



ORIGINAL RESEARCH PAPER

Analyzing the existing gap with the ideal of the training process in several insurance companies and providing a suitable model

S. Rashtiani*, A. Abbaspour, H. Rahimian

Department of Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 21 January 2012

Revised: 23 June 2012

Accepted: 26 November 2012

Keywords

Learning Process; Need Assessment; Planning; Training; Evaluation.

ABSTRACT

The purpose of the current research is to analyze the gap between the existing and the desired in the training process in insurance companies "A", "B", "C" and "D" and to provide a suitable model. The statistical population includes all employees participating in in-service training courses in the discussed companies in 2018, and a sample of 305 people was selected using the relative random sampling method. The research method in this study is descriptive-survey and a researcher-made questionnaire was used to collect data. The reliability of the questionnaire was also obtained using Cronbach's alpha coefficient, 0.93. In addition to descriptive statistics, inferential statistics (Kolmogorov-Smirnov test, one-sample t test, analysis of variance and Pearson's correlation coefficients) have been used to investigate the research hypotheses. The results of the research show at a significance level of 0.05: There is a difference between the current and desired conditions of all four components of the training process in 4 insurance companies. Also, there is a difference between the current and desired state of the training process in 4 insurance companies. Insurance company "C" has the best status in the training process, and insurance companies "D", "B", and "A" are placed in the next categories, respectively. In order to provide a suitable model, after studying, examining and comparing various models of the training process, the ISO 10015 model was finally determined as the recommended model.

*Corresponding Author:

Email: rashtiani50@yahoo.com

DOI: 10.22056/ijir.2012.01.06



تحلیل فاصله موجود با مطلوب فرایند آموزش در چند شرکت بیمه و ارائه الگوی مناسب

سهراب رشتیانی*، عباس عباس پور، حمید رحیمیان

گروه مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت: ۰۱ بهمن ۱۳۹۰
تاریخ داوری: ۳ تیر ۱۳۹۱
تاریخ پذیرش: ۰۶ آذر ۱۳۹۱

چکیده:

هدف از پژوهش حاضر تحلیل فاصله موجود با مطلوب در فرایند آموزش در شرکت‌های بیمه «الف»، «ب»، «ج» و «د» و ارائه الگوی مناسب است. جامعه آماری، شامل کلیه کارکنان شرکت‌کننده در دوره‌های آموزش ضمن خدمت در شرکت‌های مورد بحث در سال ۱۳۸۸ است و نمونه‌ای به حجم ۳۰۵ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی نسبی انتخاب شد. روش تحقیق در این پژوهش توصیفی - پیمایشی بوده و جهت گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق‌ساخته استفاده شده است. پایایی پرسش‌نامه نیز با استفاده از ضریب محاسبه آلفای کرونباخ، ۰/۹۳ به دست آمد. جهت بررسی فرضیه‌های پژوهش علاوه بر آمار توصیفی از آمار استنباطی (آزمون کولموگروف- اسمیرنوف، تی تک‌نمونه‌ای، تحلیل واریانس و ضرایب همبستگی پیرسون) استفاده شده است. نتایج تحقیق در سطح معناداری ۰/۰۵ نشان می‌دهد: بین وضعیت موجود و مطلوب هر چهار مؤلفه فرایند آموزش در ۴ شرکت بیمه تفاوت وجود دارد. همچنین بین وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش در ۴ شرکت بیمه تفاوت وجود دارد. شرکت بیمه «ج» دارای بهترین وضعیت در فرایند آموزش بوده و شرکت‌های بیمه «د»، «ب»، و «الف»، به ترتیب در رده‌های بعدی قرار می‌گیرند. جهت ارائه الگوی مناسب نیز پس از مطالعه، بررسی و مقایسه الگوهای گوناگون فرایند آموزش، در نهایت الگوی ISO 10015 به‌عنوان الگوی پیشنهادی تعیین شد.

کلمات کلیدی

فرایند آموزش
نیازسنجی
برنامه‌ریزی
اجرا
ارزشیابی

*نویسنده مسئول:

ایمیل: rashtiani50@yahoo.com

DOI: 10.22056/ijir.2012.01.06

شتاب تغییرات در فناوری‌های جدید سازمان‌ها را مجبور می‌کند که همواره برای توسعه و آموزش کارکنانشان سرمایه‌گذاری کنند. معمولاً آموزش‌های تخصصی و غیرتخصصی برای به روز نگه‌داشتن دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های آنان طراحی می‌شود (Rowld, 2008). توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها به نوعی تعهد و انتظار متقابل و وظیفه دو سویه بین فرد و سازمان مبدل شده است. در چهارچوب این تعهد و انتظار متقابل، کارکنان باید ضمن نشان دادن التزام عملی به انجام وظایفی در راستای اهداف سازمانی و همچنین رفتار در چهارچوب نظامنامه آن، حقوق متقابلی را نیز برای خود تعریف کنند. از اهم این حقوق می‌توان به بهره‌مندی از فرصت توسعه مستمر دانش و مهارت کاری و تکامل جنبه‌های مختلف شخصیتی کارکنان اشاره کرد (ایبلی، ۱۳۸۲).

صنعت بیمه در افق ۱۴۰۴، صنعتی است اقتصادی، عدالت‌محور، پایدار، سالم و قابل اعتماد، برخوردار از اخلاق حرفه‌ای، عین شده با جامعه و دارای جایگاهی محوری در بازار سرمایه کشور، که از مختل شدن روند طبیعی زندگی آحاد شهروندان و چرخه عادی فعالیت‌های کشاورزی، صنعتی و خدماتی در نتیجه حوادث احتمالی که به صورت طبیعی یا مصنوع اتفاق می‌افتد به شیوه‌ای آسان، سریع، مشتری‌مدار و با کمترین هزینه و به شکلی همه جانبه جلوگیری می‌کند و الگویی برای بیمه‌گران آسیای میانه، خاورمیانه و شمال آفریقا در این زمینه است.

به منظور موفقیت در دستیابی به چشم‌انداز صنعت بیمه کشور لازم است برخی اهداف کلان مانند این موارد تحقق یابد:

- ضریب نفوذ بیمه بالاتر از متوسط جهانی؛

- تجاری، رقابتی و حرفه‌ای بودن صنعت بیمه کشور؛

- پایداری و ثبات در ارائه خدمات بیمه‌ای (سالنامه آماری صنعت بیمه، ۱۳۸۷).

