



دانشکده مهندسی صنایع

# مطالعه تطبیقی نظام های آموزش در سازمان های برتر، مطالعه موردی و پروژه عملی در شرکت یونیور ایران

پروژه پایانی برای دریافت درجه کارشناسی

در رشته مهندسی صنایع

حمیدرضا لاجین

استاد راهنما:

دکتر محمدعلی شفیعا

تابستان ۱۳۹۷

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## یارب و تقدیم

در ابتدا سپاس می‌گویم خداوند را که آدمی را جان و جان آدمی را عزت بخشید. از زحمات استاد فرهیخته و زحمت‌کش جناب دکتر شفیعا نهایت سپاس و تشکر رادارم که توجه خاص و پشتیبانی بی‌وقفه همواره در مسیر این تحقیق و دروس دیگر راهنما و یاور بنده بوده‌اند و هرگز مرا از کمک خود بی‌بهره نگذاشته‌اند.

از شرکت یونیلیور ایران<sup>۱</sup> بابت دادن فرصت ارزشمند مشارکت در پروژه پیاده‌سازی سیستم مدیریت آموزش الکترونیکی شرکت<sup>۲</sup> تشکر می‌نمایم. علی‌الخصوص، از آقای حمید محررزاده و خانم شیرین عنادی، سرپرستان صنعتی بنده در این پروژه، که همواره با اشتراک تجارب و دانش ارزنده خود و استقبال از نوآوری و بیان نظرات، کمک ارزنده‌ای به رشد و شکوفایی بنده و دستیابی به دستاوردهای ارزشمندتر در پروژه نمودند، تشکر ویژه دارم.

همچنین سپاسگزارم از زحمات و تلاش دوستان و خانواده عزیز که در گردآوری و تألیف این تحقیق یار و یاور من بوده‌اند.

حمیدرضا لاجین

۱۶ شهریور ۱۳۹۷



---

<sup>۱</sup>Unilever Iran  
<sup>۲</sup>Electronic Learning Management System

## چکیده

در عصر رشد نمایی اطلاعات، حجم اطلاعاتی که باید یاد گرفته شود و سرعت یادگیری آن خارق العاده است. برای بقا در این عصر، سازمان‌ها باید فرهنگ یادگیری را توسعه دهند. در قرن ۲۱ ام تحصیلات و مهارت‌های نیرو انسانی اسلحه رقابتی برتر سازمان‌ها خواهد بود. امروزه با توجه به توسعه زیرساخت‌های الکترونیکی، آموزش الکترونیکی جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده و سازمان‌ها استفاده از این نوع آموزش را اثربخش‌ترین گزینه می‌دانند. در این پژوهش با بررسی معتبرترین و برترین مقالات، کتاب‌ها، منابع اینترنتی، آمار و ارقام، مقایسه‌های تطبیقی و مطالعه موردی در شرکت یونیلیور ایران، به توسعه یک سیستم آموزش الکترونیکی اثربخش و تعیین سیاست‌های انگیزشی و مشارکتی برای کارکنان پرداخته شده است. در انتها با توجه به مطالعات انجام شده و نتایج جلسات تعاملی در شرکت یونیلیور ایران به شرح سیستم آموزش الکترونیکی شرکت یونیلیور ایران و برنامه جامع انگیزشی کارکنان پرداخته شده است. برنامه جامع انگیزشی ارائه شده در این تحقیق نتیجه بررسی مدل‌ها و نمونه‌های مختلف موجود و نوآوری‌های تیم توسعه دهنده سیستم آموزشی با در نظر گرفتن فرهنگ، خط مشی‌ها و راهبردهای شرکت یونیلیور ایران می‌باشد.

## کلمات کلیدی:

آموزش و توسعه؛ آموزش الکترونیکی؛ سیستم مدیریت آموزش؛ بازی وارسازی آموزش؛ یونیلیور ایران

## فهرست مطالب

### فصل اول..... ۱

۱-۱- تعریف موضوع..... ۲

۲-۱- اهمیت موضوع..... ۳

۳-۱- سؤالات تحقیق..... ۴

۴-۱- هدف تحقیق..... ۴

۵-۱- مراحل تحقیق..... ۵

۶-۱- ساختار پروژه پایانی..... ۵

### فصل دوم..... ۶

۱-۲- تعاریف، اصول و مبانی نظری..... ۷

۱-۱-۲- آموزش..... ۷

۲-۱-۲- آموزش و توسعه کارکنان..... ۷

۳-۱-۲- تاریخچه مختصری از آموزش و توسعه..... ۸

۴-۱-۲- تاریخچه مختصری از آموزش و توسعه در کشورهای صنعتی برتر دنیا..... ۹

۵-۱-۲- تاریخچه مختصری از آموزش و توسعه در ایران..... ۹

۶-۱-۲- دلایل و ضرورت آموزش و توسعه کارکنان..... ۱۲

۷-۱-۲- جایگاه آموزش و توسعه در فرآیند توسعه منابع انسانی..... ۱۳

۸-۱-۲- فواید آموزش و توسعه کارکنان..... ۱۴

۹-۱-۲- انواع آموزش در سازمانها..... ۱۶

۱۰-۱-۲- آموزش الکترونیکی..... ۱۷

۱۱-۱-۲- چرا آموزش الکترونیکی؟..... ۱۸

۱۲-۱-۲- سیستم مدیریت آموزش الکترونیکی..... ۲۰

۱۳-۱-۲- تاریخچه سیستم مدیریت آموزش الکترونیکی..... ۲۱

- ۲۲..... مودل ۱۴-۱-۲
- ۲۳..... مزایا و امکانات مودل ۱۵-۱-۲
- ۲۵..... بازی وارسازی آموزش ۱۶-۱-۲
- ۲۵..... عناصر بازی وارسازی آموزش ۱۷-۱-۲
- ۲۶..... فواید بازی وارسازی آموزش ۱۸-۱-۲
- ۲۷..... ۲-۲-۲ مروری بر ادبیات موضوع
- ۲۷..... ۱-۲-۲-۲ ایزو ۱۰۰۱۵
- ۳۰..... ۲-۲-۲ کاستی‌های آموزش در سازمان‌ها و راهکارهای برون رفت از آنها از دیدگاه مدیران و کارکنان بخش آموزش
- ۳۴..... ۳-۲-۲ طراحی آموزش الکترونیکی در کلاس جهانی
- ۳۶..... ۴-۲-۲ آموزش الکترونیک: راهبردهای ارائه دانش در عصر دیجیتال
- ۳۷..... ۵-۲-۲ ارزیابی برنامه‌های آموزشی
- ۳۹..... ۶-۲-۲ آموزش در آینده
- ۴۰..... ۷-۲-۲ اصل پنجم
- ۴۲..... ۸-۲-۲ راهنما طراحی برنامه آموزشی
- ۴۴..... ۹-۲-۲ گزارش آماری از آموزش سازمانی در سال ۲۰۱۸
- ۴۹..... ۳-۲-۲ نتیجه گیری

## **۵۱..... فصل سوم**

- ۵۲..... ۱-۳-۱ علت انتخاب روش
- ۵۲..... ۲-۳-۲ تعریف صورت مسئله و معرفی سازمان
- ۵۳..... ۳-۳-۳ شیوه‌های جمع آوری اطلاعات
- ۵۴..... ۱-۳-۳ مدارک و اسناد موجود
- ۵۴..... ۲-۳-۳ پرسش‌نامه
- ۵۴..... ۳-۳-۳ مصاحبه
- ۵۵..... ۴-۳-۳ مشاهده

۵۵	..... مطالعه تطبیقی	۵-۳-۳
۵۵	..... شرح و بیان گام‌های پژوهش	۴-۳
۵۶	..... مطالعات پیشین	۱-۴-۳
۵۶	..... بررسی آمار و ارقام در حوزه آموزش سازمانی	۲-۴-۳
۵۶	..... مطالعه سیستم‌های آموزش در شرکت‌های برتر دنیا	۳-۴-۳
۵۶	..... بررسی سیستم آموزش شرکت یونیلیور ایران	۴-۴-۳
۵۷	..... پیاده سازی فاز اول پروژه	۵-۴-۳
۵۷	..... پیاده سازی فاز دوم پروژه	۶-۴-۳
۵۷	..... پیاده سازی فاز سوم پروژه	۷-۴-۳

## ۵۸ ..... فصل چهارم

۵۹	..... مقدمه	۱-۴
۵۹	..... ساختار نتایج	۲-۴
۵۹	..... مطالعه سیستم آموزش شرکت‌های برتر دنیا	۳-۴
۵۹	..... شرکت اپل	۱-۳-۴
۶۵	..... شرکت نستله	۲-۳-۴
۷۷	..... مطالعه سیستم آموزش شرکت یونیلیور	۴-۴
۷۷	..... برنامه آموزش و توسعه شرکت یونیلیور	۱-۴-۴
۷۹	..... گام‌های ایجاد برنامه آموزشی در شرکت یونیلیور	۲-۴-۴
۸۱	..... سیستم آموزش و توسعه شرکت یونیلیور ایران	۳-۴-۴
۸۴	..... تشریح سه فاز اجرا شده پروژه	۵-۴
۸۴	..... فاز اول	۱-۵-۴
۸۵	..... فاز دوم	۲-۵-۴
۸۹	..... فاز سوم	۳-۵-۴
۹۳	..... بازی وارسازی	۱-۳-۵-۴

۹۶..... ۴-۵-۳-۲- رویدادهای داخلی

۹۷..... ۴-۵-۳-۳- محتوا

۹۸..... ۴-۵-۳-۴- تعامل

۹۸..... ۴-۵-۳-۵- کمپین تبلیغاتی

## **۹۹..... فصل پنجم**

۱۰۰..... ۵-۱- مقدمه

۱۰۰..... ۵-۲- جمع بندی

۱۰۱..... ۵-۳- پیشنهادات

## **۱۰۳..... منابع و مراجع**

۱۰۴..... ۶-۱- منابع فارسی

۱۰۵..... ۶-۲- منابع انگلیسی

۱۰۶..... ۶-۳- منابع اینترنتی



## فهرست اشکال

- شکل ۱-۲ بهبود کیفیت از طریق آموزش..... ۱۳
- شکل ۲-۲ فرآیند توسعه منابع انسانی..... ۱۳
- شکل ۳-۲ نمای شماتیک سیستم آموزش الکترونیکی..... ۲۱
- شکل ۴-۲ فرآیند مدیریت آموزش..... ۲۸
- شکل ۵-۲ دیدگاه مدیران نسبت به آموزش..... ۳۱
- شکل ۶-۲ شرایط و جو سازمانی حاکم..... ۳۲
- شکل ۷-۲ دیدگاه کارکنان اداری و کارکنان بخش آموزش..... ۳۲
- شکل ۸-۲ چگونگی برگزاری دوره‌ها و میزان اثربخشی آن‌ها..... ۳۳
- شکل ۹-۲ مهم‌ترین مهارت‌های مورد نیاز کارکنان برای یادگیری..... ۴۵
- شکل ۱۰-۲ مهم‌ترین زمینه‌های آموزش و توسعه..... ۴۶
- شکل ۱۱-۲ ترجیحات کارکنان برای آموزش..... ۴۷
- شکل ۱۲-۲ نخستین چالش توسعه استعداد در سال ۲۰۱۸..... ۴۸
- شکل ۱۳-۲ دومین چالش توسعه استعداد در سال ۲۰۱۸..... ۴۹
- شکل ۱-۳ شیوه‌های جمع‌آوری اطلاعات..... ۵۳
- شکل ۲-۳ گام‌های پژوهش..... ۵۵
- شکل ۱-۴ دانشگاه اپل..... ۶۰
- شکل ۲-۴ نقاشی گاو..... ۶۳
- شکل ۳-۴ کنترل تلویزیون اپل..... ۶۴

- شکل ۴-۴ برنامه‌های آموزشی شرکت نستله..... ۶۷
- شکل ۴-۵ برنامه سواد آموزی در کشور آفریقای جنوبی..... ۶۹
- شکل ۴-۶ برنامه کارآموزی در کشور نیجریه..... ۷۰
- شکل ۴-۷ آموزش محلی در کشور ژاپن..... ۷۲
- شکل ۴-۸ آموزش‌های بین‌المللی در کشورهای مختلف..... ۷۳
- شکل ۴-۹ مدیرعامل شرکت نستله در یکی از کلاس‌های آموزشی بین‌المللی..... ۷۴
- شکل ۴-۱۰ مرکز تحقیقات نستله..... ۷۵
- شکل ۴-۱۱ مدرسه احداث شده توسط نستله..... ۷۷
- شکل ۴-۱۲ قانون ۷۰-۱۰-۲۰ در آموزش..... ۸۱
- شکل ۴-۱۲ سیستم آموزش شرکت یونیلیور ایران..... ۸۴
- شکل ۴-۱۳ مراحل فاز اول پروژه..... ۸۵
- شکل ۴-۱۴ گروه بندی اولیه محتواهای آموزشی..... ۸۷
- شکل ۴-۱۵ جدیدترین گروه بندی محتواهای آموزشی..... ۸۸
- شکل ۴-۱۶ فایل راهنما دسترسی به محتواهای آموزشی..... ۸۹
- شکل ۴-۱۷ مدل رفتاری فاگ..... ۹۰
- شکل ۴-۱۸ اهداف طراحی برنامه جامع انگیزشی..... ۹۱
- شکل ۴-۱۹ اثر بازی وارسازی آموزش در مشارکت کارکنان..... ۹۴
- شکل ۴-۲۰ نقشه بازی پروفیسورهای یونیلیور..... ۹۵
- شکل ۴-۲۱ نحوه طبقه بندی در جدول امتیازات..... ۹۵

شکل ۴-۲۲ ویژگی‌های رویدادهای داخلی..... ۹۶

شکل ۴-۲۳ عناصر تشکیل دهنده محتوا..... ۹۷

شکل ۴-۲۴ رویکردهای بخش تعامل..... ۹۸

شکل ۴-۲۵ رویکردهای بخش کمپین تبلیغاتی..... ۹۸

## فهرست جداول

جدول ۱-۲ تعدادی از راهکارهای حل معضلات آموزش سازمانی..... ۳۴

جدول ۱-۴ برنامه جامع انگیزشی..... ۹۲



# فصل اول

## مقدمه

## ۱-۱- تعریف موضوع

در راستای شعار "پیروزی با کارکنان"، که یکی از چهار ستون برنامه راهبرد ۲۰۲۰ شرکت یونیلیور موسوم به قطب نما می باشد، آموزش و توسعه کارکنان بسیار مورد توجه و اهمیت قرار گرفته است. در همین راستا شرکت یونیلیور با راه اندازی واحد آموزش خود به ارائه برنامه های آموزشی و تولید محتوا در قالب های گوناگون از جمله آموزش الکترونیکی مبادرت ورزیده است.

جهت تقویت سیستم آموزش الکترونیکی، شرکت یونیلیور آغاز به همکاری با شرکت کرنر استون نمود. کارکنان با مراجعه به این وبسایت می توانند از انواع آموزش ها بصورت آنلاین بهره مند گردند. شرکت های یونیلیور در سراسر دنیا نیز از این امکان برای کارکنان خود بهره مند گردند. اما به علت تحریم های آمریکا امکان دسترسی به این سامانه در ایران وجود نداشته. بنابراین شرکت یونیلیور ایران تصمیم به راه اندازی سیستم آموزش الکترونیکی با استفاده از سامانه منبع باز مودل گرفت. این پروژه به صورت مشترک بین واحدهای فناوری اطلاعات و منابع انسانی در حال اجرا بوده و گردآورنده این پژوهش به عنوان کارآموز مسئولیت پیاده سازی و توسعه این سامانه را برعهده دارد.

پروژه حاضر تاکنون سه فاز از توسعه خود را گذرانده است:

(۱) آماده سازی زیرساخت ها شامل برقراری سیستم مودل و تامین محتواهای آموزشی

(۲) بارگذاری محتواهای آموزشی روی سیستم، گروه بندی و استانداردسازی آن ها

(۳) طراحی برنامه های انگیزشی و ارزیابی عملکرد آموزشی کارکنان

پژوهش حاضر به مطالعه مبانی نظری، فن ها و اصول موجود در هر سه فاز پرداخته و همزمان به صورت عملی به پیاده سازی آن ها و تشریح خروجی ها و نتایج تولید شده می پردازد.

هدف از این فصل بررسی و طبقه‌بندی یافته‌های تحقیقات دیگر محققان در سطح دنیا و تعیین و شناسایی خلأهای تحقیقاتی است. ابتدا خلاصه‌ای از یافته‌های گذشته بیان می‌شود و در ادامه به بررسی ادبیات موضوعی به‌کاررفته در این تحقیق اشاره خواهد شد. تا مقدمات لازم برای پیشبرد فصل‌های آتی فراهم شود.

## ۱-۲- اهمیت موضوع

در گذشته چنین گمان می‌رفت که زمان آموختن با زمان کارکردن و زندگی کردن از هم جدا هستند و بنابراین برای آنها آموزشی در خور توجه بود که پیش از آغاز کار به افراد داده می‌شد. بر این گمان انسان برای زمانی می‌آموزد و سپس به زندگی و کار مولد و سودمند می‌پردازد و زمانی که کار و زندگی آغاز می‌شود، دیگر برای آموزش و پرورش جایی در خور توجه وجود ندارد. این اندیشه اکنون روایی ندارد و آموزش و پرورش با زیستن انسان همراه شده است. همه مردم برای همه وقت باید به آموختن بپردازند و از تازه‌های دانش بشری خود را تازه سازند و با نیرو و آگاهی بیشتر زندگی سودمند را دنبال کنند.

رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، بطور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و برکارایی خود بیفزایند. بنابراین آموزش و بهسازی، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده به وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است.

واقعیت این می‌باشد که در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت است، نیروی انسانی بوده، به‌طوری که اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می‌کند، منابع انسانی آن کشور می‌باشد، نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر. این منابع انسانی هستند که سرمایه‌ها را متراکم می‌سازند، از منابع طبیعی بهره‌برداری می‌کنند، سازمان‌های اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را به وجود می‌آورند و توسعه ملی را پیش می‌برند. کشوری که نتواند مهارت‌ها و دانش مردمش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به نحو مؤثری بهره‌برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد. (شریعتمداری، ۱۳۸۳)



از طرفی دیگر امروزه با پیشرفت علم و فناوری، اکثر سازمان‌ها، موسسات آموزشی و شرکت‌های بزرگ از سیستم مدیریت یادگیری الکترونیکی برای یادگیری دانش آموزان و کارکنان خود استفاده می‌کنند. سیستم مدیریت یادگیری الکترونیکی، یادگیری و آموزش را به طور خودکار و به طور مستمر پیگیری کرده و تعامل و ارتباط بین مدرس و فراگیر را حفظ می‌نماید. در برخی از کشورها مانند بریتانیا و اسپانیا تقریباً ۴۰٪ از شرکت‌ها، از طریق آموزش الکترونیکی، به بیش از ۵۰٪ درصد کارکنان خود، آموزش می‌دهد. آموزش الکترونیکی به دلیل مشغله‌های زیاد افراد و عدم وقت کافی برای حضور در کلاس‌های فیزیکی، امروزه نقش بسزایی را در امر آموزش ایفا می‌کند. طبق پژوهش‌های انجام شده در این زمینه، هدف اصلی یادگیری الکترونیکی با فناوری‌های جدید یادگیری، به عنوان روش ارتقاء عمومی یادگیری در توسعه‌ی علمی افراد و به دلیل مزایای بی‌شماری که دارد به یکی از مهم‌ترین ابزارهای یادگیری شناخته شده است. (بدرول اچ خان، ۱۳۹۱)

### ۱-۳- سوالات تحقیق

با توجه به اهداف این پروژه می‌توان به پرسش‌های زیر برای این پروژه اشاره نمود:

- ۱) گام‌های طراحی یک سیستم آموزش الکترونیکی اثربخش چیست؟
- ۲) نحوه ارزیابی برنامه‌های آموزشی سازمانی چگونه است؟
- ۳) چگونه می‌توان مشارکت و انگیزه کارکنان برای یادگیری را افزایش داد؟
- ۴) جدیدترین روندهای موجود در حوزه آموزش الکترونیکی کدام است؟

### ۱-۴- هدف تحقیق

در این تحقیق سعی بر آن بوده است که مطالعات تئوری متخصصین با تجربیات و دانش مستند شده در شرکت یونیلیور ایران در راستای توسعه یک سیستم آموزش الکترونیکی اثربخش ترکیب شوند. پس از ایجاد زیرساخت‌های نرم افزاری لازم، در ادامه محتواهای متنوع آموزش در دسته بندی‌های مختلف در سیستم بارگذاری گردیده و استانداردهای معینی برای این عمل و دسته بندی آن‌ها تدوین گردید. در انتها با ایجاد یک رویکرد نوآورانه اقدام به طراحی برنامه جامع انگیزشی سیستم آموزش الکترونیکی شرکت یونیلیور ایران گردید. این

برنامه تضمین کننده مشارکت و انگیزه بیشتر کارکنان برای یادگیری بوده که نتیجه آن دسترسی به اهداف مدنظر آموزشی و رشد و توسعه کارکنان و سازمان خواهد بود.

## ۱-۵- مراحل تحقیق

این پژوهش دارای هشت گام زیر می باشد:

- ۱) مطالعه منابع و مطالعات پیشین
- ۲) بررسی آمار و ارقام در حوزه آموزش سازمانی
- ۳) مطالعه سیستم های آموزش در شرکت های برتر دنیا
- ۴) بررسی سیستم آموزش شرکت یونیلیور ایران
- ۵) پیاده سازی فاز اول پروژه
- ۶) پیاده سازی فاز دوم پروژه
- ۷) پیاده سازی فاز سوم پروژه

## ۱-۶- ساختار پروژه پایانی

در فصل دوم این تحقیق به ادبیات موضوع پرداخته شده است و با بررسی برترین و معتبرترین منابع موجود در حوزه آموزش سازمانی و ارائه گزارش آماری آموزش سازمانی در سال ۲۰۱۸ خاتمه می یابد. در فصل سوم مدل پیشنهاد شده برای انجام این تحقیق معرفی شده است که این مدل بر اساس یافته های فصل دوم می باشد. در فصل چهارم نیز خروجی های مدل ارائه شده مورد بررسی قرار می گیرد. در فصل پنجم نیز به جمع بندی فعالیت های صورت گرفته پرداخته شده و خلاصه و پیشنهادهای آتی برای این کار ارائه می شود. در انتها نیز فهرستی از مراجع و منابعی که برای اجرای این پروژه پایانی از آنها بهره جسته شده است، آورده شده است.

# فصل دوم

## مرور ادبیات

هدف از این فصل بررسی و طبقه‌بندی یافته‌های تحقیقات دیگر محققان در سطح دنیا و تعیین و شناسایی خلأهای تحقیقاتی است. ابتدا خلاصه‌ای از یافته‌های گذشته بیان می‌شود و در ادامه به بررسی ادبیات موضوعی به‌کاررفته در این تحقیق اشاره خواهد شد. تا مقدمات لازم برای پیشبرد فصل‌های آتی فراهم شود.

## ۲-۱- تعاریف، اصول و مبانی نظری

### ۲-۱-۱- آموزش

مطابق ایزو ۱۰۰۱۵، آموزش فرایند ارائه و توسعه دانش، مهارت‌ها و رفتارها به منظور برآورده ساختن الزامات می‌باشد.

فرهنگ معین آموزش را اینگونه تعریف می‌نماید: «آموزش به معنی آموختن، یاددادن و تعلیم در برابر تربیت می‌باشد.»

آموزش تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری و به‌منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد، تا او را قادر به انجام کار و بهبود بخشی توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی نماید. بنابراین آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است. آموزش مستلزم استفاده از برنامه‌های پیش‌بینی شده‌ای است که شایستگی‌های موجود در کارکنان را تقویت و موجب کسب دانش، مهارت و توانایی‌های تازه در فرد می‌گردد، به‌گونه‌ای که بهبود عملکرد شغلی را تسهیل می‌نماید. (سید جوادین، ۱۳۸۱)

فراگیری عبارت است از مراحل تبدیل تجربه به دانش، مهارت و نظر. (جارویس، ۱۹۸۷)

### ۲-۱-۲- آموزش و توسعه کارکنان

بهبود نظام مند و پی در پی شاغلین از نظر دانش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارها است که به رفاه آنها کمک می‌کند و شرایط بهتری را برای احراز مقام بالاتر فراهم می‌آورد. (محمدی، ۱۳۸۲)

مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه را به عنوان یک عملکرد مرتبط با فعالیت‌های سازمانی با هدف بهبود عملکرد شغلی افراد و گروه‌ها در محیط سازمانی مطرح می‌کند. آموزش و توسعه می‌تواند به عنوان یک

<sup>۱</sup>ISO 10015:1999(E)

<sup>۲</sup>Training

<sup>۳</sup>Jarvis

فرآیند آموزشی که شامل تقویت مهارت ها، مفاهیم، تغییر نگرش و کسب دانش بیشتر برای ارتقای عملکرد کارکنان است توصیف شود. این حوزه با چندین نام دیگر از جمله "توسعه منابع انسانی"، "توسعه سرمایه انسانی" و "یادگیری و توسعه" نیز شناخته می شود. (حمید قریشی، ۲۰۱۶)

هرگونه فعالیت یا تدبیر از پیش طرح ریزی شده ای که هدف آن ایجاد یادگیری در یادگیرندگان است. (سیف، ۱۳۷۴)

کوشش در جهت بهبود عملکرد شاغل در ارتباط با انجام کار و مسائل مربوط به کلیه مساعی و کوشش هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت های فنی، حرف های و شغلی و هم چنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت های شغلی خود می نماید. (ابطحی، ۱۳۸۳)

## ۲-۱-۳- تاریخچه مختصری از آموزش و توسعه

در ابتدا آموزش به شکل اکتسابی از راه آزمون و خطا شروع شد و در نهایت به صورت آموزش در اجتماع کوچک خانوادگی در اجتماع کوچک خانوادگی استمرار یافت و تجربیات از طریق ارث پدری به فرزندان منتقل می شد. از زمان پایان عصر نوسنگی و ورود به عصر فلزات (مفرغ)، آموزش و توسعه مهارت ها کاربردی تر شد. آموزش از جوامع کوچک و خانوادگی به جوامع قبایلی و سپس شهری توسعه یافت و در این راستا شیوه های آموزشی از صورت آزمون و خطا و کسب تجربه خارج شد و به صورت استاد شاگردی، تئوری، علمی، کلاسیک و آکادمیک درآمد.

آموزش ضمن خدمت هرگز حرکت دورانی و بسته نداشت و یا در یک خط منفرد و مستقیم حرکت نکرده است. بلکه با طی مستمر پیچ و خم ها و فراز و نشیب هایی نه تنها متوقف و منقطع نشد، بلکه متحول گردید و فرآیند یاددهی و یادگرفتن دانش و مهارت ها از پیدایش انسان بر زمین آغاز و به تدریج در طول زمان کامل تر شده است. در طول تاریخ تعلیم و تربیت نیز، اندیشمندان تعلیم و تربیت همواره به شکل های مختلف در زمینه آموزش، اهداف و روش های آموزش و یادگیری نظریه پردازی کردند.

زمانی که بشر اولین ابزار کار دست خود را ساخت، برای اینکه آن را در معرض استفاده افراد نیز قرار دهد، آموزش دادن آن را به دیگران شروع کرد. همانطوری که بشر ابزارها، جنگ افزارها و پناهگاهها و زبان را اختراع کرد، آموزش آنها را نیز همزمان شروع نمود. هر چقدر این ابزارها پیچیده تر گردید، نیاز به آموزش های دقیق تر و مناسب تر بیشتر احساس می شد.

وقتی که جوامع گسترده تر می شد، تولید علم نیز بیشتر و بحث های نیز تخصصی تر و نیاز به آموزش های خاص برای جوانان برای داشتن کارکرد مثبت در جامعه نیز افزایش می یافت. (جوربنیان، ۱۳۹۱)

## ۲-۱-۴- تاریخچه مختصری از آموزش و توسعه در کشورهای صنعتی برتر دنیا

در کشور انگلستان، آموزش ضمن خدمت به طور جدی در اواسط قرن بیستم مورد توجه قرار گرفت اما قبل از آن و در قرن نوزدهم تشکیلاتی تحت عنوان معلمین سازمان یافته به وجود آمد. در سال ۱۹۴۴ برای اولین بار آموزش ضمن خدمت کارکنان به طور سازمان یافته در این کشور مورد توجه قرار گرفت.

در کشور فرانسه، آموزش ضمن خدمت کارکنان در سال ۱۹۴۶ مورد توجه قرار گرفت. در این سال موسسه ای تحت عنوان «موسسه امور اداری» تشکیل شد که عهده دار امور مربوط به تهیه، تدوین و اجرای برنامه های آموزشی در سطح سازمان های دولتی گردید. هدف اساسی این موسسه، بهبود بخشیدن به خدمات دولتی و اصلاح کیفی آن بود.

