

هر سازمانی به افراد آموزش دیده و باتجربه نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. اگر توانایی های کارکنان موجود پاسخگوی این نیاز باشد، آموزش ضرورت چندانی ندارد. اما اگر چنین نباشد، لازم است سطح مهارت، توانایی و انطباق پذیری آنان افزایش یابد.

اصول و سودمندی های آموزش شغلی

همگام با پیچیده شدن مشاغل، بر اهمیت و آموزش کارکنان نیز افزوده می شود. زمانی که مشاغل ساده بودند، به راحتی فرا گرفته می شدند و دگرگونی های فنی تأثیر اندکی در آنها داشت، از این رو کارکنان نیاز چندانی به افزایش یا تغییر مهارت های خود نداشتند. اما دگرگونی های پرشتابی که ربع قرن اخیر در جوامع پیشرفته و پیچیده روی داده است فشار روز افزونی را بر سازمان ها وارد آورده است تا محصولات و خدماتی را که تولید می کنند، چگونگی تولید و عرضه شان، نوع مشاغل مورد نیاز و نوع مهارت های لازم برای انجام دادن این مشاغل را با وضعیت موجود وقف دهند. حدود نیمی از مشاغلی که امروز در

رویکردی نوین به آموزش کارکنان و بالندگی مدیران

محمد رضا ربیعی مندجین

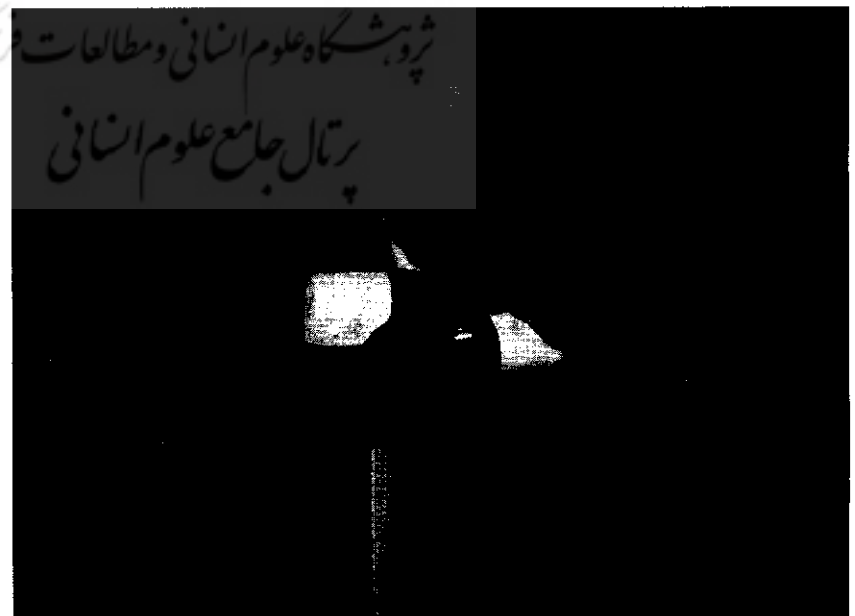
در حال دگرگونی است آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید برای آن منابعی را در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشته باشد. در نمودار شماره یک، فهرست نسبتاً کاملی از سودمندی هایی که آموزش شغلی می تواند برای سازمان و کارکنان به همراه داشته باشد آمده است. **نمودار یک، سودمندی های آموزش های شغلی**

۱- برای سازمان:

- * به سودآوری منجر می شود یا دست کم نگرش های مثبت تری را در مورد سودآوری پدید می آورد.
- * دانش و مهارت های شغلی را در تمام رده های سازمان بهبود می بخشد.
- * روحیه کارکنان را بهبود می بخشد.
- * با افراد کمک می کند تا هدف های سازمانی را بشناسند.
- * به ایجاد تصویر ذهنی بهتری از سازمان کمک می کند.
- * صداقت، بی پردگی و اعتماد را تقویت می کند.
- * رابطه بین رئیس و مرئوس را بهبود می بخشد.

