



پیامبر



# ویژه‌نامهٔ آموزش

مردادماه ۱۳۹۳

۲



## دارایی ناملموس

در سال ۱۹۷۹، حسابداری سوئدی به نام «کارل اریک سیوبی» که بعدها به‌عنوان یکی از بنیانگذاران علم مدیریت دانش معرفی شد - با پرسشی بزرگ روبه‌رو شد. دفاتر حسابداری (ارزش دفتری) یکی از شعبه‌های معروف سازمانی که او در آنجا کار می‌کرد، تنها یک کرون ارزش را نشان می‌داد، در حالی که ارزش واقعی سازمان، به‌مراتب بیش از اینها بود. در این هنگام، او متوجه شد که ترازنامه مالی شرکت او، تنها ارزش دارایی فیزیکی آن - که شامل چند میز و ماشین تحریر بود - را نمایش می‌دهد و ارزش واقعی سازمان به شایستگی کارکنان آن و چیزی را که جمع کارمندان سازمان به‌عنوان یک فکر و مغز جمعی تشکیل می‌دادند، وابسته است.

سیوبی این یافته را با نام «دارایی ناملموس» و «دارایی فکری» معرفی کرد و آن را در کنار دارایی‌های ملموس قرار داد. به این ترتیب، تعداد نوشته‌ها، سمینارها و نظایر آن در این زمینه رشد کرد و موضوع به‌طور جدی در دستور کار دانشمندان علم مدیریت و مدیران سازمان‌های بزرگ قرار گرفت. هم‌زمان با رشد ایده دانش به‌عنوان منبع استراتژیک در قرن ۲۱، دانش به مثابه یک مزیت رقابتی مهم در سازمان‌های پیشرو، مورد توجه جدی قرار گرفت. از این‌رو چندی است که بسیاری از دانشمندان علم مدیریت و سازمان، تلاش‌هایی را برای نظام‌مند کردن استفاده از دانش در سازمان از راه ایجاد باب جدیدی در مدیریت با عنوان «مدیریت دانش» آغاز کرده‌اند.

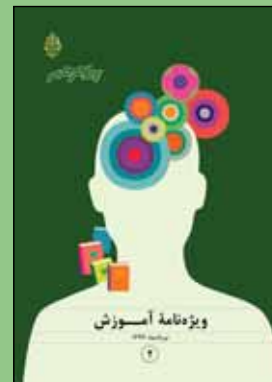
به‌دنبال این تحول دانشی، آموزش در سازمان از اهمیت به‌سزایی برخوردار شده است و سازمان‌ها به‌منظور بالندگی بیشتر همواره در مسیر استفاده از ابزار آموزش به‌منظور افزایش دارایی ناملموس خود هستند. ویژه‌نامه حاضر که شماره دوم ویژه‌نامه آموزش است در همکاری مشترک اداره کل آموزش و اداره کل روابط عمومی تهیه شده و دستاوردهای آموزشی بانک را مورد مذاقه قرار داده است.

## بانک کشاورزی

### پیام مهر

نشریه داخلی بانک کشاورزی

آموزش ۲



صاحب امتیاز: بانک کشاورزی  
مدیر مسئول: خسرو صادقزاده  
سردبیر: مرتضی مهدویان  
مدیر داخلی: مرضیه امیری  
اداره کل روابط عمومی

## فهرست

- آموختن آنچه در دانشگاه نمی‌آموزند / ۳
- در جست‌وجوی تاثیر آموزش / ۴
- گام اول / ۶
- نگاه کل‌نگر / ۷
- بیلان / ۱۰
- دوره‌های آموزشی برای سایر بانک‌ها  
برگزار می‌کردیم / ۱۲
- هنگام تدریس، هیچ دغدغه‌ای  
نداشتم / ۱۴
- محلی برای هماهنگی و هم‌سویی  
بانک‌ها در حوزه آموزش / ۱۶
- تحقق یک ایده نوآورانه در آموزش / ۱۶
- یک روایت آماری / ۱۹
- آموزش بانک‌ها در بستر LMS / ۲۱
- یک نسخه کارآمد / ۲۲
- این چهار متد متداول / ۲۶



آموزش‌های ضمن خدمت بانک کشاورزی در گفت‌وگو با رئیس اداره کل آموزش و توسعه مهارت‌ها

## آموختن آنچه در دانشگاه نمی‌آموزند



فلسفه وجودی واحدهای آموزش در سازمان‌ها و بنگاه‌ها عمدتاً به دلیل عدم امکان تربیت نیروی انسانی هماهنگ با مهارت‌های مورد نیاز سازمان‌ها در نظام آموزش عالی و دانشگاه‌هاست. به عبارت دیگر در حال حاضر نمی‌توان از دانشگاه انتظار داشت تا نیروی انسانی با مهارت‌های کاربردی خاص و ویژه تمام صنایع و از جمله بانکداری را تربیت کند. بلکه دانشگاه برای هر رشته، مفاهیم و دانش مرتبط آن رشته را در سطح کلی و پایه انتقال می‌دهد. از سوی دیگر سازمان با توجه به این که مواد پایه آن رشته در دانشگاه انتقال داده شده است، نیروی انسانی خود را به تناسب نیاز و شرایط حاکم بر آن صنعت جذب و تربیت می‌کند و حتی بسیاری از آموزش‌ها، آموزش در حین کار و یادگیری ضمن انجام کار است که نظام آموزشی و پژوهشی سازمان‌ها مسئولیت اجرای آن را برعهده می‌گیرند. همین نیازهاست که سازمان‌ها را به داشتن یک سیستم آموزشی توانمند ترغیب می‌کند. به استنادهای زیادی چون سامانه آراد، فست‌یوآل مهرگستر و دانشگاه علمی-کاربردی بانک، بانک کشاورزی در حوزه آموزش پیش‌رو و نوآور محسوب می‌شود؛ به‌منظور آگاهی از کم و کیف، محتوا و توانمندی‌های حوزه آموزش بانک کشاورزی با عقیل تقی‌زاده، رئیس اداره کل آموزش بانک به گفت‌وگو نشستیم. مشروح این گفت‌وگو از نظر تان می‌گذرد:

بانک با این تغییر آشنا شود. به عبارتی می‌توان گفت که وظیفه بخش آموزش این است که تغییرات را پیش از وقوع شناسایی کرده و سازمان را با انواع روش‌ها و ابزارهای آموزشی برای استقبال از آن آماده کند. آموزش‌های بانکداری بدون ربا همچنان استمرار دارد و ضمن بازآموزی، آموزش عقود جدید را نیز در دستور کار قرار داده‌ایم. پس از آن و به مرور که مباحثی همچون برنامه‌ریزی، بهره‌وری، رهبری و اثربخشی وارد حوزه مدیریت در سازمان‌ها شده است، اداره آموزش بانک کشاورزی هم در ورود به حوزه‌ها و هماهنگی و به‌روآوری سازمان با این مباحث پیش‌رو بوده و همواره به‌عنوان بسترساز برای ورود این مقولات به ادبیات مدیریت در بانک کشاورزی عمل کرده است. از سال ۱۳۷۸ به بعد هم اداره آموزش بانک کشاورزی به‌صورت جدی وارد مقوله بانکداری الکترونیک شد. چنان‌که اداره آموزش از این سال به بعد به‌عنوان یکی از نقاط اصلی و مرکز ثقل انتقال دانش بانکداری یکپارچه به کارکنان بانک مطرح شد.

**یعنی به اذعان شما بانک کشاورزی چهار دوره مهم و بزرگ آموزشی را پشت سر گذاشته است؟**  
بله؛ می‌توان گفت در سیر تکاملی بخش آموزش در بانک کشاورزی به چهار حوزه مهم توجه جدی شده است. این چهار بخش آموزش‌های تخصصی بخش کشاورزی، آموزش‌های بانکداری اسلامی و بدون ربا، آموزش متدهای جدید مدیریتی و آموزش بانکداری الکترونیک بوده است. عمده آموزش‌ها در بانک هم با این چهار محور کلی طراحی و به بدنه سازمان منتقل شده است. دیگر آموزش‌های فرعی هم به‌نوعی با این چهار حوزه مرتبط بوده‌اند. اما پنجمین محور هم در حوزه آموزش مطرح شد و آن مهارت‌های مشتری‌مداری بود که به‌نظر می‌رسد تجلی تمام آموزش‌ها در محورهای یادشده در نهایت منجر به تحقق رسالت و مأموریت بانک در حوزه مشتریان بانک می‌شود.

در استعاره‌های سازمانی عنوان می‌شود که

کشاورزی نیز هست. مدیریت چنین رویه‌ای هم بدون شک نیازمند دانش و توان تخصصی ویژه‌ای است.

**آیا روند آموزشی در بانک کشاورزی را طی سال‌های گذشته می‌توان به موج‌ها و روندهای تفکیک‌شده‌ای تقسیم کرد؟**

بانک کشاورزی به‌عنوان بانک تخصصی در حوزه کشاورزی نیازمند نیروهای توانمند و متخصص در بخش کشاورزی نیز بوده است و نیازهای آموزشی بانک توسط هیچ سازمان یا دانشگاه موجود تامین نمی‌شود. بنابراین حوزه آموزش بانک به‌طور تخصصی برای رفع این نیاز اقدام کرده و در قالب دوره‌های «طرح نویسی» همواره آموزش‌های تخصصی به کارکنان ارائه کرده است و دانش تخصصی مجموعه همکاران بانک به‌عنوان برند و نشانی برای بانک کشاورزی مطرح بوده است. به‌عنوان نمونه کارشناسان بانک کشاورزی در هر جلسه تخصصی کشاورزی حضور داشته باشند، جهت جلسه را به سمت خود تغییر می‌دهند؛ چراکه به‌واسطه ارتباط نزدیک با کشاورز و جامعه کشاورزی از دانش و توان علمی و تجربی در این حوزه برخوردارند که کمتر کارشناس بخش کشاورزی از چنان اشرافی نسبت به موضوع بهره‌مند است. آموزش‌های تخصصی بانک کشاورزی به کارکنانش، همواره به‌عنوان یک مزیت رقابتی مطرح بوده و این روند به نحوی ادامه پیدا کرده که به‌عنوان نمونه اکنون سازمان نظام مهندسی کشاورزی از بانک خواسته است، دوره‌های آموزشی خود را برای آنها هم اجرا کند. چراکه به‌جرات می‌توان گفت دوره‌های آموزشی تخصصی بانک کشاورزی قوی‌ترین، اثربخش‌ترین و پرمحتواترین دوره‌های آموزشی در این حوزه بوده است. در نتیجه باید بخش مهمی از آموزش‌های بانک را آموزش‌های تخصصی بخش کشاورزی خواند.

از سال ۱۳۶۲ که مباحث بانکداری بدون ربا و بانکداری اسلامی در شبکه بانکی کشور مطرح شده و البته این شیوه بانکداری در سطح بانک‌های جهان نیز به‌شدت پیگیری می‌شود، بخش اعظمی از آموزش‌های بانک کشاورزی به این حوزه اختصاص پیدا کرد. هدف هم این بود که بدنه

در اینکه آموزش پیوسته همراه بانک کشاورزی بوده، شبیه‌های نیست؛ چراکه از ابتدای تاسیس، بانک کشاورزی به‌عنوان یک بانک تخصصی مطرح بوده است. اما باید این پرسش را مطرح کرد که از چه زمانی مقوله آموزش در بانک، شکل جدی‌تری به خود گرفت؟

از سال ۱۳۱۲ که بانک کشاورزی تاسیس شد، آموزش به‌عنوان یک ضرورت همواره محسوس بوده است. اما در دوره‌ها و برهه‌های زمانی متفاوت این ضرورت دستخوش تغییراتی شده و دامنه آن گسترده‌تر شده است. با این حال اگر بخواهیم مسیر تکامل آموزش در بانک را تبیین کنیم باید اذعان داشت که این روند از نیمه دهه هفتاد و به‌ویژه سال‌های ۱۳۷۶ و ۱۳۷۷ شتاب و سرعت بیشتری گرفت. چراکه در این سال‌ها بانک به حوزه بانکداری الکترونیک وارد شد و این ورود مستلزم آموزش‌های مدونی بود. ولی پیش از اینکه به حوزه بانکداری الکترونیک و آموزش‌های مرتبط وارد شویم، باید به این مهم و نکته اشاره کرد که با توجه به اینکه بانک کشاورزی یک بانک تخصصی است و روند اعطای تسهیلات در آن یک روند کاملاً نظارت شده است، آموزش و مهارت‌های تخصصی حوزه کشاورزی در آن جایگاه ویژه‌ای دارد. به‌عنوان نمونه در بانک‌های تجاری تنها تأکید و برنامه بانک بر این است که تسهیلاتی را اعطا و نظارت‌های لازم را به عمل آورد تا تسهیلات اعطا شده در سررسیدهای مقرر به بانک بازگردد. اما در بانک کشاورزی به‌واسطه تخصصی بودن، نه‌تنها بر اعطای تسهیلات و بازپرداخت آن نظارت می‌شود، بلکه این نظارت هم انجام می‌شود که تسهیلات اعطا شده به همان مصرفی برسد که بابت آن پرداخت شده است. چراکه از یک سو بخشی از منابع ملی و مردمی در اختیار بانک کشاورزی است و آن را به‌صورت تسهیلات به بخش کشاورزی تزریق می‌کند و از سوی دیگر خود را موظف به هدایت کشاورزان در طرح‌هایی می‌داند که بازده مالی داشته باشد تا سرمایه‌گذاران این بخش متضرر نشوند. از این‌رو بانک کشاورزی تنها به بازگشت منابع خود اکتفا نکرده و با اعطا و هدایت تسهیلات، به‌دنبال توسعه بخش



## آموزش قلب سازمان است؛ چطور می توان مستندی آورد که واقعا در بانک کشاورزی آموزش قلب سازمان بوده است؟

سرمایه انسانی بانک کشاورزی (همانند هر سازمان دیگری) سرمایه اصلی و ارزشمند بانک محسوب می شود و بر همین اساس طی دو سال متوالی (۱۳۹۲ و ۱۳۹۳)، از سوی مدیر عامل بانک، سال سرمایه انسانی نام گذاری شده است. در ادبیات مدیریت نوین، تاکید می شود که این «سرمایه انسانی توانمند» است که سرمایه اصلی و ارزشمند سازمان ها تلقی شده و این توانمندی در سایه آموزش و توسعه فردی محقق می شود. از این رو جایگاه آموزش در توانمندسازی سرمایه انسانی که برند اصلی بانک کشاورزی است، به عنوان قلب سازمان کاملا یک جایگاه واقعی است. همچنین می توان اشارهای کوتاه هم به یک تجربه ارزشمند در تاریخ تحولات بانک داشت. هم زمان با استقرار سیستم مهرگستر در بانک کشاورزی (که مرحله ورود بانک به عرصه بانکداری الکترونیک بود)، اداره آموزش، دانش آشنایی و کار کردن با این سیستم را در یک بازه زمانی یک ساله به تمام کارکنان شعب بانک که در آن زمان بالغ بر ۱۵ هزار نفر بودند، منتقل کرد و این مستندی بر این مدعاست که اداره آموزش در برهه های زمانی مختلف نشان داده که می تواند به مثابه قلب سازمان در تغییرات حیاتی و مهم بانک، ایفای نقش کند.

طی یک دهه گذشته مبحثی بسیار جدی در بانک کشاورزی مطرح شده و به عنوان یک اصل پایه ای در تمام این حوزه ها وارد شد و این مهم، مقوله مشتری مداری بود. این نگاه مشتری مدارانه چه تاثیری در روند آموزشی بانک داشت؟

مشتری مداری و مشتری محوری به عنوان یک اصل در تمام آموزش های بانک کشاورزی وارد شده و این مهم به مثابه یک اصل اساسی، محور تمام آموزش های بانک کشاورزی شد. چنان که تمام آموزش هایی که پیش از این

هم وجود داشت با محوریت مشتری تکامل یافت. حتی می توان گفت در روند آموزش های بانک کشاورزی باب جدیدی باز شد تا آموزش در بانک کشاورزی به شکل و شیوه ای عملیاتی شود که خدمات بانک به بهترین شکل و سیاق به مشتریان بانک ارائه شده تا مشتریان بانک رضایتی حداکثری از خدمات داشته باشند. در راستای دستیابی به این رویکرد، طی این سال ها به منظور توسعه آموزش ها در بانک کشاورزی، علاوه بر مرکز آموزش بابل سر که تنها مرکز آموزشی بانک در کشور بود، ۸ مرکز آموزشی دیگر هم در سایر شهرها راه اندازی شد. راه اندازی این مراکز آموزشی هم بر اساس توزیع جغرافیایی در کشور بود، به نحوی که بتوانیم در هر منطقه یک مرکز آموزشی داشته باشیم تا با هر مرکز چند استان همجوار که در یک منطقه جغرافیایی هستند را پوشش دهیم.

**اداره آموزش، اداره ای است که باید فرابخشی عمل کرده و با تمام بخش های بانک در ارتباط باشد تا بتواند به سریع ترین شکل ممکن از تغییرات و استراتژی های جدید آگاه شود. نخست اینکه چگونه این فرآیند ارتباطی مدیریت می شود تا همواره اداره آموزش در جریان جدیدترین تغییرات در حوزه های مختلف قرار گرفته و بتواند تغییرات را پیش بینی کند؛ دوم اینکه پس از آگاهی از تغییرات چگونه می تواند همواره دانش خود را به روز نگه داشته و محتوای دانشی قابل قبولی را برای انتقال به سازمان در اختیار داشته باشد؟**

حدود ۲ سال گذشته به دنبال تغییرات و تحولاتی جدی در حوزه آموزش برآمدیم و راهکارهای مختلفی را در پیش گرفتیم. یکی از این راهکارها برگزاری جلسات مشترک با حوزه های مدیران امور بانک بود. جلسات به این منظور برگزار شد تا این مفهوم را منتقل کنیم که در اداره آموزش به دنبال این مهم هستیم که آموزش ها بیشترین تطبیق را

با نیازهای هر حوزه داشته باشند. بنابراین قرار بر این شد که سطح تعامل و همکاری اداره آموزش با سایر حوزه ها افزایش حداکثری داشته باشد. این شیوه رفتاری حوزه آموزش را می توان به نحوی نیازسنجی آموزشی تعبیر کرد. در نتیجه تعامل و ارتباط اداره آموزش با دیگر حوزه ها با هدف نیازسنجی حوزه های، به شکلی چشمگیر افزایش یافت. از سوی دیگر پیمان نانوشته ای میان حوزه آموزش با دیگر حوزه ها در بانک وجود دارد که هر زمان طراحی و تهیه یک برنامه یا خدمت جدید مدنظر قرار می گیرد، از مراحل اولیه تهیه خدمت یا برنامه جدید، همکاران آموزش بانک به شکل مستمر و نزدیک در جریان قرار می گیرند تا به صورت ملموس و عملیاتی با این خدمت جدید آشنا شده و در نهایت بتوانند بستر ساز اجرایی شدن این محصول و خدمت جدید در بانک شوند. از این رو دانشی که در جریان تولید و طراحی یک خدمت جدید وجود دارد در یک همکاری مشترک بین همکاران اداره آموزش و آن حوزه تخصصی که محصول را تولید کرده، به دانشی آشکار و قابل انتقال بدل شده و به همکاران در سراسر کشور منتقل می شود. به عبارتی دیگر طراحان سرویس جدید، در فرآیند انتقال دانش همواره همراه اداره آموزش هستند تا آموزش ها به صحیح ترین شکل ممکن به بدنه سازمان منتقل شود.