به نظر می‌رسد این اهداف زمانی در این صنعت عملی می‌شود که محیط آموزش، پویا و سرشار از تعلیم و تعلم باشد. در این راستا در شرکت‌های مورد مطالعه منابع قابل ملاحظه‌ای جهت ارتقای سطح دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مورد نیاز کارکنان اختصاص داده می‌شود و این شرکت‌ها به لحاظ تعداد بالای نیروی انسانی و به تبع آن ساعات آموزشی بالا، نیازمند یک چهارچوب منسجم و نظام‌مند در قالب فرایند آموزش و نیز نظارت کافی بر آن برای برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت‌اند. بدیهی است عوامل مختلفی از قبیل میزان انگیزش فراگیران، عملکرد مدرسین، میزان توجه مدیران عالی سازمان به آموزش و ... می‌تواند بر کیفیت آموزش و نتایج دوره‌ها مؤثر باشد که مدیران آموزش آنها را مورد توجه قرار خواهند داد. چنانچه فرایند آموزش^۱ را (برمبنای ISO ۱۰۰۱۵) شامل گام‌های نیازسنجی^۲، طراحی و برنامه‌ریزی^۳، اجرا^۴ و ارزشیابی^۵ در نظر بگیریم، هر گونه نارسایی و کمبود در این گام‌ها می‌تواند بر نتایج دوره‌ها اثرگذار باشد. لذا محقق در نظر دارد نقاط قوت و ضعف هر یک از گام‌های فرایند آموزش (نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی) را از طریق شناسایی فاصله وضع موجود و مطلوب به وسیله کارکنان شرکت‌کننده در دوره‌ها (۱۳۸۸) مشخص نموده، سپس الگویی مناسب برای برگزاری دوره‌های آموزشی به مدیران محترم آموزش آن شرکت‌ها ارائه کند.

مبانی نظری پژوهش

در این قسمت مفهوم آموزش، اهمیت آموزش و مدل‌های مورد استفاده در فرایند آموزش سازمان‌ها و شرکت‌ها در حد امکان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

از سوی صاحب‌نظران، تعاریف متعددی از فرایند آموزش ارائه شده که به مواردی از آنها اشاره می‌شود:

آموزش عبارت است از کلیه مساعی و کوشش‌هایی که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام وظایف و پذیرش مسئولیت‌های شغلی خود می‌کند (ابطحی، ۱۳۸۳). فردانش (۱۳۸۳) فرایند آموزش را مجموعه تصمیمات و اقداماتی می‌داند که یکی پس از دیگری اتخاذ می‌شود و هدف آن دستیابی هرچه بیشتر فراگیر به هدف‌های آموزشی است.

1. Training Process

2. Need Assessment

3. Planning

4. Providing for the Training

5. Evaluation

به‌طور کلی آموزش به تلاش‌های برنامه‌ریزی‌شده یک سازمان برای تسهیل یادگیری شایستگی‌های مورد نیاز شغلی کارکنان اشاره دارد. این شایستگی‌ها عبارت‌اند از: دانش، مهارت یا رفتارهایی که برای موفقیت عملکرد شغلی آنها حیاتی است. هدف آموزش این است که کارکنان در دانش، مهارت و رفتار مورد تأکید در برنامه‌های آموزشی سرآمد شوند و آنها را در فعالیت‌های روزانه خود به‌کارگیرند (Noe et al., 2000).

آموزش کارکنان اگر باتوجه به مسائل مذکور، به طریقه‌ای صحیح، جامع و کامل انجام پذیرد و به‌عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف معین و مشخص از آن استفاده شود، دارای فواید بی‌شماری است، یاوسن^۶ به چند نمونه کلی از آنها اشاره می‌کند: افزایش رضایت شغلی و روحیه کارکنان، افزایش انگیزش کارکنان، افزایش ظرفیت پذیرش روش‌ها و فناوری‌های جدید، افزایش کارایی در روندها و اثربخشی دستاوردهای مالی، افزایش نوآوری در استراتژی‌ها و محصولات، کاهش ترک شغل کارکنان، ارتقای وجهه شرکت و آموزش اخلاقی کارکنان و مدیریت ریسک.

الگوی‌های فرایند آموزش

هریک از صاحب‌نظران و متخصصان توسعه منابع انسانی مبتنی بر دیدگاه و ارزش‌های محوری خود، به مدل‌سازی درباره آموزش و بهسازی کارکنان پرداخته‌اند. باین‌وجود شباهت‌های این الگوها بسیار بیشتر از تفاوت آنهاست. از جمله این الگوها می‌توان به الگوهای سینگر^۷، طراحی سیستم‌های آموزشی^۸ مبتنی بر تحول‌پذیربودن سازمان، فناوری انسانی، استون^۹، راثول^{۱۰}، پاتریک^{۱۱}، بایلی^{۱۲}، کنی و راید^{۱۳}، برملی^{۱۴}، نو^{۱۵}، استاندارد بین‌المللی ایزو ۱۰۰۱۵^{۱۶} و ... اشاره کرد. در تمام مراحل این پژوهش برای مطالعه فرایند آموزش شرکت‌های مورد مطالعه از جمله ساختن فرضیه‌ها و شاخص‌های پرسش‌نامه از الگوی ISO10015 و چهار مؤلفه اصلی آن یعنی نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی استفاده شده است.

مؤلفه‌های فرایند آموزش در الگوی ISO10015

آموزش یک فرایند چهار مرحله‌ای است. یک فرایند آموزش برنامه‌ریزی‌شده و سیستماتیک می‌تواند سهم بسزایی در کمک به سازمان در جهت توسعه و بهبود ظرفیت‌هایش برای رسیدن به اهداف کیفی داشته باشد. فرایند آموزش در استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ در قالب این مراحل دیده می‌شود:

نیازسنجی آموزشی

شغل‌های جدید پیوسته در حال ایجاد هستند و تجهیزات و سیستم‌ها برای این شغل‌ها معرفی می‌شوند. برخی شغل‌ها ازبین می‌روند و بسیاری از افراد که شغل‌های آنها حذف شده است فاقد مهارت‌های مورد نیاز برای جایگاه‌های جدید می‌باشند. نیاز روزافزون برای آموزش اثربخش، محدود به صنعت و سازمان خاصی نمی‌شود. تکنیک‌های آموزشی جدید و اثربخش در حال گسترش می‌باشند. اما برای تضمین آموزش موفق در ابتدا لازم است که مشخص شود چه آموزشی برای سازمان و کارکنان مورد نیاز است (McConnell, 2003).

نیازسنجی آموزشی، فرایندی جهت تعیین نیازهای آموزشی کارکنان و اولویت‌بندی این نیازهاست. نتایج این فرایند سبب می‌شود تا برنامه‌ریزان و و مجریان برنامه‌های آموزشی، با یک درک روشن، در تمام مراحل برنامه‌ریزی اقدام نمایند. فرایند نیازسنجی آموزشی با تشخیص

⁶. Yawson, 2009

⁷. Singer

⁸. Instructional System Design (ISD)

⁹. Stone

¹⁰. Rothwell

¹¹. Patrick

¹². Baily

¹³. Kenny and Reid

¹⁴. Bramley

¹⁵. Noe

¹⁶. International Standard ISO 10015

الزامات و نیازهای عملکردی در سازمان‌ها، منابع را به سمت مهم‌ترین حوزه‌های نیاز سوق می‌دهد که مرتبط با تحقق اهداف و مقاصد سازمانی، بهبود بهره‌وری، ارائه خدمات و تولید با کیفیت است (خراسانی و حسن‌زاده، ۱۳۸۶).

نیازسنجی به‌عنوان اولین گام فرایند آموزش، تفاوت بین عملکرد موجود و مطلوب را شناسایی کرده، در صورتی که علت آن مربوط به آموزش باشد راه‌حل‌های لازم را ارائه می‌دهد.

نتیجه کلی نیازسنجی، تعیین نیازهایی است که باید از طریق آموزش برطرف گردد. به‌عبارت‌دیگر چه کسی باید آموزش ببیند، چه نوع آموزشی، رفع نیاز در داخل یا خارج سازمان و نهایتاً آیا آموزش یا دیگر روش‌های توسعه مورد نیاز است یا خیر.