بسیاری از کشورها می بینیم در پنجاه سال پیشتر، وجود نداشته است. تغییر چندباره فعالیت حرفه ای در طول عمر کاری، برای مردم روز به روز عادی تر می شود.

این احتمال که فرد جوانی مهارت هایی را بیاموزد و آنرا تا حدود چهل سال کار خود بدون تغییر بنیادی ادامه دهد دیگر بسیار ضعیف، یا به کلی محال است. در جامعه ای که به سرعت



* بالندگی سازمانی را توسعه می‌دهد.

* از کارآموزان می‌آموزد (بازخورد می‌گیرد).

* تهیه دستورالعمل‌های شغلی را میسر می‌سازد.

* به ترک و اجرای سیاست‌های سازمانی کمک می‌کند.

* برای نیازهای آتی در همه زمینه‌های سازمان اطلاعاتی فراهم می‌کند.

* موجب می‌شود سازمان به تصمیم‌گیری و مشکل‌گشایی اثربخش تری دست یابد.

* پیشرفت سازمانی را از درون میسر می‌کند.

* به افزایش مهارت‌های رهبری، انگیزش، وفاداری، دیدگاه‌های بهتر و سایر ویژگی‌هایی که کارکنان و مدیران کامیاب به طور معمول، ظاهر می‌کنند.

* به افزایش بهره‌وری و کیفیت کار کمک می‌کند.

* به کاهش هزینه در بسیاری از زمینه‌ها مانند تولید، منابع انسانی، امور اداری جزاین‌ها کمک می‌کند.

* احساس مسئولیت نسبت به سازمان را برای توانمند شدن و با معلومات بودن گسترش می‌دهد.

* روابط مدیریت و نیروی کار را بهبود می‌بخشد.

* هزینه مشاوران برون سازمانی را با بهره‌گیری از مشاوره توانمند داخلی کاهش می‌دهد.

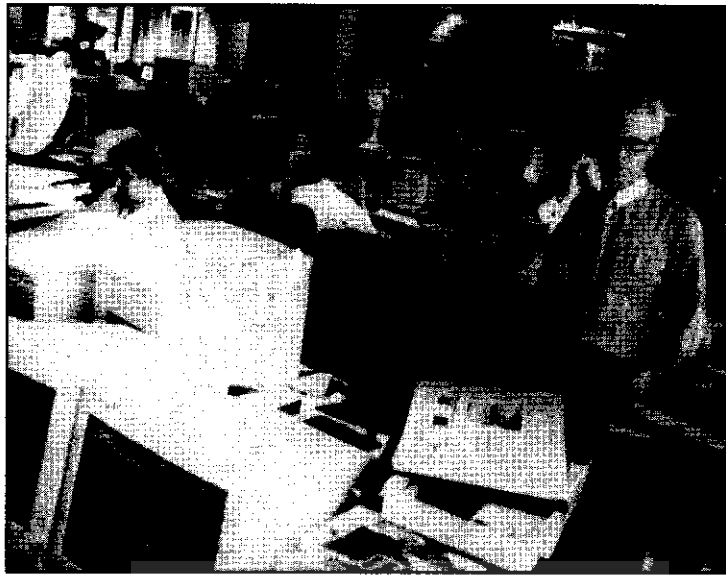
* مدیریت مبتنی بر پیشگیری را پیش از آن که فاجعه‌ای رخ دهد بر می‌انگیزد.

* رفتارهای ناپسند را از میان می‌برد.

* جو مناسبی را برای رشد و ارتباط به وجود می‌آورد.

* ارتباطات سازمانی را بهبود می‌بخشد.

* به کارکنان کمک می‌کند تا با دگرگونیها



می‌کند.

راه‌رشد را برای کارآموز هموار می‌کند و آینده را برایش ترسیم

می‌کند.

