



مقدمه:

امروزه کمتر سازمانی را می‌توان یافت که به طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی برای کارکنان خود نپردازد. بسیاری از این سازمان‌ها همه ساله، سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی در این زمینه انجام می‌دهند، با این نگرش که نیروی کاری آموزش دیده و متخصص می‌تواند موجب بهبود عملکرد سازمان و تسهیل و تسریع تحقق اهداف آن گردد. در حقیقت آنها به ارزش و اهمیت آموزش و توسعه کارکنان و بهره‌گیری از دانش و مهارت‌های آنان در جهت استراتژی‌ها و اهداف سازمانی به عنوان منبع کلیدی رقابت پذیری، پی برده‌اند. اما آیا این آموزش‌ها برآستی منجر به

# ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان

چکیده:

هم اکنون طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی گوناگون برای کارکنان در سازمان‌های مختلف بسیار متداول است. اما نکته بسیار با اهمیت در این مورد، ارزیابی دقیق از نیازهای واقعی کارکنان به آموزش است. چرا که در غیر این صورت سرمایه‌های سازمان صرف مواردی خواهد شد که هیچ تأثیری بر میزان تحقق اهداف و اثربخشی آن نخواهد شد. در این مقاله پس از بررسی متداول‌ترین رویکردهای ارزیابی نیازهای آموزشی سعی شد بر هماهنگی و انطباق اهداف برنامه‌های آموزشی کارکنان با اهداف و راهبردهای سازمان تأکید شود.



توسعه یا کسب مهارت‌های انسانی که برای دستیابی به اهداف خود به آنها نیاز دارد تعریف می‌کند. بنابراین ارزیابی نیازهای آموزشی ماهیتاً پیش‌بینی‌کننده است و به قصد تحقق اهداف بلندمدت سازمان صورت می‌گیرد<sup>(۴)</sup>.

تجزیه و تحلیل و ارزیابی نیازهای کارکنان به آموزش، اولین و مهمترین گام برای تحقق اهدافی است که برنامه‌های آموزشی براساس آنها پایه‌ریزی می‌شوند. بدون تردید همه سازمان‌های بزرگ و کوچک به دلایل گوناگون به آموزش کارکنان خود نیاز دارند که مهمترین آنها عبارت است از:

- ◀ بهبود عملکرد یا تغییر فرآیند سازمان
- ◀ به روز شدن مهارت‌های کارکنان
- ◀ آمادگی برای بهبود
- ◀ جهت‌دهی کارکنان جدید
- ◀ کاهش زمان یادگیری کارکنان
- ◀ افزایش کیفیت کار
- ◀ کاهش نقل و انتقال نیروی کار
- ◀ کاهش حوادث در محل کار
- ◀ حل مسایل و مشکلات
- ◀ رقابت‌پذیری باقی ماندن<sup>(۵)</sup>

نچو و دیگران<sup>(۶)</sup> (۱۹۹۹) علاوه بر دلایل بالا، عوامل زیر را مطرح کردند:

- ◀ در آغاز تمامی فعالیت‌های توسعه
- ◀ برخورد با مسایل و مشکلات
- ◀ برخورد با شرایط اجتماعی به‌آزاد جدید

اما چرا ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان تا این حد از اهمیت برخوردار است. بطور کلی از طریق ارزیابی نیازهای آموزشی علاوه بر شناسایی توانمندی‌ها و مهارت‌های لازم برای انجام شغل می‌توان به موارد زیر دست یافت:

- ◀ برنامه‌ها و محتوای آموزشی مورد نیاز کارکنان؛
- ◀ اولویت‌های آموزشی
- ◀ دلایل منطقی هر یک از اولویت‌های آموزشی؛
- ◀ منابع مورد نیاز؛
- ◀ زمان لازم برای اجرای برنامه آموزشی
- ◀ میزان پیشرفت مورد انتظار<sup>(۶)</sup>.

در نتیجه سنجش نیازهای آموزشی بسیار مهم است و نتایج آن تا جایی که ممکن است باید جامع و کامل ارزیابی گردد. (۷).

