، آن را به راحتی قادر می‌سازد امتیاز موجود در جنبه منابع انسانی مدل‌های تعالی سازمانی را کسب کند. با این وجود، از دیدگاه مدیریت منابع انسانی مدل‌های تعالی سازمانی دارای یک نقطه ضعف اساسی هستند. این مدل‌ها در معرفی معیارهای منابع انسانی دچار کلی‌گویی شده‌اند، که این خود باعث می‌شود مدیران منابع انسانی به هنگام ارزیابی، برنامه ریزی و مدیریت جنبه‌های مختلف منابع انسانی مورد نظر این مدل‌ها، دچار ابهام و سردرگمی شوند. براساس موارد فوق می‌توان مدل مفهومی زیر را در خصوص خودارزیابی آموزش و بهسازی منابع انسانی ارائه نمود:

مدل مفهومی ارائه شده دارای معیارها و زیر معیارهایی به شرح زیر می‌باشد:

معیارهای توانمندساز:

معیار ۱- رهبری آموزش و بهسازی منابع انسانی

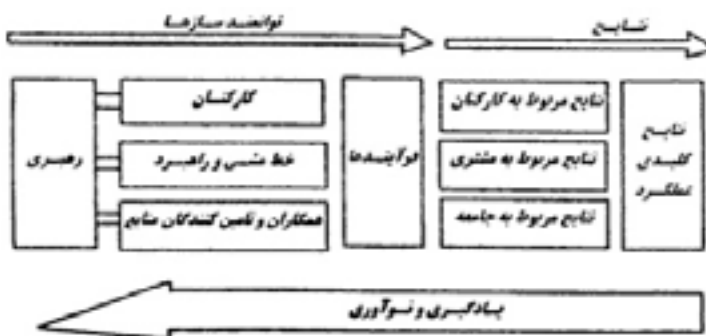
رهبران سازمان‌های متعالی ماموریت، چشم انداز، ارزشها و اصول اساسی آموزش و بهسازی منابع انسانی سازمان را ایجاد کرده و نقش الگوار در فرهنگ تعالی ایفاء می‌کنند. همچنین، آنها در کارکنان ایجاد انگیزه آموزش و یادگیری نموده و از آنها حمایت و قدردانی می‌کنند.

اهم زیر معیارهای کلیدی رهبری منابع انسانی در این سازمانها به شرح زیر هستند: ایجاد و توسعه ماموریت و چشم انداز سازمان در حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی؛ ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی آموزش محور، و ایفاء نقش الگو در انجام آنها به گونه‌ای که فرهنگ تعالی آموزش و بهسازی منابع انسانی را پشتیبانی نماید؛ بازنگری و بهبود اثر بخشی؛ مشارکت فعال مدیران ارشد در

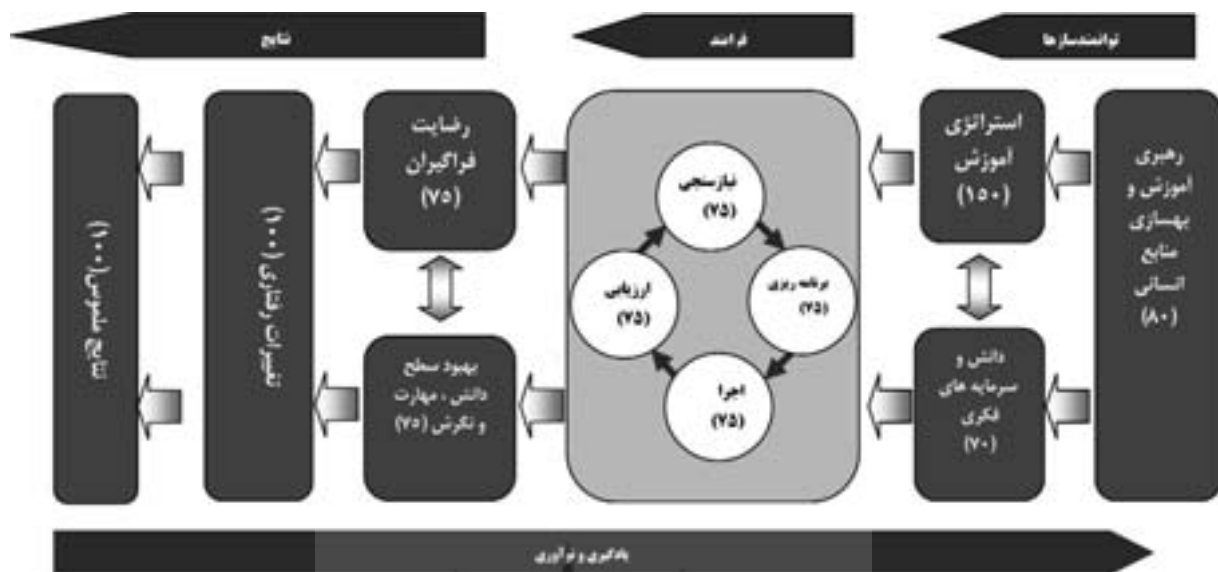
هماهنگی، گزارش دهی و بودجه می‌داند، گزارش دهی و بودجه درحوزه کنترل جای گرفتند. بعدها هنری فایول، در اصول چهارده گانه خود، کنترل را بخشی از مدیریت معرفی کرد. اینک در میان صاحب نظران دانش مدیریت، کنترل یک اصل، یک مرحله و یا یک وظیفه مهم مدیریتی شمرده می‌شود. برخی اصول مدیریت را در پنج اصل برنامه ریزی، سازماندهی، تامین منابع، هدایت و کنترل خلاصه می‌کنند. عده‌ای همان اصول را تحت عنوان فرآیند مدیریت و گروهی نیز به عنوان وظایف آن می‌شناسند. در هر حال با فرض پذیرش هر کدام از این نظریات، کنترل آخرین گام در فرآیند مدیریت به حساب می‌آید. در دهه‌های اخیر نیز آقای دمینگ در چرخه معروف خود که به نام چرخه دمینگ شناخته می‌شود، کنترل را تحت عنوان بررسی یا کنترل معرفی کرده است، که به چرخه PDCA نیز معروف است. (van,2000)