* توانایی‌های یادگیری را در فرد افزایش می‌دهد.

* مهارت‌های گفتاری و شنیداری را در فرد گسترش

می‌دهد، همچنین وقتی او به تمرین می‌پردازد و مهارت‌های

نوشتاری وی تقویت می‌شود.

* ترس از دست زدن به وظایف جدید را در فرد کاهش می‌دهد.

۲- برای مدیریت منابع انسانی، روابط

انسانی، روابط بین گروهی و سیاست‌های

سازمانی:

* ارتباط بین گروهها و افراد را بهبود می‌بخشد.

* توجه و آماده‌سازی کارکنان جدید و آنهایی را که از طریق انتقال به مشاغل جدید گماشته می‌شوند.

* اطلاعاتی را برای اجرای قوانین استخدامی و ایجاد فرصت‌های استخدامی برابر فراهم می‌کند.

* اطلاعاتی را در زمینه سایر قوانین دولتی و سیاست‌های اداری فراهم می‌کند.

* مهارت بین افراد را بهبود می‌بخشد.

* اجرای سیاست‌ها و مقررات سازمانی را ساده می‌کند.

* روحیه گروهی را بهبود می‌بخشد.

* همبستگی گروهی به وجود می‌آورد.

* جو مناسبی را برای یادگیری، رشد و هماهنگی به وجود می‌آورد.

* سازمان را به محل مناسبی برای کار و زندگی تبدیل می‌کند.

پروژه مدیران

پرویراندن و بالنده نمودن مدیران، در

سازگار شوند.

* تعارضات را برطرف می‌کند و بدین ترتیب فشار روانی و تنش را از میان می‌برد.

۲- برای افراد، که در نهایت به سازمان برمی‌گردند:

* به فرد کمک می‌کند تا تصمیمات بهتر بگیرد و مشکلات را به گونه‌ای اثر بخش تر حل کند.

از طریق آموزش و بالندگی، متغیرهای انگیزشی مقبول بودن، پیشرفت، رشد و مسئولیت در فرد رشد می‌گیرند و به عمل در

می‌آیند.

* خودپروری و اعتماد به نفس را ترغیب و دستیابی به آن‌ها را ممکن می‌کند.

* به فرد کمک می‌کند تا بر فشار روانی، تنش، یأس، و تعارض غلبه کند.

* برای بهسازی دانش رهبری، مهارت‌های ایجاد ارتباط و تغییر نگرشها اطلاعات فراهم می‌کند.

* رضایت شغلی و مقبولیت شغلی را افزایش می‌دهد.

* فرد را به سوی هدفهای شخصی هدایت می‌کند و همگام با آن، مهارت‌های بین افراد و اثرگذاری متقابل را بهبود می‌بخشد.

* نیازهای شخصی کارآموز و مربی را تأمین

برای کارهای اجرایی آماده می‌کند، تأکید را بر آموزش و پرورش می‌گذارد. منظور ما از «آموزش و پرورش» این است که در فعالیت‌های مربوط به پروراندن مدیران به جای ارائه مجموعه‌ای از اطلاعات مسلسل و تدریس مهارت‌هایی حرکت خاص، باید فرآیندهای استدلال درست برای ارتقای توانایی در درک و تفسیر معلومات به آنها القا شود. از این رو پرورش و پروراندن بر رشد شخصی تأکید دارد.

