



جوّ انتقال: سطح ۶ ارزشیابی آموزش^۱

خدایار ابیلی^۲

چکیده

امروزه در ادبیات ارزشیابی اثربخشی آموزش از سطح ۶ ارزشیابی تحت عنوان "جوّ انتقال" نام بردۀ می‌شود هدف اصلی این سطح پاسخ به این سوال است که چرا آموزش برای برخی از فراغیران اثربخش و برای برخی دیگر اثربخش نیست بنابراین، مقاله حاضر با بررسی مفهوم جوّ انتقال در صدد پاسخگویی به سوالات زیر است:

۱. جوّ انتقال چیست؟

۲. مزایای سنجش جوّ انتقال چیست؟

۳. ابزار ارزیابی جوّ انتقال کدام است؟

کلیدواژگان:

مقدمه

۱. جوّ انتقال چیست؟

جوّ انتقال سطح ۶ ارزشیابی آموزش در نظام ارزشیابی اثربخشی آموزش سازمانی است که توسط لئون^(۱)، به پنج سطح قبلی ارزشیابی آموزش سازمانی^(۲) سطح مدل کرک پاتریک و سطح ۵ بازگشت سرمایه فیلیپس، افزوده شد این سطح ۶ نوعی ارزشیابی است که جوّ سازمان شما را سنجیده و به شما نشان می‌دهد کدام عوامل محیطی بیشترین تأثیر را بر اثر آموزش شما دارند جوّ انتقال به ویژگی‌های محیط کاری که کاربرست مهارت‌های فرآگرفته شده را تسهیل کرده یا از آن ممانعت می‌کند اشاره دارد^(Burke & Baldwin ۱۹۹۹). بنابراین، شما زمانی می‌توانید یک نظام ارزشیابی آموزش مؤثر طراحی کنید که بدانید کدام عوامل جوّی موقفيت یا شکست

۱. طالب کتاب "Measuring and maximizing training impact" اثر Paul Leone "شاکله مقاله حاضر را تشکیل داده است.

۲. استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه تهران

3. transfer climate

4. people factor

5. Organizational factor



هدررفت منابع است؟ تصور کنید که شما به عنوان ارزیاب آموزش می‌توانید به همه این سوالات پاسخ دهید اگر شما از زوایه دید رهبران سازمان به فواید و مزایای فوری آموزش نگاه کنید، متوجه خواهید شد چرا این سطح ارزشیابی آن‌ها را هیجان‌زده می‌کند

حالا قبل از اینکه نحوه انجام تحلیل سطح ۶ را توضیح دهم، بهخلاصه فواید و مزایای سطح ۶ را بیان می‌کنم

۲. فواید و مزایای سطح ۶ کدام است؟

سطح ۶ آینده‌نگر^۱ است

ستجشن پنج سطح سنتی ارزشیابی (سطح ۵ واکنش فرآگیران تا سطح ۷ بازگشت سرمایه)، یک موفقیت نادر و شگفتانگیز است، اما متأسفانه، این پنج سطح پویاترین بخش داستان را بازگو نمی‌کند؛ یعنی، آن‌ها به شما می‌گویند که آیا آموزش در گذشته^۲ اثربخش^۳ یا^۴ غیر اثربخش^۵ بوده است، اما به شما نمی‌گویند چگونه اثر آموزش را بهبود بخشیده و همان آموزش را در آینده اثربخش‌تر ساخته افزودن سطح ۶ به سطوح پنج گانه سنتی ارزشیابی آموزشی را پویا و آینده‌نگر می‌سازد زیرا به شما می‌گوید چگونه نتایج آموزش‌تان را در طول زمان تغییر دهید این سطح ۶ فوراً ارزشیابی را از یک موضوع حاشیه‌ای به یک داستان در حال تکامل تبدیل می‌کند که از همه داده‌هایتان در استراتژی بهبود مستمر استفاده می‌کند بالاخره، سطح ۶ به رهبران سازمان و ذی‌نفعان شما می‌گوید این همان جوی است که شما به منظور مدیریت اثر آموزش و به حداقل‌رسانی بازگشت سرمایه آموزش در آینده باید خلق کنید