حال اگر به EFQM بنگریم مشاهده خواهیم کرد نقشی که EFQM ایفا می‌کند، نقش کنترل، ارزیابی و اصلاح مستمر است. براساس تعریف بانیان مدل سرآمدی، یعنی الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ۴، نه عنصر اصلی وجود دارد که پنج مورد آن توانمندساز (رهبری، استراتژی، کارکنان و منابع) و چهار مورد آن شامل نتایج (کارکنان، مشتریان، جامعه و نتایج کلیدی عملکرد) است اگر دقیقاً در این عناصر نگریده شود و به فرآیند اعمال این مدل توجه شود، ماهیتا همان پروسه PDCA و یا فرآیند کنترل است که پیشتر تعریف کردیم. در مدل سرآمدی اروپا (EFQM) تکنیک‌های متنوعی مورد استفاده قرار می‌گیرند که همگی، ماهیتا نقش کنترلی ایفاء می‌کنند از جمله در منطق رادار و خودارزیابی. در منطق رادار، ابتدا نتایج حول محورهای روند، اهداف، مقایسه و علت‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد، سپس رویکرد، بکارگیری و ارزیابی و بازنگری. و این تقریباً همان چرخه دمینگ و فرآیند خودارزیابی است. (Melville, 2000)

لذا می‌توان نتیجه گرفت که در مدل سرآمدی سازمان به استناد الگوی اروپایی آن، سازمان‌ها با ارزیابی خود (کنترل خود) ضمن اخذ باز خور مناسب و شناسایی نقاط قوت و ضعف، راه‌های بهبود و اصلاح (شناسایی نقاط قابل بهبود) مستمر را ارائه خواهند داد. این



شکل ۲- مدل بنیاد کیفیت اروپا



شکل ۳- مدل مفهومی پیشنهادی تعالی واحدهای آموزشی

فعالیت‌های آموزشی و....

معیار ۲) استراتژی آموزش و بهسازی منابع انسانی

سازمان‌های متعالی ماموریت، آرمان و اهداف استراتژیک خود را از طریق ایجاد، تدوین و اجرای استراتژیهای آموزش و بهسازی منابع انسانی متمرکز بر نیازها و خواسته‌های ذینفعان و نیز شرایط محیطی محقق می‌کنند.

اهم زیر معیارهای کلیدی استراتژی آموزش و بهسازی منابع انسانی در این سازمان‌ها به شرح زیر هستند: طراحی و تدوین استراتژیهای آموزش و بهسازی منابع انسانی بر اساس خواسته‌ها و انتظارات حال و آینده ذینفعان سازمان از جمله سهامداران، مشتریان، مدیران، کارکنان، دولت و جامعه؛ طراحی و تدوین استراتژیهای آموزش و بهسازی منابع انسانی تکنولوژی، نظام ارزشی، تشکیلات کاری و غیره؛ همسویی استراتژی آموزش و بهسازی منابع انسانی با چشم انداز، ماموریت، اهداف و استراتژیها و ارزشهای محوری و عوامل حیاتی موفقیت سازمان؛ طراحی و تدوین استراتژیهای آموزش و بهسازی منابع انسانی در نتیجه یک تلاش و کار گروهی بین مدیران ارشد و کارکنان سازمان؛ و...