مدیران کامیاب از مهارت‌های تحلیلی، انسانی، انراکی و تخصصی برخوردارند. آنها خوب می‌اندیشند و خوب درک می‌کنند. آموزش نمی‌تواند بر ناتوانی مدیر در فهمیدن روابط علت و معلولی، نتیجه‌گیری از تجارب، تجسم روابط و تفکر منطقی چیره شود. در نتیجه باید گفت که بالنده‌سازی مدیران بیشتر فرآیندهای آموزشی و پرورشی است و نه صرفاً آموزشی^۱. عبارت بیشتر فرآیندهای آموزشی و پرورشی را باید مورد توجه قرار دهیم. با وجود نکاتی که مطرح شد، برخی از فعالیت‌های مدیریت قابل برنامه‌ریزی است و آموزش در مورد آنها مفید واقع می‌شود. مدیران به مهارت‌های خوب گوش سپردن به سخنان افراد دیگر و تبحر در مصاحبه، توانایی مطالعه، تحلیل و طبقه‌بندی انواع رفتارهای کارکنان نیاز دارند. آموزش می‌تواند این گونه مهارت‌ها را بهبود بخشد. مشکل این است که مدیریت اثربخش به چیزی خیلی بیشتر از دریافت مهارت‌های خاص یا تخصصی نیاز دارد^۲.

فرآیند پرورش مدیران

هر گونه تلاش برای پروراندن مدیران با توجه به هدف‌های سازمانی آغاز می‌شود. هدف‌ها به ما می‌گویند که به کجا می‌خواهیم برویم و چهارچوبی را به دست می‌دهند که به یاری آن می‌توانیم نیازهای مدیریتی را شناسایی کنیم. گام دوم، شامل ارزیابی منابع موجود

مدیریت است. بر پایه اطلاعات به دست آمده از برنامه‌ریزی منابع انسانی فهرست مدیران را در اختیار داریم و نیز بر پایه پیشینه و شرایط مدیران و اهداف سازمانی می‌توانیم به سوی مرحله سوم فرآیند پرورش مدیران رو آوریم، یعنی اجرای اقدام‌های پرورش لازم برای کسب اطمینان از این که سازمان استعداد‌های کافی برای پاسخگویی به نیازهای مدیریتی بر آینده در اختیار دارد. چنین تحلیل تطبیقی، مسایلی مانند کهنه بودن دانش برخی از مدیران، بی‌تجربگی یا بی‌دانشی مدیران در برخی از وظایف تخصصی و نارساییهای مهارتی مرتبط با نیازهای آینده را بر ما آشکار می‌کند. گام بعدی عبارت است از تعیین نیازهای فردی در زمینه پرورش

این نیازها پاسخ دهند. در این جا، ما در پی فعالیت‌های پرورشی هستیم که می‌توانند نیازهای ویژه هر یک از افراد را پاسخ دهند. این نکته از بدیهیات است، چراکه هیچ برنامه‌ای برای بالندگی وجود ندارد که برای همه مدیران بسنده باشد. بلکه، برنامه‌ها را باید بطور انحصاری بر پایه توانایی‌ها و ناتوانایی‌های فردی مدیران تدوین کرد. هیچ روش پرورشی نیز وجود ندارد که در هر موقعیتی اثربخش باشد^۵.

سرانجام، زمانی که مدیران فعالیت‌های مربوط به بالنده‌سازی را به پایان رساندند می‌توانیم به ارزشیابی بپردازیم و برای این کار نگاهی می‌اندازیم به الگوهایی که در رفتار و عملکرد مدیریتی آنها پدید آمده است.

برای جلوگیری از گسترش بی‌رویه هزینه‌های آموزشی، مدیریت باید بر ارزیابی کامل سود و هزینه اصرار ورزد تا پولی که خرج می‌شود دستمایه رضایت بخشی را به همراه داشته باشد.