در کشور ایالات متحده آمریکا، آموزش ضمن خدمت کارکنان از سال ۱۹۴۹ مورد توجه ویژه قرار گرفت. خصوصاً در نیمه دوم قرن بیستم از توسعه روزافزونی برخوردار گردید. به این اعتبار در آموزش و پرورش در دهه ۱۹۶۰ بخش عظیمی از نیروی انسانی تحت پوشش آموزش های ضمن خدمت قرار گرفتند. (فتحی و اجارگاه، ۱۳۷۶)

## ۲-۱-۵- تاریخچه مختصری از آموزش و توسعه در ایران

در جمهوری اسلامی ایران نیز مانند بسیاری از کشورهای دیگر، آموزش ضمن خدمت حداقل به شکل غیرمنسجم و غیررسمی سابقه ای طولانی دارد. آموزش های حرفه ای به صورت غیررسمی و براساس نقل و

قول بزرگان، مورخان و نویسندگان از سال‌های بسیار دور در ایران مطرح بوده است. ولی برنامه‌های آموزشی به شکل منسجم‌تر برای اولین بار در زمان حکومت رضاخان در راه آهن و آموزش و پرورش به اجرا درآمد. در آموزش و پرورش یادگیری هنگام یاددهی<sup>۱</sup> رواج داشت. اساتید برجسته مدرسه نظامیه، مدارس علوم دینی و دیگر سازمان‌ها، ضمن آموزش به دیگران، خود نیز به دانش اندوزی می‌پرداختند. پس از ایجاد تدریجی مدارس جدید و مسئولیت‌پذیری حکومت مرکزی و دولت‌های وقت برای تربیت و آموزش معلمان، سیر تحول آموزش‌های ضمت خدمت نیز شروع شد. با گسترش مدارس ابتدایی و متوسه به سبک جدید و نیاز معلمان این مدارس به اطلاعات روانشناسی، علوم تربیتی و روش‌های تدریس، در «دارالفنون» کلاس‌های آموزش ضمن خدمت تشکیل شد. آغاز آموزش‌های ضمن خدمت در وزارت آموزش و پرورش تقریباً از سال ۱۳۱۰ هجری شمسی می‌باشد. تاکید بر آموزش کارکنان در قوانین آموزش و پرورش از جمله «قانون تعلیمات اجباری» مصوب سال ۱۳۲۲ وجود داشت.

از سال ۱۳۴۵ همزمان با اجرای مرحله اول قانون استخدام کشوری و مطابق مواد (۴۴، ۴۵ و ۴۶) این قانون، آموزش‌ها از حالت پراکنده و نامنظم خارج شدند و تا حدودی منسجم گردید و به امر آموزش کارکنان توجه خاصی شد. بر اساس ماده ۴۴ این قانون، وزارتخانه‌ها و موسسه‌های دولتی مکلف شدند ادامه یا اجرای برنامه‌های آموزشی و یا کارآموزی مستخدمین خود را به تصویب سازمان امور اداری و استخدامی کشور برسانند.

سازمان امور اداری و استخدامی کشور که به موجب ماده ۱۰۳ قانون استخدام کشوری به منظور مراقبت در حسن اجرای قوانین و مقررات استخدامی کشور و انجام مطالعات و بررسی‌های لازم در جهت ایجاد و برقراری خط مشی‌ها و نظام‌های صحیح و مترقی در زمینه امور اداری و استخدامی تشکیل گردیده بود بر برنامه ریزی و اجرای آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون استخدام کشوری نظارت داشت و این سازمان به آموزش کارکنان رسمیت بخشید.

---

<sup>۱</sup>Learning through teaching

همچنین تصویب قانون شورای عالی کارآموزی در سال ۱۳۴۹ و اختصاص یک درصد از درآمد کارخانه‌های صنعتی به امر آموزش در بخش صنعت، قبل از پیروزی انقلاب اسلامی نقطه عطفی برای آموزش کارکنان محسوب می‌شود.

در قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (سال‌های ۷۹-۸۳) نیز به برنامه ریزی و اجرای آموزش ضمن خدمت کارکنان و مدیران تاکید شده است. در ماده ۱۵۰ این قانون، به دستگاه‌های اجرایی اجازه داده شد تا درصدی از اعتبارات جاری و عمرانی خود را برای اجرای دوره‌های آموزشی ضمن خدمت (خارج از نظام آموزش عالی رسمی کشور) متناسب با مشاغل مورد تصدی کارکنان به منظور افزایش سطح کارایی آنان به ویژه از طریق آموزش‌های کوتاه مدت پودمانی اختصاص دهند.

در قانون چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (سال‌های ۸۴-۸۸) نیز به توسعه آموزش‌های شغلی و تخصصی کوتاه آموزش کارکنان دستگاه‌های اجرایی تاکید شده بود. در این قانون دستگاه‌های اجرایی موظف شدند درصدی از اعتبارات هزینه‌ای خود را برای طراحی و اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان خود (خارج از نظام آموزش عالی کشور) متناسب با شغل مورد تصدی کارکنان به منظور افزایش سطح کارایی و ارتقا مهارت‌های شغلی آنان (به خصوص برای زنان) به ویژه از طریق آموزش‌های کوتاه مدت و نیز برای آموزش مدیران اختصاص دهند.

در سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (مصوب ۱۳۸۹/۱/۱۴) که مسیرهای اصلی توسعه و تحول در نظام اداری کشور را در بخش‌های گوناگون نظام اداری از جمله توسعه منابع انسانی مشخص نموده است، موضوع آموزش، توسعه و توانمندسازی کارمندان و مدیران دولت مورد توجه و تاکید قرار گرفته است.

توانمندسازی منابع انسانی در قانون مدیریت خدمات کشوری که در تاریخ (۱۳۸۶/۰۸/۲۳) برای اجرا ابلاغ گردید، جایگاه ویژه‌ای دارد. بطوریکه فصل نهم این قانون به توانمندسازی کارکنان اختصاص دارد. در ماده ۵۸ قانون، طراحی نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی به منظور ارتقا سطح کارایی و اثربخشی دستگاه‌ها،

---

<sup>۱</sup>Short-term modem training

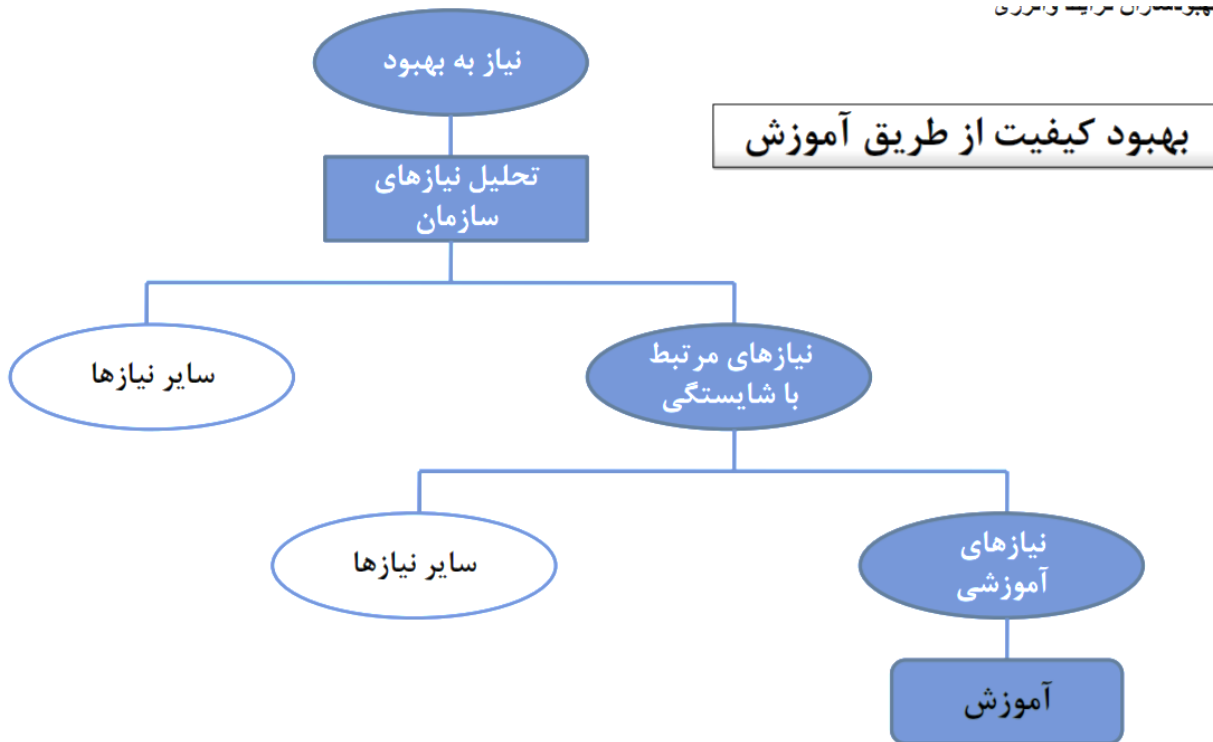


مورد تاکید قرار گرفت و دستگاه‌های اجرایی مکلف شدند، برنامه‌های آموزشی کارمندان خود را تدوین نمایند. با مطالعه سایر موارد قانون می‌توان به ارتباط آموزش با سایر نظام‌های منابع انسانی پی برد. (جورینیان، ۱۳۹۵)

## ۲-۱-۶- دلایل و ضرورت آموزش و توسعه کارکنان

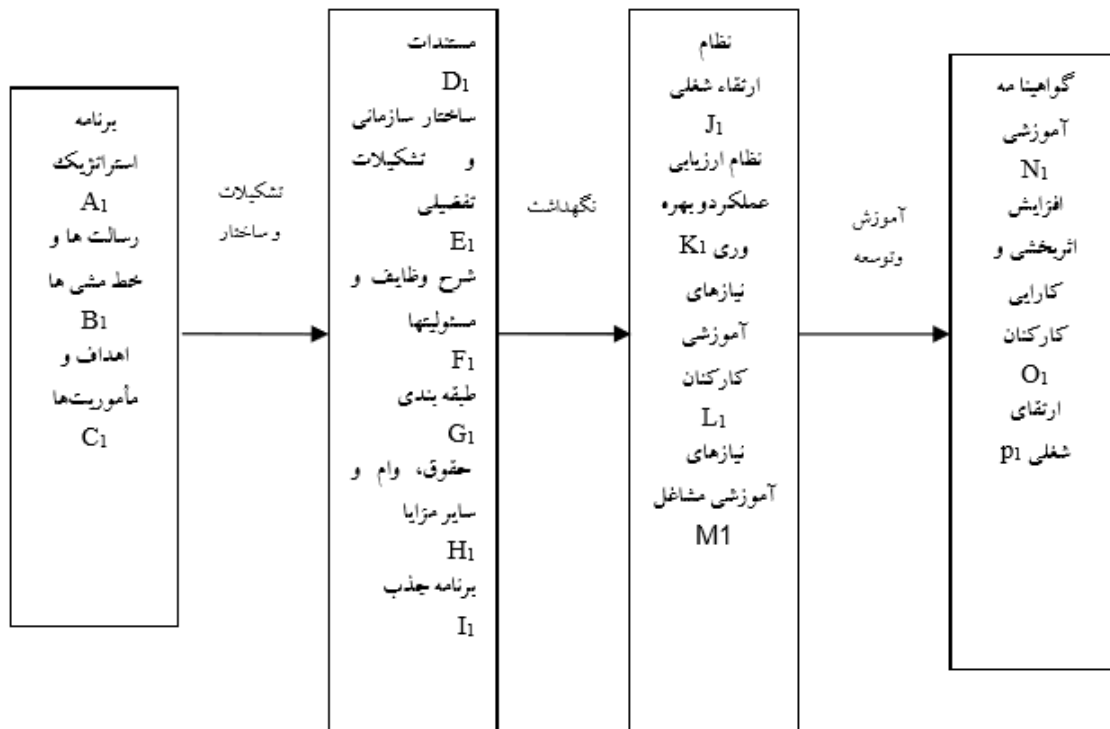
- شتاب فزاینده علوم بشری در تمام زمینه‌ها
- پیشرفت روز افزون تکنولوژی
- پیچیدگی سازمان به دلیل ماشینی شدن
- تغییر شغل یا جابجایی شغلی
- روابط انسانی و مشکلات انسانی
- ارتقاء و ترفیع کارکنان
- اصلاح عملکرد شغلی
- کارکنان جدید الاستخدام
- بهره‌وری کاهش حوادث کاری
- نیازهای تخصصی و حرفه‌ای نیروی انسانی (شریعتمداری، ۱۳۸۳)

در ایزو ۱۰۰۱۵ ضرورت و اهمیت آموزش کارکنان اینگونه تشریح گردیده است: «کارکنان در تمامی سطوح بایستی آموزش ببینند به گونه ای که تعهد سازمان در عرضه محصولات با کیفیت لازم در یک بازار به سرعت در حال تغییر که در آن خواسته ها و انتظارات مشتریان دائماً افزایش می یابد، برآورده گردد. اهداف سازمان برای بهبود مستمر، از جمله بهبود عملکرد کارکنان، ممکن است تحت تاثیر تعدادی از عوامل داخلی و خارجی از جمله تغییرات در بازارها، فن آوری، نوآوری و الزامات مشتریان و سایر سهامداران قرار گیرد. چنین تغییراتی سبب می‌شود یک سازمان الزام به تجزیه و تحلیل نیازهای مربوط به شایستگی کارکنان‌اش را داشته باشد.»



شکل ۱-۲ بهبود کیفیت از طریق آموزش

۲-۱-۷- جایگاه آموزش و توسعه در فرآیند توسعه منابع انسانی



شکل ۲-۲ فرآیند توسعه منابع انسانی (رستمی، ۱۳۸۴)

چنانکه در شکل ۲-۲ قابل مشاهده است، با توجه به زیر سیستم‌های فرآیند توسعه منابع انسانی:

- زیر سیستم تشکیلات و ساختار؛
- زیر سیستم نگه داشت و حقوق و مزایا؛
- زیر سیستم توسعه و ارتقاء آموزش کارکنان.

آموزش کارکنان در این فرآیند، جزء زیر سیستم توسعه و ارتقاء کارکنان لحاظ شده است. (رستمی، ۱۳۸۴)

## ۲-۱-۸- فواید آموزش و توسعه کارکنان

آنگوس گیل<sup>۱</sup> در مقاله ای در سایت شرکت ساکسونز گروپ<sup>۲</sup> بصورت جامعی ده فایده آموزش و توسعه کارکنان را به شرح زیر بیان می‌نماید:

(۱) همگام با تغییرات صنعت حرکت خواهید کرد.

صنایع به طور مداوم در حال تغییر هستند، بنابراین یک کسب و کار برای توسعه خود مهم است تا از این تغییرات عقب نیفتند. همچنین مهم است که اطمینان حاصل شود که کسب و کار با هر مقررات مربوط به هر صنعت مطابقت دارد، که این امر می‌تواند از طریق آموزش مداوم و اطمینان داشتن از به روز بودن مهارت‌ها و دانش کارکنان بدست آید.

(۲) آخرین پیشرفت‌های فناوری را دنبال خواهید کرد.

فناوری همواره در حال توسعه است، بنابراین یک جلسه آموزش تنها کافی نیست. آموزش های منظم باید انجام شود تا اطمینان حاصل گردد که کارکنان می‌توانند از جدیدترین فناوری‌ها به آسانی و به طور کامل استفاده کنند. این مهم را می‌توان از طریق اجرای یک برنامه آموزش شخصی و تلفیق آن با فناوری اطلاعات به دست آورد.

(۳) جلوتر از رقبا خواهید بود.

توقف می‌تواند کسب و کار را از بین ببرد، بنابراین با اطمینان حاصل کردن از اینکه کارکنان شما دائماً پیشرفت می‌کنند، شما همچنان به جلو حرکت کرده و در بازار رقابت می‌کنند.

<sup>۱</sup>Angus Gill  
<sup>۲</sup>Saxons Group

(۴) قادر به دیدن نقاط ضعف و شکاف مهارت‌ها خواهید بود.

با آموزش منظم، یک کسب و کار به راحتی می‌تواند هر شکاف موجود در بازار و شکاف های مهارت در نیروی کار موجود را شناسایی کند. با شناسایی بموقع این شکاف‌ها، زمان کافی برای آموزش کارکنان برای پوشش این شکاف‌ها وجود خواهد داشت که منجر به انجام وظایف به صورت اثربخش توسط کارکنان خواهد شد.

(۵) حفظ دانش و مهارت

اگرچه ممکن است یک تمرین برای کارکنان تازه وارد یا دیگر کارکنان ارائه شود، اما مهم است که طرح های آموزشی برای کمک به توسعه مهارت‌ها در طول کارشان به کار گرفته شوند. برای حفظ دانش، مهارت‌ها باید به طور منظم تمرین گردیده تا فراموش نشوند.

(۶) پیشرفت مهارت های کارکنان

هنگامی که یک کسب و کار برای ارائه مهارت های سطح پایه پول صرف کرده است، می‌توان به آسانی براساس آن پیشرفت کرده و منافع بیشتری برای کسب و کار ایجاد نمود.

(۷) انگیزه ای برای یادگیری ایجاد خواهد شد.

اگر آموزش به عنوان بخشی از مسیر توسعه ارائه شود، کارکنان انگیزه بیشتری برای یادگیری، شرکت در جلسه و و تمرین مهارت‌های جدید خود پیدا خواهند کرد.

(۸) افزایش سطح رضایت شغلی

از طریق سرمایه گذاری مستمر کسب و کار، کارکنان رضایت شغلی بیشتری خواهند داشت که می‌تواند انگیزه آنان خود را برای کار خود بهبود بخشد. این کار باعث کاهش جابجایی کارکنان و افزایش بهره وری می‌شود که به طور مستقیم سودآوری بیشتر را بدنبال دارد. همچنین مانع از به خدمت گرفتن بهترین کارکنان خود توسط رقیبان با ارائه انگیزه های آموزشی می‌شود.

(۹) ارائه فرصت های ارتقاء داخلی

استخدام کارمندان جدید شامل هزینه های بالای استخدام می شود. با این حال، با آموزش مداوم، کارکنان موجود شما می توانند واجد شرایط ارتقا داخلی شوند. بر خلاف کارکنان جدید، شما می توانید تضمین کنید که آنها دانش کامل کسب و کار شما و مجموعه مهارت های درست را داشته و افرادی هستند که آنها را می شناسید و به آنها اعتماد می کنید.

#### ۱۰) جذب استعداد های جدید

همه شرکت ها می خواهند بهترین کارکنان را داشته باشند. با آموزش مداوم، این کار نه تنها در حفظ کارکنان بهتر است، بلکه ممکن است از ابتدا استعداد های بهتری شناسایی شوند. این امر به کسب و کار یک وجهه خوب داده و یکی از ویژگی های کلیدی است بسیاری از افراد در جستجوهای شغلی خود آن را مدنظر قرار می دهند.

### ۲-۱-۹- انواع آموزش در سازمان ها

آموزش در هر سازمانی می تواند به صورت متمایز ارائه شود.

۱. آموزش قبل از خدمت؛

۲. آموزش ضمن خدمت

هریک از انواع آموزش ها برای منظورهای خاص انجام گرفته و دارای ویژگی های مخصوص می باشد که در زیر به شرح آنها پرداخته می شود:

(۱) آموزش قبل از خدمت

آن نوع آموزشی است که قبل از ورود فرد به سازمان به وی ارائه می گردد تا شایستگی و توانایی های لازم را در او ایجاد نماید و او را برای احراز مشاغل در آینده آماده سازد. این نوع آموزش برای رفع مسائل و مشکلات خاص سازمانی صورت نمی گیرد بلکه هدف عمده آن تربیت نیروی انسانی برای نهاد یا سازمان می باشد. آموزش قبل از خدمت بر حسب مدت آموزش می تواند کوتاه مدت یا بلند مدت باشد.

(۲) آموزش ضمن خدمت

اگرچه در اکثر سازمان ها، افراد قبل از تصدی مشاغل، آموزش های کلاسیک را پشت سر می گذارند ولی معمولاً به علت اینکه این آموزش ها جنبه عمومی و کلی دارد، افراد نیازمند آموزش های تخصصی و کاربردی دیگری

می باشند و به عبارت دیگر همگام با استخدام کارمند در سازمان، شرایط و ویژگی های کاری و مسائل و مشکلات شغلی کارمند را محتاج به آموزش های مستمر در ارتباط با شغل مورد تصدی می سازد. مضافاً اینکه تحولات سریع در شیوه ها و تکنیک های ویژه ضرورت آموزش های ضمن خدمت را توجیه می کنند.

در حال حاضر نیز آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان های مختلف از جایگاه خاصی برخوردار است زیرا در چند دهه اخیر بیش از هر دوران دیگر در طول تاریخ بشری، علوم و تکنولوژی پیشرفت نموده است این تحول و دگرگونی بحدی است که عصر حاضر را عصر نیم عمر اطلاعات<sup>۱</sup> نامیده اند. یعنی دورانی که در هر پنج سال، نیمی از اطلاعات بشری منسوخ گردیده و اطلاعات و دانش جدید جایگزین آن می شود. (صبرکش و همکاران، ۱۳۹۲)

## ۲-۱-۱۰- آموزش الکترونیکی

آموزش الکترونیکی<sup>۲</sup> به روش های مختلف و متعدد ارائه دانش و محتواهای ارتقا دهنده عملکرد اشاره می نماید. آموزش الکترونیکی بر سه معیار بنیادی زیر پایدار است:

- شبکه است.
- بوسیله فناوری اینترنت به کاربران رایانه ارائه می شود.
- متمرکز بر یادگیری در ابعاد وسیع است.

استفاده از شبکه و اینترنت باعث می شود که اطلاعات به روز شده، نمایش داده شود و تقریباً بلافاصله توزیع گردد. (روزنبرگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱)

مطابق اطلاعات موجود در سایت منابع اطلاعاتی کالیفرنیا جنوبی<sup>۴</sup> آموزش الکترونیکی بصورت زیر تعریف می شود:

<sup>۱</sup>Information half life

<sup>۲</sup>E-learning

<sup>۳</sup>Rosenberg

<sup>۴</sup>North California e-learning resources

«آموزش الکترونیکی، یادگیری استفاده از فناوری‌های الکترونیکی برای دسترسی به برنامه درسی در خارج از یک کلاس سنتی است. در بیشتر موارد، به یک دوره، برنامه یا مدرکی که کاملاً بصورت الکترونیکی ارائه می‌شود اطلاق می‌گردد.

اصطلاحات زیادی برای توصیف آموزش به صورت آنلاین توسط اینترنت ارائه می‌شود وجود دارد، از آموزش دیجیتال، تا آموزش الکترونیک رایانه‌ای، آموزش آنلاین، آموزش اینترنتی و بسیاری موارد دیگر. ما آموزش الکترونیک را به عنوان دوره‌هایی تعریف می‌کنیم که به طور خاص از طریق اینترنت در جایی غیر از کلاس درس که در آن استاد آموزش می‌دهد ارائه می‌شود. این یک دوره که از طریق دی وی یا سی دی،<sup>۲</sup> نوار ویدیویی یا یک کانال تلویزیونی ارائه می‌شود نیست. این تعاملی است که در آن شما می‌توانید با معلم، استادان و یا سایر دانش آموزان در کلاس خود ارتباط برقرار کنید. گاهی اوقات آن را به صورت زنده ارائه می‌دهیم، جایی که شما می‌توانید "به صورت الکترونیکی" دست خود را بالا ببرید و در زمان واقعی تعامل داشته باشید و گاهی اوقات یک سخنرانی است که قبلاً نوشته شده است. همیشه یک معلم یا استاد در تعامل و ارتباط با شما برای امتیازدهی مشارکت، تکالیف و تست های شما وجود دارد.»

## ۲-۱-۱۱- چرا آموزش الکترونیکی؟

کامی اندرسون<sup>۳</sup> در مقاله ای در سال ۲۰۱۷ در سایت صنعت آموزش الکترونیکی<sup>۴</sup> به پنج دلیلی که آموزش الکترونیکی در سازمان‌ها مورد نیاز است اشاره می‌نماید.

### (۱) سرعت بخشیدن به آموزش کارکنان

بر اساس نظرسنجی گروه براندون هال<sup>۵</sup> در سال ۲۰۱۷، آموزش الکترونیکی می‌تواند زمان آموزش کارمندان را به طور قابل توجهی کاهش دهد. به طور معمول ۴۰ تا ۶۰ درصد زمان کمتری از آموزش در محیط کلاس سنتی می‌گیرد. این امکان ارائه بسیار سریع تر را فراهم می‌کند، زیرا کارکنان می‌توانند در هر زمانی که بخواهند، به آموزش الکترونیکی دسترسی پیدا کنند.

<sup>۱</sup>DVD

<sup>۲</sup>CD

<sup>۳</sup>Kamy Anderson

<sup>۴</sup>E-learning Industry

<sup>۵</sup>Brandon Hall Group

بنابراین، آنها نیازی به هم سرعت شدن با گروه ندارند و مهمتر از همه، آنها می توانند به راحتی از یادگیری مجدد آنچه که قبلا می دانند صرف نظر کنند و تمرکز خود را بر یادگیری آنچه که نیاز دارند بگذارند.

## (۲) کاهش هزینه

کاهش هزینه اغلب دلیل اصلی روآوردن سازمان ها به آموزش الکترونیکی است. آموزش در خانه بسیار گران است، در درجه اول به دلیل نیاز به یک مربی حرفه ای که آن را ارائه داده و به کارکنان کمک کند که دانش و مهارت خود را بهبود ببخشند.

از سوی دیگر، آموزش الکترونیکی نیازمند یک نرم افزار آموزش آنلاین است که نه تنها از لحاظ هزینه‌ای به صرفه نیست، بلکه کارکنان را قادر می سازد تا در خانه آموزش ببینند.

## (۳) حداکثر نگهداری دانش

حداکثر نگهداری دانش یکی از مزایای آموزش الکترونیک است. آموزش الکترونیکی می تواند میزان حفظ دانش را ۲۵ تا ۶۰ درصد افزایش دهد، به این دلیل که بسیار جذاب تر از یادگیری در محیط کلاس سنتی است. از آنجایی که آموزش الکترونیک برای کارکنان انواع مختلف محتوای تعاملی و چندرسانه ای را فراهم می کند، می توانند مقداری بیشتری از آنچه که یاد می گیرند را حفظ کرده و به سرعت مهارت و عملکرد خود را بهبود بخشند. شما می توانید بازی وارسازی<sup>۱</sup> را نیز اضافه کرده و برای آنها آزمون های تعاملی و فعالیت هایی که بازخورد سریع دریافت می نمایند فراهم آورید. این موارد یک محیط یادگیری موثری که کارکنان شما می توانند رشد و بهبود یابند را ایجاد می نماید.

## (۴) افزایش بهره وری

آموزش آنلاین خود به خود موجب افزایش بهره وری می شود زیرا کارکنان می توانند در خانه آموزش ببینند و سپس بر فعالیت های اصلی خود در کار تمرکز کنند. یادگیری در زمان آزاد منجر به عملکرد بهتر و کارایی بیشتر خواهد شد، به خصوص که نرم افزار آموزش الکترونیکی آنها را قادر می سازد هر گونه اطلاعاتی را که نیاز دارند هر زمان که به آن نیاز داشته باشند مجددا مرور نمایند.

---

<sup>۱</sup>Gamification



بر طبق آمار آی بی ام<sup>۱</sup>، آموزش الکترونیکی می تواند ۵۰٪ بهره وری را افزایش دهد. با استفاده از نرم افزار آموزش آنلاین شما به کارکنان خود فرصت باور نکردنی برای شرکت در دوره های آموزشی در هر زمان مناسب (در خانه، در هنگام خرابی در محل کار و یا حتی در سفر) را می دهید.

#### (۵) همکاری بهتر

تقریباً هر نرم افزار آموزش آنلاین ابزارهای ارتباطی مفیدی را فراهم می کند که برای بهبود دانش و ایجاد یک نیروی کار تعاملی ضروری است. این نرم افزار کارکنان شما را قادر می سازد تا در زمان واقعی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، که منجر به افزایش تعامل و ایجاد یک محیط یادگیری راحت و توانمند می شود. همکاری در زمان واقعی و بازخورد ارائه شده توسط آموزش الکترونیکی به شما کمک می کند تا به طور موثر نقاط قوت و ضعف همه افراد را مورد توجه قرار دهید و با شکاف های مهارت مواجه شوید. در نتیجه شما می توانید به آنها کمک کرده تا توانایی ها و مهارت های خود را بهبود ببخشند و نهایتاً رشد یابند.

