

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

منابع انسانی در سازمان های پیشرو جهان

دکتر کورش فتحی واجارگاه
استاد دانشگاه شهید بهشتی

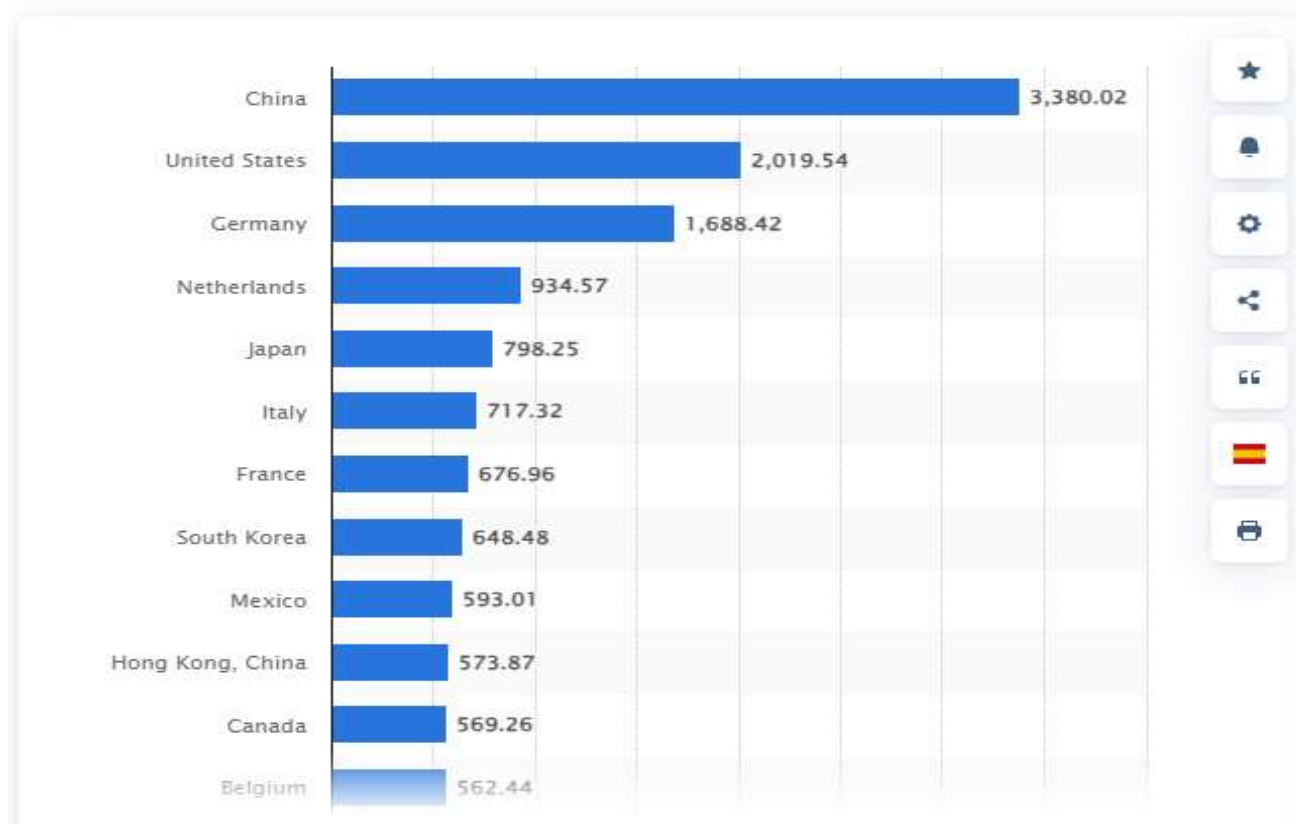




Country	Nominal GDP (in trillions)	PPP Adjusted GDP (in trillions)	Annual Growth (%)	GDP Pe Capita
United States	\$28.78	\$28.78	2.7	85,370
China	\$18.53	\$35.29	4.6	13,140
Germany	\$4.59	\$5.69	0.2	54,290
Japan	\$4.11	\$6.72	0.9	33,140
India	\$3.94	\$14.59	6.8	2,730
United Kingdom	\$3.5	\$4.03	0.5	51,070
France	\$3.13	\$3.99	0.7	47,360
Brazil	\$2.33	\$4.27	2.2	11,350
Italy	\$2.33	\$3.35	0.7	39,580
Canada	\$2.24	\$2.47	1.2	54,870

Leading export countries worldwide in 2023

(in billion U.S. dollars)



1	 Apple AAPL	\$ 3.458 T	\$229.98	▲ 0.75%		 USA
2	 NVIDIA NVDA	\$ 3.372 T	\$137.71	▲ 3.10%		 USA
3	 Microsoft MSFT	\$ 3.189 T	\$429.03	▲ 1.05%		 USA
4	 Alphabet (Google) GOOG	\$ 2.407 T	\$197.55	▲ 1.62%		 USA
5	 Amazon AMZN	\$ 2.375 T	\$225.94	▲ 2.39%		 USA
6	 Saudi Aramco 2222.SR	\$ 1.822 T	\$7.51	▲ 0.00%		 S. Arabia
7	 Meta Platforms (Facebook) META	\$ 1.546 T	\$612.77	▲ 0.24%		 USA
8	 Tesla TSLA	\$ 1.369 T	\$426.50	▲ 3.06%		 USA
9	 Broadcom AVGO	\$ 1.112 T	\$237.44	▲ 3.50%		 USA

Walmart

**United Health
Group**

Shell

Apple

Exxon Mobil

Sinopec Group

**China National
Petroleum**

Amazon

State Grid

Saudi Aramco

Fortune 500

2023

The Top 10

01

10

09

08

07

06

05

04

03

02



ظهور سازمان های هوش مصنوعی

بر اساس داده های وال استریت، انویدیا به رشد قابل توجه خود در بازار سهام ادامه داد و با پشت سر گذاشتن مایکروسافت و اپل به با ارزش ترین شرکت عمومی جهان تبدیل شد.

سهام انویدیا در پایان جلسه روز سه شنبه بیش از ۳ درصد افزایش یافت و ارزش کل بازار ۳.۳۴ تریلیون دلار را به این شرکت داد. ارزش شرکت های اپل و مایکروسافت که سال ها جایگاه خود را به عنوان با ارزش ترین شرکت های جهان حفظ کردند، در پایان معاملات دیروز به ترتیب حدود ۳.۲۹ تریلیون دلار و ۳.۳۱ تریلیون دلار بود.

تراشه های کامپیوتری و نرم افزار NVIDIA برای آموزش الگوریتم های هوش مصنوعی، مانند ChatGPT از OpenAI بسیار مهم هستند

رقابت در میان سازمانها



تغییرات مداوم



سازمان های بازآرایی پذیر

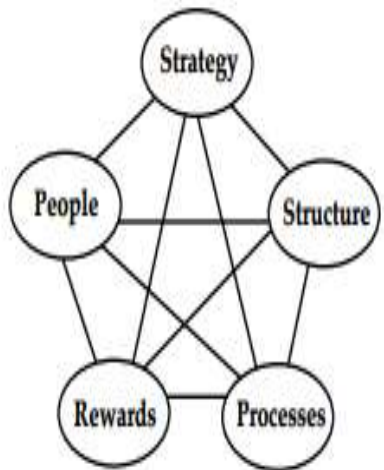
The reconfigurable organization



جی آر. گالبرایت

JayR.Galbraith

امروزه همه این حقیقت را قبول دارند که تغییر ، امری همیشگی و پا
برجا است. تغییر و تحول به صورت نظم طبیعی امور درآمدہ است. اگر
سازمانها را از اول طوری طراحی کنیم که آرایش و پیکره بندی آن
قابل تغییر و تجدید باشد ، در این صورت تغییر آسان تر می شود و
وقت کمتری می گیرد از آنجا که تغییر، دائمی و همیشگی است،
سازمان ها را طوری طراحی کنیم که همواره و به آسانی تغییرپذیر
باشند.



سازمان های بازآرایی پذیر

The reconfigurable organization

سازمان بازآرایی پذیر ، به معنی همراهی با استراتژی در حال تغییر است. وقتی مزیت های رقابتی زیاد دوام نمی آورند، سازمان ها هم دوام نمی آورند.

در عوض، مزیت رقابتی ناشی از مجموعه ای از مزایای کوتاه مدت است که از طریق یک سازمان قابل بازآرایی ارائه می شود

سازمان بازآرایی پذیر از یک ساختار عملکردی پایدار تشکیل شده است که پروژه ها و واحدهای تجاری مینیاتوری به طور مداوم در اطراف آن تشکیل، ترکیب و منحل می شوند. این واحدها می توانند بر محصولات، کانال ها، بخش ها، مشتریان، مناطق، تامین کنندگان، فناوری ها و غیره تمرکز کنند



Undisruptable Organizations

Success is the Beginning of Failure



MAVERICK CONSULTING
NETWORK

Permanent Reinvention



موفقیت ما اغلب ما را نسبت به احتمال
شکست کور می کند، پیروزی های ما
گاهی اوقات می توانند ما را شکست دهند.

Russel Ackoff

شرکت هایی که زمانی مسلط بودند، سرنوشت نوکیا را با شدت بیشتر تجربه خواهند کرد. مگر اینکه اختراع مجدد دائمی به طور معمول بخشی از کسب و کار آنها شود.

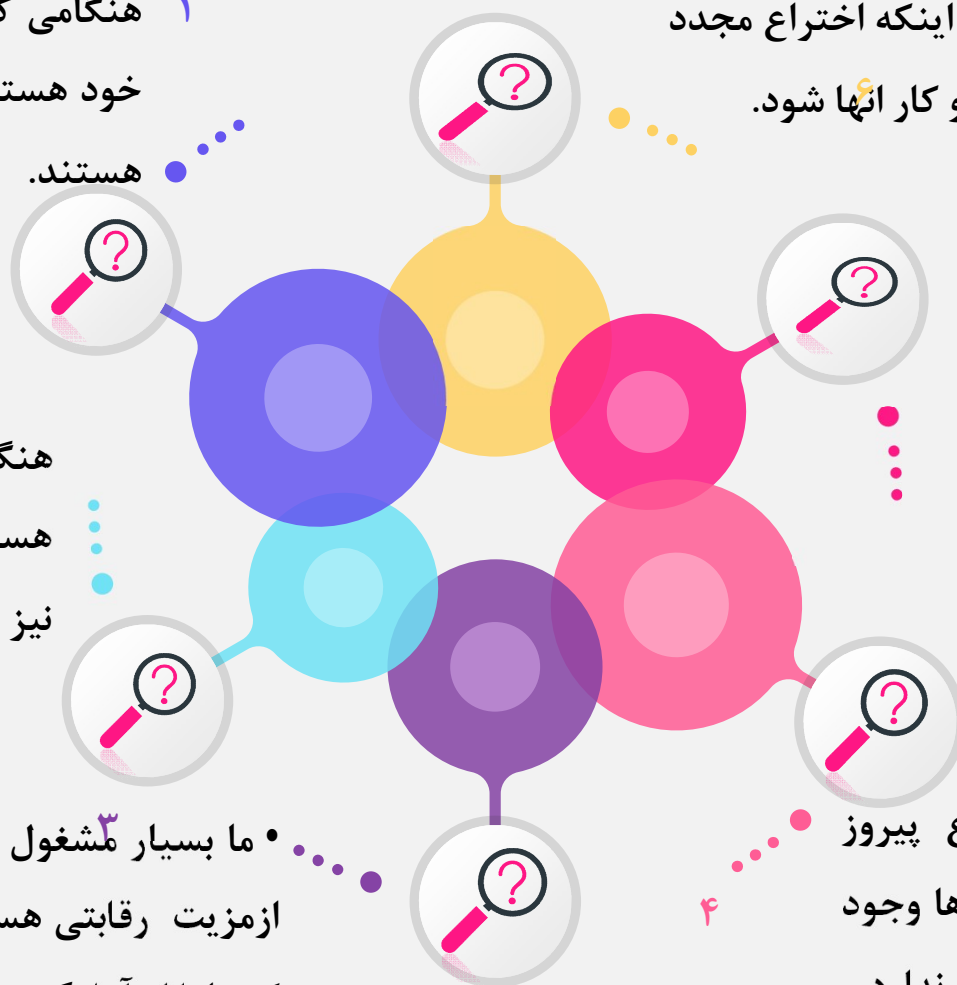
"کسب و کار و مشاغل، مانند زندگی، در مورد تبدیل و تحول دائمی است، یک اختراع مجدد دائمی:

ما دیگر نمی توانیم تنها با دفاع پیروز شویم، پناهگاه امنی برای سازمان ها وجود ندارد، مقصد شغلی برای افراد وجود ندارد.

۱. هنگامی که سازمان ها در بیشترین سودآوری خود هستند، در شکننده ترین حالت خود نیز هستند.

۲. هنگامی که در بهترین حالت خود هستیم، در آسیب پذیرترین حالت خود نیز قرار داریم.

۳. ما بسیار مشغول بهینه سازی، لذت بردن و دفاع از مزیت رقابتی هستیم مزیتی که امروز ما را موفق کرد اما از آمادگی برای فردا ما را غافل می کند.





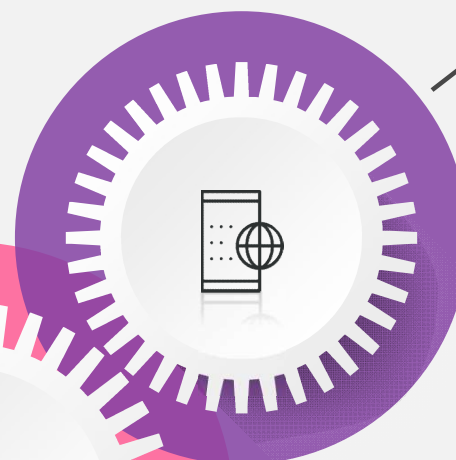
۰۲

دوم



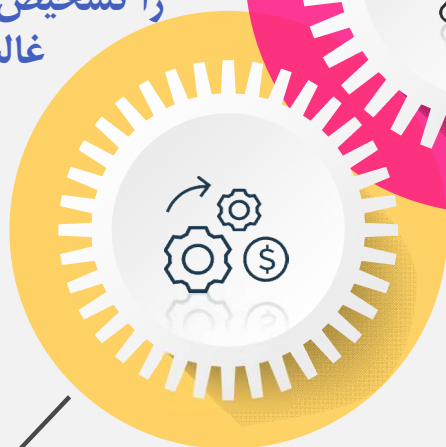
۰۴

چهارم



در زمینه کسب و کار:
تا زمانی که مدل های
ذهنی را تغییر ندهیم،
نمی توانیم مدل های
کسب و کار خود را
تغییر دهیم.

اول

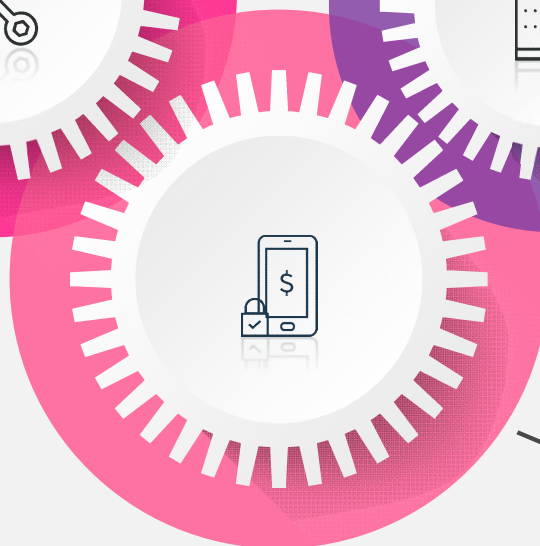


۰۱

ما باید یک جریان ثابت از ابتکارات و
اختراع مجدد را در تجارت، مشاغل و
زندگی ایجاد کنیم.

۰۳

سوم



ما نمی توانیم کاری را که انجام
می دهیم تغییر دهیم مگر اینکه
طرز فکر خود را نیز تغییر دهیم.

Kintsugi thinking

کلمه ژاپنی Kintsugi در لغت به معنای تعمیر طلایی است. این هنر تعمیر سفال و سرامیک شکسته با لاک گرد و غبار یا مخلوط شده با پودر طلا، نقره یا پلاتین است.

به عنوان یک فلسفه، شکستگی و تعمیر را به عنوان بخشی جدایی ناپذیر از تاریخ یک شیء تلقی می کند. شناسایی چیزی که آسیب دیده، باید جشن گرفته شود، نه پنهان گردد.

با تعمیرات کینتسوگی، می توانید خط شکسته را ببینید، خط به جای پنهان شدن، جشن گرفته و تاکید می شود.



- تفکر Kintsugi یک لنز ارزشمند است که از طریق آن می توان جهان را دید. در دنیای فزاینده VUCA فرار، نامطمئن، پیچیده، مبهم)، ما در حین کشف آینده نیاز به آزمایش داریم و برای انجام موفقیت آمیز آن باید یاد بگیریم که اشتباهات را بپذیریم.
- جف بزوس "من معتقدم که ما بهترین مکان در جهان برای شکست هستیم (ما تجربیات زیادی داریم) و شکست و اختراع دوقلوهای جدایی ناپذیر هستند."
- آمازون سازمانی است که تفکر Kintsugi را نشان می دهد. در حالی که موفقیت در قیمت سهام آمازون منعکس است، نگرش مثبت نسبت به شکست در نامه های بزوس به سهامداران در سال ۲۰۱۵ به تصویر کشیده شده است.

سازمان های آفتاب پرست

**The Future Organization: A Chameleon in All Its Glory,” Doug Miller,
chairman and CEO of the workforce management company Norrell**



برای توصیف سازمان آینده ابتدا باید جانوری به نام آفتاب پرست را وصف کنیم. موجودی دارای کاکل ، خارها یا تیغچه ها، شکم ورقلمبیده و چشم های گرد دوآر که هر کدام جداگانه می چرخد، جانور را به موجودی ترسناک بدل کرده است. آفتاب پرست می تواند سر طعمه و صیاد -هر دو- کلاه بگذارد و جان خود را نجات دهد. آفتاب پرست می تواند خود را به صورت ساکن درآورد و بر اثر نور و دما رنگ خود را عوض کند.

به بیان دیگر حیوان همیشه خود را با محیط سازگار می کند. سازمان آینده نیز - درست مثل آفتاب پرست- باید دارای اندام هایی کاملاً سازگار با محیط باشد. ظاهر و نمای سازمان - مثل باطن آن- باید در اثر دگرگونی هایی که بر سازمان بار می شود، تغییر کند.



سازمان های آفتاب پرست



۱ **انعطاف پذیری:** این سازمان ها توانایی تغییر و تنظیم ساختارها و فرآیندهای خود را بر اساس نیازهای محیطی دارند.

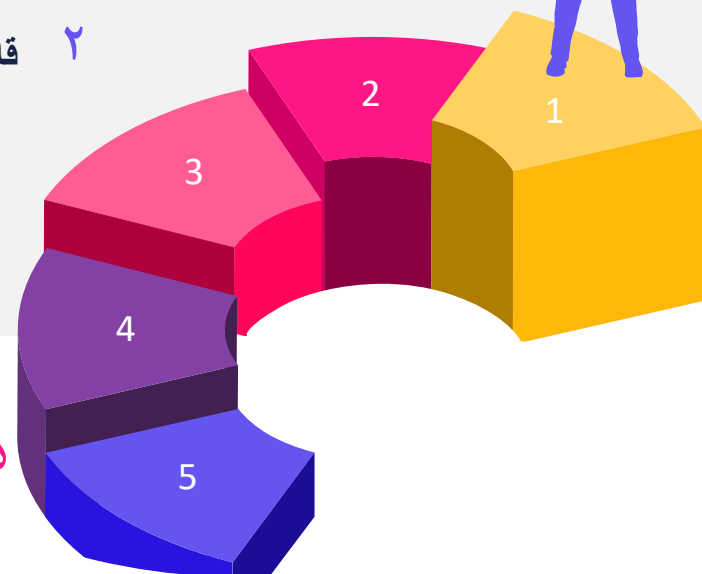
۲ **قابلیت حرکت و تماشای محیط در ۳۶۰ درجه.**

۳ **نوآوری:** توانایی غافلگیری-دائماً در حال خلق و اجرای ایده های جدید هستند که به آن ها امکان بقا و رشد در بازارهای رقابتی را می دهد.

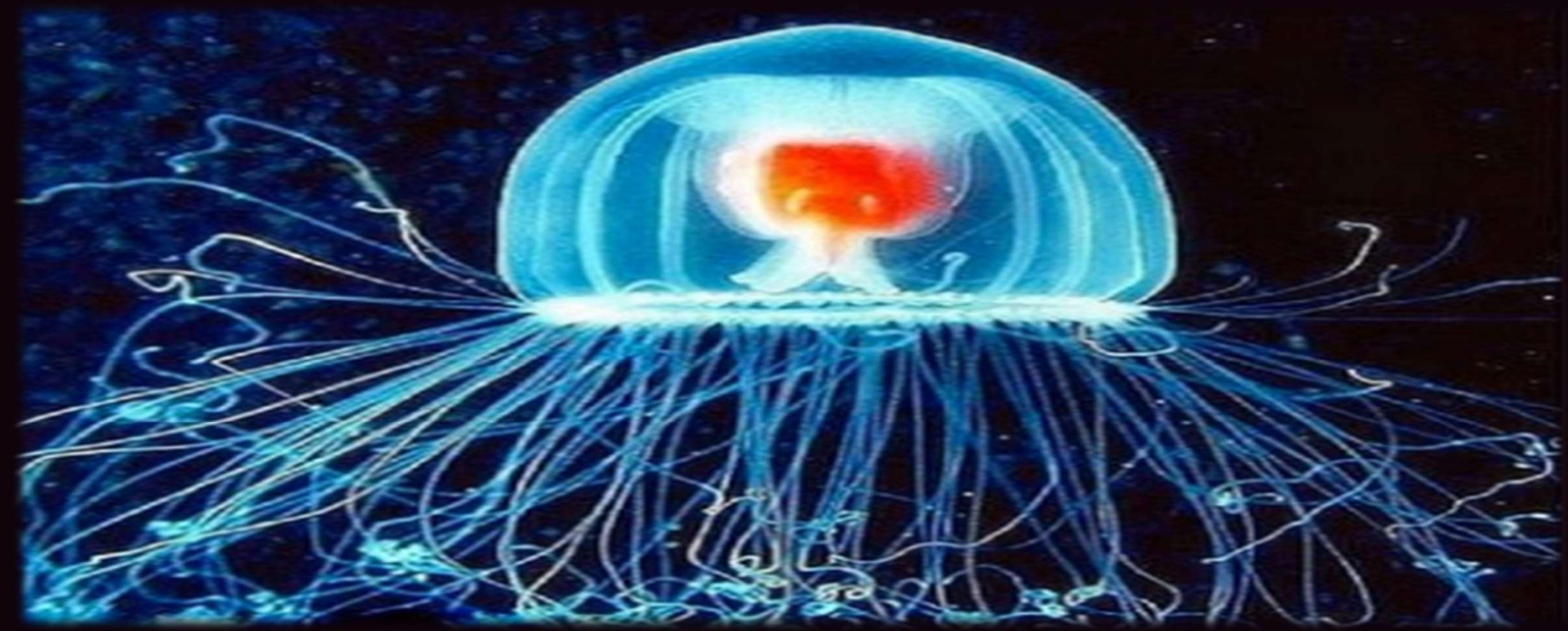
۴ **مدیریت دانش:** توانایی تناسخ

۵ **فرهنگ سازمانی باز:** فرهنگی را ترویج می دهند که در آن ارتباطات باز، همکاری، و تبادل اطلاعات به راحتی صورت می گیرد. این سازمان ها با ترکیب این ویژگی ها می توانند در محیط های پیچیده و ناپایدار، عملکرد موفقی داشته باشند و به رشد و توسعه پایدار دست یابند.

6. **توانایی پنهان شدن از رقیب و چابکی حرکت استراتژیک**



استعاره عروش دریایی نامیرا
immortal jellyfish





The story of the white elephant

A Superior Business Model

- شرکت‌هایی که در آن‌ها فقط فکر خود را متمرکز حول محصولات، خدمات، قیمت و فناوری نمی‌کنند. اگر فقط نوآوری در فناوری انجام دهید، ممکن است نتوانید برای مدت طولانی از همه جلو باشید، زیرا فناوری‌ها، محصولات و خدمات بسیار سریع کپی می‌شوند.
- چه چیزی باعث می‌شود که اپل پیش‌تاز باشد؟ چون گوشی‌های بهتری هستند؟
- یک مدل کسب و کار برتر پیرامون اکوسیستمی از توسعه دهندگان برنامه‌های کاربردی، یک نوع اکوسیستم یکپارچه پیرامون سخت افزار، نرم افزار، سرگرمی و غیره.
- آنها به تنهایی بر سر محصولات، خدمات و قیمت رقابت نمی‌کنند.