سنجش اثر بخشی آموزش

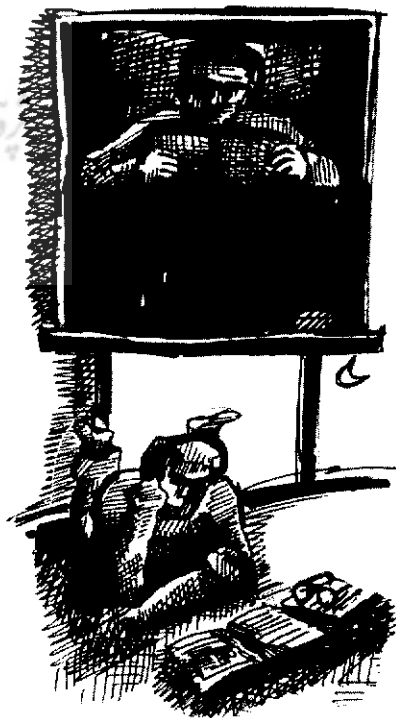
همان گونه که در ارزیابی آزمون‌های استخدامی باید قدرت تشخیص آنها را در مورد بازشناسی افراد کارآمد از غیر کارآمد تعیین کنیم، به هنگام گفتگو از فعالیت‌های آموزشی و پرورشی نیز با چنین مسأله‌ای مواجه هستیم. البته، کافی نیست که تنها فرض کنیم که هر دوره آموزشی در سازمان اثربخش است، بلکه باید اطلاعات جامعی به دست آوریم تا بر پایه آن مشخص کنیم که آیا تلاش آموزشی ما به سوی هدف‌های خودپیش می‌رود یا خیر، یعنی، آیا می‌تواند نارسایی‌های مهارتی، دانشی و نگرشی را که بر مبنای نیاز سنجی اصلاح کند؟ هم چنین باید در نظر داشت که هزینه‌های آموزشی برنامه‌های بالنده‌سازی گزاف است

مهارت‌ها، تغییر نگرش و کسب دانش. می‌توان انتظار داشت که بخش بزرگ پرورش مدیران تغییر نگرش‌ها و کسب دانش در زمینه‌های خاص را در برگیرد. مراکز ارزشیابی که در امر گزینش فعالیت دارند ابزار ثمربخشی هستند برای تعیین اقدام‌های پرورشی مورد نیاز مدیران. بدان معنا که مراکز ارزشیابی می‌توانند علاوه بر سنجش توانایی مدیران کارجو، برای ارزشیابی مدیران کنونی و بالقوه و نیز پی بردن به فعالیت‌های پرورشی که ممکن است برای بهبود و عملکرد آن‌ها لازم باشد مفید واقع شوند، بدین ترتیب، مراکز ارزشیابی منبع مؤثری برای گزینش و پرورش مدیران هستند^۴. وقتی نیازهای مربوط به بالنده‌سازی را شناختیم، لازم است به ارزیابی آن گونه

و ارقام درخور توجهی از بودجه سازمان را در برمی‌گیرد. هزینه‌های مصرف شده به تنهایی دلیل موجهی هستند بر لزوم ارزشیابی اثربخشی آموزشی.^۶

به طور معمول، ارائه یک دوره آموزشی جدید کار آسانی است. ولی اگر این اقدام آموزشی مورد ارزشیابی قرار نگیرد، امکان دارد بتوان هر گونه برنامه آموزشی را موجه دانست. برای جلوگیری از گسترش بی رویه هزینه‌های آموزشی، مدیریت باید بر ارزیابی کامل سود و هزینه اصرار ورزد تا پولی که خرج می‌شود دستمایه رضایت بخشی را به همراه داشته باشد.

می‌دانیم برخی از مدیران و مسئولان آموزشی تصور می‌کنند که هرگونه آموزشی سودمند است، ولی ممکن است برنامه‌های آموزشی موجود اثربخشی لازم را نداشته باشند. هرگز نمی‌توان ادعا کرد که آموزش خود به خود سودمند است، مگر آنکه ارزیابی شود.^۷ اگر آنان که مسئولیت آموزش را برعهده دارند هرگونه برنامه آموزشی ارائه شده را «خوب» بدانند، می‌توان حدس زد که احتمالاً



ارزیابی آموزشی آنها ضعیف بوده و دوره‌های آموزشی آنان جای زیادی برای بهسازی و اصلاح ندارد. در حالی که می‌دانیم آموزش می‌تواند مدیریت را در دستیابی به هدفهایش به طور مؤثر یاری دهد، ولی مسئله مؤثر بودن آن بیشتر مبتنی بر عقیده است تا واقعیت.