### ۲-۱-۱۲- سیستم مدیریت آموزش الکترونیکی

یک سیستم مدیریت آموزش الکترونیکی<sup>۲</sup>، یک نرم افزار کاربردی برای مدیریت، مستند سازی، ردیابی، گزارش دهی و تحویل دوره های آموزشی یا برنامه های آموزشی است. (الیس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹) اولین معرفی این سیستم در اواخر ۱۹۹۰ است. (دیویس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۹)

مطابق سند منتشر شده توسط واحد آموزش الکترونیکی موسسه فرهنگی و اطلاع رسانی تبیان، سیستم مدیریت آموزش الکترونیکی به شرح زیر تعریف می گردد:

« سیستم مدیریت آموزش، نرم افزاری است که فعالیت آموزش گیرنده را ثبت و پیگیری می کند. به عبارت دیگر، این سیستم، روند یادگیری و آموزش را به طور خودکار مدیریت می کند. یک سیستم مدیریت آموزش قدرتمند، مدیریت اجرایی برنامه های آموزشی را در درون یک سازمان تسهیل می کند و همچنین این سیستم فراگیران را قادر می سازد که به همکاری و مشارکت با فراگیران هم تراز خود بپردازند. این سامانه

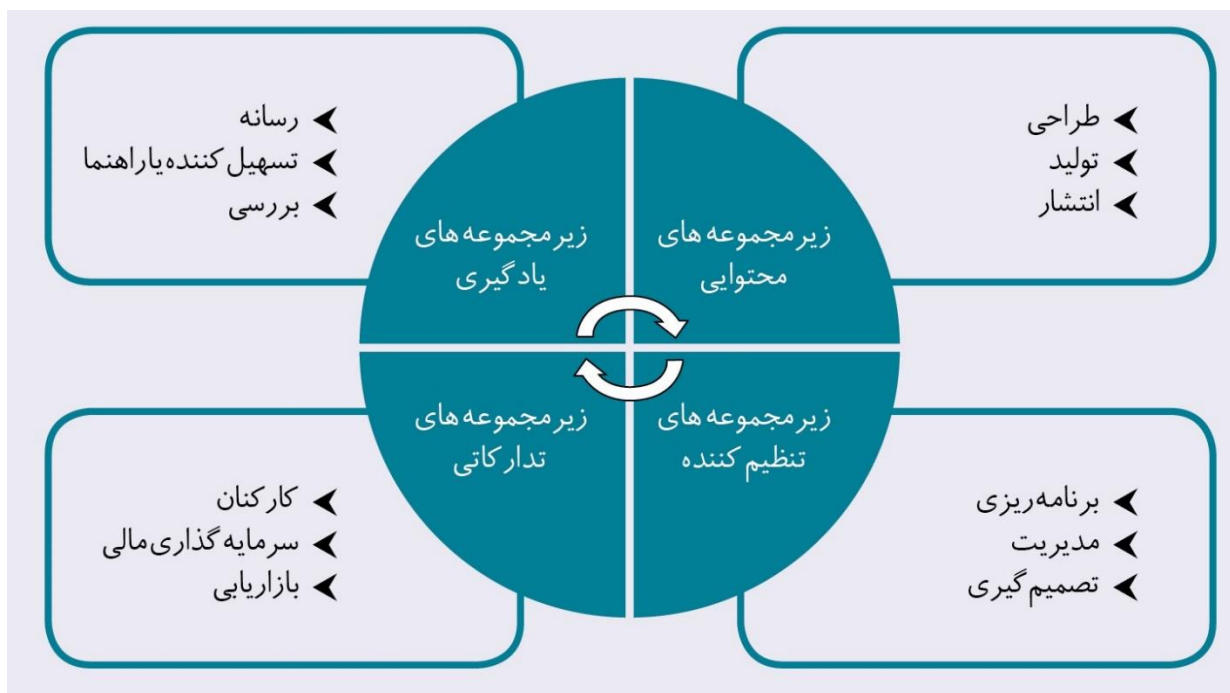
<sup>۱</sup>IBM

<sup>۲</sup>Learning management system

<sup>۳</sup>Ellis

<sup>۴</sup>Davis

فهرست کاربران و فراگیران را ثبت، رشته‌های آموزشی را دسته بندی، اطلاعات فراگیران را ضبط کرده و نیز گزارش‌های ویژه و اختصاصی برای مدیر تهیه می‌کند. این سیستم مدرسه آموزش الکترونیکی و فضایی است که برنامه‌های آموزشی در آن ارائه می‌شوند. استفاده آموزش گیرندگان از این نرم افزار برای تحصیل و یادگیری در آن زمان که بر روی شبکه حضور می یابند، بیشتر شبیه عمل وارد شدن دانش آموزان از در کلاس است.»



شکل ۲-۳ نمای شماتیک سیستم آموزش الکترونیکی

## ۲-۱-۱۳- تاریخچه سیستم مدیریت آموزش الکترونیکی

تاریخچه استفاده از رایانه ها در آموزش با واژه‌های مختلفی مانند آموزش مدیریت شده توسط رایانه<sup>۱</sup> و سیستم های یادگیری یکپارچه<sup>۲</sup>، آموزش مبتنی بر رایانه<sup>۳</sup>، آموزش به کمک رایانه<sup>۴</sup> و یادگیری به کمک رایانه<sup>۵</sup> مملو گردیده است. این واژه ها برنامه های تمرین محور، آموزش پیچیده تر و فردی را توصیف می کنند. (پار<sup>۶</sup> و همکار، ۲۰۰۶) این اصطلاح در حال حاضر برای توصیف تعدادی از برنامه های مختلف رایانه‌ای آموزشی استفاده

<sup>۱</sup>Computer-managed instruction (CMI)

<sup>۲</sup>Integrated learning system (ILS)

<sup>۳</sup>Computer-based instruction (CBI)

<sup>۴</sup>Computer-assisted instruction (CAI)

<sup>۵</sup>Computer-assisted learning (CAL)

<sup>۶</sup>Parr

می شود. (واتسون<sup>۱</sup>؛ ۲۰۰۷) فرست کلاس<sup>۲</sup> توسط سافت آرک<sup>۳</sup>، که از دانشگاه اپن<sup>۴</sup> بریتانیا در دهه های ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰ برای ارائه آموزش آنلاین در سراسر اروپا استفاده کرد، یکی از اولین سیستم های آموزش مبتنی بر اینترنت بود. (شاما<sup>۵</sup>؛ ۲۰۱۶)

اولین سیستم جامع مدیریت آموزش، اکو<sup>۶</sup> نامیده شد، توسط شبکه آموزش از راه دور ان کی آی<sup>۷</sup> نروژ در سال ۱۹۹۱ توسعه و منتشر شد. (پولسن<sup>۸</sup> و همکار، ۲۰۰۱) سه سال بعد شبکه آموزش ان بی سیستم مشابهی را برای آموزش مبتنی بر داس<sup>۹</sup> برای فراگیران کسب و کار ارائه داد.

در سال ۲۰۰۰، دانشگاه زوریخ مفهوم آموزش دیجیتال را با معرفی نخستین سیستم آموزش الکترونیکی منبع باز<sup>۱۰</sup> به نام اولت<sup>۱۱</sup> متحول کرد. یک سال بعد شرکت مایکروسافت سیستم خود به نام شریپونت<sup>۱۲</sup> را ارائه کرد. (ویکی پدیا، تاریخچه سیستم های آموزش الکترونیکی)

## ۲-۱-۱۴- مودل

مطابق اسناد موجود در سایت مودل<sup>۱۳</sup>، مودل (محیط آموزشی پویا و شی گرای مائولار) یک بستر نرم افزاری آموزشی الکترونیکی آزاد است، که همچنین به عنوان سیستم مدیریت درس، سیستم مدیریت یادگیری، یا محیط یادگیری مجازی نیز شناخته می شود. از دسامبر ۲۰۱۱، ۷۲۱۷۷ کاربر ثبت شده و سایت های تأیید شده دارد که به ۵۷۱۱۲۶۶۹ کاربر با ۵٫۸ میلیون درس خدمت می کنند.

مودل در اصل توسط مارتین دوگیاماس<sup>۱۴</sup> با هدف کمک به آموزگاران برای ساخت دروس برخط با تمرکز بر روی ساخت تعاملی و همکاری محتوا ساخته شد، و در حال تکاملی مستمر هست. اولین نسخه از مودل در ۲۰ اوت ۲۰۰۲ منتشر شد.

---

<sup>۱</sup>Watson  
<sup>۲</sup>FirstClass  
<sup>۳</sup>SoftArc  
<sup>۴</sup>Open University  
<sup>۵</sup>Shama  
<sup>۶</sup>EKKO  
<sup>۷</sup>NKI  
<sup>۸</sup>Paulsen  
<sup>۹</sup>New Brunswick  
<sup>۱۰</sup>DOS  
<sup>۱۱</sup>Open source  
<sup>۱۲</sup>OLAT  
<sup>۱۳</sup>SharePoint  
<sup>۱۴</sup>Moodle  
<sup>۱۵</sup>Martin Dougiamas

البته جای آموزش چهره به چهره را نمی گیرد اما امر آموزش را با تعداد وسیعی از ابزار های آموزش بر خط، حمایت می کند. همچنین مکانی برای آپلود منابع درسی دوره های آموزشی فراهم می کند که این دوره ها تحت عنوان یک درس در محیط مودل ایجاد می شوند.

بعد از اینکه درسی روی مودل ایجاد شد، امکانات گسترده ای در اختیار مدرسان برای آموزش قرار می گیرد. در این نرم افزار ابزار های متعددی وجود دارد که به شما کمک می کنند با فراگیران درس ها، رابطه آموزشی تعاملی و دوطرفه برقرار نمایید. مانند:

- انجمن های پرسش و پاسخ
- ویکی
- چت (گفتگوی آن لاین)
- تکالیف
- آزمون ها و سنجش آن لاین
- دسترسی به منابع و بسیاری دیگر
- مزیت ها و دلایل انتخاب مودل از بین سیستم های مدیریت آموزشی

مودل مجموعه ای بزرگ از افرادی فعال است که از این سیستم استفاده می کنند و خصیصه های جدیدی را به آن اضافه می کنند و آن را ارتقا می بخشند. از طریق آدرس [moodle.org](http://moodle.org) می توان با این مجموعه ارتباط برقرار کرد. با دارا بودن کاربرهای جهانی همیشه کسانی برای پاسخ گویی و مشاوره وجود دارند.

## ۲-۱-۱۵- مزایا و امکانات مودل

سه مزیت، رایگان بودن، سازندگی گروهی و جامعه جهانی، مودل را در فضای سیستم های آموزش الکترونیکی بی همتا می کند. سایر مزیت های این سامانه:

- امکان بارگذاری و اشتراکی کردن مستندات
- ایجاد محتوای برخط در ویرایشگر اچ تی ام ال<sup>۱</sup>

---

<sup>۱</sup>HTML

- ظاهری ساده و دوست داشتنی برای معلمان و دانش آموزان
- مباحثه‌های برخط
- نمره میزان مشارکت در کلاس/بحث‌ها
- گفتگو برخط
- مرور کارهای همکلاسان
- امتحانات/بررسی‌های برخط
- امکان تحویل متون به دانشجویان
- خود ارزیابی
- کارگروه دانشجویی
- دروس مسیردار
- فرهنگ نامه داخلی و سراسری

جامعه توسعه دهنده مدل در سراسر دنیا فعال است و به طور مداوم در حال توسعه ابزارهایی جدید برای آموزش و پرورش، میباشد. از نقطه نظر فنی نیز مدل تعداد زیادی از ویژگی‌های مورد نظر کاربران خود را دارا می باشد:

- امکان سفارشی کردن سیستم و تمامی گزینه های آن
- قابلیت اطمینان
- مدل پایدار است و می تواند تعداد زیادی کاربر را پشتیبانی کند.
- کاربردی و قابل استفاده
- مناسب برای کلاس های ۱۰۰٪ آنلاین و همچنین به عنوان مکمل یادگیری چهره به چهره
- قابلیت نصب آسان بر روی هر نوع پلت فرمی که از پی‌اچ‌پی پشتیبانی می‌کند. تنها نیاز به یک پایگاه داده هست

- نمایش فهرست دوره‌ها و شرح آن روی وبسایت و همچنین قابلیت دسترسی مهمان‌ها به دوره‌ها را نیز دارد.
- دوره‌ها را می‌توان طبقه بندی نمود و قابلیت جستجوی درس خاصی وجود دارد.
- مدل قابلیت برگزاری و پشتیبانی صدها دوره را دارد.
- امنیت قوی را در سراسر سیستم برقرار می‌کند. اطلاعات فرم‌ها کنترل می‌شوند، صحت داده های ورودی، کوکی ها و غیره.
- بیشترین ورودی متن (منابع، انجمن و دیگر موارد) را دارا می‌باشد و قابلیت ویرایش تمامی متن‌ها وجود دارد.

## ۲-۱-۱۶- بازی وارسازی آموزش

بازی وارسازی آموزش<sup>۱</sup> یک رویکرد آموزشی است تا انگیزه برای یادگیری با استفاده از طراحی بازی های ویدئویی و عناصر بازی در محیط های آموزشی افزایش یابد. (کاپ،<sup>۲</sup> ۲۰۱۲) (شاتز،<sup>۳</sup> ۲۰۱۶) هدف این است که حداکثر لذت و مشارکت از طریق بهره گیری از علاقه مندی یادگیرندگان ایجاد شود و به آنها برای ادامه تحصیل الهام بخشی شود. (هوآنگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳)

بازی وارسازی، فرایند استفاده از عناصر تشکیل دهنده بازی‌ها، که سبب ایجاد سرگرمی و انگیزه برای بازیکنان می‌شوند، به منظور تشویق آنها برای ادامه بازی و استفاده از آن عناصر در یک محیط غیر بازی برای تاثیر گذاشتن بر رفتار است. (دیتردینگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۱)

## ۲-۱-۱۷- عناصر بازی وارسازی آموزش

برخی از عناصر بازی که ممکن است برای انگیزش و تسهیل یادگیری استفاده شود عبارتند از:

- مکانیزم پیشرفت (امتیاز، بچ، جدول امتیازات)

<sup>۱</sup>Gamification of learning

<sup>۲</sup>Kapp

<sup>۳</sup>Shatz

<sup>۴</sup>Huang

<sup>۵</sup>Deterding

<sup>۶</sup>Badge

<sup>۷</sup>Leaderboard

- روایت و شخصیت ها
- کنترل بازیکن
- بازخورد فوری
- فرصت هایی برای حل مسئله بصورت مشارکتی
- یادگیری آسان با افزایش چالش ها
- فرصت برای ارتقا جایگاه
- ارتباط اجتماعی
- سرگرمی
- چالش ها
- موسیقی

هنگامی که در یک کلاس از برخی از این عناصر استفاده می شود، محیط را می توان به عنوان "بازی وارنده" در نظر گرفت. هیچ تمایزی در مورد اینکه چند عنصر باید به صورت رسمی تشکیل شود، وجود ندارد، اما یک اصل هدایت کننده این است که بازی وارسازی یک سیستم پیچیده از دلایلی که فرد برای اقدام انتخاب می کند را در نظر می گیرد، نه تنها یک عامل را. (ورباخ و همکار، ۲۰۱۲)

## ۲-۱-۱۸-فواید بازی وارسازی آموزش

برخی از مزایای بالقوه برنامه های بازی وارسازی در کلاس درس عبارتند از:

- مالکیت دانش آموزان بر یادگیری خودشان
- آزادی برای شکست خوردن و امتحان مجدد بدون اثرات منفی (پاولوس، ۲۰۱۰)
- شانس برای افزایش لذت و شادی در کلاس
- فرصت برای آموزش متمایز

- ساخت یادگیری قابل مشاهده است (لی<sup>۱</sup> و همکار، ۲۰۱۱)
- ارائه یک مجموعه قابل کنترل از وظایف
- الهام بخشی به دانش آموزان برای کشف انگیزه های ذاتی برای یادگیری (لی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳)
- انگیزش دانشجویان با نارساخوانی سطوح پایین انگیزه (گوچ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶)

## ۲-۲- مروری بر ادبیات موضوع

در این قسمت خلاصه ای از مطالعات و مطالب موجود در معتبرترین و رسمی ترین منابع موجود در حوزه آموزش سازمانی شامل ایزو ۱۰۰۱۵، شش کتاب برتر در حوزه آموزش سازمانی با توجه به رتبه بندی سایت گت ابسترکت<sup>۴</sup>، مقاله دکتر اباصات خراسانی، از متخصصین حوزه آموزش سازمانی ایران، و گزارش منتشر شده توسط لینکدین لرنینگ<sup>۵</sup> از آمار و ارقام مرتبط با آموزش سازمانی در سال ۲۰۱۸ گردآوری شده است.

### ۲-۲-۱- ایزو ۱۰۰۱۵

در این استاندارد بهبود مهارتها، ارتقا دانش و رفتارهای مناسب مورد تاکید می باشد. به عبارت دیگر بحث مهارت، دانش و رفتار در ایزو ۱۰۰۱۵ بهم تنیده شده است. یکی از ویژگی های بارز این استاندارد توجه به نیازسنجی فراگیر و همه جانبه و فرآیند آن می باشد.

در این استاندارد یک فرآیند چهار مرحله ای برای برنامه ریزی و پیاده سازی یک برنامه آموزشی به منظور رفع شکاف بین توانایی های موجود و مورد نیاز کارکنان پیشنهاد شده است.

<sup>۱</sup>Lee

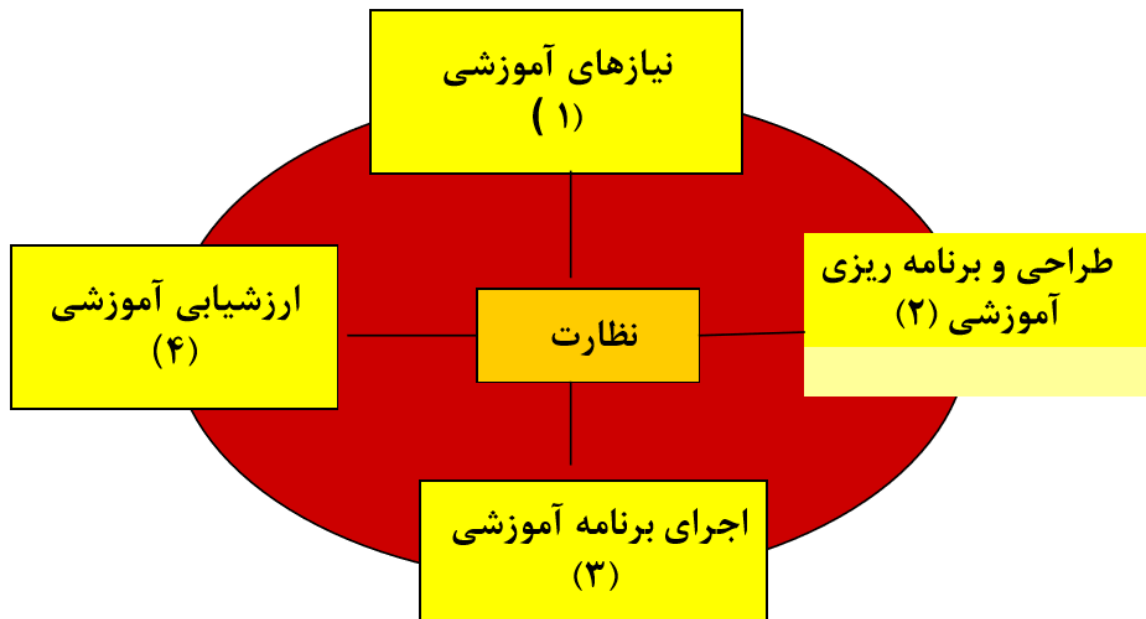
<sup>۲</sup>Li

<sup>۳</sup>Gooch

<sup>۴</sup>Get abstract

<sup>۵</sup>LinkedIn Learning





شکل ۲-۴ فرآیند مدیریت آموزش

## گام اول - تعیین نیازهای آموزشی

عمده ترین نیازهای آموزشی سازمان ها را می توان به طرق زیر تعریف نمود:

- تعیین فاصله بین شایستگی های موجود و مورد انتظار
- تعیین نیازهای آموزش مورد نیاز برای کارکنانی که شایستگی موجود آنها با شایستگی مورد انتظار مطابقت ندارد.

- مستند نمودن نیازهای آموزشی به صورت ویژه

## مراحل تعیین نیازهای آموزشی

- تعریف نیازهای آموزشی
- مشخص کردن و تحلیل نیاز به شایستگی
- بازنگری صلاحیت ها
- تعیین کاستی ها در شایستگی کارکنان
- تعیین راه حل ها برای رفع کاستی ها در شایستگی
- تعیین مشخصات نیازهای آموزشی

### گام دوم – طراحی و برنامه ریزی آموزشی

- تعریف و تبیین معیارهای ارزیابی نتایج آموزش
- نظارت بر فرآیند آموزش
- تهیه لیستی از کلیه امکانات و محدودیت‌های سازمان
- شناخت و آگاهی از روش‌های متناسب آموزشی
- شناخت کامل از محتوای برنامه آموزشی
- انتخاب اساتید متخصص و صاحب نظر
- انتخاب شرکت کنندگان بر اساس تحصیلات، تجربیات، دانش و...

### مراحل طراحی و طرح ریزی آموزش

- تعیین محدودیت‌ها
- روش‌های آموزش و معیار انتخاب
- مشخصات طرح آموزشی
- انتخاب آموزش دهنده

### گام سوم – اجرای برنامه آموزش

- انجام کلیه فعالیت‌های مربوط به ارائه آموزش
- پشتیبانی معنوی سازمان از آموزش دهنده و آموزش گیرنده
- پشتیبانی فیزیکی سازمان شامل در اختیار قرار دادن امکانات سخت افزاری و نرم افزاری
- پشتیبانی مالی سازمان
- نظارت بر اجرای برنامه آموزشی
- ایجاد فرصت برای ارائه قابلیت‌ها و توانمندی‌هایی که از آموزش حاصل می‌شود.

### مراحل اجرای برنامه آموزش

- آماده سازی برای آموزش

- پشتیبانی قبل از آموزش
- پشتیبانی در ضمن آموزش
- پشتیبانی در پایان آموزش

#### گام چهارم - ارزشیابی نتایج آموزش

- سنجش و ارزیابی میزان دسترسی به اهداف تعیین شده
- گرفتن بازخورد از آموزش گیرنده و آموزش دهنده
- گرفتن بازخورد از مدیران و سرپرستان
- جمع بندی نتایج برنامه
- بررسی عملکرد آموزش گیرندگان در بلندمدت (ارزیابی شغلی عملکرد و بهبود بهره وری)
- تهیه گزارشات ارزشیابی

#### مراحل ارزشیابی نتایج آموزش

- ارزشیابی هم به صورت کوتاه مدت هم به صورت بلند مدت
- دانش و مهارت های کسب شده در آموزش باید جمع آوری شود.
- در بلندمدت، عملکرد آموزش گیرنده و بهبود بازدهی ارزیابی شود.

#### ۲-۲-۲- کاستی های آموزش در سازمان ها و راهکارهای برون رفت از آنها از دیدگاه مدیران و

#### کارکنان بخش آموزش

در این مقاله دکتر اباصلت خراسانی و اعظم ملامحمدی (۱۳۸۹) با بررسی یک نمونه آماری از ۱۰۰ مدیر و کارمند زند و مرد در رده های مختلف تحصیلی از دیپلم تا متخصصان با مدارک دکتری در بخش آموزش سازمان های دولتی و غیر دولتی کشور بر اساس نمونه گیری تصادفی، به جستجوی پاسخی برای پرسش زیر پرداخته است:

«به نظر شما مشکل اساسی واحدهای آموزشی در سازمان های امروزی کشور ما چه می باشد؟»

در تحلیل پاسخ های داده شده، پاسخ ها در چهار بخش اصلی به شرح زیر بیان گردید:

الف) دیدگاه مدیران نسبت به آموزش

ب) شرایط و جو سازمانی حاکم

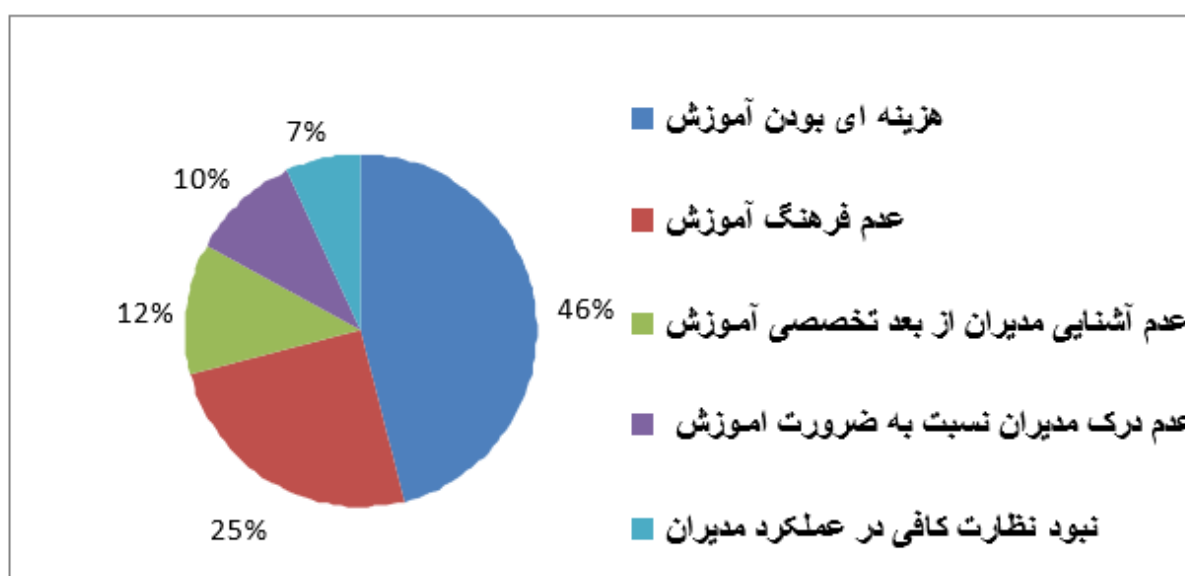
ج) دیدگاه کارکنان اداری و کارکنان بخش آموزش

د) چگونگی برگزاری دوره‌ها و میزان اثربخشی آنها

در ادامه ایشان موانع موجود در هر بخش که سبب کند شدن و عدم اثربخشی آموزش سازمانی در کشور

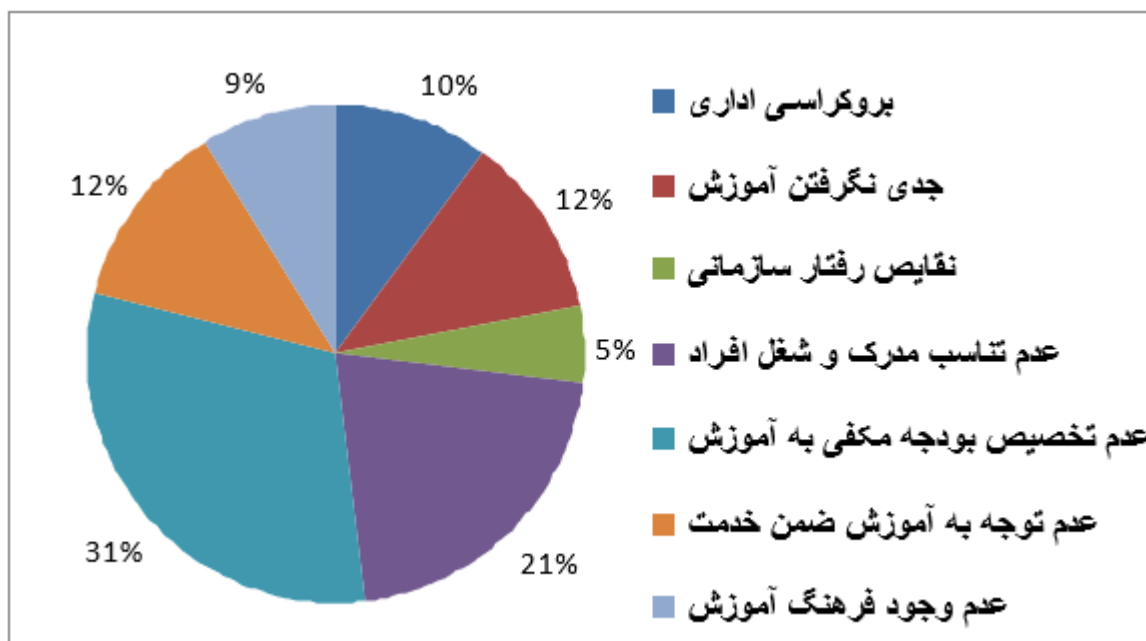
می‌شود را با درصد فراوانی هر کدام به شرح زیر استخراج می‌نمایند:

الف) دیدگاه مدیران نسبت به آموزش



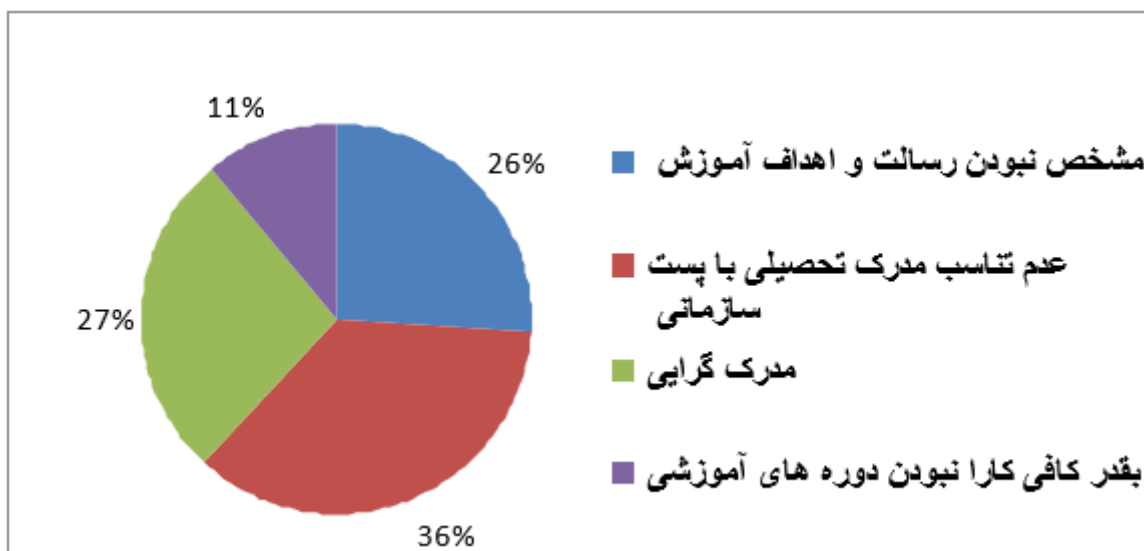
شکل ۲-۵ دیدگاه مدیران نسبت به آموزش

ب) شرایط و جو سازمانی حاکم



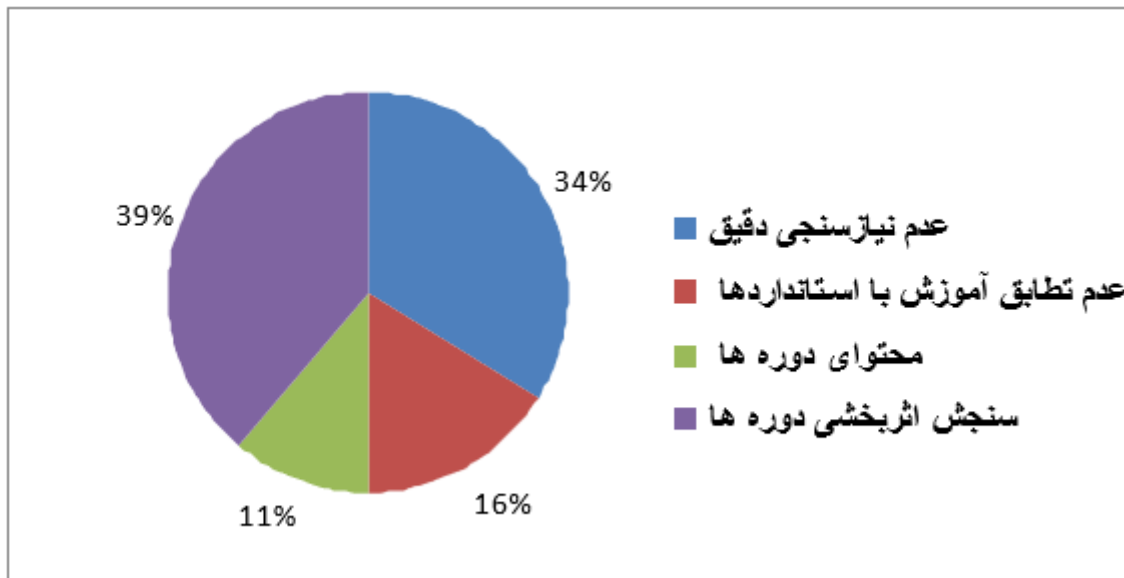
شکل ۲-۶ شرایط و جو سازمانی حاکم

ج) دیدگاه کارکنان اداری و کارکنان بخش آموزش



شکل ۲-۷ دیدگاه کارکنان اداری و کارکنان بخش آموزش

## د) چگونگی برگزاری دوره‌ها و میزان اثربخشی آن‌ها



شکل ۲-۸ چگونگی برگزاری دوره‌ها و میزان اثربخشی آن‌ها

در ادامه از شرکت کنندگان در تحقیق خواسته شد تا پیشنهادات خود را برای حل این مشکلات ارائه دهند، که نتیجه آن استخراج ۲۳ راهکار در چهار بخش اصلی بود. تعدادی از این راهکارها در جدول زیر قابل مشاهده است.