از سوی دیگر انجمن های خبرگی متعددی در قالب سامانه آراد شکل گرفته و بیش از ۴۰۰ مدرس فعال هم در سراسر کشور داریم که این مدرسان به عنوان پشتیبان مجازی سامانه های آموزشی اداره آموزش محسوب می شوند و به روزترین آموزش ها در تمام حوزه ها را دارند. در نتیجه با اتکا به دانش این مدرسان و دانش تولیدی در انجمن های خبرگی و بخش های مختلف بانک، این امکان برای اداره آموزش فراهم می شود که بتواند به مجموعه ای از دانش روز دسترسی داشته و این دانش جمع شده را پردازش کرده و در مواقع ضروری به بدنه سازمان منتقل کند.

برای تعیین اثربخشی آموزش است و اثربخشی فوایدی است که سازمان و فراگیران از آموزش دریافت می کنند.

### دلایل ارزشیابی

شرکت ها و سازمان ها برای کسب مزیت رقابتی، میلیون ها دلار در برنامه های آموزشی سرمایه گذاری می کنند. هر ساله نیز سرمایه گذاری در آموزش در حال افزایش است زیرا یادگیری، دانشی ایجاد می کند که می تواند شرکت های موفق را از ناموفق تمیز دهد. از طرفی دیگر، از آنجا که شرکت ها و سازمان ها سرمایه گذاری های عمده ای در آموزش انجام می دهند و آموزش را به عنوان یک استراتژی برای موفقیت خود انتخاب کرده اند، انتظار دارند فواید و نتایج آموزش را ارزیابی کنند تا سهم آموزش در تولید محصول یا خدمات شرکت مشخص شود.

## اثربخشی آموزش های سازمانی در گروی مفهومی به نام ارزشیابی

# در جستجوی تاثیر آموزش

سهم آموزش در بهبود محصول یا خدمات تولید شده سازمان چقدر است؟ دوره های آموزشی برگزار شده چقدر ما را در تحقق اهداف مان کمک کرده است؟ کاستی ها و قوت های برنامه های آموزشی کدامند؟ و... سوالاتی از این دست را می توان با ارزشیابی اثربخشی آموزش پاسخ داد. در اینکه آموزش نقشی حیاتی و تعیین کننده در توسعه و توانمندی سازمان ها و حرکت رو به جلوی آنها دارد، تردیدی نیست؛ اما اینکه بدانیم آموزش ها تا چه اندازه تاثیرگذار بوده و چه میزان از اهداف در نظر گرفته شده برای آموزش را محقق کرده است، باید از مفهومی به نام ارزشیابی اثربخشی آموزش کمک بگیریم. حال آنکه این مفهوم به چه معناست و چه کاردهایی دارد به صورت خلاصه در گزارش حاضر اشاره شده است:

### چیستی

اجرای برنامه های آموزشی در اختیار می گذارد و مبنای مفیدی برای ارزیابی عملکرد آموزشی مراکز آموزش به دست می دهد. ارزشیابی آموزش فرآیند جمع آوری ستاده های مورد نیاز

ارزشیابی یکی از مهم ترین مراحل برنامه ریزی آموزشی است که انجام صحیح آن اطلاعات بسیار مفیدی را درباره چگونگی طرح ریزی و



**بانک کشاورزی در بعضی حوزه‌ها مانند بانکداری الکترونیک یا قبول مسئولیت‌های اجتماعی، بانکی پیشرو و صاحب برند برتر در نظام بانکی کشور به‌شمار می‌رود. آیا برند بودن و برتر بودن را می‌توان به حوزه آموزش هم تعمیم داد؟ به عبارتی دیگر آیا می‌توان رتبه‌ای برای حوزه آموزش بانک کشاورزی در شبکه بانکی کشور قائل شد؟**

در نگاه اول به‌عنوان رئیس اداره آموزش شاید خیلی علاقمند باشم عنوان کنم که رتبه نخست در شبکه بانکی از آن ماست؛ ولی در واقع هیچ رتبه‌بندی یا مقایسه‌ای در این خصوص و حوزه انجام نشده است. اما می‌توان از نتایج و برآیند کار در بانک به عملکرد حوزه آموزش پی‌برد. یکی از موارد قابل مقایسه می‌تواند توانمندی نیروی انسانی باشد. چنان‌که ذکر این نکته ضرورت دارد که بانک کشاورزی بیشترین تعداد کارکنان با تحصیلات دانشگاهی را در شبکه بانکی دارد. از دیگر موارد قابل ذکر سیستم مهرگستر به‌عنوان سامانه یکپارچه بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی است. این سیستم به‌عنوان یکی از نسخه‌های بسیار کامل نه تنها در ایران که در جهان مطرح است، در داخل بانک با توان و دانش فنی کارکنان بانک بومی شده و مورد استفاده قرار گرفته است. از دیگر مواردی که به توانمندی سرمایه انسانی بانک کشاورزی مهر تایید می‌زند، نظام پیشنهادها، تعداد مقالات نوشته شده، تعداد افرادی که مقاله در سطح آی.اس.ای دارند و تعداد نویسندگان کتاب است. نکته دیگر هم اینکه تعداد مدیرانی که بعد از بازنشستگی از بانک کشاورزی به‌سرعت جذب بانک‌های دیگر می‌شوند، نشان از توان بالای کارکنان بانک کشاورزی داشته و این‌ها همه تاییدی بر دانش بالای کارکنان بانک است؛ دانشی که بدون شک از پشتوانه آموزشی بالایی برخوردار است. ضمن اینکه نباید از کنار وجود دانشگاه علمی - کاربردی بانک و اینکه عمده مدرسان آن هم

از داخل بانک تامین می‌شود به سادگی گذر کرد که نماند دیگری از توان بالای آموزشی در بانک است. در مجموع با اینکه به قطعیت نمی‌توان جایگاهی برای حوزه آموزش بانک کشاورزی تعیین کرد، اما شاخص‌ها نشان از توانمندی این حوزه در بانک دارد.

**یکی از دغدغه‌های همکاران و مدیران بانک در مورد دوره‌های آموزشی، فراهم آوردن فرصت‌های برابر برای حضور تمام همکاران واجد شرایط در دوره‌های آموزشی بوده است. چنانچه از این مفهوم به عدالت آموزشی تعبیر کنیم، بفرمایید که اداره آموزش در این راستا چه اقدام‌های عملی انجام داده است؟**

به موضوع بسیار مهمی اشاره کردید. تحقق عدالت آموزشی همواره از دغدغه‌های اصلی مدیران و کارکنان اداره کل آموزش بانک در تمام دوران فعالیتش بوده است. البته همانگونه که استحضار دارید عدالت مفهومی گسترده و چالش برانگیز است که تعابیر و برداشت‌های متفاوتی از آن وجود دارد، اما منظور ما از موضوع عدالت آموزشی همانگونه که شما نیز اشاره کردید فراهم آوردن شرایط یکسان و برابر برای حضور تمام همکاران واجد شرایط در دوره‌های آموزشی است. عدالت آموزشی در سال‌های گذشته بسیار مورد توجه بود؛ اما در سال ۱۳۹۲ تمرکز اصلی اداره کل آموزش و توسعه مهارت‌ها بر عملیاتی کردن و تدوین برنامه‌هایی برای تحقق این مفهوم مهم قرار گرفت. از جمله اقدام‌های مهم و تاثیرگذاری که در کنار سایر برنامه‌های اداره آموزش انجام شده است می‌توان به دو طرح برجسته و بارز «آموزش نوین بانکداران (مسئولان باجه)» و «تعالی علمی آموزشی سرمایه انسانی بانک» اشاره کرد.

درواقع گام آغازین برای تحقق جدی‌تر موضوع عدالت آموزشی از سال ۱۳۹۱ با تدوین و اجرایی کردن طرح آموزش نوین بانکداران (مسئولان باجه) شروع شد و در ادامه

با طراحی و اجرای طرح تعالی علمی آموزشی سرمایه انسانی، این موضوع ادامه یافته و در حال تکمیل است. براساس طرح تعالی علمی - آموزشی سرمایه انسانی که به تصویب هیئت‌مدیره بانک رسیده و از نیمه دوم سال ۱۳۹۲ عملیاتی شده است؛ تا پایان سال ۱۳۹۳ هر یک از کارکنان بانک (با اولویت کارکنان شعب) در ۱۰ عنوان دوره آموزش حضوری یک روزه شرکت خواهند کرد. به‌این منظور براساس یک برنامه‌ریزی دقیق، مشخصات تمام کارکنان بانک که طی ۵ سال گذشته در دوره‌های آموزشی ده‌گانه مندرج در طرح تعالی شرکت نکرده‌اند، از سیستم جامع منابع انسانی استخراج شده و در اختیار استان‌های محل خدمت آنها قرار گرفته است. استان‌ها نیز باید براساس دستورالعمل‌های ابلاغی در مدت زمان تعیین شده هر یک از دوره‌های مندرج در طرح را برنامه‌ریزی و دوره‌های آموزشی مربوط را برای تمام کارکنان واجد شرایط برگزار کنند.

**آخرین وضعیت آموزشی کارکنان سازمان به‌دنبال تاکید بر عدالت آموزشی، چه تغییراتی داشته است؟**

براساس آخرین گزارش اخذ شده از سیستم جامع منابع انسانی که نتایج آن در سلسله نشست‌های مجامع استانی اعلام شد، درصد تحقق چهار دوره آموزشی اول طرح در بعضی از استان‌ها بیش از ۹۵ درصد بوده است که این موضوع در طول فعالیت‌های چند ساله اداره آموزش بانک اگر نگوئیم بی‌تأثیر به جرات می‌توان گفت کم‌نظیر بوده است. به تایید بسیاری از مدیران و معاونان مالی اداری استان‌ها هم اجرای این طرح توانسته شاخص عدالت آموزشی را در بسیاری از استان‌ها به‌نحو چشمگیری بهبود و ارتقا بخشد. از این‌رو شایان ذکر است که اعلام کنیم شاخص عدالت آموزشی در سال ۱۳۹۲ به بیش از ۹۰ درصد در کل کشور رسیده و نسبت به سال ۱۳۹۱ با ۵۶ درصد رشد چشمگیری داشته است.

همچون نوع مهارت‌ها، زمان موردنیاز به اطلاعات و فرهنگ سازمانی باید مدنظر باشد. همچنین طرح‌ریزی و اجرای ارزشیابی مستلزم پیش‌نگری برنامه (ارزشیابی تکوینی) و جمع‌آوری داده‌های مربوط به ستادهای آموزش است.

### ستادهای مورد استفاده

عمده ستادهای مورد استفاده در ارزشیابی اثربخشی آموزش ستادهای شناختی، ستادهای مبتنی بر مهارت، ستادهای عاطفی و ستادهای مربوط به سود و زیان شرکت است. در ستادهای شناختی، میزان کسب دانش؛ در ستادهای مبتنی بر مهارت، میزان مهارت کسب شده؛ در ستادهای عاطفی، انگیزش و نگرش فراگیران و در نتایج و میزان سود شرکت و در بازگشت سرمایه، ارزش اقتصادی آموزش مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد.

میزان تغییری که فراگیران در نتیجه شرکت در برنامه آموزشی در آنها ایجاد شده، به کار می‌رود و همانگونه که از نامش برمی‌آید در پایان اجرای برنامه آموزش انجام می‌شود.

### فرآیند ارزشیابی

فرآیند ارزشیابی آموزش با تعیین نیازهای آموزشی شروع می‌شود. نیازسنجی، دانش، مهارت، رفتار یا قابلیت‌های دیگری که نیاز به یادگیری آنهاست را مشخص می‌کند. پس از اینکه قابلیت‌های یادگیری مشخص شد، گام بعدی در فرآیند ارزشیابی، تعیین اهداف قابل اندازه‌گیری آموزش است. اهداف معین و قابل اندازه‌گیری، نتایج یا ستادهای مناسب برای ارزشیابی هستند. پس از مشخص شدن شاخص‌های نتایج (ستادهای)، گام بعدی تعیین استراتژی ارزشیابی است. در انتخاب استراتژی عواملی

### ارزشیابی تکوینی و ارزشیابی تراکمی

ارزشیابی آموزشی، گردآوری و تجزیه و تحلیل نظام‌دار اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری است. ارزشیابی آموزشی شامل ارزشیابی تکوینی و ارزشیابی پایانی یا تراکمی است. در ارزشیابی تکوینی دو اطمینان حاصل می‌شود؛ نخست اینکه برنامه آموزش به‌خوبی سازماندهی و به‌راحتی اجرا می‌شود و سپس فراگیران با این برنامه آموزش هم‌یاد می‌گیرند و هم‌راضی می‌شوند.

ارزشیابی تکوینی در اجرای برنامه آموزشی به‌منظور هدایت مجریان آموزش به اجرا درمی‌آید و همچنین از آن برای اصلاح فرآیند اجرای برنامه آموزشی بهره گرفته می‌شود. ارزشیابی تکوینی معمولاً شامل جمع‌آوری داده‌های کیفی (مثل نظرات و احساسات) درباره برنامه آموزشی است.

اما ارزشیابی پایانی یا تراکمی برای تعیین



آموزش کارآمد با نیازسنجی آموزشی آغاز می شود

# گام اول



طراحی یک برنامه آموزشی کارآمد برای کارکنان یک سازمان، پیش شرطهایی دارد که بدون تردید نخستین پیش شرط، اشراف به این موضوع است که ضرورت و نیاز آموزشی سازمان چیست؟ برای رسیدن به این مفهوم هم باید یک روند بسیار حیاتی و مهم را پشت سر گذاشت که در مباحث آموزشی از آن تحت عنوان نیازسنجی آموزشی یاد می شود. حال آنکه این نیازسنجی چیست و چگونه عملیاتی می شود و چه کاردهایی دارد، موضوع گفتار پیشروست:

گامهایی است که می توان آنها را به پنج مرحله نیازسنجی، هدف های آموزشی، طراحی، اجرا و ارزشیابی دسته بندی کرد. اما به منظور کارایی و اثربخشی، همه برنامه های آموزشی باید با نیازسنجی آموزشی آغاز شوند. قبل از اینکه آموزش واقعی اتفاق بیفتد، مدیر آموزشی باید این موضوع را مشخص کند که چه کسی، چه چیزی، چه وقتی، چه جایی، چرا و چگونه آموزش دهد. به منظور انجام این امر مدیر آموزشی باید در حد توانش اطلاعات را تجزیه و تحلیل کند.

مورد شناسایی قرار می گیرد.

## نیازسنجی آموزشی چیست؟

اولین و اساسی ترین گام در تدوین و اجرای برنامه آموزشی، اجرای صحیح و مبتنی بر واقعیت فرآیند نیازسنجی است. نیازسنجی در حقیقت سنگ زیرین ساختمان آموزش است و هر قدر این سنگ زیرین بنیانی تر و مستحکم تر باشد، بنای آن محکم تر و آسیبناپذیر خواهد بود. در قلمرو آموزش، نیازسنجی به عنوان یکی از مولفه های اساسی و ضروری فرآیند برنامه ریزی در نظر گرفته می شود و هر کجا که مسئله تدوین طرحها و اتخاذ مجموعه ای از تدابیر آموزشی مطرح باشد، از نیازسنجی به طور مکرر یاد می شود و مبنای منطقی هر برنامه وجود نیاز یا مجموعه ای از نیازهاست. برنامه ریزان آموزشی در سراسر جهان و در تمام سازمان هایی که با آموزش سروکار دارند، ناگزیرند برای تدوین برنامه ها و طرح های آموزشی خویش، دلایل قانع کننده ای داشته باشند. نیازسنجی در واقع فرآیند جمع آوری و تحلیل اطلاعات است که براساس آن نیازهای افراد، گروه ها، سازمان ها و جوامع

## چرا نیازسنجی؟

هدف از نیازسنجی آموزشی، شناسایی ملزومات عملکردی یا نیازهای یک سازمان به منظور کمک به جهت دهی منابع در بخش هایی که نیاز بیشتری وجود دارد، است. یعنی نیازهایی مدنظر هستند که ارتباط نزدیکی با رضایت بخشی اهداف و فعالیت های سازمانی دارند و سبب بهبود بهره وری و تولید کالاها و خدمات باکیفیت می شوند. نیازسنجی اولین گام در اجرای برنامه های آموزشی، بهبود و بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان است و از یافته های آن برای تعیین اهداف آموزشی، انتخاب و طراحی برنامه های آموزشی، اجرای برنامه ها و ارزشیابی از آنچه آموزش به وجود آورده است، استفاده می شود.

## پاسخ به دو سوال اساسی

نتایج نیازسنجی به مدیر آموزشی اجازه می دهد تا اهداف آموزشی را از طریق پاسخگویی به دو سوال خیلی اساسی شناسایی کند. این دو سوال این است که نخست چه کسی به آموزش نیاز دارد؟ و سپس چه آموزشی مورد نیاز است؟ گاهی اوقات آموزش راه حل نیست. بعضی از شکاف های عملکردی می تواند از طریق سایر راه حل های مدیریتی کاهش داده شده یا حذف شود. نیازسنجی آموزشی با پاسخ به دو سوال یادشده مشخص می کند که از اساس سازمان نیاز به آموزش دارد یا خیر؟

## جایگاه نیازسنجی در برنامه آموزشی

طراحی یک برنامه برای آموزش و بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان، شامل سلسله

مهم‌ترین برنامه‌های آموزشی اداره کل آموزش و توسعه مهارت‌ها حول چه محورهایی بود

# نگاه کل نگر

از بازاریابی و ارتباط با مشتری گرفته تا فنون مذاکره، از آشنایی با بانکداری اسلامی گرفته تا عقود جدید، از آموزش شیوه‌های اعطای اعتبارات و وصول مطالبات گرفته تا جذب و تجهیز منابع؛ از این دست دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی در بانک کشاورزی کم نبوده و نیست. چراکه نگاه آموزشی در بانک نگاهی کل نگر بوده و تمام حوزه‌ها را شامل می‌شود. نتایج این آموزش‌ها را هم می‌توان در شاخص‌های عملکردی موفق بانک چون کاهش ریسک اعتباری، افزایش منابع و سپرده‌های مردمی، افزایش تعداد مشتریان و در نهایت جایگاه برجسته بانک کشاورزی در نظام بانکی کشور جست‌وجو کرد. اما اینکه در پس این موفقیت‌ها چه دوره‌های آموزشی در بانک کشاورزی اجرا شده و در حال اجراست، موضوع گزارش حاضر است. گزارشی که قصد دارد نه به تمام که به صورت موردی و گزیده بعضی از دوره‌های آموزشی بانک را مورد واکاوی قرار دهد.