سطح ۶ عمل‌گر^۶ است

به محض اینکه شما محیط و جو مناسب انتقال آموزش را شناسایی کنید، بلاfacسله تقاضا برای اقدام^۷ ایجاد می‌شود برای اینکه آموزش تا حد امکان اثربخش باشد، باید برای بهبود جو اقدامی صورت گیرد؛ این تقاضا برای اقدام قدرت تغییر و بهبود نتایج آموزش را به رهبران سازمان و متولیان آموزش می‌سپارد زیرا حالا آن‌ها می‌دانند چه نقشی دارند و چگونه می‌توانند نتایج آموزش‌شان را به حداقل برسانند

با تمرکز و ارزیابی آنچه بعد از بازگشت کارکنان به محیط شغل‌شان، میز کارشان، و دفتر کارشان اتفاق می‌افتد، شما (به‌گونه‌ای موجه)، بخش بزرگی از مسئولیت آموزش^۸ موفق^۹ را متوجه رهبران سازمان می‌سازید در نهایت، این رهبران کسب‌وکار هستند که می‌توانند^{۱۰} جو انتقال^{۱۱} را در محیط کار

موفق شما را فلجه کرده و مانع این می‌شود که آموزش شما هرگونه اثر کسب‌وکار قابل سنجشی داشته باشد اگر شما سه روز و ۱۰۰۰ دلار را در یک دوره آموزشی خارج از سازمان به منظور اینکه یک کارشناس فروش بهتر شوید صرف کنید، اما محیط کاری یا سیستم جبران خدمت به عملکرد توجه نکرده و فروش بیشتر را تشویق نکند، در این صورت این فقدان سیستم پاداش رسمی یک فاکتور جوی^{۱۲} (فاکتور سازمانی)، است که مانع انتقال آموزش شما شده و اثر بالقوه آموزش بر کسب‌وکار را در نطفه خفه می‌کند

با تمسک به مثال فوق، شما حالا با خودتان فکر می‌کنید^{۱۳} چگونه می‌توانیم عناصر جوی اثرگذار بر فرآگیران در محیط کارشان را شناسایی کنیم؟^{۱۴} بهر حال، برای هر کارمند این عوامل جوی ممکن است وجود داشته باشد یا وجود نداشته باشد، اثرگذاری متفاوت داشته باشد و حتی به شیوه‌ای غیرقابل پیش‌بینی با هم ترکیب شده و تعامل داشته باشد باید از کجا شروع کنیم و چگونه باید این عوامل جو را در سازمان شناسایی کنیم؟^{۱۵}

پاسخ ساده و روشن است فکر شناسایی همه عوامل جو اثرگذار بر آموزش کارکنان را از سرتان پیرون کنید و تنها مهم‌ترین فاکتورها را شناسایی کنید تسهیل گرترین یا بازدارنده‌ترین عوامل مؤثر بر انتقال آموزش کدامند؟ کدام فاکتورها بیشترین توان پیش‌بینی تغییر رفتار فرآگیر، اثر کسب‌وکار و بازگشت سرمایه را دارد؟ این جا جایی است که ارزشیابی سطح ۶ پا به عرصه می‌گذارد و خبر خوب این است که شما مجبور نیستید از صفر شروع کنید؛ چرا که در پژوهش‌های مختلف این عوامل جوی شناسایی شده‌اند خبر خوب بیشتر این است که این عناصر جو در اثرگذاری بر آموزش از الگوی نسبتاً باثبات و مشخصی پیروی می‌کنند این بدان معناست که به محض شناسایی مهم‌ترین عوامل انسانی و سازمانی، شما می‌توانید از آن‌ها برای افزایش و به حداقل‌رسانی اثر برنامه‌های آموزشی‌تان کنید در حقیقت، بعد از ارزشیابی و اصلاح جو، شما مدد زحمات و تلاش‌های آموزشی‌تان را خواهید گرفت

سطح ۶ به مدیران سازمان نشان می‌دهد که چرا آموزش‌های سازمانی اثربخش یا غیراثربخش هستند و نتایجی ارائه می‌دهد که رهبران سازمان با کمک آن‌ها می‌توانند استراتژی‌های آتی آموزش را متحول سازند سنجش این سطح به رهبران سازمان نشان می‌دهد چرا آموزش برای برخی از کارکنان مؤثر بوده اما برای برخی دیگر مؤثر نبوده است؛ چرا برخی از آموزش‌های دارای بازگشت سرمایه ۵۰۰ درصدی است اما برخی دیگر فقط