### سطوح ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان

سنجش و ارزیابی نیازهای آموزشی، در سه سطح می‌تواند مفید باشد، سطح سازمانی؛ وظایف و فعالیت‌ها؛ و سطح فردی. در سطح سازمانی، برای سنجش و ارزیابی نیازهای آموزشی

بهبود عملکرد کارکنان و تحقق سریع‌تر اهداف سازمان می‌گردد؟ آیا سازمان‌ها می‌توانند از دانش و مهارت‌های آموخته‌شد کارکنان بهره‌لازم را ببرند و اصولاً آیا آموخته‌های کارکنان تأثیری در بهبود رفتار، فعالیت‌ها و روند شغلی آنان دارد؟ اگرچه بکارگیری دانش و مهارت‌های آموخته‌شده کارکنان در جهت بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمان، یکی از مهمترین آرمان‌های تمامی سازمان‌ها است، اما تحقق این امر کار ساده‌ای نیست و به عوامل گوناگونی بستگی دارد. یکی از بنیادی‌ترین این عوامل، ارزیابی دقیق نیازهای آموزشی کارکنان است. مقوله‌ای که کمتر سازمانی بطور ساختارمند و مستمر به آن توجه دارد و برنامه‌های آموزشی خود را براساس آن طراحی و اجرا می‌نماید.

### ارزیابی نیازهای آموزشی<sup>(۱)</sup> کارکنان

امروزه بیش از هر زمان دیگری ارزیابی دقیق نیازهای واقعی کارکنان به آموزش، اهمیت دارد. چرا که در غیر این صورت سرمایه‌های عظیمی از سرمایه‌های مالی، انسانی و مادی گرفته تا وقت، انرژی و انگیزه‌ای که باید صرف بهبود کیفیت عملکرد فردی و سازمانی شود، با برگزاری و شرکت در دوره‌های آموزشی غیرمرتبط به هدر می‌رود.

هدف اصلی از تجزیه و تحلیل و ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان، تأثیر بر ارتقای اثربخشی سازمان (مثلاً، سوددهی و رشد)؛ بهبود اثربخشی فرآیندها و فعالیت‌ها؛ و همچنین اثربخشی کارکنان از طریق نتایج حاصل از آموزش و توسعه است.

پیش از مبادرت به هر اقدامی در زمینه ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان و به منظور ایجاد درک مشترک درباره این مفهوم باید تعریف دقیق و روشنی از آن ارائه نمود.

الخياط<sup>(۲)</sup> (۱۹۹۸) معتقد است نیازهای آموزشی، مهارت‌های مورد نیاز کارکنان برای انجام اثربخش‌تر شغلشان است. البته باید به خاطر داشت که نیازهای آموزشی با خواسته‌های کارکنان برای آموزش، متفاوت است. خواسته‌های آموزشی، دانش و مهارت‌هایی هستند که کارکنان فکر می‌کنند به آنها نیاز دارند و ممکن است ضرورتاً با شغل آنها مرتبط نباشد، اما نیازهای آموزشی دانش و مهارت‌هایی هستند که کارکنان برای بهتر انجام دادن کارها و وظایف خود و یا تغییر و اصلاح فعالیت‌ها و روندهای شغلی به آنها نیاز دارند و در غیراین صورت عملکرد آنها از کیفیت لازم برخوردار نخواهد بود.

فردینارد<sup>(۳)</sup> (۱۹۹۸) ارزیابی نیازهای آموزشی را بصورت یک فرآیند هوشمندانه‌ای، که از طریق آن سازمان چگونگی



مورد نظر برای ارزیابی کدامند؛ تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی به چه روش هایی صورت می گیرد؛ و نتایج مورد نظر کدامند؟ طبقه بندی کرد (شکل شماره ۱). سطوح ارزیابی می تواند کلان نگر (در سطح عملکرد سازمان) یا جزنگر (عملکردی و یا در سطحی بین این دو (عملکرد سیستم خاص یا گروه خاص یا فرآیند خاصی) باشد. اگر هدف نیازسنجی در سطح کل نگر قرار داشته باشد شامل تجزیه و تحلیل هدف سازمانی یا تغییرات در تمام سطح سازمان همچون تغییر فرهنگی یا تغییر در بازار است. نیازسنجی در سطح فرآیند طبقه بندی می شود، اگر نیاز آموزشی به دلیل معرفی فرآیندهای جدیدی همچون TQM و ISO9000 در یک بخش یا واحد خاص ایجاد شود. سومین سطح، سطح شغلی است. در این سطح نیازهای آموزشی گروهی از متصدیان شغل به برخی از مهارت های مربوط به شغل مورد بررسی قرار می گیرد. سرانجام ممکن است برنامه های آموزشی بر نیازهای فردی متمرکز شود. مهارت هایی که در این برنامه های آموزشی تدریس می شود ماهیتاً کلی هستند (مثلاً مدیریت استرس، مهارت های حل مسأله، مهارت های ارائه مطلب) که هیچ ارتباط مستقیمی با شغل ندارد و تقریباً در تمامی مشاغل یکسان هستند<sup>(۶)</sup>.