## طرح آموزش نوین بانکداران (مسئولان باجه)



با توجه به اهمیت و نقش مسئولان باجه در فعالیت‌های بانک از یک سو و تعداد افراد شاغل به‌عنوان بانکدار (مسئول باجه) در مقایسه با مشاغل دیگر بانک (نزدیک به ۶۰ درصد از شاغلان بانک در این پست مشغول فعالیت هستند)؛ در سال ۱۳۹۰ کارگروهی از کارشناسان با تجربه اداره کل آموزش و توسعه مهارت‌ها تشکیل شد و طرح ویژه‌ای را به‌منظور شناسایی، تعیین و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مسئولان باجه طراحی و تدوین کرد. در گام نخست این طرح، از طریق برگزاری کارگاه‌های نیازسنجی و گفت‌وگوی چهره به چهره با حدود ۵۰۰ نفر از مسئولان باجه مدیریت تهران بزرگ و نیز تعدادی از روسای شعب، مهم‌ترین نیازهای آموزشی گروه شغلی مسئولان باجه براساس نیازسنجی روش فیش باول، شناسایی شد. در مرحله بعد ۱۰ نیاز از مهم‌ترین نیازهای شناسایی شده به‌عنوان اولویت‌های آموزشی گروه شغلی مسئولان باجه تعیین شد. در سال‌های ۱۳۹۰ و ۱۳۹۱ دوره‌های آموزشی حقوق بانکی، هشدارهای حفاظتی و هوش هیجانی به‌عنوان اولویت‌های سطح نخست و دوره‌های آموزشی اصول و فنون مذاکره، مدیریت استرس، اعتبارات، بازاریابی نوین و خدمات نوین بانکی به‌عنوان اولویت‌های سطح دو برای گروه شغلی مسئولان باجه برنامه‌ریزی و اجرا شد. همچنین با توجه به تدوین طرح تعالی علمی - آموزشی سرمایه انسانی بعضی از دوره‌های باقی‌مانده طرح مسئولان باجه، در قالب طرح یادشده ادامه یافته و در حال اجراست.

## طرح آموزشی نظام‌های پرداخت و مبادلات الکترونیکی



به‌منظور ارتقا و به‌روزرسانی اطلاعات همکاران مدیریت‌ها و شعب پیرامون نظام‌های پرداخت بانکی و مبادلات الکترونیکی، اداره کل آموزش و توسعه مهارت‌ها اقدام به تهیه منابع آموزشی مربوط و برنامه‌ریزی برای اجرای دوره‌های آموزشی نظام‌های پرداخت کرده است. در این راستا از ابتدای سال ۱۳۹۲ جزوه آموزشی نظام‌های پرداخت با همکاری اداره کل نظام‌های پرداخت و خزانه‌داری تهیه و به‌روزرسانی شده و در سه مرحله برنامه‌ریزی شده است تا تمام مدیران گروه‌ها، روسای شعب و مسئولان مبادلات الکترونیکی شعب استان‌ها تا پایان سه ماهه سوم سال، آموزش‌های لازم را طی کنند. شایان ذکر است که ۸۰ درصد این برنامه تا پایان سال ۱۳۹۲ تحقق یافته و بیش از ۳ هزار نفر از همکاران آموزش دیده‌اند. در ضمن اجرای دوره آموزشی مبادلات الکترونیکی برای همه کارکنان استان‌ها (مابقی) هم در غالب طرح تعالی علمی آموزشی سرمایه انسانی برنامه‌ریزی شده است.



## طرح تعالی علمی - آموزشی سرمایه انسانی

بررسی عملکرد اداره کل آموزش و توسعه مهارت‌ها در سال ۱۳۹۱ نشان می‌داد با وجود افزایش سرانه آموزشی از ۵۸ ساعت در سال ۱۳۸۷ به ۷۳ ساعت در سال ۱۳۹۱ و آموزش حدود ۶۰ درصد کارکنان بانک و بالغ بر ۹ هزار نفر؛ برای رسیدن به نقطه مطلوب یعنی حضور مستمر تمام کارکنان بانک در دوره‌های آموزشی در طول سال، تدابیر دیگری باید اتخاذ می‌شد. در جلسه ارائه گزارش عملکرد سال ۱۳۹۲ اداره کل آموزش و توسعه مهارت‌ها، دکتر طالبی با نکته‌سنجی دقیق و مطرح کردن بحث عدالت آموزشی، رویکرد اصلی اداره کل آموزش و توسعه مهارت‌ها را به این نحو تبیین کردند که برنامه‌ریزی‌های آموزشی به‌گونه‌ای انجام شود تا هر یک از کارکنان با اولویت کارکنان شعب طی سال ۱۳۹۲ حداقل سه روز آموزش ببینند. متعاقب این موضوع، طرح آموزش فراگیر کارکنان بانک برای سال ۱۳۹۲ تدوین شد. ولی هنگام بررسی جزئیات طرح در جلسه هیئت‌مدیره، با توجه به نقش آموزش در توسعه فردی و سازمانی کارکنان مقرر شد ابعاد طرح یادشده گسترده‌تر شود؛ به‌نحوی که آموزش به فرآیندی مستمر تبدیل شده و در طول سال کارکنان، خود را همواره در معرض آموزش ببینند. بر این اساس بود که طرح تعالی علمی - آموزشی سرمایه انسانی بانک با ۱۰ دوره آموزشی و تا پایان سال ۱۳۹۳ تهیه شد. مهم‌ترین مزایای طرح تعالی علمی - آموزشی سرمایه انسانی بانک را می‌توان در موارد زیر دسته‌بندی کرد:

- ۱۰ عنوان دوره آموزشی برای تمام کارکنان بانک تعیین و مقرر شد تا اسفند ۱۳۹۳ هر یک از کارکنان با رعایت شرایط طرح، در ۱۰ عنوان دوره آموزشی شرکت کنند.
- برای تمام ۱۰ عنوان دوره آموزشی سرفصل آموزشی تدوین شده و مدرسان براساس سرفصل‌های تعیین‌شده تدریس می‌کنند. این موضوع کیفیت آموزشی یکسانی را برای تمام فراگیران شرکت‌کننده در دوره‌ها فراهم خواهد کرد.
- به‌منظور مساعدت و همراهی با استان‌های مجری دوره، ۱۶ نفر از کارشناسان اداره کل آموزش و توسعه مهارت‌ها تحت عنوان کارشناسان معین طرح تعیین شده‌اند و استان‌های مجری را برای اجرای هر چه بهتر طرح یاری می‌کنند.
- اطلاعات فراگیران واجد شرایط شرکت در دوره‌های آموزشی از سیستم جامع منابع انسانی استخراج شده و فراگیران به‌صورت هدفمند برای شرکت در دوره‌های آموزشی انتخاب شده‌اند.
- در این طرح برای هر یک از کارکنان، برنامه آموزشی فردی تنظیم شده است؛ به‌نحوی که مشخص می‌شود چه دوره‌هایی را باید در چه زمانی سپری کنند. این اقدام برای اولین بار در فرآیندهای آموزش بانک انجام می‌شود.
- اجرای این طرح توانسته است برای اولین بار شاخص عدالت آموزشی را در سراسر کشور ارتقا دهد به‌نحوی که همه کارکنان بانک از فرصت‌های برابر برای ارتقای توانمندی‌ها و مهارت‌های خود بهره‌مند خواهند شد.

## طرح آموزشی ارزیابی شوندگان کانون‌های ارزیابی

کانون‌های ارزیابی توسط اداره کل امور کارکنان، اقدام به طراحی و تدوین برنامه آموزشی مدونی متناسب با شایستگی‌های ارزیابی شده توسط کانون‌های ارزیابی، کرده است. این برنامه آموزشی با توجه به شایستگی‌های اصلی ارزیابی شده در کانون‌ها و لحاظ کردن ضرایب اهمیت آنها برای سطوح معاونان اداره‌ها، مدیران گروه‌ها، روسای شعب، کارشناسان و مسئولان گروه‌ها یا بانکداران تدوین شده است. اجرای آن نیز با استفاده از اساتید دانشگاه و دعوت از آنها برای برگزاری در داخل بانک یا به‌صورت

ارزیابی و توسعه، گامی مهم در کشف ظرفیت‌های نیروی انسانی و تبدیل آن به فرصت برای فائق آمدن بر چالش‌های پیش‌رو برداشته است. این کانون‌ها به‌دلیل بهره‌گیری از تکنیک‌ها و ابزارهای مختلف در موقعیت‌های شبیه‌سازی شده، با استفاده از روش‌های ارزیابی معتبر و اثربخش، افراد توانمند و مستعد را شناسایی کرده تا با برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی مناسب به نتایج مفیدی در زمینه جانشین‌پروری دست یابند. به همین دلیل اداره کل آموزش و توسعه مهارت‌ها پس از معرفی ارزیابی شوندگان

نقش و تاثیر شگرف کانون‌های ارزیابی و توسعه مدیران در سال‌های اخیر آن‌چنان برای سازمان‌ها روشن شده که استفاده از آن در فرآیند انتخاب و ارتقای مدیران، امری ضروری محسوب می‌شود. از این‌رو با ارائه ایده‌های نوین و در نظر گرفتن مقتضیات سازمانی، شایستگی‌هایی که در عمل، حلال مشکلات مدیریتی سازمان‌هاست مورد ردیابی دقیق قرار گرفته و روند شناسایی و مدیریت استعدادها و ایجاد بانک مدیران آینده و جانشین‌پروری به‌طور صحیح انجام می‌شود. در این راستا بانک کشاورزی نیز با تشکیل کانون‌های





## مدیریت در آمد و هزینه شعب

حسب دستور هیئت مدیره بانک در سال ۱۳۹۰ که سال جهاد اقتصادی نام گذاری شده بود، کارگروه مدیریت هزینه با همکاری اداره کل امور مالی و اداره کل نظارت بر امور شعب در اداره کل آموزش و توسعه مهارت‌ها تشکیل شد. در نتیجه هم‌اندیشی اعضای این کارگروه، پس از بررسی‌های به عمل آمده در مورد مشکلات و چالش‌های موجود در مدیریت هزینه‌ها و درآمدهای شعب، مجموعه آموزشی تهیه شد که پس از اعمال اصلاحات انجام شده، نسخه پنجم آن در کلاس‌های آموزشی مدیریت درآمد و هزینه شعب تدریس شده است. برنامه‌های آموزشی دوره‌های مدیریت درآمد و هزینه شعب، ابتدا با برگزاری دوره آموزشی تربیت مدرسان مدیریت مالی استان‌ها در سال ۱۳۹۱ آغاز شد. در این دوره ۳۳ نفر از مدرسان مالی استان‌ها آموزش‌های لازم را دیدند. سپس برنامه‌ریزی شد که در تمام استان‌ها برای روسای شعب دوره‌های مدیریت درآمد و هزینه شعب به مدت سه روز اجرا شود که این برنامه بالغ بر ۹۸ درصد در سال ۱۳۹۱ تحقق یافت. در سال ۱۳۹۲ نیز دوره‌های مدیریت درآمد و هزینه شعب برای کاربران شعب اجرا شد که بیش از ۴۵۰ نفر آموزش دیده‌اند.



## طرح توانمندسازی روسا و معاونان شعب

طرح توانمندسازی روسا و معاونان شعب به منظور آموزش اثربخش روسای شعب بانک کشاورزی و در راستای دستیابی به اهداف متعالی بانک، براساس استاندارد ۱۰۰۱۵ در چهار مرحله: نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی، اجرا، ارزشیابی و پایش طراحی شده است.

یکی از اصلی‌ترین گام‌های نظام جامع آموزشی، شناخت سیستماتیک و علمی نیازهای آموزشی مشاغل است. برای اجرای نیازسنجی آموزشی هم روش‌های مختلفی مانند سالتیک، استوت، ماتریس‌های مهارت، جی‌تی‌اف‌اس، روملر، O net ... وجود دارد که در این میان مدل O net یکی از جدیدترین و بهترین متدهای موجود در جهان است. در طرح توانمندسازی روسا و معاونان شعب از الگوی O net (تاکید بر شرح شغل و وظایف) به عنوان متد علمی نیازسنجی آموزشی روسای شعب بانک کشاورزی استفاده شده است. البته به منظور کاربردی کردن بیشتر دوره‌های آموزشی، علاوه بر نیازسنجی براساس این الگو به نیازسنجی آموزشی بر مبنای بررسی و تحلیل وضع موجود (به لحاظ وظایف رئیس شعبه، سن خدمتی، درجه شعب، تحصیلات و دوره‌های آموزشی گذشته)، نظرات کارگروه بررسی دوره‌های آموزشی، شایستگی‌های مورد نیاز روسای شعب و نظرات روسای شعب نیز پرداخته شده است. در نهایت پس از بررسی‌های فراوان، هفت دوره بخش‌بندی بازار مشتریان، فنون مذاکره، تحلیل رفتار متقابل، تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی و اعتبارسنجی مشتریان، گزارش نویسی و آیین نگارش نامه‌های اداری، مدیریت بازاریابی و جذب منابع و مدیریت رفتار سازمانی با تعیین سرفصل‌های مربوط استخراج شد. در مورد اجرای دوره‌های استخراج شده هم مقرر شد چهار دوره فنون مذاکره، بخش‌بندی بازار مشتریان، تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی و اعتبارسنجی مشتریان و تحلیل رفتار متقابل در سال ۱۳۹۱ و دوره‌های مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت بازاریابی و تجهیز منابع و گزارش نویسی و آیین نگارش نامه‌های اداری در سال ۱۳۹۲ اجرا شود که بخش عمده‌ای از آنها به اجرا درآمده است. همچنین با توجه به مطالعات انجام شده و بررسی‌های به عمل آمده برای ارتقای سطح مدیریت شعب، علاوه بر گذراندن دوره‌های آموزشی یادشده برای سه بخش دانش، مهارت و توانایی در الگوی O net، داشتن تخصص کاربردی در مورد کامپیوتر، زبان انگلیسی، اقتصاد و حسابداری، مدیریت زمان، یادگیری پویا، تفکر استراتژیک، قدرت بالای تجزیه و تحلیل، فن مذاکره، قدرت بالای استدلال قیاسی و استنتاجی و ریاضی، برون‌سپاری، توجه دیداری و شنیداری از جمله موارد مهم مورد نیاز روسای شعب است که تلاش می‌شود از طریق آموزه‌های مدیریتی و داستان‌های مدیریتی توجه روسای شعب به خودیادگیری این موارد مهم را معطوف کرد.



در این مرحله ۸۴۵ نفر از همکاران بانک در قالب ۳۷ دوره آموزشی در هفت مرکز آموزشی تهران، بابلسر، شهید خرازی اصفهان، شهید فروغی مشهد، کرمانشاه و شرفخانه تبریز آموزش دیدند. اجرای بسته آموزشی فردی و بین فردی هم از تاریخ دوازدهم شهریور ماه ۱۳۹۱ در چهار سطح معاونان اداره‌ها و مدیر گروه‌های استان‌ها، روسای شعب، کارشناسان و کاربران ارشد در سراسر کشور آغاز شد و تا پایان آذرماه سال ۱۳۹۲ ادامه داشت که براساس آن طی ۳۰ دوره آموزشی ۵۲۴ نفر آموزش دیدند. شایان ذکر است از زمان استقرار کانون‌های ارزیابی در بانک کشاورزی، اجرای برنامه آموزشی کانون‌های ارزیابی همواره در دستور کار اداره کل آموزش و توسعه مهارت‌ها قرار دارد.

الکترونیکی از طریق سیستم آراد در چارچوب سه بسته آموزشی مهارت‌های مدیریتی راهبری، مهارت‌های فردی و بین فردی و مهارت‌های عملیاتی انجام شد. شایان ذکر است پایلوت این طرح نیز برای اطمینان از اثربخشی این برنامه به مدت یک ماه بعد از تصویب، برای مدیر گروه‌های استان‌ها در تهران اجرا شد و بازخورد آن در اجرای کامل طرح یادشده مورد توجه قرار گرفت. اجرای بسته آموزشی مدیریتی راهبری از تاریخ بیست و هفتم فروردین ماه ۱۳۹۱ در چهار سطح معاونان اداره‌ها و مدیر گروه‌های استان‌ها، روسای شعب، کارشناسان و کاربران ارشد در سراسر کشور آغاز شد و تا پایان تیر ماه سال ۱۳۹۲ ادامه داشت.



نگاهی گذرا و تیتروار به آخرین دستاوردها و برنامه‌های اداره آموزش بانک کشاورزی در سال ۱۳۹۲

# بیان

اجرای حجم بالایی از برنامه‌ها و طرح‌ها در بانک کشاورزی بدون شک یک سیستم آموزشی کارآمد و توانمند را طلب می‌کرده است. حال آنکه این سیستم آموزشی در سال ۱۳۹۲ چه رویکردهایی داشته و چه برنامه‌های آموزشی را تدارک دیده است را در گفتار حاضر بخوانید. گفتنی است به سبب حجم بالای برنامه‌های اجرا شده از شرح موارد و دستاوردها پرهیز کرده و به گزاره‌های خطی و تیتروار از رویکردها، اهداف و برنامه‌های اجرا شده و در دست اقدام بسنده می‌کنیم.