1. future-oriented

2. action-oriented

3. call for action



سرمایه را به بار می‌آورند کمک می‌کند^{۴۴}، ابزار ارزیابی جو انتقال کدام است؟ اولین کاری که شما به منظور شناسایی مهمترین عوامل جو باید انجام بدهید تدوین ابزار ارزیابی جو انتقال است این ابزار فهرست فاکتورهای احتمالی تسهیل‌گر یا بازدارنده انتقال آموزش است با بررسی تلاش‌های صورت گرفته برای بررسی جو انتقال، اندیشمندانی همچون هالتون، باتس، سیلر و کاروالو^{۴۵}، بیان می‌کنند که ابزار اعتبارسنجی شده قابل قبولی برای ارزیابی جو انتقال وجود ندارد ترسی و تووس^{۴۶}، با بررسی عوامل اثرگذار بر انتقال آموزش فاکتورهای جو انتقال را در سه بعد حمایت مدیریتی، حمایت شغلی، و حمایت سازمانی دسته‌بندی کرند همچنین لون^{۴۷}؛ پس از سال‌ها مطالعه دوازده فاکتور جو انتقال را شناسایی کرده است که به زعم وی قوى ترين پيش‌بيان‌هاي اثر آموزش در برنامه‌هاي آموزشي مختلف، سازمان‌هاي مختلف و سطوح مختلف کارکنان استند گرچه ديجر مطالعات ارزشيباني عوامل اثرگذار ديجري را نيز معرفی کرده‌اند، اما اين فهرست شامل اثرگذار ترين عواملی است که "موقفيت يا شكست" آموزش را رقم می‌زنند در زير، دوازده فاکتور برای ارزیابی جو آورده شده است.

۱. به منظور بحث درباره نحوه کاربست آموخته‌ها در شغل، من با مدیرم جلسات يك‌به‌يك برگزار می‌کنم

۲. من انتظار دارم مدیرم از من به خاطر کاربست آموخته‌ها و ايجاد بهبود تقدير کرده و به من پاداش بدهد

۳. مدیرم حمایت و پشتيباني خود از آموزش را ابراز می‌کند

۴. من می‌توانم رفتارها و روش‌های جديد را در شغلم بدون ترس از تنبیه یا عواقب منفی^{۴۸} امتحان کنم^{۴۹}