## جدول ۱-۲ تعدادی از راهکارهای حل معضلات آموزش سازمانی

دیدگاه مدیران نسبت به آموزش	شرایط و جو سازمانی حاکم	دیدگاه کارکنان اداری و کارکنان بخش آموزش	چگونگی برگزاری دوره‌ها و میزان اثربخشی آن‌ها
تلاش در جهت تغییر رویکرد مدیران و نیز دستیابی به یک دید تخصصی نسبت به آموزش	تلاش در جهت استاندارد کردن وظایف و روش کار سازمانی و بخش‌های آموزشی و عمل کردن مطابق با استانداردهای تعیین شده	افزایش علاقه و انگیزه کارکنان در زمینه آموزش و در وهله اول ایجاد نگرش در مورد افزایش توان علمی خود در رابطه با آموزش و سپس داشتن نگرش ارتقا شغلی در سازمان	ارائه آموزش‌ها متناسب با شرح مشاغل افراد و متناسب با تخصص آن‌ها در هر فرد
توجه مدیران به بازده آموزش و به دنبال آن اختصاص بودجه مکفی به بخش آموزش	تدوین سیاست‌گذاری‌های کلان و برنامه ریزی شده تا سازمان‌ها مسیر صحیح خود را پیدا کنند	برگزاری دوره‌هایی برای انجام ارزیابی و تعیین اثربخشی صحیح دوره‌ها در سازمان‌ها برای مدیران و مسئولین آموزش و نیز انجام نیازسنجی معقول و دقیق دوره‌ها	توجه به اثربخشی دوره‌ها در ابتدای امر؛ نه در آخر برنامه
دعوت از مدیران ارشد موفق داخلی و نیز اندیشمندان جهانی در درجه اول برای افزایش شناخت مدیران در زمینه مهم مسئولیت‌های آموزش	تدوین راهبردهای نوین در جهت کسب و کار و به تبع آن تعریف راهبرد آموزش و شفاف سازی آن در سازمان	ایجاد دوره‌هایی برای کارمندان بخش آموزش در جهت افزایش توان علمی-شان و نیز به کارگیری محتواهای به روز	به کارگیری کارشناسانی با توان علمی و مهارت بالا و خلاق در بخش آموزش و برگزاری دوره‌ها برای ایجاد خلاقیت و نوآوری در زمینه آموزش

## ۲-۳- طراحی آموزش الکترونیکی در کلاس جهانی

راجبر شانک<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۲ در کتاب خود به نام طراحی آموزش الکترونیکی در کلاس جهانی، بر اهمیت و ضرورت بکارگیری این نوع از آموزش تاکید کرده و به بیان اصول طراحی یک سیستم آموزش الکترونیکی

<sup>۱</sup>Roger Schank

کارآمد می‌پردازد. در نظر او یادگیری از طریق انجام دادن<sup>۱</sup> بهترین روش است و آموزش الکترونیکی می‌تواند به تحقق بهتر، ارزان‌تر و سریع‌تر این روش کمک نماید.

از نظر او یادگیری از طریق انجام دادن حیاتی است؛ انسان اینگونه است که یاد می‌گیرد و ذهنش کار را پردازش می‌نماید. به این دلیل است که افراد در نقش خاصی اثربخش‌تر می‌شوند وقتی با تجربه‌تر می‌گردند. او در ادامه نتیجه می‌گیرد که بهترین راه یادگیری کارکنان، کار کردن در موقعیت شغلی است که مهارت‌های مورد نظر کارفرما را نیاز دارد. با این روش کارمندان آن مهارت‌ها را تمرین کرده تا سرانجام یاد بگیرند. اما نقطه ضعف این روش آن است که می‌تواند خطرناک و پرهزینه باشد، به علت اینکه آن کارمند از مهارت‌های لازم برخوردار نیست طبیعتاً اشتباهاتی را منجر خواهد شد که سبب ایجاد خسارت‌هایی خواهد گردید.

او در ادامه اصول یک آموزش خوب را موارد زیر بیان می‌دارد:

- آموزش باید درگیرکننده باشد، وگرنه افراد یاد نخواهند گرفت.
- شبیه سازی شرایط تا کارکنان بتوانند آنچه را که می‌خواهید به آن‌ها آموزش دهید تمرین نمایند.
- از تجارب واقعی به عنوان یک راهنما استفاده نمایید. زیرا افراد از واقعیت بهتر یاد می‌گیرند.
- راه اندازی یک سیستم آموزش الکترونیکی به گونه‌ای که منطبق با شغلی باشد که می‌خواهید کارکنان آن را انجام دهند.

او درباره اهمیت سیستم آموزش الکترونیکی بیان می‌کند: «آموزش الکترونیکی می‌تواند اثربخش، اقتصادی و راحت باشد زیرا امکان یادگیری در هر زمانی را فراهم می‌آورد. آموزش الکترونیکی با صرفه است زیرا این امکان را می‌دهد تا برنامه‌های آموزشی را بصورت مستمر به هر تعدادی از فراگیران ارائه داد. آموزش الکترونیکی کارآمد به تجربه واقعی احتیاج دارد...ما از واقعیت بهتر یاد می‌گیریم.»

در نهایت به معرفی چهار مرحله خلق یک سیستم آموزش الکترونیکی اثربخش می‌پردازد:

- (۱) با توسعه آموزش‌ها برای شغل‌هایی که مهارت‌های تکراری و تعریف شده دارند آغاز نمایید، زیرا این مشاغل وفق پذیرترین برای آموزش در سیستم آموزش الکترونیکی هستند.

---

<sup>۱</sup>Learning by doing



(۲) مهم ترین نیاز آموزشی خود را مشخص نمایید. مدلی را که قبلاً توسط شخص دیگر برای مشخص کردن این نیازها طراحی شده را پیدا کنید. اگر این امر انجام نشده بود، ابتدا فرآیندهای کاری را بدست آورید.

(۳) متخصص ترین افراد در حوزه برنامه آموزشی خود را پیدا کنید. افرادی که می توانند اطلاعاتی که شما برای برنامه آموزشی خود احتیاج دارید را به شما ارائه دهند.

(۴) داستان‌ها و روایت‌ها را از کارکنان خود جمع آوری کنید و از این داستان‌ها برای ایجاد شبیه سازی‌ها و سناریوهای واقعی استفاده نمایید. زمانی که کارکنان این سناریوها رو بازی می کنند، می توانند تصمیم گیری را تمرین نمایند. از متون، انیمیشن، ویدئو و سایر فن‌ها برای ایجاد سناریوها استفاده نمایید.

## ۲-۲-۴- آموزش الکترونیک: راهبردهای ارائه دانش در عصر دیجیتال

مارک روزنبرگ نویسنده یکی از اولین کتاب هایی است که به راهبردهایی برای توسعه آموزش های آنلاین در سراسر سازمان اختصاص داده شده است. او فراتر از چالشهای فناوریانه آموزش مبتنی بر وب رفته و توضیح می دهد که فناوری و محتوا بدون فرهنگ یادگیری بی معنی هستند.

او در این کتاب در سال ۲۰۰۱ در باب اهمیت فرهنگ یادگیری بیان می دارد: «شرکت‌ها نمی‌توانند قدرت اینترنت را انکار نمایند. با این حال، شما نمی‌توانید تنها بر روی فناوری تمرکز نمایید. همزمان که راه حل‌های جدید برای ارائه اطلاعات و دانش را کشف و توسعه می‌دهید، باید انرژی مساوی به خلق فرهنگی نمایید که یادگیری را ممکن می‌سازد.

توماس استوارت<sup>۱</sup> می‌گوید: «اطلاعات پشتیبان یک کسب و کار واقعی بود، اما اکنون خودش یک کسب و کار واقعی است.» در عصر رشد نمایی اطلاعات، حجم اطلاعاتی که باید یاد گرفته شود و سرعت یادگیری آن خارق العاده است. برای بقا در این عصر، سازمان‌ها باید فرهنگ یادگیری را توسعه دهند. یک فرهنگ یادگیری به حمایت کامل از مدیریت سازمان نیاز دارد.

<sup>۱</sup>Thomas Stewart

او در کتاب خود جمله‌ای از اقتصاددان لستر فرو درباره اهمیت آموزش در قرن ۲۱ ام آورده است. طبق گفته فرو در قرن ۲۱ ام، تحصیلات و مهارت‌های نیرو انسانی اسلحه رقابتی برتر خواهد بود. او در ادامه به تغییر شکل آموزش اشاره کرده و سازمان‌ها را به دنبال کردن این الگو برای بهبود اثربخشی آموزش دعوت می‌نماید. تغییر ذهنیت از آموزش به عملکرد، از کلاس درس به آموزش در هر زمان و هر مکان، از برگه به آموزش آنلاین، از تسهیلات فیزیکی به شبکه.

در نهایت به معرفی راهبردهای موفق آموزش الکترونیکی به شرح زیر می‌پردازد:

- مدیر را مسئول در قبال آموزش نمایید – با در نظر گرفتن الزامات توسعه کارکنان در شرح شغلی مدیر آغاز نمایید.
- آموزش را مستقیماً در کار یکپارچه نمایید – آموزش الکترونیکی را یک فعالیت کاری هر روزه کرده و کارکنان را تشویق به استفاده از منابع اینترنتی نمایید. برای اشتراک دانش پاداش در نظر بگیرید.
- همه را به یک مدرس تبدیل نمایید – برای ایجاد فرهنگ یادگیری ابتدا فرهنگ آموزش را ایجاد نمایید.
- دسترسی را آسان کنید – درها را برای همه به سازمان باز نمایید.

## ۲-۲-۵- ارزیابی برنامه های آموزشی

دونالد کیرک پاتریک در این کتاب در سال ۱۹۹۸ یک سیستم برای ارزیابی اثربخشی یک برنامه آموزشی ارائه می‌کند. سیستم چهار نوع اطلاعات را ارزیابی می‌کند: عکس العمل شرکت کنندگان، یادگیری آنها، تغییرات در رفتارشان و نتایج نهایی کسب و کار (از قبیل افزایش بهره وری، بهبود کیفیت، کاهش هزینه ها یا سود بالاتر)

او در ابتدا ۱۰ قدم طراحی و اجرای یک برنامه آموزشی را تشریح می‌نماید:

(۱) تعیین نیازها

(۲) تعیین اهداف

(۳) تعیین موضوع آموزش

(۴) انتخاب شرکت کنندگان

(۵) تعیین برنامه زمانی

(۶) انتخاب تسهیلات و امکانات

(۷) انتخاب مدرس

(۸) انتخاب و آماده سازی محتواهای سمعی و بصری

(۹) تقسیم وظایف و تعیین همکاری‌ها

(۱۰) ارزیابی برنامه

او در ادامه به تشریح ارزیابی برنامه بیشتر می‌پردازد. از منظر او دلایل ارزیابی یک برنامه تعیین میزان اثربخشی آن، مشخص نمودن ادامه دادن برنامه و ارزیابی اهمیت برنامه بوسیله نشان دادن اینکه این برنامه چقدر به تحقق اهداف سازمان کمک نموده است. او در انتها یک مدل چهار مرحله‌ای برای ارزیابی برنامه‌های آموزشی ارائه می‌نماید.

مرحله اول) عکس العمل

ارزیابی میزان رضایت مشارکت کننده و نوع پاسخ او به برنامه

مرحله دوم) یادگیری

ارزیابی اینکه شرکت کنندگان تا چه میزان دانش و مهارت‌های جدید کسب نموده اند.

مرحله سوم) رفتار

ارزیابی اینکه رفتار شرکت کنندگان چگونه در محیط کاری تغییر یافته است.

مرحله چهارم) نتایج

ارزیابی نتایج سازمانی، از قبیل افزایش در تولید، بهبود کیفیت یا کاهش هزینه‌ها

## ۲-۲-۶- آموزش در آینده

جیمز پپیتون<sup>۱</sup> یکی از پیشگامان در تحول آموزش سازمانی، در کتاب خود در سال ۱۹۹۵ به بررسی تاریخچه آموزش سازمانی پرداخته و علل رکود آن در دهه ۹۰ میلادی بررسی می‌نماید. سپس به ارائه مدلی جهت بازطراحی برنامه‌های آموزشی در سازمان‌ها می‌پردازد.

فردریک تیلور<sup>۲</sup> نخستین بار مبحث آموزش سازمانی را در سازمان‌های آمریکایی مطرح کرد. مدیرانی که کارکنانشان را آموزش دادند دریافتند که کارکنان بهره ورتر گردیدند. به لطف تیلور، تا دهه ۲۰ اکثر مدیران آمریکایی آموزش کارکنان را حمایت کردند. در دهه ۳۰، آموزش کارکنان را قادر ساخت تا مهارت‌هایشان را به روز کرده و مشاغل جدیدی بدست آورند. در دهه ۴۰، این امر به آمریکا کمک کرد تا تولید دفاعی استوار را توسعه دهد. در دهه ۵۰، آموزش با توسعه تاریخی اقتصادی یکپارچه گردید. اما سپس آموزش از رونق افتاد. از آنجا که آموزش برای مدت طولانی اثربخشی داشت، رهبران کسب و کارها خودکار برای حل انواع مشکلات کارکنان از آن بهره می‌بردند. دپارتمان‌های آموزش حجم زیادی از منابع سازمانی را دریافت کرده و توسعه یافتند. اما به تدریج ارتباط خود را با عملیات‌های اصلی کسب و کار از دست دادند. بهره وری در آموزش مورد غفلت واقع گردید و آموزش صرفاً به صرف کردن زمان زیادی از کارکنان در کلاس‌های درس تبدیل گردید. از دلایل افت آموزش به موارد زیر می‌توان اشاره کرد:

- بینش کسب و کار ناکافی - بیشتر مدرسین کسب و کار شرکت خود را نمی‌شناسند.
- نتایج ناکافی - بیشتر برنامه‌های آموزشی اثر مثبتی در نتایج نهایی ندارند.
- تخصص ناکافی - بیشتر مدرسین افراد متخصص و حرفه‌ای نیستند.
- تعهد ناکافی به شرکت - بیشتر مدرسین اهداف سازمانی را نادیده می‌گیرند.
- وفاداری ناکافی به مشتریان - اغلب اقدامات، سخنان و رفتار مدرسین یک رابطه تبلیغاتی بین مدیریت و کارکنان را تشویق می‌نماید.

او در انتها چهار مرحله بازطراحی آموزش به منظور افزایش مجدد اثربخشی آن را تشریح می‌نماید.

<sup>۱</sup>James Pepitone  
<sup>۲</sup>Fredrick Taylor

## (۱) آماده سازی

ابتدا مشخص نمایید چرا می خواهید برنامه آموزشی خود را باز طراحی کنید. اهداف شما چیست؟ برنامه کنونی شما چه میزان خوب است؟ یک برنامه مشخص آموزشی را انتخاب کرده و بهبود دهید. تیمی متشکل از افرادی با دیدگاه یکسان تشکیل داده و فرآیند کار را مشخص نمایید.

## (۲) تشخیص

نیازهای آموزشی کنونی خود را شناسایی نمایید. نظرات را از همه افراد درگیر جمع آوری کرده و اهداف و فعالیت‌های ایده‌آل خود را مشخص نمایید. عواملی که اثربخش‌تر، بهتر و کم هزینه‌تر میباشند را مشخص نمایید. یک برنامه پیشنهادی بازطراحی آموزش آماده نمایید.

## (۳) بازطراحی

طراحی جدیدی برای آموزش در قالب سیستم‌های سازمانی فعلی خود را طراحی کنید. برنامه‌ها و مفاهیم برنامه آموزشی خود را ارتقا دهید. یک نمونه اولیه بسازید و اهداف برای فعالیت‌های آموزشی آتی را مشخص نمایید.

## (۴) تبدیل

از برنامه آموزشی جدید خود رونمایی کرده و براساس آن سیستم‌های سازمان خود را تنظیم کنید. نتایج را بسنجید. به مدیریت درباره بهره‌وری و اهداف عملکردی که برنامه به آن دست یافته گزارش دهید.

## ۲-۲-۷- اصل پنجم

پیتر سنگه<sup>۱</sup> در کتاب خود در سال ۲۰۰۶ به توصیف یک سازمان یادگیرنده<sup>۲</sup> پرداخته و پنج اصل بنیادی این نوع از سازمان‌ها را با تاکید بر اصل پنجم (تفکر سیستمی) تشریح می‌نماید.

همانگونه که کارکنان به کارکنان دانشی<sup>۳</sup> - کارکنانی که دانش خود را توسعه داده و بکار می‌گیرند- تبدیل می‌شوند، شرکت‌ها نیز باید به سازمان‌های یادگیرنده تبدیل گردند. در چنین سازمان‌هایی، کارکنان بصورت

<sup>۱</sup>Peter Senge<sup>۲</sup>Learning organization<sup>۳</sup>Knowledge workers

جمعی یاد گرفته و رشد می نمایند. طبق گزارش موسسه بین المللی تحقیقاتی استنفورد، سازمان های یادگیرنده دارای سه ویژگی می باشند:

اول، آنها چشم انداز، ارزش ها و یکپارچگی را پردازش می نمایند.

دوم، گفتگو بین کارکنان خود را تشویق می نمایند.

سوم، تفکر سیستمی – متمرکز بر تصویر کلی به جای دیدن جزئیات- را ترویج می نمایند.

سازمان های یادگیرنده از پنج جز سازنده فناورانه تشکیل می شوند. این اجزا جداگانه لیست شده اما با یکدیگر عمل می کنند:

### (۱) کمال گرایی

مستلزم این است که افراد دائماً چشم انداز خود را شفاف کرده، تحمل خود را افزایش داده و یک دید خنثی از حقایق داشته باشند. این امر سنگ بنای روحی افراد و سازمان را شکل می دهد.

### (۲) مدل های فکری

شامل شناسایی و بررسی فرضیات خود درباره اینکه جهان چگونه کار می کند می شود، زیرا اقداماتی که انجام می دهید را تحت تاثیر قرار می دهد.

### (۳) چشم انداز مشترک

مستلزم این است که اعضای یک سازمان تعهد با اهداف، ارزش ها و مأموریت های کلی را به اشتراک بگذارند.

### (۴) یادگیری تیمی

به معنای پیشرفت اعضای یک گروه با یکدیگر است. تیم های فوق العاده متولد نمی شوند – آنها باید هماهنگ رشد کرده و یاد بگیرند چگونه با نتایج فوق العاده دست پیدا کنند.

### (۵) تفکر سیستمی

ایده اینکه کسب و کار و زندگی انسان سیستم هایی هستند که هر یک از اجزا بر سایر اجزا اثر می گذارد را ترویج می نماید. افراد زیادی بر بخش های مجزا تمرکز کرده و نگاه کلی ندارند. تفکر سیستمی هر پنج اصل را در کی ساختار منظم یکپارچه می نماید.

در انتها موانع یادگیری به شرح زیر بیان می‌گردد:

- کارکنان تنها درباره شغل خود فکر کرده، بدون اینکه دریابند چگونه کارشان با سایر عناصر در سازمان تعامل دارد.
- کارکنان وقتی اشتباهی رخ می‌دهد دیگران را سرزنش می‌کنند، به جای اینکه بنگرند خودشان یا شرکت چه نقشی در ایجاد مشکل داشته‌اند.
- بسیاری از کارکنان بر روی عوامل و رویدادهای کوتاه مدت تمرکز می‌کنند، بجای اینکه دریابند اکثر مشکلات ناشی از فرآیندهای تدریجی است.

## ۲-۲-۸- راهنما طراحی برنامه آموزشی

تونی بری<sup>۱</sup> در این کتاب در سال ۲۰۰۶ یک راهنما کامل شامل نمودارها، اشکال و نکات طراحی یک برنامه آموزشی را آورده است. نمرکز بری در این کتاب کاملاً عملی و کاربردی است. او به تئوری‌ها کم‌تر علاقه‌مند بود و بیشتر به بازی‌ها علاقه دارد. او در این کتاب به تشریح گام‌های طراحی، ارزیابی و اثربخش نمودن برنامه‌های آموزشی پرداخته است. همچنین طبقه بندی از انواع فراگیران و محتواهای آموزشی ارائه می‌دهد. سازمان‌های بین‌المللی از شش گام مدل دیزاین<sup>۲</sup> برای طراحی برنامه‌های آموزشی خود استفاده می‌نمایند. شش گام زیر راهنما خوبی برای سازمان‌ها در هر اندازه‌ای برای طراحی برنامه‌های آموزشی خودشان است.

### (۱) تعیین نیازهای آموزشی

چه کسانی نیاز به آموزش دارند و چه مطالبی را باید آموزش ببینند؟ برای فهم این موضوع، شما ممکن است نیاز به اجرای یک نیازسنجی پیدا نمایید.

### (۲) کشف گزینه‌های آموزش

منابع و تامین کنندگان داخلی و خارجی خود را شناسایی و ارزیابی کنید. یک برنامه پیشنهادی برای برآورده ساختن نیازها طراحی نمایید

### (۳) اولویت بندی آموزش‌ها

<sup>۱</sup>Tony Bray  
<sup>۲</sup>DESIGN

مشخص کنید کدام آموزش‌ها لازم می‌باشند و یک ترتیب منطقی از فعالیت‌ها را ایجاد نمایید. این ترتیب را در برنامه پیشنهادی خود بیاورید.

#### (۴) آغاز برنامه آزمایشی

برنامه آموزشی را توسعه داده و یک نسخه آزمایشی از آن را جهت دریافت پیشنهادات اجرا نمایید.

#### (۵) انتشار برنامه

برنامه آموزشی خود را رسماً آغاز نمایید.

#### (۶) بازبینی و اصلاح

بازخوردها را ارزیابی کرده و برنامه آموزشی را اصلاح نمایید.

افراد مختلف سبک‌های یادگیری متفاوتی دارند شامل:

- فعال‌ها<sup>۱</sup> - تجارب شخصی و واقعی را ترجیح می‌دهند.
  - رفلکتورها<sup>۲</sup> - دیگران را مشاهده و بررسی می‌نمایند.
  - تئوریسین‌ها<sup>۳</sup> - بیشتر تئوری‌ها رو درک می‌کنند.
  - عملگراها<sup>۴</sup> - آزمایش کردن و یافتن مسیر خودشان را به استفاده از تجارب دیگران ترجیح می‌دهند.
- فراگیران تمایل دارند بیشتر وقت خود را برای آموزش‌هایی بگذارند که با سبک یادگیری خود تطابق دارد. مدل استار<sup>۵</sup> برای ایجاد یک محتوای آموزشی اثربخش، لذت بخش و جذاب استفاده می‌شود. این مدل دارای چهار اصل زیر است:

- علاقه را تحریک نمایید.

سرگرمی و هیجان را با آموزش تلفیق کرده و با فراگیران قبل از آغاز برنامه آموزشی ارتباط شخصی برقرار نمایید. یک محیط آموزشی گرم با استفاده از پوسترها یا سایر موارد ایجاد نمایید.

- ایده‌ها را منتقل کنید.

<sup>۱</sup>Activists  
<sup>۲</sup>Reflectors  
<sup>۳</sup>Theorists  
<sup>۴</sup>Pragmatists  
<sup>۵</sup>STAR



از فعالیت‌های مختلف مانند داستان‌ها، فرصت‌های تعاملی، ارائه‌ها، مناظره، تجسم، بازی کردن نقش، نمودارها، بحث آزاد و ارائه‌های ویدئویی استفاده نمایید.

• آموزش‌ها را بکار گیرید.

از بازی‌ها، نمایش‌های کم‌دی، فعالیت‌های تیمی، آزمایش‌ها و رقابت‌ها استفاده کرده تا فراگیران بتوانند یادگیری‌های خود را بکار گیرند.

• بازبینی

تعیین کنید که آیا آموزش اثربخش بوده است. آزمایش‌ها و ارزیابی‌ها مفید هستند، اما تغییرات قابل اندازه‌گیری در خروجی‌ها بامعنا تر می‌باشند. تغییرات قبل و بعد از آموزش را دنبال کنید. از فرم‌های ارزیابی باری فهم عقاید کارکنان درباره آموزش استفاده نمایید.

## ۲-۲-۹- گزارش آماری از آموزش سازمانی در سال ۲۰۱۸

این گزارش در سال ۲۰۱۸ توسط لینکدین لرنینگ با بررسی یک نمونه آماری شامل ۱۲۰۰ توسعه دهنده استعداد<sup>۱</sup>، ۲۰۰ مدیر عامل، ۲۲۰۰ کارمند و ۴۰۰ مدیر تهیه گردیده است. این تحقیق به چهار سوال اساسی توسعه دهندگان استعداد پاسخ می‌دهد:

(۱) رهبران توسعه استعداد چگونه با سرعت تغییرات در دنیای کاری پویا امروز خود را سازگار می‌نمایند؟

(۲) چرا کارکنان منابع توسعه و آموزشی را احتیاج دارند، اما برای آموزش زمانی اختصاص نمی‌دهند؟

(۳) مدیران چه دیدگاهی درباره آموزش و توسعه دارند؟

(۴) آیا مدیران حلقه گمشده برنامه‌های آموزشی موفق هستند؟

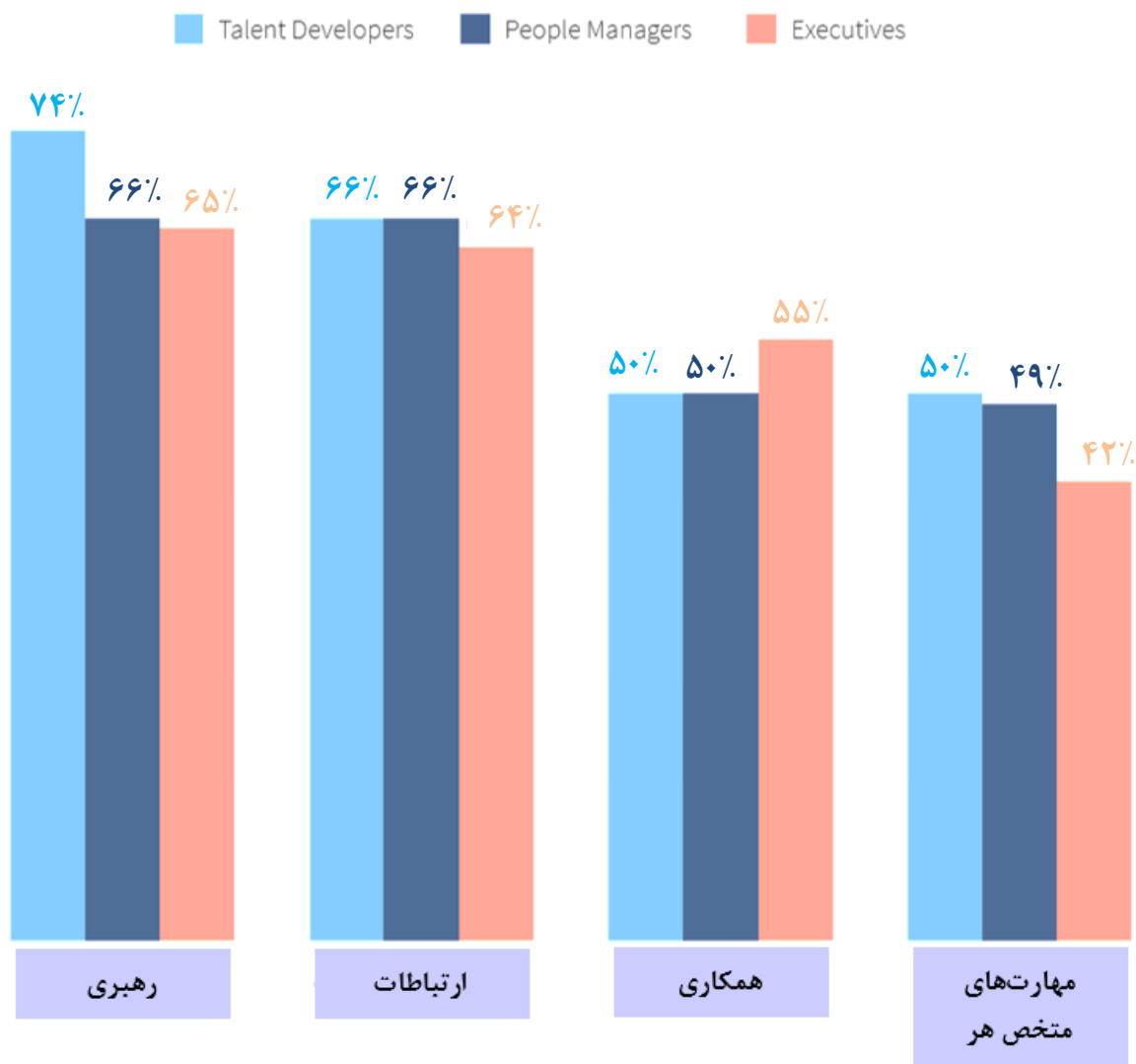
طبق این گزارش برترین روندهای آموزش سازمانی در سال ۲۰۱۸ مطابق با مطالعات آماری پنج مورد زیر می‌باشند:

<sup>۱</sup>Role playing  
<sup>۲</sup>Talent developer

## (۱) ملایم کردن اثر خودکارسازی

اولین اولویت توسعه استعداد در سال ۲۰۱۸ آموزش مهارت‌های نرم است.