## بانکداری الکترونیک و مهر گستر

۱. تدوین محتوای آموزشی مناسب و به‌روز شده برای دوره‌های ارزی مهر گستر
۲. اجرای چهار مرحله فستیوال آموزشی مهر گستر
۳. آموزش سامانه اعتبارات خرد
۴. برگزاری شش دوره ارزی مهر گستر برای همکاران ارزی و بازرسان
۵. برگزاری دوره مبادلات الکترونیکی در استان‌ها
۶. دوره‌های آموزشی تخصصی و پشتیبانی مهر گستر
۷. آموزش نرم‌افزارهای وصول مطالبات
۸. دوره‌های آموزشی عمومی مهر گستر
۹. اجرای دوره آموزشی همراه بانک و اینترنت بانک
۱۰. پروژه انتقال تسهیلات از سنتی و سام به مهر گستر

## طرح‌های در دست اقدام اداره آموزش و توسعه مهارت‌ها

- در کنار موارد و فعالیت‌های مطرح شده به‌عنوان فعالیت‌های اصلی، موارد دیگری هم مدنظر قرار گرفته و اجرایی شدند که از جمله آنها باید به موارد زیر اشاره کرد:
۱. طرح توانمندسازی روسای شعب
  ۲. طرح آموزشی کانون‌های ارزیابی
  ۳. طرح تعالی علمی - آموزشی سرمایه انسانی
  ۴. طرح آموزش نوین مسئولان باجه‌ها (بانکداران)
  ۵. طرح تیم تغییر (تعالی سازمانی کارکنان)
  ۶. طرح آموزشی بانوان
  ۷. طرح آموزشی فستیوال مهر گستر
  ۸. طرح توانمندسازی معاونان شعب
  ۹. طرح توره‌های علمی آموزشی کارشناسان کشاورزی

## اعتبارات

### و توسعه دانش در بخش کشاورزی

۱. دوره‌های طرح‌نویسی
۲. آموزش‌های تکمیلی کارشناسان کشاورزی
۳. توسعه دانش مدرسان
۴. بازنگری کامل در محتوای ۵ عنوان از ۱۳ عنوان
۵. بازدیدهای علمی از پروژه‌های کشاورزی (بازدید از طرح‌های موفق کشاورزی، دامداری ...)
۶. برگزاری دوره‌های تخصصی در بستر آراد
۷. تدوین آموزش‌های تکمیلی کارشناسان کشاورزی

## مشتری‌مداری و بازاریابی

۱. توسعه و تاکید بر آموزش‌های نوین بازاریابی و مدیریت ارتباط با مشتری با تعامل مناسب با حوزه ارتباط با مشتریان
۲. توسعه و به‌روزرسانی محتوای آموزش‌های بازاریابی و مشتری‌مداری با همکاری اداره‌های مرتبط
۳. به‌روزرسانی دانش مدرسان بازاریابی در دو مرحله

## اهداف کلان آموزش

۱. توسعه ابزارها و روش‌های نوین در فرآیند آموزش
۲. تغییر از آموزش به یادگیری با همسویی با حوزه‌های تخصصی و درک نیازهای آنها
۳. توسعه عدالت آموزشی
۴. پیشرو بودن در تغییرات و بسترسازی علمی

## رویکردهای آموزش

۱. تفویض اختیار فرآیندهای آموزش به مدیریت‌ها
۲. در دسترس قرار دادن آموزش (استفاده بیشتر از زمان و مکان)
۳. تاکید بر یادگیری دو حلقه‌ای در فرآیند آموزش



## کتابخانه و مرکز مدیریت اسناد

۱. تهیه کتاب‌های آموزشی
۲. راه‌اندازی کتابخانه دیجیتال بانک کشاورزی به‌عنوان اولین کتابخانه دیجیتالی نظام بانکی کشور
۳. نهایی کردن تاریخ شفاهی بانک جلد دوم و اخذ مجوز هیئت‌مدیره برای آغاز مقدمات تهیه جلد سوم
۴. طرح گردآوری و سازماندهی دانش ضمنی و صریح سازمان
۵. تدوین آیین‌نامه و جین منابع اطلاعاتی
۶. فهرست‌نویسی و بازخوانی تمام اسناد موزه بانک
۷. آسیب‌زدایی و مرمت اسناد موزه
۸. تکمیل و توسعه راهکارهای گوناگون برای اشاعه فرهنگ مطالعه و کتابخوانی بین همکاران و افزایش دانش تخصصی آنها
۹. برپایی نمایشگاه کتاب از جدیدترین کتب تهیه شده
۱۰. استمرار خدمت‌رسانی همکاران در بخش امانت
۱۱. ارسال فهرست مقالات مجلات گزیده به همکاران
۱۲. برپایی چند نمایشگاه و فروشگاه کتاب با تخفیف ویژه در مناسبت‌های مختلف

## توسعه دانش فنی همکاران حوزه‌های تخصصی

۱. حقوق مدنی ۱ در آراد
۲. حقوق مدنی ۲ در آراد
۳. همایش آموزشی کارشناسان حقوقی در اردیبهشت‌ماه سال ۱۳۹۲
۴. فنون مذاکره ویژه کارشناسان وصول
۵. همایش سالانه وصول و حقوق بانکی
۶. نرم‌افزار وصول مطالبات
۷. بررسی تجارت جهانی در کشاورزی در آراد
۸. مبنای مدرن کشاورزی، باغبانی، نگهداری دام و طیور و شیلات در آراد
۹. مقررات روتردام در آراد
۱۰. مقررات متحدالشکل وصولی در آراد
۱۱. قانون تجارت در آراد
۱۲. آموزش بال ۲ و ۳ در آراد
۱۳. دوره‌های تخصصی حقوقی در آراد
۱۴. مناقصات

## سایر دوره‌های آموزشی برگزار شده

۱. دوره تحلیل رفتار متقابل
۲. حفاظت پرسنلی
۳. تربیت مدرس وصول
۴. تربیت مدرس CRM
۵. تربیت مدرس سام
۶. دوره‌های روابط عمومی
۷. دوره‌های زبان
۸. دوره‌های فناوری اطلاعات (۲۵ عنوان دوره)
۹. دوره‌های منابع انسانی (۱۱ عنوان دوره) مانند دوره‌های فنون مذاکره، مدیریت زمان و DISC
۱۰. اخلاق حرفه‌ای

## محورهای اصلی فعالیت در آموزش

محورهای اصلی فعالیت آموزشی بانک کشاورزی در شش بخش اعتبارات و توسعه دانش در بخش کشاورزی، بانکداری الکترونیک و مهرگستر، مشتری‌مداری و بازاریابی، توسعه دانش فنی همکاران حوزه‌های تخصصی، نیازسنجی و اثربخشی آموزشی و توسعه فرهنگ کتاب و کتابخوانی و استقرار مدیریت دانش خلاصه می‌شود که ریزمحورها و اقدام‌های انجام شده در هر بخش در ادامه می‌آید.

## برنامه‌های

### در دست اقدام حوزه بانکداری الکترونیک و مهرگستر

۱. طرح آموزش ارزی مهرگستر برای بازرسان
۲. برگزاری دوره کانال‌های پرداخت
۳. اجرای کامل دوره مدیریت درآمد و هزینه
۴. ارتقای دانش بانکی در بانکداری اختصاصی و شرکتی

## نیازسنجی

### و اثربخشی آموزشی

۱. توسعه و استقرار روش‌های جدید نیازسنجی برای گروه‌های مختلف بر مبنای روش‌های علمی دیکوم، دلفی و O net
۲. استقرار روش اثربخشی ۳۶۰ درجه برای دوره‌های آموزشی استفاده شده در دوره‌های آموزشی کانون‌های ارزیابی



گفت‌وگو با رئیس اداره آموزش بانک کشاورزی طی سال‌های ۱۳۷۰ تا ۱۳۷۵؛

## دوره‌های آموزشی برای سایر بانک‌ها برگزار می‌کردیم



تخصصی بودن جنس کار بانک کشاورزی طی سال‌ها سبب شده بود، بانک کشاورزی تنها یک موسسه مالی نباشد که کار بانکی و عملیات دریافت و پرداخت انجام دهد؛ بلکه در کسوت یک نهاد مالی تخصصی در آید که حمایت از توسعه بخش کشاورزی را در دستور کار دارد. حال این تخصصی بودن ایجاب می‌کرد که بانک از به‌روزترین دانش‌ها در بخش برخوردار بوده و یک سیستم آموزشی توانمند هم داشته باشد. قدرت‌الله طالب بیدختی، رئیس اداره آموزش بانک کشاورزی طی نیمه اول دهه هفتاد در تایید ظرفیت‌های بالای بخش آموزش بانک، از دوره‌های تخصصی یاد می‌کند که بخش آموزش بانک کشاورزی برای سایر بانک‌ها و سازمان‌هایی که قصد حضور در بخش کشاورزی را داشتند، برگزار می‌کرد. او می‌گوید: «به واسطه پشتوانه دانشی و سطح کارشناسی بانک کشاورزی، به‌طور معمول مدرسان بانک که از خانواده بانک کشاورزی و همکار بانک بودند، در دانشگاه نیز تدریس کرده و از مدرسان دانشگاه هم محسوب می‌شدند.» مشروح گفت‌وگوی «پیام‌مهر» را با این همکار بازنشسته و مدرس سابق بانک بخوانید:

جمع‌آوری منابع پولی و مالی بود که هم از سپرده‌های مردمی و هم از منابع دولتی تامین می‌شد و اولویت بعدی که براساس تقویت اولویت اول شکل می‌گرفت، تخصیص منابع جمع‌آوری شده به بخش کشاورزی بود تا بخش با شتاب بیشتری در مسیر تعالی و توسعه حرکت کند. پس از ترسیم این اهداف کلان، ضرورت داشت یک برنامه جامع آموزشی تدوین کنیم که طی آن تمام ۱۳ هزار نفر پرسنل وقت بانک از نیروهای خدماتی گرفته تا عالی‌ترین سطوح مدیریتی تحت آموزش قرار گیرند تا بانک اهداف کلان خود که همانا تجهیز منابع و تخصیص آن به بخش کشاورزی بود را با کیفیت و البته سرعت بیشتری محقق کند. بیشترین تکیه آموزش‌ها هم روی کارشناسان کشاورزی بانک بود که به‌صورت جزئی و دقیق با طرح‌های و ویژگی‌های آنها آشنا شده تا به‌عنوان رابطه میان بانک و مشتری

استان خراسان ادامه فعالیت دادم. در نهایت سال ۱۳۷۰ به‌عنوان رئیس اداره آموزش منصوب شدم و حدود پنج سال در این اداره تا زمان بازنشستگی فعالیت داشتم.

### تکیه آموزش و مباحث آموزشی در آن سال‌ها بیشتر روی چه مواردی بود و مباحث آموزشی را بر چه مبنایی تدوین می‌کردید؟

در اوایل دهه هفتاد و زمانی که بنده به‌عنوان رئیس اداره آموزش فعالیت می‌کردم، برای تدوین برنامه آموزشی ابتدا به این مسئله پرداختیم که نیاز امروز بانک چیست تا براساس این نیاز در یک مسیر آموزشی حرکت کنیم. مهم‌ترین نیازهای بانک در آن زمان دو اولویت عمده با عنوان تجهیز منابع و تخصیص منابع بود که هر دوی این اولویت‌ها هم در جهت حمایت از بخش کشاورزی قرار داشت. به این معنا که نخستین اولویت بانک

از چه سالی همکار بانک شدید و چه دوره‌ای را طی کردید تا به اداره آموزش رسیدید؟

فارغ‌التحصیل مهندسی کشاورزی با گرایش خاک‌شناسی از دانشگاه تهران هستم. در سال ۱۳۵۱ به‌عنوان کارشناس فنی طرح‌ها در بانک کشاورزی استخدام شدم. چند سال هم در زمینه مطالعه بر طرح‌های تولیدی بخش کشاورزی و نظارت بر اجرای طرح‌ها با بانک توسعه کشاورزی در مرکز و استان‌های آذربایجان غربی و شرقی و خراسان فعالیت کردم. پس از پیروزی انقلاب اسلامی و ادغام دو بانک توسعه کشاورزی و تعاون کشاورزی، شهید اکبری به سمت مدیرعامل بانک منصوب شده و بنده را هم به‌عنوان سرپرست بانک در استان سمنان تعیین کردند. بعد از سمنان هم در چند استان به‌عنوان سرپرست فعالیت کردم و در نهایت هم با سمت مدیر شعب



بهترین تصمیم را اتخاذ کنند؛ تصمیمی که هم حافظ منافع و اهداف کلان بانک باشد و هم حمایتی حداکثری از کشاورز و بخش کشاورزی را به عمل آورد.

**آیا در کنار نیازسنجی اهداف کلان، هدف‌گذاری کمی آموزشی هم داشتید که به‌عنوان مثال فلان ساعت یا مقدار دوره آموزشی باید توسط کارکنان بانک گذرانده شود؟**

برای پاسخ به این پرسش می‌خواهم یک مقدمه عرض کنم. به جرات می‌توان گفت که در کنار تولید هر کیلو محصولات و فرآورده‌های کشاورزی و زیربخش‌هایش از زراعت گرفته تا دام و طیور و شیلات و باغداری، بانک کشاورزی حضوری فعال دارد. حال اگر قرار باشد این حضور به بهترین شکل ممکن بوده و بالاترین بازدهی را داشته باشد، باید همواره کارکنان بانک کشاورزی در معرض آموزش باشند. از این رو و به استناد همین دیدگاه بود که در اداره آموزش برنامه‌ای تدوین شد که تک تک پرسنل بانک طی یک سال ۱۰ نفر - روز آموزش ببینند.

**آیا به هدف‌گذاری کمی مورد نظر که ۱۰ نفر - روز آموزش برای هر نفر بود، رسیدید؟**

این برنامه کمی آموزشی از ابتدای دهه هفتاد هدف‌گذاری شد و برنامه ما این بود که طی چهار یا پنج سال به این برنامه رسیده و بتوانیم آن را در بانک و برای تمام پرسنل بانک محقق کنیم. در میانه دهه هفتاد و طی سال‌های ۱۳۷۴ و ۱۳۷۵ هم توانستیم به این عدد نزدیک شده و شاید برنامه پیش‌بینی شده را حدود ۹۰ درصد محقق کنیم.

**بارها عنوان شده که حوزه آموزش بانک کشاورزی در میان شبکه بانکی و حتی سازمان‌های اقتصادی سرآمد بوده است. آیا مصداقی برای سرآمدی حوزه آموزش بانک در سال‌های فعالیت خودتان دارید؟**

همانطور که پیش‌تر عرض کردم و بارها

هم عنوان شده، بانک کشاورزی تنها یک بانک نبود که کار بانکی و عملیات دریافت و پرداخت انجام دهد. بلکه یک نهاد مالی تخصصی بوده و هست که حمایت از توسعه بخش کشاورزی را در دستور کار دارد. حال این تخصصی بودن ایجاب می‌کرد که بانک از به‌روزترین دانش‌ها در بخش برخوردار بوده و یک سیستم آموزشی توانمند هم داشته باشد. برای ذکر مصداق سرآمدی هم همین نکته کفایت می‌کند که بارها این اتفاق افتاده بود که بخش آموزشی بانک کشاورزی برای سایر بانک‌ها دوره‌های تخصصی آموزشی برگزار می‌کرد. سازمان‌های اقتصادی و بزرگی هم که قصد حضور در بخش کشاورزی و فعالیت در این بخش را داشتند مانند قرارگاه خاتم‌الانبیاء، بارها از دوره‌های آموزشی بانک کشاورزی استفاده کردند و بر این اساس باید گفت که بانک کشاورزی یک مرجع دانش‌محور و معتبر در بخش کشاورزی و مالی به‌شمار می‌رفته و می‌رود.

**فعالیت‌های جنبی شما در حوزه آموزش شامل چه مواردی بود؟ آیا تهیه کتاب یا جزوات آموزشی را در دستور کار داشتید؟**

برای انتقال مفاهیم و مباحث آموزشی به بدنه سازمان، نیاز به منابع آموزشی از جمله کتب و جزوات آموزشی بود که اداره آموزش بانک کشاورزی علاوه بر تهیه منابع آموزشی خارج سازمان، همواره در تهیه و تولید منابع آموزشی تخصصی هم پیشرو بوده است. از جمله این منابع هم که من اطلاع دارم و در دوره‌ای که بنده به‌عنوان رئیس اداره آموزش فعالیت می‌کردم، تهیه شد باید به عناوینی چون راهنمای عملیات بانکداری بدون ربا، حسابداری اختصاصی بانک کشاورزی و جزوه تحویل‌داری درمورد تجهیز منابع و شیوه‌های ارتباط با مشتری اشاره کرد.

**می‌توانید ماندگارترین خاطره‌ای که از فعالیت در حوزه آموزش به یاد می‌آورید را برای ما نقل کنید؟**

یکی از خاطراتی که از فعالیت در حوزه آموزش به یاد می‌آورم و برایم بسیار هم جذاب است تصویری بود که افراد بیرونی و خارج از بانک پس از گذراندن دوره‌های آموزشی در بانک کشاورزی به‌دست می‌آوردند. به‌عنوان نمونه دو مورد دوره آموزشی یک ماهه برای کارکنان بانک رفاه و قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء در مرکز آموزش بابلسر برگزار کرده و پس از اتمام دوره، آزمون به‌عمل آورده و به پذیرفته‌شدگان هم گواهی شرکت و گذراندن دوره را اعطا کردیم. عموم این افرادی که در این دوره‌ها شرکت کرده بودند، پس از پایان دوره به ما می‌گفتند، گمان می‌کردند که برای تفریح به این مرکز آمده و فکر نمی‌کردند با چنین متدهای آموزشی جدی و کارآمدی روبه‌رو شوند.

**مهم‌ترین الگو و اولویتی که همواره در حوزه آموزش مدنظر داشتید، چه بود؟**

نگاه ما به مقوله آموزش، یک روند مستمر و دائمی بود و حتی این نگاه در میان همکاران بخش آموزش وجود داشت که باید درمورد آموزش پرسنل بانک به‌گونه‌ای عمل کنیم تا مراکز آموزش بانک تبدیل به دانشگاهی شود که همواره پابرجاست؛ حال زمانی آموزش بدو خدمت برای کارکنان تازه‌وارد برگزار می‌شود و زمان دیگری آموزش‌های تخصصی و تکمیلی برای همکاران قدیمی‌تر.

**چه توصیه یا پیشنهادی برای همکاران کنونی حوزه آموزش دارید؟**

بانک کشاورزی با توجه به حیطة کاری تخصصی و وظایفی که در سطح کلان برعهده دارد و از بخشی حمایت می‌کند که رکن اساسی اقتصاد است، باید به‌عنوان یک سازمان یادگیرنده عمل کرده و همواره از به‌روزترین دانش‌ها در حوزه بانکی کشاورزی برخوردار باشد تا بتواند آن را بدنه خود منتقل کند. از سویی دیگر نباید این روند یادگیری برای سازمان و کارکنانش متوقف شود.