۵. همکارانم مرا به^{۵۰} فراتر رفتن^{۵۱} از سطح فعلی عملکردم تشویق می‌کنند

۶. من زمان و فرصت کافی برای کاربست رفتارهای آموزش داده شده را در شغلم دارم

۷. برايم روشن است که کاربست آموخته‌ها باعث بهبود شخص‌های مهم کسب و کار می‌شود

۸. مدیرم از بالندگی من طرفداری می‌کند و خواهان پيشرفت من در سازمان است

۹. من واقعاً خواهان کاربست رفتارهای آموخته‌شده در دوره آموزشی هستم

۱۰. رفتارهای آموزش داده شده در دوره آموزشی کاملاً با شغل

خلق و مدیریت کنند این رهبران سازمان هستند که می‌توانند محیط‌های مناسبی برای کارکنان به منظور تمرین، کاربست و نگهداری آموخته‌های حاصل از آموزش خلق کنند بهره‌حال، رهبران سازمان پول هنگفتی را صرف آموزش کارکنان می‌کنند آیا روا نیست که به آن‌ها مقداری کنترل بر پیامدهای آموزش اعطاء شود؟ سطح ۶ تغییرپذیری نتایج آموزش را توضیح می‌دهد با انجام درست سطح ۶ شما قادر خواهید بود تغییرپذیری نتایج در بین فرآگیران را توضیح دهید همواره افرادی وجود دارند که آموزش بر آن‌ها اثرگذار نیست و همواره افرادی وجود دارند که تجارب آموزشی عالی داشته‌اند و عملکردشان شکوفا شده است ارزشیابی سطح ۶ کارشناس آموزش را به پاره‌ای از اطلاعات بسیار مهم مجهز می‌سازد چرا آموزش برای خانم^{۵۲} موفق بود اما برای آقای ۷ موفق نبود؟ چرا آموزش برای برخی تیم‌ها شگفتی آفرید اما برای برخی دیگر موقفيت آمیز نبود؟ با تحلیل و شناسایي عناصر گوناگون جو در میان فرآگیران و توضیح اينکه چگونه بر پیامدهای آموزش تأثیر می‌گذارند، شما می‌توانید توضیح دهید چرا برخی از فرآگیران عملکرد موفق و برخی دیگر عملکرد ناموفق دارند دفعه بعد که رهبر سازمان پیش شما یا واحد آموزش می‌آید و می‌پرسد^{۵۳} چرا آموزش اثربخش نبود؟ شما با اطمینان می‌توانید پاسخ دهید^{۵۴} خوب برای این گروه اثربخش بود آن‌ها بازگشت سرمایه عالی داشتند بگذارید جو شما را بررسی کرده و آن را با جو^{۵۵} این گروه مقایسه کنیم؛ و مهمتر اینکه، بیاید بینیم چه کاری می‌توانید برای اصلاح جوتان انجام دهید^{۵۶}.

سطح ۶ بازگشت سرمایه را افزایش می‌دهد سطح ۶ برای شما پول ساز است^{۵۷} اگر شما بدانید کدام عناصر جو بازگشت سرمایه شما را به حداقل می‌رساند، می‌توانید حمایت و ابزار لازم برای خلق جو^{۵۸} مثبت را فراهم آورید حالا شما می‌دانید تلاش‌هایتان برای ايجاد تغيير را در كجا متمرکز کنيد و می‌توانید محیط پس از آموزشی^{۵۹} خلق کنيد که بيشترین بازگشت سرمایه را به بار آورد در واقع، با ارتقاء چند فاکتور کليدي، می‌توانید جو^{۶۰} را خلق کنيد که اثر و بازگشت سرمایه تقریباً همه برنامه‌های آموزشی را بهبود بخشید اين يعني بهبود مداوم عملکرد و بازگشت سرمایه بيشتر. قوى ترين پيش‌بيان‌هاي موقفيت کدامند و بهبود هر کدام از آن‌ها چقدر برای سازمان ارزش دارد؟ سطح ۶ قوى ضريب و وزن هر يك از اين فاکتورها را به شما می‌گويد و به شما در اولويت‌بندی عوامل‌هاي که بيشترین بازگشت



آن‌ها از دوره‌ها می‌تواند اثر آموزش برای زیردستان بلافضل را افزایش دهد

۴- من می‌توانم رفتارها و روش‌های جدید را در شغلم بدون ترس از تنبیه یا عواقب منفی^۰ امتحان کنم^۱. گاهی اوقات، رفتارها و مهارت‌های آموزش داده شده در دوره آموزشی با هنجارها و رویه‌های معمول جاافتاده در شغل همسو و سازگار نیست ب برنامه‌های آموزشی ممکن است اقداماتی را آموزش دهد که سازمان یا فرهنگ اداری آن‌ها را به عنوان اقدامات تهاجمی یا تقابلی تلقی می‌کند برای نمونه، گرچه همه سازمان‌ها، در مقام نظر، می‌خواهند نوآوری را تشویق کرده و فضای امن برای تبادل آزاد ایده‌ها خلق کنند، اما واقعیت این است که همه باید سلسه‌مراتب سازمانی را پذیرفته و به آن احترام بگذارند این قطعاً بر نحوه کاربست رفتارهای فراگرفته شده توسط فراگیران تأثیر گذارد و در نهایت می‌تواند اثر آموزش را تضعیف کند