فراتر رفتن از حوزه‌های کسب کار

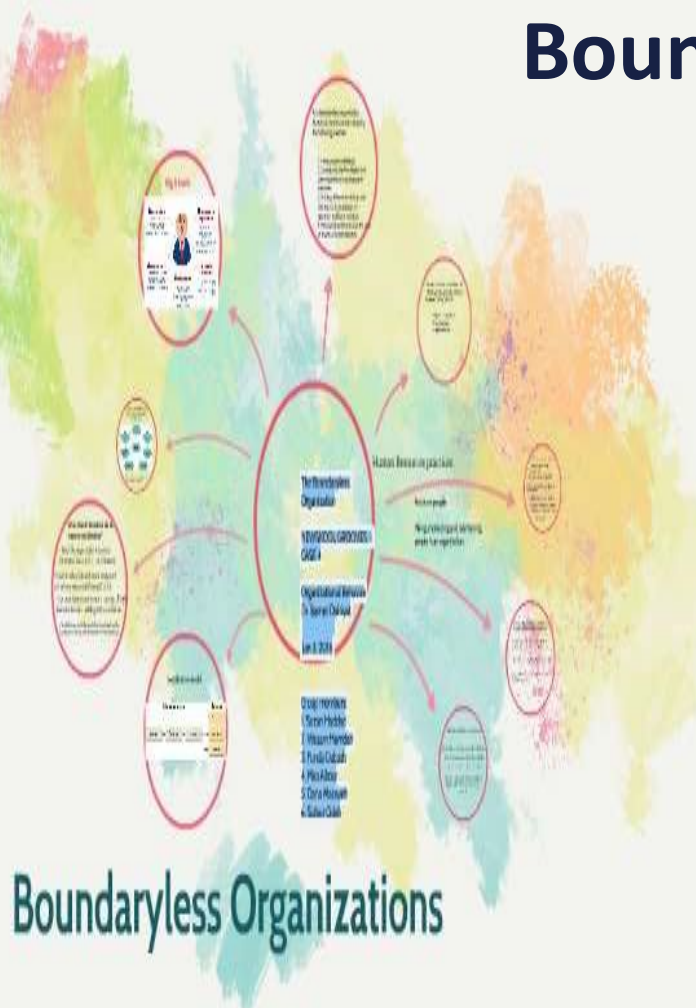
Transcending Industry Boundary

Osterwalder, 2020; Rameshgar, 2022; Maverick, 2022

سازمان بدون مرز (جان ولس)
Boundaryless Organization

در حالی که ساختارهای سازمانی سنتی مرزها و سلسله مراتب عمودی و افقی را تعریف کرده‌اند، اما سازمان‌های بدون مرز به‌طور خاص با کمبود ساختار و رویکردی در تجارت تعریف می‌شوند که مبتنی بر جریان آزاد اطلاعات و ایده‌ها برای ایجاد نوآوری، کارایی و رشد در جهانی است که همواره در حال تغییر است.

متفکر مشهور مدیریت و رئیس سابق جنرال الکتریک که می‌خواست
موانع موجود بین بخش‌های مختلف را برطرف کند، ایده اصلی این
مفهوم را ایجاد کرد. سازگاری و انعطاف‌پذیری از معیارهای مهم
سازمان‌های بدون مرز هستند



• سازمان‌های بدون مرز معمولاً از آخرین فناوری‌ها و ابزارهایی برای تسهیل درهم شکستن مرزهای سنتی مانند همکاری مجازی و کار انعطاف‌پذیر استفاده می‌کنند. کارمندان این سازمان‌ها ممکن است مسئولیت بیشتری در مورد پروژه‌ها و اهداف خود داشته باشند و بیشتر بتوانند به طریقی که برای پروژه در دست اجرا مناسب است، به نتیجه برسند.

• از آنجا که بسیاری از سازمان‌های بدون مرز در مرزهای جغرافیایی پراکنده شده‌اند، کارمندان ممکن است از فرهنگ‌ها و کشورهای مختلف باشند اما باید با هم کار کنند. به همین دلیل، سازمان‌های بدون مرز به مجموعه‌ای قوی از ارزش‌های اصلی و

Boundaryless Organizations

چشم‌اندازی قوی نیاز دارند



- موفق ترین شرکت ها از مرزهای صنعت خود عبور می کنند.
- آمازون (از فروش کتاب تا پلت فرم تجارت الکترونیک و سپس ارائه دهنده ابر به عنوان رقیب مایکروسافت و گوگل).
- فوجی فیلم (از محصولات فیلم گرفته تا مراقبت های بهداشتی، علوم زیستی، داروسازی، پزشکی احیا کننده، و حتی واکسن کووید-۱۹).
- اپل (از کامپیوترهای رومیزی گرفته تا تلفن های همراه، سرگرمی ها، خانه های هوشمند، ماشین های الکترونیکی و غیره).
- Ping An از بانکداری تا بیمه، مدیریت دارایی، مالی، خدمات بهداشتی و درمانی و غیره. پینگ آن شروع به ساخت بزرگترین پلت فرم بهداشتی جهان به نام Ping An Good Doctor کرده است.

Putting people first

قراردادن افراد در اولویت:

اول آنکه توسعه و بالندگی افراد بسیار مهم است و هم سازمان ها و هم افراد نسبت به برنامه های موجود برای توسعه افراد به عنوان اولویت حساس هستند

قلب هر سازمان موفق افراد آن هستند. سازمان ها باید نیازهای کارکنان خود را در اولویت قرار دهند و روی رشد و توسعه آنها سرمایه گذاری کنند. زمانی که افراد احساس ارزشمندی می کنند، درگیر و سازنده تر هستند که منجر به افزایش نوآوری و موفقیت می شود.

استفاده از واژه هایی چون People development و به جای

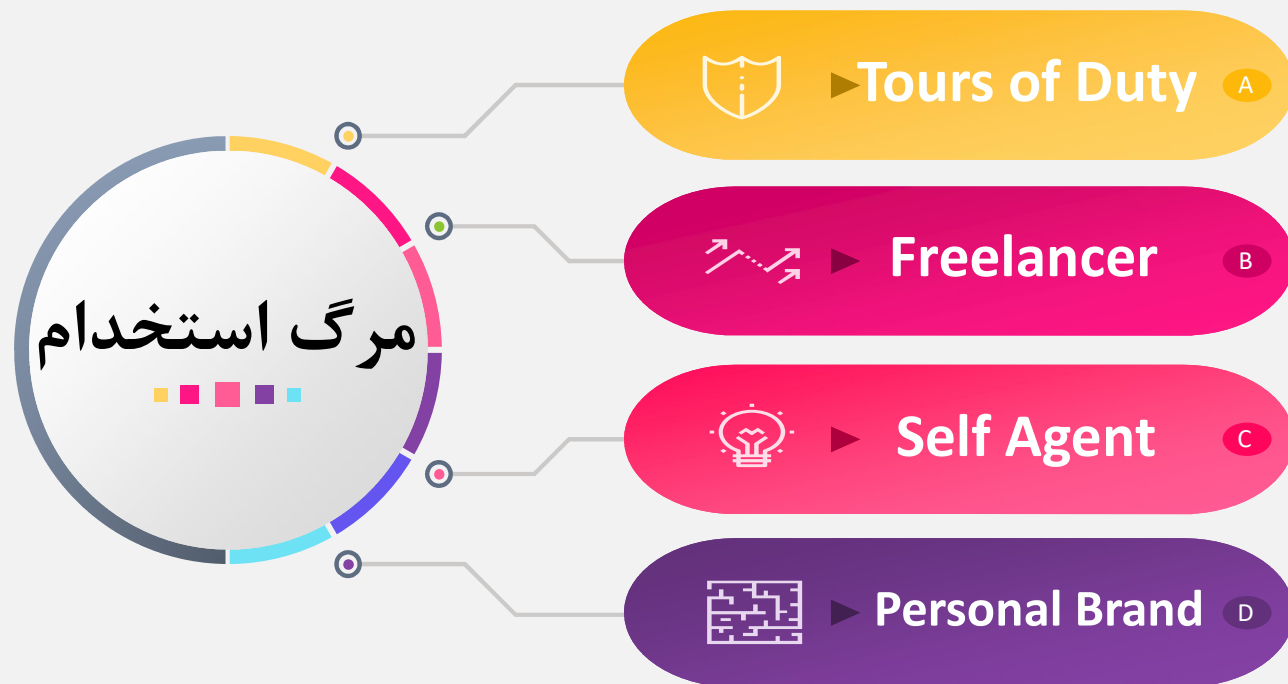
Human Capital Development



گرایش‌ات چند فرهنگی معنا و ارزش بیشتری پیدا می‌کند زیرا در شرکت‌های بزرگ این تنوع باعث موفقیت و ارزش‌آفرینی شده است.

با توجه به دسترسی روزافزون کشورهای در حال توسعه به اینترنت این حضور چند فرهنگی در طی پنج تا ده سال آینده ملموس‌تر خواهد بود.





Great talent as scarcer than capital

استعداد را کمیاب تر از سرمایه تلقی کنید: در اقتصاد مبتنی بر هوش ارگانیکی، استعداد ارزشمندترین دارایی هر شرکت است. شرکت‌های آماده آینده باید جذب و حفظ استعدادهای برتر را با ایجاد ارزش پیشنهادی قانع‌کننده، سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان و پرورش فرهنگ تنوع و شمول را در اولویت قرار دهند. با تلقی استعدادهای به عنوان کمیاب‌تر از سرمایه، شرکت‌ها می‌توانند نیروی کار متعهدتر و سازنده‌تری ایجاد کنند، نوآوری را پیش ببرند و از رقبا جلوتر بمانند.



دنیای کسب و کار به طور فزاینده ای از تسلط شبکه ی "پسران پیر" یا افراد با تجربه به سمت شایسته سالاری واقعی حرکت می کند.

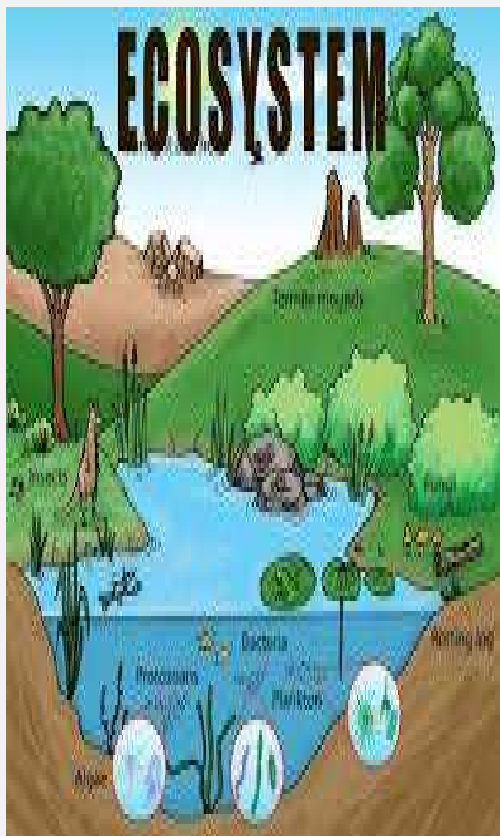
در پنج سال آینده شاهد پیشرفت چشمگیر خواهیم بود. فناوری، زمین بازی را تنظیم می کند، فرصت را برای هر کسی که توانایی لازم را برای انجام کار دارد، فراهم می کند.



Value Driven Ecosystem

دیدگاه اکوسیستمی ارزش محور:

- هیچ شرکتی در خلاء فعالیت نمی کند و شرکت های آینده باید بتوانند در اکوسیستم های پیچیده شرکا، تامین کنندگان و ذینفعان حرکت کنند..
- اکوسیستم ها ارزش محور هستند از اینرو اکوسیستم هایی که دارای ارزش های نزدیک به هم هستند در ارائه خدمات ائتلاف می کنند
- تفکر اکوسیستمی یکی دیگر از اصول حیاتی برای آینده سازمان ها است. سازمان ها باید بدانند که بخشی از یک اکوسیستم بزرگتر هستند و اقدامات آنها بر محیط و دنیای اطراف آنها تأثیر می گذارد. با پذیرش تفکر اکوسیستمی، سازمان ها می توانند شیوه های پایداری ایجاد کنند که هم برای کسب و کارشان و هم برای کره زمین مفید باشد.



ما به متخصصان موضوعی و افراد متخصص در ایجاد شبکه نیاز خواهیم داشت.

از آنجا که بازار همچنان پیچیده تر و متنوع تر می شود نیاز به دو نوع نیرو افزایش خواهد یافت:
کسانی که بسیار متخصص هستند و

کسانی که می توانند تخصص های متعددی را بهم متصل کنند.



The fast Learning organization

- سازمان های یادگیرنده سریع : در یک محیط تجاری سریع، شرکت ها باید بتوانند به سرعت یاد بگیرند و با چالش های جدید سازگار شوند.
- این به معنای سرمایه گذاری در برنامه های یادگیری و توسعه مستمر است که کارکنان را قادر می سازد تا مهارت ها و دانش جدید را کسب کنند.
- با تسریع در یادگیری سازمانی، شرکت ها می توانند جلوتر از رقبا باقی بمانند، نوآوری را هدایت کنند و نیروی کار انعطاف پذیرتری ایجاد کنند

چرا یادگیری سریع مانند فست فود است

Fast learning, but no long term benefits

- سرعت و مقیاس در حال تعریف مجدد صنایع هستند: فست فود چیزی را که می خوریم تغییر می دهد، فست مد لباسی را که می پوشیم تغییر می دهد، و اکنون، آموزش سریع در حال تغییر نحوه و چیزهایی است که ما یاد می گیریم.
- با استفاده از فناوری، آموزش سریع قادر است بخش آموزش سنتی را مختل کند، و به افراد بیشتری اجازه می دهد تا یادگیری را دنبال کنند - یک هدف ارزشمند. اما آنچه به عنوان توانمندسازی به بازار عرضه می شود، اغلب در عوض استثمار پنهان است.
- آموزش فست ، آموزش متاثر از چیزی است که جورج ریتزر جامعه شناس آن را «مکدونالدیزاسیون» می نامد: فرآیندی که در آن اصول صنعت فست فود، با هدایت «عقلانیت»، بر سایر بخش های جامعه تسلط دارند





روندهای
شکل دهنده
آینده منابع
انسانی
در جهان



اختلالاتی که عملا می تواند آینده کار را تغییر دهد

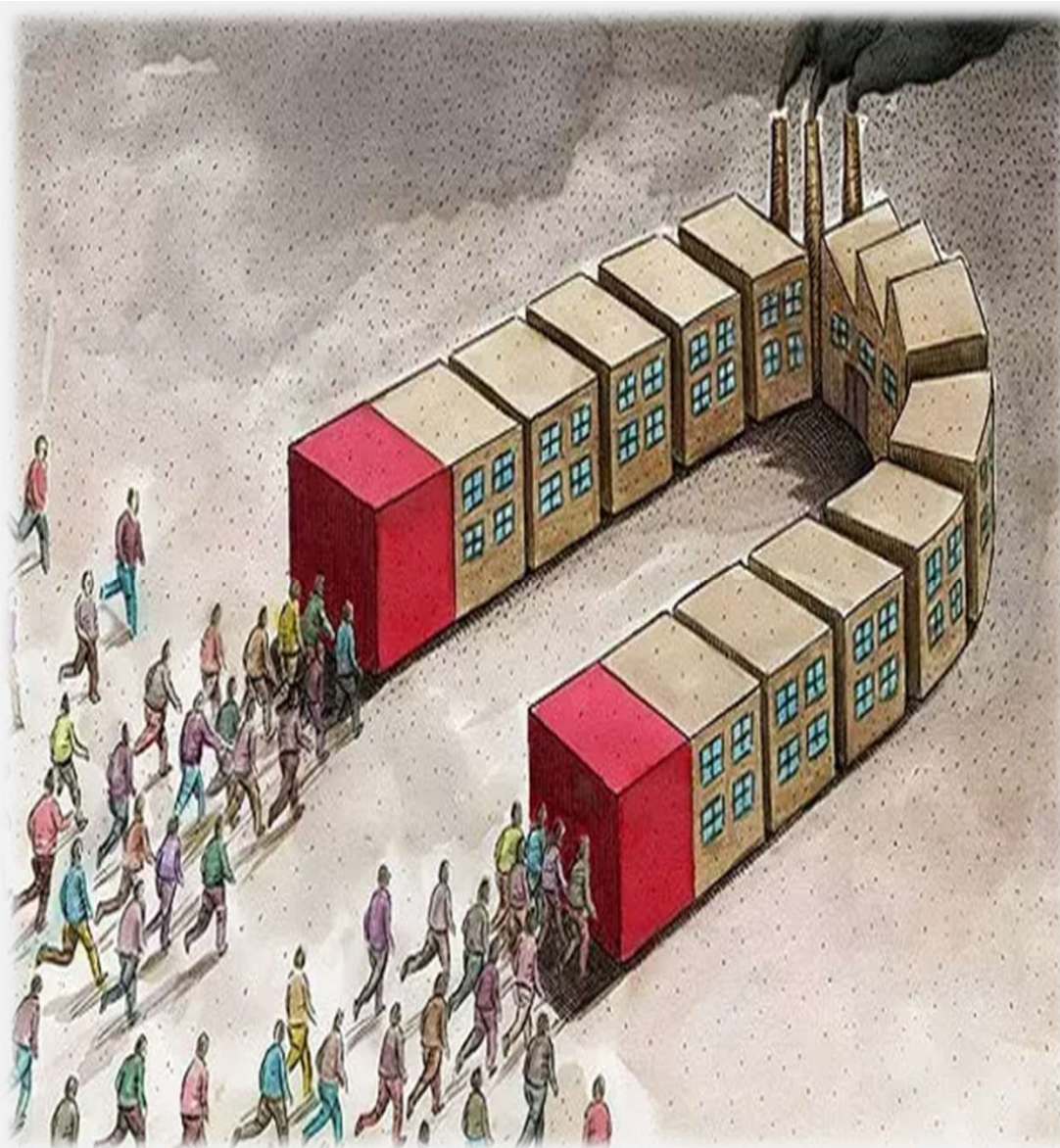


اختلالاتی که عملا می تواند آینده کار را تغییر دهد



مهاجرت معکوس

با ادامه روند رشد اقتصادی کم در کشورهای غربی، الگوهای مهاجرت جهانی ممکن است بر عکس شود. مهاجران در کشورهای صنعتی می توانند در جستجوی کار و رفاه مهاجرت به کشور خود مهاجرت کنند (به ویژه اقتصادهای نوظهور).



ارزش های در حال تغییر کارکنان

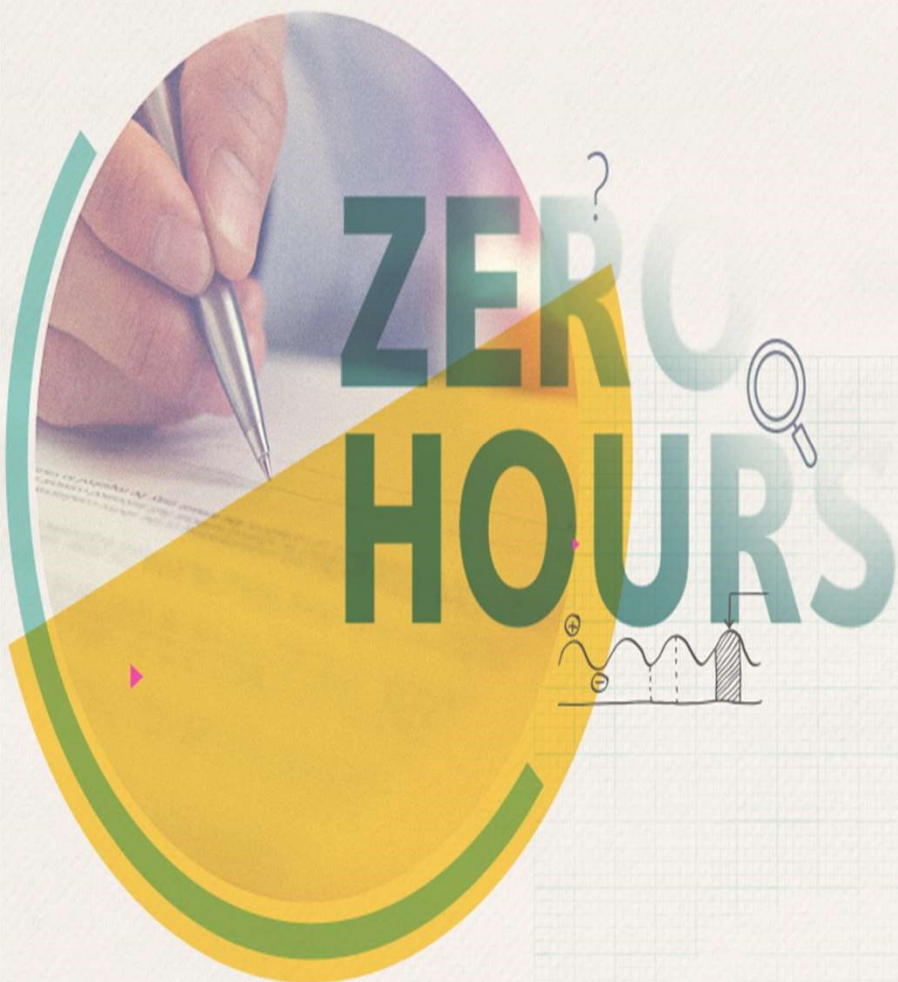
افراد بیشتر با ارزش های شخصی خود زندگی می کنند و می خواهند آنها را به نحوی معنی دار در محل کار خود متجلی سازند . افراد ممکن است به طور فزاینده ای به دنبال انتخاب کارفرمایان بالقوه بر اساس اولویت های ارزشی خود باشند، که باعث اختلال در بازار کارفرمایان سنتی می شود.

از این رو، فرهنگ سازمانی مجبور است ارزش ها و سیاست های شرکت های خود را تطبیق دهد. مثلاً یک مطالعه نشان می دهد که افراد برجسته بیشتر به کار در سازمان هایی علاقمندند که به مسئولیت های اجتماعی و سرمایه گذاری در این زمینه ادامه می دهند. یا کارکنان نسل Y بیشتر به کار در سازمان هایی مایلند که به تعادل در کار و زندگی احترام بگذارند.



قراردادهای صفر-ساعت Zero Hour Contract به هنجار تبدیل می شوند

با ورود افرادی که رقابت زیادی در بازار کار دارند، کارفرمایان قادر به ایجاد شرایط کاری برای رفع نیازهای خاص خود هستند. این افزایش در روند قراردادهای صفر ساعت و روش های انعطاف پذیر دیگر همراه با کاهش سرمایه گذاری (توسط کارفرمایان) در توسعه صلاحیت های کارکنان توسعه خواهد یافت.



ارایه یادگیری و توسعه مهارت در هر کجا و هر زمان



ارائه دهندگان آموزش سنتی با انواع مختلفی از فرصت های یادگیری غیر سنتی به چالش کشیده می شوند. مدل های جدید توسعه مهارت ها ناشی از افزایش فرصت های آموزشی آنلاین، دانشگاه های از راه دور ، MOOCs, Cloud Computing, Gamification, Micro learning و یادگیری از طریق همکار توسعه خواهد یافت.

هوش مصنوعی و ربات ها

پیشرفت های بیشتری در زمینه رباتیک، الگوریتم ها و هوش مصنوعی ممکن است به طور خودکار فرآیندها و خدماتی که در حال حاضر توسط کارشناسان با کارایی بالا ارائه می شود (مانند جراحی، تشخیص، مشاوره حقوقی) را امکان پذیر نماید.



جهانی سازی زدایی Deglobalisation

افزایش گرایش‌ات محافظه کارانه و ملی گرایانه به دلیل بحران اقتصادی جهانی، ممکن است منجر به مقابله با همکاری بین المللی و تجارت گردد.



مراکز جایگزین جغرافیایی برتر

کشورهای در حال ظهور با توسعه زیرساخت های خود و تلاش برای رسیدن به سطح بالاتری از توسعه، مکان های جدیدی مانند شانگهای، هنگ کنگ و سنگاپور که مراکز خدمات مالی، تولید و نوآوری ایجاد خواهند کرد. حمایت دولتی (مثلا یارانه ها و مشوق های مالیاتی)، جمعیت بزرگ کارگر و هزینه های کم تولید، سرمایه گذاران خارجی و تعداد روزافزون کسب و کار این روند را تسهیل می کند.



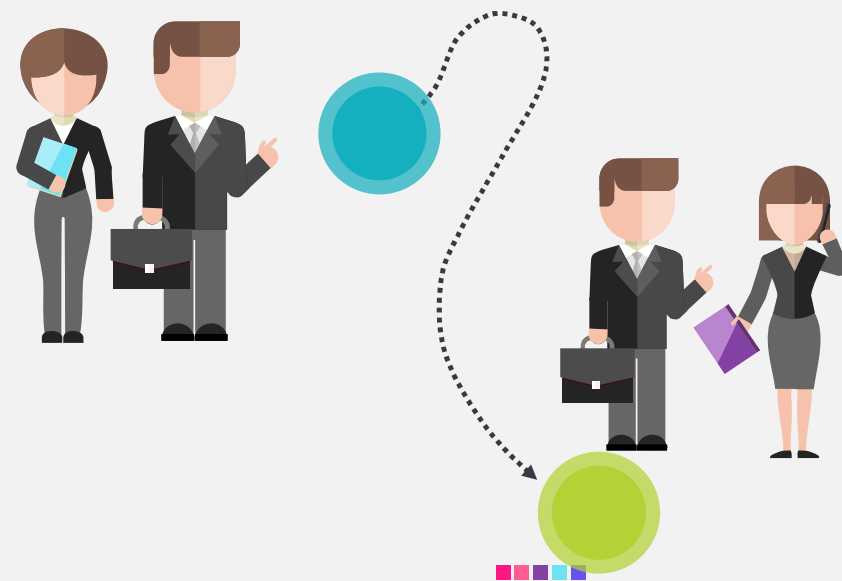
کاهش تحولات اینترنت

توسعه اینترنت آتی ممکن است محدود شود چون مسائل مربوط به Corporatization و مسائل مربوط به حریم خصوصی در فضای آنلاین تسلط خواهند یافت .
حوادث جرایم اینترنتی رو به افزایش است: هدف قرار دادن سازه های اینترنتی، سازمان ها و افراد مشکل جدی خواهد بود.