برنامه‌ریزی آموزشی

پس از تعیین نیازهای آموزشی سازمان و کارکنان آن، طراحی و تدوین آموزش‌هایی که بتواند آن نیازها را مرتفع نماید، در اولویت قرار می‌گیرد. یک طرح آموزشی شامل تمامی اطلاعات موجود در یک دوره آموزشی و چگونگی اجرای آن است که عبارت‌اند از: اهداف و الزامات سازمان، مشخصات نیازهای آموزشی، اهداف آموزشی، آموزش‌گیرنده‌ها (گروه‌های هدف یا کارکنان هدف)، روش‌های آموزش و خلاصه موضوع آموزشی، زمانبندی الزامات مانند مدت زمان، تاریخ و مقاطع زمانی مهم، منابع لازم مانند مواد و نیروی انسانی لازم جهت انجام فرایند آموزش، نیازهای مالی (استاندارد بین‌المللی ایزو ۱۰۰۱۵، ۱۳۸۴).

پاتریک (۲۰۰۸) عناوین مرتبط با برنامه‌ریزی آموزشی را شامل: تنظیم اهداف، تدارک محتوا، گزینش مخاطبان، تعیین بهترین برنامه زمان‌بندی، انتخاب تسهیلات مناسب، انتخاب مربیان/استادان شایسته، انتخاب و آماده‌سازی دیداری-شنیداری، هماهنگ‌سازی برنامه آموزش برای اجرا می‌داند.

اجرای آموزش

اجرای برنامه آموزشی عبارت است از بیان آن چه طراحی شده است و تا زمانی که برنامه اجرا نشود نمی‌توان در مورد آن قضاوت کرد، ولی همین که برنامه طراحی شده به اجرا درآمد نیاز به مراقبت و ارزیابی تکوینی دارد که از مسیر اصلی خارج نشود. اگر طراحی‌ها درست اجرا نشود، نتایج مطلوبی نخواهد داشت. پس از طراحی و تدوین برنامه‌های آموزشی سازمان در این مرحله پشتیبانی‌های لازم برای اجرای برنامه‌های آموزشی فراهم می‌گردد. براساس استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ سه نوع پشتیبانی قبل از آموزش، حین آموزش و پس از آموزش در این مرحله ضروری است.

کلیه اقدامات و فعالیت‌هایی که در مرحله برنامه‌ریزی جهت دستیابی به اهداف آموزشی مشخص شده و حالت بالقوه دارند در مرحله اجرا توسط کارکنان ذی‌ربط انجام می‌شود. این مرحله از فرایند آموزش اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا هر چقدر هم نیازسنجی با دقت و ظرافت انجام شده و برنامه‌ریزی آموزشی نیز براساس مقدرات، امکانات و محدودیت‌های سازمان صورت گرفته باشد اما چنانچه آموزش براساس مراحل پیش‌گفته اجرا نشود آموزش‌های انجام‌شده اثربخشی لازم را نخواهد داشت و موجب هدر رفتن منابع انسانی، مالی و مادی خواهد شد. لازم به ذکر است این مرحله در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف ممکن است از مدل و چهارچوب خاصی نشئت نگرفته و صرفاً بر اساس شرایط و امکانات سازمان مورد نظر انجام شود.

ارزشیابی آموزشی

ارزشیابی آموزشی عبارت از فرایند اندازه‌گیری نتایج آموزش از طریق ملاک‌ها و استانداردهای از قبل تعیین‌شده است؛ ارزشیابی آموزشی مشخص خواهد نمود که آیا سرمایه‌گذاری سازمان در امر آموزش موجب بهبود عملکرد کارکنان یا موجب افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان گردیده است.

به‌طورکلی ارزشیابی برای مشخص‌شدن این مسائل صورت می‌گیرد: شناسایی نقاط قوت و ضعف برنامه آموزش، تحقق اهداف آموزش، کیفیت محیط یادگیری و انتقال‌گیری، ارزیابی محتوای سازمان و مدیریت برنامه، برنامه زمانبندی مدرسان، مواد آموزشی، ارزیابی مزایا و هزینه‌های مالی مترتب با برنامه‌های آموزشی، مقایسه هزینه‌ها و بهره‌های آموزشی در مقابل سرمایه‌گذاری غیرآموزشی (بازطراحی شغل، سیستم گزینش)، شناسایی نقاط ضعف و قوت فرایندهای آموزش و ارائه بازخورد به رهبران آموزش جهت بهبود.

در سال‌های اخیر جهت گیری ارزشیابی آموزشی از رویکرد عملیاتی به سمت رویکرد استراتژیک بوده است که از پیامدهای جالب توجه آن می‌توان به این موارد اشاره کرد:

- نقش آموزش به‌عنوان یک محرک برای ارتقای عملکرد سازمانی باید از طریق تغییر رفتار به جای توجه صرف به تدریس صورت گیرد. تمرکز بر روی برنامه‌ریزی آموزشی باید به این صورت باشد که کارکنان برای اهداف سازمانی نیاز به انجام چه چیزی دارند تا اینکه توجه آنها فقط معطوف به یادگیری شود.
 - نقش مدیر آموزش به‌عنوان تحلیل‌گر عملکرد، راه‌حل‌های چندگانه‌ای را برای مداخلات عملکردی ارائه می‌دهد و عواملی را تجزیه و تحلیل می‌کند که می‌تواند باعث بهبود انتقال یادگیری و تقویت حمایت مدیریت شود.
 - توانایی برنامه‌ریزی و مدیریت تغییر سازمانی از طریق فرایند یکپارچه مدیریت منابع انسانی.
- افزایش نیاز برای ارزیابی اثربخشی آموزش و عملکرد سازمانی به جای توجه صرف به کیفیت (Cifalino and Baraldi, 2009).

مروری بر پیشینه پژوهش

هاس‌لیندا و محی‌الدین^{۱۷}، طی تحقیقی اثربخشی و توسعه آموزش در بخش دولتی با استفاده از چهارچوب ارزشیابی آموزش و عناصر انتقال آموزش را مورد بررسی قرار دادند. عواملی که می‌توانند بر اثربخشی آموزش در بخش دولتی مؤثر باشند عبارتند از: عدم حمایت مدیریت عالی و هم‌دستان، نگرش‌های فردی کارکنان، عوامل مرتبط با شغل و همچنین کمبودها در تمرین آموزش.

موریس^{۱۸} طی یک پژوهش پیمایشی آموزش‌های ارائه‌شده به ۵۰ مهندس ناظر یک شرکت را به روش خودسنجی ارزشیابی نمود، آموزش‌ها شامل مهارت‌های مدیریتی، رهبری و تیم‌سازی بود. وی با استفاده از فرم‌های پیش‌آزمون و پس‌آزمون دیدگاه آنان را بررسی نموده و نتیجه‌گیری کرده که آموزش‌های ارائه‌شده مؤثر بوده است. اهداف پژوهش شامل این موارد بوده است: ارزیابی اثربخشی آموزش‌های ارائه‌شده؛ اجرا و ارزشیابی تحقیق در برنامه‌های مشابه؛ توسعه مهارت‌های شرکت‌کنندگان؛ توسعه ابزار کارآمدی که توسط آن، اثربخشی مهارت‌ها ارزیابی شود؛ تجزیه و تحلیل داده‌ها به منظور پاسخ‌دادن به اینکه آیا برنامه به اهداف خود دست یافته است یا خیر.

سالونیا^{۱۹} پژوهشی در شرکت بل ۲۰ بر روی فرایند آموزش انجام داده و نتیجه می‌گیرد آموزش به‌عنوان یک گام مثبت برای افزایش پایگاه دانشی پاسخ‌دهندگان محسوب می‌شود؛ اهداف برنامه‌های آموزشی قبل از حضور در دوره برای شرکت‌کنندگان شناخته شده است؛ برنامه‌های آموزشی برای فراهم کردن نیازهای بالندگی پاسخ‌دهندگان به طور مناسب طراحی شده است؛ برخی از پاسخ‌دهندگان پیشنهاد کردند که مدت دوره برنامه کم بوده و نیاز است که زمان افزایش یابد؛ همچنین برخی از پاسخ‌دهندگان پیشنهاد کردند که استفاده از آخرین روش‌های آموزشی، اثربخشی دوره‌های آموزشی را افزایش خواهد داد، وسایل کمک‌آموزشی در بهبود کلی اثربخشی دوره‌های آموزشی مؤثر است، برنامه‌های آموزشی در بهبود کارایی حین شغل مؤثر بود؛ برخی از پاسخ‌دهندگان همچنین پیشنهاد کردند که تعداد برنامه‌های آموزشی افزایش یابد.

آرتور و بنت^{۲۱} طی تحقیقی با گردآوری داده‌ها از ۱۶۵ منبع، ابتدا طراحی آموزش خاص و مؤلفه‌های ارزشیابی را مشخص کرده و سپس از روش فراتحلیل جهت تشخیص تجربی روابط آنها در اثربخشی آموزش سازمان‌ها استفاده کردند. نتایج، نشان‌دهنده این بود که روش آموزش، ویژگی‌های مهارتی شغلی آموزش داده‌شده و انتخاب معیار ارزشیابی آموزش با اثربخشی مشاهده‌شده از برنامه‌ها مرتبط است.

الطراونه^{۲۲} به منظور ارزیابی وضعیت موجود آموزش و توسعه آن و چالش‌های کنونی این بخش در صنعت بانکداری اردن تحقیقی انجام داد. مورد غفلت قرار گرفتن ارزشیابی، طراحی نامناسب آموزش و معیارهای نامشخص ارزشیابی، عدم پشتیبانی مدیر ارشد، عدم‌زمان و منابع کافی برای آموزش و ارزیابی آن از مهم‌ترین چالش‌ها، مشکلات و یافته‌های این پژوهش است.

17. Haslinda and Mahyuddin, 2009

18. Morriss, 2009

19. Salonia, 2010

20. BHEL

21. Arthur and Bennett, 2003

22. Altarawneh, 2009

اهداف پژوهش

- مشخص کردن تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش در شرکت الف؛
- مشخص کردن تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش در شرکت بیمه ب؛
- مشخص کردن تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش در شرکت بیمه ج؛
- مشخص کردن تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش در شرکت بیمه د؛
- مقایسه نتایج به دست آمده از چهار شرکت مورد مطالعه؛
- ارائه الگوی مناسب برای فرایند آموزش ضمن خدمت در شرکت‌های مورد مطالعه.

سؤالات پژوهش

- آیا بین وضعیت موجود فرایند آموزش در شرکت بیمه الف با وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد؟
- آیا بین وضعیت موجود فرایند آموزش در شرکت بیمه ب با وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد؟
- آیا بین وضعیت موجود فرایند آموزش در شرکت بیمه ج با وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد؟
- آیا بین وضعیت موجود فرایند آموزش در شرکت بیمه د با وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد؟
- آیا وضعیت فرایند آموزش در شرکت‌های مورد مطالعه با همدیگر متفاوت است؟

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش

این تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است.

جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان شرکت‌های بیمه الف، ب، ج و د می‌باشند که در سال ۱۳۸۸ حداقل در یک دوره آموزشی شرکت داشته‌اند (جدول ۱).

جدول ۱: جامعه آماری

ردیف	نام شرکت	تعداد جامعه	تعداد نمونه
۱	شرکت بیمه الف	۴۷۷	۸۳
۲	شرکت بیمه ب	۳۹۰	۷۰
۳	شرکت بیمه ج	۴۵۰	۸۳
۴	شرکت بیمه د	۳۷۵	۶۹
	جمع	۱۶۹۲	۳۰۵

حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان، ۳۱۳ نفر تعیین گردید که باتوجه به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی، تعداد نمونه‌های هریک از طبقات باتوجه به درصد آن طبقه در جامعه به شرح جدول ۱ تعیین گردید. در تحقیق مذکور به دلیل اینکه تعدادی از پرسش‌نامه‌ها به محقق عودت داده نشد، تعداد افراد مورد مطالعه در این تحقیق ۳۰۵ نفر است.

به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق‌ساخته استفاده گردیده است. جهت روایی^{۲۳} هرچه بیشتر پرسش‌نامه، حداکثر سعی محقق بر آن بوده است که گویه‌ها طوری طراحی شوند تا بتوان به‌وسیله آنها نظرات کارکنان را به‌عنوان یک ملاک مناسب برای شناسایی وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش در نظر گرفت. برای تعیین روایی پرسش‌نامه مورد استفاده در این پژوهش از اساتید راهنما و مشاور نظر خواهی شده و تغییرات لازم با نظرات ایشان اعمال گردید. پایایی پرسش‌نامه با استفاده از آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۳ به‌دست‌آمد که رقم مذکور نشان‌دهنده پایایی بالای پرسش‌نامه است.

شیوه تحلیل داده‌ها

جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق از آمار توصیفی (شامل جداول توزیع فراوانی، درصد، انواع نمودارها) و آمار استنباطی (آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، تی‌تک نمونه‌ای، تحلیل واریانس و ضرایب همبستگی پیرسون) استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی

باتوجه به داده‌های حاصل، ۵۱/۷٪ از اعضای نمونه را مردان و ۴۸/۳٪ را زنان تشکیل می‌دهند. ۱۳٪ دارای مدرک دیپلم، ۱۳٪ دارای مدرک فوق‌دیپلم، ۵۹/۵٪ دارای مدرک لیسانس و ۴/۶٪ دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر هستند. ۲۹/۸٪ از اعضای نمونه از لحاظ سنوات خدمت دارای سابقه تا ۱۰ سال خدمت، ۵۹/۶٪ دارای سابقه ۱۱ تا ۲۰ سال و ۱۰/۶٪ دارای سابقه ۲۱ سال به بالا هستند.

یافته‌های مبتنی بر فرضیات پژوهش

جهت بررسی نرمال بودن عامل‌ها از آزمون تک‌نمونه‌ای کولموگروف - اسمیرنوف استفاده می‌کنیم:

داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند.

داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار نیستند.

$$\begin{cases} H_1 : \\ H_0 : \end{cases}$$

جدول ۲: بررسی نرمال بودن عامل‌ها

نیازسنجی	برنامه‌ریزی	اجرا	ارزشیابی	تعداد
۳۰۵	۳۰۵	۳۰۵	۳۰۵	
۰/۷۹۶	۱/۲۳۵	۰/۸۹۴	۱/۳۶۱	مقادیر کولموگروف-اسمیرنوف
۰/۵۵۱	۰/۰۹۵	۰/۴۰۲	۰/۰۶۹	سطح معناداری (دو دامنه)

باتوجه به جدول ۲ می‌توان نتیجه گرفت که چون مقادیر سطح معناداری کلیه مؤلفه‌ها بیشتر از ۰/۰۵ است، پس می‌توان گفت که این مؤلفه‌ها نرمال بودن توزیع را می‌رساند. پس می‌توانیم در تحلیل‌های بعدی از آزمون‌های پارامتریک جهت آزمون فرضیات تحقیق استفاده کنیم.

جدول ۳: تفاوت سطح معناداری

محاسبه تفاوت با ۹۵٪ فاصله اطمینان		تفاوت میانگین‌ها	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	مؤلفه‌های فرایند آموزش
بیشترین	کمترین					
۰/۶۴	۰/۹۴	-۰/۷۸۸	۰/۰۰۰	۳۰۴	-۱۰/۴۴۱	نیازسنجی
۰/۰۵	۰/۲۳	-۰/۰۷۸	۰/۰۲۴	۳۰۴	-۱/۲۲۹	برنامه‌ریزی
۰/۴۳	۰/۰۵	۰/۲۴۲	۰/۰۱۳	۳۰۴	۲/۵۶۳	اجرا
۰/۱۱	۰/۴۰	-۰/۲۵۴	۰/۰۰۱	۳۰۴	-۳/۵۱۹	ارزشیابی

1. Validity

براساس جدول ۳ مشاهده می‌شود که سطح معناداری (sig) تمامی موارد، کمتر از ۰/۰۵ است و این بدان معناست که میانگین تمامی عوامل، اختلاف معناداری با عدد ۳ دارند. حتی در قسمت کمینه^{۲۴} و بیشینه^{۲۵} هم مشاهده می‌شود که مقادیر موجود مثبت بوده و می‌توان استدلال کرد که اختلاف معناداری بین میانگین عوامل و عدد ۳ وجود دارد.

جدول ۴: ضریب همبستگی بین عوامل

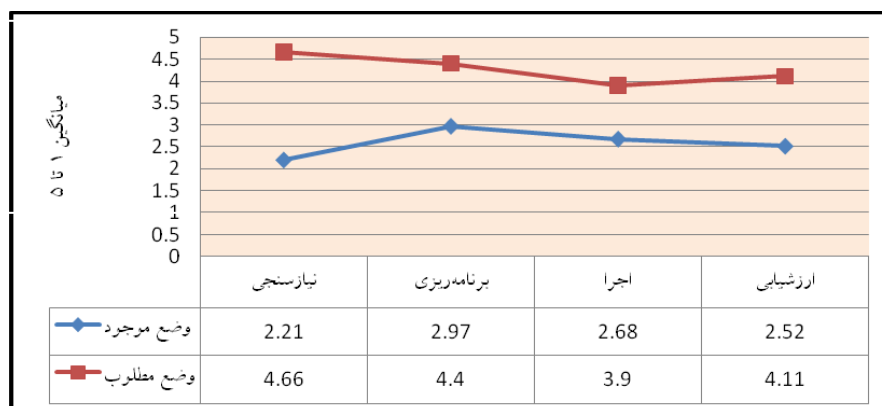
مؤلفه‌های فرایند آموزش	نیازسنجی	برنامه‌ریزی	اجرا	ارزشیابی
نیازسنجی	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۷۸۹	۰/۶۰۳**	۰/۵۲۷
	سطح معناداری (دو دامنه)	۰/۰۳۱	۰/۰۰۰	۰/۳۱۱
	تعداد	۳۰۵	۳۰۵	۳۰۵
برنامه‌ریزی	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۷۸۹	۱	۰/۵۳۱**
	سطح معناداری (دو دامنه)	۰/۰۳۱	۰/۰۱۹۵	۰/۰۰۸
	تعداد	۳۰۵	۳۰۵	۳۰۵
اجرا	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۶۰۳**	۰/۶۰۸	۱
	سطح معناداری (دو دامنه)	۰/۰۰۰	۰/۰۱۹۵	۰/۰۳۹
	تعداد	۳۰۵	۳۰۵	۳۰۵
ارزشیابی	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۵۲۷	۰/۵۳۱**	۱
	سطح معناداری (دو دامنه)	۰/۳۱۱	۰/۰۰۸	۰/۰۳۹۴
	تعداد	۳۰۵	۳۰۵	۳۰۵

براساس جدول ۴ می‌توان استدلال کرد که همبستگی درونی بین تمام عوامل فرایند آموزش، مثبت، معناداری و دارای ضریب نسبتاً بالایی است.

تحلیل و آزمون فرضیات تحقیق

در این قسمت وضعیت موجود، مطلوب و شکاف بین هر مؤلفه از مؤلفه‌های فرایند آموزش در شرکت‌های مورد مطالعه محاسبه شده است.

فرضیه اول (بین وضعیت موجود فرایند آموزش در شرکت بیمه الف با وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد).



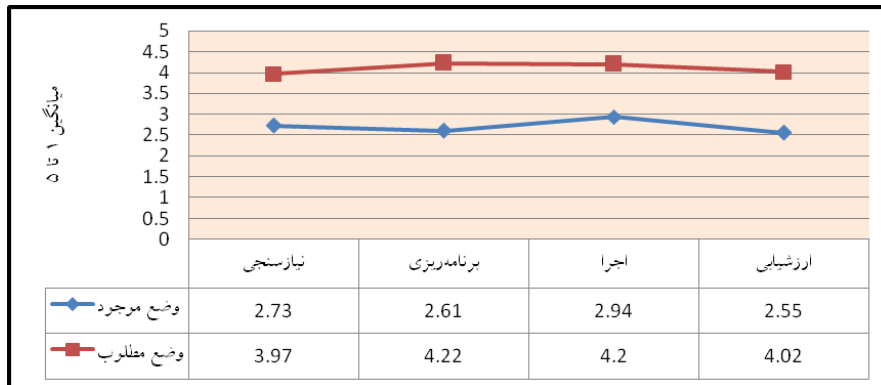
نمودار ۱: مقایسه وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش شرکت بیمه الف

²⁴. Upper

²⁵. Lower

براساس نتایج نمودار ۱ و نتایج بخش آمار توصیفی مشاهده می‌شود که بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هریک از مراحل فرایند آموزش فاصله وجود دارد. بیشترین فاصله مربوط به بعد ارزشیابی و کمترین شکاف مربوطه بعد برنامه‌ریزی است.

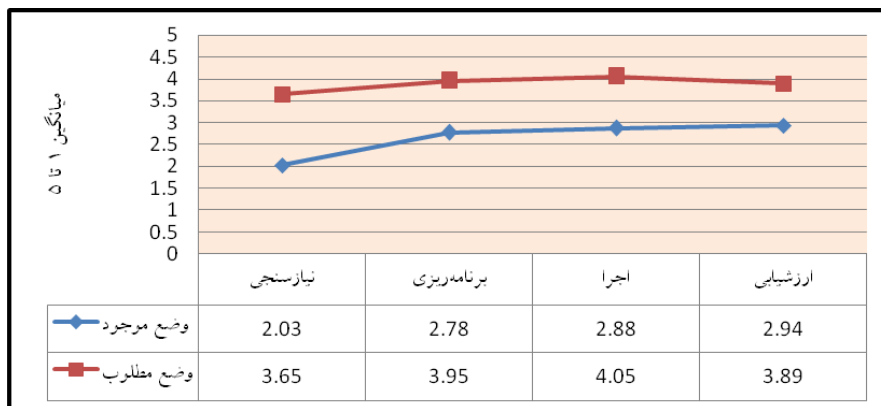
فرضیه دوم (بین وضعیت موجود فرایند آموزش در شرکت بیمه ب با وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد).



نمودار ۲: مقایسه وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش شرکت بیمه ب

براساس نتایج نمودار ۲ و نتایج بخش آمار توصیفی مشاهده می‌شود که بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هریک از مراحل فرایند آموزش فاصله وجود دارد. بیشترین فاصله مربوطه بعد برنامه‌ریزی و کمترین شکاف مربوطه بعد اجراست.

فرضیه سوم (بین وضعیت موجود فرایند آموزش در شرکت بیمه ج با وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد).

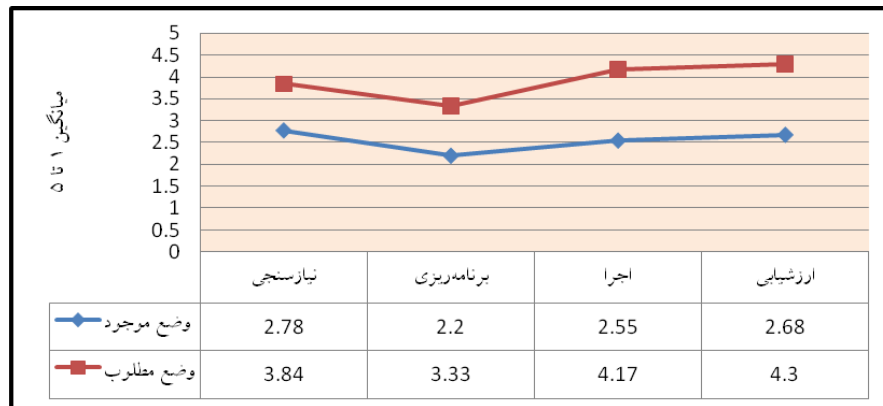


نمودار ۳: مقایسه وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش شرکت بیمه ج

بر اساس نتایج نمودار ۳ و نتایج بخش آمار توصیفی مشاهده می‌شود که بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هریک از مراحل فرایند آموزش فاصله وجود دارد. بیشترین فاصله مربوطه بعد نیازسنجی و کمترین شکاف مربوط به بعد ارزشیابی است.

فرضیه چهارم (بین وضعیت موجود فرایند آموزش در شرکت بیمه د با وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد).

تحلیل فاصله موجود با مطلوب فرایند آموزش



نمودار ۴: مقایسه وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش شرکت بیمه د

براساس نتایج نمودار ۴ و نتایج بخش آمار توصیفی مشاهده می‌شود که بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هریک از مراحل فرایند آموزش فاصله وجود دارد. بیشترین فاصله مربوط به بعد ارزشیابی و کمترین شکاف مربوط به بعد نیازسنجی است. فرضیه پنجم (وضعیت فرایند آموزش در شرکت‌های مورد مطالعه با همدیگر متفاوت است). برای تجزیه و تحلیل فرضیه مذکور از تجزیه و تحلیل واریانس در سطح اطمینان ۰.۹۵ استفاده می‌کنیم.

جدول ۵: نتایج تحلیل واریانس دو طرفه برای مقایسه وضعیت و عوامل

عوامل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجموع مجذورات	آماره f	سطح معناداری
وضعیت موجود و مطلوب	۳۳۶/۲۳	۱	۳۳۶/۲۳	۶۲۱	۰/۰۰۰
ابعاد فرایند آموزش	۳۶/۹۵	۳	۱۲/۳۲	۱۰۱	۰/۰۰۰
وضعیت * ابعاد	۳۸/۶۷	۳	۱۴/۵۹	۷۱	۰/۰۰۰

همان‌طور که در جدول ۵ آمده است مقدار f محاسبه شده ۶۲۱ است که با توجه به سطح خطای ($p < 0/5$)، در سطح اطمینان ۰.۹۵ معنی دار است. لذا مشخص می‌گردد که وضعیت فرایند آموزش در شرکت‌های مورد مطالعه با همدیگر متفاوت است. شرکت بیمه ج با میانگین شکاف (۱/۲۲) دارای بهترین وضعیت در فرایند آموزش بوده و شرکت د (۱/۳۷)، شرکت ب (۱/۳۹) و شرکت الف (۱/۷۶)، به ترتیب در رده‌های بعدی قرار می‌گیرند.

نتایج و بحث

بررسی نتایج

پژوهش حاضر وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش ضمن خدمت در شرکت‌های بیمه الف، ب، ج و د را در شهر تهران مقایسه نموده که نتایج آن به این شرح است:

بین وضعیت موجود و مطلوب هر چهار مؤلفه فرایند آموزش در ۴ شرکت بیمه تفاوت وجود دارد. همچنین بین وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش در ۴ شرکت بیمه تفاوت وجود دارد که نتایج این پژوهش با نتیجه تحقیق اکبری (۱۳۸۲) هم‌راستا است و با نتیجه تحقیق برقی (۱۳۸۵) مغایر است؛ از نظر وی در آسیب‌شناسی مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت هیچ‌گونه آسیبی وجود ندارد. همچنین نتایج این پژوهش با

برخی از یافته‌های شهنازی (۱۳۸۴)، زاهدی و امیرملکی تبریزی (۱۳۸۶)، عبادی و همکاران (۱۳۸۶)، هاس‌لیندا و محی‌الدین^{۲۶} و الطراونه^{۲۷} هم‌راستا است.

ارائه الگوی مناسب برای فرایند آموزش شرکت‌های مورد مطالعه

پس از مطالعه و بررسی الگوهای گوناگون فرایند آموزش در منابع مختلف، تعداد ۱۰ الگو استخراج شدند که به لحاظ کاربردی بودن و نزدیکی با موضوع مورد پژوهش، اهمیت بیشتری داشته‌اند و در راستای انتخاب الگوی مورد استفاده و پیشنهادی در این پژوهش با یکدیگر مقایسه گردیدند.

جدول ۶: مقایسه الگوهای فرایند آموزش

الگو اجزاء	ISO10015	مبتنی بر تحول پذیر بودن سازمان	فناوری انسانی	نو	برملی	کنی و راید	بایلی	ISD	پاتریک	راثول
بررسی الزامات برون سازمانی	√	-	√	-	-	-	√	-	-	-
بررسی الزامات درون سازمانی	√	√	-	-	-	-	√	-	-	-
تعیین نیازهای آموزشی	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
تعیین اهداف آموزشی	√	√	-	√	√	√	-	√	√	√
برنامه‌ریزی	√	√	√	√	-	√	√	√	√	√
اجرا	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ارزشیابی	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
بازخورد	√	-	√	-	√	√	√	√	-	-

پس از مقایسه این الگوها، در نهایت الگوی ISO 10015 به‌عنوان الگوی پیشنهادی تعیین شد (در جدول ۶، اجزا و ویژگی‌های هر یک از الگوها ارائه و مقایسه شده‌اند) با مشاهده این جدول مشخص می‌شود که الگوی مورد استفاده در این پژوهش (ISO 10015) از مزایای بیشتر و کامل‌تری نسبت به سایر الگوها برخوردار است. علاوه بر مزیت‌های مورد اشاره، این الگو دارای ویژگی‌هایی از قبیل سهولت استفاده در هر یک از مراحل فرایند آموزش و رایج بودن آن در سازمان‌ها و واحدهای مختلف آموزشی در سطح بین‌الملل است که باعث می‌شود سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف، اشتیاق فراوانی برای اخذ این استاندارد در واحدهای آموزشی خود داشته باشند. شایان ذکر است، دستیابی به این استاندارد لزوماً به معنای ارتقای کیفیت آموزش نبوده و نیل به این هدف بستگی فراوانی به چگونگی اجرای هر یک از مراحل فرایند آموزش و عوامل مؤثر بر آن دارد.

ساختار کلی الگو

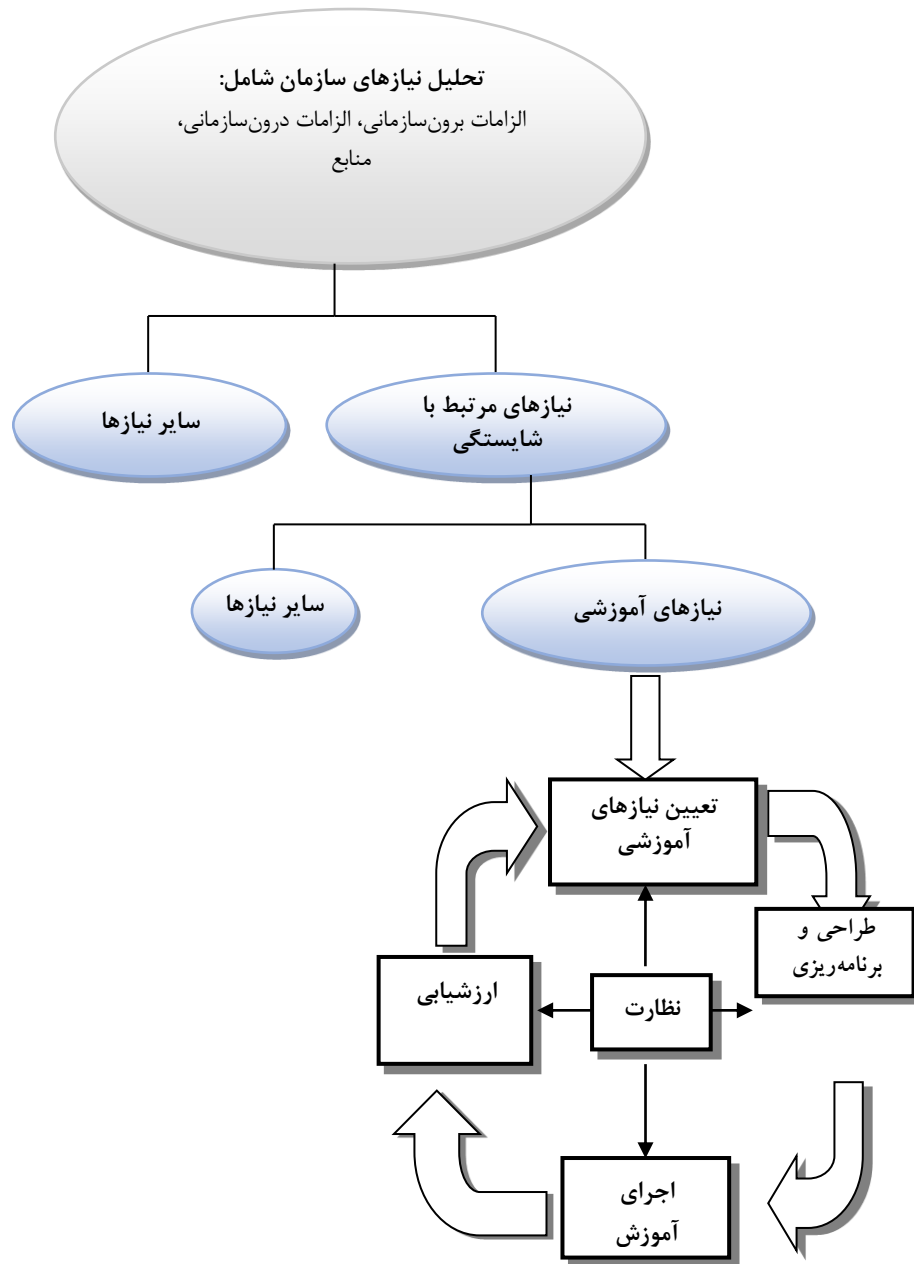
در این الگو ابتدا الزامات برون سازمانی مانند فناوری‌های جدید، خواسته‌های جدید مشتریان، الزامات درون سازمانی مانند آیین‌نامه‌های شرکت و منابع بررسی می‌شوند. در مرحله بعد مشخص می‌شود که چه نیازهایی در راستای دستیابی به اهداف وجود دارد؟ آیا صرفاً نیازهای مربوط به شایستگی‌های کارکنان مدنظر است یا خیر.

در صورت مثبت بودن پاسخ، شایستگی‌های لازم تعیین و با شایستگی‌های موجود مقایسه می‌گردد. در صورتی که راه‌حل دستیابی به شایستگی‌های مورد انتظار آموزش تشخیص داده شود می‌توان فرایند آموزش را با تعیین نیازهای آموزشی و اولویت‌بندی آنها آغاز کرد. مراحل بعدی شامل طراحی و برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی است که در قسمت ادبیات نظری به‌طور خلاصه شرح داده شده است. لازم به ذکر است جهت حصول اطمینان از اجرای اثربخش آموزش، همواره کل فرایند تحت عنوان پایش و نظارت^{۲۸} مورد بازنگری قرار می‌گیرد.

²⁶. Haslinda and Mahyuddin, 2009

²⁷. Altarawneh, 2009

²⁸. Monitoring



شکل ۱: الگوی مناسب (پیشنهادشده)

نتایج و بحث

جمع‌بندی و پیشنهادات

براساس داده‌های حاصل، می‌توان استدلال کرد که بین وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش در ۴ شرکت بیمه تفاوت وجود دارد. شرکت بیمه ج با میانگین شکاف ۱/۲۲ دارای بهترین وضعیت در فرایند آموزش بوده و شرکت د (۱/۳۷)، شرکت ب (۱/۳۹)، و شرکت الف (۱/۷۶)، به ترتیب در رده‌های بعدی قرار می‌گیرند. داده‌های حاصل نشان می‌دهد که شرکت بیمه د به لحاظ مؤلفه‌های اجرا و ارزشیابی دارای وضعیت نامناسب‌تری نسبت به دیگر شرکت‌هاست. از سوی دیگر مؤلفه‌های نیازسنجی و برنامه‌ریزی این شرکت دارای کمترین شکاف در بین ۴ شرکت مذکور است. این امر بدان معناست که وضعیت مؤلفه‌های نیازسنجی و برنامه‌ریزی شرکت بیمه د، مناسب‌تر از وضعیت دیگر شرکت‌هاست. لذا این شرکت در رده دوم قرار می‌گیرد.