۵- همکارانم مرا به^۲ فراتر رفتن^۳ از سطح فعلی عملکردم تشویق می‌کنند علاوه بر حمایت و قدردانی مدیران، یک پیش‌بین قوی عملکرد شغلی تشویق و دلگرمی همسانان است. حمایت از موفقیت اعضای گروه و همکاران می‌تواند یک تقویت‌کننده شغلی^۱ باشد که به بهره‌وری کارمند منجر می‌شود درواقع، از آنجایی که حضور و نفوذ همکاران فرد در اکثر سازمان‌ها رایج و فراگیر است، آن‌ها گاهی اوقات می‌توانند نسبت به مدیران نفوذ بیشتری بر کارکنان اعمال کنند به دلیل این نفوذ بالقوه، اثر مطلوب آموزش و انواع رفتارهایی که تغییر و بهبود می‌یابند همیشه تحت تأثیر فشار همسانان قرار دارد اگر عملکرد بسیار عالی شما تشویق مدیر را به همراه داشته باشد، اما باعث شود که هر روز نهار را به تنها یابد در محل نهارخوری سرو کنید، شما هیچ وقت از رفتارهای آموزش داده شده در دوره آموزشی آن طور که باید استفاده نمی‌کنید اگر شما با عملکردتان دیگران را بد جلوه دهید و نگاه‌های غضب‌آلود همیشه به شما خیره باشد، شما نمی‌توانید در سازمان، حتی با وجود عملکرد خوب‌تان، دوام بیاورید بالعکس، اگر عملکرد عالی‌تان شما را در سازمان محبوب و مشهور کند و همه نیز از بهبود بهره‌وری شما متفق شوند^۴ برای مثال، مشوق‌های تیمی^۵، شما از آموزشی که هدفش بهبود شاخص‌های بهره‌وری است نهایت استفاده را خواهید برد

۶- من زمان و فرصت کافی برای کاربست رفتارهای آموزش داده شده در شغلم را دارم علیرغم وجود آموزش با کیفیت و قصد کاربست، اگر فراگیران فرصت لازم برای کاربست رفتارهای آموزش داده شده را در شغلشان نداشته باشند، اثر و بازگشت سرمایه آموزش هیچ وقت نمود پیدا نمی‌کند

من مرتبط و منطبق است

- ۱۱- من مزد افزایش بهره‌وری ام را خواهم گرفت
- ۱۲- من نسبت به موقعیت سازمانم متعهد هستم

۱- به منظور بحث درباره نحوه کاربست آموخته‌ها در شغلم، من با مدیرم جلسات یک‌به‌یک برگزار می‌کنم و قدمی فراگیران با مدیران بلافضل شان به منظور بحث درباره آموزش ملاقات می‌کنم، آن‌ها بین محتوای آموزش و انتظارات شغلی شان رابطه برقرار می‌کنم این گفتگوهای یک‌به‌یک به تعیین رفتارهایی که باید در نتیجه آموزش تغییر یابد و مهتمتر از آن، شاخص‌هایی که باید از این رفتارها متأثر شوند کمک می‌کنم در حالت ایده‌آل، فراگیر و مدیر باید حداقل یک بار قبل از آموزش به منظور بحث درباره پیامدهای شغلی مورد انتظار با هم ملاقات کنند و سپس بعد از آموزش باید جلسات منظم^۶ برای مثال، یک بار در هفته^۷، به منظور پایش پیشرفت و بهبود رفتارها و شاخص‌های تعیین شده برگزار کنند جلسه اول به فراگیر و مدیر اجازه می‌دهد رفتارهای کلی‌تر فهرست شده در اهداف آموزش را بررسی کرده و رفتارهای اهداف مشخص تر و جزئی‌تر مرتبط با نقش و مسئولیت‌های روزمره فراگیر را شناسایی کنند

۲- من انتظار دارم مدیرم از من به خاطر کاربست آموخته‌ها و ایجاد بهبود تقدیر کرده و به من پاداش بدهد تقدیر و پاداش کلید تحریک تغییر و بهبود شغلی هستند؛ و تقریباً همیشه، اولین فرصت تقدیر و قدردانی در دست مدیر یا رهبر بلافضل است به محض اینکه کارمند شروع به بهبود رفتارهایش می‌کند و اهداف آموزش محقق می‌شود، مدیر باید به صورت مداوم و مکرر از این بهبودها قدردانی کرده و مشوق‌هایی را ارائه کند یک راه برای اطمینان از اینکه به این رفتارهای مرتبط با آموزش پاداش داده شود این است که آن‌ها را با رفتارها و شایستگی‌هایی که هم‌اکنون به صورت رسمی در ارزیابی‌های سالیانه عملکرد مورد ارزیابی قرار می‌گیرند هم‌سوکنیم^۸ هر زمانی که بتوانیم این همسوسازی را انجام دهیم و فراگیران بتوانند رابطه مشخص بین آموزش و ارزیابی رسمی عملکرد را ببینند، آن وقت است که آموزش احتمالاً اثر بیشتری خواهد داشت