گفت‌وگو با مدرس سابق بانک و رئیس اداره نظارت و بازرسی طی سال‌های ۱۳۷۴ تا ۱۳۸۲؛

## هنگام تدریس، هیچ دغدغه‌ای نداشتم

«آنچه از سال‌های تدریس در بانک کشاورزی برایم به یادگار مانده، آرامشی است که هنگام تدریس به‌دست می‌آوردم و از تمام دغدغه‌ها و مشغله‌های شغلی و شخصی دور می‌شدم.» بهره‌خ انصاری، مدرس سابق بانک و رئیس اداره نظارت و بازرسی طی سال‌های ۱۳۷۴ تا ۱۳۸۲ با بیان این مطلب تورقی داشت به سال‌های خدمت و البته تدریس خود در بانک کشاورزی. او که با عنوان سرباز وظیفه وارد بانک کشاورزی شده بود، با عنوان رئیس اداره کل نظارت و بازرسی بازنشسته شد. صحبت‌های این موسسید کرده بانک را بخوانید:

مشغول کار بودم، بیش از آنکه به مباحث حوزه کشاورزی علاقه داشته باشم، به مباحث و موضوعات حوزه مالی و بانکی علاقه نشان می‌دادم. به همین دلیل ادامه تحصیل داده و از موسسه علوم بانکی، فوق لیسانس علوم بانکی با گرایش حسابداری بانکی گرفتم. علاوه بر آن در تمام دوره‌های آموزشی داخلی بانک، نظام بانکی یا حتی خارج از شبکه بانکی که مرتبط با حوزه کاری و علاقمندی‌هایم بود با کمال میل و رغبت شرکت می‌کردم.

### چه دوره‌های آموزشی را تدریس می‌کردید؟

یکی از دوره‌های آموزشی که به‌عنوان فراگیر و دانشجو در آن شرکت کردم، دوره آموزشی بانکداری اسلامی بود که توسط بانک مرکزی جمهوری اسلامی برگزار شد. با توجه به استانداردهای این دوره آموزشی، به افرادی که در این دوره شرکت کرده بودند، از سوی بانک مرکزی اجازه تدریس بانکداری اسلامی داده شده بود. بنابراین یکی از دوره‌های آموزشی که در بانک کشاورزی برگزاری می‌شد و من به‌عنوان

به‌مدت ۳۱ سال در بانک کشاورزی خدمت کردم. از این سال‌ها حدود ۱۱ سال کارشناس بودم و ۵ سال به‌عنوان مدیر شعب بانک در استان‌های ایلام و سمنان خدمت کردم. سپس به ستاد مرکزی منتقل شده و ابتدا کارشناس اداره نظارت و بازرسی و سپس معاون اداره بودم. پس از آن کار در اداره‌های کارگزینی و سازمان و روش‌ها را تجربه کرده و در نهایت سال‌های پایانی خدمت را هم به‌عنوان رئیس اداره نظارت و بازرسی به مدت هفت سال پشت سر گذاشتم و در سال ۱۳۸۲ بازنشسته شدم.

### شما که به‌عنوان افسر طرح و سرباز وظیفه به بانک کشاورزی آمده بودید، چطور شد مدرس بانک شدید؟

من به کسب دانش و ترقی در مدارج تحصیلی همواره علاقه داشتم. زمانی هم که در بانک کشاورزی مشغول شدم، دست از تحصیل برنداشتم و همواره کسب علم و ترقی در مدارج تحصیلی را در برنامه داشتم. اما با وجود اینکه در بانک کشاورزی

### چگونه با بانک کشاورزی آشنا شدید؟

از سال ۱۳۵۱ به‌عنوان افسر وظیفه به بانک کشاورزی آمدم که آن زمان به ما افسر طرح می‌گفتند. در آن دوران بودجه‌ای از سوی سازمان برنامه و بودجه در اختیار بانک تعاون کشاورزی بود تا به طرح‌های حوزه کشاورزی اختصاص پیدا کند. هر کدام از این طرح‌ها توسط یک کارشناس کشاورزی بانک رصد و اداره می‌شدند و ما هم که دوران سربازی خود را در بانک می‌گذراندیم، به‌عنوان کمک این کارشناسان و ناظران طرح‌ها بودیم. از این‌رو افسر طرح در بانک لقب گرفته بودیم.

### یعنی خدمت سربازی خود را در بانک کشاورزی گذراندید و سپس این همکاری ادامه پیدا کرد؟

در سال ۱۳۵۳ و بلافاصله بعد از پایان خدمت سربازی به استخدام بانک درآمدم و به‌عنوان کارشناس ناظر طرح‌ها مشغول کار شدم. خدمت خود را از شعبه شاه‌آباد سابق و اسلام‌آباد فعلی آغاز کرده و جمعا



مدرس در آن حضور داشتیم، دوره‌های آموزشی بانکداری اسلامی بود. رشته دیگری هم که در بانک تدریس می‌کردم، جنبه‌های مالی پروژه‌های سرمایه‌گذاری بود. پیش‌زمینه تدریس برای این رشته هم دوره‌های آموزشی گسترده و پرتعدادی بود که در زمینه مدیریت صنعتی و مدیریت مالی گذرانده بودم.

**با توجه به اینکه آموزش‌های سازمانی را خود افراد انتخاب نمی‌کنند و بخشی از برنامه شغلی‌شان است، شاید بعضی از کارکنان سازمان رغبتی برای حضور در این دوره‌های آموزشی نداشته باشند؛ به‌عنوان مدرس چگونه رغبت ایجاد می‌کردید که افراد در کلاس‌ها حاضر شوند؟**

آنچه سبب جذابیت دوره‌های آموزشی سازمانی برای کارکنان یک سازمان می‌شود، احساس نیازی است که آنها به دانسته‌ها و موضوعات دارند. بنابراین اگر پیش از برگزاری دوره‌های آموزشی نیازسنجی شده و افراد با توجه به احساس نیازشان در یک دوره آموزشی شرکت کنند، با میل و رغبت وافر می‌کنند. به‌عنوان نمونه در دو عنوان و رشته‌ای که من تدریس می‌کردم، این مسئله به‌طور کامل روشن و عیان بود. چنانکه افراد با توجه به نیازی که به مباحث طرح‌نویسی و جنبه‌های مالی و سرمایه‌گذاری طرح‌ها داشته و مدام در طول روز با آن سروکار داشتند، به مباحث مطرح شده دقت می‌کردند، در بحث‌ها شرکت کرده و کلاس‌ها شکل پویاتری داشت. اما در دوره‌هایی که با موضوع بانکداری اسلامی برگزار می‌شد، با توجه به اینکه این مباحث در این دوره‌ها با شکل واقعی کار در بانک کمی تفاوت داشت، فراگیران نسبت به آن احساس نیاز نداشته و با رغبت کمتری در دوره‌ها حاضر می‌شدند. با این حال تمام تلاش خود را به خرج می‌دادم که فراگیران در مباحث دوره‌ها شرکت کرده

تا برای حضور در کلاس‌ها میل بیشتری داشته باشند.

**فارغ از مدیریت سازمان برای حضور بر حسب نیاز افراد در دوره‌های آموزشی، آیا عوامل دیگری هم تاثیرگذار است؟**

از جمله عوامل دیگری که در میزان رغبت افراد برای حضور و شرکت در دوره‌های آموزش تاثیرگذار بوده و کارکنان سازمان با استناد به آن، میل بیشتر برای حضور در کلاس‌ها داشتند، سابقه و پیشینه تحصیل و آموزشی آنها بود. به‌عنوان نمونه افرادی که در دوره‌های آموزش بانکداری اسلامی بنده شرکت می‌کردند

حین تدریس پیدا می‌کردم. هنگامی که برای تدریس یک مبحث آموزشی به کلاس درس می‌رفتم، از تمام فکرها و دغدغه‌ها و مشغله‌های کاری و شخصی تخلیه شده و تنها روی مباحث آموزشی آن روز تمرکز می‌کردم. حاصل این تمرکز و عاری شدن از تمامی دغدغه‌ها چنان آرامشی به من می‌داد که طعم شیرین آن همچنان همراه من است.

**به‌عنوان پرسش پایانی چه توصیه یا پیشنهادی برای همکاران کنونی بخش آموزش دارید؟**

توصیه‌ای که می‌خواهم در اینجا داشته باشم توصیه‌ای به همکاران بخش آموزش نیست بلکه پیشنهادی است هم به بخش آموزش و

## آنچه سبب جذابیت دوره‌های آموزشی سازمانی برای

کارکنان یک سازمان می‌شود، احساس نیازی است که آنها

به دانسته‌ها و موضوعات دارند. بنابراین اگر پیش از برگزاری

دوره‌های آموزشی نیازسنجی شده و افراد با توجه به احساس

نیازشان در یک دوره آموزشی شرکت کنند، با میل و رغبت

وافری نسبت به فراگیری مباحث حرکت می‌کنند

هم فراگیرانی که در دوره‌های آموزشی شرکت می‌کنند. پیشنهاد این است که به‌گونه‌ای عمل شود که راندمان و بهره‌وری این دوره‌های آموزشی به شکل حداکثری افزایش پیدا کند. به شکلی که تفاوت‌های عملکردی فرد قبل و بعد از حضور در دوره آموزشی کاملاً عیان باشد. این امر نیز با همکاری دوسویه بخش آموزش و فراگیران محقق می‌شود. چنانکه از یک سو باید دوره‌های آموزشی ارائه شده و برگزار شده کاملاً کاربردی و همخوان با نوع و جنس کار بانک باشد و حتی‌المقدور از میزان آموزش‌های تئوریک کاسته شود و از سوی دیگر فراگیران نیز با تمام توان و تلاش در کلاس‌ها حاضر شوند و از زمانی که می‌گذرانند بیشترین بهره را ببرند تا گام مثبتی در تحقق اهداف کلان سازمان و طی مسیر شغلی خود بردارند.

به‌طور معمول تحصیلات‌شان دیپلم تا لیسانس بود؛ اینها کمتر برای شرکت در دوره‌ها رغبت نشان داده و در کلاس‌ها نیز کم‌حوصله بودند. اما افرادی که در دوره آموزشی جنبه‌های مالی پروژه‌های سرمایه‌گذاری شرکت می‌کردند، حداقل تحصیلات‌شان لیسانس بود. این گروه میل بیشتری به حضور در دوره‌های آموزشی داشته، بیشتر در بحث‌ها شرکت می‌کردند و به‌طور قطع دوره‌های مفیدتری را پشت سر می‌گذاشتند.

**خاطره‌ای از سال‌های تدریس به یاد می‌آورید که اکنون برای ما نقل کنید؟**

شیرین‌ترین خاطره‌ای که از دوران تدریس در بانک به یاد می‌آورم، آرامشی است که



دانشگاه علمی - کاربردی بانک کشاورزی از طرح تا اجرا

## تحقق یک ایده نوآورانه در آموزش

در برهه زمانی که مدرک‌گرایی کم و بیش رواج یافته و به شکلی تب جامعه شده و البته فرصت‌های زیادی هم برای گرفتن مدرک فراهم شده است، بانک کشاورزی به گونه‌ای هدفمند و هدایت شده این تب و عطش را در چارچوب دانشگاه علمی - کاربردی بانک قرار داده تا هم این میل روزافزون را برای کارکنان خود پاسخ گفته و هم نیازهای به‌روز آموزشی سازمان بانک را مرتفع کند. نظر به دستاوردها و نتایج بزرگ دانشگاه علمی - کاربردی بانک کشاورزی در همین بازه کوتاه زمانی از آغاز فعالیت، می‌توان آن را یک ایده‌آل آموزشی در صنعت بانکداری قلمداد کرد. حال آنکه ایده راه‌اندازی دانشگاه علمی - کاربردی بانک کشاورزی از کجا شکل گرفت و چه مسیری را طی کرده تا به شکل و شمایل کنونی رسیده و اکنون چه امکانی را برای کارمندان بانک فراهم آورده است، موضوع گزارش حاضر است. بخوانید:

### ضرورت راه‌اندازی دانشگاه سازمانی

است. آموزش در قالب و ساختار مشارکتی بین سازمان و افراد با توجه ویژه بر نقش فعال فراگیران در مراحل مختلف فرآیند آموزش از نیازسنجی گرفته تا سنجش اثربخشی، می‌تواند خودانگیزی لازم را برای مشارکت در فعالیتهای آموزشی به‌وجود آورد. بر این اساس، ارتقای توانمندی‌های دانشی کارکنان نه تنها ارتقای سازمانی بلکه ارتقای فردی و اجتماعی را در پی خواهد داشت. از سوی دیگر ارتقای دانش و رسیدن به مدارج تحصیلی بالاتر می‌تواند شرایط احراز پست‌های

موفقیت سازمان‌ها در عصر پرقابلیت امروز، به ارتقای دانش و مهارت کاری نیروی انسانی وابسته است که این مهم، جز با تمرکز بر آموزش و محوریت دانش، امکان‌پذیر نمی‌شود. در این راستا، هدف‌گذاری مشترک آموزشی نقش بنیادینی در سازمان‌های استراتژی‌محور جهانی در دهه اخیر، ایفا کرده است. عمده هدف استراتژی‌ها هم همسوسازی اهداف فردی با اهداف سازمانی برای دستیابی به موفقیت‌های مورد نظر در هر دو بعد

گزارشی کوتاه از کارکردهای کمیسیون امور آموزشی بانک‌ها

## محلی برای هماهنگی و هم‌سویی بانک‌ها در حوزه آموزش

در راستای هماهنگی حوزه آموزش شبکه بانکی و هم‌سویی بانک‌ها در اجرای مصوبات و بخشنامه‌های نهاد ریاست‌جمهوری و مجلس شورای اسلامی، کمیسیون امور آموزشی بانک‌های کشور تشکیل شد. این کمیسیون با قدمت چند دهه متشکل از اعضای اصلی، فرعی، دبیرخانه و ... به‌منظور یکسان‌سازی رویه امور آموزشی مشترک شبکه بانکی کشور در راستای ضوابط و دستورالعمل‌های مرتبط به حوزه آموزش کارکنان بانک فعالیت می‌کند. از جمله فعالیت‌های کمیسیون می‌توان به تدوین و به‌روزرسانی ضوابط و مقررات آموزشی مشترک، تدوین راهبردهای کاری یکسان در نحوه عملکرد بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌های ابلاغی از حوزه سرمایه‌انسانی نهاد ریاست‌جمهوری، مجلس شورای اسلامی، وزارت امور اقتصادی و دارایی و ... اشاره داشت.

بنابر این گزارش؛ قابل ذکر است اعضای کمیسیون شامل روسای اداره‌های آموزش بانک‌ها بوده که این افراد نمایندگان صاحب‌حق امضاء هستند. هم‌اکنون از نظر تشکیلات اداری، این کمیسیون با دبیری اداره کل آموزش بانک ملی اداره می‌شود. همچنین با توجه به مصوبات کمیسیون، جلسات دائمی به‌طور پیوسته در روزهای دوشنبه اول هر ماه برگزار و در صورت ضرورت و طرح موضوع خاص با تشکیل جلسه ویژه، امور اجرایی پیگیری می‌شود. در این راستا می‌توان اهمیت فعالیت‌های این کمیسیون در سال ۱۳۹۲ را در قالب موارد زیر دسته‌بندی کرد:

۱. تدوین و به‌روزرسانی آیین‌نامه آموزشی مشترک بانک‌ها مشتمل بر ۹۰ ماده و ۲۰ تبصره و تصویب آن از سوی شورای هماهنگی بانک‌ها و انعکاس آن به معاونت توسعه سرمایه‌انسانی ریاست‌جمهوری
  ۲. بررسی آیین‌نامه نظام آموزش مهارت و فناوری، پذیرش مدارک دانشگاهی آموزش‌های مهارتی و گواهینامه‌های آموزشی نوع اول و دوم
  ۳. بررسی مشکلات دانشجویان موسسه آموزش عالی بانکداری ایران با حضور ریاست موسسه یادشده
  ۴. بررسی و تدوین آموزش‌های مورد نیاز اعضای هیئت‌مدیره بانک‌ها و مدیران حوزه امور با مدیریت بانک مرکزی
- در خاتمه قابل ذکر است این کمیسیون مجموعه دستاوردهای جلسات خود را به شکل صورت‌جلسه به اداره‌های آموزش بانک‌ها، صندوق بازنشستگی و ... منعکس کرده و نیز موضوعات کاری را از طریق شورای هماهنگی بانک‌ها به مقامات عالی بانک‌ها گزارش می‌کند.





سازمانی بالاتر را در مسیر ارتقای افراد، تسهیل کرده و در عین حال افزایش رتبه اجتماعی فرد را در پی داشته باشد؛ اما با هدف گذاری صحیح آموزشی و همسو کردن آموزش‌ها بر پایه نیازهای آموزشی سازمان و بهبود دانش حرفه‌ای کارکنان توأم با اخذ مدرک تحصیلی، می‌توان موفقیت ویژه‌ای در راستای این هدف گذاری مشترک به دست آورد. به این ترتیب، آموزش به فرآیندی برنده - برنده برای فرد و سازمان تبدیل شده و خودانگیزی لازم را برای مشارکت کارکنان به دنبال دارد. در مقام پاسخگویی به این نیازها و اهداف، دانشگاه علمی - کاربردی بانک کشاورزی به عنوان دانشگاه سازمانی بانک تاسیس شد.

### فاز مطالعاتی طرح تاسیس دانشگاه سازمانی

آذرماه سال ۱۳۹۰ پس از مطالعات کارشناسی از سوی اداره کل آموزش و توسعه مهارت‌ها و بررسی تجارب به دست آمده از بانک‌های کشورهای دیگر، نیاز به تاسیس یک دانشگاه سازمانی برای استقرار آموزش‌های همسو با استراتژی‌های سازمانی و نیاز به آموزش‌های مستمر کارکنان بانک کشاورزی به عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های آموزشی بانک شناسایی شد. از این رو تصمیم بر این شد که به منظور ایجاد یکپارچگی راهبردی بین یادگیری و مسئولیت‌های سازمانی، دانشگاه سازمانی بانک کشاورزی با همکاری و مشارکت یک سازمان دانشگاهی با امکانات ویژه آموزشی در دستور کار قرار گیرد؛ البته این دانشگاه و مرکز مربوط به آن

باید علاوه بر داشتن اجازه صدور مدرک تحصیلی معتبر، امکانات لازم برای اجرای آموزش‌های ویژه و کاربردی سازمانی را در اختیار داشته باشد. در این راستا دانشگاه جامع علمی - کاربردی بانک کشاورزی ایران با توجه به ظرفیت‌های زیر مورد بررسی قرار گرفت:

۱. آموزش‌های این دانشگاه براساس نظرات بانک قابل تنظیم بوده و با رعایت قالب استاندارد آن می‌توان محتوای آموزشی و کاربردی مورد نیاز بانک را پیشنهاد داد.

۲. امکان تطبیق زمان آموزش کارکنان و ساعات کاری وجود دارد که به پیشنهاد بانک بستگی دارد.

۳. تحصیل در این دانشگاه به صورت پودمانی بوده و پودمان‌ها توسط بانک قابل طراحی و تنظیم هستند. به عبارت دیگر بانک می‌تواند نسبت به طراحی پودمان کاربردی عمومی و پودمان‌های کاربردی تخصصی بنا به طبقه مشاغل موجود در بانک اقدام کند.

۴. علاوه بر پودمان‌های اصلی، امکانات لازم برای طراحی تک پودمان‌های پیوسته هم وجود دارد.