باتوجه به نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق در راستای بهبود فرایند آموزش و ارتقای سطح عملکرد کارکنان پیشنهاد می‌گردد مدیران محترم آموزش در ۴ شرکت مورد مطالعه، به هریک از گام‌های فرایند آموزش (نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی) توجه بیشتر داشته باشند. از دیدگاه جامعه آماری، این موارد با وضعیت مطلوب اختلاف بیشتری دارند:

-نیازسنجی

هماهنگی آموزش‌های ارائه‌شده با اهداف و سیاست‌های شرکت؛ شناسایی و تحت آموزش قرارگرفتن کارکنانی که عملکردشان به دلیل ضعف آموزش پایین‌تر از حد انتظار است؛ نظرخواهی از شرکت‌کنندگان جهت تعیین نیازهای آموزشی آنان؛ نظرخواهی از مدیران بلاواسطه کارکنان جهت تعیین نیازهای آموزشی آنان.

-برنامه‌ریزی

تهیه و ارسال به موقع تقویم آموزشی سالیانه از طرف واحد آموزش به قسمت‌های مختلف شرکت؛ استفاده از اساتید توانمند برای تدریس؛ استفاده از مؤسسات معتبر برای اجرای آموزش در صورت نیاز؛ تأثیر گذراندن دوره‌های آموزشی بر حقوق، مزایا و ارتقای شغلی کارکنان؛ انعطاف‌پذیری زمان اجرای دوره‌ها برای کارکنانی که نتوانند به موقع به دوره اعزام شوند؛ کافی‌بودن مدت زمان پیش‌بینی‌شده برای آموزش سالیانه کارکنان.

-اجرا

اطلاع‌رسانی و انجام هماهنگی‌های مناسب از طریق واحد آموزش در قبل و حین اجرای آموزش؛ تناسب روش‌های آموزشی و تدریس با اهداف و محتوای دروس؛ تخصیص فضای آموزشی مناسب جهت برگزاری دوره‌های آموزشی؛ موجودبودن امکاناتی مانند کتابخانه و سایت کامپیوتری در محل برگزاری دوره.

-ارزشیابی

مشخص‌شدن میزان پیشرفت و یادگیری شرکت‌کنندگان در پایان دوره توسط مدرسین یا واحد آموزش به وسیله آزمون پایانی؛ میزان استفاده واقعی از فرم‌های نظرسنجی و اعمال نظرات و پیشنهادات شرکت‌کنندگان در دوره‌های بعد؛ نظرخواهی از شرکت‌کنندگان و مدیران بلاواسطه بعد از گذشت حدود ۳ الی ۶ ماه از پایان دوره آموزشی در محل کار آنان جهت اطمینان از کاربردی و اثربخش بودن دوره؛ وجود سیستم انگیزشی مناسب برای استفاده از آموخته‌های کارکنان بعد از دوره‌های آموزشی.

منابع و مآخذ

ابطحی، س.ج.، (۱۳۸۳). آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی، تهران: انتشارات پویند، ص ۱۵.
ابیلی، خ.، (۱۳۸۲). سیستم‌های توسعه منابع انسانی، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران.

استاندارد بین‌المللی ایزو ۱۰۰۱۵، ۱۳۸۴. ترجمه مریم ملک و مرجان امیدی. مشهد: انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.
اکبری، س.، (۱۳۸۲). بررسی وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش ضمن خدمت در مرکز آموزش بیمه ایران، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
برقی، ع.، (۱۳۸۵). آسیب‌شناسی آموزش منابع انسانی شرکت قطارهای مسافری رجا. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
خراسانی، الف. و حسن‌زاده کرد بارانی، س.، (۱۳۸۶). راهبردها و استراتژی‌های نیازسنجی. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
رشتیانی، س.، (۱۳۸۹). مقایسه وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش ضمن خدمت شرکت‌های دولتی بیمه ایران، البرز، آسیا و دانا در شهر تهران از دیدگاه کارکنان شرکت‌کننده در دوره‌ها و ارائه الگوی مناسب. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
زاهدی، م. امیرملکی تبریزی، ه.، (۱۳۸۶). اثربخشی آموزش پزشکی از دیدگاه دانشجویان دوره دکترای پزشکی عمومی دانشگاه علوم پزشکی تهران. مجله ایرانی آموزش در پزشکی، ش ۷.
سالنامه آماری صنعت بیمه، (۱۳۸۷). برنامه تحول در صنعت بیمه. تهران: بیمه مرکزی.
شهنوازی، ع.، (۱۳۸۴). آسیب‌شناسی برگزاری دوره‌های ضمن خدمت در آموزش و پرورش شهرستان بابل در طول سال‌های ۸۳-۸۲. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه مازندران.
عبادی، ع.، ونکی، ز.، نحیریر، ب. حکمت‌پور، د.، (۱۳۸۶). آسیب‌شناسی برنامه‌های آموزش مداوم در جامعه پزشکی ایران. مجله گام‌های توسعه در آموزش پزشکی دوره چهارم، سال دوم.
عباس‌زادگان، س.م. ترک‌زاده، ج.، (۱۳۷۹). نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها. تهران: شرکت سهامی انتشار.
عباسیان، ع.، (۱۳۸۵). ارزشیابی دوره‌های آموزشی. ماهنامه تدبیر، ش ۱۷۰، سال هفدهم.
فردانش، ه.، (۱۳۸۳). مبانی نظری تکنولوژی آموزشی. تهران: انتشارات سمت.

- Altarawneh, I., (2009). Training and development evaluation in Jordanian banking organizations. *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(1), pp. 1-23.
- Arthur, Jr.W.; Bennett, B., (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, Copyright (2003) by the American Psychological Association, 88(2), pp. 234-45.
- Cifalino, A.; Baraldi, S., (2009). Training programs and performance measurement. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 13(4).
- Haslinda, A.; Mahyuddin, M.Y., (2009). The effectiveness of training in the public service. *American Journal of European Industrial Training*, 32(1).
- McConnell, J.H., (2003). How to identify your organization's training needs. New York: AMACOM, p.1.
- Morriss, R.CH., (2009). Effectiveness measurement of a training program developed for supervising discipline engineers. A Thesis Submitted in Partial Fulfillment in the Graduate School of The University of Alabama (UMI NO 1468028).
- Noe, R.A.; Hollenbeck, J.R.; Gerhart, B.; Wright, P.M., (2000). *Human resource management: gaining a competitive advantage*. Boston: Irwin McGraw-Hill, p. 208.
- Patrick, D.L.; Kirkpatrick, J.D., (2008). *Evaluating training programs the four levels*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Rowld, J., (2008). Multiple effects of human resource development interventions. *Journal of European Industrial Training*, 32(1).
- Salonia, M., (2010). Training and development process of BHEL. Posted in Dissrtation by skyline Business.
- Yawson, F., (2009). Training and development of human resource in customs excise and preventive service (CEPS). A Thesis in Institute of Distance Learning, KNUST, GHANA.