

تقييم البرامج التدريبية يعزز الأداء المؤسسي

بقلم: تيريزا مينتون- إيفرسول

ترجم هذا المقال ونشر بإذن من جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) علماً بأن حقوق التأليف وجميع حقوق الملكية الفكرية محفوظة لجمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM)

وتؤكد لين شميدت، نائب رئيس كل من جامعة تشارتر، ومؤسسة تشارتر كوميونيكيشنز، التي تتخذ من مدينة باركر بولاية كولورادو الأمريكية مقراً لها، أن بطاقات (سجلات) الأداء والنتائج توفر إطاراً تستطيع المؤسسات اعتماده للحصول على ما يصل إلى 5 مستويات مختلفة لتقييم برامج التطوير التي تتراوح بين التدريب العام، التدريب على تطوير المهارات الوظيفية، إلى جانب البرامج الشاملة التي تستقي آراء وردود فعل العاملين.

وقالت لين شميدت في كلمة ألقاها خلال الاجتماع السنوي لجمعية إدارة الموارد البشرية: «تخطى عمليات تقييم برامج التطوير بأهمية كبيرة، خاصة في ظل استمرار ارتفاع تكاليف برامج التدريب والتأهيل، وتزايد حدة المنافسة على الأموال والموارد بين الإدارات المختلفة. كما تنامت أهمية عمليات التقييم في ظل الضغوط المتنامية التي تتعرض لها الإدارات المسؤولة عن برامج التطوير من جانب كبار المسؤولين التنفيذيين، وخضوعها بشكل متنامٍ للمساءلة والمحاسبة عن نتائج برامجها».

ساد ولفترة طويلة اعتقاد بصعوبة إحصاء تأثير برامج التدريب والتطوير، إلا أن هذا الاعتقاد اختفى تدريجياً مع بروز أدوات على غرار بطاقات (سجلات) الأداء والنتائج التي باتت تساعد العاملين في إدارات الموارد البشرية والتدريب على تتبع نتائج مبادرات التطوير، ورفع تقارير دقيقة إلى كبار المسؤولين التنفيذيين عن آثار هذه المبادرات على الأداء العام لمؤسساتهم، وبالتالي على نتائج أعمالها.

التأثيرات الشاملة

ثمة خمسة مستويات مختلفة من القياس يمكن للمؤسسة اعتمادها باستخدام بطاقات (سجلات) الأداء والنتائج، وهي:

• مدى شعور المشاركين في البرامج بالرضا، وهو يعد المستوى الأساسي ضمن مستويات القياس.

• مدى التعلم، وهو يقيس التغييرات في مستوى المعرفة، المهارات والسلوكيات (طريقة التعامل).

• مدى نجاح التطبيق، وهو يقيس التغييرات في السلوك المتبع أثناء ممارسة العمل.

• مدى التأثير على الأعمال، وهو يقيس مجموعة متنوعة من المتغيرات المؤثرة على الأعمال.

• معدل العائد على الاستثمار، وهو يقارن مزايا البرنامج بتكاليفه.

وتضرب لين شميدت مثالا ببرنامج تدريبي تجريبي عن القيادة، قامت بتنفيذه لإحدى المؤسسات لتوضيح النتائج التي تتحقق عند استخدام كل مستوى من مستويات التقييم، وكيفية نقل هذه النتائج إلى كبار المسؤولين التنفيذيين.

وتقول: «أجرينا قياسا لمدى رضا المشاركين في البرنامج التدريبي، وسألناهم عن كل شيء بدءا من رأيهم في درجة حرارة الغرفة إلى مدى فعالية المدرب. وبينما لا زال التدريب مستمرا، طلبنا منهم إجراء تقييم ذاتي يركز كيف سيساعدكم التدريب في تلبية أهدافهم المتعلقة بالأداء، مع ضرورة أن يترافق ذلك مع مطالبة المشاركين في التدريب بتقييم مستوى كفاءتهم السابق أيضاً، للتمكن من مقارنة الاختلافات والفوارق في المعارف والمهارات».