۳- مدیر حمایت و پشتیبانی خود از آموزش را ابراز می‌کند این احساس و تصور که مدیرتان به آموزش و مزایای سازمانی شرکت در آموزش باور دارد مهم است حتی چند کلمه دلگرم کننده که از بالندگی شما حمایت می‌کند و نقش مهم آموزش در سازمان را بر جسته می‌سازد اثر آموزش را تحت تأثیر قرار دهد نظرات مدیران در خصوص دوره‌های آموزشی و پشتیبانی مثبت



تمایل به ترک روش‌های جاری انجام کارها، و یا این باور که آموزش اثربخش نیست و کاربست آن فقط هدر دادن زمان است، قرار دارد این تمایلات و حالات روان‌شناختی تعیین‌کننده‌های اولیه انتقال آموزش هستند اگر شما نسبت به کاربست آموزش هیجان‌زده، آماده و مایل باشید و توانایی کاربست آموزش را نیز داشته باشید، یادگیری شما به انتقال آموزش مثبت و اثر آموزش بزرگ‌تر می‌انجامد اگر شما نگران و مردد بوده و بر همان رفتارهای سابق پافشاری کنید، شما شاهد اثر آموزش بسیار کمتری خواهید بود اگر شما مصدق ضرب المثل^۷ «نرود میخ آهنین در سنگ» هستید، بهتر است در آموزش شرکت نکنید

۱۰ رفتارهای آموزش داده شده در دوره آموزشی با شغل من کاملاً مرتبط و منطبق است این دیدگاه که هر چه در دوره آموزشی یاد بگیرید می‌تواند به سرعت راندمان روزانه شما در شغل را افزایش دهد برای انتقال آموزش و اثر آموزش بسیار مهم است گرچه این دیدگاه با وجود فرصت برای کاربست آموزش و ایجاد ارتباط بین آموزش و نتایج کسب و کار مرتبط است، اما بیشتر ناظر بر این مسئله است که تا چه حد محتوای آموزش با همه رفتارها و نیازهای عملکردی شغل و نقش کارمند منطبق بوده و همپوشانی دارد؛ یعنی، آیا کارکنان در حال یادگیری مهارت‌ها و رفتارهایی که هرازگاهی به آن‌ها نیاز دارند هستند، یا در حال یادگیری و تمرین وظایفی هستند که فردا در شغل می‌توانند از آن‌ها استفاده کنند اگر آموزش تعداد محدودی از این وظایف روزمره را پوشش می‌دهد یا چنان‌کلی باشد که نمی‌توان بالاصله از آن استفاده کرد، نرخ انتقال آموزش پایین‌تر می‌آید اگر همه مازول‌های آموزش، مدرس دوره و اهداف آموزش به وظیفه‌ای که کارمند هر روز با آن سرو کار دارد و در آن ضعیف است می‌پردازد، یا رفتار و مهارتی که کارمند می‌خواهد در آن بهبد یابد را پوشش می‌دهد، کارمند شاهد انتقال و اثر آموزش بسیار بیشتری خواهد بود هر زمان فراغیران احساس کنند که محتوا آموزش برای آن‌ها طراحی یا متناسب‌سازی شده است واکنش مثبت‌تری نسبت به آموزش و تمایل بیشتری جهت تغییر و بهبود رفتارهایشان خواهد داشت

۱۱ من مزد بهبد بهبود بهره‌وری ام را خواهم گرفت هیچ‌چیز به اندازه افزایش حقوق یا ارتقاء شغلی نمی‌تواند محرك کارمند برای کاربست یادگیری و بهبود عملکردش باشد این احساس که شما مزد تلاش‌تان را می‌گیرید می‌تواند پیش‌بینی کننده قوی میزان تلاش شما برای تحقق اهدافتان باشد درواقع،

لا برایم روشن است که این آموزش باعث بهبود شاخص‌های مهم کسب و کارم می‌شود آیا فراغیران حاضر در دوره ارتباط روشن و مشخصی بین اهداف دوره و شاخص‌های مهم کسب و کارشان می‌بینند؟ یعنی، آیا آموزش روایی صوری دارد؟ نه تنها کارکنان باید همبستگی بین رفتارشان و شاخص‌های سازمان را ببینند، بلکه شاخص‌ها باید ارزشمندترین و مهمترین شاخص‌ها برای موقوفیت سازمان باشند

۸ مدیر از بالندگی من طرفداری می‌کند و خواهان پیشرفت من در سازمان است گرچه این بسیار شبیه به حمایت از برنامه بالندگی و پشتیبانی از یک برنامه آموزشی خاص است (فاکتور سوم در این فهرست)، اما تفاوت واضحی بین این دو فاکتور وجود دارد حمایت از برنامه آموزش معرف رفتار محدودتر و هدفمندتر رهبر است، اما طرفداری از بالندگی کارمند و اهمیت دادن به موقوفیت کلی او معرف طیف وسیع تر و کلی تر رفتارهای رهبر است هر چند حمایت از یک برنامه آموزشی و بالندگی خاص می‌تواند یک پیش‌بین قوی باشد، اما اگر آن حمایت با پیشینه‌ای از تعهد کلی مدیر به رشد و پیشرفت کارمند و سیر صعودی وی در سلسله مراتب سازمان همراه نباشد، از نظر کارمند اکثر این حمایتها بی‌اساس است درواقع، وجود این احساس حمایت و جانبداری کلی و تعهد خالصانه می‌تواند سبب شود کارکنان به دنبال راههایی برای کاربست رفتارهای آموزش داده شده و رشد مهارت‌هایشان بگردند حتی اگر رهبر از آموزش حمایت نکند هنگام انتقال یادگیری هر دو نوع حمایت (حمایت خاص و حمایت عام)، مهم هستند

۹ من واقعاً می‌خواهم از رفتارهای یاد گرفته شده استفاده کنم، به نظر می‌رسد همه فراغیران واقعاً تمایل دارند از رفتارهای یاد گرفته شده استفاده کنند، اما در واقعیت این گونه نیست به دلایلی که در عوامل قبلی پوشش داده شد (برای مثال، حمایت، فشار همسانان، پیوند روشن با کسب و کار)، یا سایر دلایل دیگر، این گونه نیست که همه فراغیران خواهان کاربست آموزش و تغییر رفتارهایشان باشند گرچه اکثر عواملی که ما تا اینجا پوشش دائمی بیانگر عوامل بیرونی اثرگذار بر انتقال یادگیری از آموزش به شغل است، اما این فاکتور بیشتر معرف اثرات درونی و روان‌شناختی فرد است هر چند بسیاری از عوامل بیرونی قطعاً بر حالات روان‌شناختی اثرگذارند، اما این فاکتور بیشتر تحت تأثیر عواملی همچون خودکارآمدی (احساس اطمینان فرد به توانایی اش در کاربست یادگیری و موفق شدن)، مقاومت فردی در برابر تغییر (عدم



سازمان هستند تمایل به دیدن بقا و شکوفایی سازمان دلیل خوبی برای انجام وظایف خود و تلاش برای تحقق اهداف سازمانی است از آنجایی که هدف آموزش کمک به همه کارکنان برای تحقق اهداف سازمانی است، کارکنانی که از این اهداف خشنود نیستند^{۲۰} یا با آنها موافق نیستند، هیچ وقت از آموزش استفاده نخواهند کرد هر چند انگیزه و مزاج فرد ممکن است بالا و پایین شود و شما ممکن است رابطه عشق یا نفرت با سازمان تان داشته باشید، اما در نهایت شما باید خواهان موفقیت سازمان تان باشید میزان تعهد شما به سازمان و مأموریت اش تعهد شما به کاربست آموزش را تحت تأثیر قرار می‌دهد اگر سازمان و اهداف و مأموریت اش با ارزش‌ها، اخلاقیات، یا فلسفه زندگی شما در تضاد باشد، به هیچ وجه امکان ندارد برای بهبود عملکردتان برانگیخته شوید.

اینکه این فاکتورها متداول‌ترین فاکتورها هستند به این معنا نیست که همه سناریوهای ممکن را پوشش می‌دهند و شما می‌توانید با توجه به محیط منحصر‌فرد سازمان خودتان فاکتورهای دیگری را به فهرست فوق اضافه کنید در این جا، آنچه اهمیت دارد این است که اطمینان یابید همه سؤالات ساده بوده و برای پاسخ‌دهندگان قابل فهم است.