معیار ۳) مدیریت سرمایه فکری و دانش

سازمانهای متعالی از طریق اندازه گیری، مدیریت و توسعه سرمایه انسانی و نیز با به کار گیری فرآیند و استراتژیهای خلق، کسب، تسهیم و کاربرد دانش، به عنوان یک منبع کلیدی مزیت رقابتی در اقتصاد دانشی، در سطح سازمانی به افزایش یادگیری، ایجاد ارزش و بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کنند.

اهم زیر معیارهای کلیدی مدیریت سرمایه فکری و دانش در این سازمانها به شرح زیر هستند:

طراحی و تدوین استراتژی مدیریت سرمایه فکری و دانش به نحوی که از استراتژیهای کسب و کار و حوزه منابع انسانی حمایت کند؛ مدیریت و توسعه سرمایه فکری و دانش در حمایت از اهداف، استراتژیها و فرآیندهای منابع انسانی؛ ایجاد دسترسی مطلوب برای استفاده کنندگان داخل و خارج سازمان به اطلاعات و دانش مرتبط با آنها؛ بهره گیری از فن آوری اطلاعات در حمایت از ارتباطات داخلی و مدیریت دانش و اطلاعات؛ جستجو جهت دستیابی، افزایش و استفاده از سرمایه فکری و دانش به صورت موثر، ایجاد تفکر خلاق و نوآوری در منابع انسانی با استفاده از منابع اطلاعاتی و دانش مرتبط؛ و...

■ فرآیندهای آموزش و بهسازی منابع انسانی

معیار ۱) نیازسنجی آموزشی

سازمانهای متعالی به منظور نیل به اهداف استراتژیک آموزشی خود اقدام به نیازسنجی آموزشی مبتنی بر نیازهای واقعی مشاغل و کارکنان می‌نمایند.

اهم زیر معیارهای کلیدی نیازسنجی آموزشی کارکنان در این سازمانها به شرح زیر هستند:

تجزیه و تحلیل مشاغل و پستهای سازمانی، استخراج دانش، مهارت و توانمندیهای مورد نیاز هریک از مشاغل و کارکنان، تعیین وضع موجود و وضع مطلوب شایستگیها و قابلیتهای شغلی کارکنان، اخذ مشکلات و بازخوردهای عینی از محیط کار و...

معیار ۲) برنامه ریزی

سازمانهای متعالی به منظور تامین اهداف و اجرای برنامه‌های راهبردی کسب و کار با به کار گیری رویکردها و فنون پیشرفته اقدام به برنامه ریزی آموزشی مطابق نیازهای واقعی سازمان می‌نمایند.

اهم زیر معیارهای کلیدی این شاخص عبارتند از: تدوین برنامه‌های

- افزایش تولید
- بهبود کیفیت
- کاهش هزینه‌ها
- کاهش میزان و تعداد تصادفات و حوادث کاری
- افزایش فروش
- کاهش جابجایی‌ها
- سود آوری بالا

نتیجه‌گیری و پیشنهادها:

با توجه به بررسی الگوها و رویکردهای مختلف تعالی سازمانی می‌توان نتیجه گرفت که مدل‌های خودارزیابی نظیر الگوی تعالی سازمانی اروپا، بالدريج و... با وجود تمام نقاط قوتی که دارند به صورت کلی اقدام به ارزیابی عوامل نموده و بعضاً باعث سردرگمی کارشناسان واحد آموزش و منابع انسانی می‌گردد لذا استفاده از مدل تعالی ارائه شده در این مقاله می‌تواند راهکار عملی پیش روی کارشناسان و مسئولین آموزش قرار دهد تا بدین طریق ضمن آسیب شناسی وضع موجود، اقدامات مناسبی در جهت بهبود و توسعه منابع انسانی بعمل آورند.

نگارندگان بر این باورند که تعریف جایزه ملی تعالی آموزشی مبتنی بر الگوی ارائه شده در این مقاله می‌تواند ضمن جهت دهی و یکپارچه سازی فرایند آموزش در سازمانها باعث ایجاد انگیزه در مدیران شده و موجب تشویق آنها در ایجاد توسعه و بالندگی منابع انسانی شود. ■

منابع و ماخذ

- ابطحی، سید حسین، مدیریت منابع انسانی، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وزارت نیرو، تهران، ۱۳۸۴
- امیران، حیدر، مجموعه ایزو ۹۰۰۰- مستند سازی روشهای اجرایی، جلد سوم، نشر موف، ۱۳۷۹
- سولام نکمو، برنامه ریزی استراتژیک برای منابع استراتژیک نیروی انسانی ترجمه: حسن زارعی متین، ماهنامه دانش مدیریت، شماره ۱۷ ص ۶۷
- رازانی، عبدالحمید، آشنایی با مدل EFQM، انتشارات مام، چاپ اول، ۱۳۸۱
- سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، ۱۳۷۸
- میرسپاسی، ناصر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، انتشارات میر، ۱۳۸۴
- بسمینار دکتر خدایار ایلی در مجمع مدیران منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع کشور.
- Biazzo, s., Bernardi, G. (2003), "organizational self assessment options: a classification and a conceptual map for SMEs", international journal of quality & reliability management, vol.20 no.8
- "international journal of auditing", vol.3
- Brown, M.G. (2000), Baldrige award winning quality- how to interpret the Baldrige criteria for performance excellence, 10th ed., productivity press, Portland . OR
- European Foundation for quality management (EFQM) (1999), Assessing for excellence :A product guide for self-assessment , EFQM , Brussels.
- Ford ,M W , Evans ,J.R.(2000), "Conceptual foundations of strategic planning in the Malcom Baldrige criteria for performance excellence", quality management journal , vol.7 no.1
- Ford, m.w., Evans ,J.R.(2001), "Baldrige assessment and organizational learning: the need for change management ", quality management journal , vol.7 no.1
- Jonas, G., Kikuo , N., Tadashi , O. (2002), "Evaluation of TQM in Japanese industries and validation of a self-assessment questionnaire", the TQM magazine, vol.14
- Harmermesh, D.S. (2001), The changing distribution of job satisfaction, the journal of human resource , no.1. p1-30
- ition , John Wiley & Sons Australia , Ltd.

آموزشی مبتنی بر نیازسنجی شغل و شاغل، تهیه به موقع تقویم‌های آموزشی و ارائه آن به کارکنان، پیش بینی دقیق سخت افزارها و مغزافزارهای مورد نیاز و...

معیار ۳) اجرا

سازمانهای متعالی بر اساس برنامه زمانبندی شده و بر اساس نیازهای واقعی کارکنان اقدام به برگزاری برنامه‌های آموزشی در جهت ارتقاء سطح دانش، مهارت و توانمندی‌های کارکنان می‌نمایند.

اهم زیر معیارهای کلیدی این شاخص عبارت است از:

برگزاری برنامه‌های آموزشی مطابق برنامه ریزی انجام شده، اجرای برنامه‌ها توسط اساتید خبره، بکارگیری تکنولوژی آموزشی مناسب در برگزاری برنامه‌ها، استفاده از شیوه‌های مختلف آموزشی و...

معیار ۴) ارزیابی

سازمان‌های متعالی برنامه‌های آموزشی خود را به طور مستمر مورد ارزیابی قرار داده و از نتایج آن در فرایند بهبود وضع موجود برنامه‌های آموزشی بهره می‌گیرند:

اهم زیر معیارهای کلیدی این شاخص عبارت است از:

برگزاری آزمونها در آغاز و پایان دوره، ارزیابی اساتید، ارزیابی مسئولین برگزاری دوره‌ها، ارزیابی محیط، منابع آموزشی، محتوی و...

■ معیارهای نتایج

سازمانهای متعالی به طور فراگیر و مستمر نتایج مرتبط با رویه‌ها و فعالیتهای آموزش و بهسازی منابع انسانی را اندازه گیری، تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی کرده و بهبود می‌دهند.

معیار ۱) رضایت فراگیران:

این شاخص بیانگر میزان واکنش مثبت فراگیران به برنامه‌های آموزشی است که اهم زیر معیارهای آن عبارت است از: تمایل فراگیران نسبت به شرکت مجدد در برنامه‌های آموزشی، میزان ابزار رضایت از اساتید، محتوی، محل برگزاری برنامه، تکنولوژی‌ها و وسایل کمک آموزشی و...

معیار ۲) بهبود سطح دانش، مهارت و نگرش فراگیران:

این شاخص بیانگر تاثیر دوره در فرایند ارتقاء سطح آگاهی، مهارت و تغییر نگرش فراگیران می‌باشد که با مقایسه سطح دانش، مهارت و نگرش افراد در قبل و بعد از دوره حاصل می‌شود.

معیار ۳) تغییرات رفتاری:

این شاخص مبین تاثیر دوره در ایجاد تغییرات رفتاری مثبت در فراگیران می‌باشد که با سنجش نظر فراگیران و مدیران آنها در محیط عملی کار در ۳ الی ۶ ماه بعد از دوره بدست می‌آید.

معیار ۴) نتایج ملموس:

این شاخص مبین نتایج ملموسی است که که بعد از گذاردن دوره آموزشی ایجاد می‌شود. که اهم آنها عبارتند از:

*عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر ری
**دانشجوی دکتری تخصصی ارتباطات