۵. با توجه به امکانات یادشده، طراحی رشته‌های تحصیلی متناسب با نیازهای مختلف بانک و در شاخه‌های مختلف اختصاصی، امکان پذیر بوده و بانک می‌تواند تمام نیازهای آموزشی کارکنان خود را در قالب پودمان‌های تحصیلی تنظیم و توسط دانشگاه اجرا کند.

۶. امکان استفاده از مدرسان داخلی بانک برای تدریس در دوره‌ها و مقاطع مختلف پس از تایید

شورای آموزشی دانشگاه، وجود دارد.

۷. امکان استفاده از مراکز آموزشی بانک، پس از اخذ مجوز مرکز علمی - کاربردی، فراهم است که این موضوع می‌تواند زمینه ساز تبدیل مراکز آموزشی به مراکز علمی - کاربردی و اعتبار بیشتر آموزش‌های ارائه شده در این مراکز باشد.

۸. امکان استفاده از اساتید دانشگاه جامع علمی - کاربردی در صورت نیاز در بعضی از آموزش‌ها فراهم خواهد بود.

### تدوین طرح عملیاتی استقرار دانشگاه

در نتیجه بررسی ظرفیت‌های دانشگاه علمی - کاربردی برای راه اندازی دانشگاه سازمانی بانک و با توجه به فرصتی که از مشارکت با این دانشگاه برای بانک کشاورزی فراهم می‌شد، مذاکراتی با مسئولان آموزش دانشگاه انجام شد و گام‌های مورد نیاز برای استقرار دانشگاه جامع علمی - کاربردی بانک کشاورزی تعیین شد. این گام‌ها و اقدام‌ها مشتمل بر موارد زیر بودند:

۱. تصویب طرح در بانک و اخذ مجوز از مدیریت بانک

۲. تشکیل کارگروه مشترک و تعیین عناوین رشته‌های تحصیلی

۳. تعیین سرفصل‌ها و محتوای دروس کاربردی اختصاصی بانک کشاورزی با استفاده از تجارب دانشگاه و بانک

۴. تعیین نحوه پذیرش دانشجو، محل‌های برگزاری کلاس‌های آموزشی



**تصویب دو رشته در مقطع کارشناسی ارشد**

بر اساس اهداف تعیین شده در طرح، نیاز به طراحی و اجرای رشته‌های مقطع کارشناسی ارشد، در دستور کار قرار گرفت که با توجه به استراتژی‌های بلندمدت بانک و گرایش بانک به سمت بانکداری الکترونیکی و خدمات برخط، دو موضوع در هیئت امنای مرکز تصویب شد. این دو موضوع مبادلات الکترونیکی بانکی و سامانه یکپارچه بانکداری به‌عنوان محور طراحی و تدوین مقطع کارشناسی ارشد بانک بود که به کارگروه تدوین سرفصل‌ها و محتوای آموزشی اعلام شد و بر آن اساس دو رشته «مهندسی فناوری ارشد مبادلات الکترونیکی بانکی» و «مهندسی فناوری ارشد سامانه یکپارچه بانکداری الکترونیک» طراحی و برای شورای برنامه‌ریزی دانشگاه ارسال شد. این دو رشته در جلسه مورخ ۱۳۹۱/۸/۸ تصویب و برای پذیرش دانشجو در مهرماه سال ۱۳۹۲ ابلاغ شد.

**اخذ مجوز برای مراکز جدید**

مردادماه ۱۳۹۲، با نظر هیئت‌مدیره بانک نسبت به اخذ مجوزهای لازم برای شروع به کار چهار مرکز علمی - کاربردی بانک در شهرهای بابلسر، مشهد، شیراز و اهواز اقدام‌های لازم به‌عمل آمد و از بهمن ماه سال ۱۳۹۲ نسبت به پذیرش دانشجو در دو مقطع کاردانی و کارشناسی اقدام لازم انجام شد.

**آمار دانشجویان**

در حال حاضر تعداد دانشجویان در حال تحصیل در مرکز علمی - کاربردی تهران ۲۵۴ نفر، شامل ۵۴ نفر زن و ۲۰۰ نفر مرد است که ۱۳۸ نفر در مقطع کاردانی، ۹۸ نفر در مقطع کارشناسی و ۱۸ نفر در مقطع کارشناسی ارشد مشغول به تحصیل هستند. شرح آن در جدول شماره یک آمده است.

**جدول شماره یک - آمار دانشجویان دانشگاه علمی کاربردی بانک کشاورزی**

مقطع	رشته تحصیلی	زن	مرد	جمع
کاردانی	امور بانکی	۲۸	۱۱۰	۱۳۸
	مدیریت شعب بانک	۱۶	۶۲	۷۸
کارشناسی	حسابداری بانکی	۵	۱۵	۲۰
	سامانه یکپارچه بانکداری الکترونیک	-	۱۰	۱۰
مهندسی فناوری ارشد (کارشناسی ارشد)	مبادلات الکترونیکی بانکی	۵	۳	۸
	<b>جمع کل دانشجویان</b>	<b>۵۴</b>	<b>۲۰۰</b>	<b>۲۵۴</b>

کارگروه‌های تخصصی، با حضور نمایندگان مسئولان دانشگاه جامع علمی - کاربردی، «کمیته علمی تخصصی بانکداری دانشگاه» در مرکز علمی - کاربردی بانک کشاورزی تشکیل و چند تن از همکاران بانک از طرف دانشگاه به‌عنوان اعضای کمیته انتخاب شدند. همچنین از سوی دانشگاه جامع، رئیس اداره کل آموزش و توسعه مهارت‌های بانک کشاورزی به‌عنوان رئیس این کمیته انتخاب شد. وظیفه اصلی این کمیته هم برنامه‌ریزی و تدوین برای رشته‌های نظام بانکی تعیین شد.

**تصویب رشته‌ها و جذب دانشجو**

مهرماه سال ۱۳۹۱، پس از تعامل با مسئولان دانشگاه جامع علمی - کاربردی، یک رشته کاردانی امور بانکی در شورای آموزشی دانشگاه مصوب و با ظرفیت پذیرش ۱۵۰ نفر (زن و مرد) از کارکنان رسمی بانک کشاورزی در دفترچه دانشگاه اعلام شد. مباحث و دروس پودمان‌های تحصیلی هم براساس نیاز بانک کشاورزی تعیین و ابلاغ شد. از میان داوطلبان ثبت‌نام کرده در سایت سازمان سنجش، براساس ضوابط تعیین شده، تعداد ۱۰۵ نفر پذیرش و به‌عنوان دانشجو ثبت نام شدند.

**تصویب و ابلاغ دو رشته کارشناسی**

در ادامه فعالیت راه‌اندازی مرکز، اقدام‌های لازم برای تصویب دو رشته در مقطع کارشناسی برای پذیرش بهمن ماه ۱۳۹۱ انجام شد که بر آن اساس رشته‌های کارشناسی حسابداری بانکی و کارشناسی مدیریت شعب بانک به تصویب دانشگاه جامع علمی - کاربردی رسید و در دفترچه پذیرش کارشناسی بهمن‌ماه اعلام شد. پس از ابلاغ این دو رشته، اقدام‌های لازم برای استخراج و تدوین سرفصل‌ها و محتوای درسی رشته‌های مصوب شده توسط کارگروه تدوین محتوای آموزشی آغاز شد.

۵. تعیین مقاطع تحصیلی برای هر رشته تحصیلی (فوق دیپلم، کارشناسی، کارشناسی ارشد)  
 ۶. تعیین طول دوره تحصیلی برای هر مقطع تحصیلی  
 ۷. پیش‌بینی رشته تحصیلی مورد نظر بانک در دفترچه پذیرش دانشجو برای مهر و بهمن ماه سال ۱۳۹۱ (اختصاصی برای کارکنان بانک)  
 ۸. تعیین اولویت‌های پذیرش دانشجو با توجه به اولویت‌های بانک  
 ۹. تدوین طرح پیش کنترل، بازخورد و اصلاح  
 ۱۰. تعیین نقش هر یک از مراکز آموزشی بانک براساس ظرفیت‌ها و توانایی‌های مرکز  
 ۱۱. تعیین نحوه چگونگی و پرداخت هزینه‌هایی که شخصا توسط دانشجو (کارمند بانک) پرداخت خواهد شد.  
 فرآیند یادشده منجر به تدوین طرح مرکز (دانشگاه) علمی - کاربردی در بانک کشاورزی شد. از این‌رو افتتاح و آغاز به کار این مرکز که مکاتبات اولیه برای اخذ مجوز آن از آذرماه ۱۳۹۰ کلید خورده بود، به‌صورت عملیاتی در دستور کار اداره کل آموزش بانک قرار گرفت.

**تصویب طرح تاسیس مرکز (دانشگاه)**

**علمی - کاربردی بانک کشاورزی**

برای دستیابی به اهداف یادشده، طرح تاسیس دانشگاه سازمانی بانک کشاورزی توسط همکاران اداره کل آموزش و توسعه مهارت‌ها در ۱۰ بخش تنظیم و براساس مصوبه شماره یک مورخ ۱۳۹۱/۳/۲۸ مورد موافقت اصولی قرار گرفت. براساس این طرح، یازده مرحله تا قبل از پذیرش دانشجو پیش‌بینی و بر آن اساس فعالیت‌ها تقسیم شد.

**اخذ مجوز تاسیس مرکز علمی - کاربردی**

**بانک کشاورزی**

هم‌زمان با آغاز به کار گروه‌های تخصصی، روند اخذ مجوز از دانشگاه جامع علمی - کاربردی، پیگیری و مجوز یادشده اخذ شد. اعضای هیئت امنای این مرکز را دکتر محمد طالبی (رئیس هیئت امنای)، دکتر حبیب‌الله سلامی، دکتر محمدرضا عساری، حشمت‌الله نظری، محمدحسن فروغی‌فر، منوچهر حیاتی و عقیل تقی‌زاده تشکیل دادند. براساس حکم صادره از سوی دکتر طالبی، مدیرعامل بانک و رئیس هیئت امنای هم دکتر عساری به‌عنوان سرپرست مرکز علمی - کاربردی بانک منصوب شد.

**تشکیل کارگروه‌های تخصصی**

تیرماه سال ۱۳۹۱، هم‌زمان با تشکیل



جدول شماره یک - نگاهی به آمار فعالیت‌های مهم اداره کل آموزش و توسعه مهارت‌ها در سال ۱۳۹۲

عنوان	سال ۱۳۹۲
جمع نفر ساعت آموزشی	۶۶۸۵۲۰
تعداد کل کارکنان تحت آموزش	۱۶۱۷۳
فراوانی آموزش‌دیدگان	۶۷۶۴۳
ساعات آموزشی	۵۶۳۷۱
سرانه آموزشی (روز)	۷
سرانه آموزشی (ساعت)	۴۱
عدالت آموزشی	۹۰

جدول شماره دو - مجموع ساعت دوره‌های آموزشی در سال ۱۳۹۲

ردیف	استان	مجموع ساعت دوره‌های آموزشی سال ۱۳۹۲
۱	شعب بانک در تهران بزرگ	۴۴۱۹
۲	خراسان رضوی	۲۲۶۱
۳	آذربایجان شرقی	۲۱۸۶
۴	کردستان	۲۰۳۸
۵	خوزستان	۱۹۸۱
۶	لرستان	۱۷۶۸
۷	یزد	۱۷۵۲
۸	اصفهان	۱۷۲۵
۹	گلستان	۱۷۱۶
۱۰	سیستان و بلوچستان	۱۷۰۳
۱۱	البرز	۱۶۰۲
۱۲	گیلان	۱۵۹۵
۱۳	کرمان	۱۴۳۳
۱۴	سمنان	۱۳۹۸
۱۵	مازندران	۱۳۹۵
۱۶	خراسان جنوبی	۱۲۶۲
۱۷	مرکزی	۱۲۶۲
۱۸	همدان	۱۲۲۷
۱۹	زنجان	۱۲۱۸
۲۰	جنوب کرمان	۱۲۱۶
۲۱	قزوین	۱۲۱۶
۲۲	استان تهران	۱۱۶۴
۲۳	چهارمحال و بختیاری	۱۱۰۸
۲۴	بوشهر	۱۰۹۸
۲۵	آذربایجان غربی	۱۰۸۹
۲۶	هرمزگان	۱۰۸۲
۲۷	کرمانشاه	۹۸۴
۲۸	ایلام	۹۲۶
۲۹	فارس	۸۶۸
۳۰	خراسان شمالی	۸۵۲
۳۱	اردبیل	۸۰۴
۳۲	کهگیلویه و بویراحمد	۷۸۸
۳۳	قم	۷۰۶

گزارش عملکرد آموزشی بانک کشاورزی در سراسر کشور

## یک روایت آماری

اینکه در حوزه آموزش بانک کشاورزی، کیفیت حرف اول را می‌زند و بانک به سازمانی پیشرو و نوآور در حوزه متدها و روش‌های آموزشی بدل شده است، به معنای غفلت از کمیت انتقال آموزش‌ها نیست؛ که دستاوردهای کیفی بر پایه همین رشد و فزونی کمی آموزشی شکل می‌گیرد. گزارش حاضر سوای تمام دستاوردهای برجسته آموزشی بانک همچون آراد و راه‌اندازی دانشگاه سازمانی بانک، به آمارهایی خواهد پرداخت که از میزان آموزش‌های ارائه شده در بانک حکایت دارند. آمارهایی که به تفکیک استان‌ها و مدیریت‌های سراسر کشور بیان شده است.

### شاخص‌های عملکردی آموزش

سنجش عملکرد آموزش‌های برگزار شده در بانک توسط معاونت برنامه‌ریزی و ارزیابی این اداره کل در دو بعد کمی و کیفی انجام می‌شود. در بعد کیفی، روش‌های سنجش اثربخشی مانند روش کرک پاتریک و روش ۳۶۰ درجه مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ همچنین به منظور سنجش کمی آموزش‌های برگزار شده، شاخص‌هایی تعریف شده است که از جمله این شاخص‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد. همچنین در جدول شماره یک به دلیل محدودیت صفحات این ویژه‌نامه با نگاهی به کل آمار عملکرد، تنها به ذکر چند شاخص اکتفا می‌کنیم.

۱. ساعت آموزشی: ساعت آموزشی مجموع کل ساعت دوره‌های آموزشی است که در داخل استان یا خارج استان برای فراگیران آن استان برگزار شده است (مدت ساعت یک دوره آموزش بدون در نظر گرفتن تعداد فراگیران).  
۲. فراوانی آموزش‌دیدگان: برابر است با مجموع کل کسانی که در دوره‌های داخل استان یا خارج استان شرکت کرده‌اند.  
۳. نفر ساعت: حاصل ضرب تعداد افراد شرکت‌کننده دوره در ساعت دوره است.

۴. سرانه آموزشی (ساعت): جمع نفر ساعت آموزشی تقسیم بر تعداد کل کارکنان تحت پوشش

۵. سرانه آموزشی (روز): ساعات آموزشی تقسیم بر ۶

۶. شاخص درصد پوششی: شاخص درصد پوششی از درصد تقسیم فراوانی هر استان به تعداد افراد آن استان به دست می‌آید و بیانگر این است که به طور متوسط هر یک از کارکنان آن استان چند بار در دوره آموزشی شرکت کرده‌اند.

۷. درصد آموزش‌های برگزار شده در استان نسبت به کل آموزش‌ها: نسبت نفر ساعت استان به نفر ساعت کل کشور

۸. تعداد مقالات: تعداد مقالات و آثار علمی تایید شده براساس گزارش

کارگروه بررسی مقالات مستقر در اداره کل آموزش و توسعه مهارت‌ها

۹. شاخص عدالت آموزشی: درصد تحقق عدالت آموزشی از محاسبه مجموعه کل کارکنانی که در طول یک سال آموزشی حداقل در یک دوره آموزشی شرکت کرده باشند تقسیم بر تعداد کل کارکنان استان در همان سال به دست می‌آید.

### ساعات آموزشی

ساعت آموزشی مجموع کل ساعت دوره‌های آموزشی است که در داخل



با وجود افزایش ساعت دوره‌های آموزشی، شاخص نفر ساعت کمتر بوده است. شرح نفرساعت آموزشی استان‌ها در سال ۱۳۹۲ در جدول شماره سه آمده است.

### شاخص عدالت آموزشی

هدف از این شاخص ترغیب مدیریت‌ها و استان‌ها به ایجاد فرصت برابر برای شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی است. این شاخص از تقسیم مجموع تعداد کارکنانی که در طول یک سال آموزشی حداقل در یک دوره آموزشی شرکت کرده باشند به تعداد کل کارکنان استان حاصل می‌شود. براساس این شاخص، مشخص می‌شود که چه درصدی از کارکنان استان در هیچ دوره آموزشی حضور نداشته‌اند. افزایش شاخص عدالت آموزشی یکی از اولویت‌های اداره آموزش و توسعه مهارت‌هاست؛ به نحوی که این شاخص از ۵۶ درصد در سال ۱۳۹۱ به ۹۰ درصد در سال ۱۳۹۲ ارتقا یافته است و این به آن معناست که تنها ۱۰ درصد از کارکنان بانک در سال ۱۳۹۲ در هیچ دوره آموزشی شرکت نداشته‌اند. شرح درصد تحقق عدالت آموزشی سال ۱۳۹۲ به تفکیک استان‌ها در جدول شماره چهار آمده است.

### جدول شماره چهار - درصد تحقق عدالت آموزشی در سال ۱۳۹۲

ردیف	استان	درصد تحقق عدالت آموزشی در سال ۱۳۹۲
۱	یزد	۱۰۰
۲	کرمان	۹۹
۳	استان تهران	۹۹
۴	ایلام	۹۹
۵	هرمزگان	۹۹
۶	جنوب کرمان	۹۸
۷	کهگیلویه و بویراحمد	۹۸
۸	کردستان	۹۸
۹	بوشهر	۹۸
۱۰	همدان	۹۸
۱۱	گلستان	۹۸
۱۲	خراسان جنوبی	۹۸
۱۳	سمنان	۹۸
۱۴	قم	۹۷
۱۵	زنجان	۹۷
۱۶	لرستان	۹۷
۱۷	اصفهان	۹۷
۱۸	شعب بانک در تهران بزرگ	۹۷
۱۹	قزوین	۹۶
۲۰	آذربایجان شرقی	۹۶
۲۱	البرز	۹۵
۲۲	سیستان و بلوچستان	۹۴
۲۳	چهارمحال و بختیاری	۹۳
۲۴	آذربایجان غربی	۹۳
۲۵	کرمانشاه	۹۲
۲۶	مرکزی	۹۱
۲۷	خوزستان	۹۱
۲۸	مازندران	۸۶
۲۹	خراسان شمالی	۸۵
۳۰	اردبیل	۸۳
۳۱	خراسان رضوی	۸۰
۳۲	گیلان	۷۸
۳۳	فارس	۶۹

استان یا خارج استان برای فراگیران آن استان برگزار شده است. البته مدت ساعت یک دوره آموزش بدون در نظر گرفتن تعداد فراگیران است. با تامل در میزان ساعات آموزشی سال‌های ۱۳۹۱ و ۱۳۹۲ که به ترتیب ۳۷ هزار و ۵۶۶ و ۳۷۱ ساعت است، متوجه رشدی ۱۵۰ درصدی می‌شویم که این گویای آن است که دوره‌ها بیشتر به صورت کارگاهی و متنوع‌تر از سال گذشته برگزار شده‌اند. شرح آن در جدول شماره دو آمده است.

