

MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

OPERACIONI

ILUZIONI I TRAJNIMIT: PSE TË SHOHËSH PUNËN NUK DO TË THOTË TË JESH GATI TA BËSH

Gjashtë kapituj për praktikën, transferimin, dijen e ekspertit, kompetencën nën presion dhe provën e gatishmërisë.



117

studime në një meta-analizë të trajnimit me modelim sjelljeje, që e dallon të mësuarit nga sjellja e mëvonshme në punë.

TAYLOR, RUSS-EFT E CHAN 2005, JO NORMË GATISHMËRIE

BRENDA

TEMA KRYESORE

Turni i parë vetëm

FAQE 05

PROVA

Çfarë tregon të mësuarit
nga gabimet

FAQE 18

MJETI I TERRENIT

Karta e gatishmërisë
operacionale

FAQE 27

EDITORIALI · VËLLIMI 8

Dëshmia dhe puna

Një organizatë mund të provojë se trajnimi ndodhi, pa provuar se njerëzit e saj janë gati të punojnë të pavarur.

Lista e pjesëmarrjes është e plotë. Sllajdet janë shfaqur. Kolegu i ri e ka parë një person me përvojë duke e kryer një procedurë dhe ka marrë një dokument për ta lexuar. Një menaxher mund të tundohet tani ta klasifikojë trajnimin si të përfunduar. Por puna e vërtetë nuk shpalolet si demonstrimi. Udhëzimet ndërpriten. Përparësitë konkurrojnë. Shfaqet një kusht që sllajdet nuk e përshkruan kurrë. Kolegu duhet të vendosë nëse do të vazhdojë, do të ndalet apo do të kërkojë ndihmë. Ky vëllim e studion atë hendek. Veprimtaria e trajnimit nuk është njësoj si të mësuarit e ruajtur; të mësuarit nuk është njësoj si transferimi në punë; një performancë e parë e mirë nuk është provë kompetence në të gjitha kushtet. Shkenca është më e dobishme se një slogan: përshkruan të trajnuarin, projektimin e praktikës, mbështetjen e vendit të punës dhe matjen që duhet për të ditur çfarë ndryshoi. Autori ka punuar me ekipe fillimi në miljen e fundit dhe me materiale trajnimi të Front Office-it dhe të Night Audit-it. Gjatë një nate të hershme trajnimi në hotel, një përditësim sistemi e kufizoi të mësuarit praktik. Më vonë ai organizoi udhëzime SOP, imazhe dhe lista kontrolli në Front Desk Control. Këto kategori të verifikuara nuk vërtetojnë se ndonjë program i caktuar trajnimi dështoi apo se mjeti përmirësoi rezultate të matshme; çdo skenë e përbërë më poshtë është e etiketuar. Prova editoriale është e thjeshtë: çfarë mund të demonstronte i trajnuari, në një mjedis të autorizuar, pa iu sugjeruar; cilin përjashtim mund ta njihte; dhe çfarë mbështetjeje do të ishte në dispozicion kur të niste turni i vërtetë?

Stiven Janaqi REDAKTOR · STIVEN CATALYST

SI NDËRTOHET ÇDO KAPITULL

1 Skena e gjallë

Një turn, një rampë, një sportel në 03:00: një punë e ndjekur ashtu si ndodh vërtet, me dorëzimin ku priset. Skenat janë ndërtuar nga kategori të vërteta pune, dhe kjo thuhet hapur.

2 Zbërthimi konceptual dhe shkencor

Mekanizmi pas skenës, i emërtuar me modelin që e shpjegon, dhe kërkimi që e provon: studimi, popullata, viti dhe kufijtë e tij, para se të zbatohet diku tjetër.

3 Protokoli operativ i veprimit

Çfarë mund të provojë një ekip të hënën: fusha, pyetje, një ritëm dhe një numërim, secila me një përgjegjësi, një hap të radhës dhe kthimin e informacionit të njerëzit që bëjnë punën.

KONTRATA E LEXIMIT

Terreni

Kategori të vërteta pune operacionale, pa ngjarje personale të shpikura.

Prova

Mjedisi i kërkimit, mostra, rezultati dhe kufijtë, të thënë bashkë.

Veprimi

Gatishmëria pretendohet për një detyrë, nga puna e vëzhguar, kurrë për një person.

PËRMBAJTJA

Kapitujt,
në tri shtresa

KAPITULLI I Turni i parë vetëm 05

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Turni i parë vetëm	05 Pjesëmarrja nuk është kompetencë	06 Para turnit të parë të pavarur

KAPITULLI II “Më shiko” nuk është metodë trajnimi 08

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Kur demonstrimi nuk mund të ndodhë	08 Katër lëvizje pas demonstrimit Çfarë mund dhe nuk mund të thonë 117 studime	09 Mëso arsyen, pastaj kërko provë 11

KAPITULLI III Dija që askush nuk e shkroi 12

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Eksperti që është vetë manuali	12 Dija e heshtur duhet të takojë një standard Pse trajnimi nuk udhëton	13 Ktheje përvojën në udhëzim të transferueshëm 15

KAPITULLI IV Kompetenca nën presion 16

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Standardi në një ditë të ngarkuar	16 Transferimi në kushte që ndryshojnë Çfarë mund të thotë të mësuarit nga gabimet	17 Ushtro variacionin pa shtuar rrezik 19

KAPITULLI V Nga salla e trajnimit te puna e vërtetë 20

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Kursi që nuk arriti kurrë te turni	20 Vendi i punës është pjesë e kursit Katër rezultate, katër pyetje të ndryshme	21 Bëje transferimin të dukshëm pas kursit 23

KAPITULLI VI Prova e gatishmërisë 24

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Dy certifikata, prova të ndryshme	24 Pesë lloje provash gatishmërie	25 Një pilot i kontrolluar gatishmërie 26

GJITHASHTU NË KËTË VËLLIM

04 SHËNIM KËRKIMOR
Prova e trajnimit ka nevojë për emërues

27 MJETI I TERRENIT
Karta e gatishmërisë operacionale

28 ESEJA E MBYLLJES
Dita kur largohet trajneri

29 METODA
Prova para pretendimit të gatishmërisë

30 BURIMET
Burimet dhe metoda

SHËNIM KËRKIMOR

Prova e trajnimit ka nevojë për emërues

Studimet e këtij vëllimi u kryen në mjedise të ndryshme dhe vlerësuan rezultate të ndryshme. Nuk japin një përqindje universale gatishmërie.

Baldwin dhe Ford (1988) e përkufizuan transferimin si përgjithësim i materialit të mësuar në punë dhe si ruajtje e tij në kohë; rishikimi i tyre është sintezë, jo eksperiment që provon një metodë optimale. Arthur dhe kolegët (2003) raportuan efekte të ndara për reagimin, të mësuarit, sjelljen dhe rezultatet, nga përmbledhje të ndryshme vlerësimesh, jo nga një grup i vetëm. Taylor, Russ-Eft dhe Chan (2005) rishikuan 117 studime të trajnimit me modelim sjelljeje. Keith dhe Frese (2008) analizuan 24 studime me 2.183 pjesëmarrës të trajnimit për menaxhimin e gabimeve. Blume dhe kolegët (2010) sintetizuan 89 studime empirike të transferimit. Aguinis dhe Kraiger (2009) rishikojnë dobritë e trajnimit për individët, ekipet, organizatat dhe shoqërinë: edhe një arsye për të mos e ngatërruar numrin e përfundimeve me një rezultat organizativ.

01**E raportuar**

Botimi, popullata, rezultati, madhësia e efektit dhe projektimi.

02**E interpretuar**

Një hipotezë operacionale e bartur me kujdes në mjedise të tjera.

03**E papretenduar**

Një përmirësim i matur në vendet e punës së autorit pa prova.

Numrat identifikojnë studime të rishikuara ose pjesëmarrës. Nuk vërtetojnë sa shoferë të rinj ishin gati pas një kursi, sa shpesh bënin gabime të trajnuarit në hotel, apo nëse një mjet privat trajnimi i uli incidentet. Shembujt e biznesit ilustrojnë mekanizma dhe ngrenë pyetje lokale; nuk i shndërrojnë gjetjet kërkimore në pretendime të pambështetura për punëdhënësit.

LEXIMI YNË

Pyetja vendimtare nuk është nëse trajnimi u dha. Është nëse puna mund të bëhet në mënyrë të sigurt, të saktë dhe me mbështetjen e duhur.

Burimet: Timothy T. Baldwin & J. Kevin Ford, *Personnel Psychology* 41(1), 1988; Winfred Arthur Jr., Winston Bennett Jr., Pamela S. Edens & Suzanne T. Bell, *Journal of Applied Psychology* 88(2), 2003; Paul J. Taylor, Darlene F. Russ-Eft & Daniel W. L. Chan, *Journal of Applied Psychology* 90(4), 2005; Nina Keith & Michael Frese, *Journal of Applied Psychology* 93(1), 2008; Herman Aguinis & Kurt Kraiger, *Annual Review of Psychology* 60, 2009; Brian D. Blume, J. Kevin Ford, Timothy T. Baldwin & Jason L. Huang, *Journal of Management* 36(4), 2010

Baldwin e Ford (1988); Arthur et al. (2003); Taylor et al. (2005); Keith e Frese (2008); Aguinis e Kraiger (2009); Blume et al. (2010).

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI I · TURNI I PARË VETËM

Turni i parë vetëm

Një i trajnuar mund ta përsërisë një procedurë pranë një kolegu me përvojë dhe prapë të mos jetë gati të gjykojë një përjashtim të panjohur.

SKENË E NDËRTUAR E MILJES SË FUNDIT, JO NGJARJE PERSONALE

Zona e ngarkimit po përgatitet për nisjet. Një koleg i sapotrajnuar e di radhën e planifikuar: kontrollo punën e caktuar, konfirmo ngarkesën e pritur dhe kalo te hapi tjetër. Gjatë praktikës, një trajner qëndronte aty pranë dhe u përgjigjej pyetjeve para se pasiguria të bëhej e dukshme. Sot, në një turn të pavarur, kolegu sheh një artikull statusi i të cilit nuk përputhet me atë që duket se tregon zona e punës. Ka të paktën tri përgjigje të mundshme. Punonjësi mund të hamendësojë dhe të vazhdojë. Mund të ndalë gjithçka pa e identifikuar përgjegjësin e duhur. Ose mund ta njohë një përjashtim të përkufizuar, ta kufizojë vetëm detyrën e prekur dhe të kontaktojë rolin e autorizuar. Përgjigjja e duhur varet nga procedura e vërtetë, të cilën kjo skenë ilustruese qëllimisht nuk e riprodhon.

Kjo nuk është provë e një gabimi te një punëdhënë. Autori ka dokumentuar ngarkimin në miljen e fundit, çantat që mungojnë, fillimin e shoferëve të rinj dhe sfidat e punës standarde. Punonjësi, ora, mospërputhja dhe rezultati këtu janë të shpikura. Skena izolon një pyetje trajnimi: a i kërkoi dikush kolegut të ri ta demonstronte përgjigjen ndaj një përjashtimi, jo vetëm radhën ideale?

LEXIMI YNË

Çasti i parë i pasigurisë është aty ku një certifikatë dhe një aftësi mund të ndahen.

Ilustrim i ndërtuar, i mbështetur vetëm në kategori të dokumentuara pune të miljes së fundit; nuk zbulohet asnjë procedurë e brendshme. Eseja e emërtuar më poshtë thotë pse “shiko si e bëj unë” nuk është trajnim.

Më shumë te eseja

“Shiko si e bëj unë” nuk është trajnim

KAPITULLI I · TURNI I PARË VETËM

Pjesëmarrja nuk është kompetencë

Një regjistër trajnimi përgjigjet kush mori pjesë. Një vendim gatishmërie duhet të përgjigjet çfarë mund të bëjë personi dhe në çfarë kushtesh.

Hendeku nis me një ngatërrim provash. Pjesëmarrja tregon ekspozim ndaj një veprimtarie. Kujtesa tregon nëse personi mund ta shpjegojë një hap. Performanca e udhëhequr tregon ekzekutim me sugjerime dhe mbrojtje. Demonstrimi i pavarur jep provë më të fortë për një detyrë të kufizuar. Transferimi pyet nëse aftësia mbijeton kur trajneri, mjedisi dhe skenari fillestar nuk janë më. Baldwin dhe Ford e identifikojnë përgjithësimin dhe ruajtjen si kushtet qendrore të transferimit. Pasojat janë praktike: përkufizojë detyrën para trajnimit, demonstroje në një mjedis përkatës dhe vëzhgo çfarë bën punonjësi kur mbështetja e zakonshme e zëvendëson trajnerin. Një provë e vetme e përsosur është provë e ngushtë kur roli përmban lloje të ndryshme përjashtimesh.

01**E parë**

I trajnuari e pa ose mori pjesë në udhëzim.

02**E treguar**

I trajnuari e kreu një detyrë të përkufizuar sipas standardit.

03**E ruajtur**

Aftësia u kontrollua sërish në kushte reale ose të kontrolluara.

Gatishmëria varet edhe nga rreziku i detyrës. Për një kërkim me pasoja të ulëta, praktika e mbështetur mund të mjaftojë për të vazhduar me mbikëqyrje. Për punë të ndjeshme për sigurinë, kontrolle qasjeje ose procedura hoteli të rregulluara formalisht, vetëm punëdhënësi mund t'i autorizojë kontrollet e kërkuara të kompetencës. Një kartë editoriale nuk e certifikon dot një person dhe nuk i anashkalon standardet e organizatës.

LEXIMI YNË

Një seancë e përfunduar trajnimi është provë e dhënies. Nuk është automatikisht provë gatishmërie.

Burimi: Timothy T. Baldwin & J. Kevin Ford, *Personnel Psychology* 41(1), 1988

Kuadri kërkimor: Baldwin e Ford, *Personnel Psychology* (1988). Kategoritë e gatishmërisë janë sintezë operationale editoriale.

KAPITULLI I · TURNI I PARË VETËM

Para turnit të parë të pavarur

Një vendim lëshimi në punë duhet të jetë në përpjesëtim me rrezikun e detyrës, i mbështetur në vëzhgim dhe në pronësi të një roli të autorizuar.

1

Emërto një detyrë kritike

Kritere të vëzhgueshme përfundimi dhe procedura aktuale në fuqi.

2

Vëzhgo një ekzekutim të ndihmuar

Ndaje çfarë bëri i trajnuari nga çfarë dha trajneri.

3

Fut një përjashtim të sigurt

Një simulim ose situatë e miratuar trajnimi, kurrë një shkurtore e pasigurt në punë të vërtetë.

4

Kërko një shpjegim mbrapsht

Cili është rezultati i pritur? Cili kusht kërkon ndalim ose eskalim?

5

Shëno mbikëqyrjen e autorizuar

Niveli i ndihmës dhe personi që mund ta miratojë kalimin më tej.

6

Planifiko një vëzhgim ndjekës

A e plotëson performanca ende standardin pas demonstrimit të parë?

Këto kategori nuk i zëvendësojnë kualifikimet lokale. Një vlerësues i drejtë shënon jo vetëm kaloi apo dështoi, por çfarë u vëzhgua, kufijtë e vëzhgimit dhe mundësinë e radhës për praktikë. Një i trajnuar që e njeh saktë një kusht që kërkon ndihmë mund të po tregojë kompetencë, jo dobësi; ai që e kryen shpejt detyrën normale duke e shpërfillur një përjashtim nuk duhet shpallur gati se kronometri duket mirë.

LEXIMI YNË

Mos e shëno dikë të pavarur se kalendari thotë që periudha e trajnimit ka mbaruar.

Burimet: Timothy T. Baldwin & J. Kevin Ford, *Personnel Psychology* 41(1), 1988; Eduardo Salas, Scott I. Tannenbaum, Kurt Kraiger & Kimberly A. Smith-Jentsch, *Psychological Science in the Public Interest* 13(2), 2012

Protokoll editorial origjinal i mbështetur te Baldwin e Ford (1988) dhe Salas et al. (2012); jo certifikim i miratuar nga punëdhënësi.

KAPITULLI II · "MË SHIKO" NUK ËSHTË METODË TRAJNIMI

Kur demonstrimi nuk mund të ndodhë

Hendeku mes të parit dhe të bërit bëhet i dukshëm kur nxënësi nuk mund të praktikojë në sistemin që duhet të zotërojnë.

KONTEKST I DOKUMENTUAR DHE REFLEKTIM I NDËRTUAR, PA DETAJE MYSAFIRËSH

Gjatë një nate të hershme trajnimi në hotel, në vitin 2026, një përditësim sistemi e bëri të padisponueshëm të mësuarit normal praktik për disa orë. Kolegu mund të shpjegonte pjesë të procesit, por i trajnuari nuk mund t'i praktikonte në mënyrën e zakonshme gjatë atij intervali. Ky është kufizim i dokumentuar i asaj nate trajnimi; nuk është provë e një ndërprerjeje të papritur apo e operacioneve të pasigurta hoteli. Një pyetje e dobishme mbetet kur qasja kthehet. A u kthye demonstrimi i humbur më vonë në praktikë të mbikëqyrur? A iu kërkua dikujt ta kryente hapin, të përshkruante një përjashtim dhe të shpjegonte ku gjendej udhëzimi i miratuar? Regjistrat në dispozicion për këtë vëllim nuk vërtetojnë një nivel aftësie të matur para dhe pas, prandaj nuk jepet asnjë rezultat i shpikur.

Autori punoi më vonë me dokumente SOP, imazhe të shënuara, lista kontrolli dhe Front Desk Control, që informacioni i trajnimit të gjendej më lehtë. Mjeti nuk pretendohet si zëvendësim i miratuar nga hoteli për sistemin zyrtar, dhe nuk pohohet asnjë ulje e matur e kohës së trajnimit. Një referencë e qartë ndihmon përgatitjen; ta lexosh nuk është njësoj si të marrësh një vendim të saktë brenda rrjedhës së vërtetë të punës.

LEXIMI YNË

Nëse mungon praktika, hendeku i trajnimit duhet emërtuar, jo maskuar nga një listë pjesëmarrjeje e plotësuar.

Kontekst i dokumentuar: trajnim i hershëm hoteli i ndërprerë nga një përditësim sistemi; pyetjet interpretuese dhe ilaçet janë editoriale. Eseja e emërtuar më poshtë e tregon atë natë.

Më shumë te eseja

Nata kur ra sistemi

KAPITULLI II · “MË SHIKO” NUK ËSHTË METODË TRAJNIMI

Katër lëvizje pas demonstrimit

Modelimi i sjelljes mund ta ndihmojë të mësuarit. Gabimi është ta trajtosh vetëm vëzhgimin si gjithë projektimin e trajnimit.

Të tregosh një person me përvojë duke bërë punën është e dobishme, sepse i jep fillestarit një shembull radhe, gjuhe dhe standardesh të dukshme. Nxënësi duhet prapë të formojë një shpjegim, ta provojë sjelljen dhe të marrë informacion për dallimin mes përpjekjes dhe standardit. Kur detyra ndryshon, nxënësit mund t'i duhet një parim, jo një rrugë klikimesh e mësuar përmendësh. Taylor, Russ-Eft dhe Chan e analizuan trajnimin me modelim sjelljeje në 117 studime. Meta-analiza e tyre shqyrtoi dallimet në të mësuar, sjellje në punë dhe rezultate organizative dhe identifikoi veçori projektimi të lidhura me transferim më të mirë. Kërkuesit nuk argumentuan se vetëm të parit krijon kompetencë: kishin rëndësi lloji i modelimit, kushtet e praktikës, mbështetja dhe kriteret e performancës.

01 Trego Bëje të dukshme performancën referencë.	02 Shpjego Thuj pse kërkohet çdo vendim.	03 Ushtro Lëre nxënësin ta kryejë në mënyrë të sigurt.	04 Rishiko Korrigjo, përsërit dhe provo transferimin.
--	--	--	---

Një manual mund ta bëjë radhën të përsëritshme, por nuk e vëzhgon dot si arsyeton nxënësi për një përjashtim. Një trajner mund ta japë atë gjykim, por mund ta lehtësojë praktikën duke sugjeruar çdo hap. Detyra e projektimit është ta ulë sugjerimin qëllimisht pa hequr mbikëqyrjen e sigurisë; vetëm stafi i autorizuar vendos cilët hapa mund të ushtrohen dhe cilët mbeten të kufizuar.

LEXIMI YNË

Forca e modelimit është shembulli i dukshëm. Prova e trajnimit është çfarë mund të bëjë më vonë nxënësi me të.

Burimi: Paul J. Taylor, Darlene F. Russ-Eft & Daniel W. L. Chan, Journal of Applied Psychology 90(4), 2005

Taylor, Russ-Eft e Chan, Journal of Applied Psychology (2005), meta-analizë me 117 studime; cikli me katër hapa është editorial.

KAPITULLI II · "MË SHIKO" NUK ËSHTË METODË TRAJNIMI

Çfarë mund dhe nuk mund të thonë 117 studime

Një meta-analizë e trajnimit me modelim sjelljeje e dallon të mësuarit nga performanca e mëvonshme, në vend që t'i trajtojë si të njëjta.

117

studime të rishikuara nga Taylor, Russ-Eft e Chan (2005), që e shqyrtojnë trajnimin me modelim sjelljeje në gjashtë lloje rezultatesh

Eftetet ishin më të mëdha te matjet e të mësuarit, më të vogla te sjellja në punë dhe edhe më të vogla te rezultatet. Kjo nuk do të thotë se çdo trajnim zbehet në atë radhë; do të thotë se matje të ndryshme rezultati nuk lëvizin automatikisht bashkë. Veçori projektimi si pikat e të mësuarit të paraqitura si rregulla, skenarë praktike të krijuar nga vetë të trajnuarit dhe mbështetje në mjedisin e punës lidheshin me rezultate më të forta. Studimet origjinale përdorën detyra, popullata dhe projektme të ndryshme. Një analizë e bashkuar nuk thotë dot se një punonjësi hoteli i duhet një numër i caktuar netësh praktike apo se një punonjës transporti do të performojë sipas standardit pas një numri të caktuar demonstrimesh. Mbështet projektim më të fortë dhe matje më të kujdesshme, jo një orar universal.

ÇFARË U MAT, DHE ÇFARË DUHET TË VERIFIKOJË ENDE MENAXHERI

01	Rezultati i të mësuarit	A mund ta shpjegojë ose demonstrojë nxënësi aftësinë e synuar?
02	Sjellja në punë	A shfaqet aftësia pa sugjerimet e sallës së trajnimit?
03	Rezultatet e biznesit	A është përmirësuar vërtet cilësia e shërbimit, pa kosto të padëshiruara?

LEXIMI YNË

Asnjë madhësi efekti trajnimi këtu nuk duhet përkthyer në probabilitetin që një person është gati.

Burimi: Paul J. Taylor, Darlene F. Russ-Eft & Daniel W. L. Chan, Journal of Applied Psychology 90(4), 2005

Taylor et al., Journal of Applied Psychology 90(4), 692–709 (2005). Kolona e verifikimit është editoriale.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI II · "MË SHIKO" NUK ËSHTË METODË TRAJNIMI

Mëso arsyen, pastaj kërko provë

Një demonstrim e fiton vlerën kur i trajnuari mund të praktikojë, të marrë reagim konkret dhe të shpjegojë një përjashtim të sigurt.

1

Nis me një sjellje të synuar

Një proces i kufizuar mirë dhe i miratuar, jo gjithë lista e kontrollit të turnit.

2

Modelo një ekzekutim normal

Trego punën e mbaruar dhe rrëfe vendimet e rëndësishme, jo të dhëna private.

3

Jep një përpjekje të udhëhequr nga nxënësi

I trajnuari e kontrollon radhën; trajneri vëzhgon pa sugjerime të panevojshme.

4

Jep reagim korrigjues

Hendeku i vëzhgueshëm mes sjelljes dhe standardit, jo gjykim për personalitetin.

5

Fut një variacion të kontrolluar

Ushtro njohjen e një përjashtimi dhe të diturit kur të ndalesh ose të kërkoksh ndihmë.

6

Riprovo më vonë në kontekst

Një përpjekje tjetër e vëzhguar, me sasinë e ndihmës të shënuar.

Për një udhëzues operacional ose një referencë në stilin e Front Desk Control, çdo hap duhet të tregojë procedurën e miratuar, pronarin dhe datën e rishikimit. Asnjë udhëzues anësor nuk mund ta kundërshtojë sistemin zyrtar apo të ruajë informacion privat mysafirësh ose pagesash. Kur një detyrë nuk praktikohet dot në mënyrë të sigurt, përdor simulim të miratuar dhe ruaje kufirin e autorizimit.

LEXIMI YNË

Trego, provo, korrigjo dhe riprovo. I trajnuari duhet ta zotërojë performancën, jo vetëm të shohë trajnerin duke e zotëruar.

Burimet: Paul J. Taylor, Darlene F. Russ-Eft & Daniel W. L. Chan, Journal of Applied Psychology 90(4), 2005; Nina Keith & Michael Frese, Journal of Applied Psychology 93(1), 2008; Eduardo Salas, Scott I. Tannenbaum, Kurt Kraiger & Kimberly A. Smith-Jentsch, Psychological Science in the Public Interest 13(2), 2012

Protokoll editorial trajnimi sipas Taylor et al. (2005), Keith e Frese (2008) dhe Salas et al. (2012).

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI III · DIJA QË ASKUSH NUK E SHKROI

Ekspteri që është vetë manuali

Një proces mund të duket i dokumentuar, ndërsa gjykimi vendimtar mbetet në kokën e një kolegu me përvojë.

SKENË E NDËRTUAR NDËRMJET TURNEVE, JO NGJARJE E EMËRTUAR

Një anëtar me përvojë i ekipit i përgjigjet pa hezitim një pyetjeje që përsëritet. Personi e di cili version i udhëzuesit zbatohet, pse një status ka nevojë për verifikim dhe cila pasiguri duhet t'i kalohet turnit tjetër. Një koleg i ri ka qasje te procedura e shkruar, por nuk ka mësuar si ta interpretojë rastin kufitar. Eksperti e jep dijen që mungon me një fjali. Puna vazhdon, dhe varësia e fshehur mbetet. Problemi bëhet i dukshëm kur eksperti mungon. Dokumenti ekziston ende, por supozon njohuri sfondi që fillestari nuk i ka. Një ekip mund ta quajë çështje trajnimi. Mund të jetë problem dokumentimi, problem projektimi ose të dyja. Përgjigjja e duhur nuk është t'i kërkoksh ekspertit të mbajë mend më shumë. Është ta bësh të përdorshme për të tjerët atë pjesë të gjykimit të tij që mund të dokumentohet në mënyrë të sigurt.

Autori ka punuar me SOP hoteli të shpërndara, shënime vizuale trajnimi dhe dorëzime, dhe ka organizuar një mjet personal reference. Këtu nuk dokumentohet asnjë koleg, pyetje, dështim turni apo varësi e matur. Skena është kompozim shpjegues, jo raport për sjelljen e një personi të vërtetë.

LEXIMI YNË

Një dokument që nuk interpretohet dot pa autorin e vet është vetëm pjesërisht procedurë.

Skenar editorial i mbështetur në lloje të dokumentuara pune me SOP dhe dorëzime; nuk riprodhohen hapa konfidencialë apo identitete. Eseja e emërtuar më poshtë përshkruan si u ndërtua Front Desk Control.

[Më shumë te eseja](#)[Si e ndërtova Front Desk Control](#)

KAPITULLI III · DIJA QË ASKUSH NUK E SHKROI

Dija e heshtur duhet të takojë një standard

Një ekip në punë mban më shumë dije se formularët e vet. Qëllimi është të kapet gjykimi i përdorshëm, pa pretenduar se gjithçka mund të shkruhet.

Një procedurë standarde operative përkufizon veprimin e rënë dakord. Punonjësit zhvillojnë dije praktike shtesë duke njohur modele të njohura, duke parashikuar ngatërresa të përsëritura dhe duke parë cilat detaje do t'i duhen një personi tjetër. Një pjesë e kësaj dijeje është e dobishme dhe legjitime. Një pjesë është thjesht shkurtore e pamiruar ose procedurë e vjetër që nuk përputhet më me sistemin aktual. Menaxheri nuk duhet t'i ruajë të dyja pa dallim. Projektimi i trajnimit duhet t'u kërkojë punonjëseve me përvojë cila provë e ndryshon një vendim. Përgjigjja kontrollohet kundrejt standardit të miratuar, jo kopjohet drejtpërdrejt në një udhëzues publik. Shembujt mund të tregojnë një rast rutinë dhe një rast kufitar. Regjistrat e rishikimit identifikojnë pronarin dhe versionin. Stafi i ri ka nevojë për një rrugë për të sqaruar pasigurinë, jo të mbështetet te personaliteti apo disponueshmëria e një eksperti.

01**Nxirr**

Çfarë e dallon rastin normal nga një përjashtim?

02**Vërteto**

A përputhet shpjegimi me praktikën aktuale të miratuar?

03**Transfero**

A mund ta përdorë një kolegj i ri me mbështetjen e lejuar?

Kufijtë kanë po aq rëndësi sa dobitë. Një pjesë e dijes është e kufizuar për privatësi, siguri ose përputhshmëri dhe mbetet në sisteme të kontrolluara. Materiali edukativ publik mund ta shpjegojë parimin menaxherial duke lënë jashtë të dhënat e mysafirëve, kredencialet dhe detajet e sigurisë operationale. Një udhëzues i brendshëm nuk e zëvendëson kurrë autorizimin apo mbikëqyrjen.

LEXIMI YNË

Shkruaj çfarë mund të ndahet, verifiko çfarë duhet miratuar dhe ruaje kufirin mes tyre.

Burimet: Timothy T. Baldwin & J. Kevin Ford, *Personnel Psychology* 41(1), 1988; Lisa A. Burke & Holly M. Hutchins, *Human Resource Development Review* 6(3), 2007; Rebecca Grossman & Eduardo Salas, *International Journal of Training and Development* 15(2), 2011

Sintezë editoriale me faktorët e transferimit të përshkruar nga Baldwin e Ford (1988), Burke e Hutchins (2007) dhe Grossman e Salas (2011).

KAPITULLI III · DIJA QË ASKUSH NUK E SHKROI

Pse trajnimi nuk udhëton

Kërkimi i transferimit identifikon vazhdimisht më shumë se cilësinë e vetë kursit.

Baldwin dhe Ford (1988) i grupuan paraardhësit e transferimit rreth karakteristikave të të trajnuarit, projektimit të trajnimit dhe mjedisit të punës. Grossman dhe Salas (2011) rishikuan më vonë variablat me lidhje më të qëndrueshme me transferimin, përfshirë motivimin, dobinë, modelimin e sjelljes, praktikën realiste, mbështetjen e mbikëqyrësit, mundësinë për të performuar dhe ndjekjen. Burke dhe Hutchins (2007) e organizuan literaturën në vija të ngjashme duke diskutuar kufijtë e bazës së provave. Blume dhe kolegët (2010) meta-analizuan 89 studime empirike dhe raportuan lidhje pozitive mes transferimit dhe parashikuesve si motivimi dhe një mjedis mbështetës pune. Kjo nuk e lejon menaxherin ta llogarisë gatishmërinë e një individi nga një pikë pyetësori: studimet e rishikuara ndryshonin në mënyrën si u mat transferimi.

PENGESA E TRANSFERIMIT, DHE PYETJA PRAKTIKE

01	Pa mundësi për të praktikuar	Kur do të përdoret vërtet kjo kompetencë?
02	Pa qasje të mbështetjes	Kush mund ta sqarojë një përjashtim në një turn të vërtetë?
03	Udhëzim i vjetruar	Kush e zotëron versionin aktual të miratuar?

LEXIMI YNË

Edhe një modul i shkëlqyer trajnimi nuk e transferon dot një sjellje në një vend pune që nuk e lejon kurrë përdorimin e saj.

Burimet: Timothy T. Baldwin & J. Kevin Ford, *Personnel Psychology* 41(1), 1988; Lisa A. Burke & Holly M. Hutchins, *Human Resource Development Review* 6(3), 2007; Brian D. Blume, J. Kevin Ford, Timothy T. Baldwin & Jason L. Huang, *Journal of Management* 36(4), 2010; Rebecca Grossman & Eduardo Salas, *International Journal of Training and Development* 15(2), 2011

Baldwin e Ford (1988); Burke e Hutchins (2007); Blume et al. (2010); Grossman e Salas (2011). Për një referencë si Front Desk Control, kërkimi është arsye për të provuar nëse përdoruesit mund ta gjejnë dhe zbatojnë një procedurë, jo leje për të pretenduar se një aplikacion i bën njerëzit kompetentë.

KAPITULLI III · DIJA QË ASKUSH NUK E SHKROI

Ktheje përvojën në udhëzim të transferueshëm

Një metodë për ta kthyer kontekstin e ekspertit në materiale mësimore të miratuara dhe të mirëmbajtshme.

1

Gjej një pyetje që përsëritet

Cila pjesë e procesit u duhet kolegëve të rinj vazhdimisht e shpjeguar dy herë?

2

Kërkoji ekspertit shenja të vëzhgueshme

Çfarë do të kërkoje para se të vendosësh hapin tjetër të miratuar?

3

Krahaso me SOP-in e miratuar nga pronari

Refuzo zgjidhjet joformale që kundërshtojnë një kërkesë të kontrolluar.

4

Shkruaj një shembull minimal rasti

Ndaje gjendjen normale, përjashtimin dhe vendimin e radhës të autorizuar.

5

Provo me një të ri

A mund ta shpjegojë nxënësi rastin pa i përkthyer eksperti çdo rresht?

6

Cakto përgjegjësinë e rishikimit

Shëno burimin, versionin, miratuesin dhe shkasin e rishikimit të radhës.

Mjeti duhet ta ruajë prejardhjen: një pamje e vjetër e një ndërfaqeje të zëvendësuar mund të jetë më e rrezikshme se asnjë, nëse e bind fillestarin se një proces i vjetruar është aktual. Përdor imazhe anonime dhe të sigurta për privatësinë; mos vendos kurrë sekrete operationale apo regjistra të gjallë në një depo publike. Pyet edhe çfarë nuk kodifikohet dot me besueshmëri: gjykimi zhvillohet nga praktika nën mbikëqyrje, dhe një listë kontrolli e mbështet, por nuk e zëvendëson atë proces.

LEXIMI YNË

Bëje dijen të arritshme pa e kthyer një shënim joformal në autoritet të pamiratuar.

Burimet: Rebecca Grossman & Eduardo Salas, International Journal of Training and Development 15(2), 2011; Eduardo Salas, Scott I. Tannenbaum, Kurt Kraiger & Kimberly A. Smith-Jentsch, Psychological Science in the Public Interest 13(2), 2012

Udhëzim editorial origjinal; konteksti kërkimor nga Grossman e Salas (2011) dhe Salas et al. (2012).

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI IV · KOMPETENCA NËN PRESION

Standardi në një ditë të ngarkuar

Një person mund ta kuptojë një standard në trajnimin e qetë dhe të vuajë ta zbatojë kur ndërprerjet dhe volumi konkurrojnë për vëmendje.

SKENË E NDËRTUAR E VOLUMIT TË LARTË, JO RAST I DOKUMENTUAR

Është periudhë operationale me volum të lartë. Një koleg i ri e di radhën e miratuar dhe i ka përfunduar veprimtaritë e trajnimit. Ekipi po lëviz shpejt. Disa detyra kërkojnë vëmendje njëherësh, dhe shfaqet një përjashtim rutinë. Mjedisi i trajnimit linte kohë për ta pyetur trajnerin çfarë do të thoshte përjashtimi; turni i vërtetë kërkon një vendim para se hapi tjetër të vazhdojë. Tundimi është ta trajtosh hezitimin si provë se punonjësi është i dobët. Një tundim tjetër është ta justifikosh çdo standard të anashkaluar, sepse operacioni është nën presion. Asnjëri nuk mjafton. Pyetja më e dobishme është nëse trajnimi përfshinte variacion detyrash, nëse ngarkesa e punës e kaloi projektimin e sigurt të operimit dhe nëse punonjësi kishte qasje të ndihma në kohë. Një person i aftë mund të vendoset në një proces që e bën performancën e mirë pa nevojë të vështirë.

Autori ka dokumentuar periudha me volum të lartë, kërkesa shoferësh me njoftim të shkurtër dhe sfida fillimi në operationet e miljes së fundit. I trajnuari, radha e ngarkesës dhe rezultati janë të shpikura për ilustrim. Asnjë statistikë performance apo incident nuk i atribuohet një punëdhënësi të vërtetë.

LEXIMI YNË

Trajnimi duhet ta përgatisë personin për variacionin e pritur, ndërsa operacioni mbetet përgjegjës për kushtet në të cilat standardi mund të ndiqet.

Ilustrim i ndërtuar mbi kategori të dokumentuara operationale, jo rrëfim për dështimin e një të trajnuari të caktuar. Eseja e emërtuar më poshtë e përshkruan standardin nën presion në ditët me volum të lartë.

Më shumë te esaja

Ditët me volum të lartë: standardi nën presion

KAPITULLI IV · KOMPETENCA NËN PRESION

Transferimi në kushte që ndryshojnë

Prova e vërtetë e kompetencës përfshin vendimin se cilin veprim të mos e marrësh.

Një procedurë e ushtruar vetëm në radhën e saj ideale provon riprodhimin. Një rol i vërtetë mund të kërkojë transferim adaptiv: të njohësh kur mjedisi ka ndryshuar aq sa zbatohet rruga e miratuar e përjashtimit. Performanca nën presion ka pra të paktën tri dimensione: ekzekutimin e saktë të hapave rutinë, njohjen e kufijve të rutinës dhe përdorimin e mbështetjes së duhur kur kufiri kalohet. Kushtet e trajnimit dhe kushtet e operimit duhet të lidhen, por jo të jenë të njëjta në rrezik. Një punonjës i ri mund të mësojë përmes variacioneve të kontrolluara dhe simulimeve realiste, jo përmes ekspozimit të pambikëqyrur ndaj rreziqeve. Menaxheri duhet të menaxhojë edhe projektimin e punës: më shumë praktikë nuk e kompenson stafin e pamundur, udhëzimet kundërthënëse, pajisjet e padisponueshme apo mungesën e autoritetit për të vendosur.

01**Ekzekuto**

Zbatoje procesin normal pa sugjerim shtesë.

02**Njih**

Identifikoj përjashtimet, pasigurinë dhe kriteret e ndalimit.

03**Eskalo**

Përdor rolin dhe kanalin e duhur para se rreziku të rritet.

Kjo ka rëndësi në trajtimin e zinxhirit të ftohtë, sigurinë e transportit dhe operacionet e hotelit. Qëllimi nuk është të zbulohen kontrole të veçanta të punëdhënësit; është se një i trajnuar që e ndal në mënyrë të sigurt një veprim të paautorizuar mund të ketë treguar gjykim më të mirë se ai që e përfundon detyrën shpejt duke hamendësuar. Një vlerësim i balancuar nuk e shpërblen kurrë shpejtësinë në kurriz të përputhshmërisë apo cilësisë së shërbimit.

LEXIMI YNË

Kompetenca përfshin të diturit kur të ndalesh, jo vetëm si të lëvizësh shpejt.

Burimet: Nina Keith & Michael Frese, *Journal of Applied Psychology* 93(1), 2008; Rebecca Grossman & Eduardo Salas, *International Journal of Training and Development* 15(2), 2011

Lentja kërkimore: Keith e Frese (2008), Grossman e Salas (2011); zbatimi sipas rrezikut të detyrës është editorial.

KAPITULLI IV · KOMPETENCA NËN PRESION

Çfarë mund të thotë të mësuarit nga gabimet

Trajnimi për menaxhimin e gabimeve ka mbështetje kërkimore, por nuk duhet ngatërruar me leje për gabime të pakontrolluara në operacione të vërteta.

24

studime, me 2.183 pjesëmarrës, në meta-analizën e Keith e Frese të vitit 2008 për trajnimin e menaxhimit të gabimeve

EFEKTET MESATARE TË STANDARDIZUARA TË RAPORTUARA NË META-ANALIZË, TË SHKALLËZUARA NË $d = 0,80$

Mesatarja e përgjithshme



Transferimi pas trajnimit



Transferimi adaptiv



Këto vlerësime u referohen nëngrupeve dhe krahasimeve të ndryshme rezultatesh; nuk janë përqindje, norma suksesi apo krahasim i tre programeve. Kërkuesit gjetën një efekt mesatar pozitiv në studimet e përfshira dhe efekte më të mëdha për rezultatet pas trajnimit dhe të transferimit adaptiv në analizat e moderatorëve. Prova ka të bëjë me eksplorimin aktiv dhe të mësuarit e shprehur nga gabimet në veprimtari trajnimi të projektuara. Në një hotel ose operacion ngarkimi, përkthimi i përgjegjshëm është praktikë e mbikëqyrur me variacione realiste, por të sigurta. Procedurat e rrezikshme të vërteta nuk përdoren dot si eksperiment joformal, dhe meta-analiza nuk garanton as përmirësim në një turn të caktuar, as dobi të barabartë për çdo fillestar.

LEXIMI YNË

Një gabim mund të jetë sinjal mësimi në një ushtrim të kontrolluar. Në operacione të vërteta, siguria dhe autorizimi e qeverisin ende veprimin.

Burimi: Nina Keith & Michael Frese, Journal of Applied Psychology 93(1), 2008

Keith e Frese, Journal of Applied Psychology 93(1), 59–69 (2008). Tri vlerat janë vlerësime të bashkuara nga punimi, të vizatuara në shkallë.

KAPITULLI IV · KOMPETENCA NËN PRESION

Ushtro variacionin pa shtuar rrezik

Një shkallë praktike progresive që e sfidon gjykimin në kushte të miratuara për trajnim.

1

Përkufizo detyrën rutinë

Kriteret e saj të vëzhgueshme të pranimit dhe kufijtë e sigurisë.

2

Bëj një ushtrim normal

Përfundim me sugjerim minimal në një mjedis trajnimi të lejuar.

3

Ndrysho një kusht

Një përjashtim i simuluar, një ndërprerje ose një status i paqartë.

4

Kërko arsyen

Çfarë ndryshoi, çfarë kërkon standardi dhe çfarë mbetet e panjohur?

5

Ushtro kufirin e sigurt

Të ndalurit, kërkitimi i ndihmës ose eskalimi, në vend të shpikjes së një shkurtoreje.

6

Rishiko personin dhe sistemin

A ishte mangësia hendek mësimi, udhëzim i paqartë apo kusht që projektimi i operimit duhet ta ndreqë?

Dokumento detyrën e praktikës dhe llojin e ndihmës së dhënë. Mos e vlerëso një skenar të simuluar si rezultat të matur të vendit të punës. Ushtrimet e përsëritura i shërbejnë të mësuarit; gatishmëria për një rol të vërtetë kërkon prapë kontrolle të miratuara nga punëdhënësi. Kur një person nuk e demonstroi dot një detyrë me rrezik të lartë, mbikëqyrja e vazhduar është kontroll, jo ndëshkim.

LEXIMI YNË

Bëji gabimet të sigurta për t'u shqyrtuar gjatë mësimit; mos i bëj përjashtimet e pasigurta normale gjatë shërbimit.

Burimet: Nina Keith & Michael Frese, Journal of Applied Psychology 93(1), 2008; Eduardo Salas, Scott I. Tannenbaum, Kurt Kraiger & Kimberly A. Smith-Jentsch, Psychological Science in the Public Interest 13(2), 2012

Protokoll editorial praktike i mbështetur te Keith e Frese (2008), Salas et al. (2012) dhe mbrojtjet e autoritetit lokal. Fleta e 5 Pse-ve e faqes i shërben hapit të fundit.

KAPITULLI V · NGA SALLA E TRAJNIMIT TE PUNA E VËRTETË

Kursi që nuk arriti kurrë te turni

Programi mund të jepet mirë, ndërsa vendi i punës i pengon në heshtje njerëzit të përdorin atë që mësuhan.

SKENË HIPOTETIKE TRANSFERIMI TRAJNIMI, JO PROGRAM I MATUR

Një punonjës i ri kthehet nga një seancë trajnimi e miratuar. Ushtrimi shkoi mirë: personi mund ta shpjegojë standardin dhe e demonstron radhën e pritur në praktikë. Në turn, kolegu has një model tjetër pune. Personi që mund t'u përgjigjej pyetjeve është caktuar gjetiu, dhe detyra trajtohet menjëherë përmes një zakoni lokal të rrënjësor prej kohësh. Disa javë më vonë, ekipi e përdor ende modelin e vjetër. Një vlerësim sipërfaqësor mund të nxirrte se i trajnuari e harroi mësimin. Janë të mundshme shpjegime të tjera: pa mundësi për ta praktikuar sjelljen e synuar, pa kohë të mbrojtur për të mësuar, një sistem i vjetruar, ose një drejtues që nuk e sqaroi kurrë se standardi i ri ishte vërtet miratuar. Një kurs nuk e transferon dot veten në një proces jombështetës.

Kjo skenë është ndërtuar për ta izoluar përbërësin mjedisor të transferimit. Nuk pohon se autori futi një program që dështoi, as se një hotel apo partner shpërndarjeje i caktuar i shkurajoi metodat e reja. Pyetja kërkimore është nëse rezultati i të mësuarit u mat veçmas nga sjellja në vendin e punës.

LEXIMI YNË

Nëse mjedisi e pengon përdorimin e një sjelljeje të mësuar, udhëzimi i përsëritur në klasë mund të mos e zgjidhë problemin.

Burimet: Timothy T. Baldwin & J. Kevin Ford, *Personnel Psychology* 41(1), 1988; Rebecca Grossman & Eduardo Salas, *International Journal of Training and Development* 15(2), 2011

Ilustrim editorial i lidhur me Baldwin e Ford (1988) dhe Grossman e Salas (2011). Eseja e emërtuar më poshtë e ndjek një sistem të ri deri në punë.

[Më shumë te eseja](#)[Kur vjen një sistem i ri](#)

KAPITULLI V · NGA SALLA E TRAJNIMIT TE PUNA E VËRTETË

Vendi i punës është pjesë e kursit

Mbikëqyrësi, mjetet dhe mundësia për të praktikuar përcaktojnë nëse të mësuarit mund të bëhet performancë e përditshme.

Transferimi nis para seancës dhe vazhdon pas saj. Një menaxher që e sponsorizon trajnimin duhet të shpjegojë pse ka rëndësi kompetenca, të rezervojë mundësi praktike përkatëse, të japë reagim dhe të heqë kundërtëhëniet mes udhëzimit të ri dhe rrjedhës së punës. Profesionistët e trajnimit mund të projektojnë një veprimtari të mirë mësimi, por nuk i krijojnë dot vetë kushtet në të cilat turni do ta përdorë atë aftësi. Grossman dhe Salas (2011) identifikojnë mbështetjen, mundësinë për të performuar dhe ndjekjen mes faktorëve të lidhur vazhdimisht me transferimin. Burke dhe Hutchins (2007) e trajtojnë mjedisin e punës si burim më vete kushtesh transferimi. Salas dhe kolegët (2012) e organizojnë trajnimin sipas asaj që ndodh para, gjatë dhe pas një programi. Sitzmann dhe Weinhardt (2018) e përshkruajnë angazhimin në trajnim nëpër njerëz, grupe pune dhe organizata, dhe në kohë.

01**Para**

Përkufizo nevojën, mbështetjen dhe kriteret.

02**Gjatë**

Praktiko me reagim.

03**Pas**

Vëzhgo përdorimin, përforco dhe përshtat.

Në nivelin e një ekipi kjo është konkrete. A u planifikua punonjësi i ri ta përdorte detyrën e mësuar? A i rishikoi një person i kualifikuar përpjekjet e para të pavarura? A u shënua dhe u zgjidh pasiguria? A përputhen versionet e SOP-it të përdorura në klasë dhe në vendin e punës? Nëse përgjigjet nuk dihen, vlerësimi është i paplotë.

LEXIMI YNË

Transferimi është veti e përbashkët e trajnimit dhe e kushteve në të cilat pritet të punojë personi i trajnuar.

Burimet: Lisa A. Burke & Holly M. Hutchins, Human Resource Development Review 6(3), 2007; Rebecca Grossman & Eduardo Salas, International Journal of Training and Development 15(2), 2011; Eduardo Salas, Scott I. Tannenbaum, Kurt Kraiger & Kimberly A. Smith-Jentsch, Psychological Science in the Public Interest 13(2), 2012; Traci Sitzmann & Justin M. Weinhardt, Journal of Management 44(2), 2018

Burke e Hutchins (2007); Grossman e Salas (2011); Salas et al. (2012); Sitzmann e Weinhardt (2018).

KAPITULLI V · NGA SALLA E TRAJNIMIT TE PUNA E VËRTETË

Katër rezultate, katër pyetje të ndryshme

Kërkimi i efektshmërisë së trajnimit nuk u jep leje menaxherëve t'i trajtojnë pikët e kënaqësisë si provë të rezultateve për klientin.

MADHËSITË MESATARE TË EFEKTIT (D) TË BOTUARA, TË PONDERUARA SIPAS MOSTRËS, TË SHKALLËZUARA NË D = 0,63

Reagimi (k = 15)



Të mësuarit (k = 234)



Sjellja (k = 122)



Rezultatet (k = 26)



Arthur, Bennett, Edens dhe Bell (2003) meta-analizuan studime të trajnimit organizativ dhe raportuan madhësi të ndara efekti, të ponderuara sipas mostrës, për reagimin, të mësuarit, sjelljen dhe rezultatet. Vlerësimet e bashkuara ishin pozitive, por kriteret u vlerësuan në grupe të ndryshme studimesh: janë vlerësime të dallueshme, jo përqindje e të trajnuarve dhe as një grup i ndjekur nëpër katër faza. Autorët gjetën gjithashtu se metoda e trajnimit, karakteristikat e detyrës dhe zgjedhja e kriterit të rezultatit lidheshin me efektshmërinë e matur. Një i trajnuar i kënaqur mund të ketë mësuar pak; një i trajnuar i aftë mund të mos ketë rast të performojë; një ndryshim në sjelljen individuale mund të jetë tepër i vogël ose tepër i lidhur dobët me një rezultat më të gjerë për klientin. Katër matjet bëjnë pyetje të ndryshme dhe nuk zëvendësohen me njëra-tjetrën, as nuk e kualifikojnë dikë për një detyrë të rregulluar apo kritike për sigurinë. Kontributi për një menaxher praktik është përpulësia e matjes: përkufizo rezultatën së pari, pastaj zgjidh provën që i përgjigjet asaj pyetjeje.

LEXIMI YNË

Një anketë trajnimi nuk e certifikon dot sjelljen në vendin e punës, dhe një test klase nuk i certifikon dot rezultatet e organizatës.

Burimi: Winfred Arthur Jr., Winston Bennett Jr., Pamela S. Edens & Suzanne T. Bell, Journal of Applied Psychology 88(2), 2003

Arthur et al., Journal of Applied Psychology 88(2), 234-245 (2003). Katër vlerat dhe k-të e tyre janë vlerësimet e bashkuara të punimit, të vizatuara në shkallë.

KAPITULLI V · NGA SALLA E TRAJNIMIT TE PUNA E VËRTETË

Bëje transferimin të dukshëm pas kursit

Një tog i shkurtër vëzhgimesh mund ta ndajë dhënien, të mësuarit dhe përdorimin, pa e kthyer të trajnuarin në objekt mbikëqyrjeje.

1

Para trajnimit

Detyra, standardi i miratuar, niveli i rrezikut dhe sjellja e pritur.

2

Në përfundim

Shpjegimi dhe demonstrimi i udhëhequr, me mbështetjen e kërkuar të shënuar.

3

Në zbatimin e parë

Një detyrë e autorizuar reale ose e simuluar, me klasifikim se ku u desh ndihmë.

4

Pas një intervali të rënë dakord

E njëjta aftësi në kushte përkatëse, jo vetëm kujtesa e udhëzuesit.

5

Rishiko pengesat

Pajisjet, koha, ngarkesa, SOP-të e paqarta ose praktikat e mbikëqyrësit.

6

Raporto në nivelin e duhur

Hendeqet e aftësisë dhe defektet e procesit, pa publikuar të dhëna individuale.

Një interval prej një jave ose një muaji është zgjedhje lokale, jo kërkesë universale. Mbaj të njëjtin përkufizim detyre, ndiq cilësinë dhe pasojat e paqëllimshme (përfundimi më i shpejtë që krijon ripunim më poshtë nuk është transferim) dhe pyet njerëzit që e marrin punën.

LEXIMI YNË

Rezultati kryesor nuk është se u mbajt një seancë. Është se një sjellje e dobishme u shfaq kur puna e kërkoi.

Burimet: Winfred Arthur Jr., Winston Bennett Jr., Pamela S. Edens & Suzanne T. Bell, *Journal of Applied Psychology* 88(2), 2003; Rebecca Grossman & Eduardo Salas, *International Journal of Training and Development* 15(2), 2011; Eduardo Salas, Scott I. Tannenbaum, Kurt Kraiger & Kimberly A. Smith-Jentsch, *Psychological Science in the Public Interest* 13(2), 2012

Metodë editoriale e sintetizuar nga Arthur et al. (2003), Grossman e Salas (2011) dhe Salas et al. (2012).

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI VI · PROVA E GATISHMËRISË

Dy certifikata, prova të ndryshme

I njëjti status i përfundimit të trajnimit mund të fshehë dy nivele krejt të ndryshme pavarësie.

SKENË E NDËRTUAR VLERËSIMI, JO VENDIM I VËRTETË PERSONELI

Dy kolegë të rinj e mbarojnë të njëjtin orientim. Të dy marrin pjesë në të gjitha seancat, i pranojnë procedurat dhe e përfundojnë demonstrimin e mbikëqyrur. Një menaxher mund t'i shënonte të dy si gati. Në vend të kësaj, vlerësuesi i kërkon secilit të kryejë një detyrë të miratuar dhe të shpjegojë çfarë do ta bënte veprimin e radhës të papërshtatshëm. Njëri i trajnuar e përshkruan kufirin dhe demonstroi si të kërkojë ndihmën e duhur. Tjetri e përfundon detyrën normale, por ka nevojë për sugjerim kur shfaqet variacioni. Ky krahasim është qëllimisht i sajuar. Nuk vërteton se njëri punonjës ka më shumë potencial, se tjetri është i pamotivuar apo se një organizatë e përdori një provë të tillë. Tregon pse një vendim gatishmërie duhet ta përshkruajë detyrën dhe provën. Kolegu i dytë mund të ketë nevojë për një shembull më të qartë, më shumë ushtrim ose më shumë praktikë të mbrojtur. Përgjigjja duhet të jetë zhvilluese dhe në përpjesëtim me rrezikun, jo etiketë publike e ngjitur mbi një person.

Mbikëqyrësi i autorizuar vendos fushën e punës së pavarur, dhe disa role kërkojnë miratime formale jashtë çdo liste kontrolli lokale trajnimi. Ky vëllim nuk krijon kredenciale dhe nuk riprodhon hapa operativë konfidencialë. Shqetësimi i tij është cilësia e provës pas vendimit se trajnimi ka mbaruar.

LEXIMI YNË

Një vendim i drejtë gatishmërie përshkruan aftësinë e demonstruar dhe mbështetjen që duhet ende, jo një gjykim për vlerën personale.

Burimet: Timothy T. Baldwin & J. Kevin Ford, *Personnel Psychology* 41(1), 1988; Winfred Arthur Jr., Winston Bennett Jr., Pamela S. Edens & Suzanne T. Bell, *Journal of Applied Psychology* 88(2), 2003; Eduardo Salas, Scott I. Tannenbaum, Kurt Kraiger & Kimberly A. Smith-Jentsch, *Psychological Science in the Public Interest* 13(2), 2012

Ilustrim i ndërtuar i mbështetur te Baldwin e Ford (1988), Arthur et al. (2003) dhe Salas et al. (2012). Eseja e emërtuar më poshtë e provon një SOP në turn, jo në dosje.

Më shumë te eseja

Një SOP e mirë nuk është dokument

KAPITULLI VI · PROVA E GATISHMËRIË

Pesë lloje provash gatishmërie

Një progresion provash të vëzhgueshme, pa pretenduar se çdo rol ka një rrugë universale kualifikimi.

01	Ekspozimi	Punonjësit iu tregua procesi aktual i miratuar; pjesëmarrja dhe versioni të shënuara.
02	Kuptimi	Punonjësi mund të shpjegojë qëllimin, rezultatin e pritur dhe kufijtë përkatës.
03	Praktika e mbështetur	Punonjësi performon në një mjedis të lejuar, me ndihmën të bërë të qartë.
04	Prova e pavarur	Një detyrë e kufizuar pa sugjerim të papërshtatshëm, me përjashtimet të njohura.
05	Transferimi i ruajtur	Vëzhgimi i mëvonshëm e gjen aftësinë të përdorshme në kushte përkatëse pune.

Këto janë kategori editoriale provash, jo shkallë psikometrike e vërtetuar. Një rol mund të kërkojë vlerësime paralele, certifikim formal të jashtëm ose mbikëqyrje të detyrueshme, pavarësisht nga një demonstrim. Një vendim i saktë ndalo-dhe-eskalo mund të llogaritet pozitivisht aty ku ai është standardi i miratuar; kryerja e një radhe normale një herë nuk vërteton autoritet të pakufizuar për raste të pazakonta. Një regjistër gatishmërie emërtion procesin e vlerësuar, versionin e SOP-it, rrezikun e detyrës, datën, vlerësuesin, provën e vëzhguar, hendeqet që mbeten dhe rishikimin e radhës. Shmang normat e përmbledhura të kalimit nëpër role të pakrahasueshme, dhe mos e përdor kurrë kartën për t'i bërë publike të dhëna të ndjeshme punonjësish.

LEXIMI YNË

Gatishmëria është pretendim i kufizuar, i mbështetur nga puna e vëzhguar, jo etiketë e përhershme personale.

Burimet: Timothy T. Baldwin & J. Kevin Ford, *Personnel Psychology* 41(1), 1988; Winfred Arthur Jr., Winston Bennett Jr., Pamela S. Edens & Suzanne T. Bell, *Journal of Applied Psychology* 88(2), 2003; Brian D. Blume, J. Kevin Ford, Timothy T. Baldwin & Jason L. Huang, *Journal of Management* 36(4), 2010; Eduardo Salas, Scott I. Tannenbaum, Kurt Kraiger & Kimberly A. Smith-Jentsch, *Psychological Science in the Public Interest* 13(2), 2012

Kuadër operativ original i mbështetur në literaturën e transferimit dhe të vlerësimit (Baldwin e Ford 1988; Arthur et al. 2003; Blume et al. 2010; Salas et al. 2012); jo pikë e vërtetuar gatishmërie apo certifikim punëdhënësi.

KAPITULLI VI · PROVA E GATISHMËRISË

Një pilot i kontrolluar gatishmërie

Provoje projektimin e vlerësimit para se ta shkallëzosh: i sigurt, i drejtë dhe i dobishëm për ekipin që e merr.

1

Zgjidh një familje detyrash

Një detyrë e zakonshme dhe e autorizuar, me kritere cilësie të vëzhgueshme.

2

Konfirmo pronarin e rregullit

Departamenti përgjegjës e vërteton udhëzimin dhe kushtet e ndalimit.

3

Pilotoje me mbikëqyrje

Vëzhgime në nivel detyre, pa rrezik të pakontrolluar për të trajnuarit.

4

Mat ndihmën veçmas

Performancë e plotë, e saktë dhe e mbështetur, jo thjesht shpejtësi.

5

Kontrollo transferimin

Një vëzhgim i përsëritur pas një intervali të rënë dakord, me kushtet e ndryshuara të shënuara.

6

Rishiko edhe sistemin

Pengesat, sugjerimet e trajnerit, qartësia e SOP-it dhe ripunimi.

Dhjetë vëzhgime anonime janë ilustrim editorial, jo madhësi mostre e vërtetuar. Një pronar lokal bie dakord paraprakisht çfarë llogaritet sukses; i trajnuari ka nevojë për një rrugë të sigurt për të pyetur, dhe programi për një mënyrë për t'i rishikuar materialet e paqarta. Një punëtori që gjen një procedurë të paqartë ka gjetur informacion për procesin. Jo një person për ta fajësuar. Nëse aftësia nuk demonstrohet, mbikëqyrja dhe më shumë praktikë janë veprime konkrete; një certifikatë pa prova për fushën e vet nuk është.

LEXIMI YNË

Mos e certifiko kursin. Verifiko detyrën, kushtet dhe kufijtë e pretendimit për kompetencë.

Burimet: Timothy T. Baldwin & J. Kevin Ford, *Personnel Psychology* 41(1), 1988; Eduardo Salas, Scott I. Tannenbaum, Kurt Kraiger & Kimberly A. Smith-Jentsch, *Psychological Science in the Public Interest* 13(2), 2012

Pilot editorial sipas Baldwin e Ford (1988) dhe Salas et al. (2012); jo skemë rregullatore e gatshme.

MJETI I TERRENIT

Karta e gatishmërisë operacionale

Një rol, një detyrë e kufizuar. Plotësoje vetëm me regjistra anonime ose të autorizuar siç duhet, dhe shkruaj “e pavëzhguar” aty ku mungon prova.

01 Detyra dhe standardi

cila detyrë e miratuar, version SOP-i dhe rezultat i pritur po vlerësohen?

02 Demonstrimi

çfarë kreu i trajnuari pa sugjerim, dhe çfarë ndihme iu dha?

03 Njohja e përjashtimit

cilin kufi ose kusht ndalo-dhe-eskalo e identifikoi i trajnuari?

04 Cilësia dhe transferimi

cila provë tregon se detyra është e saktë dhe e përdorshme më poshtë në zinxhir?

05 Mbështetja dhe pronësia

çfarë praktike të mëtejshme duhet, dhe kush mund ta autorizojë hapin e radhës?

06 Ndjekja

kur është vëzhgimi i radhës, dhe si do t'i kthehet rezultati të trajnuarit?

Burimet: Timothy T. Baldwin & J. Kevin Ford, *Personnel Psychology* 41(1), 1988; Eduardo Salas, Scott I. Tannenbaum, Kurt Kraiger & Kimberly A. Smith-Jentsch, *Psychological Science in the Public Interest* 13(2), 2012

Mjet edukativ i propozuar, jo test i vërtetuar apo certifikim i lëshuar nga punëdhënësi. Një vlerësim i vërtetë ndjek kërkesat e punëdhënësit për trajnimin, privatësinë, sigurinë dhe miratimin; mos ruaj kurrë të dhëna klientësh, detaje mysafirësh, regjistra të mbrojtur personeli apo kredenciale në një mjet joformal, dhe mos e lexo kurrë vetëm shpejtësinë si kompetencë.

Hape mjetin: 5 Whys

stivencatalyst.com/sq/tools/five-whys/

ESEJA E MBYLLJES

Dita kur largohet trajneri

Çdo program trajnimi arrin në fund te një çast që klasa nuk e kontrollon dot.

Një koleg me përvojë e mbaron një demonstrim dhe kthehet te puna e zakonshme e ditës. Punonjësi i ri e përballon tani punën pa të njëjtat sugjerime, durim dhe radhë të parashikueshme. Në një kuptim programi ka mbaruar. Në një tjetër, pjesa e rëndësishme sapo nis: nëse dija mund të udhëtojë nga mjedisi i mbrojtur i praktikës te vendimet e marra në kushte të vërteta. Menaxherët kanë nevojë për regjistra trajnimi. Kanë nevojë edhe për njerëz kompetentë, kufij të përgjegjshëm dhe një mënyrë për ta ndrequr procesin kur dikush nuk e kryen dot atë që kërkon organizata. Gabimi nuk është numërimi i përfundimeve. Është trajtimi i atij numri si gjithë rezultati. Një nënshkrim, një kuiz ose një detyrë e udhëhequr me sukses i përgjigjet një pyetjeje të ngushtë. As personi, as organizata nuk përfitojnë kur ajo përgjigje e ngushtë fryhet në pretendim gatishmërie të plotë.

Kërkimi ofron disiplinë, jo teknikë magjike. Studimet e modelimit të sjelljes thonë se të parit dhe të mësuarit nuk janë të njëjta me performancën e mëvonshme në punë. Rishikimet e transferimit tregojnë mundësinë për praktikë, mbështetjen në vendin e punës dhe ndjekjen. Kërkimi i menaxhimit të gabimeve sugjeron se eksplorimi i sigurt i gabimeve në trajnim mund të ndihmojë përgatitjen për situata të panjohura. Asgjë nga këto nuk u jep leje menaxherëve t'i dobësojnë kufijtë e vërtetë të sigurisë apo të pretendojnë se çdo fillestar duhet të performojë i pavarur pas të njëjtit numër orësh. Përvoja e autorit përfshin fillimin e shoferëve të rinj, koordinimin e miljes së fundit dhe kërkimin e udhëzimeve të besueshme SOP të hotelit gjatë mësimit të një roli të ri. Ato përvoja e bëjnë pyetjen konkrete, por ky vëllim nuk mat dështime apo suksese në ndonjë vend pune të emërtuar. Vlera e tij praktike qëndron në bërjen e një pyetjeje më kërkuese para se të shkruhet “trajnimi i përfunduar”: çfarë demonstroi vërtet nxënësi, çfarë mbetet e pasigurt, dhe kush do të ndihmojë nëse situata e vërtetë ndryshon nga ushtrimi? Një organizatë e fiton besimin kur mund t'i përgjigjet asaj pyetjeje pa e fajësuar fillestarin për një sistem trajnimi të paplotë. Trajneri largohet. Puna vazhdon. Gatishmëria është prova se punonjësi nuk po dërgohet vetëm në atë hendek.

LEXIMI YNË

Trajnimi nuk është i plotë kur dikush e ka parë punën. Është i plotë për një detyrë të përkufizuar kur demonstrohen performanca, kufijtë dhe mbështetja.

Përfundim editorial. Asnjë program i dështuar, punonjës i pagatshëm apo praktikë e pasigurt nuk i atribuohet ndonjë punëdhënësi të caktuar.

METODA

Prova para pretendimit të gatishmërisë

Një sintezë editoriale e mbështetur në prova, jo kërkim origjinal në terren: kategori të dokumentuara të fillimit në miljen e fundit dhe të trajnimit në hotel, skena të ndërtuara të etiketuara dhe protokolle operative të propozuara. Çdo mostër dhe efekt numerik i referohet kërkimit të botuar, kurrë vendeve të punës së autorit.

01	Rishikimet	Baldwin e Ford (1988), Burke e Hutchins (2007), Aguinis e Kraiger (2009), Grossman e Salas (2011), Salas et al. (2012) dhe Sitzmann e Weinhardt (2018) e organizojnë literaturën; nuk masin asnjë gatishmëri lokale.
02	Meta-analizat	Arthur et al. (2003): $d = 0,60, 0,63, 0,62, 0,62$ për reagimin, të mësuarit, sjelljen, rezultatet ($k = 15, 234, 122, 26$). Taylor et al. (2005): 117 studime. Keith e Frese (2008): 24 studime, 2.183 pjesëmarrës, $d = 0,44, 0,56, 0,80$. Blume et al. (2010): 89 studime.
03	Grafikët	Të dy grafikët i vizatojnë në shkallë vlerësimet e bashkuara të botuara; çdo vlerë vjen nga një nëngrup tjetër rezultatesh, prandaj asnjëra nuk është normë gatishmërie apo krahasim programesh.
04	Konteksti i dokumentuar	Një natë e hershme trajnimi në hotel e kufizuar nga një përditësim sistemi, dhe referenca Front Desk Control e autorit; asnjë nivel aftësie para dhe pas dhe asnjë efekt i matur i njetit.

Karta e gatishmërisë operacionale, shkalla e praktikës dhe piloti i gatishmërisë janë propozime editoriale për vlerësim lokal; nuk janë teste të vërtetuara apo certifikime të lëshuara nga punëdhënësi dhe nuk duhet ta anashkalojnë autoritetin e trajnimit. Nuk publikohet asnjë detaj personeli, mysafiri, pagese apo sistemi konfidencial. Standardi editorial: një rishikim, një meta-analizë, një kontekst i dokumentuar dhe një propozim quhen me emrin e tyre, dhe fjalitë pushon së pohuari aty ku mbaron prova.

Burimet: Timothy T. Baldwin & J. Kevin Ford, *Personnel Psychology* 41(1), 1988; Winfred Arthur Jr., Winston Bennett Jr., Pamela S. Edens & Suzanne T. Bell, *Journal of Applied Psychology* 88(2), 2003; Paul J. Taylor, Darlene F. Russ-Eft & Daniel W. L. Chan, *Journal of Applied Psychology* 90(4), 2005; Lisa A. Burke & Holly M. Hutchins, *Human Resource Development Review* 6(3), 2007; Nina Keith & Michael Frese, *Journal of Applied Psychology* 93(1), 2008; Herman Aguinis & Kurt Kraiger, *Annual Review of Psychology* 60, 2009; Brian D. Blume, J. Kevin Ford, Timothy T. Baldwin & Jason L. Huang, *Journal of Management* 36(4), 2010; Rebecca Grossman & Eduardo Salas, *International Journal of Training and Development* 15(2), 2011; Eduardo Salas, Scott I. Tannenbaum, Kurt Kraiger & Kimberly A. Smith-Jentsch, *Psychological Science in the Public Interest* 13(2), 2012; Traci Sitzmann & Justin M. Weinhardt, *Journal of Management* 44(2), 2018

Çdo burim citohet me DOI-n e vet në faqen tjetër; dhjetë regjistrimet, revistat, vëllimet dhe vitet e tyre u kontrolluan kundrejt metadata-ve të botuesve.

BURIMET DHE METODA

Nga vijnë pohimet

Shifrat e këtij vëllimi vijnë nga burimet më poshtë, secila me vitin e vet. Skenat janë të ndërtuara; protokollet janë propozime; ajo që është kërkim quhet kërkim.

Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research

Timothy T. Baldwin & J. Kevin Ford, *Personnel Psychology* 41(1), 1988

Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features

Winfred Arthur Jr., Winston Bennett Jr., Pamela S. Edens & Suzanne T. Bell, *Journal of Applied Psychology* 88(2), 2003

A Meta-Analytic Review of Behavior Modeling Training

Paul J. Taylor, Darlene F. Russ-Eft & Daniel W. L. Chan, *Journal of Applied Psychology* 90(4), 2005

Training Transfer: An Integrative Literature Review

Lisa A. Burke & Holly M. Hutchins, *Human Resource Development Review* 6(3), 2007

Effectiveness of Error Management Training: A Meta-Analysis

Nina Keith & Michael Frese, *Journal of Applied Psychology* 93(1), 2008

Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society

Herman Aguinis & Kurt Kraiger, *Annual Review of Psychology* 60, 2009

Transfer of Training: A Meta-Analytic Review

Brian D. Blume, J. Kevin Ford, Timothy T. Baldwin & Jason L. Huang, *Journal of Management* 36(4), 2010

The Transfer of Training: What Really Matters

Rebecca Grossman & Eduardo Salas, *International Journal of Training and Development* 15(2), 2011

The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice

Eduardo Salas, Scott I. Tannenbaum, Kurt Kraiger & Kimberly A. Smith-Jentsch, *Psychological Science in the Public Interest* 13(2), 2012

Training Engagement Theory: A Multilevel Perspective on the Effectiveness of Work-Related Training

Traci Sitzmann & Justin M. Weinhardt, *Journal of Management* 44(2), 2018



MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

Çdo vëllim, një pyetje për operacionin, e ndjekur nga terreni te protokolli dhe e provuar me kërkimin.

TË GJITHA VËLLIMET

stivencatalyst.com/sq/magazine/operational-treatise.html