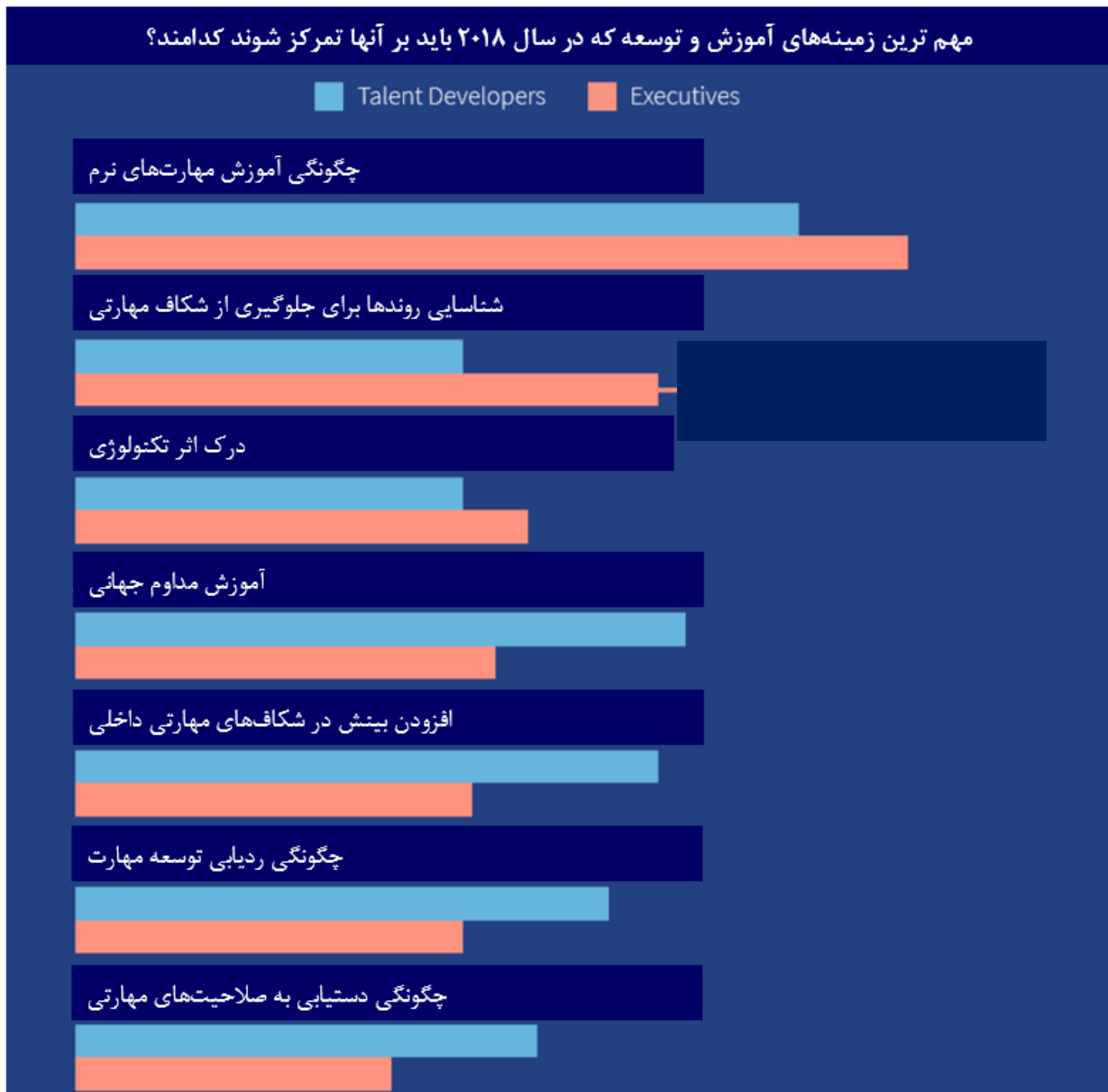
مهم ترین مهارت‌های مورد نیاز کارکنان برای یادگیری در برنامه‌های آموزش و توسعه کدامند؟



شکل ۲-۹ مهم ترین مهارت‌های مورد نیاز کارکنان برای یادگیری

## (۲) ایجاد تعادل بین چالش‌های امروزی با فرصت‌های فردا

رهبران کسب و کار این نگرانی را دارند که توسعه دهندگان استعداد متمرکز آموزش تقاضاهای مهارتی امروز هستند، به قیمت جلوگیری از شکاف‌های مهارتی آتی.



شکل ۲-۱۰ مهم ترین زمینه های آموزش و توسعه

(۳) ظهور دیجیتال در حال تغییر توسعه استعداد است.

توسعه دهندگان استعداد در حال افزایش اتکا خود بر راه حل های آموزش آنلاین برای برآورده ساختن نیازهای یک محیط کار متنوع و چند نسله هستند.



شکل ۱۱-۲ ترجیحات کارکنان برای آموزش

(۴) اگر کارکنان نمی توانند وقت کافی برای آموزش پیدا کنند، اصطحکاک را کاهش دهید.

از سامانه هایی که کارکنان در حال استفاده هستند بهره برده و پیام هایی هم راستا با نیازهای شغلی و حرفه ای آنها ارسال نمایید.



شکل ۲-۱۲ نخستین چالش توسعه استعداد در سال ۲۰۱۸

(۵) روابط مدیران خود را تقویت کنید.

مشارکت مدیر برای افزایش مشارکت کارکنان در آموزش امری ضروری استن.



## مشارکت بیشتر مدیران

#۲

دومین چالش توسعه استعداد  
در سال ۲۰۱۸ است



کارکنان زمان بیشتری را برای یادگیری اختصاص  
خواهند داد اگر مدیرشان یک دوره را برای بهبود  
مهارتشان پیشنهاد دهند

شکل ۲-۱۳ دومین چالش توسعه استعداد در سال ۲۰۱۸

### ۳-۲- نتیجه گیری

بررسی تحقیقات و مطالعات انجام شده نشان می دهد که مطالعات مفید و بنیادین در زمینه طراحی و ارزیابی برنامه های آموزشی به وفور توسط صاحب نظران انجام شده و مدل ها و تئوری های مختلفی نیز ارائه شده است. اما همچنین در زمینه های طراحی سیستم های آموزش الکترونیکی اثربخش و فن های انگیزشی برای ترغیب کارکنان به یادگیری ضعف های جدی وجود دارد. نتایج حاصل از بررسی این مطالعات مؤید آن است که مهم ترین و اصلی ترین چالش موجود در حوزه آموزش سازمانی، ترغیب و درگیری هر چه بیشتر کارکنان سازمان در سطوح مختلف در این فعالیت حیاتی است. علی الخصوص در سازمان های ایران نیاز به آموزش

کارکنان و توسعه فرهنگ یادگیری با توجه به نوسانات شدید اقتصادی و توسعه سریع فناوری به شدت احساس می‌گردد.

**فصل سوم**

**روش تحقیق**



### ۳-۱- علت انتخاب روش

روش تحقیق این پژوهش یک مطالعه تحلیلی و پروژه عملی در شرکت یونیلیور ایران می باشد. در این روش با استفاده از یافته های گذشته و همچنین با استفاده از روش های نوین سعی شده است تا یک سیستم آموزش الکترونیکی اثربخش توسعه یابد. در فصل چهارم این تحقیق نتایج حاصل از این روش بیان شده است و در فصل پنجم نیز جمع بندی در مورد آن صورت گرفته است.

علت انتخاب این روش این است که مبتنی بر اطلاعات و پروژه های واقعی بوده، در نتیجه نتایج و خروجی های آن ملموس است و قابلیت تحلیل و بررسی بیشتری دارد.

### ۳-۲- تعریف صورت مسئله و معرفی سازمان

شرکت یونیلیور سومین شرکت برتر دنیا در حوزه های کالاهای مصرفی و لوازم بهداشتی می باشد. روزانه بیش از دو میلیارد نفر در سراسر دنیا از محصولات این شرکت استفاده می نمایند. این شرکت در سه گروه موارد خوراکی، لوازم بهداشتی شخصی و لوازم نظافت منزل ۴۲ برند مختلف تولید می نماید. یونیلیور ایران از سال ۱۳۸۰ فعالیت خود را در ایران آغاز نمود. هم اکنون کارخانه تولیدی این شرکت در شهرک صنعتی قزوین مشغول به تولید ۱۳ برند در هر سه گروه محصولات تولیدی این شرکت است. هم اکنون بالغ بر ۴۰۰ نفر بصورت مستقیم در این شرکت مشغول به فعالیت هستند.

در راستای شعار "پیروزی با کارکنان"، که یکی از چهار ستون برنامه راهبرد ۲۰۲۰ شرکت یونیلیور موسوم به قطب نما می باشد، آموزش و توسعه کارکنان بسیار مورد توجه و اهمیت قرار گرفته است. در همین راستا شرکت یونیلیور با راه اندازی واحد آموزش خود به ارائه برنامه های آموزشی و تولید محتوا در قالب های گوناگون از جمله آموزش الکترونیکی مبادرت ورزیده است.

جهت تقویت سیستم آموزش الکترونیکی، شرکت یونیلیور آغاز به همکاری با شرکت کرنر استون نمود. کارکنان با مراجعه به این وبسایت می توانند از انواع آموزش ها بصورت آنلاین بهره مند گردند. شعبات یونیلیور در سراسر دنیا نیز از این امکان برای کارکنان خود بهره مند گردند. اما به علت تحریم های آمریکا امکان دسترسی به این

سامانه در ایران وجود نداشته. بنابراین شرکت یونیلیور ایران تصمیم به راه اندازی سیستم آموزش الکترونیکی با استفاده از سامانه منبع باز مودل<sup>۱</sup> گرفت. این پروژه به صورت مشترک بین واحدهای فناوری اطلاعات و منابع انسانی در حال اجرا بوده و گردآورنده این پژوهش به عنوان کارآموز مسئولیت پیاده سازی و توسعه این سامانه را برعهده دارد.

پروژه حاضر تاکنون سه فاز از توسعه خود را گذرانده است:

(۴) آماده سازی زیرساختها شامل برقراری سیستم مودل و تامین محتوای آموزشی

(۵) بارگذاری محتوای آموزشی روی سیستم، گروه بندی و استانداردسازی آنها

(۶) طراحی برنامه های انگیزشی و ارزیابی عملکرد آموزشی کارکنان

پژوهش حاضر به مطالعه مبانی نظری، فن ها و اصول موجود در هر سه فاز پرداخته و همزمان به صورت عملی به پیاده سازی آنها و تشریح خروجی ها و نتایج تولید شده می پردازد.

### ۳-۳- شیوه های جمع آوری اطلاعات



شکل ۳-۱ شیوه های جمع آوری اطلاعات

روش های مختلفی برای گردآوری داده های مورد نیاز گزارش وجود دارد که با استفاده از ماهیت نوع داده های مورد نیاز می توان از این روش ها به درستی استفاده کرد. روش های زیر برای تحقیقات میدانی در این پروژه در جای درست خود به کار گرفته خواهند شد (شکل ۳-۱).

### ۳-۳-۱- مدارک و اسناد موجود

در بعضی از مواقع اطلاعات مورد نیاز بررسی محیطی در قالب اسناد و گزارش های موجود قابل دسترسی می باشد؛ مانند آمار رسمی وزارت جهاد کشاورزی یا اطلاعات سازمان آمار کشور که می توان آن ها را از سایت ها یا منابع رسمی تهیه نمود؛ اما باید این نکته را در نظر گرفت که این گونه اطلاعات ممکن است به روز نبوده و پاسخگوی تمام نیازهای یک پژوهش نباشد.

### ۳-۳-۲- پرسش نامه

این روش به عنوان یکی از اصلی ترین روش ها برای بررسی میدانی به حساب می آید و پژوهش گر با استفاده از طراحی تعدادی سؤال هدفمند به داده های مورد نیاز خود دست می یابد. توصیه این است که پرسشنامه همراه با مصاحبه با یک فرد خبره صورت گیرد تا اینکه این پرسشنامه به صورت های دیگری مانند اینترنتی یا پستی به دست فرد مخاطب برسد.

### ۳-۳-۳- مصاحبه

این روش بسیار انعطاف بالایی دارد و می توان با استفاده از این روش و طرح کردن تعدادی سؤال هدفمند به اطلاعات مورد نیاز دسترسی پیدا کرد. باید توجه داشت که قبل از برگزاری یک مصاحبه با فرد خبره فرد مصاحبه گر اطلاعات مناسبی از صنعت مورد نظر داشته باشد تا فرد مصاحبه شونده از ابتدا شروع به تشریح مسائل نکند و دقیقه به دقیقه به نقاط ابهام و مجهول بررسی محیطی پاسخ بگوید. به منظور انجام گزارش حاضر از نظرات و اطلاعات خبرگان حوزه خدمات آزمایشگاهی بهره گرفته شد. در این پژوهش مصاحبه در قالب جلسات تعاملی با مدیران واحدها برای دریافت باخورد، ایده ها و تجربیاتشان و گفتگو با مسئولین سیستم آموزش الکترونیکی شرکت یونیلیور ترکیه بوده است.

## ۳-۳-۴- مشاهده

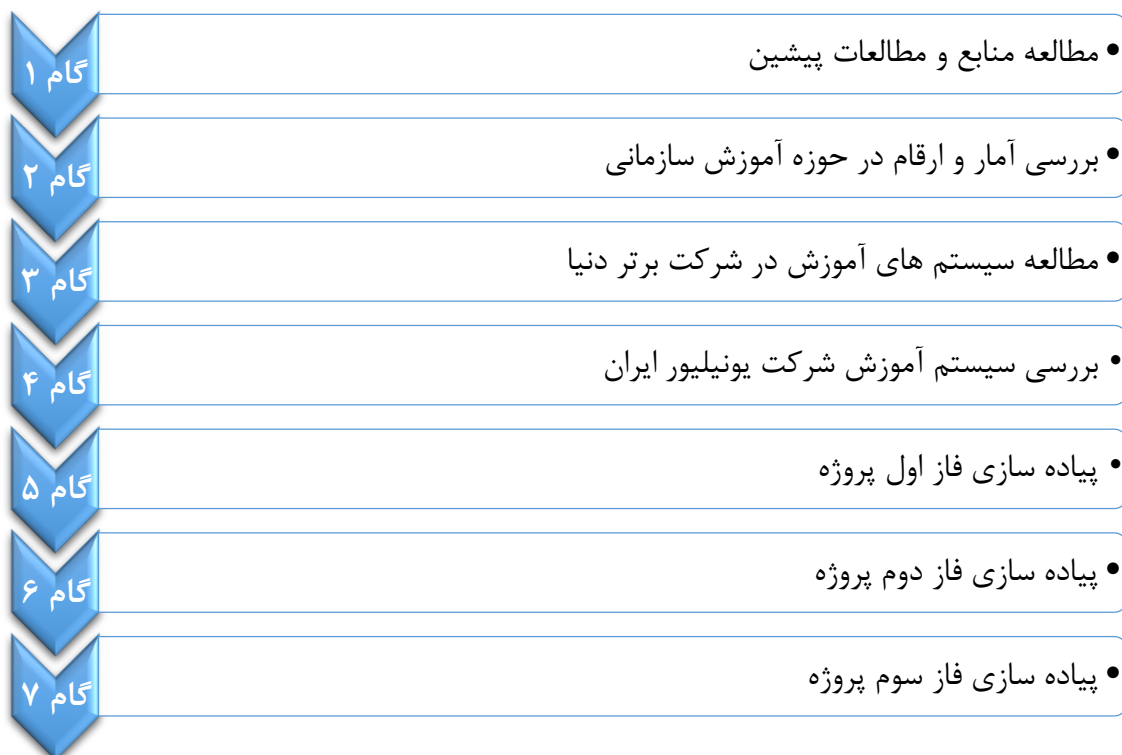
برای یافتن اطلاعات کلی و فرایندهای سازمان رقیب می‌توان با استفاده از مشاهده سازمان موردنظر و حضور در مکان آزمایشگاه رقیب اطلاعاتی درباره نحوه کار و خدمات آن‌ها دریافت کرد. همچنین این روش باعث می‌شود تا با تحلیل یک رقیب به نقاط قوت و ضعف او پی ببریم تا بتوانیم با نقاط قوت او رقابت کنیم و با اصلاح نقاط ضعف سازمان رقیب در سازمان خودمان وضعیت بهتری نسبت به او پیدا کنیم.

## ۳-۳-۵- مطالعه تطبیقی

با این روش می‌توان سازمان‌ها و نمونه‌های مشابه برتر را بررسی کرده و نقاط ضعف و قوت آن‌ها را شناسایی نمود. در این پژوهش به بررسی سیستم آموزش شرکت‌های اپل، به عنوان برترین شرکت حال حاضر دنیا، شرکت نستله، رقیب اصلی شرکت یونیلیور و دومین شرکت برتر دنیا در حوزه لوازم مصرفی، و شرکت یونیلیور سایر کشورها پرداخته شده است.

## ۳-۴- شرح و بیان گام‌های پژوهش

در این قسمت از پژوهش به مراحل اجرایی برای انجام این پروژه اشاره شده است که به شرح شکل ۳-۲ می‌باشد.



شکل ۳-۲ گام‌های پژوهش

**۳-۴-۱- مطالعه منابع و مطالعات پیشین**

در این قسمت ابتدا با مطالعه منابع اینترنتی، مقالات و کتاب‌های موجود از متخصصین ایرانی و خارجی تعاریف و اصول اولیه در زمینه آموزش سازمانی و آموزش الکترونیکی بیان شده است. سپس خلاصه ای از مطالعات و مطالب موجود در معتبرترین و رسمی ترین منابع موجود در حوزه آموزش سازمانی شامل ایزو ۱۰۰۱۵، شش کتاب برتر در حوزه آموزش سازمانی با توجه به رتبه بندی سایت گت ابسترکت، مقاله دکتر اباصات خراسانی، از متخصصین حوزه آموزش سازمانی ایران گردآوری شده است.

**۳-۴-۲- بررسی آمار و ارقام در حوزه آموزش سازمانی**

در این بخش از گزارش جامع لینکدین لرنینگ از آموزش سازمانی در سال ۲۰۱۸ استفاده شده است. این گزارش حاوی بررسی‌های آماری و ارائه نتایج در خصوص مهم ترین چالش‌ها و روندهای موجود در حوزه آموزش سازمانی است. آمار و ارقام موجود در این گزارش سگ بنای هر سه فاز این پروژه تا کنون بوده و تلاش شده است تا بر اساس نتایج این گزارش، راه حل‌های اثربخش در شرکت یونیلیور ایران توسعه یابد.

**۳-۴-۳- مطالعه سیستم‌های آموزش در شرکت‌های برتر دنیا**

در این پژوهش به بررسی سیستم آموزش شرکت‌های اپل، به عنوان برترین شرکت حال حاضر دنیا، و شرکت نستله، رقیب اصلی شرکت یونیلیور و دومین شرکت برتر دنیا در حوزه لوازم مصرفی، پرداخته شده است.

**۳-۴-۴- بررسی سیستم آموزش شرکت یونیلیور ایران**

در این بخش از طریق مطالعه اسناد سازمانی شرکت یونیلیور ایران مانند برنامه راهبرد قطب نما، مصاحبه با متخصصین واحد منابع انسانی درباره سیاست‌های آموزشی شرکت، گفتگو با مسئولین سیستم آموزش شرکت یونیلیور ترکیه و همچنین جلسات با مدیران غیر ایرانی شرکت یونیلیور ایران که سابقه کار در سایر شرکت‌های یونیلیور دنیا را دارند، اطلاعات گردآوری گردیده است.

**۳-۴-۵- پیاده سازی فاز اول پروژه**

در این فاز سامانه مدل بر روی سرورهای داخلی شرکت نصب و تنظیمات اولیه آن انجام گردید. همچنین با همکاری یونیلیور مرکز و هندوستان، محتوای آموزشی شرکت یونیلیور از سامانه کرنر استون به صورت لینک، ویدئو یا اسکورم پکیج<sup>۱</sup> در اختیار شرکت یونیلیور ایران به تدریج قرار گرفت.

**۳-۴-۶- پیاده سازی فاز دوم پروژه**

فاز دوم پروژه شامل بارگذاری محتوای آموزشی روی سامانه مدل، گروه بندی محتواها، تعیین کدهای استاندارد برای دوره‌ها به منظور جستجو راحت‌تر، تعیین استانداردهای آماده سازی و بارگذاری محتوا بود.

**۳-۴-۷- پیاده سازی فاز سوم پروژه**

در این فاز با مطالعه منابع و مطالعات صورت گرفته در حوزه بازی وارسازی آموزش، روش‌های افزایش مشارکت کارکنان در آموزش و نحوه ارزیابی عملکرد آنان اقدام به طراحی یک برنامه جامع تحت عنوان برنامه انگیزشی سیستم آموزش یونیلیور ایران گردید. این برنامه در شش محور با اهداف انگیزش، مشارکت و ارزیابی کارکنان در سیستم آموزش شرکت تدوین گردید.

---

<sup>۱</sup>Scorm package

# فصل چهارم

## نتایج

**۴-۱- مقدمه**

در این فصل به نتایج تحقیق، داده‌های جمع‌آوری شده و نتایج آن‌ها بر اساس روش توضیح داده شده در فصل قبل پرداخته شده است. از آنجا که پژوهش مذکور بصورت مطالعه موردی بوده، نتایج مذکور در این بخش در عمدتاً در قالب تشریح سه فاز پروژه تاکنون می‌باشد. با توجه به این موضوع که این پروژه تا پایان سال ۲۰۱۸ ادامه داشته و برنامه‌های مختلفی جهت اجرا همچنان مدنظر می‌باشد.

**۴-۲- ساختار نتایج**

در این قسمت نتایج در سه بخش اصلی تشریح گردیده است:

(۱) مطالعه سیستم آموزش شرکت‌های برتر دنیا

(۲) مطالعه سیستم آموزش شرکت یونیلیور

(۳) تشریح سه فاز اجرا شده پروژه

**۴-۳- مطالعه سیستم آموزش شرکت‌های برتر دنیا****۴-۳-۱- شرکت اپل**

دانشگاه اپل یک مجتمع آموزشی واقع در شهر کالیفرنیا است. این دانشگاه سازمانی برای آموزش کارکنان شرکت اپل درباره فرهنگ سازمانی و فناوری شرکت طراحی گردیده است. استیو جابز این دانشگاه را در سال ۲۰۰۸ احداث نمود. در این دانشگاه، دوره‌ها اجباری نبوده و تنها به کارکنان متناسب با جایگاه و سوابقشان پیشنهاد می‌گردد. ساختار و دوره‌هایی که در این دانشگاه تدریس می‌شود بسیار سری بوده و کارکنان اجازه صحبت درباره آن در خارج از شرکت را ندارند. با این حال روزنامه نیویورک تایمز<sup>۱</sup> توانسته با سه نفر از کارکنان سابق شرکت اپل مصاحبه کرده و جزییاتی از این دانشگاه را در گزارشی به شرح زیر منتشر نموده است.

<sup>۱</sup>New York Times





شکل ۴-۱ دانشگاه اپل

احتمالاً اپل تنها شرکت مبتنی بر فناوری بر روی کره خاکی است که جرات می نماید خودش را با نقاش معروف یعنی پابلو پیکاسو قیاس کند.

در یکی از دوره‌های مرتبط به برنامه‌ی آموزش داخلی این کمپانی موسوم به دانشگاه اپل، مدرس از یازده تصویری که به خلق یکی از آثار هنری معروف پیکاسو یعنی گاو نر ا ختم می شود اشاره کرده، و بعد به اینکه چگونه اپل از این مجموعه تصاویر برای ساده سازی تلفن‌های هوشمند و سایر ابزارهای تولیدیش بهره گرفته است می‌پردازد. هدف و ایده‌ای که از دوره آموزشی مذکور دنبال می‌شود، این است که طراحان اپل یاد بگیرند همانند پیکاسو با حذف جزئیات مرحله به مرحله برونند تا یک اثر هنری یکتا را خلق نمایند.

استیو جابز افسانه‌ای بنیانگذار اصلی برنامه آموزشی دانشگاه اپل محسوب می‌گردد، و آن را راهی برای آشنایی کارمندان با تاریخچه و فرهنگ کمپانی، و نحوه رشدش همزمان با تغییرات صورت پذیرفته در بازار کسب و

کارهای مرتبط به فناوری می‌دانسته است. گذراندن این دوره‌های آموزشی به کارمندان توصیه می‌شود ولی برای آنها اجباری در کار نیست.

بسیاری از شرکت‌های دیگر دارای برنامه‌های آموزشی مشابهی هستند که معمولاً از آنها با عنوان برنامه معارفه یاد می‌شود، ولی برنامه آموزشی اپل در بین سایر برنامه‌های موجود بسیار مرموز به نظر می‌رسد و همین مسئله شیفتگی خاصی را در برای دانستن بیشتر در موردش پدید می‌آورد.

بنا به آنچه در کتاب بیوگرافی استیو جابز نوشته والتر ایزاکسون آمده است، برنامه اشاره شده بسیار محرمانه بوده و به ندرت در جایی راجع به آن مطلبی نوشته شده است. کارمندان اپل معمولاً تمایل چندانی به صحبت در مورد جزئیات فعالیت‌هایی که در محل کارشان صورت می‌پذیرد ندارند و مسلماً صحبت در مورد این کلاس‌ها نیز از قاعده مذکور مستثنا نیست. تا کنون هیچ تصویری از کلاس‌های آموزشی اپل به صورت عمومی منتشر نشده و حتی زمانی که قصد نوشتن این مقاله را کردیم سخنگو اپل حاضر نشد در مورد برنامه آموزشی این کمپانی توضیح خاصی را ارائه دهد.

خوشبختانه سه نفر از کارمندان پیشین اپل که در این کلاس‌های آموزشی حضور داشته‌اند حاضر شدند به شرط اینکه هویت آنها محفوظ باقی بماند با نیویورک تایمز به مصاحبه بپردازند. آنها برنامه مذکور را روشی بسیار شفاف برای ارائه دیدگاه اپل و تصویری که این کمپانی از خود به دنیای بیرونی ارائه می‌دهد توصیف می‌نمایند. دقیقاً مانند محصولات اپل دوره‌های مرتبط به برنامه آموزشی موسوم به دانشگاه این کمپانی نیز با دقت بسیار بالایی طراحی شده‌اند و از طریق ارائه‌هایی با کیفیت، و گفتارهایی بسیار موثر به حاضرین منتقل می‌گردند.

بر خلاف بسیاری از کمپانی‌های دیگر اپل همه اجزای برنامه آموزشی خودش را به درون سازمانش منتقل کرده، و هیچ بخشی از این برنامه برون سپاری نشده است. مربیان و مدرسان، نویسندگان و ویرایشگران و... که در تدوین این برنامه آموزشی حاضر بوده و هستند همگی از کارمندان اپل محسوب می‌شوند. برخی از حاضران

---

<sup>1</sup>Walter Isaacson

در تدوین این برنامه اساتید رسمی دانشگاه های یل<sup>۱</sup>، هاروارد، استنفورد و ام آی تی<sup>۲</sup> محسوب می گردند که در اصل کارمند اپل بوده و در کنارش به تدریس در دانشگاه های یاد شده می پردازند.

استیو جابز در سال ۲۰۰۸ که بنا را بر پایه گذاری این برنامه آموزشی گذاشت جوئل پودلنی<sup>۳</sup> مدیر دانشکده مدیریت یل را دعوت به همکاری نمود، و او را در راس امور مرتبط قرار داد. پودلنی از روزهای اولیه شکل گیری برنامه دانشگاه اپل در آن حاضر بوده و کماکان نیز مدیریت کل مسائل مرتبط به آن را بر عهده دارد.