از سوی دیگر، 'چو' و دیگران (۱۹۹۹) انواع شیوه های ارزیابی را از ارزیابی سازمانی؛ ارزیابی فرآیندی؛ ارزیابی توسط مربیان و خود ارزیابی می دانند. در این قسمت متداول ترین رویکردهای ارزیابی نیازهای آموزشی ذکر می شوند.

#### رویکرد تأمین کننده - محور (supply-led approach)

یکی از منابع اصلی اطلاعات درباره نیازهای آموزشی نظر اساتید در این مورد است. این رویکرد کاملاً مربی-محور است و کاملاً به نظرات و علایق و تمایلات مربیان بستگی دارد. از قدیم مربیان مسؤل شناسایی نیازهای آموزشی بوده اند. دامنه ارزیابی آنها می تواند همه سطوح سازمان را در برگیرد. غیر معمول نیست که مربیان برای ارزیابی نیازهای آموزشی از یک مدل یا طبقه بندی مهارت به عنوان چارچوب استفاده کنند و به کمک آن فهرستی از وظایف و فعالیت های مربوط به شغل را تهیه کنند، سپس از متصدیان شغل بخواهند نیازهای آموزشی خود را در این فهرست علامت بزنند. اگرچه این رویکرد ممکن است مشکلات غیر عمدی را برای ارزیابی نیازهای بوجود آورد؛ چرا که مربیان اغلب فاقد تجربیات مدیران صف هستند و موضوعات واقعی اجرایی را درک نمی کنند. مدل های مهارت، اغلب دارای عناوین و ویژگی های غیردقیق و توضیحات رفتاری بسیار کلی هستند. این عناوین و ویژگی های رفتاری به

اهداف و راهبردهای سازمان، همچنین ساختار، شرایط و فضای فرهنگی آن مورد بررسی و دقت نظر قرار می گیرد. در این سطح بررسی شاخص هایی همچون چگونگی فضای کنونی سازمان، مقدار و کیفیت برون داده ها، شرایط و چگونگی بازار و رقابت پذیری سازمان می تواند رهگشا باشد.

سنجش و ارزیابی نیازهای آموزشی در سطح وظایف و فعالیت ها به کمک تجزیه و تحلیل شغلی انجام می شود. البته در تعریف نیازهای آموزشی - براساس تجزیه و تحلیل شغل - تجزیه و تحلیل کارکنان نیز اهمیت دارد. تجزیه و تحلیل شغل، مسؤلیت ها و وظایف مورد نیاز برای انجام شغل را تعریف می کند، در حالی که تجزیه و تحلیل کارکنان، اطلاعات مورد نیاز درباره مهارت های ضروری که باید آنها داشته باشند را تبیین می کند. هر دو تجزیه و تحلیل شغل و کارکنان نقاط ضعف و پیشنهادات مورد نیاز برای حل مشکلات را نشان می دهند<sup>(۸)</sup>.

برخی از صاحب نظران ارزیابی نیازهای آموزشی در سطح فردی و هماهنگی و انطباق آن با اهداف شغلی و سازمانی را مهمترین بخش سنجش و ارزیابی نیازهای آموزشی می دانند. در این سطح باید به تجزیه و تحلیل مهارت های کارکنان، چگونگی روابط میان آنها، دانش شغلی و هماهنگی فرد با شغلش پرداخت. البته ارزیابی عملکرد شغلی و مقایسه موفقیت مورد انتظار با موفقیت بدست آمده، راهنمای بسیار مناسبی برای تعیین نقاط ضعف و ارزیابی نیازهای آموزشی برای از بین بردن آنها است<sup>(۹)</sup>.

بطور معمول مراحل تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی با تجزیه و تحلیل در سطح سازمان شروع می شود، سپس به فعالیت ها می رسد و در نهایت تجزیه تحلیل در سطح فرد صورت می گیرد<sup>(۵)</sup>.