روندهای موثر بر منابع انسانی

- شکاف نسلی بزرگ
- ارزشها و منطق کاری (عقلانیت)
- کارمندان به عنوان مشتریان
- توسعه شخصی مهم تر از عنوان، حرفه، شرکت
- سازمانهای چابک، تخت و باز
- مدل رهبری در حال تبدیل شدن به سنگ بنای تغییر است.



شکاف نسلی بزرگ



نسل بین ۲۵ تا ۴۰ ساله، که به نسل Y شناخته می شود، و یا "Millennials"، و نیز نسل Z تا سال ۲۰۲۵ سه چهارم نیمی از نیروی کار را تشکیل خواهد داد

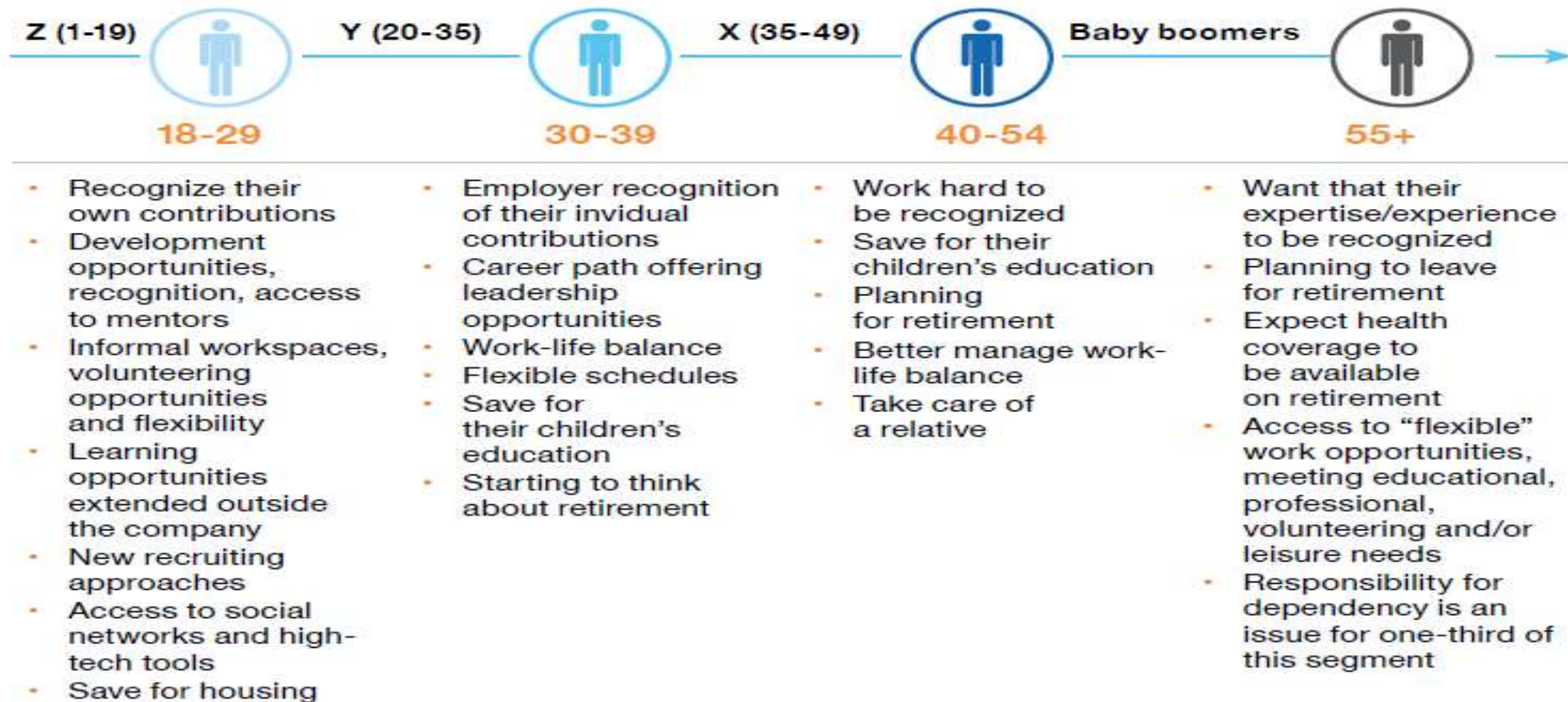
به طور طبیعی، شرکت ها باید انتظارات خاصی این نسل جوان را درک کنند . آنها متعهد به شرکت هایی هستند که *raison d'être* یا منطق و فلسفه وجودی خود را با آنها به اشتراک می گذارند؛ آنها از کار در محیطی گروهی، توام با تفریح و بصورت اجتماعی لذت می برند آنها می خواهند نقش فعالی در توسعه خود بازی کنند.

شکاف نسلی بزرگ

در مقایسه با نسل های آینده، بزرگ تر ها بسیار فعال هستند، با این حال به کار کردن در طول عمرشان ادامه می دهند. این امر دو سوال را مطرح می سازد:

۱. در چه زمینه هایی ، نسل های قدیمی و جدید با یکدیگر هماهنگ و مشترک هستند و در چه نقاطی متفاوت و یا حتی به شدت با یکدیگر مخالف هستند؟
۲. در چه نقاط، نسل های جدید (Y و Z) پروفایل و ویژگی های شغلی و کاری کاملاً متفاوت را به نمایش می گذارند و از این رهگذر ، HR را مجبور به بازبینی و باز افرینی بینش و رویکردهای خود برای مواجهه با این نسل از کارکنان می نمایند؟

Illustration 2: Generation Y-the Millennials-will represent half of the workforce by 2020 and three-quarters by 2025.



شکاف نسلی بزرگ

از طریق تجزیه و تحلیل انتظارات نسلی، تعدادی از موارد در تمام

نسل ها مشترک به نظر می رسد مواردی چون :

نیاز به پاداش قابل پیش بینی، کار معنی دار، فرصت های پیشرفت حرفه ای و سرانجام عزت و احترام.

این نیازها یک حوزه مشترک را تشکیل می دهند که پل ارتباطی نسل های مختلف است.



برعکس، برخی تفاوت های جدی و بسیار واقعی وجود دارد:

معنا و عوامل تشکیل دهنده مشارکت ، انگیزه و تقدیر و تکریم در نسل های مختلف یکسان نیستند.

نسل های بزرگتر انتظار دارند که تخصص و تجربه مورد تکریم قرار گیرد. ؛ آنها معتقدند که سخت کوشی باید مورد تکریم قرار گیرد اما جوانترها معتقدند که نقش افراد در سازمان و کمکی که می کنند باید مورد توجه قرار گیرد. ؛ در حالی که نسل جدیدتر بر این باورند که خود آنها بهتر از هر کس دیگری می توانند به ارتقای اثربخشی خود در سازمان کمک کنند.



انتظارات از **تعادل کار و زندگی** بسیار متفاوت است. برای نسل های Y و Z، مسائل مربوط به تعادل کار و زندگی موضوعی قابل سازش و یا حتی مصالحه نیست از نظر آنان کارفرمایان باید این موضوع را جدی بگیرند . آنها فقط می خواهند یک "**زندگی متعادل**" داشته باشند، زیرا مربیان حرفه ای و زندگی شخصی مبهم شده و رنگ باخته است.



مفهوم مسیر شغلی یا توسعه بسیار متفاوت و چشمگیر است. در حالیکه نسل های گذشته همچنان بیشتر در چارچوب یک حرفه تعریف شده فکر می کنند، نسل Y می خواهد به طور مداوم یاد بگیرند و پیشرفت کنند.

این دید در تمایل آنها برای مدیریت پاسخگو نهفته است بدین معنا که این نسل مایل است به آنها بازخورد مداوم و فوری داده شود این انتظار به طور خاص در HR نقش دارد. خصوصا با توجه به فرایندهای چالش برانگیز سالانه (مدیریت عملکرد، کمپین های جبران خدمت ، برنامه های آموزش ضمن خدمت ، و غیره).

نسل Z به عنوان بومیان جهان دیجیتال با توجه به هویت واقعا چند بعدی اشان ، تفکر متکثر ، و علاقمندی اشان به چابکی در سازمان به این روند فشار بیشتری

می دهد.



تاثیر فرهنگ ملی بر نسل جدیدی که به صحنه می آید

به تدریج ناپدید می شود

نسل جدید نه تنها مجموعه ای از انتظارات مخصوص به خود را دارند، اما فرهنگ ملی تقریباً هیچ نقشی در آن ندارد. در حالیکه برای نسل قدیمی تر مساله مهم را تشکیل میدهد. برخی تا آنجا پیش می روند که می گویند یک "قاره هفتم" وجود دارد، که توسط Millennials ایجاد و سکنی گزیده شده است. این مشاهدات باعث می شود تا بعضی از شرکت های بزرگ جهانی به تجدید نظر در سیاست های منابع انسانی خود بپردازند و رویکردهای مختلف در ارتباط با نسل های مختلف اتخاذ نمایند.



ارزشها و منطق کاری (عقلانیت): شرایط ضروری برای مشارکت

درک و مفاهمه چشم انداز و منطق شکل گیری سازمان و رویکرد آن به طور فزاینده ای به عنوان عاملی ضروری برای مشارکت کارکنان تبدیل شده است.

در مدیریت مردان و زنان، دو عنصر ضروری باید همیشه مدنظر باشند:

در ابتدا، انسان نمی تواند به **Homo Economicus** یا موجودی صرفاً اقتصادی کاهش داده شود که کلیه رفتارها و اعمال او تنها بر اساس نظریه ها و قواعد اقتصادی توضیح داده شود.



ارزشها و منطق کاری (عقلانیت): شرایط ضروری برای مشارکت



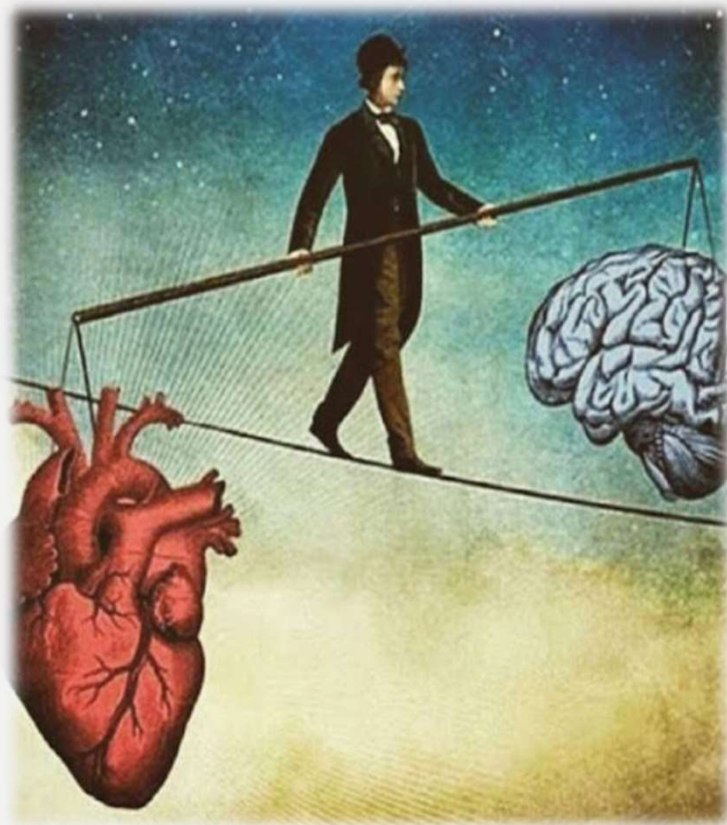
همراه با سازمان های رسمی که بر اساس ملاحظات اقتصادی تشکیل شده اند ، سازمان های غیر رسمی وجود دارند و توسط انگیزه های دیگر (نظیر احترام، افتخار، دوستی، و معنا) هدایت می شود. در واقع، فرد دیگر مایل نیست که به وضعیت «حیوان اقتصادی» که توسط امیل دورکیم، و سپس مارسل ماوس مطرح شده است، کاهش یابد. انسان مدرن به دنبال آن نیست منافع شخصی خود را در سایه عدم توجه به منافع جامعه به حداکثر برسانید؛ او توسط ارزش ها باورها نیز به حرکت در می آید.



- ارزشها و منطق کاری (عقلانیت): شرایط ضروری برای مشارکت بسیار ضروری است که شرکت ها به این دو مساله را درک و تلفیق کنند منظور امتناع از افراد از تلقی شدن به عنوان حیوانات صرفا اقتصادی و نیاز به بازشناسی و تکریم. ، و این دو مورد به موازات جستجوی افرادی برای دستیابی به معنا در زندگی و کار بطور فزاینده ای با هم ترکیب می شوند. علاوه بر قرارداد رسمی استخدامی ، مردان و زنان بدنبال چیزی غیر مادی اما ارزشمند برای آنها هستند ، با این حال تاسی به ارزش ها، شیوه زندگی و روحیه سازمانی امری ضروری برای جوانتر ها است .



ارزشها و منطق کاری (عقلانیت): شرایط ضروری برای مشارکت



برای دو سوم نسل Y و Z ، فرصت های توسعه شخصی معیار عمده انتخاب کارفرما است. فرصت برای پیشرفت حرفه ای و تقویت قابلیت اشتغال فرد امری ضروری برای آنان است. اما توسعه فرصت ها در حوزه های دیگر نظیر شناخت استعداد های افراد در زمینه هایی که لزوماً با شغل فرد ارتباط ندارد، دستیابی به آرمان و آرزوها و ایده های شخصی و غیره به همان اندازه مهم است.

ارزشها و منطق کاری (عقلانیت): شرایط ضروری برای مشارکت



از این منظر، آرزوهای نسل جوان به طور اساسی متفاوت از نسل قبل از آنها است.

نسل Y در حال حاضر اعتقاد به "اشتغال مادام العمر" را رها کرده است. اعضای نسل Y نه تنها نمیتواند این مفهوم را درک کند، بلکه در حرفه خود بسیار فرصت طلبانه عمل می کند وفاداری کارکنان این نسل به میزان قابل توجهی کاهش یافته است و حرکت از یک شرکت به دیگری برای پیشرفت در بین آنها طبیعی است.



ارزشها و منطق کاری (عقلانیت): شرایط ضروری برای مشارکت



مدرک و ارشدیت دیگر استانداردهای طلایی برای
افزایش حقوق و دستمزد و پیشرفت حرفه ای نیست.

نسل Y کارکنان انتظار دارند در درجه اول بخاطر
نتایج کاری خود و تاثیری که بر کار و حرفه خود
داشته اند مورد تقدیر قرار گیرند. گوگل به وضوح این
دیدگاه را در تشویق نیروهای خود بکار می گیرد.



ارزشها و منطق کاری (عقلانیت): شرایط ضروری برای مشارکت

جوامع تخصصی و مهارت های فنی
استراتژیک به طور فزاینده ای از ارزش
برخوردار خواهند شد.

مسیرهای شغلی دیگر صرفا به منظور ارتقا
در سلسله مراتب نیستند بلکه شامل
پیشرفت های جانبی در جوامع تخصصی یا

رهبری



پروژه ها می شود.



ارزشها و منطق کاری (عقلانیت): شرایط ضروری برای مشارکت

استعداد به طور فزاینده ای بر اساس پروفایل های فردی به جای شرح شغل ها مدیریت می شود.

کارکنان در آینده به به معماران حرفه ای خود تبدیل می شوند. کارکنان با توجه به استعداد، منافع و فرصت ها مسیر حرفه ای خود را ترسیم می کنند. آنها با شناسایی مهارت های شخصی و نقاط ضعف و قوت خود، تجزیه و تحلیل اهداف شخصی، ساخت برند شخصی خود، تعیین فرصت های مربوطه و غیره این فرایند را دنبال می کنند



ارزشها و منطق کاری (عقلانیت): شرایط ضروری برای مشارکت

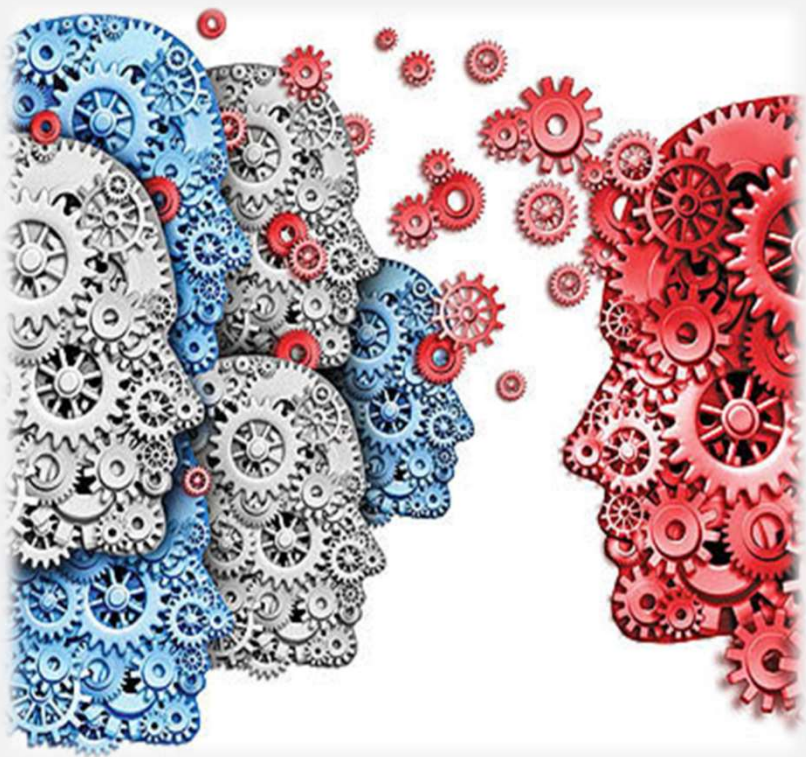


برای نسل های آینده ، آموزش به یک فرآیند
مستمر بالندگی تبدیل می شود.

روش هایی چون مربیگری و منتورینگ، آموزش
"در محل کار" (آموزش دیجیتال و کلاس
درس) و.. برای آنها کاربرد خواهد داشت.



ارزشها و منطق کاری (عقلانیت): شرایط ضروری برای مشارکت



در نهایت، اگر چه برخی از مدل های مدیریت استعداد تا کنون تا حد زیادی متمرکز بر یک گروه منتخب بود، تعداد روزافزونی از شرکت ها در حال حاضر به سمت این مدل حرکت می کنند که "همه دارای استعداد هستند".

از این رو مدیریت استعداد دیگر برای یک گروه نخبه نیست .



کارمندان به عنوان مشتریان



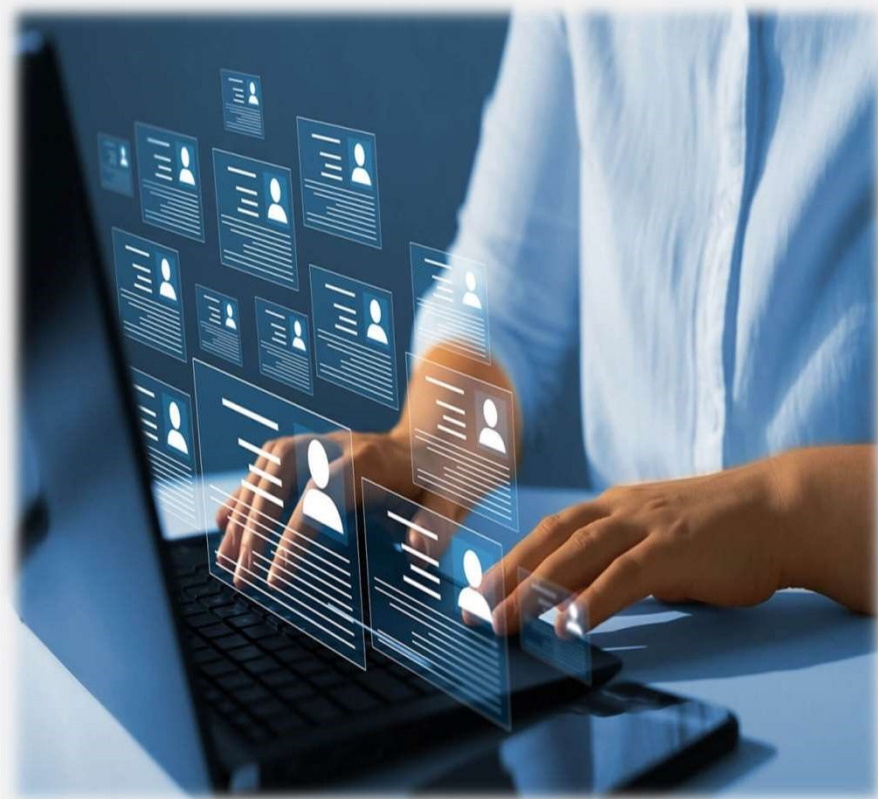
نسل های Y و Z نیاز به تعادل جدیدی از حقوق و تعهدات در مقابل کارفرمای خود دارند کارفرما نسل های پیشین محدودیت های الگوی مدیریت سلسله مراتبی و حقوق و مزایای منصفانه پذیرفته بودند. آنها به نمایندگان صنفی خود اختیار رسیدگی به دعاوی خود و دفاع از حقوق خود را داده بودند.



کارمندان به عنوان مشتریان

برعکس، نسل های جدید انتظار دارند که علاوه بر حقوق و دستمزد ، مدیریت بیشتر مشارکتی و مبتنی بر همکاری باشد، مورد تکریم و بازشناسی قرار گیرند و رفاه آنها تضمین شود. و در عین حال بدون هیچ مشکلی بتوانند از حقوق فردی خود دفاع کنند.

با این معیار، کارکنان مانند مشتریانی عمل می کنند که انتظار دارند که کارفرمایان کالا یا خدماتی را ارائه کنند که با انتظارتشان هماهنگ باشد. این تغییرات عواقب عمده ای را در HR ایجاد خواهد کرد.



سازمانهای چابک، تخت و باز



حرکت به سوی سازمان های چابک حدود پنج سال پیش در ایالات متحده آغاز شد. با این حال، در اروپا و فرانسه، هنوز راه زیادی برای رفتن وجود دارد. کار با یک مدل چابک نیاز به یک ذهنیت کاملاً متفاوتی برای ایجاد اعتماد، کارکردهای فنی متفاوت و جوامع حرفه ای (بازاریابی، خدمات مشتری، و غیره) دارد که با هم به صورت یک کل یکپارچه و به عنوان یک تیم واقعی برای تولید و راه اندازی یک محصول و حتی در طول چرخه حیات محصول عمل نمایند.

سازمانهای چابک، تخت و باز

این یک انقلاب سازمانی است، به ویژه در فرانسه، که در آن سازمان ها هنوز خیلی سلسله مراتبی هستند و روح همکاری ضعیف است. سازمانهای چابک باید حقیقتاً "رهبران پروژه یا" صاحبان محصول "را قدرتمند کنند و به حق تصمیم گیری بدهند ، به آنها فرصت های توسعه بدهند و به عملکرهانشان بازخوردهای فوری ارایه نمایند. سرپرست ها از میان افرادی انتخاب می شوند که قادر به تصمیم گیری هستند و در محیط های کمتر رسمی ، بهتر امور را هدایت می کنند. همچنین به این معنی است که تصمیم گیری ها باید در سطوح پایین تر، با گروههای کوچک و در فضایی باز و دوستانه انجام شود.

سازمانهای چابک، تخت و باز

Valve یک نمونه خوب از این نوع سازمان ها است که در آن کارکنان آزادند پروژه هایی را که می خواهند کار کنند انتخاب می کنند.

به جای اینکه بطور رسمی منصوب شوند، رهبران به طور طبیعی در میدان عمل و کار شناسایی می شوند.



سازمانهای چابک، تخت و باز



حرکت به الگوی پروژه های چابک، در انتظار نسل های آینده است.

سه چهارم نسل Y ترجیح می دهند در تیم های کوچک کار کنند.

این "تیم های پیتزا" (نه بیش از هشت عضو، که می تواند با دو پیتزا تغذیه

شوند!)، ممکن است در یک کار یا کارهای مختلف درگیر شوند.

با استفاده از تکنولوژی های ارتباطی، ارتباط میان تیم ها یا اعضای یک تیم در

مکان های مختلف تسهیل می شود.



سازمانهای چابک، تخت و باز



این گروه ها به طور فزاینده ای استعداد های داخل و خارج سازمان را درگیر می کنند.

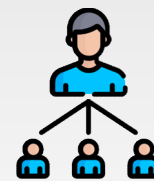
شبکه های فارغ التحصیلان، بازنشستگان و نیروهای آزاد در کنار کارکنان فعالیت می کنند. چابکی سلسله مراتب را مسطح می کند. برای اینکه سازمان واقعا چابک باشد، نباید بیش از چهار سطح سلسله مراتب داشته باشند. در سطح و فضای کاری باید حمایت از تعامل و همکاری، جلسات خودآموز و تعاملات وجود داشته باشد.

مدل رهبری در حال تبدیل شدن به سنگ بنای تغییر است.



مدل رهبری در حال تبدیل شدن به سنگ بنای تغییر است.

رهبری نیز به طور کامل متحول شده و می شود. و خود را به نوبه خود تغییر می دهد که بتواند اکوسیستم های باز، تعاملی و متمایز را به طور مداوم مدیریت کند.



رهبری جدید باید یک چشم انداز ایجاد کند، یک مسیر مشخص تعریف کند ، هدف را روشن کند و با توجه به محیط و مشارکت های مطلوب به آن معنی ببخشد.



روندهای منابع انسانی



چه چیزی باعث می شود تا بهترین استعدادها جذب این سازمانها شوند؟

مطالعات اخیر نشان داده است که مهمترین دلایل
علاقمندی استعدادها به جذب در سازمان های فوق الذکر
وجود فرهنگ و برنامه منظم برای جذب استعدادهاست.

معرفی رویکرد Graduate Internship Scheme

رهنمود های اصلی برای
GIS

مراحل ذیل به ما کمک می کنند تا کاندیدهای باهوش را به عنوان
کارکنان آینده در دستور کار قرار دهیم:

Collect ☐

Elect ☐

Select ☐

۱- تبلیغات و زمینه سازی

- روش هایی چون استفاده از رسانه های مکتوب، رادیو و تلویزیون، اینترنت، سایت های شغل یابی، شبکه های اجتماعی نظیر فیس بوک، توییتر، تلگرام و...،
- کمپین های دانشگاهی: دانشگاه های مطرح در حوزه های مرتبط با کار شرکت، شناسایی شوند و گروهی از افراد زبده تحت عنوان سفیران شرکت جهت معرفی سازمان به دانشگاه و دانشجویان در مکان دانشگاهها حضور یابند.
- حضور دانشگاهها ، سنجش نگرش دانشجویان و اساتید نسبت به شرکت شما، طرح شعارهای جالب در بروشورها، پوستر ها و نشست ها

در یک مطالعه بین المللی ۱۰ ویژگی که سازمان ها بدنبال آن بوده اند عبارتند از:

- (1) enthusiasm;
- (2) willingness to learn;
- (3) commitment
- (4) good communication skills
- (5) receptiveness to constructive criticism;
- (6) trustworthiness;
- (7) ability to prioritize;
- (8) problem solving skills;
- (9) adaptability,
- and (10) an appropriate energy level.



فرایند Select مستلزم طی نمودن مراحل زیر است:

۱- دوره های orientation: در خصوص سازمان و فعالیت های مورد انتظار

□ مشخص کردن فردی به عنوان دوست یا Buddy کسی که نیروی رسمی است اما از لحاظ سنی به فرد نزدیک است

□ متصل کردن فرد به شبکه های اجتماعی سازمان

□ برنامه آموزشی توجیهی در خصوص آشنایی با سازمان، نقش های محوله، آشنایی با اداره و گروهی که با آنها کار می کند، آشنایی با ناظر و مربی، رویه ها و خط مشی های سازمانی، امتیازات و امکانات در دسترس و...

۲- آموزش های تخصصی مبتنی بر شایستگی در مورد مشاغل ... که در اینجا چند شغل مرتبط در قالب یک حرفه انتخاب و بر اساس شناسایی شایستگی ها و آموزش های مرتبط، فرد در معرض آن ها قرار می گیرد.

۲- More public appreciation

تمام صد سازمان ذیربط از یک برنامه نوآورانه و به دقت تعریف شده برای قدرشناسی و پاداش به کارکنان برخوردارند. اگرچه در ظاهر این مسئله که باید در کارکنان به خاطر موفقیت های شان تقدیر و تشکر به عمل آید، اما قطعاً فراموش کردن و یا بی توجهی به برنامه های رسمی تقدیر و تشکر به واسطه هزینه بر بودن و سختی اجرا بسیار متداول است. منظور از پاداش الزاماً پول دادن نیست. بسیاری از ایده های مفید در این زمینه مجانی و بدون هزینه هستند. برای مثال گوگل به عنوان اولین شرکت در این فهرست یک پایگاه اجتماعی دارد که در آن کارکنان یادداشت های تشکر خود را در آن پست می کنند و یا برای انتخاب کارمند هفتگی و ماه رای می دهند. تقدیر از دیگران و جشن گرفتن شرکت ها برای افراد، نوعی فرهنگ مثبت ایجاد می کند که در آن همه افراد احساس ارزشمند بودن می کنند.

۳- More give less take

تقریباً در بیشتر سازمان ها این موضوع در حال جا افتادن است که کارکنان خود را تشویق کنند تا به جامعه محلی خود خدمت کنند. تقریباً در تمام ۱۰۰ شرکت برتر جهان فرهنگی وجود دارد که به موجب آن کمک کردن و بخشندگی به دیگران ارزش تلقی می گردد، حتی زمانی که به کار آنها ربطی ندارد. مثلاً بسیاری از سازمان ها به کارکنانشان برای انجام کارهای داوطلبانه مرخصی می دهند و یا اینکه کارهایشان را در خانه شان انجام دهند که به درآمد بیشترشان کمک می کند.

۴-وابستگی قوی

مطالعات نشان داده اند افرادی که دارای دوستانی در محیط کار هستند، بیشتر در کارها مشارکت می کنند و تا ۵۰ درصد رضایت بیشتری دارند. به خاطر همین بسیاری از سازمان های برتر مشارکت کارکنان خود را تقویت و تشویق می کنند. دادن نهارهای مجانی و جمع شدن افراد در آن زمان، برنامه هایی برای تعطیلات آخر هفته و ... از آن نمونه ها است.

۵- شفافیت (Transparency)

فرهنگ شفافیت، مساله ای که در شرکت های برتر دنیا وجود دارد. داوطلبان مشاغل بسیاری برای آن ارزش و اهمیت قائل هستند و فرهنگ و شخصیت به معنای مایل به پذیرش **اشتباه بودن**، اطلاع رسانی در خصوص آنچه که در سازمان در حال وقوع است، می باشد؛ خواه خوب، خواه زشت. برای مثال اگر در شرکت گوگل یک کارمند یک ایمیل منفی درباره همکار دیگری بنویسد آن شخص نیز به ایمیل اضافه می شود تا در تماس مستقیم قرار گیرد. شفافیت همچنین به معنای برخورد توأم با اعتماد با کارکنان است که سطوح بالا به پایین جریان دارد.

6. Learning & Development

□ مبنای هر فرهنگ موفق، تأکید بر یادگیری مداوم است. تمام ۱۰۰ شرکت برتر نظام های مشخصی از شکل آموزش مبتنی بر شایستگی (CBT) در آموزش های خود داشته اند. این بدان معناست که این شرکت ها به نیروهای جدید سیگنال و علامت می دهند تا زمینه های لازم برای بهبود مهارت ها و توانمندی های خود را فراهم کنند.

□ مطالعات نشان می دهد که این سازمان ها علاوه بر آموزش های مرتبط با کار و حرفه شغلی کارکنان، به آنها زمان آزادی را برای کاربردی کردن پروژه ها و ایده هایی که علاقه دارند اختصاص می دهد و یا اجازه می دهند در کلاس هایی شرکت کنند که مستقیماً به کار آنها مرتبط نیست نظیر شعر و موسیقی.

نگاهی به دو تجربه بین المللی **MAC**

- پروژه اکسیژن گوگل Google Oxygen Project
- پروژه مایکروسافت

PROJECT OXYGEN GOOGLE

در سال ۲۰۰۸، تیمی داخلی از پژوهشگران پروژه‌ای به نام "پروژه اکسیژن" را آغاز کرد تا مشخص کنند چه چیزی یک مدیر بزرگ گوگل را می‌سازد. آن‌ها این پروژه را "اکسیژن" نامیدند زیرا مدیران به عنوان شریان حیاتی هر سازمان در نظر گرفته می‌شوند.

مهارت‌های مدیریتی: چگونه گوگل مهندسان خود را به مدیریت علاقه‌مند کرد

❑ شرکتی است که توسط مهندسان برای مهندسان ساخته شده است.

اکثر مهندسان، نه فقط در گوگل، ترجیح می‌دهند وقت خود را صرف طراحی و اشکال‌زدایی کنند، نه اینکه با مدیران ارتباط برقرار کنند یا پیشرفت دیگر کارکنان را نظارت کنند. آن‌ها به‌طور ذاتی باور داشتند که مدیریت بیشتر از آنکه مفید باشد، مضر است و به عنوان یک عامل انحرافی از "کار واقعی" و وظایف ملموس و هدفمند عمل می‌کند.

❑ ۸۳٪ از نسل هزاره خواهان کاهش لایه‌های مدیریتی هستند:

این به این معناست که آن‌ها می‌خواهند مدیرانی داشته باشند که به راحتی دسترسی‌پذیر باشند و نظراتشان را مدنظر قرار دهند. این امر در سازمان‌هایی که توسط نسل هزاره رهبری می‌شوند یا عمدتاً متشکل از این نسل هستند، مشهود است؛ سازمان‌هایی که از محیط‌های کاری باز حمایت می‌کنند، جایی که مدیران عامل، مدیران و کارکنان کنار یکدیگر کار می‌کنند.

ادامه ...

- چند سال پس از تأسیس شرکت، بنیان‌گذاران، لری پیج و سرگئی برین، این سوال را مطرح کردند که آیا گوگل واقعاً به مدیران نیاز دارد یا خیر.

- در سال ۲۰۰۲، آنها یک سازمان کاملاً بدون سلسله‌مراتب را آزمایش کردند و مدیران مهندسی را حذف کردند تا موانع توسعه سریع ایده‌ها را از میان بردارند و محیطی شبیه به فضای دوستانه‌ی دوران تحصیلات تکمیلی خود ایجاد کنند. اما این آزمایش فقط چند ماه دوام آورد. زمانی که تعداد زیادی از کارکنان مستقیماً به پیج مراجعه کردند تا سوالات خود را درباره گزارش هزینه‌ها، اختلافات بین فردی و مسائل روزمره دیگر مطرح کنند، این سیستم کنار گذاشته شد.

مثال :

- با گسترش شرکت، بنیان‌گذاران به سرعت متوجه شدند که مدیران در جنبه‌های مهم دیگری نیز نقش دارند.
- انتقال استراتژی‌ها
- اولویت‌بندی پروژه‌ها
- تسهیل همکاری
- حمایت از توسعه شغلی
- اطمینان از هماهنگی فرآیندها و سیستم‌ها با اهداف شرکت

آغاز پروژه اکسیژن Project Oxygen آیا مدیران واقعاً اهمیت دارند؟



- برای یافتن پاسخ، گوگل پروژه اکسیژن را راه اندازی کرد، که یک ابتکار پژوهشی چندساله بود. این پروژه به یک برنامه جامع تبدیل شد که رفتارهای کلیدی مدیریتی را اندازه گیری و از طریق ارتباطات و آموزش آن ها را تقویت می کرد. تا نوامبر ۲۰۱۲، کارکنان به طور گسترده این برنامه را پذیرفته بودند و شرکت بهبودهای آماری معناداری در چندین حوزه از اثربخشی و عملکرد مدیریتی نشان داده بود. داده ها همچنین نشان داد که کیفیت مدیران به طور قابل توجهی با میزان رضایت کارکنان مرتبط است.

شناسایی رفتارهای مدیریتی کلیدی



۱. مربی خوب بودن
۲. توانمندسازی تیم و پرهیز از مدیریت خرد micromanaging
۳. ابراز علاقه به موفقیت و رفاه شخصی اعضای تیم
۴. تولیدی و نتیجه محور بودن
۵. ارتباط گیر خوب بودن - گوش دادن و به اشتراک گذاشتن اطلاعات
۶. کمک به تیم در توسعه مسیر شغلی
۷. داشتن چشم انداز و استراتژی روشن برای تیم
۸. داشتن مهارت های فنی کلیدی که به ارائه مشاوره به تیم کمک می کنند.
۹. همکاری مؤثر در سراسر سازمان
۱۰. تصمیم گیری قاطع

گوگل چگونه برنامه آموزشی خود را برای مدیران شخصی سازی کرد؟

- **ارزیابی نیازها:** پیش از شروع برنامه آموزشی، گوگل یک ارزیابی نیازها انجام داد تا نقاط قوت و زمینه‌های نیاز به توسعه هر مدیر را شناسایی کند. این امر امکان سفارشی‌سازی برنامه بر اساس نیازهای خاص هر فرد را فراهم کرد.
- **یادگیری متناسب:** برنامه آموزشی با سبک و ترجیحات یادگیری هر مدیر هماهنگ شد. برخی از مدیران یادگیری عملی را ترجیح می‌دهند، در حالی که برخی دیگر رویکرد نظری را می‌پسندند. این برنامه روش‌های متنوع یادگیری را در بر داشت تا اطمینان حاصل شود هر مدیر به شکلی مناسب یاد می‌گیرد.

گوگل چگونه برنامه آموزشی خود را برای مدیران شخصی سازی کرد؟

- **کوچینگ:** برای هر مدیر یک کوچ تعیین شد که در طول برنامه آموزشی بازخورد و حمایت مداوم ارائه می کرد. کوچ به مدیر در شناسایی زمینه های بهبود کمک می کرد و راهنمایی های لازم برای توسعه مهارت ها را فراهم می کرد.
- **یادگیری خودمحور:** این برنامه همچنین یادگیری خودمحور را تشویق می کرد، جایی که مدیران می توانستند حوزه هایی را که می خواهند بر آن تمرکز کنند، انتخاب کرده و با سرعت خود بیاموزند. این امر به مدیران اجازه می داد مالکیت توسعه خود را در دست بگیرند و آموزش را بر اساس نیازهای خاص خود تنظیم کنند.
- **پشتیبانی پیگیری:** پس از اتمام برنامه آموزشی، گوگل پشتیبانی های پیگیری را برای اطمینان از اجرای مؤثر رفتارهای جدید ارائه می داد. این پشتیبانی شامل کوچگری، بازخورد، و منابع مداوم بود تا مدیران به توسعه مهارت های خود ادامه دهند.

چارچوبی برای ایجاد فرهنگ کوچینگ:

۱. ایجاد فرآیند حمایت و مدیریت کوچینگ.
۲. توسعه استفاده هدفمند از کوچینگ (شامل نوع و روش کوچینگ).
۳. تعیین فرآیند شناسایی کوچی‌ها.
۴. توافق درباره مسائل لجستیکی کوچینگ.
۵. تعیین دستورالعمل برای انتخاب و انتصاب کوچ‌ها.
۶. مدیریت فرآیند کوچینگ بین کوچ‌ها و کوچی‌ها، شامل نظارت و ارائه بازخورد.
۷. طراحی فرآیندهای ارزیابی و گزارش‌دهی برای کوچینگ و گنجاندن توصیه‌های به‌دست‌آمده در فرآیندهای یادگیری و عملکرد مداوم.

The background is a dark teal gradient. In the corners, there are white line-art illustrations of circuit boards or neural networks, with lines connecting to small circles.

MANAGEMENT EXCELLENCE AT MICROSOFT:

MCC

MODEL, COACH, CARE FRAMEWORK

ساتیا نادلا، مدیرعامل مایکروسافت

- مدل مدیریتی جدیدی که معرفی شد، به وضوح نشان می‌دهد که مایکروسافت چگونه از طرز فکر رشد استفاده می‌کند.
- culture of growth mindset
- ساتیا نادلا در سال ۲۰۱۴ و با تصدی سمت مدیرعاملی، طرز فکر رشد را در فرهنگ کاری مایکروسافت رواج داد. او بارها کتاب "طرز فکر" اثر کارول دوک را به عنوان منبع الهام برای تغییر فرهنگ مایکروسافت معرفی کرده است. امروزه، طرز فکر رشد به بخشی از زبان و رویکرد مایکروسافت تبدیل شده است.

CULTURE OF GROWTH MINDSET

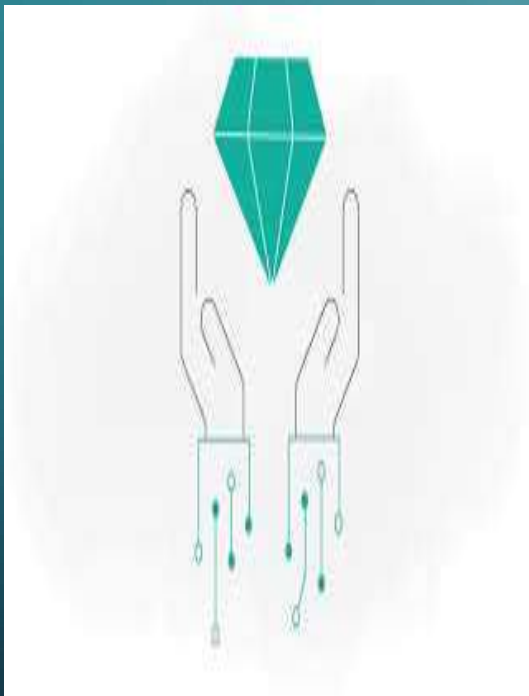
- در مایکروسافت، ساتیا نادلا فرهنگی مبتنی بر ذهنیت رشد را ایجاد کرده است باوری که بر این اساس است که هر فرد می‌تواند یاد بگیرد و پیشرفت کند. او بارها این اصل را به عنوان پایه‌ای برای نوآوری ذکر کرده است و به کارمندان نشان داده که نباید از شکست بترسند، بلکه باید چالش‌ها را به عنوان فرصت‌هایی برای رشد ببینند. با مدل‌سازی این ذهنیت، نادلا فرهنگی را تقویت کرد که در آن آزمایش و تجربه‌گرایی به یک هنجار تبدیل شد و خلاقیت و حل مسئله تطبیقی را در سراسر شرکت ترویج داد.

طرز فکر رشد



- این طرز فکر که توسط کارول دوک، روانشناس دانشگاه استنفورد معرفی شده است، به اعتقاد زیربنایی یک فرد در مورد شکست و موفقیت اشاره دارد. حرفه‌ای‌هایی که طرز فکر رشد را می‌پذیرند، زمان و تلاش بیشتری برای درک دلایل شکست خود می‌گذارند و به سرعت از مشکلات خود بازیابی می‌شوند، درحالی‌که افرادی با طرز فکر ثابت، موفقیت‌ها و شکست‌های خود را جدایی‌ناپذیر از هویت شخصی‌شان می‌دانند. کلید موفقیت بیشتر از طریق طرز فکر رشد در تمرکز بر فرایند به‌جای توانایی است و این رویکرد نتایج قابل‌اندازه‌گیری برای موفقیت به همراه دارد.

تغییر مدل مدیریتی



- یک مثال اخیر از چگونگی استفاده میکروسافت از طرز فکر رشد در سطح سازمانی، چارچوب مدیریتی جدیدی به نام "Model Coach Care" است.
- هر عنصر از مدل مدیریتی جدید با تأکید کلی میکروسافت بر طرز فکر رشد ارتباط دارد:

Model Coach Care

۱. مدل سازی:

- یعنی زندگی کردن فرهنگ میکروسافت و تبدیل شدن به نمونه‌ای قابل مشاهده برای کارکنان.
- مدیران باید نشان دهند که طرز فکر رشد را به کار می‌گیرند تا کارکنانشان چارچوبی برای مواجهه با مشکلات و بازیابی از شکست داشته باشند.

چون ز هستیش نباشد اثری	چون به هستی رسد از وی دگری
ذات نایافته از هستی بخش	چون تواند که بود هستی بخش
خشک ابری که بود ز آب تهی	ناید از وی صفت آب دهی
	جامی

Model Coach Care

۲۰. کوچینگ:

- در مورد تعریف اهداف تیمی و کمک به تیم برای تطبیق و یادگیری است. مدیران باید فضایی ایجاد کنند که کارکنان بتوانند از اشتباهات خود بیاموزند و بر پتانسیل رشد و یادگیری خود تأکید کنند.

برای تبدیل شدن به یک مربی مؤثر، رهبران باید روی این ویژگی‌ها تمرکز کنند:
همدلی: درک موقعیت و نیازهای تیم برای موفقیت.

بازخورد: ارائه بازخورد سازنده به‌طور منظم برای بهبود رویکردها.

حمایت: کمک به رفع موانع و فراهم کردن ابزارها و محیط لازم برای رشد.

Model Coach Care

۳۰. مراقبت:

- بخشی از مدل که بیشترین استقبال و محبوبیت را بین کارکنان و مدیران داشته است.
- ویتینگ هیل می گوید: "ما احساس می کنیم که مدیران ما این انتظار و مسئولیت را دارند که مراقب باشند."
- این شامل اقداماتی مانند جذب و حفظ افراد با استعداد، آگاهی از قابلیت ها و آرزوهای هر فرد، و سرمایه گذاری در رشد دیگران است.
- نظریه مراقبت و نوع نگاه ما به منابع انسانی: **Look vs Gaze**

حضرت مولانا می فرماید:



ای بسا کس رفته ترکستان و چین
او ندیده هیچ، الا مکر و کین

ای بسا کس رفته تا شام و عراق
او ندیده جز مگر کبر و نفاق

پیش چشمت داشتی شیشه کبود
زان سبب عالم کبودت می نمود

گر نه کوری، این کبودی دان ز خویش
خویش را بد گو، مگو کس را تویش

نگاه

Balcony:
Look
Basement:
Gaze



سخت کوش و زحمت کش
بخشنده
اهل مدارا
مشتاق
اغماض گر

- تایید کننده
- مشوق
- الهام بخش
- شکوفا ساز
- حمایت گر
- مهربان

سرمایه گذاری در آموزش

مواجهه سازمان‌ها با تقاضاهای وسیع یادگیری و بهسازی منابع انسانی موجب سرمایه‌گذاری‌های مستقیم و غیرمستقیم در سازمان‌ها شده است.

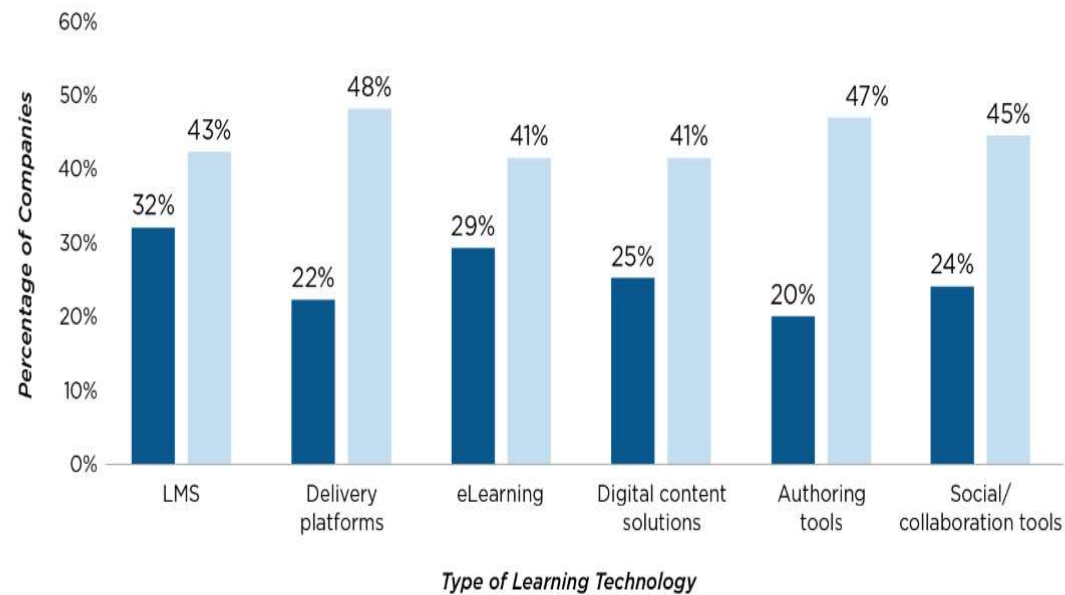
طبق گزارش منتشر شده در نشریه آموزش (۲۰۱۷) میزان سرمایه‌گذاری شرکت‌های ایالات متحده آمریکا در بخش آموزش برای سال‌های ۲۰۱۶ و ۲۰۱۷ به ترتیب ۷۰,۶ و ۹۳,۶ میلیارد دلار اعلام شده است این رقم در سال ۲۰۲۳ به بیش از ۱۱۰۰ میلیارد دلار رسیده است -

Training magazine

سرمایه گذاری در آموزش در دوران کرونا!

هزینه ها و سرمایه گذاری حتی در دوران کرونا نیز
متوقف نشده است و گسترش یافته است.
یکی از جدید مطالعات این مهم را نشان می دهد
(Training industry, 2020)

FIGURE 3. Planned Investment in Learning Technologies for 2019-2020



استفاده از فناوری های بیشتر و حرکت به سوی آموزش هرچه بیشتر دیجیتال

FIGURE 2. Number of Learning Technologies Used to Support Training

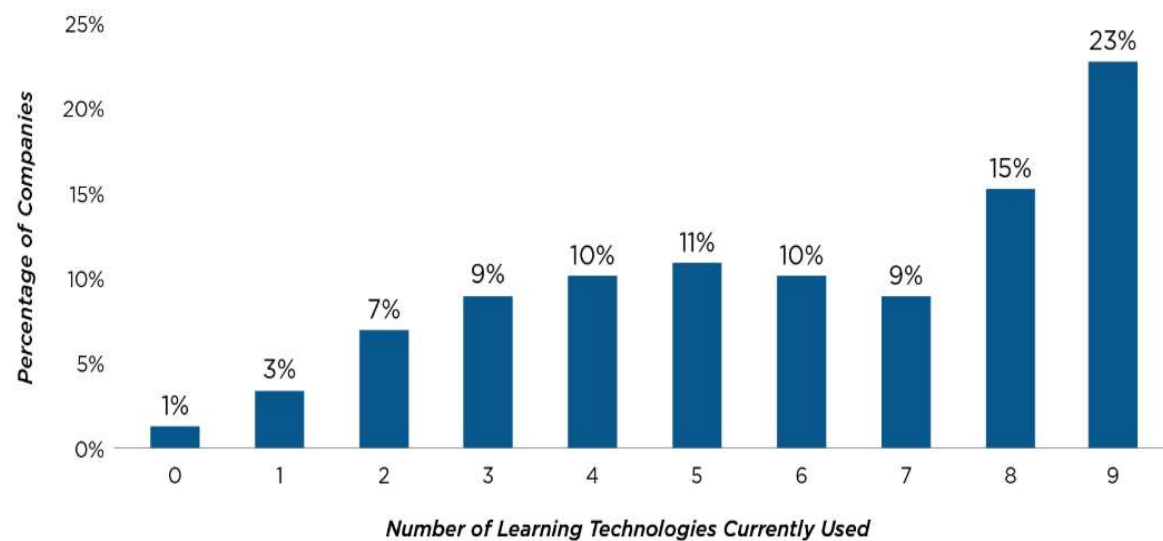
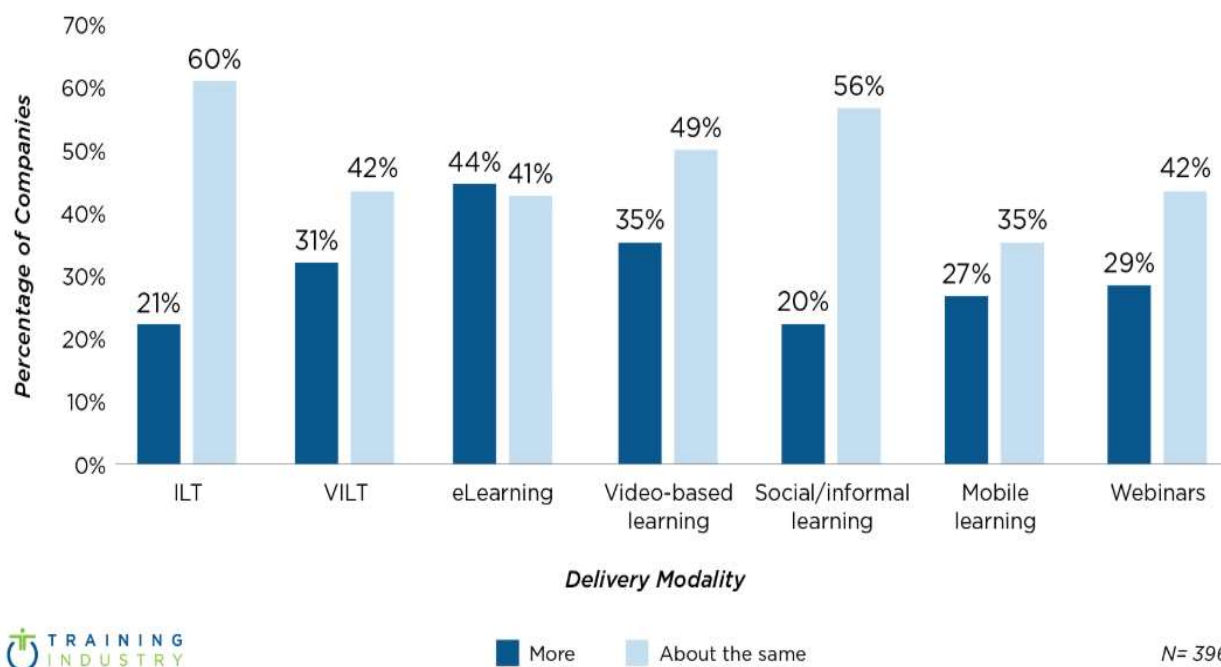


FIGURE 1. Companies Emphasis on the Use of Delivery Modalities





انجام هرچه بهتر و با کیفیت تر آموزش ها
به ویژه در فضای مجازی

Doing the same better means that
L&D must offer more quality.
This can be done by working
consistently evidence-informed

PERSONALIZATION

شخصی سازی یکی از روندهای سالهای معاصر بوده و منابع انسانی بدنبال سازی شخصی سازی و فردی سازی بوده اند. اینکه سازمان به چه میزان به آرزوها و توانمندی های فردی کارکنان اهمیت می دهد موضوع اصلی این روند است. مثلاً بر اساس هرم نیازهای مازلو باید دید که فرد در چه سطحی است و به آن توجه کرد.

THE TRUST ISSUE

مردم معمولاً مساله اعتماد را کم اهمیت می دانند. معمولاً اینطور فرض می شود که کارکنان به سازمان اعتماد دارند، کارکنان به فناوری اعتماد دارند، کارکنان به یکدیگر اعتماد دارند و اینها اغلب درست نیست.

گاهی هم تصور می شود که کارکنان از اقداماتی که سازمان برای آنها انجام می دهد با توجه به شرایط و امکانات راضی هستند اما اینطور نیست.

به علت کمبود ارتباطات بین مدیران و زیر مجموعه بسیاری از دلخوری ها و شکایت ها ناگفته باقی می ماند و جابجایی زیادی در سازمان ها اتفاق می افتد که ضرر مالی هنگفتی دارد.

می افتد که ضرر مالی هنگفتی دارد.

جدول 5-8. هزینه های جابجایی

دامنه هزینه جابجایی به صورت درصدی از حقوق سالیانه	نوع / طبقه شغلی
30-50 درصد	سطح پایه - کارکنان ساعتی، غیر ماهر (مانند کارگران رستوران)
40-70 درصد	کارکنان خدماتی / تولیدی - ساعتی (مثل نامهرسانها)
75-100 درصد	ساعتی ماهر (مثل کارگران فنی)
50-80 درصد	اداری (مانند کارمند بایگانی)
75-125 درصد	حرفه ای (مانند نمایندگان فروش، پرستاران، حسابداران)
100-150 درصد	فنی (مانند تکنسین رایانه)
200-300 درصد	مهندسان (مانند مهندس شیمی)
200-400 درصد	متخصصان (برنامه نویس رایانه)
100-150 درصد	سرپرستان / رهبران تیم ها (مانند سرپرست بخش)
125-200 درصد	مدیران میانی (رئیس اداره)

DEVELOPMENT AS A SERVICE

با استفاده از آنچه که در حوزه فوتبال وجود دارد فوتبالیست های برجسته سازمان هایی را استخدام می کنند تا به آنها کمک کنند که بهتر شوند. این سازمان ها نظیر تحلیل گران فنی بر روی بازیگران متمرکز می شوند آنها بعد از بازی می نشینند و به داده ها نگاه می کنند و دنبال این هستند که مشخص کنند چه کار کنند تا دفعه بعد بهتر عمل کنند. حالا در خصوص سازمانها، کارکنان، سازمان هایی را استخدام می کنند تا بر روی آنها متمرکز شوند و به آنها کمک کنند تا بهتر شوند، منفصل از سازمان.

از نقطه نظر سازمان یک فرد در یک سازمان استخدام می شود تا نه تنها حقوقی دریافت کند، بلکه دنبال رشد و توسعه شخصی نیز هستند. کارشناسان هرگز نمی خواهند برای مدت زمان زیادی راكد بمانند بنابراین اگر فضایی برای رشد و توسعه خود پیدا نکنند تلاش می کنند تا به سازمان دیگری بروند. بنابراین برای مقابله با این مساله یک سازمان باید به رشد و بالندگی منابع انسانی خود بطور جدی پردازد.



CLEVERISM.COM
Definition, Qualities, Pros & Cons, Examples

NO MORE PATERNALISM

رویکرد غالب در سازمان های امروزی این است که از رویکرد پدرسالارانه استفاده کنند. به عبارت دیگر باور بر این است که همه مدیران باید مربی خوبی برای کارکنان باشند و اینکه همه کارکنان باید مسئول توسعه خودشان باشند اما در عمل مشکلاتی وجود دارد.

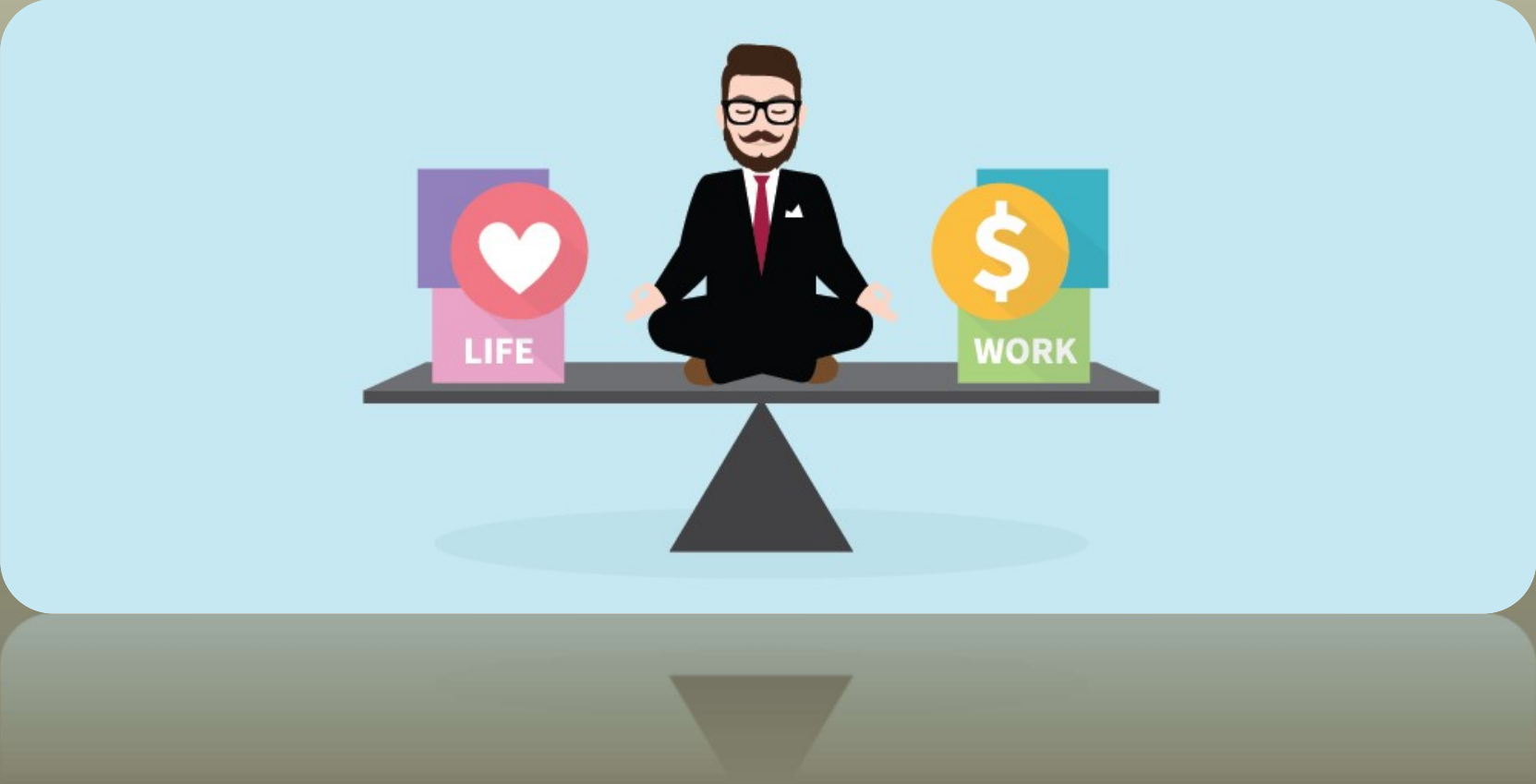
مطالعات نشان داده است که ۸۰ درصد مدیران، مربیان خوبی نیستند و شاید برخی در آینده نیز نخواهند شد. بنابر این باید روی افرادی متمرکز شویم که مربیان خوبی هستند و می توانند به کارکنان کمک کنند. به جای اینکه افراد را وادار کنیم کاری را که دوست ندارند یا استعدادش را ندارند انجام دهند.

LESS IS MORE

آنچه که در سازمان ها مشاهده می شود ، حرکت از برنامه های بزرگ و دوره های زیاد، از ابتکارات و نوآوری های متعدد به چند طرح متمرکز و خاص توسعه منابع انسانی است. مهم نیست که فقط تعدادی کمی نوآوری وجود داشته باشد، اما چیزی که بیشترین اهمیت را دارد این است که این امر باید برای رفاه سازمان باشد و هدف اصلی این ابتکارات باید مدیریت صحیح کارکنان باشد.

BIG = BEAUTIFUL

آنچه ما می توانیم در آینده ببینیم این است که بازیکنان بزرگی مانند LinkedIn ، Google ، Workday بازار فناوری HR را به دست می گیرند و از اهمیت بیشتری برخوردار می شوند. بنابراین ، بزرگ زیبا است و می توان انتظارات زیادی از بازیکنان بزرگ در سال های آینده داشت. غول بزرگ معمولاً شرکتی است که مبلغ هنگفتی در اختیار دارد تا تجربه کاری کارمندان خود را افزایش دهد که برای شرکت های کوچکتر بسیار دشوار است ، اما هنوز هم شرکت های کوچک مختلف تجربه کارمندی را ارائه می دهند.



Emphasizing work-life balance

کارکنانی که از راه دور کار می کنند مرزهای بین زندگی شخصی و کارشان شکسته می شود و گاهی مجبور می شوند بیشتر از ساعات رسمی کار کنند. از اینرو سازمان ها باید به مساله تعادل بین زندگی و کار را برای جلوگیری از فرسودگی شغلی مدنظر قرار دهند.

مثلا ساعات معینی را برای قطع ارتباطات، کار نکردن در پایان هفته ها، و برنامه کاری منعطف که در آن به جای ساعات کار به نتیجه توجه می شود.

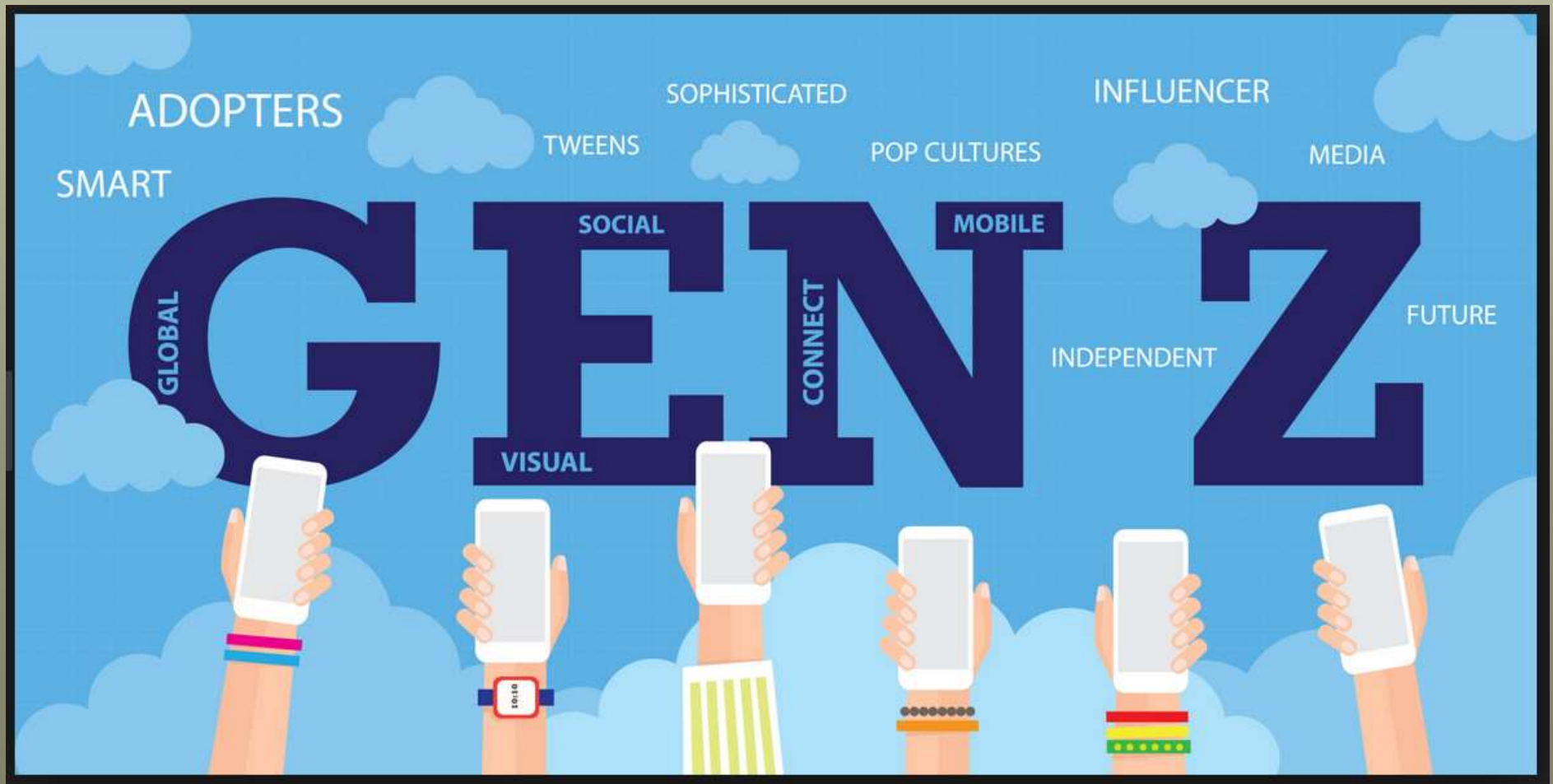
— IMPROVING —
D I V E R S I T Y
IN THE WORKPLACE



Improving diversity at the workplace

هرچه جهان پیچیده تر و بهم پیوسته تر می شود ، داشتن صداهای متنوعی که چشم اندازهای جدیدی را به وجود می آورند بیش از هر زمان دیگری مهم است.

بهترین روش ها مانند داشتن یک رهبر ارشد تنوع گرا و استفاده از هوش مصنوعی برای انتخاب نامزدها بر اساس مهارت فقط می تواند کمک زیادی به حذف سوگیری استخدام هایی کند که در طول چرخه استخدام ایجاد می شوند.



Embracing millennial and Gen Z leadership

چابکی و تصمیم گیری نوآورانه برای سازمان ها و مشاغلی که مایل به زنده ماندن و رشد در دوران همه گیری هستند بسیار حیاتی است. این امر مستلزم آن خواستار رهبری هزاره ها و ژنرال های Z است ، که رهبری سازمان ها بتدریج به هزاره ای ها نسل Z که اهل فن ، آینده نگر و خطر پذیر هستند سپرده شود.

منابع انسانی باید گامهای فعالی برداشته و فرصتهای رهبری را برای نیروی کار جوان خود فراهم کند تا سازمان را به سمت آینده سوق دهد.

Employee Retention

اگر کارمندان عالی دارید و می خواهید آنها را نگه دارید ، اطمینان حاصل کنید که آنها احساس ارزش می کنند. هیچ راهی بهتر از پرداخت حقوق و مزایا برای این کار وجود ندارد. در نظر بگیرید که آیا بهترین مزایای ممکن را به اعضای تیم خود ارائه می دهید یا اگر می خواهید به دنبال برنامه های بیشتر یا بهتر باشید. مراقب ارزش شغل و ارزش بازار کار باشید. وقتی کارمندان احساس ارزش می کنند و این امر از طریق جبران خدمات و مزایا به آنها نشان داده می شود ، بهره وری بالاتر ، روحیه تیمی قویتر و فرهنگ رضایتمندی کلی را حفظ خواهید کرد.



Increasing talent turnover in corporations pose yet another major challenge in retaining the learning's in an organization, thus affecting the fundamental knowledge systems. In very aggressive and often regressive mechanisms we have witnessed companies instituting retention contracts to ensure the talent stays with the organization for a period of time, so that the company can receive a certain amount of return on investments on the training provided. But the question is if the employee really understands this and thus contributes to the cycle of learning in a corporation.

kouroshfathi2@gmail.com
Fnouritraining@gmail.com



**SETTING & FORMALLY
DOCUMENTATING
EXPECTATIONS**

SETTING & FORMALLY DOCUMENTATING EXPECTATIONS



4HR Practices of Toyota Culture

- A. Define the competencies (behaviors/traits) employees must have, (e.g., teamwork, attention to quality, work pace, work ethic, continuous improvement, problem solving ability, job fit motivation, communication, integrity)**
- B. Hire only people who have those competencies**
- C. Provide lean systems and training for all employees. Encourage high performance by communicating the value and including it in your performance management system.**
- D. Coach and then remove those individuals who refuse to embrace your high performance culture.**



Focusing on performance management
تمرکز بر کارایی یا سابقه و تحصیلات

Focusing on holistic health benefits

The fear and uncertainty surrounding COVID-19 have caused significant stress among employees as they worry about themselves and their loved ones. Apart from the conventional list of HR processes, health benefits, and paid time off, HR can develop programs that address all aspects of health and wellbeing, including psychological counselling and financial wellness.



آدرس وب سایت:

www.kouroshfathi.com

آدرس کانال تلگرامی :

http://T.me/Dr_kouroshfathivajargah



09121480486

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هوش مصنوعی و منابع انسانی

دکتر کورش فتحی واجارگاه
استاد دانشگاه شهید بهشتی

روندهای آینده

یک سازمان غیرانتفاعی است که برای کاهش
خطرات فاجعه بار و جهانی که بشریت با آن
مواجه است، به ویژه خطر وجودی ناشی از
هوش مصنوعی پیشرفته کار می کند.





Artificial Intelligence

From recommender algorithms to chatbots to self-driving cars, AI is changing our lives. As the impact of this technology grows, so will the risks.

Artificial Intelligence →

Biotechnology

From the accidental release of engineered pathogens to the backfiring of a gene-editing experiment, the dangers from biotechnology are too great for us to proceed blindly.

Biotechnology →

Nuclear Weapons

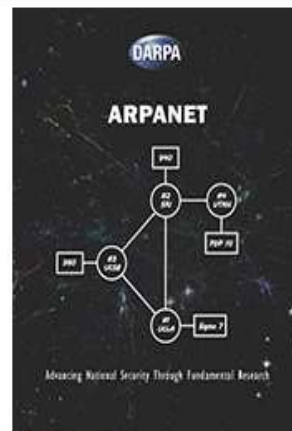
Almost eighty years after their introduction, the risks posed by nuclear weapons are as high as ever - and new research reveals that the impacts are even worse than previously reckoned.

Nuclear Weapons →

→   arpa.mil/about-us/advancing-national-security-through-fundamental-research



Preventing Pandemics



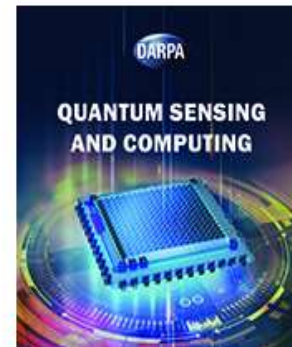
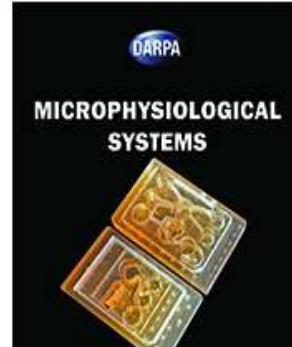
ARPANET



Deep Learning



EPIC



Top 10 Countries Leading in AI Research & Technology in 2024



USA

60% of "top tier"
AI researchers



China

\$95 billion
in private investment



UK

Market valued
at \$21 billion



Israel

Total AI investment
at \$8.6 billion



Canada

144 generative-AI
related startups



France

338 startups and
\$7 billion invested



India

Highest penetration
rate of AI skills



Japan

Home to 294
AI startups



Germany

\$7 billion
in private investment



Singapore

165 AI startups

هوش مصنوعی





هوش مصنوعی برای
بسیاری از ما به معنای
ماشین‌های بدون راننده،
جاده‌های هوشمند،
هواپیماهای بدون خلبان،
تشخیص صدا و ... است.



ARTIFICIAL INTELLIGENCE»

Introduction

- ❑ Intelligence : “The capacity to learn and solve problems.”
- ❑ Artificial Intelligence : Artificial Intelligence (AI) is the simulation of human intelligence by machines.
 - 1) The ability to solve problems.
 - 2) The ability to act rationally.
 - 3) The ability to act like humans.
- ❑ The central principles of AI include :
 - 1) Reasoning, knowledge, planning, learning and communication.
 - 2) Perception and the ability to move and manipulate objects.
 - 3) It is the science and engineering of making intelligent machines, especially intelligent computer programs



History of Artificial Intelligence

1950

The time when it all started.

1955

John McCarthy coined term 'Artificial intelligence'.

1974

Computers became faster & affordable

1980

The year of Artificial Intelligence.

2000

Landmark of AI establishment achieved.



Understand the difference



Artificial intelligence (AI)

An umbrella term for different strategies and techniques that make machines perform tasks which typically require human intelligence, such as:

Learning

Reasoning

Problem-solving

Speech recognition

Language



Machine learning (ML)

A subset of AI that focuses on developing algorithms and statistical models that computer systems use to perform:

Complex tasks in a repeatable process, without explicit instructions



Generative AI

The next step in AI, it involves training systems on datasets known as foundation models to learn human language, programming languages, art, chemistry, biology, or any complex subject matter. It reuses training data to solve new problems.

For example, learn English vocabulary to create a poem from the words it processes

- Artificial Intelligence (AI) is defined as systems that are capable of “imitating intelligent human behavior”
- human decision-making is usually based on **experience**, **intuition**, and **context**.
- algorithmic decisions are based on **statistical models** so they can present options for greater **speed** and **accurately**.
- AI displays the potential to **equal**—and often **exceed**—human cognitive capacities.

به طور کلی هوش مصنوعی را با توجه به شباهت آنها به ذهن انسان طبقه‌بندی می‌کند. در این سیستم طبقه‌بندی در حال حاضر چهار دسته وجود دارد.

۱. واکنشی Reactive

این ساده‌ترین شکل هوش مصنوعی است - فیلترهای هرزنامه، برنامه‌های آب و هوا، وظایف اداری خودکار و الگوریتم توصیه‌های نتفلیکس را در نظر بگیرید. این ماشین‌ها به موقعیت‌های بلادرنگ واکنش نشان می‌دهند، اما نمی‌توان آنها را آموزش داد یا داده‌ها را برای تصمیم‌گیری به خاطر آورد. آنها بر مشاهده محیط زندگی تمرکز می‌کنند.

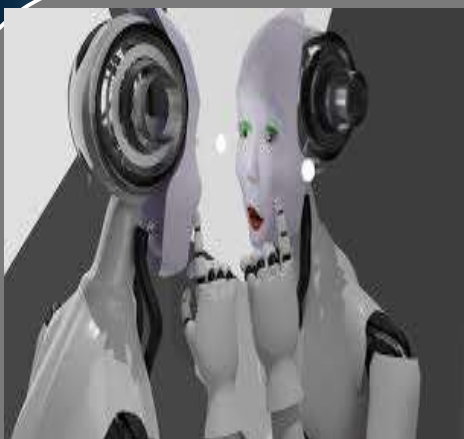
۲. حافظه محدود Limited Memory

هوش مصنوعی با حافظه محدود چیزی است که اخیراً در سرفصل اخبار قرار گرفته است. اگرچه بسیار متفاوت است، اما پیشنهادات هوش مصنوعی مانند ChatGPT و خودروهای خودران هر دو دارای حافظه محدود هستند. توانایی استخراج دانش از داده‌های آموخته‌شده قبلی و استفاده از آن داده‌ها برای تصمیم‌گیری بهتر و آگاهانه، در طول زمان، مشخصه این گروه از ماشین‌های هوش مصنوعی است. این یادگیری ماشینی نامیده می‌شود و شامل خودروهای خودران می‌شود که با الگوریتم‌هایی برنامه‌ریزی شده‌اند که به آن‌ها اجازه می‌دهد کار کنند و همچنین تمام داده‌های محیط خود را تفسیر می‌کنند تا در صورت لزوم واکنش نشان دهند و تنظیم کنند.

۳. نظریه ذهن Theory of Mind

«نظریه ذهن» اصطلاحی از روان‌شناسی است که به نحوه تأثیرگذاری رفتار ما توسط افکار، احساسات و عواطف مربوط می‌شود. این مانع بعدی در توسعه هوش مصنوعی است.

اساساً، «نظریه ذهن» زمانی به دست می‌آید که ماشین‌ها هوش هیجانی و توانایی‌های تصمیم‌گیری برابر با انسان‌ها داشته باشند. این نوع هوش مصنوعی در حال حاضر تنها به عنوان یک مفهوم یا به عنوان یک "کار در حال پیشرفت" وجود دارد، اگرچه دو ربات، Kismet (2000) و Sophia (2016)، نشانه‌هایی از "نظریه ذهن" را نشان داده‌اند. کیسمت می‌توانست احساسات را از طریق ویژگی‌های صورت تشخیص دهد و تکرار کند، و سوفیا می‌توانست احساسات را ببیند و به درستی پاسخ دهد.



۴. خودآگاهی Self-Aware

- فراتر از نظریه ذهن و فقط در حالت فرضی.
- در این مرحله، هوش مصنوعی دارای هوش، آگاهی و نیازها، خواسته‌ها و احساسات در سطح انسانی خواهد بود.
- دیدگاه آخرالزمان های علمی تخیلی که ماشین ها قادر به ایده هایی مانند حفظ خود هستند که با وجود انسان در تضاد هستند.

- ❑ در ایالات متحده در سال ۲۰۲۲ بیش از ۱۰۰ میلیارد دلار صرف یادگیری و توسعه شده است
- ❑ بریتانیا در سال ۲۰۲۰، ۴۲ میلیارد پوند و برای هر نفر، که معادل ۱۵۳۰ پوند.
- ❑ یک نظرسنجی اخیر از ۶۰۰ کارشناس یادگیری و توسعه و سایر متخصصان منابع انسانی نشان داد که ۹۹٪ از پاسخ دهندگان یک برنامه آموزشی یا ابتکار نا کارآمد را مشاهده کرده اند که در رسیدن به اهداف شکست خورده است.
- ❑ تنها ۱۵٪ از دوره های موجود در شبکه MOOC.
- ❑ مشکلات اجرای برنامه های یادگیری و توسعه در محل کار.
- ❑ ولی آنها به طور ذاتی با رضایت شغلی مرتبط هستند، به طوری که ۹۴٪ از کارمندان مورد بررسی توسط LinkedIn گزارش دادند که اگر سرمایه گذاری در یادگیری و توسعه خود ببینند، مدت بیشتری در یک شرکت می مانند.
- ❑ ۹۹ درصد از کارشناسان توسعه منابع انسانی : اگر شکاف های مهارتی برطرف نشود، چالش های مهمی برای کسب و کار در آینده ایجاد می شود.



Recruitment & Talent Acquisition

- **Resume Screening:** AI algorithms can quickly scan through thousands of resumes to identify the most suitable candidates based on skills, experience, and other relevant criteria, significantly reducing the time HR professionals spend on this task.

Candidate Sourcing: AI tools can proactively search for candidates across various platforms, even identifying passive

A person's hand is shown holding a glowing, particle-like stream against a dark background. The stream consists of many small, bright, golden-yellow particles that appear to be flowing or falling. The hand is positioned on the left side of the frame, with the fingers slightly curled around the stream. The background is dark and textured, with some faint, lighter-colored patterns. The overall image has a high-contrast, artistic feel.

Employee Onboarding

Automated Onboarding Processes: AI streamlines the onboarding process for new hires by automating routine tasks such as paperwork and training schedules, allowing HR staff to focus on more strategic onboarding efforts.

Personalized Learning Paths: AI can tailor training programs to individual employees' learning styles and development needs, optimizing their onboarding experience and productivity ramp-up.



Performance Management

Predictive Analytics: AI tools analyze performance data to identify trends, predict future performance issues, and suggest areas for improvement, helping managers and HR professionals proactively address potential challenges.

Feedback and Engagement Analysis: AI-powered sentiment analysis can evaluate employee feedback from surveys, emails, and other communication channels to gauge engagement and morale, providing insights into the overall workplace climate.

Employee Retention and Turnover Prediction

Turnover Prediction: By analyzing patterns and factors that contribute to employee turnover, AI can predict which employees are at risk of leaving and provide insights on how to improve their satisfaction and retention.

Retention Strategies: Based on AI analysis, HR can develop targeted retention programs and strategies to address specific issues affecting employee satisfaction and engagement.



slideshare.net/slideshow/artificial-intelligence-ai-in-human-resources-hrpptx/266831235#9



Error

fiverr.

Expert freelance talent
for every business

Get started



7



8



9



10



11



12



13



Enhancing Employee Experience

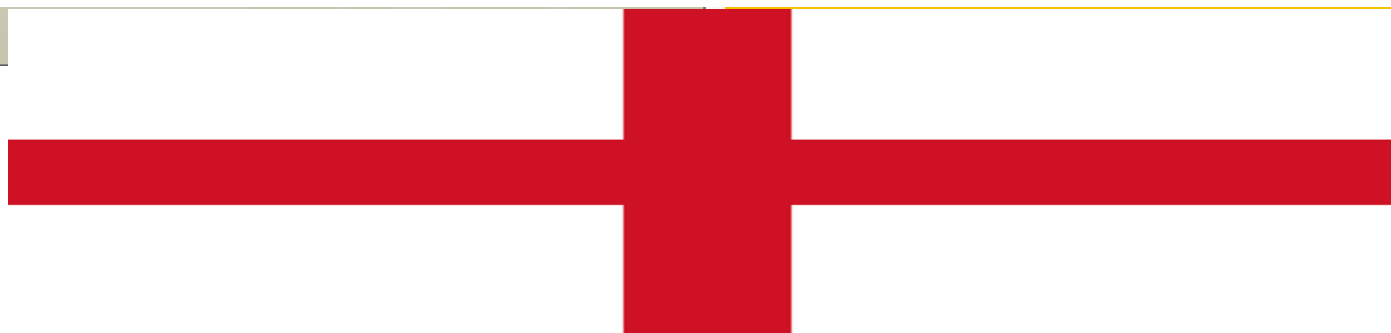
Workforce Analytics: AI systems aggregate and analyze data on various aspects of the workforce, providing HR with insights into productivity, collaboration patterns, and areas for improvement.

Strategic Planning Support: AI tools help in forecasting future workforce needs, scenario planning, and identifying the skills and competencies required for future success, aiding in strategic HR planning.

Personalized Employee Experiences

AI can personalize employee experiences in areas such as learning and development, benefits selection, and even daily workplace interactions, increasing employee satisfaction and engagement.

AI for Employee Wellness: AI applications offer personalized health and wellness recommendations, mental health support, and monitor stress levels, contributing to overall employee well-being.



بخش های کسب و کار	میزان سرمایه گذاری در فناوری های یادگیری
-------------------	--

خصوصی	37%
دولتی	26%
داوطلب	37%

میزان سرمایه گذاری در فناوری های یادگیری	بخش های کسب و کار
37%	خصوصی
26%	دولتی
37%	داوطلب



جذب و استخدام



□ مکالمات مبتنی بر متن)



❑ فناوری تطبیق با O*NET)



❑ شناسایی پرسنل بالقوه و ارتباط با آنها

□ کوتاه شدن ۴ برابری فرایند استخدام



<https://www.hirevue.com/>



جذب و استخدام

- ❑ مصاحبه ویدئویی با هوش مصنوعی
- ❑ تحلیل رفتار مبتنی بر ردیابی چهره
- ❑ تحلیل آنی پاسخها و بازخورد به متقاضی



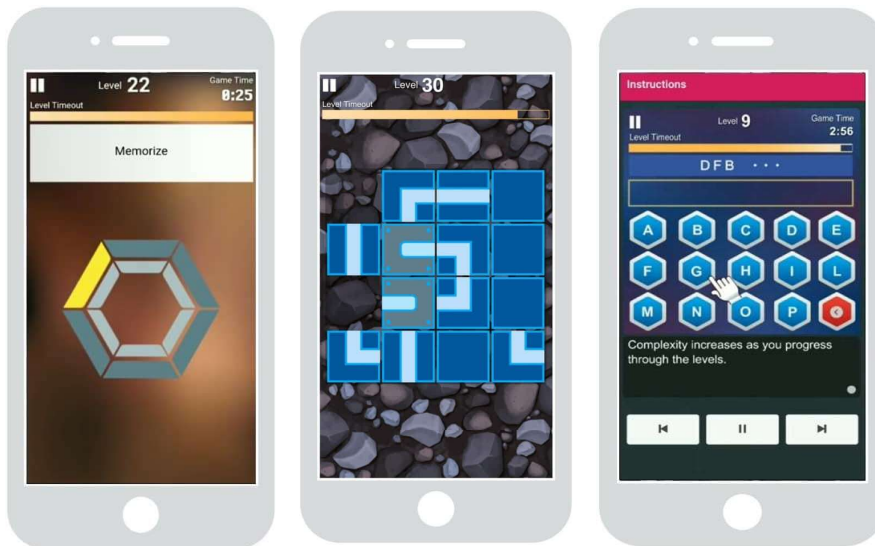
جذب و استخدام

□ استفاده از گیم در ارزیابی متقاضی

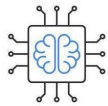
Relevant HireVue Games	GF Practice Tests	Skills Assessed
Shapedance & Flashback	Cognition-A™ Flanker Task Logical Reasoning Tests	Attention & Logical Reasoning Ability
Digitspan & Flashback	Cognition-M™	Memory
PortraitXT	Work Personality Questionnaire	Work Personality
E-motions	i-EQ™	Emotional Intelligence
Numerosity	MathBubbles™	Numerical Ability



جذب و استخدام



□ استفاده از گیم در
ارزیابی متقاضی



TaskLab.ai

طراحی برنامه توسعه حرفه‌ای

<https://tasklab.ai/professional-development-plan-generator>

Professional development plan generator

Any additional context or information you want to include?

none

Back

Generate

Result

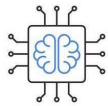
4. Seek feedback and mentorship: Ask for feedback from colleagues or supervisors on your problem solving and critical thinking skills. Consider finding a mentor who can provide guidance and support as you work towards your career goals.

5. Stay current with industry trends and best practices: Keep up-to-date with the latest developments in your field by attending conferences, reading industry publications, and networking with other professionals. This will help you stay ahead of the curve and continue to improve your problem solving abilities.

6. Reflect on your experiences and learn from mistakes: Take the time to reflect on past challenges and successes, and consider how you can apply these lessons to future situations. Use your experiences as opportunities for growth and development.

By following this professional development plan, you will be well-equipped to enhance your problem solving skills and achieve your career goals. Remember to stay motivated and committed to continuous improvement in order to reach your full potential.

[Share Your Feedback](#)



Just Think

طراحی برنامه توسعه فردی

<https://app.justthink.ai/chat>

JUST THINK

Chat

AI Chat

Prompts

Image

Image Generator

Templates

History

Audio

Text to Speech

History

Docs

My Docs

Refer and earn

gpt-4o-mini

4. Development Objectives

Objective	Description	Timeline	Resources Needed
Leadership Skills Enhancement	Participate in leadership training workshops or courses	Within next year	Online courses, mentoring sessions
Effective Communication Techniques	Attend workshops on effective communication strategies	Next six months	Professional development budget
Data Analysis Competence	Complete a course on data interpretation relevant to education	Within two years	Online platforms like Coursera or edX
Conflict Resolution Training	Engage in conflict management training sessions	Next three months	Local seminars or online workshops

5. Action Steps

For each objective listed above:

- Research available workshops/courses related to the objective.
- Create a timeline for completion.
- Network with peers who have successfully developed similar skills.

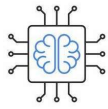
New Chat

Prompt Library

History

Today

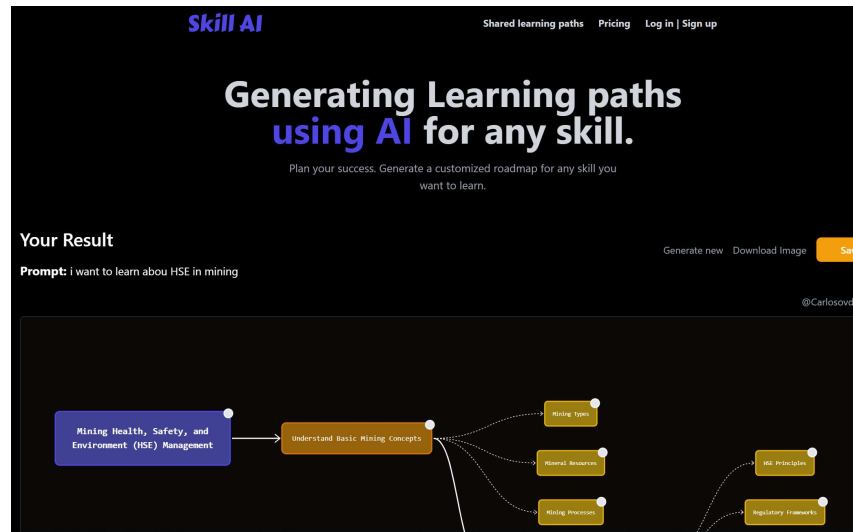
individual development ...

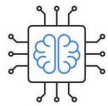


Skillai

توسعه مهارت‌ها

<https://skillai.io/>





Software	Best for	Top feature
Docebo	Scalable and personalized L&D for employees, customers and partners	AI-powered learning paths for tailored training experiences
Absorb LMS	Automating admin tasks	Intelligence Assist
LearnUpon	Automated scenario-based assessments	AI-powered assessment creator
EdApp	Course and content authoring	AI Creator
Cornerstone	Automatically detect learner skills	Skill Graph feature
eduMe	Social media-style lessons	AI-generated guides
WorkRamp	New course creation	AI Assist feature
360Learning	Getting L&D professionals certified in LMS AI	AI Certification for L&D
CYPHER Learning	Multi-language content creation	AI Copilot
Sana Labs	Tech stack knowledge searches	AI searches

آموزش منابع انسانی

Chat GPT 4 Based Applications

VARK TEST: ○

<https://chatgpt.com/g/g-RnRAZqPDF-test> ○

<https://chatgpt.com/g/g-E29je5vj5-hrassist3> ○

Basic interview for soft skills: ○

<https://chatgpt.com/g/g-TvKC1aZwi-interviewer> ○

○

مصاحبه گر تخصصي ○

<https://chatgpt.com/g/g-TKuISaNi4-tech-interview> ○

کمک هوش مصنوعی به این شرایط



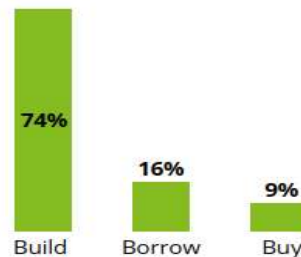
تحلیل گری منابع انسانی

هوش مصنوعی می‌تواند منابع داده عظیمی را از حوزه‌های مختلف کسب‌وکار محاسبه کند تا شکاف‌های دانش، هم در سازمان و هم در افراد را شناسایی کند. با شناسایی این شکاف‌ها، مدیران منابع انسانی می‌توانند استراتژی‌های یادگیری و توسعه را به روشی هدفمند برای پر کردن آنها اجرا کنند.

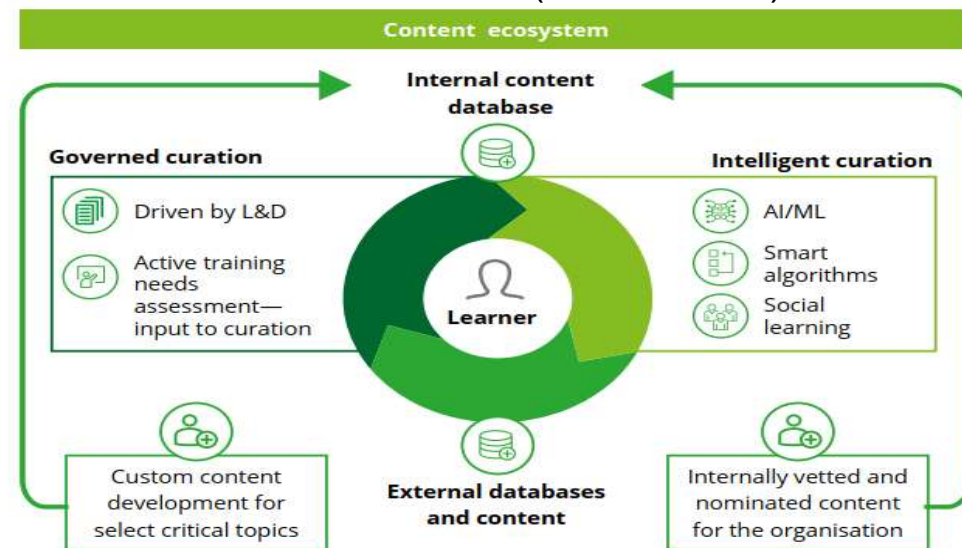
Organisations are transitioning from buying content to curating personalised and contextualised content

(NHRD, 2021)

We asked organisations about their approach towards providing the right content and the majority wanted to “build” rather than buy or borrow



- Almost **74 percent** organisations **do not want to buy content anymore**, but are focussing on curating personalised learner-centric content through their L & D teams.



Personalized learning

یادگیری شخصی شده





تجربیات یادگیری شخصی

- توانایی هوش مصنوعی در ایجاد مسیرهای یادگیری شخصی برای یادگیرندگان بر اساس سبک های یادگیری افراد متفاوت است. الگوریتم های هوش مصنوعی داده های مربوط به عملکرد، اولویت ها و پیشرفت یادگیرندگان را تجزیه و تحلیل می کنند و امکان تولید محتوا و تمرین های سفارشی را فراهم می کنند.
- به یادگیرندگان اجازه می دهد تا مالکیت توسعه مهارت های خود، تعیین اهداف، سرعت و سبک یادگیری خود، افزایش تعامل کارکنان و بهبود نرخ تکمیل را در اختیار بگیرند.



بسترهای یادگیری تطبیقی

پلتفرم ها به طور مداوم توانایی های فراگیران را ارزیابی می کنند و به صورت پویا محتوا و سطح دشواری را بر اساس پیشرفت آنها تنظیم می کنند.

□ با توجه به استانداردها

□ با توجه به سایر یادگیرندگان

مدیریت محتوای هوشمند

. با استفاده از پردازش زبان طبیعی و یادگیری ماشینی، سیستم‌های هوش مصنوعی می‌توانند محتوایی را تنظیم کنند که با اهداف یادگیری خاص هماهنگ باشد، در وقت متخصصان صرفه‌جویی کرده و اطمینان حاصل شود که زبان‌آموزان به با ارزش‌ترین و به‌روزترین اطلاعات دسترسی دارند.



گیمیفیکیشن و تجربیات فراگیر

□ گیمیفیکیشن مبتنی بر هوش مصنوعی آموزش را فراتر از روش‌های سنتی می‌برد و عنصر سرگرمی و رقابت را به فرآیند یادگیری تزریق می‌کند.

□ علاوه بر این، هوش مصنوعی تجارب فراگیر یادگیری مانند شبیه سازی واقعیت مجازی (VR) یا واقعیت افزوده (AR) را تسهیل می‌کند و آموزش عملی را در محیطی بدون ریسک ارائه می‌دهد.

مربی مجازی
Virtual Coach

مربیان مجازی مبتنی بر هوش مصنوعی به عنوان یک مربی یادگیری فعال برای کاربران در پلت فرم شما عمل می کنند.

و هدایت یادگیرندگان در فعالیت های یادگیری و کار در بستر یادگیری بصورت توصیه محتوا، نظارت بر پیشرفت کار ، پاسخ به سؤالات مرتبط با محتوا و اعلام زمانبندی ها ر بر عهده خواهند داشت. این یعنی تمام کارهایی که یک مدیر آموزش انجام می دهد حالا تصور کنید که هوش مصنوعی بتواند وارد شود و کارهای بیشتری را انجام دهد، کلاس شما را در مسیر خود نگه دارد و راهنمایی تک به تک برای فراگیران ارائه دهد.



کمک شبانه روزی

❑ چت ربات‌های هوش مصنوعی می‌توانند فوراً و به طور مؤثر به سؤالات رایج و استاندارد پاسخ دهند و بدون محدودیت‌های انسانی - مانند خوابیدن، فراموشی، مریض شدن و رفتن به دستشویی! در ۲۴ ساعت شبانه روز و هفت روز هفته پشتیبانی و راهنمایی کنند

❑ با پیشرفت در چت ربات‌های هوش مصنوعی که پاسخ‌هایی شبیه به انسان در مکالمات با کاربران ایجاد می‌کنند، احتمالاً نیست که فکر کنیم هوش مصنوعی در نهایت می‌تواند جایگزین مربیان و معلمان سنتی شود.



Geo-fencing

آموزش یکپارچه با جریان کار

استقرار هوش مصنوعی می تواند به دو روش ساده اما موثر کمک کند:

۱. به طور خودکار یادگیری را به تکه های قابل کنترل و کوچک تقسیم می کند.

۲. گنجاندن یادگیری در برنامه های روزمره.

ادغام یادگیری در جریان کار، عملکرد و درک آنها از آموزش را بهبود می بخشد به جای اینکه احساس

کنند حواسشان از کارهای روزانه پرت شده است..



پلتفرم تجربه یادگیری
روش جدید آموزش کارکنان
(Learning Experience Platform)



(Learning Experience Platform)
روش جدید آموزش کارکنان
پلتفرم تجربه یادگیری

سکوی تجربه یادگیری

(LXP) یک سکوی تجربه یادگیری همکاران مبتنی بر هوش مصنوعی است که با استفاده از نرم افزار به عنوان سرویس (SaaS) ارائه می شود LXPها از رویکرد جدیدی برای یادگیری سازمانی متولد شده اند و تلاش دارند کاستی های سیستم های مدیریت یادگیری (LMS) را برطرف کنند. در حالی که یک سیستم مدیریت یادگیری بر روی نیازهای بخش یادگیری و توسعه (L&D) سازمان برای ارائه آموزش، سیاست گذاری و آموزش به کارمندان متمرکز است، LXP متمرکز بر نیازهای کارمندان است.

یادگیری چابک : یادگیری سنتی به یک فرایند برنامه ریزی اولیه نیاز دارد. کارمندان باید یک ساعت (یا بیشتر) از وقت خود را برای مشاهده یک دوره آنلاین اختصاص دهند. این روزها ، اختصاص چند ساعت در یک روز ممکن است عملی نباشد. کارمندان ترجیح می دهند تجربه یادگیری چابکی داشته باشند که بتواند مطالب را به سرعت و انعطاف پذیر در جریان کار ارائه دهد تا با برنامه شلوغ آنها بهتر سازگار باشد. LXP محتوای یادگیری خرد را ارائه می دهد که در یک لحظه خاص نیاز را برطرف می کند.



مسیرهای یادگیری متناسب و سفارشی: LXP با استفاده از یادگیری ماشین و هوش مصنوعی با استفاده از توصیه های شخصی ، مسیرهای یادگیری کارکنان را راهنمایی می کند. یادگیری شخصی ، کارمندان را قادر می سازد با استفاده از محتوا و تعاملات در جهت اهداف یادگیری خود ، از مزایای بیشتری برخوردار شوند. علاوه بر این ، LXP ها به مدیران این امکان را می دهند تا به صورت دستی توصیه های آموزشی ارائه شده به کاربران را پیکربندی کنند.