آیا می‌توان به طور عام گفت که برنامه‌های آموزشی را به طور معمول چگونه باید ارزیابی کرد؟ سازمان احتمالاً می‌تواند این تصمیم را در موارد زیر بکار گیرد: گروهی از مدیران ارشد، چند تن از مدیران رشته‌ای خاص یا شماری از کارکنانی که به تازگی دوره‌های خود را به پایان رسانده‌اند. البته، این کار با پرسش نظر آنان درباره دوره‌ها صورت می‌گیرد. اگر این نظر به طور کلی مثبت باشد، ارزیابی آموزشی رضایت بخشی تلقی می‌شود و سازمان آن را ادامه می‌دهد تا وقتی یکی از مقامات به هر دلیلی تصمیم به کنار گذاشتن آن یا جایگزین کردن آن با دوره دیگری بگیرد.^۸ اما تردیدی نیست که برنامه‌های آموزشی از نظر اثربخشی تفاوت‌هایی چشمگیر دارند. متأسفانه شمار اندکی از این برنامه‌ها به طور جامع ارزیابی می‌شوند. یعنی، در بسیاری از موارد شواهد کافی گردآوری نمی‌شود تا بر پایه آن بتوان تأثیر دوره را در عملکرد افراد پذیرفت یا رد کرد.

گفتیم که ارزیابی آموزشی اهمیت دارد و به نظر می‌رسد که عقاید کارآموزان و مدیران از دیگر ارزیابی‌ها بیشتر مورد توجه قرار گیرد. اگر چه دستیابی به واکنش‌های شرکت‌کنندگان و مدیران بسیار آسان است، ولی اعتبار چندانی ندارد. این گونه عقاید از عوامل بسیاری تأثیر می‌پذیرد که چندان ارتباطی با اثربخشی آموزشی ندارند، یعنی عواملی همچون دشواری درس، سرگرم کارآموزان و ویژگیهای شخصیتی مدرسان. از این رو، لازم است به سه رویکردی توجه کرد که هر یک می‌تواند این عقاید شخصی را اصلاح کند.^۹

و پس از آنکه کارآموزان دوره را آغاز کنند آنان را مورد آموزش قرار می‌دهیم و در پایان دوره نیز آموزش مجددی به عمل می‌آوریم. در این روش، مشکلی پدید می‌آید مبنی بر اینکه به روشنی نمی‌توان گفت که تغییرات به وجود آمده در امتیازات، در عملکرد کارآموزان مؤثر خواهد افتاد و هر تفاوتی در امتیازات را نیز نمی‌توان به کیفیت تدریس نسبت داد. این آموزش ممکن است معتبر نباشند ولی مهمتر این که افزایش امتیازات در پس آموزش شاید از دلایلی به جز خود آموزش متأثر باشد.

۲- بهره‌گیری از آزمونها به منزله گواهی بر عملکرد شغلی، امکان بروز خطا را فراهم می‌کند.

رویکرد دوم، یعنی «روش آموزش عملکرد قبل و بعد» برای اصلاح این خطا طرح‌ریزی شده است. در این شیوه، هر یک از شرکت‌کنندگان پیش از آموزش آزمایش می‌شوند و بر پایه عملکرد شغلی خود امتیاز می‌گیرند. با پایان یافتن دوره وی را دوباره می‌آزمایند. همانند روش آموزش مجدد، افزایش امتیاز را به آموزش نسبت می‌دهند. ولی برخلاف روش آموزش مجدد، این روش به طور مستقیم با رفتار شغلی مرتبط است.