اگر کارکنان روش‌های بهبود رفتارهای شغلی را فرا بگیرند، آن‌ها در عوض انتظار دارند سازوکارهای ارتقاء و پرداخت حقوق این سطوح بالاتر عملکرد را مورد توجه قرار دهد این‌ها پاداش‌های رسمی سازمان هستند که تکرار و تناوب آن‌ها از تقدير و قدردانی و پاداش‌های غیررسمی که توسط مدیران ارائه می‌شود بسیار کمتر است اگر سیستم و بسته‌های جبران خدمت همسو و متناسب با سطوح بالاتر عملکرد نباشد، کارکنان سعی نمی‌کنند سخت‌تر و کارآمدتر کار کنند در رابطه با آموزش، این بدان معناست که حتی اگر آموزش برانگیزانده و مرتبط بوده و رهبران از آن حمایت کنند، انتقال آموزش به دلیل نبود پاداش بلندمدت یا کوتاه‌مدت رخ نمی‌دهد برای مثال، یک کارشناس فروش در یک دوره آموزشی که بهترین تکنیک‌های فروش را آموزش می‌دهد شرکت می‌کند اما حقوق خالص او براساس کمیسیون نیست، در این صورت او هیچ وقت از این تکنیک‌ها در شغل‌اش استفاده نمی‌کند و میزان فروش‌اش را در سطح فعلی نگه می‌دارد.

۱۲- من نسبت به موفقیت سازمان متعهد هستم برخی کارکنان موفقیت شرکت‌شان را درونی کرده و موفقیت سازمان را موفقیت خود می‌دانند، در حالی که برخی دیگر خواهان مرگ

نتیجه‌گیری

در این مقاله، ما خلاصه‌وار قدرت جو انتقال آموزش بر اثربخشی آموزش‌های سازمانی را تبیین و بیان کردیم که اولین قدم در سنجش سطح ۶ شناسایی و تدوین فهرست فاکتورهای اصلی بهینه‌ساز اثر آموزش است بعد از شناسایی این فاکتورها و سنجش سطح ۶ شما می‌توانید مدیران سازمان را قانع کنید که ابعاد مشخصی از جو انتقال باید به منظور بهره‌برداری بیشتر از آموزش بهبود یابد در واقع، سطح ۶ مرحله اقدام و ارائه راهکار استه تصویر کنید که قادر باشید به رهبران سازمان بگویید^{۲۱} ما می‌دانیم که این آموزش برای برخی از کارکنان اثربخش‌تر بوده است، ما می‌دانیم چرا برای این کارکنان اثربخش‌تر بوده است

و ما فهرستی از اقداماتی تهیه کردیم که شما می‌توانید به منظور اثربخش‌تر ساختن آموزش در آینده انجام دهید^{۲۲} حالا کدام رهبر کسب و کار از این کار خشنود نخواهد شد؟ بنابراین، قبل از صرف مقدار زیادی زمان و پول در محتوا و اجرای آموزش، سازمان‌ها ابتدا باید برای پرورش جو مناسب سرمایه‌گذاری کنند فهم جو انتقال و اولویت دادن به آن در استراتژی آموزش به سازمان‌ها در دستیابی به بیشترین فواید و بهروزرسانی بازگشت سرمایه آموزش‌های ایشان کمک می‌کند بدین ترتیب، شما به گونه‌ای اثربخش اثر آموزش را بهینه می‌سازید



فهرست منابع

- Burke, L. A., & Baldwin, T. T. (1999). Workforce training transfer: A study of the effect of relapse prevention training and transfer climate. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38, 227-241.
- Holton III, E. F., Bates, R. A., Seyler, D. L., & Carvalho, M. B. (1997). Toward construct validation of a transfer climate instrument. *Human Resource Development Quarterly*, 8(2), 95-113.
- Leone, P. (2014). Measuring and maximizing training impact. Palgrave MacMillan.
- Tracey, J. B., & Tews, M. J. (2005). Construct validity of a general training climate scale. *Organization Science*, 16(4), 333-344.