*Deep search
&
auto-tagging*

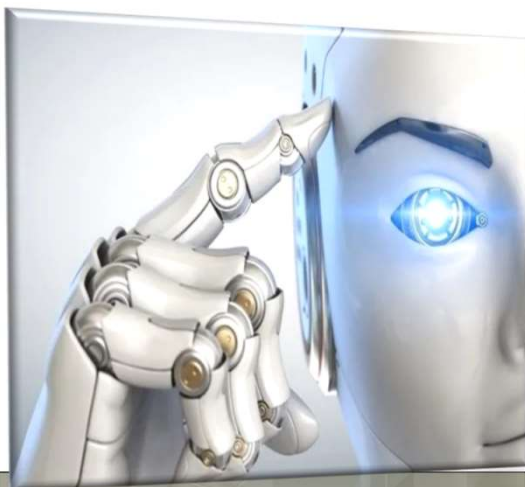
جستجوی عمیق و برچسب گذاری خودکار

با یک پلتفرم یادگیری مبتنی بر هوش مصنوعی ، هوش مصنوعی ، داشته ها در زمینه یادگیری رسمی و غیررسمی را تجزیه و تحلیل می کند و قابلیت کشف آن ها را با ویژگی جستجوی پلتفرم بهبود می بخشد. هنگامی که شخصی مطلب آموزشی جدیدی را به اشتراک می گذارد یا مواد آموزشی جدیدی تدوین می کند، هوش مصنوعی اطلاعات موجود در مطالب را ترکیب می کند تا نتایج جستجوی مرتبط را تولید نماید. در طول این فرآیند، هوش مصنوعی عبارات کلیدی را شناسایی کرده و برچسب هایی را برای مطالب آموزشی به صورت خودکار ایجاد می کند تا با استفاده از جستجوی عمیق، یافتن محتوای آموزشی را آسان تر کند.

شناسایی نیازها و برطرف کردن آنها

هوش مصنوعی به ما این توانایی را می‌دهد که شکاف‌های مهارتی کارکنان را با دقت بیشتری شناسایی کنیم و بهترین راه‌ها را برای رفع آنها پیشنهاد کنیم اما چگونه؟ الگوریتم‌های یادگیری ماشین نتایج را پیش‌بینی می‌کند و به شما این امکان را می‌دهند که محتوای خاصی را بر اساس عملکرد گذشته و اهداف فردی یادگیرنده ارائه دهید. برای مثال، یادگیرندگان آنلاینی که شکاف مهارتی خاصی را بیان می‌کنند، توصیه‌های هدفمندی را دریافت می‌کنند که دانش مربوط به شکاف مهارتی آنها را در قالبی شخصی‌تر ایجاد می‌کند.

(mardinger,2022)



حمایت از فراگیران

مربی‌ان مجازی حتی باهوش‌تر و هدفمندتر خواهند شد
زیرا از فراگیران با پاسخی فعال به یادگیری و توسعه
شخصی حمایت می‌کنند.

برای مثال زمانی که کاربر یک محتوای آموزشی را آپلود می
کند، در حالت ایده آل پلتفرم به طور خودکار فهرستی از
کسانی که در سازمان ممکن است برایشان جالب باشد تولید
می‌کند.





یادگیری خرد فرصتی را فراهم می کند تا دوره
دارای محتوای زیاد و طولانی را به قطعات
کوچکتر تقسیم کنیم.

هوش مصنوعی با تقسیم به پاراگراف های کوتاه ، به کاربران کمک
می کند تا در مورد مباحث بزرگ تر دوباره فکر کنند. این روش
باعث می شود که دانش جدید به طور مؤثرتری کسب شود.
هوش مصنوعی با توجه به نیازهای هر کارمند توصیه هایی را ارائه
می دهد.



Egle Vinauskaite



Generative AI in L&D

Most common uses in 2024

Discovery

- Information gathering on an unfamiliar topic
- Content ideation: outline & subtopics
- Filling in the gaps in existing content when SMEs are unavailable
- Sourcing shareable resources and tools
- Preparing for user and SME interviews
- Analysing source content received from SMEs, internal and external clients, or research interviews
- Analysing available information to understand the users' roles, goals, and competencies

Delivery

Text

- Content writing, copy editing and proofreading of course content, scripts, resources, instructions and course introductions, takeaways and descriptions
- Creating first drafts and content samples
- Rewriting content to heed word limits, formatting, style or tone of voice
- Simplifying technical, jargon-heavy text
- Summarising and synthesising long documents to extract key ideas
- Translation

Multimedia

- Generating images
- Image editing using third-party software
- Synthetic voice-overs for scripts and e-learning
- Multilingual 'talking head' videos with avatars
- Animation and video editing using AI-driven tools
- Generating transcripts and captions

Evaluation

- Running a sentiment analysis on feedback survey responses and suggesting improvements to training programmes
- Tracking and analysis of user progress and usage patterns of digital learning tools
- Analysing KPIs, assessing L&D effectiveness and producing reports
- Analysing company data relevant to L&D

LX Strategy & Design

- Creating learning outcomes and a high-level course outline
- Generating quiz questions, question banks and feedback messages
- Rapid storyboarding
- Brainstorming and designing digital and in-person learning activities
- Co-creation with AI: asking to feed back on designs and to challenge ideas
- Creating a workshop structure, framing and key messages
- Drafting presenter notes and facilitation guides for sessions

Learner support

Skill development

- Role-play practice tools for presentation, public speaking, sales skills and difficult conversations
- Analysis of recorded real-life conversations to target practice and feedback
- AI+VR role-play simulations for public speaking, customer interactions and other soft skills

Coaching

- Leadership and performance coaching
- Career coaching
- Tutoring: support within a learning experience

Performance support

- Knowledge assistant that helps find the necessary information among internal documents

Admin support

- Generating meeting notes and recaps
- Drafting announcements and emails
- Writing reports and procedures
- Converting text into presentations
- Software troubleshooting and Excel help
- Writing blog posts, promotional messages about L&D events, facilitator profiles and programme blurbs
- Creating text and multimedia promotional materials

Source: AI in L&D: Intention and Reality by Donald H Taylor and Egle Vinauskaite (nodes.works/reports)

What's going on with AI in L&D? Well, here it is — the 2024 ...see more

کاربردهای رایج هوش مصنوعی مولد در یادگیری و توسعه در سال ۲۰۲۴:

۱. کشف (Discovery):

جمع آوری اطلاعات درباره موضوعات ناآشنا
ایده پردازی محتوا: تعیین رئوس مطالب و زیربخش ها
پر کردن خلاءهای موجود در محتوای فعلی در زمانی که کارشناسان (SME) در دسترس نیستند
تهیه منابع و ابزارهای قابل اشتراک
آماده سازی برای مصاحبه های کاربران و کارشناسان
تحلیل محتوای منابع دریافتی از کارشناسان و مشتریان داخلی و خارجی

استراتژی و طراحی

تجربه یادگیری (LX Strategy & Design):

ایجاد اهداف یادگیری و طرح کلی دوره

تولید سؤالات آزمون، بانک سؤالات و پیام‌های بازخورد

Rapid Storyboarding):

ایده‌پردازی و طراحی فعالیت‌های یادگیری حضوری و دیجیتال

همکاری با هوش مصنوعی برای دریافت بازخورد در طراحی‌ها و به چالش کشیدن ایده‌ها

ایجاد ساختار کارگاه، چارچوب‌بندی و پیام‌های کلیدی

تهیه پیش‌نویس نکات ارائه‌دهنده و راهنماهای تسهیل‌کننده برای جلسات

تحویل Delivery

متن (Text):

نگارش محتوا، ویرایش و تصحیح متون مربوط به دوره‌ها، اسکرپت‌ها، منابع، دستورالعمل‌ها، معرفی دوره، جمع‌بندی‌ها و توضیحات ایجاد پیش‌نویس‌های اولیه و نمونه‌های محتوا
بازنویسی محتوا با توجه به محدودیت‌های کلمات، قالب‌بندی، سبک یا لحن
ساده‌سازی متون فنی و تخصصی که شامل اصطلاحات پیچیده هستند
خلاصه‌سازی و ترکیب اسناد طولانی برای استخراج نکات کلیدی
ترجمه

چندرسانه‌ای (Multimedia):

تولید تصاویر
ویرایش تصاویر با استفاده از نرم‌افزارهای جانبی
ایجاد صداگذاری مصنوعی برای اسکرپت‌ها و آموزش‌های الکترونیکی
تولید ویدئوهای چندزبانه با استفاده از آواتارهای مجازی
ساخت انیمیشن و ویرایش ویدئو با ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی
تولید زیرنویس و متن‌های همراه ویدئوها

پشتیبانی از یادگیرنده

توسعه مهارت‌ها (Skill Development):

ابزارهای تمرینی نقش‌آفرینی برای بهبود مهارت‌های ارائه، سخنرانی عمومی، فروش و مدیریت مکالمات دشوار
تحلیل مکالمات واقعی ضبط‌شده برای تمرین هدفمند و دریافت بازخورد
شبیه‌سازی‌های نقش‌آفرینی واقعیت مجازی (VR) برای سخنرانی عمومی، تعامل با مشتریان و دیگر مهارت‌های نرم

مربی‌گری (Coaching):

مربی‌گری در زمینه رهبری و عملکرد
مربی‌گری شغلی

تدریس: پشتیبانی در طول فرآیند یادگیری

پشتیبانی عملکرد (Performance Support):

دستیار دانش که به یافتن اطلاعات لازم در میان اسناد داخلی کمک می‌کند

ارزیابی Evaluation

اجرای تحلیل احساسات بر روی پاسخ‌های نظرسنجی و پیشنهاد بهبودهایی برای
برنامه‌های آموزشی

ردیابی و تحلیل پیشرفت کاربران و الگوهای استفاده از ابزارهای یادگیری دیجیتال
تحلیل شاخص‌های کلیدی عملکرد ((KPI، ارزیابی اثربخشی آموزش و توسعه و تهیه
گزارشات

تحلیل داده‌های شرکتی مرتبط با آموزش و توسعه ((L&D

پشتیبانی اداری Admin Support

تولید یادداشت‌ها و خلاصه‌های جلسات

تهیه پیش‌نویس اعلامیه‌ها و ایمیل‌ها

نوشتن گزارش‌ها و رویه‌ها

تبدیل متن‌ها به ارائه‌ها

رفع اشکالات نرم‌افزاری و کمک به کار با Excel

نوشتن مطالب وبلاگی و پیام‌های تبلیغاتی درباره رویدادهای L&D، پروفایل‌های

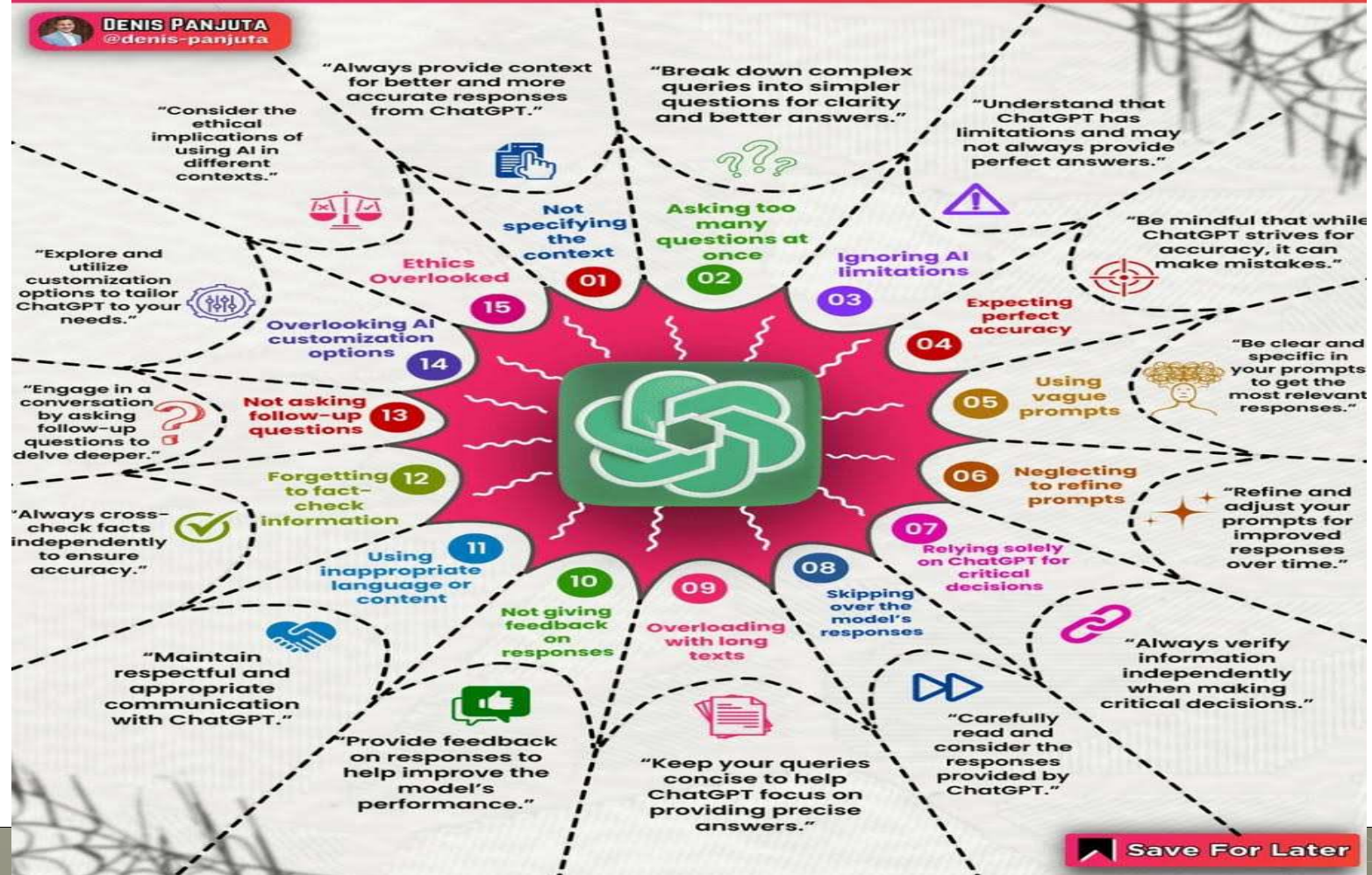
تسهیل‌کننده و خلاصه برنامه‌ها

ایجاد مواد تبلیغاتی متنی و چندرسانه‌ای

15 MISTAKES TO AVOID WHILE USING CHATGPT



DENIS PANJUTA
@denis-panjuta



Save For Later



ORGANIZATIONAL EXPERIENCES

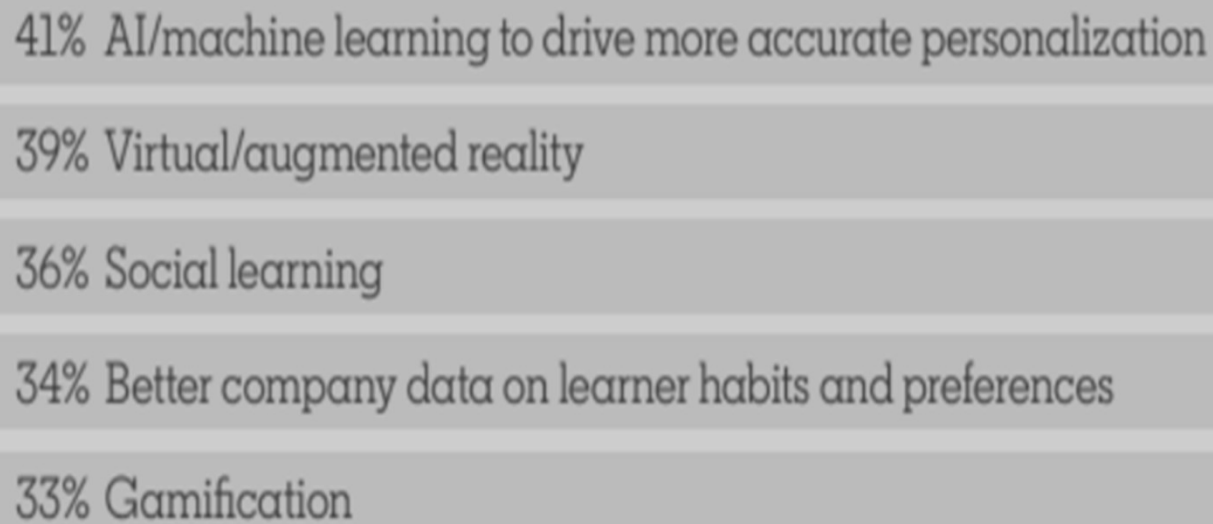
(STRINGER, 2020)

در یک مطالعه در سال ۲۰۲۰، بیش از ۵۴ درصد شرکت ها عملاً از یادگیری دیجیتال استفاده می کردند و بیش از ۱۰ درصد برای استفاده از آن برنامه ریزی کرده بودند در حالیکه قبل از پاندمی تنها ۲۰ درصد به این نوع آموزش ها روی آورده بودند (CIPD, 2020).



برخی مطالعات نشان دهنده اثربخشی خوب این نوع آموزش‌ها بوده است خصوصاً در زمینه نرخ بازده سرمایه‌گذاری در آموزش. برای مثال نیروی دریایی امریکا گزارش کرده است که استفاده از *immersive learning* ۴,۲۴ میلیون دلار هزینه‌ها را کاهش داده است و در مقابل ۱,۲۸ میلیون دلار سرمایه‌گذاری، ۲,۹۶ میلیون دلار بازگشت سرمایه داشته است.

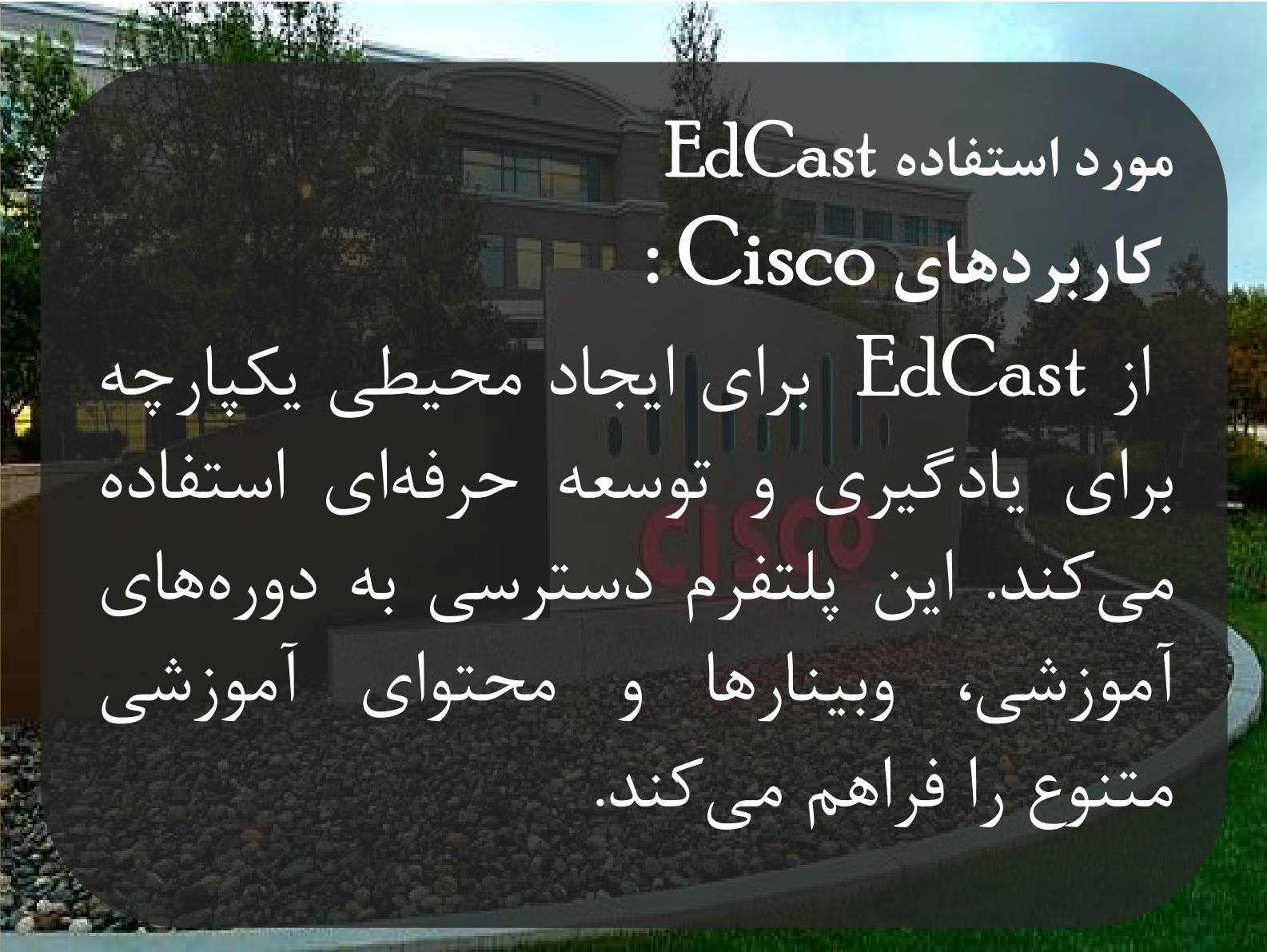
Figure 2: Technologies that L&D professionals think will significantly impact online learning in the next five years



Source: [LinkedIn Learning \(2020a\)](#)

Cisco





مورد استفاده EdCast کاربردهای Cisco :

از EdCast برای ایجاد محیطی یکپارچه برای یادگیری و توسعه حرفه‌ای استفاده می‌کند. این پلتفرم دسترسی به دوره‌های آموزشی، وبینارها و محتوای آموزشی متنوع را فراهم می‌کند.

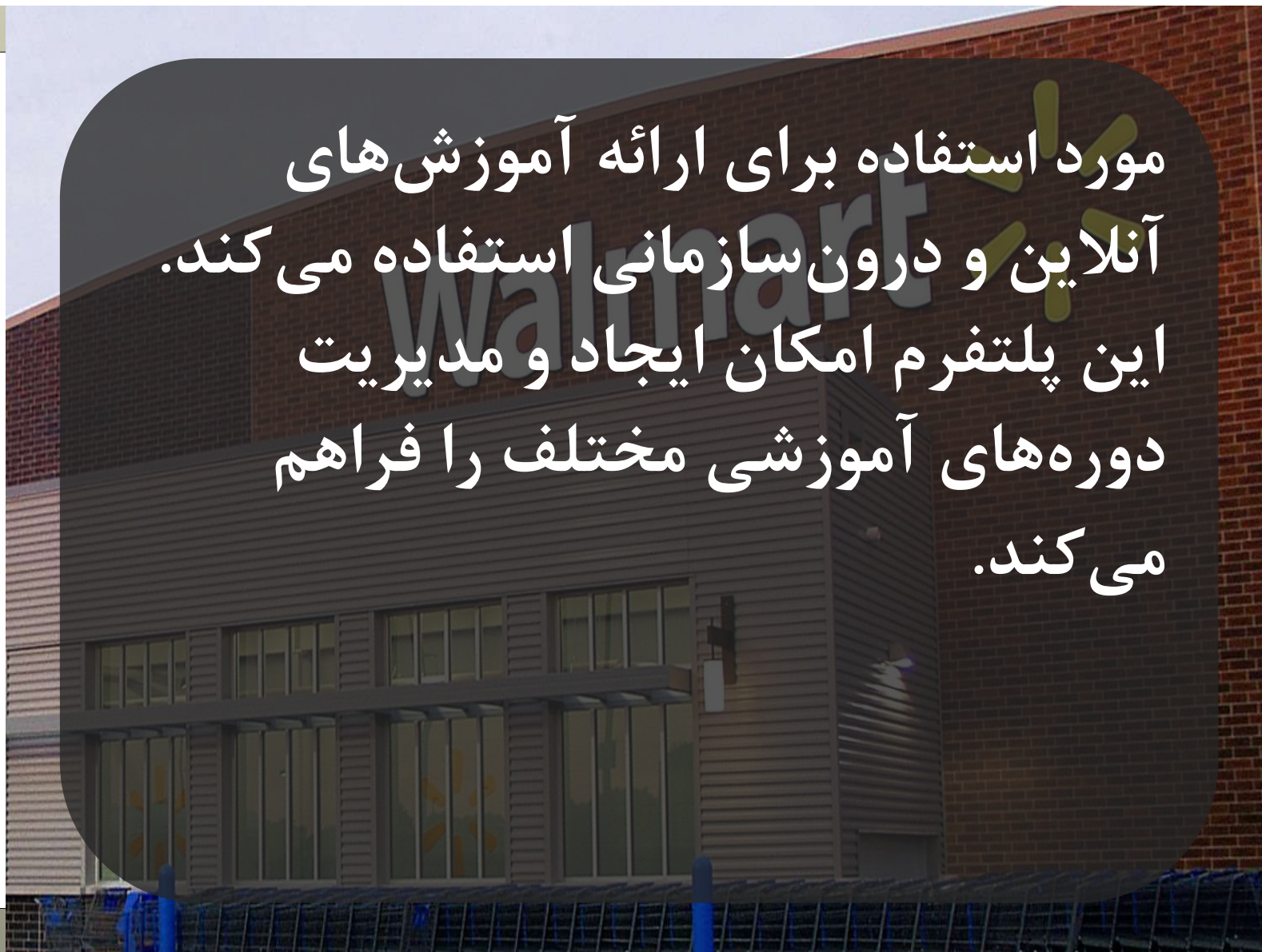
مزایا :

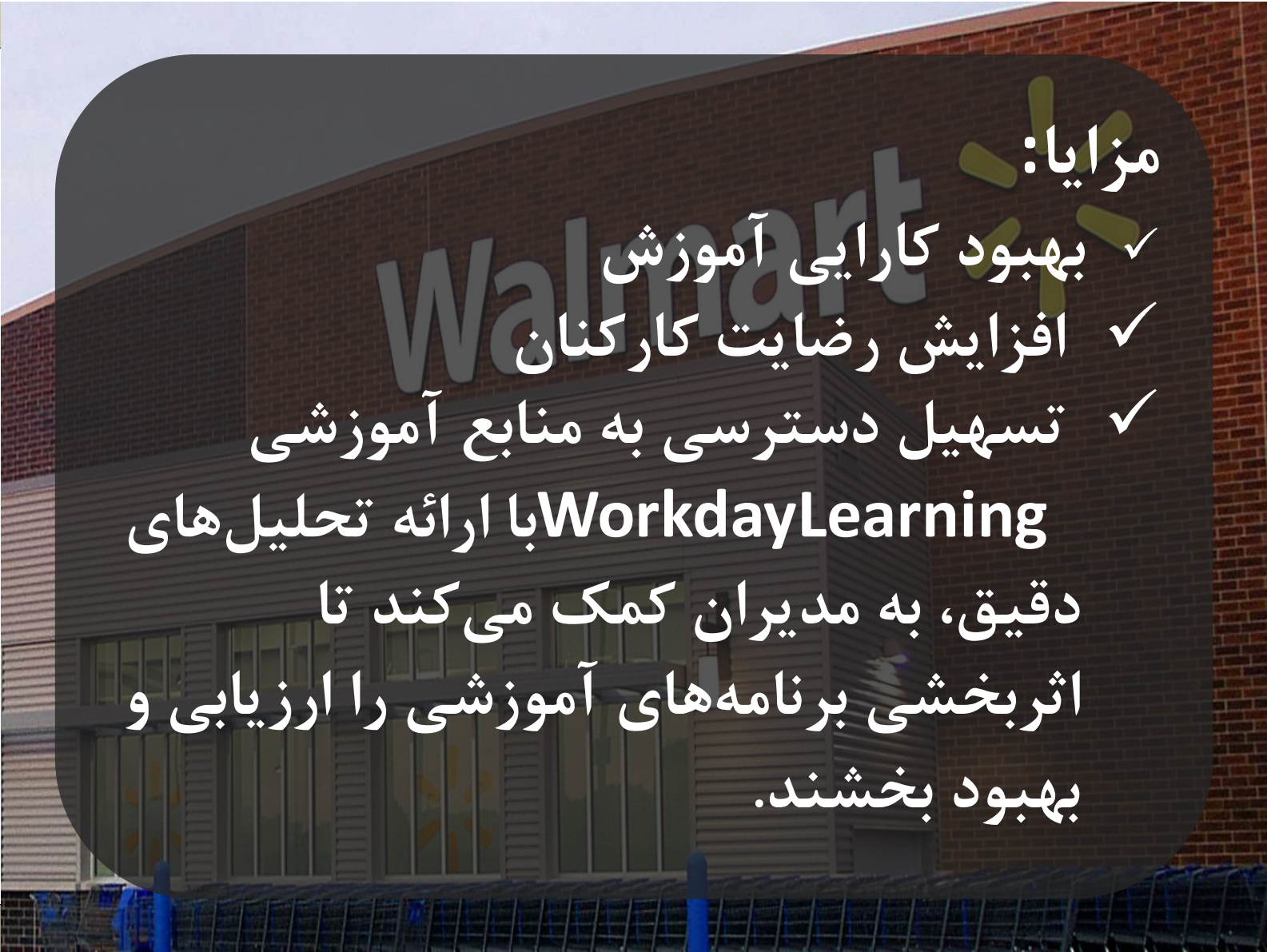
تسهیل دسترسی به منابع آموزشی، بهبود
فرآیند یادگیری، و ایجاد یک محیط یادگیری
مستمر. EdCast با قابلیت‌های اجتماعی و
تعاملی خود، همکاری و تبادل دانش بین
کارکنان را تسهیل می‌کند.