### نفر ساعت آموزش

نفرساعت آموزشی از حاصل ضرب تعداد افراد شرکت‌کننده دوره در ساعت دوره محاسبه می‌شود. با مقایسه میزان نفر ساعت سال‌های ۱۳۹۱ و ۱۳۹۲ که به ترتیب یک میلیون و ۱۷۹ هزار و ۱۷۹ نفر ساعت و ۶۶۸ هزار و ۵۲۰ نفر ساعت هستند متوجه نزول این شاخص می‌شویم که البته با افزایش ۱۵۰ درصدی ساعات‌های آموزشی معنی‌دار است؛ ریشه این تفاوت در حرکت اداره آموزش به سمت کیفیت است که دوره‌های سال ۱۳۹۲ بسیار بیشتر از سال ۱۳۹۱ به صورت کارگاهی و عملی برگزار شده است. به این دلیل است که

### جدول شماره سه - نفر ساعت آموزشی در سال ۱۳۹۲

ردیف	استان	نفرساعت آموزشی در سال ۱۳۹۲
۱	شعب بانک در تهران بزرگ	۸۴۵۵۴.۵
۲	اصفهان	۵۲۶۸۸
۳	آذربایجان شرقی	۲۷۴۳۴
۴	کرمان	۲۶۱۳۸
۵	خراسان رضوی	۲۴۳۹۹
۶	خوزستان	۲۲۵۸۴
۷	یزد	۲۰۲۳۸
۸	مرکزی	۱۹۴۳۸
۹	مازندران	۱۸۴۶۸
۱۰	البرز	۱۸۱۴۹
۱۱	گلستان	۱۸۰۷۵
۱۲	جنوب کرمان	۱۸۰۰۹
۱۳	خراسان جنوبی	۱۷۵۳۶
۱۴	لرستان	۱۶۵۵۷
۱۵	سمنان	۱۶۵۴۸
۱۶	همدان	۱۵۶۹۱
۱۷	اردبیل	۱۵۵۵۹
۱۸	کردستان	۱۵۰۵۲
۱۹	فارس	۱۴۹۵۵
۲۰	بوشهر	۱۴۱۷۶
۲۱	استان تهران	۱۳۸۵۸
۲۲	قزوین	۱۳۶۲۰
۲۳	سیستان و بلوچستان	۱۳۴۷۷
۲۴	ایلام	۱۳۴۳۲
۲۵	زنجان	۱۳۲۰۶
۲۶	آذربایجان غربی	۱۲۷۵۲
۲۷	گیلان	۱۲۳۸۵
۲۸	چهارمحال و بختیاری	۱۲۰۶۶
۲۹	هرمزگان	۱۱۳۵۳
۳۰	کرمانشاه	۱۰۰۸۳
۳۱	کهگیلویه و بویراحمد	۸۱۶۵
۳۲	خراسان شمالی	۵۸۱۳
۳۳	قم	۵۷۳۱



امروزه رایج‌ترین سیستم مدیریت آموزش در سازمان‌های اقتصادی چیست؟

## آموزش بانک‌ها در بستر LMS

تنها تایپ عنوان «آموزش بانک‌ها» در صفحه اصلی یکی از موتورهای جست‌وجوگر اینترنتی کافی است تا با سطح گسترده آموزش مجازی یا از راه دور سیستم بانکی کشور روبه‌رو شوید. تقریباً تمام بانک‌ها و موسسات مالی در رقابتی گسترده برای تجهیز کارکنان خود به منابع علمی و دانشی قرار دارند و برای تحقق این منظور هم از کارآمدترین و کم‌هزینه‌ترین روش یعنی آموزش آنلاین یا آموزش از راه دور استفاده می‌کنند. بستری هم که آموزش آنلاین در آن شکل می‌گیرد LMS یا سیستم مدیریت آموزش است. اما این سیستم به چه معناست و چه کارکردهایی دارد، در گزارش پیش‌رو گردآوری شده است:

درس را مشخص کرده و سطح دسترسی مدرسان و فراگیران به هر درس را تعیین کنید.

۵. گزارش نهایی هر کلاس را از مدرسان یا از خود سیستم دریافت کرده و تصمیم‌گیری کنید.

۶. آمار کلی همه فعالیت‌های سایت را دریافت و تحلیل کنید.

### شما به عنوان مدرس به کمک LMS می‌توانید:

۱. بدون آشنایی با طراحی وب، درس‌های خود را روی اینترنت قرار دهید.

۲. تمرین‌های مربوط به هر درس را طراحی کنید و آنها را روی سایت قرار دهید.

۳. امتحان‌های تستی طراحی کرده و جواب‌های صحیح و غلط را مشخص کنید. سیستم به‌طور آنلاین از فراگیران نام امتحان می‌گیرد و نمره آنها را مشخص می‌کند، همچنین میزان پیشرفت آنها و جایگاه‌شان نسبت به بقیه شاگردان را تعیین می‌کند.

۴. بر ورود و خروج فراگیران ثبت‌نام شده، نظارت داشته باشید. یعنی بدانید هر یک از فراگیران چه زمانی و در چه ساعاتی وارد سایت شده و کدام درس‌ها را گذرانده‌اند.

### شما به عنوان فراگیر به کمک LMS می‌توانید:

۵. در کلاس‌های آنلاین شرکت و تدریس کنید.

۶. در انجمن‌های سایت، اشکالات فراگیران را پاسخ دهید.

۱. در کلاس‌های دلخواه‌تان با توجه به سیاست مدیر سایت ثبت نام کنید.

۲. درس‌های موردنظر را با فرمت‌های مختلف دریافت کنید.

۳. تمرین‌های مربوط به هر درس را برای بازبینی مدرس روی سایت قرار دهید.

۴. در کلاس‌های آنلاین با حضور مدرس و بقیه فراگیران شرکت کنید.

۵. در انجمن‌های سایت، اشکالات خود را مطرح کرده و جواب بگیرید.

البته این امکانات، تنها بخشی از امکانات موجود در سیستم‌های مدیریت آموزش است. چنانکه به مزایای یادشده در بالا باید فوایدی عمومی کلی هم مانند کاهش هزینه‌های آموزشی و ایاب‌وذهاب و تسهیلات کارگاه با ابزارهای دوره آموزشی و کاهش اتلاف وقت کارآموز، آموزش تعداد زیادی کارآموز در مدتی کوتاه، کاهش مشکلات اداری ناشی از انجام مراحل ثبت‌نام و انتخاب واحد و متعاقب آن کاهش هزینه و بهره‌مندی حجم کثیری از کارآموزان از آموزش به‌موقع با دست‌یابی به دوره‌ها یا برنامه‌های آموزشی آنلاین از راه دور را اضافه کرد.

واژه LMS مخفف عبارت «Learning Management System» و به معنی «سیستم مدیریت آموزش» است. LMS یا سیستم مدیریت آموزش، نرم‌افزاری برای تسهیل در امر آموزش است. به عبارت دیگر LMS یا سیستم مدیریت آموزش نرم‌افزاری است که فعالیت آموزش‌گیرنده را ثبت و پیگیری می‌کند. این سیستم، روند یادگیری و آموزش را به‌طور خودکار مدیریت می‌کند.

### انواع LMS

تمام سیستم‌های مدیریت آموزشی مشخصات و ویژگی‌های کلی مشابهی دارند که امکان آموزش از راه دور را فراهم می‌کنند؛ ولی هر کدام این قابلیت‌ها را به اشکال مختلف و با بهره‌گیری از شیوه‌های متفاوت فراهم می‌کنند. بعضی از این سامانه‌ها برای شبیه‌سازی کلاس‌ها و فعالیت‌های آموزشی، محیط‌های سه بعدی آموزشی با شکل‌های متنوع و سرگرم‌کننده ارائه می‌کنند و بعضی تنها از ابزارهای نوشتاری بهره گرفته و ساده هستند. تعدادی به صورت ویدیو بوده و پهنای باند دریافت رسانه‌های دارند و تعدادی دیگر ویدیو را در برنمی‌گیرند. کاربران می‌توانند با استفاده از یک مرورگر در سیستم مدیریت آموزشی به صورت تعاملی عمل کنند. به این معنا که فراگیران به‌محض ورود به شبکه، قادرند دروس و اطلاعات را مشاهده و موضوع مورد نظر خود را انتخاب و مطالعه کنند. در عین حال، فعالیت کاربر و نتایج آن در بانک اطلاعاتی مربوط به آن ضبط خواهد شد.

### مزایای LMS

استفاده از LMSها مزایای زیادی را به همراه دارد که می‌توان این مزیت‌ها را بر اساس مزایایی که برای مدیر سایت، مدرس و فراگیر دارد دسته‌بندی کرد. این مزیت‌ها به تفکیک تقسیم‌بندی‌های مورد اشاره در ادامه آمده است.

### شما به کمک LMS و به عنوان مدیر سایت می‌توانید:

۱. فراگیران را ثبت‌نام کنید، به هر یک نام کاربری و کلمه عبور جداگانه اختصاص دهید و درس‌های آنها را تعیین کنید.

۲. مدرسان جدید را ثبت کنید، به هر یک نام کاربری و کلمه عبور جداگانه اختصاص دهید و کلاس‌های آنها را مشخص کنید.

۳. بر ورود و خروج فراگیران ثبت‌نام شده، نظارت داشته باشید. یعنی بدانید هر یک از فراگیران چه زمانی و در چه ساعاتی وارد سایت شده و کدام درس‌ها را گذرانده است.

۴. رشته‌ها و درس‌های مختلفی ایجاد کنید، مدرس و فراگیران هر



با «آراد» و کارکردهایش از گذشته تا امروز آشنا شوید

## یک نسخه کارآمد

تنوع و تخصصی شدن هر چه بیشتر علوم، افزایش تقاضا برای آموزش و نیاز روزافزون به هماهنگی با تغییرات سریع علمی سبب تغییر دائمی محتواهای آموزشی شده و نیاز به یادگیری مادام‌العمر و فرصت‌های آموزشی جامع‌تر را افزایش داده است. از سوی دیگر، کمبود فضاهای فیزیکی آموزشی، دوری راه‌ها، نداشتن زمان کافی برای حضور در فضاهای آموزشی، کم بودن مدرس و هزینه بالای آموزش، پاسخگویی به این نیاز را دشوار کرده است. از این‌رو، متخصصان در پی ابداع شیوه‌های آموزشی تازه‌ای برآمدند که به این نیازها پاسخ مطلوب دهند. به این ترتیب، آموزش باز و از راه دور به‌عنوان یک راهکار عملی برای پاسخگویی به این نیازهای جدید آموزش و بهبود و تکمیل برنامه‌های موجود و دستیابی به نتایج مطلوب‌تر آموزشی مطرح شد.

این آموزش ابتدا به‌صورت مکاتبه‌ای بوده و تنها راه ارتباط استفاده از نامه بود. انتشار برنامه‌های رادیویی، اختراع تلویزیون و گسترش انواع رسانه‌های صوتی و تصویری هم هر یک در زمان خود تأثیری جدی بر آموزش گذاشتند تا اینکه فناوری اطلاعات پا به عرصه نهاد و تحول شگرفی در این حوزه ایجاد کرد. چنان‌که از مجامع علمی و دانشگاهی گرفته تا نهادها و سازمان‌هایی که به‌نوعی بقا و توسعه خود را در گروی توسعه آموزش می‌دانند، در این راه گام نهادند. بانک کشاورزی نیز به فراخور کارکردهای تخصصی خود در راستای استفاده هر بیشتر از آموزش در جهت بهره‌وری سازمانی، سامانه آراد را به‌عنوان نسخه‌ای پیشرفته و تکامل‌یافته برای آموزش از راه دور طراحی و عملیاتی کرد. حال آنکه «آراد» چیست، چه کرده و چه کارکردهایی در سیستم آموزشی بانک کشاورزی دارد، موضوع گزارش پیش‌روست. بخوانید:

### آراد چگونه متولد شد

سازمان‌های موفق‌زمانی در مسیر توسعه و پیشرفت گام برمی‌دارند که نیروهای کارآمد و ماهر و مدیران لایق و آینده‌نگر داشته باشند و این مهم تنها با ارتقای سطح مهارت و توانمندی‌های سرمایه انسانی حاصل می‌شود. از این‌رو سرمایه انسانی آموزش‌دیده و توانمند به‌عنوان بارزترین سرمایه یک سازمان تلقی می‌شود. بر همین اساس «فرآیند آموزش» به‌عنوان یک فرآیند اصلی و مهم در سازمان مطرح می‌شود. این در حالی است که پیچیدگی و گستردگی سازمان‌ها موجب شده شیوه‌های مختلفی برای آموزش «حین خدمت» و بنا به مقتضای هر سازمان به کار گرفته شود. این شیوه‌ها به‌قدری متنوع هستند که امروزه برای تفکیک و تعیین شیوه‌های مناسب هر سازمان، مطالعات زیادی

انجام می‌شود. اما با گسترش بسته‌های آی‌تی و توسعه سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای مرتبط، آموزش مبتنی بر وب (مجازی) به‌عنوان یکی از مهم‌ترین روش‌ها و بسته‌های آموزشی مورد توجه تمام سازمان‌ها، از جمله بانک کشاورزی قرار گرفته است.

در همین راستا برای اولین بار در سال ۱۳۸۱ موضوع آموزش از راه دور (آراد) مطرح و با امکانات نرم‌افزاری همان زمان طراحی و اجرا شد. سپس در سال ۱۳۸۷ این طرح تغییر بنیادی داشت و به‌کارگیری نرم‌افزاری با امکانات به‌روز و با ظرفیت‌های متناسب با نیاز گسترده کارکنان بانک در دستور کار قرار گرفت. تا اینکه با بهتر شدن توان کارشناسی اداره کل آموزش و بهبود مدیریت و کارشناسان حوزه رایانه، نرم‌افزار فعلی آراد (open source) بدون هزینه تهیه و پشتیبانی



### دوره‌های تخصصی آزاد

دوره‌های تخصصی شامل دوره‌هایی است که شرکت فراگیران در آنها اجباری بوده و انتخاب فراگیران از طریق اداره کل آموزش انجام شده و میزان ساعت آموزشی آن با هماهنگی مدرس دوره و براساس محتوا و مخاطب تعیین می‌شود. محتوای دوره‌های تخصصی با توجه به مدرک تحصیلی یا پست سازمانی افراد طراحی شده و همه کارکنان بانک نیازی به گذراندن تمام این دوره‌ها ندارند و بسته به پست سازمانی و نیاز بانک این دوره‌ها را می‌گذرانند. همچنین دوره‌هایی که به سفارش دیگر اداره‌های بانک برگزار می‌شود، جزو دوره‌های تخصصی به حساب می‌آیند.

### فستیوال آموزشی مهرگستر

از مهم‌ترین برنامه‌های اجرا شده آزاد در سال ۱۳۹۲ که با استقبال بسیار خوب مخاطبان همراه بود، برگزاری فستیوال آموزشی مهرگستر بوده است. این فستیوال در پنج محور رایانه و بانکداری الکترونیک، بازرسی و حسابرسی، روسای شعب، کاربران مهرگستر و کارشناسان کشاورزی و ارزیابان برگزار شد. فستیوال آموزشی مهرگستر براساس پنج محور اعلام شده طراحی شد. عملکرد کاربران تمام مدیریت‌ها در این محورها با هم مقایسه شده و نتایج حاصل از آن در بازه‌های ۲۱ روزه، برای ایجاد رقابت بیشتر اعلام شد. در مرحله اول فستیوال حدود ۴ هزار و ۵۰۰ نفر، در مرحله دوم حدود ۶ هزار و ۲۰۰ نفر، در مرحله سوم ۹ هزار نفر و در مرحله چهارم ۷ هزار و ۵۰۰ در ۵ محور شرکت داشته‌اند. بعضی از مهم‌ترین اهداف فستیوال آموزشی مهرگستر را هم می‌توان در قالب موارد زیر دسته‌بندی کرد:

۱. آسیب‌شناسی و ارزیابی میزان اثربخشی آموزش‌های مهرگستر در استان‌ها
۲. افزایش رضایت شغلی
۳. افزایش روحیه همکاری و مشارکت در سازمان
۴. شناسایی همکاران توانمند در حوزه مهرگستر
۵. ایجاد رقابت در یادگیری و افزایش دانش شغلی
۶. آموزش غیرمستقیم و اثربخش تر نکات و مسائلی که

بیرونی، از سال ۱۳۸۹ به بهره‌برداری رسید و تا کنون طی دو مرحله به‌روزرسانی و تکمیل شده است.

### هدف از راه‌اندازی آزاد چه بود؟

اگر قصد داشته باشیم هدف از راه‌اندازی آزاد را در یک جمله بیان کنیم باید هدف اصلی این سامانه را در همه‌جایی، همه‌زمانی و همگانی کردن آموزش دید. بانک کشاورزی گستردگی و توزیع شعب بسیار بالایی دارد و با توجه به تغییرات روزافزون دانش در زمینه‌های بانکی و مباحث مرتبط، نیاز کارکنان به شرکت در دوره‌های آموزشی روزبه‌روز افزایش می‌یابد؛ این در حالی است که با توجه به مشکلات عدم تمرکز مراکز و دوره‌های آموزشی، این امر به سختی امکان‌پذیر است. در نتیجه آموزش‌های مجازی و غیرحضوری می‌توانند راهکار مناسبی برای آموزش افراد باشند. پاسخ به همین نیازهای آموزشی را می‌توان دیگر هدف آزاد برشمرد.

### دستاوردهای آزاد

دستاوردهای این سامانه در سال‌های فعالیت بسیار چشمگیر بوده است. چنان‌که استفاده از روش‌های نوین در آموزش مانند بازی‌های آموزشی مثل Snakes and Ladders، Hidden picture، Cryptex و برگزاری مسابقه‌ها و برنامه‌های مناسبی در آزاد، سبب جذب مخاطب و افزایش علاقمندی آنها شده است. هم‌اکنون نیز میانگین شرکت‌کننده در دوره‌های آموزشی حدود ۴ هزار و ۵۰۰ تا ۵ هزار نفر بوده که در مقایسه با سایر سامانه‌های آموزش‌های مجازی بسیار چشمگیر است.