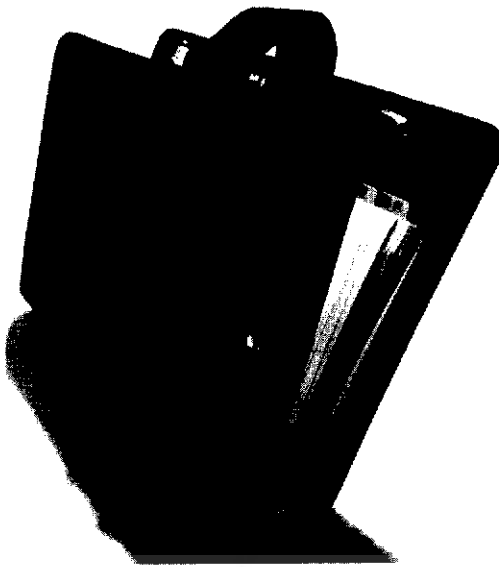
۳- پیشرفته‌ترین روش ارزیابی آموزشی، «روش تجربی کنترل گروهی» است، به ترتیبی که نوگروه از افراد که از نظر مهارت‌ها، هوش و توانایی‌های یادگیری قابل قیاس با یکدیگر هستند، برپایه عملکرد شغلی ارزیابی می‌شوند. گروه نخست را گروه گواه (کنترل) می‌نامیم که به کار خود ادامه می‌دهند و هیچگونه آموزشی به آنها عرضه نمی‌شود. گروه دیگر را که گروه تجربی می‌خوانیم به دوره آموزشی وارد می‌کنیم. در پایان دوره هر دو گروه را دوباره می‌آزماییم. اگر آموزش برآستی اثر بخش باشد، عملکرد گروه تجربی باید بهبود یافته و به طرز چشمگیری از عملکرد گروه بهتر باشد. این شیوه ارزیابی در پی آن است تا

تا انجام دوره آموزشی بر فرد پدید آمده است در نظر می‌گیرد.

این تغییر را می‌توان به صورت یک نسبت از طریق پیش‌آزمون و پس‌آزمون بیان کرد. عوامل تغییر را همچنین می‌توان با اصطلاح‌های رفتاری، نگرشی و عملکردی بیان کرد. آخرین عامل، یعنی اثرگذاری به ما می‌گوید که کدام تغییر به طور انحصاری به برنامه آموزشی مربوط بوده است این عامل «دستاوردهای بعد از دوره» (یعنی بهتر شدن روحیه و افزایش بهره‌وری) را با «وضعیت پیش از دوره» می‌سنجند. این عامل آخر، یعنی اثرگذاری، میزان اثربخشی آموزش را معین می‌کند. اگر تغییرات کمی اندازه‌گیری و ثبت شوند نسبت به دست آمده مثبت باشد (توجه داشته باشید که کاهش یک امر منفی، خود مثبت تلقی می‌شود)، این برنامه را اثربخشی می‌نامیم و هزینه‌های آنرا می‌توان توجیه کرد. خلاصه این که، اثربخشی برنامه‌های آموزشی نباید تنها به صورت نظری صورت گیرد. ابزار و عواملی برای ارزیابی عینی وجود دارد. با این همه، ارزیابی عینی برای درست انجام شدن به وقت و نیرو نیاز دارد. ■

منابع و ماخذ:

- 1- MCGILL, M.Em and slocum, J.W, Jr, the Smarter organization, NewYork: John Wiley and sons, 1998, P.125.
- 2- Hoskisson, R.E, and Hitt, M.A, Downscoping, New York: Oxford University Press, 1997, P.255.
- 3- Noer, D.M, Healing the Wounds, San Francisco: Jossey-Bass, 1996, P341.
- 4- Abegglen, J.C. Sea change, NewYork: Free Press, 1997, P.250
- 5- Turnay, K, and Harrell, C, Stimulation of manufacturing and service systems, Norcross, GA: Industrial Engineering and Management Press, 1998, P123.
- 6- Ibid, P129.
- 7- Ibid, P121.
- 8- Ibid, P351
- 9- Ibid, P200.
- 10- Ibid, P201.



می‌توانند در این راه به ما یاری دهند تا بدانیم آیا چنین چیزی صورت گرفته است یا خیر. ملاک تغییر رفتارها بر آن است تا بدانند کارآموزان پس از اتمام دوره رفتارهای خود را تاچه میزان تغییر می‌دهند. بخش بزرگی از یادگیری به نوعی رفتار قابل مشاهده در افراد منجر می‌شود.

آخرین ملاک، ارزشیابی آموزشی دستاوردهاست. در این جا تلاش می‌شود آن دسته از عواملی را که قابل کمی کردن هستند و می‌توان آنها را برنامه آموزشی منسوب کرد بسنجیم. با این که این ساده به نظر می‌رسد اما فایده آن معلوم است. هر برنامه آموزشی را می‌توان بر پایه اثربخشی آن ارزشیابی کرد. حتی می‌توان از این ارزشیابی گامی فراتر نهاد و اثربخشی برنامه آموزشی را کمی کرد.

برای انجام چنین کاری، باید سه مقیاس را مشخص کنیم: هزینه، تغییر و اثرگذاری. هزینه‌ها مبالغ پولی هستند که برای تأمین آموزش صرف می‌شوند: دستمزد مشاوران، اجاره محل، ملزومات، حقوق کارکنان آموزش و هزینه‌های ثابت. بدین ترتیب می‌توان هزینه را برحسب هر نفر کارآموز محاسبه کرد. عامل تغییر، تفاوتی را که در فاصله آغاز

عواملی را به جز برنامه آموزشی که بر عملکرد موثر است در نظر آورد.

از میان سه شیوه‌ای که یادشد، روش تجربی برتر است، اما هزینه، زمان و مسئله جنبه اخلاقی کار (محروم کردن گروهی از کارکنان از آموزش) ممکن است از ارزشهای آن بکاهد. پس این پرسش پیش می‌آید که آیا می‌توان خطرهای ناشی از ارزیابی آموزشی را تنها بر پایه مقیاسهای نظری پذیرفت؟ پاسخ منفی است، اما بیایید هر دو جنبه را در نظر آوریم و بیشتر پیرامون آنها تفکر کنیم. در حیطه و قلمرو ارزشیابی آموزش، بایستی چهار موضوع را مورد سنجش قرار دهیم:

واکنش کارآموزان، یادگیری، تغییر رفتار، و دستاوردها^۱

واکنش کارآموزان در بر دارنده ارزیابی شخصی ما می‌باشد، وقتی واکنش کارآموزان را ملاک قرار می‌دهیم می‌خواهیم بدانیم که آیا هدفهای برنامه با خواست‌های شرکت‌کنندگان همخوانی داشته است یا خیر. اگر آنان احساس کنند که برنامه آموزشی بی اثر بوده است، همین امر به منزله علامت خطر برای برنامه است. واکنش پسندیده از سوی شرکت‌کنندگان ممکن است بدین دلیل باشد که جلسات درسی سرگرم‌کننده بوده‌اند و از این رو، امتیاز بالایی که به دوره داده می‌شود ارزشیابی درستی نباشد. با این وصف، اگر بیشتر آنان بگویند که برنامه فقط اتلاف وقت بوده است، این برداشت باز سهم برخوردار توجیهی در تعیین اثربخشی برنامه خواهد داشت، اگر برنامه برای کارآموزان کسالت آور بوده باشد یا محتوای درسی به روشنی تدریس نشده باشد، یادگیری هم صورت نگرفته است.

تغییر رفتار:

ملاک یادگیری، ابزاری است که معین می‌کند مهارت‌ها و دانش شفلی تدریس شده را کارآموزان تا چه اندازه فرا گرفته‌اند. آزمونها