وتضيف بقولها: قمنا بعد ثلاثة أشهر

من انتهاء البرنامج التدريبي بإجراء عملية تقييم أخرى تم فيها استطلاع آراء المشاركين في البرنامج، موظفيهم ومدرائهم، للوقوف على مدى استفادة المتدربين من البرنامج. وتوضح قائلة:

«يتعين عدم تجاهل استطلاع آراء المشاركين بشأن مدى استفادتهم من التدريب، لأنهم يعرفون ذلك أفضل من أي شخص آخر».

وقد أكدت التجربة أنهم يقدمون هذه البيانات بصورة صادقة ومن دون مواربة، وعلاوة على ذلك، فإن هذا النوع من استقراء الآراء وردود الفعل يوضح الجوانب التي تم تناولها بشكل صحيح أثناء التدريب وتلك التي لم تكن مناسبة».

تدريب الموظفين يرفع رضا المتعاملين ويعزز مستويات الأداء المؤسسي بالإضافة إلى دور برامج التدريب في تحقيق قدر عال من رضا العملاء ومستويات أعلى من المشاركة الفعالة للموظفين، فإن التقييمات التي تجرى للمشاركين في التدريب تظهر أيضا أن برامج التدريب تلعب دوراً حيوياً في تعزيز مستويات الأداء العام للمؤسسات، لتحقيق بذلك عائداً عالياً على استثماراتها في هذا المجال والذي بلغ في أحد البرامج التدريبية بلغ 555 %.

وتقول لين شميدت: «تم إجراء دراسة لاحتساب العائد الإجمالي الناجم عن برنامج للتدريب في أحد المؤسسات بالمقارنة مع كلفة البرنامج، وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن العائد الإجمالي على الاستثمار بلغ نسبة 555 %، حيث وصل العائد الإجمالي الإضافي الناجم عن تنفيذ البرنامج التدريبي 6.36 مليون دولار أمريكي، في حين بلغت التكلفة الإجمالية للبرنامج 970,744 دولاراً أمريكياً».

وتضيف قائلة: «بالإضافة إلى ذلك فإن هناك بعض المسؤولين التنفيذيين الذين يهتمون بالنتائج غير الملموسة أكثر من اهتمامهم بالأرقام المجردة، لذا يتعين

العائد على الاستثمار في أحد البرامج التدريبية بلغ 555 %

- عدم إغفال التأثيرات غير الملموسة على العمل، ويتعين إدراجها ضمن التقييم»، ومن أكثر هذه التأثيرات بالملاحظة:
- دور البرنامج في تحسين العلاقات بين الإدارة العليا، المدراء والموظفين.
- دور البرنامج في تعزيز قدرات التواصل فيما بين الإدارة والعاملين، مع إيجاد مقاييس تقارن إدارة الأداء ونتائج الأعمال.
- دور البرنامج في تعزيز مستوى التركيز على رضا العملاء والاحتفاظ بهم، إلى جانب خلق ثقافة مبيعات فعالة.
- دور البرنامج في تمكين الإدارة لإيجاد سبل لتوفير الوقت، تقليص التكاليف، تحسين العمليات والإجراءات وتحقيق النتائج.
- تحدث مع كبار المسؤولين في المؤسسة عن الغرض من وراء استخدامك لبطاقات (سجلات) الأداء والنتائج وعن خططك في هذا الشأن.
- واطب على موافاة كبار المسؤولين بمعلومات حول سير العمل في البرنامج التدريبي وإطلاعهم على النتائج طوال الوقت.
- احرص على تعريف المشاركين في التدريب والإدارة بأهداف ودور بطاقات (سجلات) الأداء والنتائج.
- احرص على تعريف المشاركين في التدريب بشكل مسبق بأنه سيطلب منهم تقييم مدى الاستفادة من البرنامج التدريبي.
- قم بإطلاع الإدارة العليا على النتائج النهائية، وتأكد من وجود ارتباط واضح بين البرنامج والنتائج التجارية/ المالية.
- قم باطلاع المشاركين في التدريب والمسؤولين الآخرين في المؤسسة على النتائج.
- وتختتم شמידت بتقديم بعض النصائح في مجال تعبئة بطاقات (سجلات) الأداء والنتائج، منها: