



رصدخانه منابع انسانی افق
انسان محوری، فرصت آفرینی و قابلیت افزایش

از دانستن تا توانستن گذر از یادگیری به شایستگی و عملکرد سازمانی «رویکردی مبتنی بر فرمان وارونه»

نویسنده: دکتر علی عبدالی

مردادماه ۱۴۰۵

۳	مقدمه
۴	شکاف دانستن و توانستن
۵	فرمان وارونه؛ وقتی دانستن کافی نیست
۶	از دانش تا خلق ارزش
۷	مسیر تکامل سرمایه انسانی، از احراز صلاحیت تا خلق ارزش سازمانی
۸	صلاحیت و احراز شرایط اولیه
۸	دانش و درک مفاهیم
۸	توانایی به کارگیری دانش
۹	مهارت و تسلط عملی
۹	شایستگی حرفه‌ای
۱۰	عملکرد و نتایج قابل اندازه‌گیری
۱۰	خلق ارزش پایدار
۱۱	مدیران میانی، معماران تبدیل یادگیری به عملکرد
۱۲	راهکارهای تبدیل یادگیری به خلق ارزش
۱۲	ایجاد محیط تمرین؛ تبدیل دانش به تجربه عملی
۱۳	مربیگری، تبدیل مدیر از ناظر به توسعه‌دهنده افراد
۱۳	بازخورد مستمر، حلقه اتصال یادگیری و اصلاح رفتار
۱۴	تفویض اختیار، ایجاد فرصت رشد و مسئولیت‌پذیری
۱۵	یادگیری حین کار، تبدیل محیط کار به دانشگاه سازمان
۱۶	نتیجه‌گیری
۱۷	دانلود فایل رایگان مقاله
۱۷	فهرست منابع

مقدمه

در دنیای امروز، مزیت رقابتی سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به کیفیت سرمایه انسانی آنها وابسته است. سازمان‌ها هر ساله منابع قابل توجهی را صرف آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان می‌کنند؛ اما پرسش اساسی اینجاست که آیا صرف آموزش و یادگیری، به بهبود عملکرد منجر می‌شود؟ آیا آگاهی از یک مفهوم، مهارت یا دستورالعمل، به تنهایی تضمین‌کننده اجرای صحیح آن در محیط کار است؟

واقعیت آن است که میان دانستن و توانستن فاصله‌ای وجود دارد که تنها با تجربه، تمرین، بازخورد و یادگیری مستمر پیموده می‌شود. بسیاری از کارکنان و حتی مدیران، دانش لازم برای انجام یک وظیفه را در اختیار دارند، اما در شرایط واقعی، به دلیل ناتوانی در انتقال آموخته‌ها به عمل، قادر به ارائه عملکرد مطلوب نیستند. از همین رو، سازمان‌های موفق، آموزش را پایان مسیر نمی‌دانند؛ بلکه آن را نقطه آغاز فرایند شکل‌گیری شایستگی و خلق عملکرد اثربخش تلقی می‌کنند.

در مدیریت سرمایه انسانی، هدف نهایی از یادگیری، انباشت اطلاعات یا افزایش دانش نظری نیست؛ بلکه پرورش شایستگی‌هایی است که در رفتارهای حرفه‌ای، تصمیم‌گیری‌های اثربخش و نتایج قابل اندازه‌گیری سازمان متجلی می‌شوند. به بیان دیگر، ارزش واقعی یادگیری زمانی آشکار می‌شود که دانسته‌ها به مهارت، مهارت‌ها به شایستگی و شایستگی‌ها به عملکردی ارزش‌آفرین برای سازمان تبدیل شوند.

برای درک بهتر این مسیر، یکی از شناخته‌شده‌ترین آزمایش‌های علوم شناختی و یادگیری، یعنی «فرمان وارونه»، می‌تواند تصویری روشن از تفاوت میان دانستن و توانستن ارائه دهد. این آزمایش نشان می‌دهد که مغز انسان چگونه الگوهای رفتاری خود را می‌سازد، چرا تغییر عادت‌های آموخته‌شده دشوار است و چگونه یادگیری واقعی تنها زمانی اتفاق می‌افتد که دانش، بارها در عمل تجربه و تمرین شود و به الگوی رفتاری تبدیل شود.

در ادامه با بهره‌گیری از مفهوم «فرمان وارونه»، فرایند گذر از یادگیری به شایستگی و عملکرد سازمانی را تبیین و نشان می‌دهیم که چگونه مدیران، به‌ویژه مدیران میانی، می‌توانند با طراحی تجربه‌های یادگیری مؤثر، زمینه تبدیل دانش به رفتار، رفتار به شایستگی و شایستگی به خلق ارزش پایدار برای سازمان را فراهم سازند.

شکاف دانستن و توانستن

آیا صرف دانستن، به معنای توانستن است؟ بسیاری از افراد بی‌درنگ به این پرسش پاسخ مثبت می‌دهند؛ اما تجربه‌های فردی، مطالعات علوم شناختی و واقعیت‌های سازمانی، پاسخ متفاوتی ارائه می‌کنند.

در سازمان‌ها بارها مشاهده می‌شود که کارکنان در دوره‌های آموزشی موفق هستند، مفاهیم را به‌خوبی درک می‌کنند، استلزاردها را می‌شناسند و حتی می‌توانند راه‌حل مسائل را به‌درستی توضیح دهند؛ اما هنگام اجرای همان آموخته‌ها در محیط واقعی، با تردید، خطا یا ناتوانی روبه‌رو می‌شوند. این وضعیت نشان می‌دهد که میان دانستن و توانستن فاصله‌ای وجود دارد که تنها با آموزش نظری پر نمی‌شود.

دانش، زیربنای عملکرد است، اما به‌تنهایی عملکرد نمی‌آفریند. توانستن زمانی شکل می‌گیرد که دانش در عمل آزموده شود، با تجربه همراه گردد، از طریق تمرین تثبیت شود و با بازخورد مستمر بهبود یابد. در چنین شرایطی، آموخته‌ها از سطح اطلاعات فراتر رفته و به مهارت، شایستگی و در نهایت به عملکردی اثربخش تبدیل می‌شوند.

از این منظر، رسالت سازمان‌های یادگیرنده صرفاً انتقال دانش نیست؛ بلکه فراهم کردن بستری است که کارکنان بتوانند آموخته‌های خود را در موقعیت‌های واقعی به کار گیرند، از خطاهای خود بیاموزند و به تدریج الگوهای رفتاری و حرفه‌ای جدیدی را شکل دهند. به همین دلیل، اثربخشی آموزش را نباید با تعداد دوره‌های برگزار شده یا ساعات

آموزش سنجید، بلکه باید آن را در کیفیت تصمیم‌ها، تغییر رفتارها و بهبود عملکرد و ارزش آفرینی سازمان جست‌وجو کرد.

برای درک بهتر این شکاف، یکی از شناخته‌شده‌ترین آزمایش‌های علوم شناختی، یعنی «فرمان وارونه»، نمونه‌ای ساده اما عمیق ارائه می‌دهد؛ آزمایشی که به‌خوبی نشان می‌دهد چرا دانستن، لزوماً به معنای توانستن نیست و چگونه یادگیری واقعی تنها از مسیر تجربه، تمرین و بازآفرینی الگوهای ذهنی و رفتاری حاصل می‌شود.

فرمان وارونه؛ وقتی دانستن کافی نیست

برای درک بهتر شکاف میان دانستن و توانستن، یکی از مشهورترین آزمایش‌های علوم شناختی، با عنوان «فرمان وارونه»^۱ مثال بسیار روشنگری است. در این آزمایش، سازوکار فرمان یک دوچرخه به‌گونه‌ای تغییر داده می‌شود که با چرخاندن فرمان به سمت راست، چرخ جلو به سمت چپ حرکت می‌کند و برعکس. این تغییر، تنها یک قانون ساده را معکوس می‌کند؛ قانونی که تقریباً همه افراد در چند ثانیه آن را می‌فهمند و از نظر ذهنی کاملاً درک می‌کنند.

اما نکته شگفت‌انگیز آنجاست که با وجود این درک روشن، اغلب افراد قادر نیستند حتی چند متر با این دوچرخه حرکت کنند. تلاش‌های اولیه معمولاً با از دست دادن تعادل، انحراف از مسیر و زمین خوردن همراه است. در این شرایط، مشکل از ندانستن نیست؛ بلکه مغز هنوز الگوهای حرکتی جدید را نیاموخته و همچنان بر اساس عادت‌های تثبیت‌شده گذشته عمل می‌کند.

این آزمایش نشان می‌دهد که آگاهی، لزوماً به تغییر رفتار منجر نمی‌شود. مغز انسان برای ایجاد یک مهارت جدید، تنها به دریافت اطلاعات نیاز ندارد؛ بلکه باید از طریق تمرین، تجربه، تکرار و دریافت بازخورد، مسیرهای عصبی جدیدی ایجاد کرده و الگوهای پیشین را

^۱ Backward Bicycle

به تدریج بازسازی کند. از این رو، یادگیری واقعی زمانی اتفاق می افتد که دانسته ها به رفتارهای پایدار تبدیل شوند.

همین واقعیت، یکی از مهم ترین چالش های مدیریت سرمایه انسانی را نیز آشکار می سازد. بسیاری از سازمان ها تصور می کنند با برگزاری دوره های آموزشی، توسعه کارکنان به پایان رسیده است؛ در حالی که آموزش تنها آغاز مسیر یادگیری است. اگر فرصت تمرین، تجربه عملی، مربیگری، بازخورد و اصلاح مستمر فراهم نشود، بخش قابل توجهی از آموخته ها هرگز به شایستگی و عملکرد بهینه تبدیل نخواهد شد.

بنابراین، ارزش واقعی آموزش نه در میزان انتقال دانش، بلکه در توانایی سازمان برای تبدیل آن دانش به رفتارهای حرفه ای، تصمیم های اثربخش و نتایج قابل اندازه گیری نهفته است. «فرمان وارونه» به خوبی یادآوری می کند که فاصله میان دانستن و توانستن، با مطالعه بیشتر طی نمی شود؛ بلکه با تمرین هدفمند، تجربه مستمر و یادگیری در عمل پیموده می شود.

از دانش تا خلق ارزش

آزمایش «فرمان وارونه» یک پیام مهم درباره ماهیت یادگیری دارد، یادگیری یک رویداد لحظه ای نیست، بلکه فرآیندی تدریجی برای تغییر الگوهای ذهنی، تصمیم گیری و عمل کردن است. در این آزمایش، فرد با وجود آگاهی از نحوه صحیح کار، در ابتدا نمی تواند رفتار جدید را به درستی اجرا کند؛ زیرا مغز باید الگوی جدید را از طریق تمرین و تکرار جایگزین الگوی پیشین کند.

این تجربه نشان می دهد که دانستن، نقطه آغاز یادگیری است، نه نقطه پایان آن. دانش زمانی ارزش آفرین می شود که در میدان عمل آزموده شود، به مهارت تبدیل گردد و در نهایت به رفتارهای اثربخش سازمانی منجر شود.

در مدیریت سرمایه انسانی نیز هدف نهایی، افزایش حجم اطلاعات کارکنان یا صرفاً برگزاری دوره‌های آموزشی نیست؛ بلکه توسعه افرادی است که بتوانند در شرایط واقعی سازمان، تصمیم‌های درست بگیرند، مسائل را حل کنند و عملکردی پایدار ایجاد نمایند. بر این اساس، مسیر تکامل توسعه کارکنان را می‌توان در قالب زنجیره زیر ترسیم کرد:

صلاحیت ← دانش ← توانایی ← مهارت ← شایستگی ← عملکرد ← خلق ارزش
Qualification → Knowledge → Ability → Skill → Competency → Performance →
Value Creation

در این زنجیره، هر مرحله زمینه‌ساز مرحله بعدی است و عبور موفق از هر سطح، نیازمند تجربه، تمرین و کاربرد عملی است.

مسیر تکامل سرمایه انسانی، از احراز صلاحیت تا خلق ارزش سازمانی

توسعه سرمایه انسانی یک فرآیند مرحله‌ای و تکاملی است که از احراز شرایط اولیه ورود به شغل آغاز می‌شود و در نهایت به خلق ارزش برای سازمان و ذی‌نفعان منتهی می‌گردد. در این مسیر، هر مرحله زمینه‌ساز مرحله بعدی است و عبور موفق از یک سطح، نیازمند ترکیب آموزش، تجربه، تمرین و کاربرد عملی است. زنجیره توسعه کارکنان را می‌توان به صورت زیر نمایش داد:

صلاحیت ← دانش ← توانایی ← مهارت ← شایستگی ← عملکرد ← خلق ارزش
Qualification → Knowledge → Ability → Skill → Competency → Performance →
Value Creation

صلاحیت و احراز شرایط اولیه

صلاحیت^۱ به مجموعه‌ای از الزامات و پیش‌نیازهایی اشاره دارد که فرد برای ورود به یک نقش شغلی باید دارا باشد؛ از جمله مدارک تحصیلی، گواهینامه‌های حرفه‌ای، آموزش‌های پایه، مجوزهای تخصصی و گواهی سوابق مرتبط.

با این حال، صلاحیت تنها شرط ورود به شغل است، نه تضمین‌کننده موفقیت در آن. فرد ممکن است دارای مدرک، دانش نظری یا تجربه اولیه باشد، اما برای مواجهه اثربخش با مسائل واقعی سازمان، نیازمند توسعه توانایی‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای است.

دانش و درک مفاهیم

دانش^۲ شامل مجموعه اطلاعات، مفاهیم، اصول، روش‌ها و چارچوب‌های ذهنی است که فرد از طریق آموزش، مطالعه، تجربه و تعامل با دیگران کسب می‌کند. بخش قابل توجهی از برنامه‌های آموزشی سازمان‌ها در این سطح متمرکز است؛ اما دانش به‌تنهایی موجب تغییر رفتار نمی‌شود. دانش زمانی ارزش آفرین خواهد بود که فرد بتواند آن را در موقعیت‌های واقعی شغلی به کار گیرد و از آن برای تصمیم‌گیری و حل مسئله استفاده کند.

توانایی به‌کارگیری دانش

توانایی^۳، ظرفیت فرد برای استفاده مؤثر از دانش در تحلیل شرایط، حل مسائل، تصمیم‌گیری، قضاوت حرفه‌ای و انجام وظایف پیچیده است.

^۱ Qualification

^۲ Knowledge

^۳ Ability

ممکن است دو فرد از سطح دانش مشابهی برخوردار باشند، اما در توانایی تبدیل آن دانش به اقدام عملی تفاوت قابل توجهی داشته باشند. توانایی، حلقه اتصال میان «دانستن» و «توانستن» است.

مهارت و تسلط عملی

مهارت^۱ زمانی شکل می‌گیرد که دانش و توانایی از طریق تمرین مستمر به اجرای دقیق، سریع و اثربخش یک فعالیت تبدیل شود. آزمایش «فرمان وارونه» نمونه‌ای روشن از این مرحله است. فرد ممکن است قوانین جدید را بداند، اما تا زمانی که آن رفتار را بارها تمرین نکند، قادر به اجرای روان و طبیعی آن با تسلط کامل نخواهد بود. بنابراین، مهارت حاصل تمرین هدفمند، دریافت بازخورد و اصلاح مستمر عملکرد است.

شایستگی حرفه‌ای

شایستگی^۲، ترکیبی از دانش، توانایی، مهارت، نگرش و رفتارهایی است که فرد را قادر می‌سازد مسئولیت‌های شغلی خود را در شرایط واقعی سازمان به صورت اثربخش انجام دهد.

تفاوت اساسی میان دانش و شایستگی در این است که دانش در ذهن فرد وجود دارد، اما شایستگی در رفتار او قابل مشاهده است. سازمان‌ها افراد را نه صرفاً بر اساس آنچه می‌دانند، بلکه بر اساس میزان توانایی آنان در به کارگیری مؤثر دانش و مهارت‌ها در عمل ارزیابی می‌کنند.

^۱ Skill

^۲ Competency

عملکرد و نتایج قابل اندازه‌گیری

عملکرد^۱، خروجی قابل سنجش استفاده از شایستگی‌ها در محیط واقعی کار است. افزایش کیفیت، بهبود بهره‌وری، کاهش خطاها، کاهش ضایعات، نوآوری، سرعت تصمیم‌گیری، رضایت مشتری، ایمنی و سلامت کارکنان و تحقق اهداف سازمانی، از مهم‌ترین نشانه‌های عملکرد اثربخش هستند. در واقع، شایستگی زمانی برای سازمان ارزش ایجاد می‌کند که به رفتار و نتیجه قابل مشاهده تبدیل شود.

خلق ارزش پایدار

خلق ارزش^۲، مقصد نهایی مسیر توسعه سرمایه انسانی است. هدف از آموزش و توانمندسازی کارکنان، صرفاً افزایش دانش افراد نیست؛ بلکه ایجاد ظرفیت‌هایی است که بتواند برای سازمان، مشتریان، کارکنان و سایر ذی‌نفعان ارزش پایدار ایجاد کند. آموزش زمانی موفق تلقی می‌شود که از سطح یادگیری فردی فراتر رود و به بهبود عملکرد، افزایش بهره‌وری، نوآوری، توسعه سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار منجر شود. مانند:

- کاهش اتلاف منابع، افزایش سرعت انجام کار و کاهش هزینه‌های عملیاتی؛
- ارائه ایده‌های جدید، بهبود فرآیندها و ایجاد محصولات یا خدمات نوآورانه؛
- کاهش حوادث، حفظ سرمایه انسانی و کاهش هزینه‌های ناشی از آسیب‌های کاری؛
- کاهش دوباره کاری، افزایش کیفیت محصولات و خدمات و رضایت مشتری؛
- آمادگی بیشتر در شرایط بحرانی و تداوم فعالیت‌های سازمان؛
- شکل‌گیری محیط کاری مبتنی بر اعتماد، یادگیری و مشارکت.

^۱ Performance

^۲ Value Creation

در یک سازمان بالغ، ارزش آفرینی سرمایه انسانی در قالب شاخص‌هایی مانند افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه، بهبود کیفیت، نوآوری، رضایت مشتری، کاهش ریسک، توسعه فرهنگ سازمانی و افزایش مزیت رقابتی نمایان می‌شود.

خلق ارزش در سرمایه انسانی زمانی شکل می‌گیرد که قابلیت‌های فردی کارکنان به ظرفیت‌های سازمانی تبدیل شود. به عبارت دیگر، سازمان زمانی از سرمایه‌گذاری آموزشی خود بهره‌مند می‌شود که یادگیری کارکنان از سطح فردی عبور کرده و در قالب بهبود فرآیندها، تصمیم‌های بهتر، رفتارهای اثربخش و نتایج قابل اندازه‌گیری در سازمان نمایان شود.

در این نگاه، کارکنان صرفاً دریافت‌کنندگان آموزش نیستند؛ بلکه سازندگان ارزش سازمانی هستند. هرچه سازمان بتواند دانش و توانمندی کارکنان را بهتر به عملکرد تبدیل کند، ظرفیت بیشتری برای رشد، نوآوری و رقابت‌پذیری خواهد داشت.

مدیران میانی، معماران تبدیل یادگیری به عملکرد

آموزش زمانی به ارزش واقعی برای سازمان تبدیل می‌شود که از محیط کلاس خارج شده و در رفتارهای روزمره کارکنان نمایان شود. در این میان، مدیران میانی نقش کلیدی و تعیین‌کننده‌ای دارند؛ زیرا آنان حلقه اتصال میان نظام توسعه سرمایه انسانی و عملکرد واقعی سازمان هستند.

مدیران ارشد معمولاً مسیر، اهداف و راهبردهای سازمان را تعیین می‌کنند؛ اما این مدیران میانی هستند که باید این جهت‌گیری‌ها را به رفتارهای قابل مشاهده، فعالیت‌های روزانه و نتایج عملی تبدیل کنند. آنان نزدیک‌ترین افراد به کارکنان، فرآیندهای کاری و چالش‌های عملیاتی هستند و بیشترین تأثیر را بر انتقال یادگیری به محیط کار دارند.

به بیان دیگر، اگر آموزش بذر توسعه باشد، مدیر میانی نقش باغبان این یادگیری را ایفا می‌کند؛ زیرا بدون فراهم کردن شرایط رشد، حتی بهترین آموزش‌ها نیز به عملکرد تبدیل نخواهند شد.

راهکارهای تبدیل یادگیری به خلق ارزش

با توجه به اینکه خلق ارزش زمانی محقق می‌شود که یادگیری به رفتار و عملکرد تبدیل شود، نقش مدیران میانی در ایجاد این پیوند حیاتی است. مدیران میانی با فراهم کردن شرایط تجربه، تمرین و بازخورد، مسیر انتقال کارکنان از «دانستن» به «توانستن» و از «توانستن» به «خلق ارزش» را هموار می‌کنند.

ایجاد محیط تمرین؛ تبدیل دانش به تجربه عملی

یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های مدیران میانی، فراهم کردن فرصت برای تمرین، تجربه و به‌کارگیری آموخته‌ها است. یادگیری زمانی پایدار می‌شود که کارکنان بتوانند دانش جدید را در موقعیت‌های واقعی کاری به کار گیرند، نتایج آن را مشاهده کنند و از طریق بازخورد، عملکرد خود را اصلاح نمایند.

دانستن یک روش جدید، بدون فرصت استفاده از آن، مانند یادگیری رانندگی بدون قرار گرفتن پشت فرمان است. کارکنان باید در محیطی امن و حمایت‌کننده، رفتارهای جدید را تجربه کنند، با چالش‌ها مواجه شوند، از اشتباهات کنترل‌شده یاد بگیرند و به تدریج تسلط لازم را برای ارزش آفرینی به دست آورند.

نقش مدیر میانی در ایجاد محیط تمرین:

- واگذاری مسئولیت‌های متناسب با سطح توانمندی و آمادگی کارکنان؛
- ایجاد فرصت برای کاربرد آموخته‌های دوره‌های آموزشی در محیط واقعی کار؛
- تعریف پروژه‌ها و مأموریت‌های عملی برای انتقال یادگیری؛
- حمایت از تجربه، آزمون و یادگیری از خطاهای کنترل‌شده؛

• ارایه بازخورد و هدایت برای اصلاح عملکرد.

برای مثال: کارمندی که دوره تحلیل مسئله و تصمیم‌گیری را گذرانده است، زمانی این مهارت را توسعه می‌دهد که مدیر به او فرصت دهد در یک مسئله واقعی سازمان، داده‌ها را تحلیل کند، راهکار ارائه دهد، راهکار را اجرا کند و نتیجه تصمیم خود را ارزیابی نماید.

مربیگری، تبدیل مدیر از ناظر به توسعه‌دهنده افراد

در سازمان‌های یادگیرنده، مدیران میانی تنها مسئول نظارت بر عملکرد کارکنان نیستند؛ بلکه نقش مربی، راهنما و توسعه‌دهنده استعدادها را نیز بر عهده دارند. مربیگری به معنای ارائه پاسخ‌های آماده نیست، بلکه فرآیندی است که از طریق پرسشگری، گفت‌وگو و هدایت فکری، کارکنان را قادر می‌سازد مسائل را بهتر تحلیل کنند، راه‌حل‌های مناسب بیابند و توانمندی‌های خود را توسعه دهند. مدیر در جایگاه مربی:

- به جای ارائه فوری راه‌حل، کارکنان را به تفکر وادار می‌کند؛
- بر یادگیری از تجربه‌ها تمرکز دارد، نه صرفاً یافتن مقصر؛
- نقاط قوت و زمینه‌های توسعه کارکنان را شناسایی می‌کند؛
- مسیر رشد حرفه‌ای افراد را همراهی می‌کند.

برای مثال: به جای اینکه مدیر پس از مشاهده یک اشتباه بگوید: «چرا این کار را اشتباه انجام دادی؟»، می‌تواند بپرسد: چه عواملی باعث شد این تصمیم گرفته شود و برای دستیابی به نتیجه بهتر، چه راهکاری می‌توان در آینده به کار گرفت؟

بازخورد مستمر، حلقه اتصال یادگیری و اصلاح رفتار

یکی از مهم‌ترین عوامل تبدیل دانش به شایستگی، دریافت بازخورد به موقع، دقیق و سازنده است. بدون بازخورد، کارکنان تصویر روشنی از میزان اثربخشی رفتارهای خود و زمینه‌های بهبود نخواهند داشت.

مدیران میانی باید بازخورد را از یک ابزار ارزیابی صرف، به یک فرآیند مستمر یادگیری و توسعه تبدیل کنند.

ویژگی‌های بازخورد اثربخش:

- مشخص و مبتنی بر رفتار قابل مشاهده باشد؛
 - در زمان مناسب ارائه شود؛
 - بر اصلاح و بهبود آینده تمرکز داشته باشد؛
 - همراه با پیشنهادهای عملی برای توسعه باشد.
- برای مثال: به جای گفتن «گزارش شما ضعیف بود»، مدیر می‌تواند بیان کند: تحلیل داده‌ها دقیق و قابل استفاده بود؛ برای اثربخشی بیشتر گزارش، بهتر است پیشنهادهای اجرایی و راهکارهای عملی نیز به آن اضافه شود.

تفویض اختیار، ایجاد فرصت رشد و مسئولیت‌پذیری

توسعه کارکنان زمانی اتفاق می‌افتد که افراد فرصت تجربه مسئولیت، تصمیم‌گیری و مواجهه با مسائل واقعی را داشته باشند. یکی از موانع رشد کارکنان، تمرکز بیش از حد تصمیم‌ها در سطوح مدیریتی است.

تفویض اختیار اثربخش به معنای واگذاری صرف وظایف نیست؛ بلکه اعطای مسئولیت همراه با اعتماد، منابع، حمایت و پاسخگویی است.

دستاوردهای تفویض اختیار عبارتند از:

- افزایش اعتماد به نفس کارکنان؛
- توسعه مهارت تصمیم‌گیری؛
- تقویت احساس مالکیت نسبت به نتایج کار؛
- آماده‌سازی مدیران و متخصصان آینده سازمان.

برای مثال: مدیری که به یک سرپرست اجازه می‌دهد بخشی از فرآیند برنامه‌ریزی عملیات را مدیریت کند، در واقع علاوه بر انجام یک فعالیت سازمانی، فرصتی برای توسعه شایستگی‌های رهبری او ایجاد کرده است.

یادگیری حین کار، تبدیل محیط کار به دانشگاه سازمان

بخش قابل توجهی از یادگیری حرفه‌ای در خارج از کلاس درس و در جریان انجام فعالیت‌های واقعی و روزمره شکل می‌گیرد. سازمان‌های پیشرو، محیط کار را تنها محل اجرای وظایف نمی‌دانند؛ بلکه آن را بستری برای یادگیری، تجربه و رشد مستمر کارکنان تلقی می‌کنند.

مدیران میانی می‌توانند با طراحی تجربه‌های یادگیری، فعالیت‌های روزمره را به فرصت‌هایی برای توسعه سرمایه انسانی تبدیل کنند.
روش‌های یادگیری حین کار عبارتند از:

- مشارکت کارکنان در پروژه‌های جدید و چالش‌برانگیز؛
 - گردش شغلی و تجربه نقش‌های مختلف؛
 - برگزاری جلسات مرور تجربه‌ها؛
 - انتقال تجربه از کارکنان باتجربه به نیروهای جوان‌تر؛
 - حل مسائل واقعی در قالب کار تیمی.
- برای مثال: پس از پایان یک پروژه مهم، تیم می‌تواند جلسه‌ای برگزار کند و سه پرسش کلیدی را بررسی نماید:
- چه اقداماتی موفق بود؟
 - چه چالش‌هایی وجود داشت؟
 - برای پروژه‌های آینده چه تغییراتی باید ایجاد شود؟

مدیران میانی نقش تعیین‌کننده‌ای در تبدیل سرمایه‌گذاری‌های آموزشی به نتایج سازمانی دارند. آنان با ایجاد محیط تمرین، مربیگری کارکنان، ارائه بازخورد مستمر، تفویض اختیار و تقویت یادگیری حین کار، حلقه اتصال میان آموزش، توسعه شایستگی و عملکرد سازمانی را شکل می‌دهند.

در واقع، ارزش واقعی آموزش زمانی آشکار می‌شود که مدیران میانی بتوانند شرایطی ایجاد کنند که کارکنان نه تنها بدانند، بلکه بتوانند، عمل کنند و از طریق عملکرد خود برای سازمان ارزش خلق کنند.

نتیجه‌گیری

یادگیری سازمانی زمانی ارزشمند است که از انتقال صرف اطلاعات فراتر رود و به تغییر رفتار، توسعه شایستگی و بهبود عملکرد منجر شود. آزمایش «فرمان وارونه»^۱ نشان می‌دهد که یادگیری فرآیندی تدریجی است و تبدیل دانش به عمل، نیازمند تمرین، تجربه و بازخورد مستمر است؛ زیرا دانستن، شرط لازم موفقیت است، اما تضمین‌کننده اجرای اثربخش نیست.

در مدیریت سرمایه انسانی، هدف آموزش صرفاً افزایش دانش کارکنان یا برگزاری دوره‌های بیشتر نیست؛ بلکه ایجاد توانمندی‌هایی است که افراد بتوانند در محیط واقعی کار از آنها استفاده کرده و برای سازمان و ذی‌نفعان ارزش خلق کنند. این مسیر از صلاحیت آغاز می‌شود، با دانش و توانایی توسعه می‌یابد، از طریق مهارت و شایستگی به رفتار حرفه‌ای تبدیل می‌شود و در نهایت به عملکرد و خلق ارزش می‌انجامد.

خلق ارزش، مقصد نهایی توسعه سرمایه انسانی است. سازمان‌ها زمانی از سرمایه‌گذاری‌های آموزشی خود بهره‌مند می‌شوند که یادگیری به نتایجی مانند افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت، نوآوری، کاهش ریسک و تقویت فرهنگ سازمانی منجر شود. از

^۱ Thaler, M. S., & Goodale, M. A. (۱۹۸۵). Development of the ability to control a bicycle with reversed steering.

این رو، اثربخشی آموزش باید بر اساس میزان تغییر رفتار و بهبود عملکرد سنجیده شود، نه صرفاً تعداد دوره‌ها یا ساعات آموزشی برگزار شده. در این میان، مدیران میانی نقش کلیدی در تبدیل یادگیری به عملکرد دارند. آنان با ایجاد فرصت تمرین، مربیگری، ارائه بازخورد، تفویض اختیار و حمایت از یادگیری حین کار، زمینه تبدیل دانش کارکنان به مهارت، شایستگی و نتایج سازمانی را فراهم می‌کنند. در نهایت، مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها از توانایی آنها در توسعه و به‌کارگیری سرمایه انسانی شکل می‌گیرد. آموزش آغاز مسیر توسعه است؛ اما زمانی ارزش آفرین خواهد بود که یادگیری به عمل، عمل به عملکرد و عملکرد به خلق ارزش پایدار برای همه ذی‌نفعان تبدیل شود.

دانلود فایل رایگان مقاله

شما می‌توانید فایل رایگان مقاله را از لینک زیر دریافت نمایید.

فهرست منابع

- ۱- Argyris, C. (۱۹۹۱). *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review.
- ۲- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (۲۰۰۱). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*.
- ۳- Kolb, D. A. (۱۹۸۴). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- ۴- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (۲۰۰۶). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- ۵- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (۱۹۹۳). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley.

- ۶- Senge, P. M. (۱۹۹۰). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- ۷- Thaler, M. S., & Goodale, M. A. (۱۹۸۵). Development of the ability to control a bicycle with reversed steering.

رصدخانه منابع انسانی افق

انسان محوری، فرصت آفرینی و قابلیت افزایشی

رصدخانه منابع انسانی - OfoghHR.com