وب سایتی داخلی نیز پیاده سازی و طراحی شده است که فقط در اختیار کارمندان اپل قرار دارد، و این افراد می توانند بر حسب سوابق و موقعیت شغلی در دوره های آموزشی که بر روی این وب سایت ارائه می شود شرکت کرده و توانایی های خود را افزایش دهند. بعید نیست در آینده ای نزدیک بر روی این وب سایت کلاس های ویژه ای برای کارمندان کمپانی بیتز<sup>۴</sup> که اخیراً به اپل پیوسته اند نیز پیاده سازی گردد.

برخی از دوره های آموزشی به مطالعات صورت پذیرفته در مورد تصمیم گیری های مهم تجاری می پردازند، کارمندی در همین رابطه اشاره می کند دوره ای وجود دارد که به مطالعات صورت پذیرفته در مورد تصمیم گیری سازگار کردن آید<sup>۵</sup> و آیتونز<sup>۶</sup> محیط سیستم عامل ویندوز مایکروسافت پرداخته است.

این ایده یعنی سازگار کردن محصولات یاد شده با سیستم عامل کمپانی رقیب، یکی از نقاط اختلاف نظر جدی بین مدیران اپل بوده است، و جابز هیچ تمایلی به صورت گرفتنش نداشته، ولی در نهایت وی به آنچه خلاف میل باطنی اش بوده است تن می دهد و این تصمیم را می پذیرد. بعدها همین تصمیم اثری بسیار عظیم بر روی رشد ابزار پخش موسیقی آید<sup>۷</sup> و اکوسیستم فروش محصولات از طریق آیتونز می گذارد.

کلاس های یاد شده در بخشی از ساختمان اصلی اپل با عنوان سیتی سنتر برگزار می شوند و اتاق های برگزاری کلاس ها ظاهری دوزنقه ای دارند. صندلی های ردیف انتهایی در هر کلاس نیز در سطحی بالاتر قرار گرفته اند

<sup>۱</sup>Yale  
<sup>۲</sup>MIT  
<sup>۳</sup>Joel Podolny  
<sup>۴</sup>Bitz  
<sup>۵</sup>iPad  
<sup>۶</sup>iTunes

تا هر کس در هر نقطه‌ای دیدی کامل واضح از آنچه روی می‌دهد داشته باشد. در برخی از مناسبت‌های خاص نیز کلاس‌ها در خارج از کشور و مقر اصلی اپل، مثلاً در کشور چین برگزار می‌شوند.

رندی نلسون<sup>۱</sup> که از استودیوی پیکسار می‌آید، مدرس دوره‌ای است با عنوان ارتباطات در اپل، و در این دوره به سایرین تمرکز بر روی داشتن ارتباطاتی واضح را آموزش می‌دهد و به آنها یاد می‌دهد چطور به شکلی بصری، مشخص و ساده بتوانند ایده‌های خودشان را با همکارانشان در میان گذاشته و در امور بازاریابی کمپانی که در آن شاغل هستند فعالیت موثرتری داشته باشند.

در یکی از این کلاس‌ها نلسون یازده تصویر از اثر هنری موسوم به گاو نر متعلق به نقاش مشهور یعنی پابلو پیکاسو را به نمایش در می‌آورد، این نقاش کار بر روی اثر یاد شده را در سال ۱۹۴۵ و در طول یک ماه دنبال کرده است. در مراحل اولیه تنها چند خط به ترسیم یک گاو پرداخته‌اند و در هر مرحله افزوده شدن جزئیات بیشتر این اثر را تکمیل‌تر کرده است. فردی که دوره مذکور را گذرانده می‌گوید در اپل نیز روال کار همین است. همه چیز از یک طرح ساده که تصویری کلی از ایده و پیغام شما را می‌رساند آغاز می‌شود، تکرار در افزودن جزئیات به آن در مراحل مختلف ایده را کامل تر و بی نقص می‌نماید.



شکل ۴-۲ نقاشی گاو

<sup>۱</sup>Rendy Nelson

یکی از افرادی که در دوره دیگری با عنوان "آنچه که اپل را اپل می نماید" شرکت داشته، که مدرسه این دوره نیز مجدداً پروفیسور نلسون بوده است، می گوید: در این دوره آموزشی تصویری از کنترل از راه دور تلویزیون گوگل نمایش داده می شود که شامل ۷۸ دکمه است و سپس آقای نلسون در اسلاید دیگری تصویری از کنترل از راه دور تلویزیون اپل را نشان می دهد که یک تکه فلز زیبای خوش تراش با تنها سه دکمه است. آقای نلسون در ادامه توضیح می دهد که اپل چگونه تصمیم گرفته است کنترل از راه دور تلویزیون اپل را با سه دکمه تولید نماید، همه چیز با یک ایده ی اولیه در راستای ساده سازی کنترل از راه دور آغاز شده است. این ایده مرتباً مورد مناظره قرار گرفته و در نهایت به این جمع بندی رسیده اند که سه دکمه بر روی کنترل کافی است، یکی برای پخش و توقف محتوا، دیگری برای انتخاب محتوا و در نهایت دکمه ای برای بازگشت به منوی اصلی.



شکل ۳-۴ کنترل تلویزیون اپل

مهندسين در گوگل به صورت مجزا کار کرده و هر یک بخشی از نیازها در کنترل از راه دور را طراحی و پیاده سازی نموده اند، ولی طراحان در اپل بر روی یک ایده واحد و با هم اندیشی کار کرده و با پیش بینی نیاز کاربر محصولی ساده و کارآمد تنها با سه دکمه تولید کرده اند که به باور بسیاری بی نقص است.

دوره دیگری وجود دارد با عنوان "بهترین چیزها" که عنوانش از نقل قولی متعلق به استیو جابز گرفته شده است. در این دوره کارمندان آموزش می‌بینند که در اپل لازم است با بهترین مواد اولیه و مستعدترین افراد همکاری نمایند تا بتوانند بهترین نسخه از کار خودشان را برای کمپانی ارائه دهند و در خلق محصولاتی یکتا شریک گردند.

جاشوا کوهن، یکی از پروفیسورهای دانشگاه استنفورد، که مدرس دوره دیگری از مجموعه دوره‌های آموزشی دانشگاه اپل است، مثالی را در مورد پارک مرکزی شهر نیویورک مطرح کرده و می‌گوید جایگاه این پارک در آن واقع شده در ابتدا یک منطقه ی باتلاق مانند بود، اما طراح پارک این چالش را پذیرفت و تصمیم گرفت آنجا را به محلی در میانه یک شهر شلوغ و پر جمعیت بدل کند که ساکنین شهر بتوانند در آن یک تجربه ی بدیع از طبیعت را داشته باشند.

وی مثال یاد شده را به هدفی که جابز دنبال می‌کرد تعمیم داده و می‌گوید: او چالشی مشابه را پذیرفت، و تلاش کرد فناوری پیچیده رایانه‌ها را به گونه‌ای تغییر دهد که برای عموم قابل درک و طبیعی به نظر برسند. بن بهارین تحلیل‌گر فناوری در شرکت راهبردهای خلاق می‌گوید دانشگاه اپل در طول چند سال اخیر نقش کلیدی در پویایی و رشد این شرکت داشته است. اگر از یک دهه پیش تا به امروز به مطالعه اپل پردازید شاهد هستی اپل فرهنگی منحصر به فرد را بین کارمندانش رواج داده است و آنها را به این باور رسانده که در حال طراحی، توسعه و تولید بهترین محصولات ممکن هستند که زندگی انسان‌ها را متحول خواهند نمود.

#### ۴-۳-۲- شرکت نستله

شرکت نستله امروز بزرگترین شرکت تولید کننده مواد غذایی در دنیا ۱۵۰ سال سابقه فعالیت در تقریباً تمامی کشورهای دنیا می‌باشد. این شرکت با انتشار سندی به نام «بازبینی توسعه کارکنان شرکت نستله» به تشریح فعالیت‌ها و اهداف این شرکت در حوزه آموزش سازمانی به شرح زیر می‌پردازد.

یکی از مهم ترین قسمت های راهبرد و فرهنگ نسته توسعه نیروی انسانی در کشورهای که فعالیت دارند می باشند. مدل کسب و کار نسته تاسیس شرکت های قدرتمند منطقه ای و ملی می باشد. تحقق این امر با ارائه تحصیلات رایگان و وام ها به کشاورزان، سپس ساختن کارخانه ها، آموزش مدیران، کارکنان فنی و کارخانه و در نهایت برقراری یک رابطه طولانی مدت با آنها صورت می پذیرد.

طبق اعتقاد نسته، یکی از دلایل اینکه جابجایی نیروی انسانی در این شرکت بسیار پایین (کمتر از پنج درصد) می باشد، اینست که آنها به رشد ظرفیت ها و توانایی های فردی کارکنان خود کمک می نمایند. آموزش یک عضو جدا ناپذیر فرهنگ نسته است. این مطلب در خط مشی منابع انسانی شرکت تاکید گردیده است. اشتیاق برای یادگیری نیز یکی از شرایط استخدامی شرکت نسته می باشد. آموزش ها بصورت آموزش های حین خدمت<sup>۱</sup> بوده و راهنمایی و هدایت جزئی از وظایف مدیران می باشد.

نسته به این امر اهمیت می دهد که به کارکنان فرصت آموزش مادام العمر داده شود تا بتوانند در این دنیای متغیر مهارت های خود را بروز نمایند. اهداف آموزش و توسعه در نسته موارد زیر می باشد:

(۱) ارائه راهکارهایی به کارکنان برای تعمیق دانش، معارت و توانایی هایشان

(۲) کسب دانش، مهارت ها و رفتاری که توانایی کارکنان برای مقابله با چالش های مشاغل موجود و جدید را ارتقا دهد.

(۳) افزایش بازگشت سرمایه

اهم برنامه های آموزشی نسته در دسته بندی های زیر می باشد:

<sup>۱</sup>On job training



شکل ۴-۴ برنامه های آموزشی شرکت نسته

در ادامه به شرح مختصر هر یک از این برنامه ها پرداخته خواهد شد.

#### ۴-۳-۲-۱- سواد آموزی

بیشتر برنامه های توسعه کارکنان نسته با فرض دارا بودن کارکنان از تحصیلات پایه مناسب برگزار می گردد. اگرچه در تعدادی از کشورها، فرصت هایی برای بروزرسانی سواد به کارکنان پیشنهاد می گردد. تعدادی از شرکت های نسته برنامه های مخصوصی به کارکنانی که به دلایلی تحصیلات مدرسه خود را از دست داده اند تدارک دیده اند. این برنامه های آموزشی مخصوصا به این دلیل اهمیت دارند که نسته فن های تولید پیچیده ای را دائما معرفی می نماید. از آنجاییکه سطح فناوری در کارخانه های نسته دائما در حال توسعه است، احتیاج برای آموزش در تمام سطوح نیز افزایش می یابد. بیشتر این آموزش ها بصورت آموزش های در حین خدمت بوده تا مهارت های مشخصی برای کارکردن با تجهیزات پیشرفته توسعه یابد.





شکل ۴-۵ برنامه سواد آموزی در کشور آفریقای جنوبی

برای مثال در کشور آفریقای جنوبی خیلی از افراد محروم از تحصیلات مقدماتی بوده اند. درصدی از کارکنان مسن تر نستله در این کشور نیز شامل این افراد می گردند. یک برنامه خاص برای حل این معضل بنام آموزش تحصیلات بزرگسالان<sup>۱</sup> طراحی گردید. این برنامه یک برنامه تیمی برای آموزش چهار سطح از ریاضی، خواندن و نوشتن بوده و در انتها یک مدرک دیپلم ملی اهدا می گردد. در طراحی و اجرای این برنامه، نستله با اتحادیه ها همکاری نزدیکی داشت. نتیجه آن، برگزاری کلاس های دو ساعته دو بار در هفته بود که یک ساعت آن از ساعات کاری و یک ساعت دیگر از ساعات آزاد کارکنان استفاده گردید.

#### ۴-۳-۲- برنامه های کارآموزی

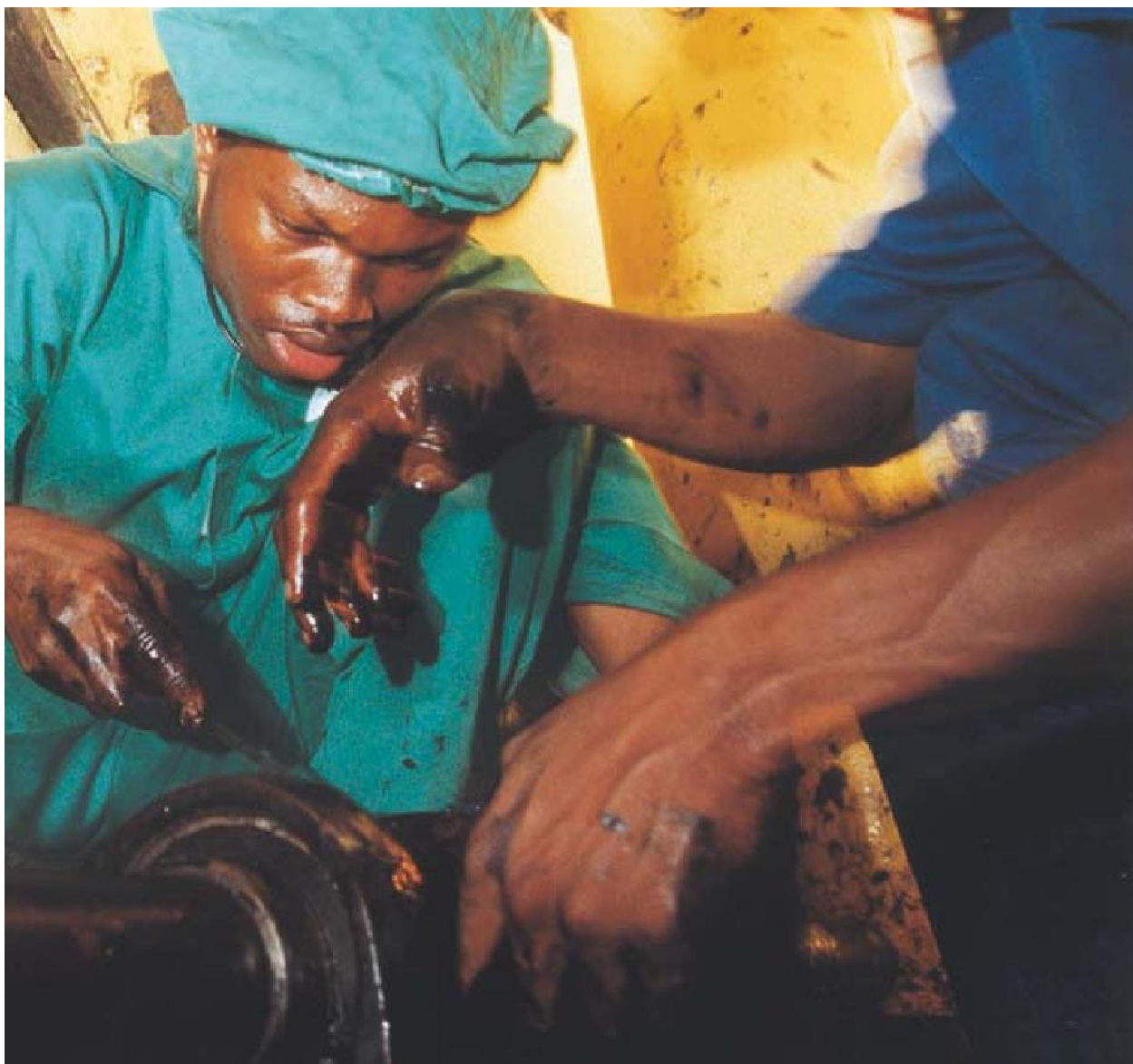
برنامه های کارآموزی از زمان احداث شرکت نستله در سال ۱۸۶۷ جز حیاتی سیستم آموزش شرکت بوده است. علاوه بر اجرای برنامه های کارآموزی مختص شرکت، در سال ۱۹۵۹ نستله به یکی از بنیانگذاران سوئیس

<sup>۱</sup>Adult Based Education Training (ABET)

کانتکت؛ یک سازمان غیردولتی برای آموزش افراد در کشورهای در حال توسعه، تبدیل شد. این سازمان از زمان تشکیل شدن بالغ بر ۲۰۰ هزار کارآموز و در مجمع بیش از ۷۰۰ هزار نفر را آموزش داده است.

از دهه ۶۰ میلادی که نسله رشد فزاینده‌ای پیدا نمود، مشخص بود که باید بیشتر و بیشتر بر افراد آموزش دیده محلی در تمام سطوح تکیه نماید. اولین برنامه‌های کارآموزی در کشورهای در حال توسعه در کلمبیا و آفریقای جنوبی اجرا گردید. در این برنامه‌ها کارآموزان جوان سه روز در هفته را در محل کار و دو روز را در مدرسه می‌گذراندند. نتایج مثبت منجر به معرفی رویکرد مشابه در سایر کشورها گردید، اما به زودی مشکلی بوجود آمد. در پایان دوره، بیشتر دانش‌آموزان توسط شرکت‌های دیگر به استخدام در می‌آمدند. راه حل اجرای بیشتر برنامه‌ها با همکاری مدارس فنی و حرفه‌ای محلی بود.

دوره کارآموزی در کشور نیجریه به این صورت است که ۱۵ داوطلب برای یک دوره آزمایشی شش ماهه قبول می‌شوند. سپس در یک دوره چهار ساله مبتنی بر برنامه آموزش مدارس تجارت اروپا آموزش می‌بینند. کلاس‌ها شامل زبان انگلیسی، طراحی مکانیکی، مبانی فیزیک و برق، علم رایانه و ریاضیات و آشنایی با مدیریت کسب و کار، اقتصاد و علوم اجتماعی می‌باشد.



شکل ۴-۶ برنامه کارآموزی در کشور نیجریه

#### ۴-۳-۲-۳- برنامه های آموزشی محلی

دو سوم کارکنان نستله در کارخانجات کار می کنند که بیشتر این کارخانجات آموزش مداوم برای برآورده ساختن نیازهای معین تدارک می بینند. بعلاوه تعدادی از کارخانجات نستله مراکز آموزشی خود را مستقر نموده اند. در نتیجه آموزش محلی بزرگترین بخش فعالیت های توسعه کارکنان نستله در جهان بوده و اکثر ۲۴۰ هزار نیروی شرکت سالانه از این آموزش ها بهره مند می گردند.

نستله اطمینان حاصل می نماید که آموزش مداوم و مناسب بخشی از وظایف مدیران بوده و مدیر در بیشتر موارد شخصا در آموزش مشارکت می نماید. به همین منظور، بخشی از ساختار آموزشی در هر سازمانی متمرکز

بر توسعه مهارت‌های هدایتی مدیران می‌باشد. دوره‌های بیشتر در صورت نیاز در خارج از سازمان برگزار شده، عمدتاً هنگام اجرایی کردن فناوری‌های نو.

تنوع برنامه‌های آموزشی بسیار وسیع بوده. از آموزش کارآموزانی که پتانسیل تبدیل شدن به رهبران یا مسئولان بخش‌ها دارند تا آموزش‌های مهندسی نگهداری و تعمیرات، برق و مکانیک و مدیریت فناوری اطلاعات. این آموزش‌ها اکثراً در داخل شرکت توسط مدرسین نستله ارائه شده، اما با توجه به بالا رفتن سطوح همکاری با موسسات خارجی نیز افزایش یافته است.

تقریباً هر شعبه‌ای از نستله در کشورهای مختلف دوره‌های آموزش مدیریت برای کارکنان جدید با مدارک تحصیلی برگزار می‌نماید. اما رویکردهایشان تفاوت چشمگیری دارد. مثلاً در کشور ژاپن، آموزش‌ها شامل دوره‌های کوتاهی است که هر کدام سه روز طول می‌کشد. عناوین دوره‌ها شامل مهارت‌های ارزیابی نیروی انسانی، رهبری و راهبرد و دوره‌هایی برای مسئولان و کارکنان کلیدی جدید می‌باشد.



شکل ۴-۷ برنامه آموزشی محلی در کشور ژاپن

## ۴-۳-۲-۴ - آموزش بین المللی

موفقیت نستله در توسعه شرکت های محلی در هر کشوری تا حد زیادی تحت تاثیر عملکرد مرکز آموزش بین المللی خود در کشور سوئیس است. مرکز آموزش بین المللی رایو - رایو مدیرانی از سراسر دنیا را برای آموزش دیدن از مدیران ارشد نستله و یکدیگر دور هم می آورد. این امر موجب تشکیل یک شبکه از مدیران در سراسر دنیا مبتنی بر تجربیات به اشتراک گذاشته شده و فرهنگ سازمانی مشترک شده است. مدیران هر شرکت نستله در هر کشور تصمیم می گیرند چه کسانی چه دوره هایی را بگذرانند. اگرچه یک نظارت مرکزی روی صلاحیت ها وجود داشته و کلاس ها از افراد از مناطق جغرافیایی مختلف با پیش زمینه عملکردی متفاوت تشکیل می گردند. معمولاً یک کلاس متشکل از ۱۵ الی ۲۰ ملیت بوده که ۹۵ درصد آن ها غیر سوئیسی می باشند.

این مرکز حدود ۷۰ دوره را ارائه نموده و سالانه بیش از ۱۷۰۰ مدیر از بیش از ۸۰ کشور شرکت می نمایند. تمام مدرسین مدیران باتجربه نستله از کشورهای مختلف می باشند و تنها ۲۵ مدرسین متخصصین خارج از شرکت می باشند. در مجموع مفاهیم آموزشی شامل یک سوم نظریات، یک سوم نمونه های موفق نستله و یک سوم نمونه های موفق خارجی می باشد.



شکل ۴-۸ آموزش های بین المللی در کشورهای مختلف



شکل ۴-۹ مدیرعامل شرکت نستله در یکی از کلاس های آموزشی بین المللی

## ۴-۳-۵- آموزش های مدیریتی خارج از سازمان

جذب فرهنگ سازمانی یک عنصر حیاتی آموزش های مدیریتی نسله است. همزمان حائز اهمیت می باشد از اینکه سازمان در دیدگاه های سازمانی خود محبوس شود پرهیز گردد. برنامه های آموزشی خارج از سازمان بهترین ابزار برای برقراری این تعادل است. این آموزش ها شرکت کنندگان را قادر می سازد که با جدیدترین پیشرفت در مدیریت آشنا شده و روش ها و شرایط کاری در خارج از نسله را بررسی نمایند.

منبع اصلی این آموزش ها موسسه بین المللی توسعه مدیریت در لوزان است. نسله یک نقش کلیدی در ایجاد این موسسه ایفا نمود و جزئی از هیئت مدیره آن می باشد. سایر دانشگاه های همکار شامل دانشگاه های هاروارد و وارتون در ایالات متحده بعلاوه مدارس کسب و کار محلی می باشد.

همکاری با موسسه بین المللی توسعه مدیریت دو طرفه می باشد. بسیاری از مطالعات موردی این موسسه بر روی عملیات های نسله بوده و اغلب پروژه های تحقیقاتی خود را در شرکت انجام می دهند. در مقابل این موسسه برنامه های جدیدی را برای برآورده ساختن نیازهای نسله توسعه داده است. اساتید این موسسه تعدادی از برنامه ها در مرکز آموزش بین المللی نسله را تدریس کرده و مدیران ارشد نسله در رویدادهای این موسسه شرکت می نمایند.

## ۴-۳-۶- انتقال دانش علمی

نسله بزرگترین سازمان تحقیق و توسعه غذایی در دنیا را دارد. این بدین معناست که نسله یک نقش مهم در ایجاد و انتقال دانش و فناوری در این حوزه ایفا می نماید. تحقیق و توسعه نسله متشکل از یک شبکه یکتا از مراکز در هر چهار قاره می باشد که همه در راستای توسعه محصولات و بازسازی محصولات فعلی همکاری می نمایند. در این میان، مرکز تحقیقات نسله در شهر لوزان نقش مرکزی با ایجاد دانش علمی پایه دانش و فناوری مورد نیاز نسله ایفا می نماید. این مرکز بعنوان یکی از برترین موسسات تحقیقاتی دنیا شناخته شده و یک محیط شبیه ساز، هم علمی هم تجاری، را فراهم می آورد. این مرکز ۵۷۰ کارکنان دائمی و ۷۰ موقعیت موقعیت موقت برای دانشجویان دکتری، فوق دکتری و کارآموزان دارد. علاوه بر این مرکز، نسله هشت مرکز فناوری و محصول و هشت مرکز تحقیق و توسعه دارد.



شکل ۴-۱۰ مرکز تحقیقات نستله

## ۴-۳-۲-۷- زندگی پس از کار

نستله بر این معتقد است که زندگی شخصی و حرفه‌ای کارکنان باید تعادل خوبی داشته باشد. این امر موجب جذب و نگهداری نیروی کار می‌گردد. نستله مشتاق است تا کارکنانی که تمایل به داشتن نقشی فعال در جامعه با قبول مسئولیت در سازمان‌های فرهنگی، مذهبی، دواطلبانه و مدنی دارند را حمایت نماید. همچنین نستله شرایط کاری منعطف و داشتن علایق و محرک‌ها خارج از کار را تشویق می‌نماید.

هر فردی باید تعادل بین کار و سایر فعالیت‌های خودش را پیدا کند، اما نستله کارکنانش را به دنبال کردن علایق خود خارج از محیط کاری ترغیب می‌نماید. ورزش یک علاقه طبیعی بوده و اکثر واحدهای نستله حداقل یک تیم فوتبال را پشتیبانی می‌نمایند. در چندین کشور شرکت فعالیت‌های فرهنگی و برنامه‌های مطالعاتی در خانه را پشتیبانی می‌کند.

یک گواه برای اینکه بسیاری از کارکنان نستله موفق به یافتن تعادل خوب بین زندگی و کار خود می‌شوند این است که درصد بالایی از آنها اکثر دوران کاری حرفه‌ای خود را در نستله می‌گذرانند. به همین دلیل نستله نسبت به آماده سازی آنان برای دوران بازنشستگی احساس مسئولیت می‌نماید. کلاس‌های پیش از دوران بازنشستگی و امکانات برای فعالیت‌های بازنشستگان در بیشتر کشورها در دسترس می‌باشد.



## ۴-۳-۲-۸- آموزش در جامعه

بخشی از راهبرد کسب و کار نستله یکپارچه شدن با هر جامعه و کشوری که در آن فعالیت می‌نماییم و ایفا نقش مثبت در توسعه آن جامعه است. در ذیل به برخی از این برنامه‌ها اشاره شده است.

## آموزش تغذیه

نستله در برنامه‌های آموزشی تغذیه در سراسر جهان با هدف ارتقا عادت‌های رژیمی شرکت می‌نماید.

## آموزش آب برای معلمان

این برنامه یک برنامه آموزشی بین‌المللی برای کودکان پنج تا ۱۸ سال بوده که در ایالات متحده توسعه یافته است. این برنامه درباره اهمیت حیاتی منابع آب آگاهی ایجاد نموده و افراد و جامعه را به مسئولیت‌پذیری درباره مصرف آب تشویق می‌نماید.

بنیاد زاکورا<sup>۱</sup>

این پروژه برای کمک به کسب و کارهای کوچک در مناطق روستایی کشور مراکش راه‌اندازی گردید. موفقیت این پروژه به ارائه تحصیلات مقدماتی برای کودکان محلی توسعه یافت. نستله ساخت ۱۰ مدرسه را در منطقه جمع‌آوری شیر دوکالا<sup>۲</sup> حمایت مالی نمود. حمل و نقل و کتاب برای دانش‌آموزان رایگانه بوده و معلمان، جوانان فارغ‌التحصیل بدون شغل می‌باشند.

<sup>۱</sup>Zakoura Foundation  
<sup>۲</sup>Doukala



شکل ۴-۱۱ مدرسه احداث شده توسط نستله

#### ۴-۴- مطالعه سیستم آموزش شرکت یونیلیور

##### ۴-۴-۱- برنامه آموزش و توسعه شرکت یونیلیور

شرکت یونیلیور که بعد از شرکت نستله دومین شرکت برتر دنیا در حوزه لوازم مصرفی می باشد نیز تاکید و سرمایه گذاری قابل توجهی در زمینه آموزش کارکنان انجام داده است. در بخش آموزش و توسعه در سایت اصلی این شرکت درباره این بخش به شرح زیر توضیح داده شده است.

در یونیلیور اعتقاد بر این است که برای ایجاد یک آینده ی پایدار و حفظ رشد بلند مدت، کارکنان نقش اساسی دارند. از توسعه رهبران بزرگ تا سرمایه گذاری در آموزش - به طوری که به چشم انداز مدنظر دست یابند- یونیلیور هر کاری برای ایجاد نیروی کار بامهارت، بانگیزه و مشارکت جو را انجام می دهد. در ادامه برخی از رویکردهای یونیلیور در آموزش سازمانی تشریح گردیده است.

ما یک برنامه شفاف داریم

برای کمک به دستیابی به چشم انداز شرکت، راهبرد کسب و کار یونیلیور به نام قطب نما یک مسیر شفاف و ثابت را ترسیم می نماید. قطب نما چهار تعهد پراهمیت یونیلیور را تعریف می نماید. این تعهدات عبارتند از: پیروزی با برندها و نوآوری، پیروزی در بازار، پیروزی بوسیله رشد مداوم و پیروزی با کارکنان. یونیلیور بر این اعتقاد است که جذب، توسعه و حفظ کارکنان برای راهبرد رشد خود بااهمیت است.

#### ما استعدادهای قوی را پرورش می دهیم

در سراسر دنیا یونیلیور توسعه کارکنانش را در اولویت قرار می دهد. بوسیله ارزیابی مستمر بهبود، یونیلیور برنامه های قدرتمندی برای ایجاد یک سازمان انعطاف پذیر، متنوع و چابک طراحی و پیاده سازی می نماید. همچنین این شرکت دائما بر روی رشد رهبران بزرگ در حال کار می باشد. جایگاه شرکت یونیلیور به عنوان یک کارفرما، همواره مطرح بوده که سبب جذب، حفظ و مشارکت استعدادها می گردد.

#### ما آمادگی را ارزیابی می کنیم

برنامه ارزیابی آمادگی سازمان و استعدادها یونیلیور تضمین می نماید که کارکنان مهارت ها مورد نیاز برای مدیریت کسب و کار در طول رشد خود را دارند. این رویکرد به شرکت این امکان را داده که سازمان را ارزیابی و بهبود داده و نهایتا منجر به تسریع رشد و موفقیت مان گردد. بنابراین از بهبود فرآیندهای اصلی تا تغییر ساختارهای داخلی، شرکت اطمینان می یابد که استعداد، مهارت ها و توانایی های درست در جای درست خود قرار دارند.

#### ما در آموزش سرمایه گذاری می کنیم

تربیت استعدادها برای رشد یونیلیور حائز اهمیت است. از آنجا که این شرکت در یک زمینه رقابتی در حال فعالیت است، بنابراین جذب، حفظ و رشد کارکنان بصورت اثربخش از اهمیت بالایی برخوردار است. در این دنیای متغیر، مهارت ها باید سریع تر بروزرسانی شده و به همین علت راهبرد آموزش شرکت باید آموزش های اثربخش را ارائه دهد.

#### ما رهبران را پرورش می دهیم

توانبخشی کارکنان برای تبدیل شدن به رهبران برای هدف اصلی یونیلیور مهم می‌باشد: ایجاد محیط پایدار همگانی برای زندگی و تضمین رشد و موفقیت بلند مدت یونیلیور. برنامه رهبری ۲۰۲۰ یونیلیور به منظور پرورش رهبرانی با بصیرت پیش بینی چالش‌های احتمالی در آینده طراحی شده است.

#### ما رهبران آینده را شکل می‌دهیم

هر ساله یونیلیور لیگ رهبران آینده را برگزار می‌نماید. این رقابت جهانی دانش آموزان از سرتاسر دنیا را دورهم آورده و آنها را با اجرای یکی از برندهایمان به چالش می‌کشد. تمام شرکت کنندگان شانس تعامل با مدیریت ارشد را داشته و بینش از کسب و کار و رهبری بدست می‌آورند. هدف نهایی ما پرورش رهبران آینده و حمایت از رشد پایدار است.

#### ما به مشارکت کارکنان اعتقاد داریم

اینکه کارکنان یونیلیور مأموریت شرکت و نقش خودشان در آن را دریابند اهمیت دارد. یونیلیور قصد دارد تا با کارکنان خود مشارکت داشته تا دریابند آنها چه احتیاج داشته و به بلند پروازی‌شان دست یابند. به همین علت یونیلیور هر سال تحقیق جهانی کارکنان را به منظور ارزیابی مشارکت کارکنان انجام می‌دهد.

#### ما آموزش را ساده نگه می‌داریم

یونیلیور تمرین‌های شغلی را ساده نگه داشته تا هرگونه بروکراسی غیر لازم را از بین ببرد. این امر سبب می‌شود که یونیلیور یک سازمان چابک بوده و به کارکنان این امکان را می‌دهد تا بر روی آنچه به آنها الهام می‌دهد (ایجاد و رشد برندها) تمرکز نمایند.

#### ۴-۲- گام‌های ایجاد برنامه آموزشی در شرکت یونیلیور

در سند دیگری که توسط یونیلیور پاکستان درباره عملکردها و بخش‌های مختلف شرکت یونیلیور منتشر گردیده است، گام‌های ایجاد یک برنامه آموزشی موفق تشریح گردیده است.

این گام‌ها شامل موارد زیر می‌باشد:

#### (۱) انجام تحلیل شغلی

(۲) ارزیابی نیازها

(۳) تعیین اهداف آموزشی

(۴) اجرا برنامه آموزشی

۴-۴-۲-۱- انجام تحلیل شغلی

فرآیند تعیین و گزارش اطلاعات مرتبط با ماهیت یک شغل مشخص است. جهت تحلیل شغلی از سه روش مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه استفاده می شود.

۴-۴-۲-۲- ارزیابی نیازها

یک تحلیل نظام مند از فعالیت های آموزش مشخص که سازمان برای دستیابی به اهدافش به آن نیاز دارد.

۴-۴-۲-۳- تعیین اهداف آموزشی

اهداف زیر باید تعیین گردند:

- اهداف آموزشی
- اهداف واحدها و سازمان
- اهداف رشد و عملکرد فردی
- ۴-۴-۲-۴- اجرای برنامه های آموزشی

به دو صورت انجام می گیرد:

- آموزش حین خدمت

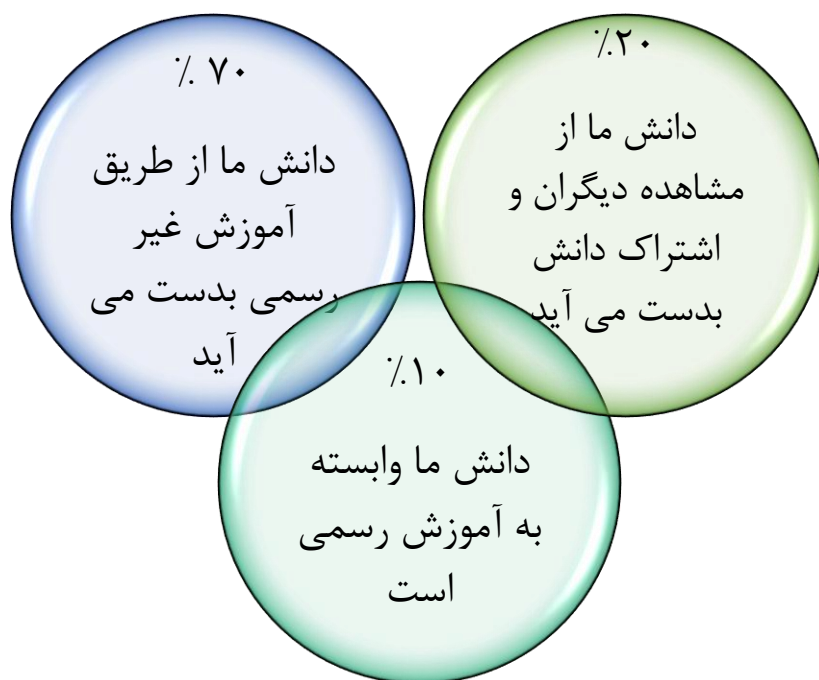
آموزشی که به کارکنان نشان می دهد چگونه یک کار مشخصی را انجام دهند.

- گردش شغلی

آموزشی که نیازمند این است که کارکنان شغل های مختلفی را در یک واحد کاری یاد گرفته و هر کدام را برای مدت مشخصی انجام دهند.

## ۴-۴-۳- سیستم آموزش و توسعه شرکت یونیلیور ایران

سیستم آموزش و توسعه شرکت یونیلیور ایران مطابق با سایر شرکت های یونیلیور دنیا بر سیستم ۷۰-۲۰-۱۰ استوار است. در این سیستم تنها یک سری تفاوت های جزئی به علت محدودیت های دسترسی به سیستم های جهانی تحت تاثیر تحریم های آمریکا وجود دارد که در ادامه بصورت کامل تشریح می گردد. مطالب این قسمت از طریق مصاحبه مستقیم با خانم شیرین عنادی، مسئول آموزش شرکت یونیلیور ایران، بدست آمده است.



شکل ۴-۱۲ قانون ۷۰-۲۰-۱۰ در آموزش

## ۴-۴-۳-۱- بخش ۷۰

آموزش های این بخش در سه قسمت زیر در یونیلیور ایران صورت می گیرد:

- گردش شغلی

این بخش مطابق توضیحات قسمت قبل می باشد. در شرکت یونیلیور گردش شغلی به دو صورت جابجایی عمودی، ارتقا شغلی، و جابجایی افقی، تغییر سمت شغلی در یک واحد، می باشد. این گردش شغلی برای تمام کارمندان اتفاق افتاده و مدت آن از قبل تعیین شده نمی باشد.

- پروژه‌ها

درگیر کردن کارکنان در پروژه‌های مختلف سازمان که عمدتاً بصورت همکاری بین واحدهای مختلف بوده سبب می‌شود این کارکنان مهارت‌ها و دانش جدیدی را بیاموزند.

- نماینده کوتاه مدت<sup>۱</sup>

در این قسمت کارکنان با استعداد برای یک دوره یک تا دو ساله به یکی از شعب یونیلیور در کشورهای دیگر برای آشنایی با دستاوردهای موفق و عملکردهای آن‌ها اعزام می‌گردند.

#### ۴-۳-۲- بخش ۲۰

در این بخش تمرکز بر آموزش گرفتن و یادگیری از طریق هم رده‌ای، همکار و مدیر بالادستی می‌باشد. در این برنامه بر روی مفهوم منتورینگ<sup>۲</sup> تمرکز وجود دارد. این بخش در قالب یک سامانه به نام رهبران، رهبران را پرورش می‌دهند<sup>۳</sup> صورت می‌پذیرد. در این سامانه مدیران و کارکنان مختلف سازمان تخصص‌ها و مهارت‌های خود را ثبت کرده و سایر کارکنان با انتخاب آن‌ها در طول سال برای دریافت راهنمایی و منتورینگ گفتگو نموده و تعامل برقرار می‌کنند. این سامانه به علت تحریم‌ها قابل دسترسی برای یونیلیور ایران نمی‌باشد. به همین دلیل یونیلیور ایران اقدام به توسعه سامانه مشابه در شرکت نمود. در این سامانه اکنون فقط مدیران امکان تبدیل شدن به منتور را داشته و برای کارکنان این امکان مقدر نمی‌باشد.

#### ۴-۳-۳- بخش ۱۰

آموزش‌های رودررو که شامل آموزش رهبران آینده یونیلیور، آموزش‌های حرفه‌ای، آموزش‌های رهبری برای مدیران و آموزش‌های عمومی می‌باشد. علاوه بر آموزش‌های رودررو، شرکت یونیلیور ایران به آموزش الکترونیکی نیز روی آورده است. این امر از طریق سایت گت ابسترکت و سیستم مدیریت آموزش الکترونیکی صورت می‌پذیرد.

<sup>۱</sup>Short-term assignee

<sup>۲</sup>Mentoring

<sup>۳</sup>Leaders developing leaders (LDL)

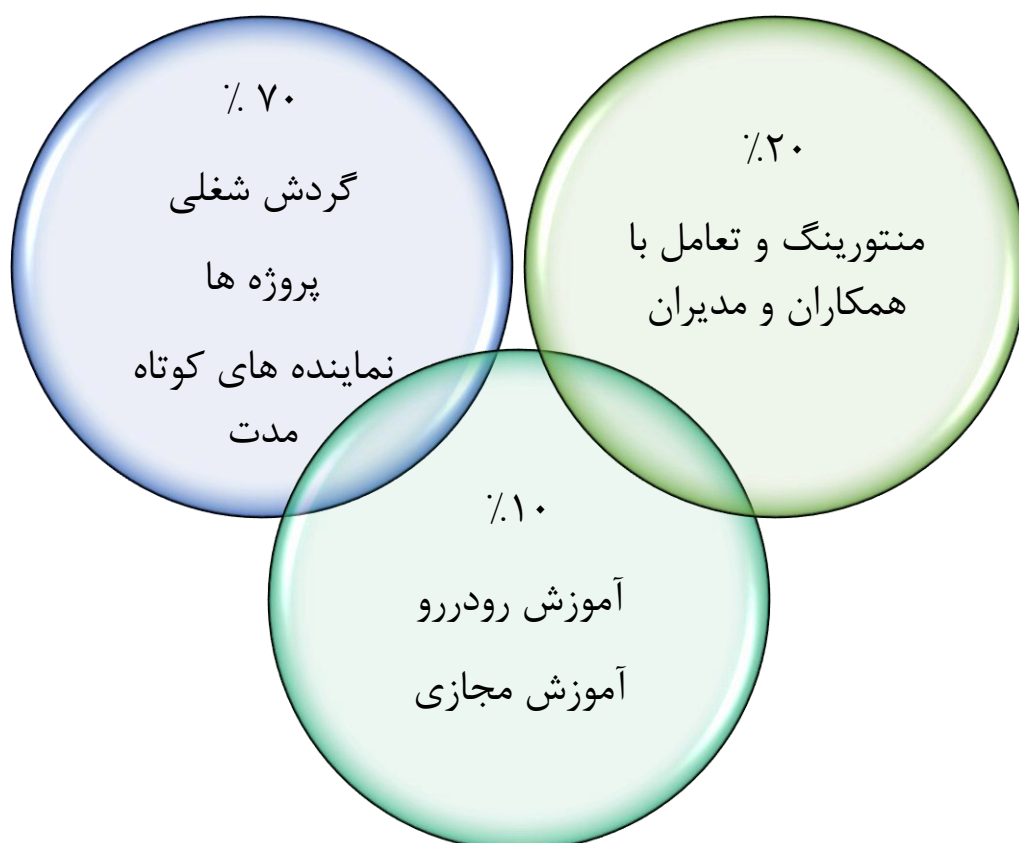
سایت گت ابسترکت یک کتابخانه اینترنتی کامل از بهترین و جدیدترین کتابها و سایر محتوای آموزشی کسب و کار می باشد. در این سایت تمامی کتابها بصورت خلاصه در پنج صفحه آورده است. شرکت یونیلیور برای تمامی کارکنان خود در شعب مختلف دنیا امکان دسترسی رایگان به این سامانه را فراهم آورده است که شرکت یونیلیور ایران نیز از این قاعده مستثنی نمی باشد.

شرکت یونیلیور از سیستم مدیریت آموزش الکترونیکی کرنر استون بهره می برد که یک شرکت آمریکایی می باشد. طبیعتاً به علت تحریم های آمریکا امکان دسترسی به این سیستم برای شرکت یونیلیور ایران محقق نگردید. بنابراین، این شرکت در راستای شعار آموزش الکترونیکی خود یعنی یادگیری در هر زمان و مکانی، تصمیم به راه اندازی سیستم آموزش الکترونیکی مختص خود با استفاده از سامانه مودل نمود. نام این سامانه **آکادمی یونیلیور**<sup>۱</sup> گذاشته شده است. این پروژه در سال ۲۰۱۸ تعریف گردید و پایان پیاده سازی سیستم تا پایان سال ۲۰۱۸ هدف گذاری گردید. پدید آورنده این پژوهش در طول مدت دو ماه گذشته به توسعه این سامانه پرداخته و نتایج پژوهش ها و خروجی های تولید شده در این پروژه را در این پژوهش آورده است. در ادامه سه فاز اجرا شده این پروژه بطور کامل تشریح می گردد.

---

<sup>۱</sup>Unilever Academy





شکل ۴-۱۲ سیستم آموزش شرکت یونیلیور ایران

#### ۴-۵- تشریح سه فاز اجرا شده پروژه

##### ۴-۵-۱- فاز اول

در این فاز سامانه مدل بر روی سرورهای داخلی شرکت نصب و تنظیمات اولیه آن انجام گردید. همچنین با همکاری یونیلیور مرکز و هندوستان، محتوای آموزشی شرکت یونیلیور از سامانه کرنر استون به صورت لینک، ویدئو یا اسکورم پکیج در اختیار شرکت یونیلیور ایران به تدریج قرار گرفت.

در توسعه سیستم آموزش الکترونیکی شرکت یونیلیور ایران از مدل دیزاین در طراحی استفاده گردید. مطابق این مدل در ابتدا نیازهای آموزشی با جلسات با مدیران و مطالعه سوابق پیشین آموزشی تعیین گردید. شرکت

یونیلیور مرکز دارای یک تیم مختص آموزش به نام تیم راه‌حل‌های آموزشی<sup>۱</sup> که مسئولیت برنامه ریزی آموزشی، تولید محتوا و مدیریت سیستم آموزش الکترونیکی را برعهده دارند.

این نیازها به تیم راه‌حل‌های آموزش یونیلیور مرکز ابلاغ و محتواهای منطبق از سیستم آموزش الکترونیکی جهانی یونیلیور بوسیله یونیلیور هندوستان به تدریج در اختیار یونیلیور ایران قرار گرفت. این فرآیند هنوز ادامه داشته و قرار است حدود ۳۰۰۰ محتوا آموزشی در نهایت در اختیار یونیلیور ایران قرار گیرد. تمام این آموزش‌ها به زبان انگلیسی بوده و علاوه بر تدریس‌ها و ارائه‌ها شامل مصاحبه‌ها، کلیپ‌های تبلیغاتی، موشن گرافیک‌ها گزارشات عملکردی می‌باشد.



شکل ۴-۱۳ مراحل فاز اول پروژه

#### ۴-۵-۲- فاز دوم

فاز دوم پروژه شامل بارگذاری محتواهای آموزشی روی سامانه مدل، گروه بندی محتواها، تعیین کدهای استاندارد برای دوره‌ها به منظور جستجو راحت‌تر، تعیین استانداردهای آماده سازی و بارگذاری محتوا بود. برای بارگذاری محتواهای آموزشی تعیین استانداردهایی از قبیل ابعاد ویدئوها، ابعاد تصاویر، اندازه و نوع فونت، نحوه نمره دهی تکالیف و امتحان‌ها، نام گذاری محتواها و طراحی فرم نظرسنجی صورت پذیرفت. محتواهای ارسالی در دو گروه اصلی مهارت‌های عملکردی<sup>۲</sup> و مهارت‌های کسب و کار و رهبری<sup>۳</sup> قرار دارد. مهارت‌های عملکردی خود به زیرگروه‌هایی که بخش‌های مختلف ساختار سازمانی شرکت یونیلیور می‌باشند تقسیم می‌گردد. مهارت‌های کسب و کار و رهبری هم محتواهایی عمومی بوده که بر توسعه مهارت‌های نرم کارکنان مانند رهبری، ارتباطات و خلاقیت تاکید دارد.

<sup>۱</sup>Learning solutions team  
<sup>۲</sup>Functional skills  
<sup>۳</sup>Business and leadership skills

در ادامه تصمیم گرفته شد برای وسیع تر، کاربردی تر و جذاب تر کردن محتوای آموزشی اقدام به بارگذاری محتوا غیر از محتوای ارسال نیز صورت گیرد. تا کنون سه گروه دیگر شامل سخنرانی های تد، استانداردهای رهبری یونیلیور و کانال یوتیوب یونیلیور نیز اضافه گردیده است.

در بخش سخنرانی های تد، از میان بیش از ۱۰۰ دسته بندی سایت تد ۲۶ دسته که با عملکردها و واحدهای شرکت هماهنگی داشت انتخاب و در هر دسته پربازدیدترین سخنرانی ها بر روی سایت بارگذاری گردید. شرکت یونیلیور نیز اخیرا در استانداردهای رهبری خود تجدید نظر نموده و استانداردهای جدیدی مطابق با نیازهای روز طراحی نموده است. این استانداردها پایه ارزیابی سالیانه کارکنان، استخدام نیروهای جدید و بطور کل هر گونه اقدام جدید در یونیلیور خواهد بود. این استانداردها نیز قدم به قدم بر روی سایت قرار گرفته تا در دسترس کارکنان همواره باشد.

- ▼ Leadership & Business Skills
  - ▶ Leadership & Business Skills (11)
  - ▶ 21st Century Consumers Markets & Brands
  - ▶ Bringing Sustainability to Life
  - ▶ Crafting a Powerful Story
  - ▶ Making Smart Decisions at Speed
  - ▶ Working Brilliantly with Teams and Partners
- ▼ Functional Skills
  - ▶ Sustainable Business and Communications
  - ▶ ETS
  - ▶ Finance (1)
  - ▶ Food Solutions
  - ▶ Marketing
  - ▶ Research & Development
  - ▶ Supply Chain

شکل ۴-۱۴ گروه بندی اولیه محتواهای آموزشی



شکل ۴-۱۵ جدیدترین گروه بندی محتوای آموزشی

همچنین فایلی شامل تمامی عناوین محتوای آموزشی، گروه بندیها، کد دورهها، طول دوره و خلاصه‌ای از دوره‌ها آماده گردید تا در اختیار تمامی کارکنان جهت دسترسی سریع‌تر به محتواها و آگاهی از تمامی عناوین و کدها قرار گیرد.

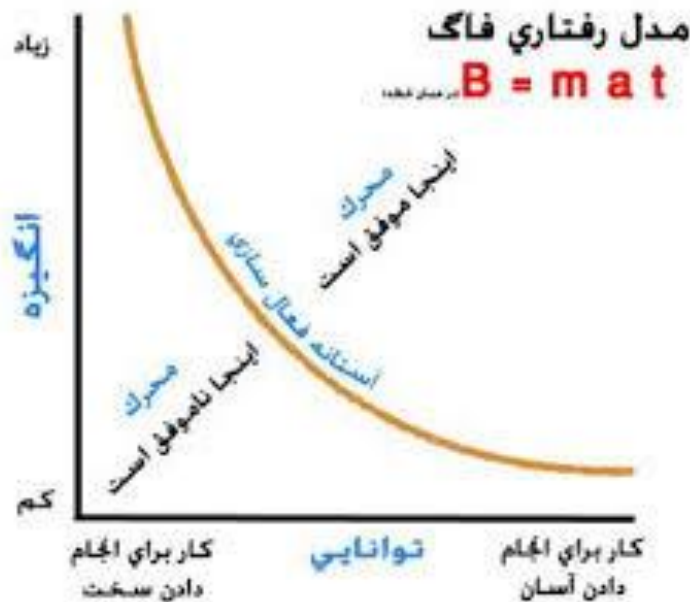
Training Code	Training Object ID	Training Title	Training Description	Material URL	Topic
F30000-1	67434700-e561-4954-918d-0339386c0b36	Why the Circular Economy is Relevant to Unilever	This Learning Thursday session hosted by Gavin Warner, Gavin	Drop Box	30*Functional Skills
F30000-2	c080a351-2359-4db9-bd5e-0a889cc63687	Leading the Way to Create a Movement for Sustainable Growth	This Learning Thursday session hosted by Leena Varsani, Strategy,	Drop Box	30*Functional Skills
F30000-3	46242df6-e4a1-4eee-9470-0e92aa849954	Deep dive to Purpose Studio    Brand SAY - Bring Purpose to life across all touchpoints	As a follow up to November Learning Thursdays Session:	Drop Box	30*Functional Skills
F30002-1	bcd02a78-a103-4949-8aad-04c4212bb3ad	Navigating your Learning Journey in 2017	On this Learning Thursday session, Irina Bakhtina, the Lead of SB&C	Drop Box	30*Functional Skills
F30027-1	bc4ed5ce-8e1b-4595-801b-67a333dca517	The Phoenix Project	Read this 140 page excerpt from the Phoenix Project to learn about	<a href="http://itrevolution.com/wp-content/uploads/files/PhoenixProje">http://itrevolution.com/wp-content/uploads/files/PhoenixProje</a>	30*Functional Skills
F30028-1	3c0d479a-3394-4fe4-9acd-481f272416be	An Introduction to Data and Information	Ever wondered how a computer processes data into information?	<a href="http://www.open.edu/openlearn/science-maths-">http://www.open.edu/openlearn/science-maths-</a>	30*Functional Skills
F30028-2	30b2a7ef-fc29-4880-99c5-c6b23356ff87	The Analytics Edge	Through inspiring examples and stories discover the power of data	<a href="https://www.edx.org/course/analytics-edge-mitx-15-071x-2">https://www.edx.org/course/analytics-edge-mitx-15-071x-2</a>	30*Functional Skills
F30029-1	10b0c9f9-be17-4c0f-8595-5f955eb017de	Get an Introduction to User Experience Design	Want to learn more about User Expe	<a href="https://generalassembly.ly/get/why-user-experience-design-">https://generalassembly.ly/get/why-user-experience-design-</a>	30*Functional Skills
F30031-1	4c11091d-b8e3-495d-b193-166702ef1c6f	Open University - Technology, Innovation and Management	Develop a critical understanding of technological innovation and	<a href="http://www.open.edu/openlearn/money-">http://www.open.edu/openlearn/money-</a>	30*Functional Skills
F30031-2	c5a87257-5d70-4cff-98d3-57d205846370	Open University – Data and processes in computing	This free course, Data and processes in computing, will help you to	<a href="http://www.open.edu/openlearn/science-maths-">http://www.open.edu/openlearn/science-maths-</a>	30*Functional Skills
F30031-3	3e2132ae-4524-4e74-874a-eea03f35feee	Alteryx - Getting Started	With Alteryx you can blend data from a wide variety of sources,	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=n_sWv64h3w">https://www.youtube.com/watch?v=n_sWv64h3w</a>	30*Functional Skills
F30031-4	75056585-6343-474c-b901-900a153043d2	Alteryx Designer in 20 minutes	Want to learn even more before trying Alteryx? There's no better	<a href="http://pages.alteryx.com/live-demo.html?sc=Web%20Direct&amp;scd">http://pages.alteryx.com/live-demo.html?sc=Web%20Direct&amp;scd</a>	30*Functional Skills
F30031-5	c73800d9-9f7f-45e4-8cb2-a592b505ea6e	Get started with Power BI	Need help understanding the building blocks that make up Power	<a href="https://powerbi.microsoft.com/en-us/documentation/powerbi-service-">https://powerbi.microsoft.com/en-us/documentation/powerbi-service-</a>	30*Functional Skills
F30031-6	caa4ee4a-85ae-4d77-b464-9ad75640f9fb	Guided learning Power BI	Start you learning journey through Power BI with this sequenced	<a href="https://powerbi.microsoft.com/en-us/guided-learning/">https://powerbi.microsoft.com/en-us/guided-learning/</a>	30*Functional Skills
F30049-1	599f1bf1-fc0f-4722-95c2-d15fe58e4a3a	Are you Willing to Pay the F.E.E? (Focus, Effort, Execution)	A short, thought provoking and insp	<a href="https://vimeo.com/133266894">https://vimeo.com/133266894</a>	30*Functional Skills

شکل ۴-۱۶ فایل راهنما دسترسی به محتواهای آموزشی

## ۴-۵-۳- فاز سوم

در این فاز با مطالعه منابع و مطالعات صورت گرفته در حوزه بازی وارسازی آموزش، روش های افزایش مشارکت کارکنان در آموزش و نحوه ارزیابی عملکرد آنان اقدام به طراحی یک برنامه جامع تحت عنوان برنامه انگیزشی سیستم آموزش یونیلیور ایران گردید. این برنامه در شش محور با اهداف انگیزش، مشارکت و ارزیابی کارکنان در سیستم آموزش شرکت تدوین گردید.

طبق مدل رفتاری فاگ<sup>۱</sup>، برای ایجاد تغییر در رفتار یک شخص سه عامل همزمان باید اتفاق بیفتد: توانایی، انگیزه و محرک. طبق این مدل محرک مهم ترین عامل در تغییر رفتار است. حتی اگر دو عامل دیگر وجود داشته باشد بدون محرک امکان تغییر مدنظر میسر نمی باشد.



شکل ۴-۱۷ مدل رفتاری فاگ

در کشور ما بحث آموزش عمدتاً مقوله‌ای کسل کننده و بدون نتیجه تلقی می شود. اثری که سیستم آموزش نادرست کشور در دوران مدرسه و دانشگاه بر ذهن افراد می گذارد در محیط کار نیز همراهشان بوده و زمانیکه صحبت از آموزش می شود، خود به خود آموزش های بی هدف و کم نتیجه دوران تحصیل در ذهنشان متجلی می شود. این یکی از دلایلی است که در سازمان های ایرانی بحث آموزش بسیار مغفول مانده و اکثراً توسط کارکنان نادیده گرفته می شود.

در چنین شرایطی عامل محرک نقش پررنگ تری پیدا می کند. امروزه مطالعات ثابت نموده است که برنامه های انگیزشی در آموزش سبب اثربخشی بسیار بیشتر برنامه های آموزشی گردیده است. طبق آماری که از مطالعات لینکدین لرنینگ در فصل دوم آورده شده است، بزرگترین چالش این حوزه تشویق کارکنان به تخصیص زمان

<sup>۱</sup>Fogg's behavioural model

برای آموزش می‌باشد. طبق همان آمارها اگر به کارکنان محرک‌های لازم مانند مشارکت مدیران یا مدنظر قرار دادن آموزش در ارزیابی عملکرد آنان داده شود، اقبال بیشتری به آموزش نشان خواهند داد. مجموع مطالعات صورت گرفته در فصل دوم، سبب تعریف فاز جدیدی در پروژه به نام طراحی برنامه جامع انگیزشی سیستم آموزش شرکت یونیلیور ایران گردید. این برنامه با سه هدف زیر طراحی گردیده است:



شکل ۴-۱۸ اهداف طراحی برنامه جامع انگیزشی

مطالعات و بررسی‌های نمونه‌های صورت گرفت نشان از وجود راه‌حل‌های متنوع برای تحقق سه هدف اشاره شده داشت. در نهایت با توجه به ظرفیت‌های سازمان برنامه در شش دسته زیر طراحی گردید.



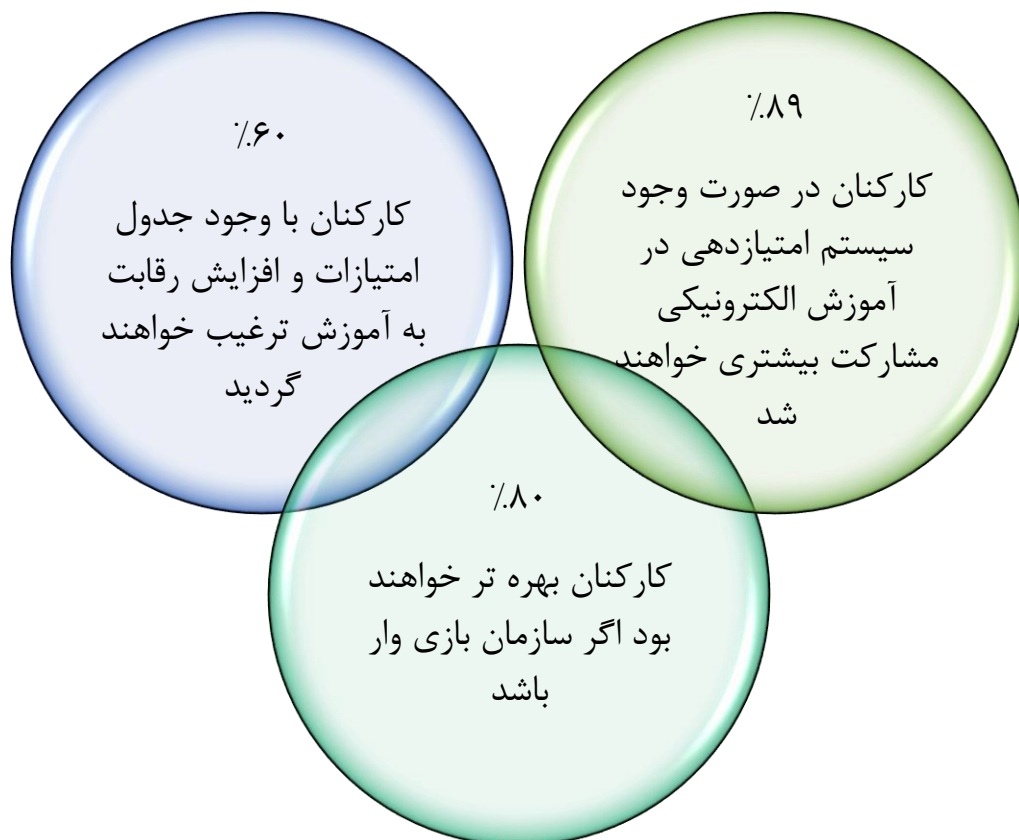
## جدول ۴-۱ برنامه جامع انگیزشی

نام دسته	اهداف	ابزار
بازی وارسازی	ترغیب حس رقابتی افزایش جذابیت و هیجان سیستم	- استفاده از بچ، امتیاز و جدول امتیازت
رویدادهای داخلی	یادگیری کارکنان از یکدیگر بکارگیری آموزشها	- برگزاری کارگاهها، جلسات سخنرانی و تعاملی بین کارکنان
ارزیابی عملکرد	تلفیق مدیریت عملکرد و مدیریت یادگیری در نظر گرفتن فعالیت‌های آموزشی در ارزیابی عملکرد کارکنان	- در نظر گرفتن استانداردهای رهبری و سایر معیارهای ارزیابی در سیستم آموزش - در نظر گرفتن عملکرد آموزشی کارکنان در ارزیابی سالانه آنها
محتوا	تهیه محتواهای جذاب و تعاملی ارائه محتوا در بسترهای مختلف ارائه محتواهای سمعی و بصری	- تنوع دسته بندیها - استفاده بیشتر از محتواهای آموزشی مهارت‌های نرم - ارائه محتواها در قالب‌های مختلف مانند موبایل - استفاده از محتواهای سمعی و بصری
تعامل	مشارکت تمامی اعضا سازمان در یادگیری اجتماعی سازی آموزش	- ایجاد شبکه اجتماعی برای اشتراک تجارب و نظرات پیرامون سیستم آموزش - برقراری جلسات منظم داخل هر واحد بین کارکنان و مدیران جهت

بررسی عملکرد آموزشی آنان - نظرسنجی مداوم از کارکنان - ارائه بازخورد به کارکنان پیرامون عملکرد آنان		
- استفاده از ابزارهای تبلیغاتی درون سازمان - طراحی محتواهای متنوع تبلیغاتی - طراحی محتواهای مرتبط با ویژگی‌ها و مزایای سیستم و نحوه کار با آن - ارائه محتوا به کارکنان درباره اهمیت و لزوم آموزش	ایجاد این تفکر که آموزش در راستای اهداف سازمان و منافع شخصی کارکنان است	<b>کمپین تبلیغاتی</b>

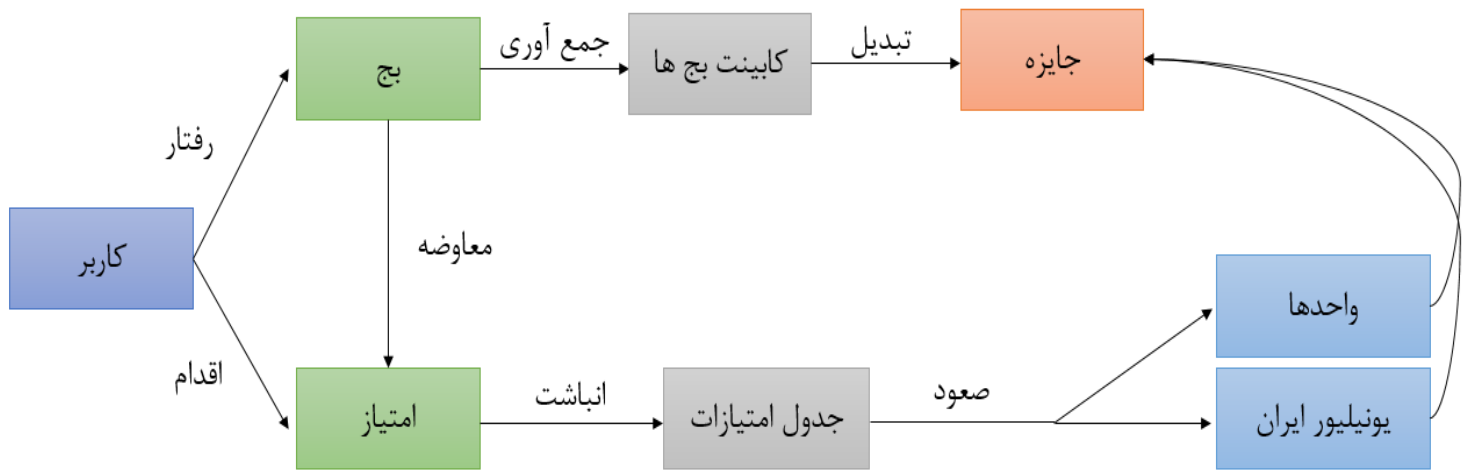
#### ۴-۵-۳-۱- بازی وارسازی

طبق آمار بدست آمده در مطالعات عملی، بازی وارسازی و استفاده از عناصر بازی در آموزش تاثیر به‌سزایی در افزایش مشارکت کارکنان دارد.



شکل ۴-۱۹ اثر بازی وارسازی آموزش در مشارکت کارکنان

با توجه به آمار یک رقابت به نام «پروفسورهای یونیورس» با استفاده از بچها و سیستم امتیازدهی طراحی گردید. در این رقابت کارکنان با فعالیت در سیستم آموزش الکترونیکی به جمع آوری بچ و امتیاز پرداخته و در جدول امتیازات جابجا می شوند. افراد برتر در جدول پاداشهایی از سمت واحد منابع انسانی دریافت خواهند نمود. همچنین می توانند بچهای دریافتی خود را با امتیاز معادل معاوضه کرده یا با نگه داشتن آنها کابینتی از بچها را برای خود بسازند. نهایتاً می توانند بچهای جمع آوری شده خود را به پاداش تبدیل نمایند. کارکنان در ازای تکمیل دورهها، پیشنهاد دوره، مشارکت در رویدادهای داخلی و فعالیتهای اجتماعی امتیازات مشخصی دریافت خواهند نمود.



شکل ۴-۲۰ نقشه بازی پروفیسورهای یونیورسیتور

### استاد تمام

- ۱۰ نفر اول جدول یا نفر اول هر واحد

### دانشیار

- ۱۰ نفر دوم جدول یا نفر دوم هر واحد

### استادیار

- ۱۰ نفر سوم جدول یا نفر سوم هر واحد

### کمک مدرس

- ۱۰ نفر چهارم جدول یا نفر چهارم هر واحد

### دانشجو

- بقیه

شکل ۴-۲۱ نحوه طبقه بندی در جدول امتیازات

## ۴-۵-۳-۲- رویدادهای داخلی

برای برگزاری رویدادهای داخلی از برنامه تد اکس استفاده گردیده است. این نوع سخنرانی ها در داخل سازمان بوده و شامل ارائه مطالب علمی و ایده ها و نظرات می شود. رویداد داخلی دارای ویژگی های زیر می باشد:

یک رویداد در ماه

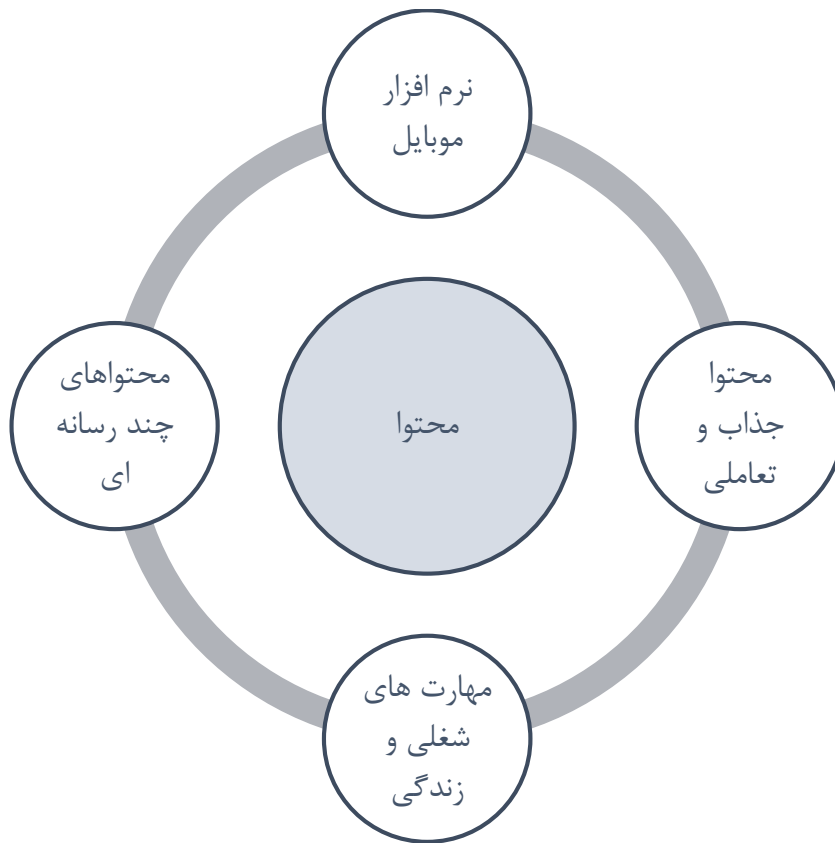
زمان ارائه هر فرد حداکثر ۱۸ دقیقه می باشد

عنوان سخنرانی توسط ارائه کننده انتخاب می گردد

ارائه کننده ملزم به گذراندن دوره های مرتبط با ارائه موثر در سیستم آموزش الکترونیکی یونیلیور قبل از ارائه خود می باشد

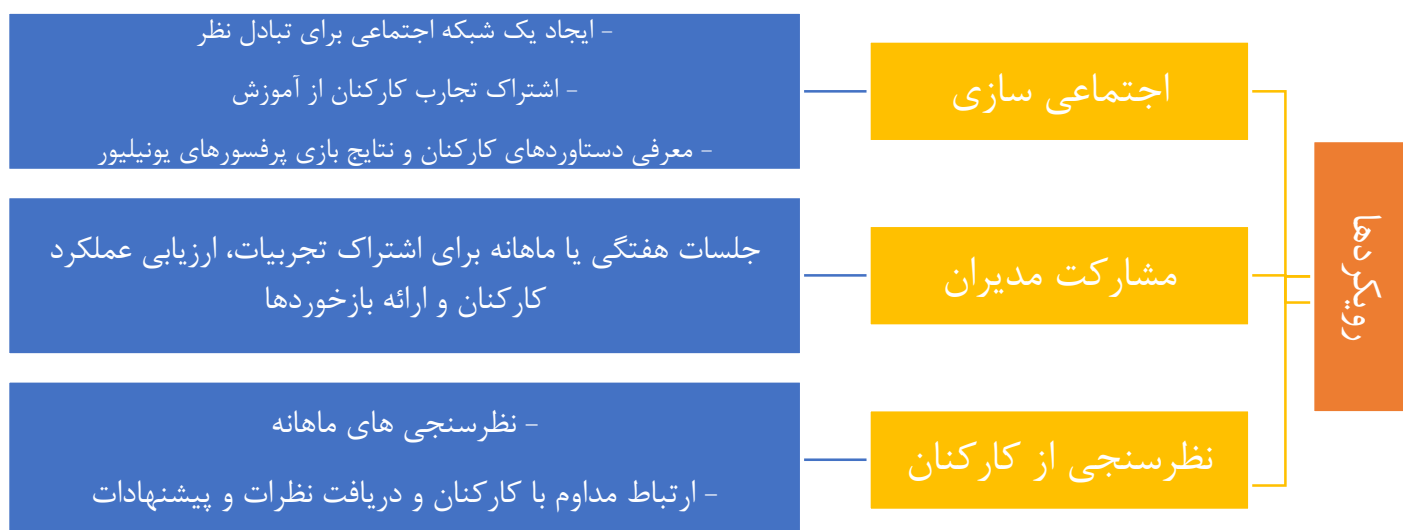
شکل ۴-۲۲ ویژگی های رویدادهای داخلی

۴-۵-۳-۳- محتوا



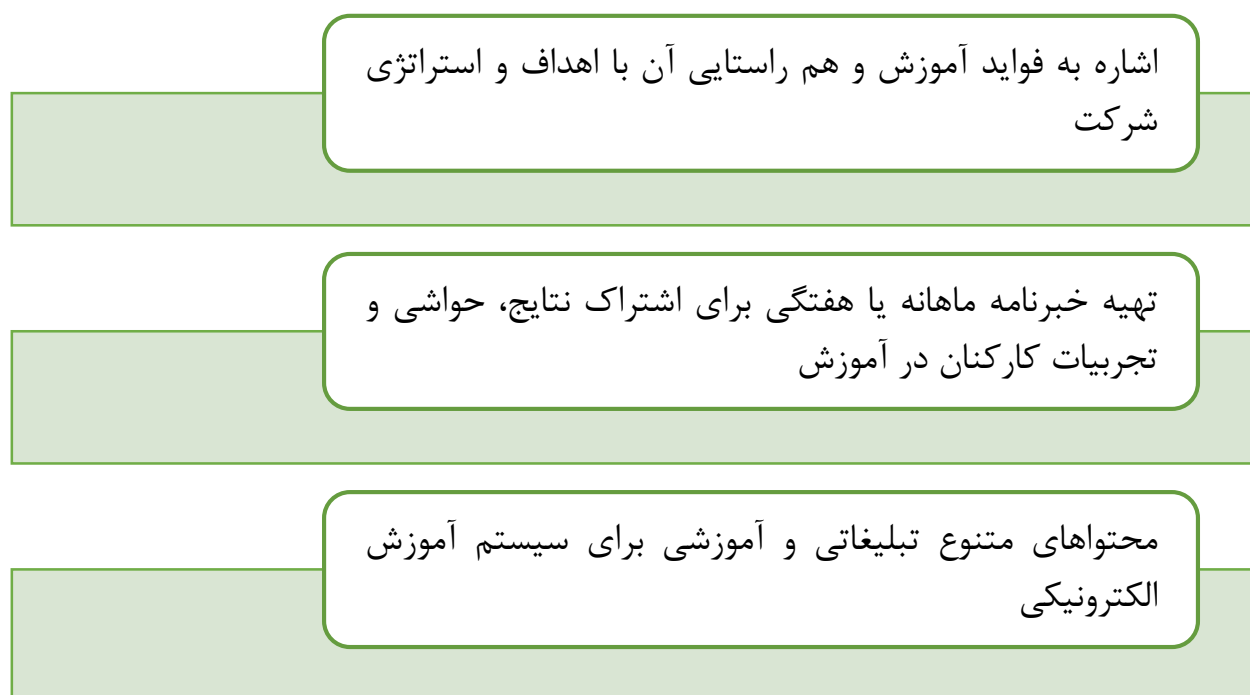
شکل ۴-۲۳ عناصر تشکیل دهنده محتوا

۴-۵-۳-۴- تعامل



شکل ۴-۲۴ رویکردهای بخش تعامل

۴-۵-۳-۵- کمپین تبلیغاتی



شکل ۴-۲۵ رویکردهای بخش کمپین تبلیغاتی

# فصل پنجم

## جمع بندی و پیشنهادات



## ۵-۱- مقدمه

در این فصل به صورت مختصر به فعالیت‌های پرداخته‌شده در این تحقیق پرداخته می‌شود و بر اساس آن‌ها یک جمع‌بندی برای کارهای صورت گرفته ارائه می‌شود. همچنین در ادامه بر اساس تحقیقات صورت گرفته پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی ارائه می‌شود.

## ۵-۲- جمع‌بندی

با توجه به مطالعات و آمار و ارقام آورده شده در فصل دوم این پژوهش، اهمیت و ضرورت آموزش در سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست. از طرفی با توجه به پیشرفت فناوری و در دسترس بودن ارزان و سریع اینترنت، راه حل‌های آنلاین و الکترونیک در بحث آموزش پیشرفته قابل توجهی داشته است. نیازهای آموزشی امروزه سازمان‌ها و کارکنان متنوع بوده و نیازمند پاسخگویی مناسب به آن در هر زمان و مکانی می‌باشد. به همین دلیل ۹۰ درصد سازمان‌ها به آموزش الکترونیکی روی آورده‌اند. در بین روش‌های متنوع آموزش الکترونیکی، سیستم‌های مدیریت آموزش الکترونیکی جایگاه ویژه‌ای داشته، به گونه‌ای که امروزه شرکت‌های برتر دنیا همانند دانشگاه‌ها از این سیستم‌ها برای مدیریت فرآیندهای آموزشی خود و ارائه محتوای آموزشی مختلف بهره می‌برند.

شرکت یونیلیور ایران نیز با درک این موارد، اقدام به راه اندازی سیستم مدیریت الکترونیکی خود گرفت و پروژه مشترکی در سال ۲۰۱۸ بین واحدهای فناوری اطلاعات و منابع انسانی تعریف نمود. در طول دو ماه گذشته اقدامات قابل توجهی و متنوعی در طول پروژه صورت گرفته که در قالب سه فاز در این پژوهش به آن پرداخته گردیده است. هدف راه اندازی سیستم آموزش الکترونیکی اثربخش و تعاملی بوده به گونه‌ای که بتواند انگیزه لازم در کانون برای اهتمام بیشتر به امر آموزش را پدید آورد.

این پروژه تا پایان سال ۲۰۱۸ ادامه داشته و همچنان برنامه‌ها و فازهای مختلف دیگری برای اجرا در ادامه در نظر می‌باشد. مطابق مدل دیزاین، تا کنون سه گام از طراحی سیستم آموزش الکترونیکی طی شده و تا زمان باقی مانده سه گام دیگر نیز تکمیل خواهد گردید.

لازم به ذکر است که اجرای این پروژه با استفاده از توانایی های داخلی شرکت و تکیه بر نوآوری دانشجویان سبب صرفه جویی بیش از ۸۰ هزار یورویی در هزینه ها گردیده است.

### ۳-۵- پیشنهادات

با توجه به اینکه پروژه بصورت عملی بوده و همچنان در حال اجرا می باشد، پیشنهادات به مرور زمان و با پیشرفت فازهای مختلف پروژه داده خواهد شد. تا کنون نیز با توجه به مطالعات و بررسی های صورت گرفته، پیشنهادات مختلف در قالب سه فاز پروژه ارائه و اجرا گردیده است.

با این اقدامات زیر در ادامه این پروژه لازم و مفید تلقی می شود:

- ✓ اجرای دقیق برنامه جامع انگیزشی
- ✓ توسعه برنامه جامع انگیزشی به مرور و اضافه کردن فعالیت های جدید برای تزریق انگیزه بیشتر
- ✓ طراحی و تامین محتوا کمپین تبلیغاتی حداقل برای ۳ ماه پس از رونمایی از سیستم در سطح سازمان
- ✓ اضافه کردن محتوای آموزشی فارسی
- ✓ در نظر گرفتن محتوای آموزشی برای کارگران نیروهای صف
- ✓ اضافه کردن قابلیت وبینار و کلاس های آنلاین به سیستم
- ✓ همکاری با دانشگاه ها و متخصصین برای تولید محتوای آموزشی بومی و متخصص با فرهنگ کشور ایران

- ✓ در نظر گرفتن تخصص کارکنان و دعوت از آنها برای تولید محتوا و برگزاری کارگاه های آموزشی
- ✓ بارگذاری سخنرانی ها و ارائه های کارکنان در سیستم
- ✓ بومی سازی سیستم و عدم وابستگی مطلق به سیستم آموزش شرکت یونیلیور مرکز
- ✓ در نظر گرفتن سبک یادگیری کارکنان و ارائه محتوای آموزشی شخصی سازی شده
- ✓ تهیه تقویم و برنامه آموزشی مختص هر نیروی انسانی
- ✓ حفظ مشارکت مدیران در آموزش و تعامل آن ها با کارکنان برای نظارت بر عملکرد آن ها

✓ برنامه ریزی مسابقات علمی برای کارکنان جهت ارزیابی توانایی ها و مهارت هایشان و هم چنین بازی وارسازی آموزش

✓ تعامل دائمی سیستم با کارکنان جهت دریافت نظرات و پیشنهادات و ارائه بازخورد و آمار و ارقام به آن ها در رابطه با عملکردشان

حوزه های زیر برای ادامه و تکامل پژوهش حاضر پیشنهاد می گردد:

✓ بازی وارسازی آموزش از طریق طراحی بازی های مخصوص

✓ بازی وارسازی آموزش با استفاده از فناوری های روز مانند هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و واقعیت آموزش

✓ مدل جامعی برای ارزیابی فعالیت های آموزش سازمانی

✓ مدل جامعی برای تشویق کارکنان به اختصاص زمان برای آموزش

✓ ارزیابی علل عدم کارایی آموزش های دانشگاهی در محیط کاری و ارائه راهکارها

# منابع و مراجع

## ۶-۱- منابع فارسی

- (۱) معین، محمد. فرهنگ فارسی جیبی، گردآوری عزیزالله علیزاده، تهران، راه رشد، ۱۳۸۵، چاپ سوم، ص. ۵۲.
- (۲) سیدجوادین، سید رضا. مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران، نگاه، ۱۳۸۱، چاپ اول، ص ۴۳۴.
- (۳) محمدی، داود. برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان‌ها، مؤسسات و صنایع. تهران: انتشارات پیام، ۱۳۸۲.
- (۴) ابطحی، سید حسین. آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی (جلد اول). تهران: موسسه فرهنگی کتاب لانیز، انتشارات پوینده، ۱۳۸۳.
- (۵) سیف، علی اکبر. روان شناسی پرورشی. تهران: انتشارات آگاه، ۱۳۷۴.
- (۶) فتحی وارجگاه، کوروش. در آمدی بر برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت. انتشارات سرآمد کاوش، تهران، ۱۳۷۶.
- (۷) جوربنیان محمد، مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی (با تأکید بر نظام آموزش ضمن خدمت شایستگی محور)، مؤسسه انتشاراتی آزاداندیشان، تهران، ۱۳۹۵.
- (۸) جوربنیان محمد، نظام آموزش کارمندان دولت، انتشارات میلاد سعادت، تهران، ۱۳۹۱.
- (۹) شریعتمداری، مهدی. ضرورت و نقش آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه در هزاره سوم. سازمان فنی و حرفه‌ای کشور. ۱۳۸۳.
- (۱۰) رستمی، محمدرضا. توسعه منابع انسانی «از برنامه تا عمل». تهران: مدیریت امور اداری و تشکیلات. ۱۳۸۴.
- (۱۱) صبرکش، علیرضا. مزینانی، حبیب الله. نورمحمدی، هادی. آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان. مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی شماره چهارم، سال ششم، زمستان ۹۲.
- (۱۲) خراسانی، ابا صلت. ملامحمدی، اعظم. کاستی‌های آموزش در سازمان‌ها و راهکارهای برون رفت از

آنها از دیدگاه مدیران و کارکنان بخش آموزش. دو فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی. دوره ۳، شماره ۵، پاییز و زمستان ۸۹

(۱۳) بدرول اچ خان، مترجم: عماد، عبدحق بابک. معرفی کتاب: مدیریت یادگیری الکترونیکی. مجله دانشگاهی یادگیری الکترونیکی. ۱۳۹۱

## ۶-۲- منابع انگلیسی

- ۱۴) E-learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age, Mark J. Rosenberg, McGraw-Hill, 2001
- ۱۵) The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization, Peter M. Senge, The Doubleday Broadway Publishing Group, 2006
- ۱۶) ISO 10015: Guidelines for training, 1999
- ۱۷) Davis, B., Carmean, C., & Wagner, E. "The Evolution of the LMS: From Management to Learning". The ELearning Guild Research. 24. 2009
- ۱۸) Parr, Judy M.; Fung, Irene (3 October 2006). "A Review of the Literature on Computer-Assisted Learning, particularly Integrated Learning Systems, and Outcomes with Respect to Literacy and Numeracy". New Zealand Ministry of Education. Archived from the original on 9 March 2007
- ۱۹) App, Karl. The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education. Pfeiffer. ISBN 978-1118096345. 2012
- ۲۰) Shatz, Itamar. Using Gamification and Gaming in Order to Promote Risk Taking in the Language Learning Process (PDF). MEITAL National Conference. Haifa, Israel: Technion. pp. 227–232. 2015
- ۲۱) Huang, Wendy Hsin-Yuan; Soman, Dilip (10 December 2013). A Practitioner's Guide to Gamification of Education (PDF)(Report). Research Report Series Behavioural Economics in Action. Rotman School of Management, University of Toronto
- ۲۲) Werbach, Kevin; Hunter, Dan (2012). For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Philadelphia, PA: Wharton Digital Press
- ۲۳) Gooch, Daniel; Vasalou, Asimina; Benton, Laura; Khaled, Rilla (2016-01-01). Using Gamification to Motivate Students with Dyslexia. CHI Conference on Human Factors

- in Computing Systems. CHI '16. New York: ACM. pp. 969–980.
- ۲۴) Designing World-Class E-Learning, Roger C. Schank, McGraw-Hill, 2002
- ۲۵) The Training Design Manual, Tony Bray, Kogan Page, 2006
- ۲۶) Evaluating Training Programs, Donald L. Kirkpatrick, Berrett-Koehler, 1998
- ۲۷) Future Training, James S. Pepitone, AddVantage Learning Press, 1995
- ۲۸) jarvis. P, Adult (1987). Learning in the social context Bechenham: croom Helm. krik  
Patrick g Salvatore falletta. Evaluating Training program: the four levels by Donald.  
American journal of Evaluating. Vol. 19. N. 2.
- ۲۹) Paulsen, M. Rekkedal, T. (2001). The NKI Internet College: A review of 15 years  
delivery of 10,000 online courses. The International Review of Research in Open and  
Distributed Learning. Vol 1, No. 2
- ۳۰) Deterding, Sebastian; Dixon, Dan; Khaled, Rilla; Nacke, Lennart (2011). From game  
design elements to gamefulness: defining 'gamification'. 15th International MindTrek  
Conference.
- ۳۱) Pavlus, John (2010). "The Game of Life". Scientific American
- ۳۲) Lee, J.; Hammer, J. (2011). "Gamification in education: What, how, why bother?"
- ۳۳) Li, Cen; Dong, Zhijang; Untch, Roland H.; Chasteen, Michael (2013). "Engaging  
computer science students through gamification in an online social network based  
collaborative learning environment". International Journal of Information and  
Education Technology
- ۳۴) Ellis, Ryann K. (2009), Field Guide to Learning Management, ASTD Learning  
Circuits
- ۳۵) Watson, William R. (2007). "An Argument for Clarity: What are Learning  
Management Systems, what are They Not, and What Should They Become?"

### ۳-۶- منابع اینترنتی

۳۶) سیستم مدیریت آموزش (LMS) توسط واحد آموزش الکترونیکی موسسه فرهنگی و اطلاع رسانی

تبیان [www.tebyan.net](http://www.tebyan.net)

۳۷) Benefits of Training & Development in an Organization on [Kashmir Observer.net](http://KashmirObserver.net)

۳۸) The Top 10 Benefits of Ongoing Staff Training and Development by Angus Gill on  
[www.saxonsgroup.com.au](http://www.saxonsgroup.com.au)

۳۹) What is e-learning on [www.elearningnc.gov](http://www.elearningnc.gov)

۴۰) 5 Key Reasons Why eLearning Is Essential and Not Overrated by Kamy Anderson on [www.elearningindustry.com](http://www.elearningindustry.com)

۴۱) Moodle.org

۴۲) [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com)

۴۳) [www.unilever.com](http://www.unilever.com)

۴۴) [www.nestle.com](http://www.nestle.com)