### دوره‌های عمومی آزاد

دوره‌های عمومی آزاد شامل دوره‌هایی است که شرکت فراگیران در آنها به‌صورت اختیاری بوده و مدت دوره حداقل ۶ و حداکثر ۸ ساعت است. محتوای این دوره‌ها وابسته به مدرک تحصیلی و پست سازمانی افراد نیست و تمام کارکنان بانک، امکان استفاده از این دوره‌ها را دارند.



دوره‌هایی هستند که بخشی از آنها به صورت غیر حضوری در سایت برگزار شده و همچنان ادامه خواهد داشت. همچنین سایت آراد از طریق بارگذاری منابع مختلف مهرگستر روی سایت نیز با این بخش همکاری خواهد داشت.

### دیگر آموزش‌های آراد

سامانه آراد در کنار محورهای اصلی آموزش، با توجه به نیازسنجی‌های انجام شده از اداره‌ها و استان‌ها، دوره‌های غیرحضوری دیگری را هم در محورهای زیر در برنامه آموزشی خود قرار داده است:

- دوره‌های حقوقی: در ارتباط تنگاتنگ با اداره کل حقوقی، دوره‌های حقوقی با موضوعات تخصصی آن برای تمام کارشناسان حقوقی اداره‌ها و استان‌ها اجرا خواهد شد.

- دوره‌های تخصصی ارزی: از جمله بخش‌هایی که در سال جاری از سوی اداره کل آموزش مورد توجه قرار گرفته است، دوره‌های ویژه ارزی است که برای تمام کاربران ارزی اجرا خواهد شد. این دوره‌ها شامل مقررات روتردام، مقررات متحدالشکل ضمانت‌نامه‌ها، مقررات متحدالشکل اتاق بازرگانی، رویه‌های استاندارد بانکداری بین‌الملل، مقررات متحدالشکل وصولی و قانون تجارت است.

- دوره‌های تخصصی کارکنان: از دیگر بخش‌های مورد توجه قرار گرفته شده در سال جاری، دوره‌های تخصصی کارکنان است. با توجه به تغییرات حوزه امور کارکنان در اداره مرکزی و استان‌ها و نیز تقاضای اداره مربوط، دوره‌هایی همچون آیین‌نامه استخدامی، آیین‌نامه نظام ارزیابی، مجموعه تمرکز زدایی و تفویض اختیار، قانون پنجم توسعه، آیین‌نامه طبقه‌بندی مشاغل، بخشنامه ۱۱۱ و قانون مدیریت خدمات کشوری برای کارشناسان اداری استان‌ها و اداره‌ها اجرا خواهد شد.

- دوره‌های زبان: با توجه به اعلام نیاز بسیاری از اداره‌ها و استان‌ها، ضمن پیگیری آموزش زبان‌های تخصصی، دوره‌های زبان عمومی نیز در سایت

مورد نیاز کاربران شعب است

- شناخت ابعاد و ویژگی‌های منحصر به فرد سیستم جامع بانکداری (مهرگستر)
- ایجاد شادابی سازمانی و تکاپوی علمی در بانک

### آموزش‌های کشاورزی آراد

سیستم آراد با تاکید بر آموزش‌های کشاورزی، همچنان همکاری‌های لازم را با اداره کل اعتبارات و هدایت سرمایه‌گذاری داشته و بیش از ۹۶ دوره آموزشی در زمینه‌های کشاورزی اجرا کرده یا در برنامه آموزشی خود دارد. از جمله این دوره‌های آموزشی باید به عناوینی چون نمونه‌گیری و کاربردها، بررسی مشکلات تولید تا عرضه محصول، جی‌پی‌اس، چگونگی تغییر کشت، بررسی تجارت جهانی در کشاورزی و بررسی فرآیند بازاریابی در کشاورزی اشاره کرد. همچنین مبنای آموزش‌هایی در زمینه باغبانی، کشاورزی، نگهداری دام و طیور و شیلات نیز از جمله مباحث آموزشی در این زمینه خواهد بود. لازم به یادآوری است که این سامانه همکاری‌های لازم در زمینه دوره‌های طرح‌نویسی را با بخش آموزش‌های کشاورزی داشته و با بارگذاری منابع و برگزاری آزمون‌ها در موقع لزوم، در برگزاری این دوره‌ها مشارکت دارد.

### مشتری‌مداری و CRM

با توجه به اهمیت بازاریابی در بانک، دوره‌های بازاریابی و مدیریت ارتباط با مشتری و دوره‌های مرتبط با آنها در سایت آراد برای مخاطبان برگزار خواهد شد. این دوره‌ها مشتمل بر فنون مذاکره، CRM و اصول مقدماتی بازاریابی است.

### مهرگستر در آراد

با توجه به برگزاری آموزش‌های گسترده مهرگستر در سال‌های اخیر، نیاز به دوره‌های تخصصی‌تر هم در زمینه مهرگستر احساس می‌شود. بر این اساس دوره‌های پایا و مبادلات الکترونیکی از جمله





انجمن تسلط کامل داشته و می‌تواند ضمن هدایت انجمن در مسیر صحیح به نیازها و پرسش‌های اعضا نیز پاسخ دهد. از مهم‌ترین انجمن‌های ایجاد شده در این سامانه، کانون فعالان بانکداری اسلامی، انجمن بازاریابی و تجهیز منابع، رایانه و بانکداری الکترونیک، انجمن حقوقی، مدرسان بازاریابی، تجربیات وصول، انجمن پدافند غیرعامل و آموزش‌یاران و انجمن‌های تخصصی دیگری مانند تیم تغییر تعالی کارکنان و انجمن سیستم جامع منابع انسانی است. در حال حاضر حدود ۹ هزار نفر از همکاران عضو انجمن‌های تخصصی بوده و در زمینه‌های مختلف به بحث و تبادل نظر می‌پردازند.

#### ارتقا و به‌روزرسانی سامانه آرآد

در سال جاری با تغییرات ایجاد شده در سامانه آرآد و ایجاد پنل «اس‌ام‌اس» اختصاصی برای این سامانه، کاربران بیشتری به استفاده از آرآد ترغیب شده‌اند. تعداد شرکت‌کننده در هر دوره در سال‌های گذشته حداکثر هزار و ۵۰۰ نفر بود که این رقم در سال جاری بین ۴ هزار تا ۶ هزار نفر متغیر است. در این راستا با افزایش تعداد کاربر، زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری موجود، دیگر پاسخگوی نیاز کاربران نیست و نیازمند ارتقای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری است. وجود مشکلاتی مانند کندی سایت در بعضی استان‌ها، عدم امکان گزارش‌گیری برای تعداد بالا و تهیه گزارش‌های پیچیده با آیتم‌های متفاوت و وجود مشکلات در بارگذاری محتواهای مالی‌مدیا از مهم‌ترین نارسایی‌های سامانه فعلی است. از سوی دیگر با مطرح شدن سامانه آرآد به‌عنوان بخشی از استقرار مدیریت دانش در بانک که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است، به‌نظر می‌رسد، سامانه فعلی با وجود مشکلات موجود نتواند پاسخگوی نیازهای جدید بانک باشد. براین اساس با اخذ موافقت مدیران ارشد بانک مقرر شد امکانات و اقدام‌های لازم برای افزایش بهره‌برداری از ظرفیت‌های آرآد انجام شود.

بارگذاری و اجرا خواهد شد.

۵. بانکداری اسلامی: با توجه به اینکه بانکداری اسلامی در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است، بسیاری از مباحث آموزشی در این زمینه در سایت آرآد اجرا خواهد شد. از جمله این مباحث آموزشی مبارزه با پولشویی، دوره‌های تخصصی اداره مبارزه با پولشویی و آشنایی با عقود جدید بانکداری است.

۶. دوره‌های توانمندسازی کارکنان: نیاز به اجرای این‌گونه دوره‌ها، همواره در سازمان‌ها احساس می‌شود. همچنین با توجه به رهنمودهای دکتر طالبی در اعلام سال ۱۳۹۲ به‌عنوان سال سرمایه انسانی، دوره‌های عمومی برای تمام کاربران در زمینه‌های خودکنترلی و خودساماندهی در محیط کار، گزارش‌نویسی و مدیریت استرس اجرا می‌شود. ۷. سایر آموزش‌ها: از دیگر دوره‌های آموزشی که در سال جاری متناسب با نیاز ادارات برگزار خواهد شد، می‌توان به دوره‌های آموزش بال ۲ و ۳، اطلاعات عمومی بانکداری، قانون تجارت، مدیریت سرمایه‌گذاری و ارزیابی سهام شرکت‌ها اشاره کرد.

#### انجمن‌های تخصصی

با توجه به درک اهمیت مدیریت دانش، به‌ویژه به اشتراک‌گذاری دانش از سوی سازمان‌ها در سال‌های اخیر، سامانه آرآد متناسب با نیازهای سازمان و همچنین اداره‌های ذی‌ربط اقدام به ایجاد انجمن‌های تخصصی کرده است. تعدادی از این انجمن‌ها، عمومی و برای همه علاقه‌مندان بوده و تعدادی نیز به‌صورت تخصصی برای تعداد محدودی از اعضا طراحی و ایجاد شده است. تمام همکاران عضو در این انجمن‌ها می‌توانند با نوشتن مطالب، نکته‌ها یا پرسش‌های خود در انجمن با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، به پرسش‌های هم پاسخ دهند و به این ترتیب به تبادل دانش با یکدیگر بپردازند. همچنین در صورت لزوم، با بارگذاری مستندات مرتبط به افزایش دانش اعضا کمک کنند. هر یک از این انجمن‌ها یک مدیر انجمن دارد که به مباحث مطرح شده در آن



روش‌های آموزشی انتقال دانش در سازمان‌ها؛ مزایا و معایب

## این چهار متد متداول

فارغ‌التحصیلان مراکز آموزش عالی حتی اگر بالاترین درجه‌ها هم مدارج علمی را پشت سر گذاشته باشند و حتی اگر دوره‌های تکمیلی مهارت‌های شغلی را هم گذرانده باشند، باز هم برای ورود به یک سازمان و آغاز به کار، نیاز به آموزش دارند؛ آموزشی که از طریق دانش نهفته در سازمان به آنها منتقل شده و طی آن فکر، رفتار، دانش و

### آموزش ضمن خدمت

آموزش ضمن خدمت، یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آموزشی است که طی آن، کارکنان از همان آغاز ورود به سازمان و در حین کار، با شیوه‌های درست انجام دادن وظایف شغلی آشنا می‌شوند. آموزش افراد جدید به وسیله عضو قدیمی‌تر سازمان و با نظارت و راهنمایی سرپرست و در مواردی نیز به وسیله مربی، انجام می‌شود.

یکی از مزایای این روش کم‌هزینه بودن آن است. برای ارائه این نوع آموزش نیازی به سرمایه‌گذاری برای محل آموزش، ابزار و وسایل آموزش، دعوت از آموزش‌دهندگان متخصص و نظایر آن، نیست. اما این روش معایب خاص خود را نیز دارد. چند نمونه از این معایب عبارتند از اینکه وقت سرپرست یا متصدی قدیمی‌تر که به راهنمایی عضو جدید می‌پردازد، گرفته می‌شود. سرعت کار عضو جدید کم است، به ابزار و وسایل کار صدمه وارد می‌شود و کیفیت و کمیت کالا یا خدمت کاهش می‌یابد.



### آموزش استاد - شاگردی

احتمالاً قدیمی‌ترین روش آموزش که اکنون نیز به کار گرفته می‌شود، برنامه استاد - شاگردی یا کارآموزی در امور فنی و تجارت است. در این روش، کارآموزان به‌طور متوسط چهار سال و در مواردی نیز به مدت هفت سال تحت نظارت افراد متخصص در رشته مورد نظر، به کار و کسب تجربه می‌پردازند. معمولاً از کارآموز تعهد گرفته می‌شود تا در ازای مدت معین که به کارآموزی اشتغال داشته و نیز در مقابل حقوق معینی که در طی این دوره دریافت کرده است، برای مدت زمان خاصی - که در قرارداد مشخص شده است - به کار خود در سازمان ادامه دهد. از مزایای این روش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. ترکیب آموزش کلاسی و تجربه عملی در کار واقعی، برای کسب مهارت‌های بسیار پیچیده، مناسب است.

۲. اگر برنامه‌های کارآموزی انعطاف‌پذیر باشد و بتواند با تغییرات سریع صنعت هماهنگ شود، می‌تواند به‌عنوان یک روش آموزشی اثربخش، به کار گرفته شود.

معایب این روش هم شامل موارد زیر است.

۱. اگر کیفیت سازمان آموزش‌دهنده در سطح پایین باشد، چون سازمان استخدام‌کننده تنها به افزایش تولید می‌اندیشد و به آموزش مجدد افراد جدید توجه ندارد، بنابراین، کارآموزان پس از اتمام دوره کارآموزی و هنگام استخدام، با مشکلاتی مواجه می‌شوند.

۲. وقتی تعداد افرادی که دوره کارآموزی را طی کرده‌اند از حد معینی تجاوز کند، مدیران نیازی به پرداخت حقوق بالا به افراد متخصص شاغل در سازمان محل کار خود، احساس نمی‌کنند.

۳. اگر دوره کارآموزی طولانی باشد، ممکن است قبل از اینکه کارآموزان، دوره را به اتمام برسانند، روش انجام کارها تغییر کند و بنابراین، آموخته‌های قبلی آنها بی‌ثمر شود.





مهارت لازم و مناسب برای انجام یک وظیفه شغلی را به دست می آورند. حال آنکه این دانش چگونه به تازهواردها منتقل می شود، موضوع گزارش حاضر است. سازمانها برای انتقال دانش و آموزش به کارکنان به طور معمول از چهار روش یا متد رایج بهره می گیرند که در ادامه این چهار متد را با مزایا و معایب هر یک معرفی می کنیم:

## آموزش دهلیزی

گاه سازمانها از روش آموزش دهلیزی استفاده می کنند و با به کارگیری فن شبیه سازی، فضای خاصی را به ارائه این نوع آموزش اختصاص می دهند. در این فضا، هر چند کارآموزان با ماشینها، ابزار و وسایل شبیه سازی شده، ولی واقعی، به کار مشغول می شوند؛ اما سرپرستی و آموزش آنها، به عهده مربیان ماهر است، نه کارکنان یا متصدیان با سابقه و باتجربه سازمان. مزایای این روش آموزشی شامل موارد زیر می شود:

۱. چون هدف این روش، آموزش افراد و نه تولید است، یادگیری بهتر انجام می شود.
۲. چون مربیان کار ورزیده، آموزش را به عهده دارند و هدف از انجام دادن وظایف شغلی نیز تولید کالا نیست، اضطراب کارآموزان کمتر بوده و توجه به شیوه کار آنها و رفع اشکالات کارشان، بیشتر است.
۳. کارآموزان از آزادی کافی برای تمرکز بر یادگیری و کسب مهارت های شغلی جدید، برخوردار هستند.

اما این روش، معایبی هم دارد از جمله اینکه؛ هزینه این روش برای سازمان زیاد است و بخشی از درآمد سازمان باید صرف تهیه وسایل، ماشین آلات، دعوت از مربیان و استادکاران و نظایر آن شود. این هزینه ها هنگامی چشمگیرتر است که تعداد کارآموزان، بیشتر و امکان استفاده کامل از ابزار و وسایل این بخش از سازمان، وجود نداشته باشد.



## آموزش برنامه ای

در این روش از وسایل الکترونیکی و رایانه ای استفاده می شود. همه ابزار و وسایل این روش آموزشی بر اساس خودآموزی ساخته شده است و یادگیرندگان، سرعت و میزان یادگیری را «شخصاً» تعیین می کنند. در این روش، مواد آموزشی از ساده شروع می شود و تدریجاً بر میزان پیچیدگی پرسشها، افزوده می شود. مراحل مختلف آموزش به گونه ای طراحی می شود که سرعت افزایش پیچیدگی آن کم باشد تا به این حتی افرادی که کندتر می آموزند، بتوانند با سهولت نسبی به پرسشها پاسخ درست بدهند. از طرف دیگر، به افرادی که سرعت یادگیری آنان بیشتر است نیز فرصت داده می شود که سریع تر به یادگیری مطالب بپردازند. بنابراین، در این روش سرعت یادگیری با توجه به دو اصل، یعنی توانایی یادگیرنده و انگیزش او برای یادگیری، تنظیم می شود. در آموزش برنامه ای از دو روش کلی، یعنی، برنامه نویسی خطی و برنامه نویسی شاخه ای، استفاده می شود. در برنامه نویسی خطی، همه یادگیرندگان برنامه مشابهی را با سرعت یکسان دنبال می کنند و مراحل یادگیری نیز تا آن اندازه ساده است که یادگیرنده کمتر دچار اشتباه می شود، از این رو، به دفعات مختلف پاداش مثبت دریافت می کند. در برنامه نویسی شاخه ای نیز موضوع های آموزشی با توجه به تفاوت یادگیرندگان در یادگیری ارائه می شود و یادگیرنده می تواند به عقب بازگردد و نکاتی را که قبلاً به خوبی نیاموخته، دوباره یاد بگیرد یا در صورتی که مطالب برایش ساده است، با سرعت بیشتری به یادگیری مطالب بپردازد. بعضی از مزایای این روش عبارتند از:

۱. در این روش یادگیرنده می تواند به سرعت از نتیجه کار خود مطلع شود.
۲. چون در این روش تفاوت های فردی مورد توجه قرار می گیرد، هر فردی می تواند با توجه به توانایی یادگیری و انگیزه خود برای یادگیری، سرعت و میزان یادگیری اش را تنظیم کند.

این روش آموزشی، معایبی هم دارد که شامل موارد زیر می شود.

۱. هر موضوع و مطلبی را نمی توان با این روش آموخت و در این زمینه محدودیت هایی وجود دارد. ضمناً آموزش بعضی مهارت های شغلی پیچیده با این روش مقدور نیست.
۲. تهیه و تدارک و نیز استفاده از ابزار خاص آموزش برنامه ای نیاز به هزینه زیاد دارد. حتی اگر ابزار آن پرهزینه نباشد، ولی هزینه نوشتن برنامه آن سنگین است. بنابراین، در مواردی استفاده از آموزش برنامه ای مقرون به صرفه است که تعداد یادگیرندگان زیاد باشد.



هم‌زمان با رشد ایده دانش به‌عنوان منبع استراتژیک در قرن ۲۱، دانش به مثابه یک مزیت رقابتی مهم در سازمان‌های پیشرو، مورد توجه جدی قرار گرفت. از این رو چندی است که بسیاری از دانشمندان علم مدیریت و سازمان، تلاش‌هایی را برای نظام‌مند کردن استفاده از دانش در سازمان از راه ایجاد باب جدیدی در مدیریت با عنوان «مدیریت دانش» آغاز کرده‌اند.