البته در اغلب مواقع نیازهای فردی با این توجیه که ارزیابی نیازهای فردی، برای سازمان هزینه های بسیاری را به همراه دارد، به دست فراموشی سپرده می شود و اکثر سازمان ها بیشتر بر اثربخشی سازمانی تأکید دارند. اما باید به این نکته توجه داشت که در صورتی که آموزش از نیازهای فردی خیلی دور شود موجب دلسردی و تضعیف روحیه کارکنان می شود. در نتیجه در بحث آموزش باید چگونگی تعادل نیازهای فردی و سازمانی در نظر گرفته شود<sup>(۶)</sup>.

#### رویکردهای متداول به ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان

تاکنون رویکردهای بسیار زیادی به ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان صورت گرفته است، که تمامی آنها را می توان از لحاظ این که ارزیابی توسط چه کسانی انجام می شود؛ سطوح



سازمان آشکار می‌شود. در این موارد هدف از آموزش آن است که فرآیندهای جدیدکاری به گونه‌ای اثربخش و کارآمد بکار گرفته شوند.

**فراگیر-محور:** برخلاف رویکرد تقاضا-محور، ویژگی‌های رویکرد فراگیر-محور، عبارتست از جهت‌گیری از پایین به بالا، توسعه خود (مثلاً بهبود عملکرد فردی، ارتقای شغلی) که بیشتر بر نیازهای کارکنان تأکید دارد و کمتر بر نتایج کسب و کار یا اثربخشی کار تأکید می‌کند. رویکرد فراگیر-محور اغلب بر خود ارزیابی به عنوان منبع اطلاعات تکیه دارد. یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد خود-ارزیابی انعکاس واقعی نیازهای توسعه فراگیران است و بایستی به عنوان یکی از اجزای مهم یک فرآیند معتبر ارزیابی در نظر گرفته شود.

اگرچه خود ارزیابی نیازهای آموزشی نیز مورد انتقاد شدید قرار گرفته است، به این دلیل که گاهی اوقات خود ارزیابی نشان‌دهنده خواسته‌های آموزشی فراگیران است نه نیازهای واقعی آموزشی آنان<sup>(۱)</sup>.

در این بخش ذکر دو نکته مهم بسیار ضروری به نظر می‌رسد:

۱- اگرچه این مدل‌های ارزیابی ممکن است برای امروز مناسب باشد، اما با پیشرفت مدل‌های ارزیابی جدید (مثلاً تأکید بر پیوند آموزش با راهبردهای سازمان و پیش‌بینی چگونگی افزایش اثربخشی سازمان در آینده از طریق آموزش و توسعه در محیط کسب و کار در حال تغییر امروزی) قطعاً برای آینده مناسب نخواهند بود.

۲- نباید این احساس ایجاد شود که ارزیابی نیازهای آموزشی باید یکبار در آغاز برنامه آموزش و توسعه انجام شود و دیگر ادامه پیدا نکند، بلکه ارزیابی نیازهای آموزشی قسمتی از یک فرآیند نظام یافته است که باید در پرتو تجربه بطور مداوم بازنگری شود<sup>(۲)</sup>.

### شیوه‌های جمع‌آوری اطلاعات

#### در زمینه ارزیابی نیازهای آموزشی

بی‌شک به منظور ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان لازم است داده‌ها و اطلاعاتی از سطوح گوناگون سازمانی، فرآیندی، گروهی، و فردی جمع‌آوری گردد. استفاده از ابزارهای مناسب و اثربخش نه تنها می‌تواند به فرآیند ارزیابی شتاب لازم را ببخشد بلکه نتایج قابل اعتمادتری را برای برنامه‌ریزی در جهت ارائه آموزش‌های مورد نیاز کارکنان در

سادگی پیش‌دوری‌ها مریبان را از شغل نشان می‌دهند که ممکن است هیچ انطباقی با شرایط و ویژگی‌های کارکنان نداشته باشد.

### رویکرد تقاضا-محور (demand-led)

این رویکرد بر اساس نوع متقاضی آموزش، به سه گروه زیر تقسیم می‌شود:

**کسب و کار-محور:** رویکرد تأمین‌کننده-محور نسبت به ارزیابی نیازهای آموزشی، بطور روزافزونی بوسیله تغییرات صورت گرفته در دنیای کسب و کار که بر خط-مقدم<sup>(۱۰)</sup> سازمان، سوددهی، رشد و غیره تأکید می‌کند؛ مورد چالش قرار گرفته است. این امر موجب می‌شود از طریق ترسیم نقشه کسب و کار سازمان، بتوان به اطلاعات بسیار سودمندی درباره نیازهای آموزشی دست یافت. البته مدیران ارشد، مدیر عاملین، و مسئولین باید به سرمایه‌گذاری در آموزش متعهد بمانند، چرا که آنها اهمیت آن را برای موفقیت کسب و کار درک کرده‌اند. نکته کلیدی این رویکرد، فرآیند برنامه‌ریزی کسب و کار است که زمینه و رسالت سازمانی را ایجاد می‌کند. در نتیجه، این رویکرد زمینه لازم برای آموزش را تعیین می‌کند و نشان می‌دهد چگونه تلاش در جهت آموزش، منجر به تحقق اهداف سازمانی می‌شود. بطور خلاصه رویکرد کسب و کار محور بوسیله فرآیند از بالا به پایین، و برگرفته از مسایل مالی (مثلاً سود، رشد) نشان داده می‌شود که تأکید بیشتری بر نتایج کسب و کار دارد و کمتر بر نیازهای کارکنان تأکید دارد.

**رویکرد فرآیند-محور:** رویکرد فرآیند این رویکرد از لحاظ وسعت و تأکید با رویکرد کسب و کار محور متفاوت است. رویکرد کسب و کار محور بر کل سازمان تأکید می‌کند، در حالی که محدوده رویکرد فرآیند محور اساساً بخش یا واحد ویژه‌ای است. در اکثر مواقع، نیازهای آموزشی به دلیل بکارگیری فرآیندهای جدید همچون مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار، مدیریت کیفیت فراگیر در یک بخش کوچک یا

شکل شماره ۱. مدل ارزیابی نیازهای آموزشی

عوامل کلیدی	سطح مورد علاقه	روش	نتایج
نمایندگان سازمانی	سازمانها	ارزیابی کسب و کار (مثلاً برنامه ریزی کسب و کار)	سود
آموزش دهندگان	فرآیند	ارزیابی فرآیند (مثلاً بازنگری فرآیند)	اثربخشی
	گروهها	ارزیابی توسط آموزش دهنده (مثلاً مراکز ارزیابی)	اثربخشی حرفه‌ای
فراگیران	فرد	خود-ارزیابی (مثلاً منابع خود آموزی)	اثربخشی فردی

منبع: چو، ۱۹۹۹، صفحه ۸۵



### نتیجه گیری

در این مقاله با تأکید بر ضرورت و اهمیت ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان به عنوان یکی از مهمترین عامل رقابت پذیری سازمان، سعی شد از طریق بازنگری مهمترین رویکردهای متداول در این زمینه، تصویر واضحی از چگونگی سنجش و ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان به عنوان اولین و مهمترین گام برای طراحی و ارائه برنامه آموزشی اثربخش و هماهنگ با اهداف و راهبردهای سازمان ارائه گردد. البته ذکر یک نکته بسیار اساسی ضروری به نظر می رسد که داشتن رویکرد راهبردی در این زمینه بخصوص در دنیای متغیر و رقابتی امروزی برای سازمان ها حیاتی است، چرا که در غیر این صورت نه تنها سرمایه های سازمان به هدر خواهد رفت، بلکه کارکنان نیز انگیزه خود را برای بکارگیری دانش و مهارت های آموخته شده از دست خواهند داد. ■

### پی نوشت ها:

- 1) Training Needs Assessment(TNA)
- 2) Al-Khayyat, Ridha, "Training and development needs assessment: a practical model for partner institutes", Journal of European Industrial Training, Vol. 22, No. 1, 1998, pp. 18-27.
- 3) Ferdinand, B. (1988), "Management training needs analysis (TNA)", Industrial and Commercial Training, pp.27-31.
- 4) Snape, E., Redman, T., Bamber, G.J. (1994), "Management training and developing", Managing Managers: Strategies and Techniques for Human Resource Management, Blackwell, pp.68-95.
- 5) Akin Aksu, A., "Defining needs of five-star hotel personnel: an application in the Antalya Region of Turkey", Managerial Auditing Journal, Vol. 20, No. 9, 2005, pp. 945-953.
- 6) Chiu, Warrei, et al., "Re-thinking training needs analysis", Personal review, Vol. 28, No. 1, 1999, pp. 77-90.
- 7) Donovan, Paul, et al., "The learning transfer system approach to estimating the benefits of training empirical evidence", Journal of European Industrial Training, Vol. 25, No. 3, 2001, pp. 221-228.
- 8) Can, H. et al. (1995), Kamu ve özel Kesimde personel yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara, available at: www.t2ed.com.
- 9) Yuksel, O. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara, available at: www.t2ed.com.
- 10) bottom-line
- 11) Nowack, K.M. (1991), "A true training needs analysis", Training & Development Journal, Vol. 45 No.4, pp.69-73.
- 12) Human Resource Training and Development
- 13) MacClelland, Samuel, "Training needs assessment data-gathering methods", Journal of European Industrial Training, Vol. 18, No. 1, 1994, pp. 22-26.
- 14) Bedinham, Keith, "Proving the effectiveness of training", Industrial and Commercial Training, Vol. 29, No. 3, 1997, pp. 166-16
- 15) Duguay, Scot M. ; Korb, Keith A., "Designing a training program which delivers results quickly", Industrial and Commercial Training, Vol. 34, No. 6, 2002, pp. 223-228.
- 16) Daniels, Sharon, "Employee training: a strategic approach to better return on investment", Journal of Business Strategy, Vol. 24, No. 5, 2003, pp. 39-42.

اختیار مسؤلین قرار می دهد. بطوریکه تصمیم گیری صحیح تر در زمینه آموزش و توسعه منابع انسانی (HRTD)<sup>(۱۳)</sup> منوط به سنجش دقیق نیازهای آموزشی کارکنان است. تاکنون برای جمع آوری اطلاعات برای سنجش نیازهای آموزشی کارکنان از چهار شیوه متداول استفاده می شود که عبارتند از: پرسشنامه، مصاحبه، گروه های متمرکز، مشاهده محل انجام کار<sup>(۱۳)</sup>.

### اهداف برنامه های آموزشی

قطعاً هیچ یک از برنامه های آموزشی کارکنان موفقیت آمیز نخواهد بود، مگر این که براساس ارزیابی دقیق از نیازهای آموزشی آنان طراحی، تدوین و اجرا گردد. هرچقدر رابطه آنچه در دوره های آموزشی تدریس می شود، با شرایط و مسایل و مشکلات کاری بیشتر باشد، اثربخشی آن برنامه آموزشی بیشتر خواهد بود. اثربخش ترین برنامه های آموزشی آنهایی هستند که رفتار شغلی را به شیوه ماندگار و ساختارمندتر تغییر دهند. نیروی واقعی برانگیزاننده برای آموزش این خواهد بود که آیا این آموزش افراد، گروه ها را بهره ورتر کارتر یا مفیدتر برای سازمان می نماید<sup>(۱۴)</sup>.

پیش از شروع هر اقدامی در زمینه اجرای برنامه آموزشی باید اهداف آن به دقت تعیین گردند. البته اثربخشی برنامه های آموزشی در گرو انطباق اهداف و محتوای آنها با راهبردها و اهداف سازمانی و فردی نیز می باشد<sup>(۱۵)</sup>.

به منظور اجرای موفقیت آمیز یک برنامه آموزشی سه مرحله باید انجام شود. اولین مرحله شناخت نیازهای آموزشی است، با این هدف که دریابیم چه آموزشی مورد نیاز است. دومین مرحله تجزیه و تحلیل سازمان برای شناسایی عواملی است که بر توانایی سازمان در بکارگیری مهارت های جدید تأثیر دارند و سومین مرحله ارزشیابی برنامه آموزشی ارائه شده است برای این که اطمینان حاصل شود منابع و امکانات کافی برای اجرا و هماهنگی برنامه آموزشی با نیازهای کارکنان و اهداف سازمان بکار گرفته شده است<sup>(۱۶)</sup>.

اما نکته قابل تعمق این است که ملاک اثربخشی برنامه های آموزشی چیست؟ در این مورد دنیلز<sup>(۱۶)</sup> (۲۰۰۳) معتقد است آموزش هایی که کارکنان از آن لذت می برند لزوماً آموزش های اثربخشی نیستند. همچنین آموزش هایی که ناخشنودی کارکنان را موجب می شوند؛ نیز ضرورتاً غیراثربخش نیستند. نظر کارکنان نسبت به چگونگی آموزش مهمترین معیار برای میزان موفقیت یک برنامه آموزشی نیست، بلکه مهمترین معیار برای اثربخشی یک برنامه آموزشی آن است که پس از این آموزش چه اتفاقی می افتد و چه تغییراتی در فرآیندها و شیوه های انجام کار توسط کارکنان صورت می گیرد.