WalmartLXP



مورد استفاده برای ارائه آموزش‌های
آنلاین و درون سازمانی استفاده می‌کند.
این پلتفرم امکان ایجاد و مدیریت
دوره‌های آموزشی مختلف را فراهم
می‌کند.



A photograph of a large, modern brick building with large windows, identified by the text as a Walmart Learning Center. The building is the background for a dark, rounded rectangular text box. In the foreground, there are rows of blue shopping carts.

مزایا:

- ✓ بهبود کارایی آموزش
- ✓ افزایش رضایت کارکنان
- ✓ تسهیل دسترسی به منابع آموزشی

Workday Learning با ارائه تحلیل‌های دقیق، به مدیران کمک می‌کند تا اثربخشی برنامه‌های آموزشی را ارزیابی و بهبود بخشند.



DEFENSE ADVANCED
RESEARCH PROJECTS AGENCY

AI-Enabled Tools Show Promise in Upskilling National Security Workforce

۷۵۰۰۰۰ دلار برای شروع و اصلاح راه‌حل‌ها در حمایت از یادگیرندگان بزرگسال در توسعه مهارت‌های حیاتی لازم برای نیروی کار فعلی و آینده امنیت ملی داشتند اختصاص داده است پیشرفت‌های اخیر در هوش مصنوعی راه را برای سیستم‌های آموزشی مبتنی بر رایانه هموار کرده است که می‌توانند آموزش را در زمان واقعی بر اساس پاسخ‌های یادگیرنده شخصی‌سازی کنند. این فناوری‌های آموزشی هوش مصنوعی می‌توانند هزینه آموزش با کیفیت بالا را به میزان قابل توجهی کاهش دهند و دسترسی همه یادگیرندگان را افزایش دهند. این پتانسیل می‌تواند برای افرادی که در محیط‌های یادگیری از راه دور و خود هدایت شونده هستند مفید باشد و به طور قابل توجهی موفقیت یادگیری را بهبود بخشد. دارپا راه‌حلی را اولویت بندی کرد که از هوش مصنوعی مولد یا مدل‌های زبان بزرگ برای آموزش موضوعات **STEM** به جمعیت بزرگسال از طریق پلتفرم‌های دیجیتال و ابزارهای هوش مصنوعی برای بهبود تجربه و نتایج یادگیری استفاده می‌کردند.

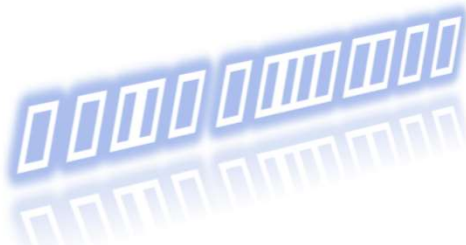
روش گوگل استفاده از یادگیری خرد با استفاده از رسانه‌های دیجیتال و ایمیل‌ها است. این مطالب و محتواهای بسیار کوچک و توام با پیشنهادات مشخص برای بهبود عملکرد است.



یادگیری از طریق همتایان و شبکه‌های اجتماعی از طریق ایجاد پلتفرم‌هایی که هم یادگیرنده و هم مدرس/مربی باشند. بر اساس آمارهای موجود ۸۰ درصد یادگیری‌ها از طریق یادگیری از همکاران اتفاق می‌افتد. آنهایی که می‌دانند داوطلب می‌شوند، مصاحبه و بررسی می‌شوند.

پلتفرم‌ها در این زمینه نقش مهمی را ایفا می‌کنند

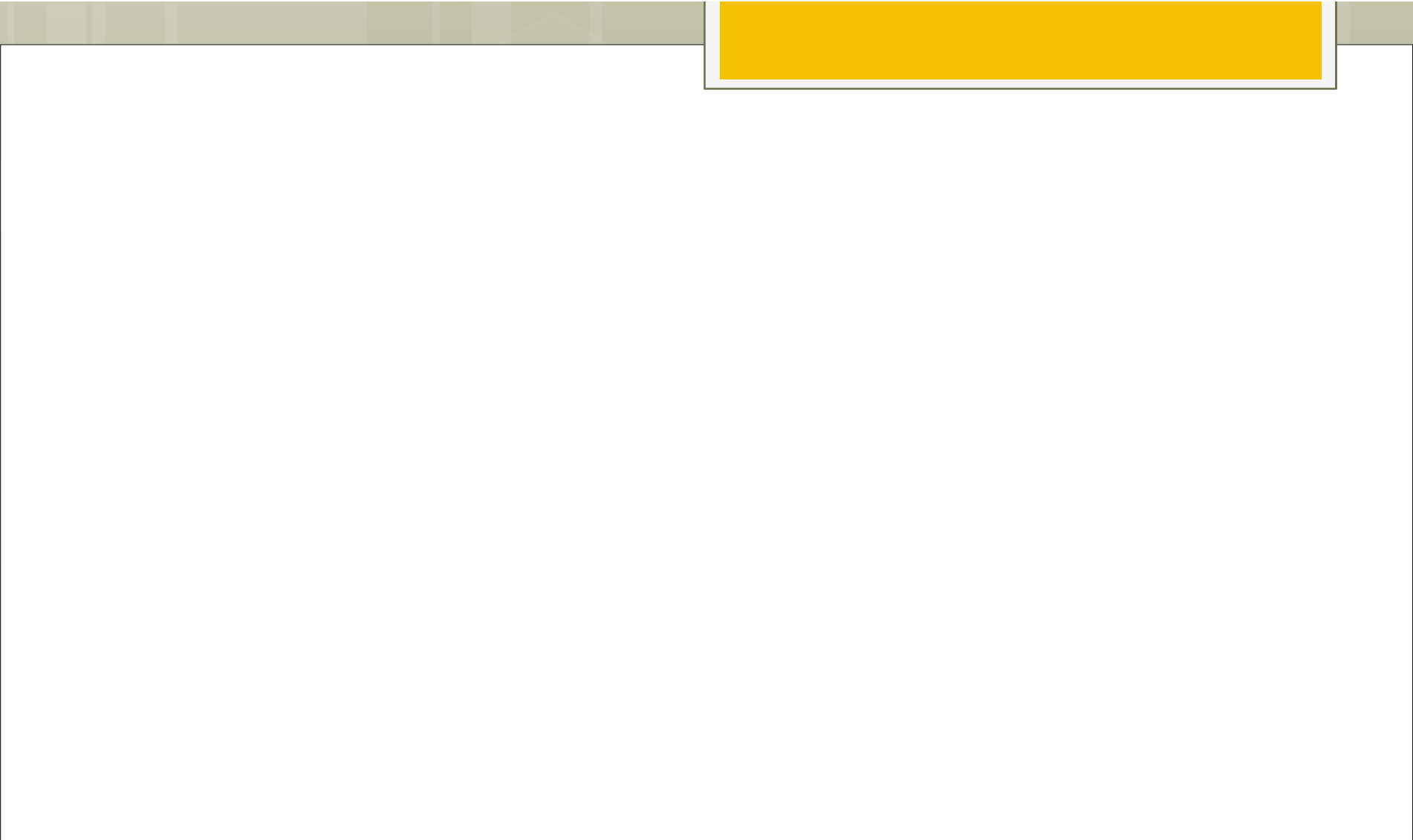




بر خلاف گوگل، آموزش در اپل بصورت
معمما است!

"یادگیری از طریق یادگیری اجتماعی و
همتایان!"





Microsoft ابزارهای مورد استفاده Azure Machine Learning, LinkedIn learning, Microsoft Learning

- مکانیزمها تحلیل داده‌های یادگیری Azure Learning : به تحلیل داده‌های یادگیری و رفتارهای کاربران کمک می‌کند و بر اساس آن پیشنهادهای آموزشی متناسب ارائه می‌دهد.
- پیشنهاد محتوای آموزشی LinkedIn Learning
- Microsoft Learn از الگوریتم‌های هوش مصنوعی برای پیشنهاد دوره‌های آموزشی مرتبط با علایق و مهارت‌های مورد نیاز کارکنان استفاده می‌کند

تعامل با کاربران: این پلتفرم‌ها با تجزیه و تحلیل تعاملات و فیدبک‌های کاربران، محتوای آموزشی را به‌روز و بهینه می‌کنند.



IBM





مورد استفاده: Degreed

کاربردهای IBM:

از Degreed برای ایجاد برنامه‌های آموزشی تعاملی و شخصی‌سازی شده استفاده می‌کند. این پلتفرم امکان دسترسی به منابع آموزشی مختلف و ایجاد مسیرهای یادگیری اختصاصی را فراهم می‌کند.



مزایا:

✓ افزایش بهره‌وری

✓ بهبود فرآیند یادگیری

✓ توسعه مهارت‌های تخصصی

کارکنان Degreed با ارائه

داشبوردهای پیشرفته، به کارکنان

امکان می‌دهد تا پیشرفت خود را

نظارت و مدیریت کنند

General Electric (GE)





ابزارهای مورد استفاده، GE Brilliant Learning Aldriven Learning Platforms

مکانیزم‌ها:

پلتفرم Brilliant Learning این پلتفرم از هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌های یادگیری و ارائه دوره‌های آموزشی متناسب استفاده می‌کند.

مدل‌های یادگیری ماشین:

برای پیش‌بینی نیازهای آموزشی و ایجاد محتوای آموزشی بهینه به کار می‌روند.

پیشنهادهای شخصی سازی شده:
ابزارهای AI برای تنظیم محتوای آموزشی بر اساس
نیازها و عملکرد کارکنان استفاده می شوند.







knowledge sharing, learning in the flow of work and micro learning. The *Machine Learning University*, on the other hand, is open to those with a background in tech and coding. These six-week modules only require a half or full day of participation each week, during which Amazon Machine Learning scientists help them develop the skills needed to progress.



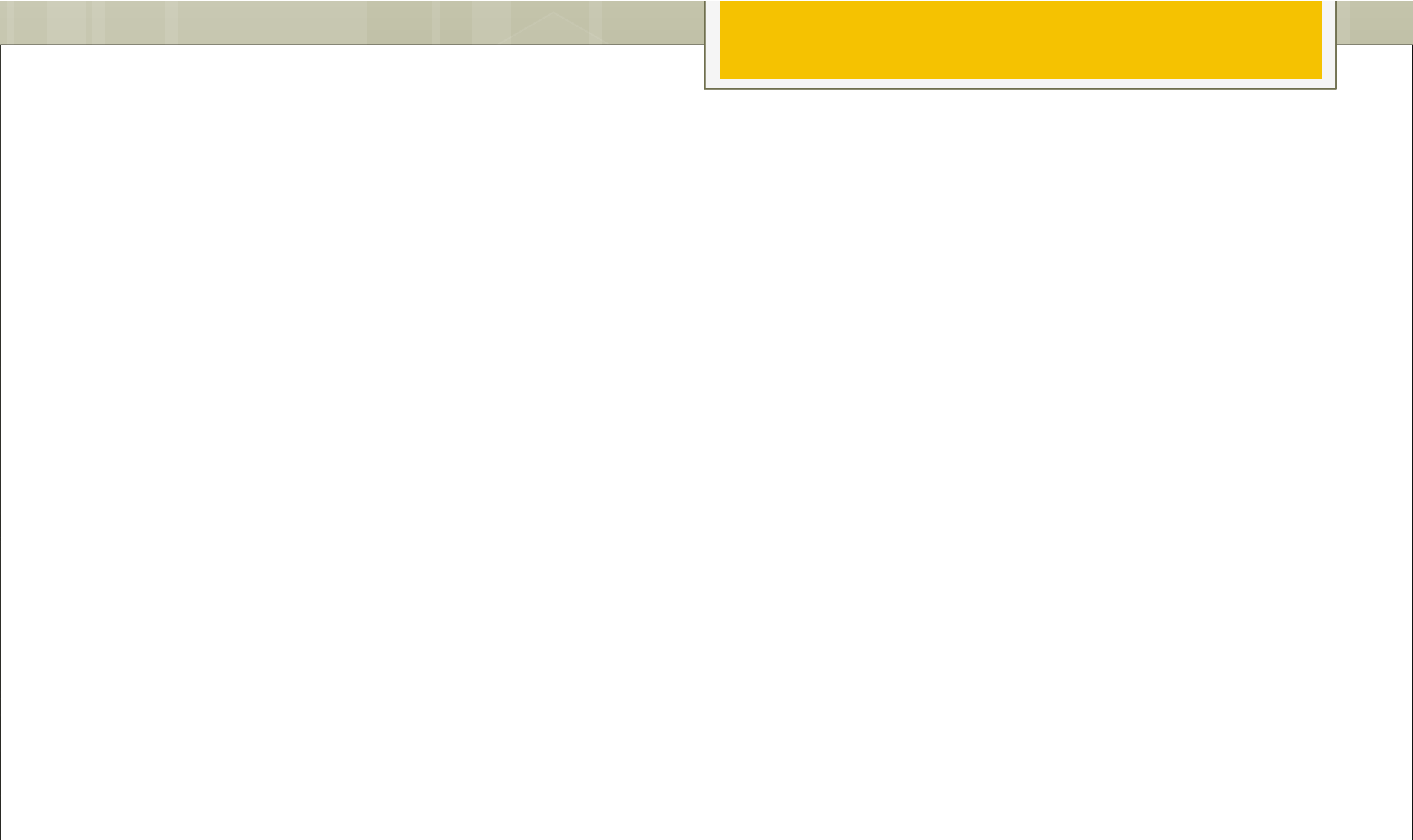
“If Airbnb had a Customer Experience Group, why not create an Employee Experience Group ?” That’s exactly what they did, putting employee experience at the core of what they do.



از طریق سامانه ها و پلتفرم ها کارکنان تجربیات خود را در خصوص نحوه مواجهه با مسائل بصورت مقاله، توصیه و غیره به اشتراک می گذارند.

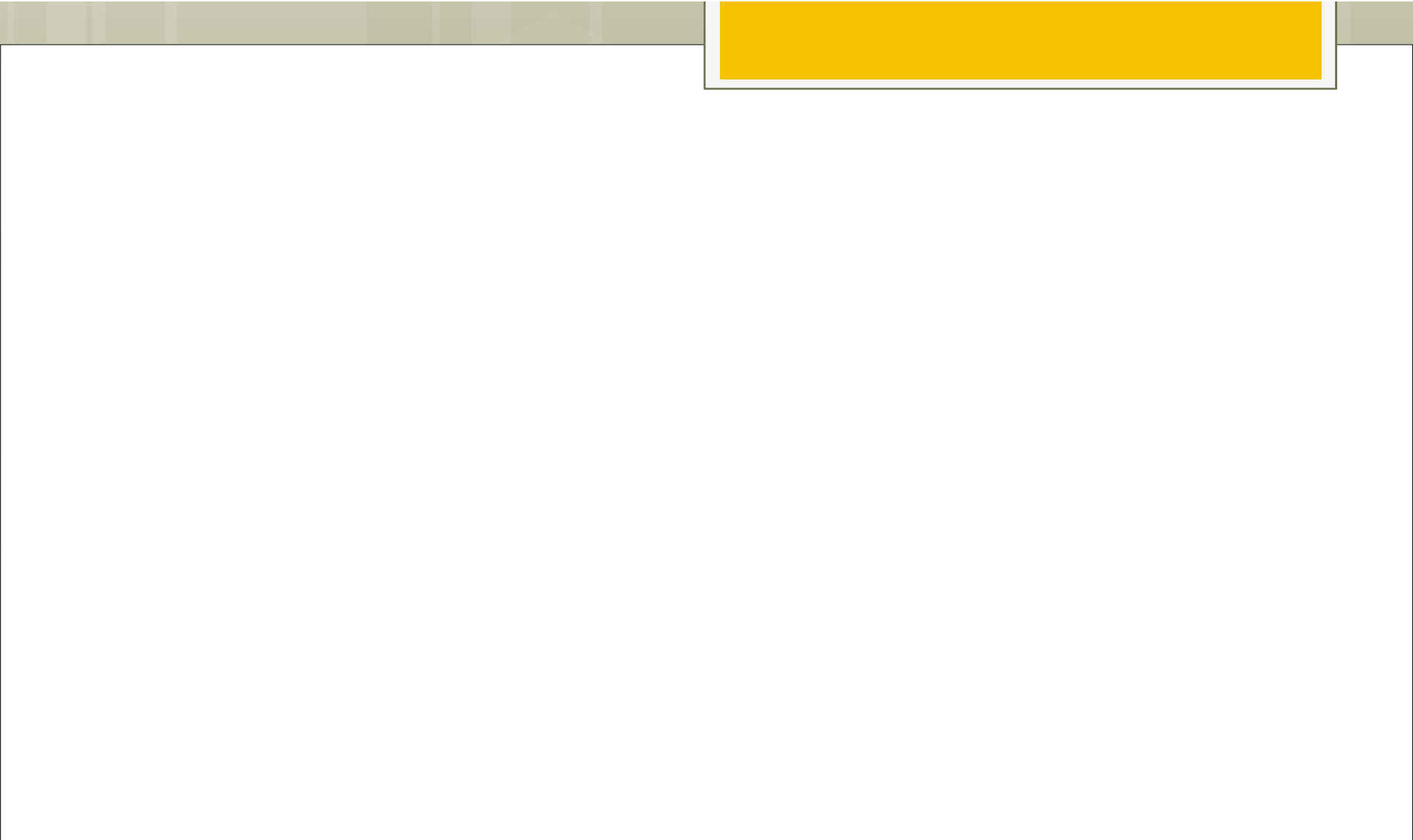
*Airbnb's philosophy: Create,
Learn, Play*

در این مجموعه بطور کلی ، بتدریج به
جای ارائه دوره‌ها در قالب کلاس‌ها و
پلتفرم‌ها آنها **آموزش‌های خود را** خلق
و ارائه می کنند



با ۲۲۰۰۰ کارمند و ۴ میلیون راننده که در
سراسر جهان به زبان های مختلف صحبت
می کنند امکان آموزش حضوری وجود دارد؟

Uber



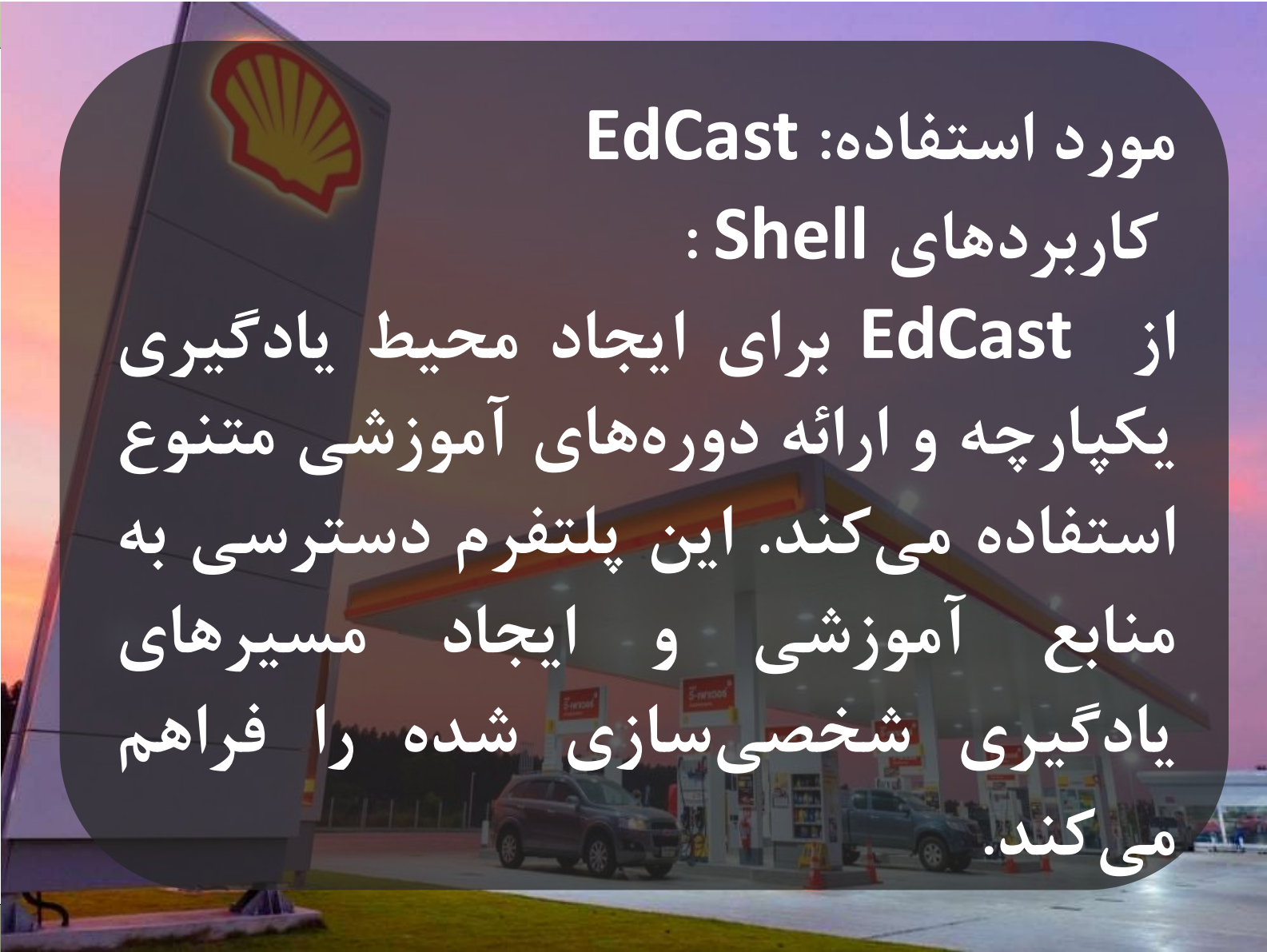
• راه حل انتخابی

با استفاده از پلتفرمی که امکان یادگیری از طریق تلفن همراه را فراهم می کند، در قالب مطالب کوچکی که رانندگان می توانند بین تریپ های کاری مطالعه کنند. در آفریقای جنوبی Uber از پلتفرم **Workforce Success Edu Me** برای ارائه جلسات کوتاه و تعاملی با استفاده از یک برنامه استفاده کرد. این باعث شد که سریعتر قبل از برگزاری جلسات آموزشی اولین سفرانجام شود و همچنین فشار، زمان صرف شده و هزینه های مرکز پشتیبانی را کاهش دهد. این روش با پلتفرم های مختلف در کشورهای نظیر مکزیک و ... اجرا شده و هزاران راننده تحت آموزش قرار گرفته اند.

Uber

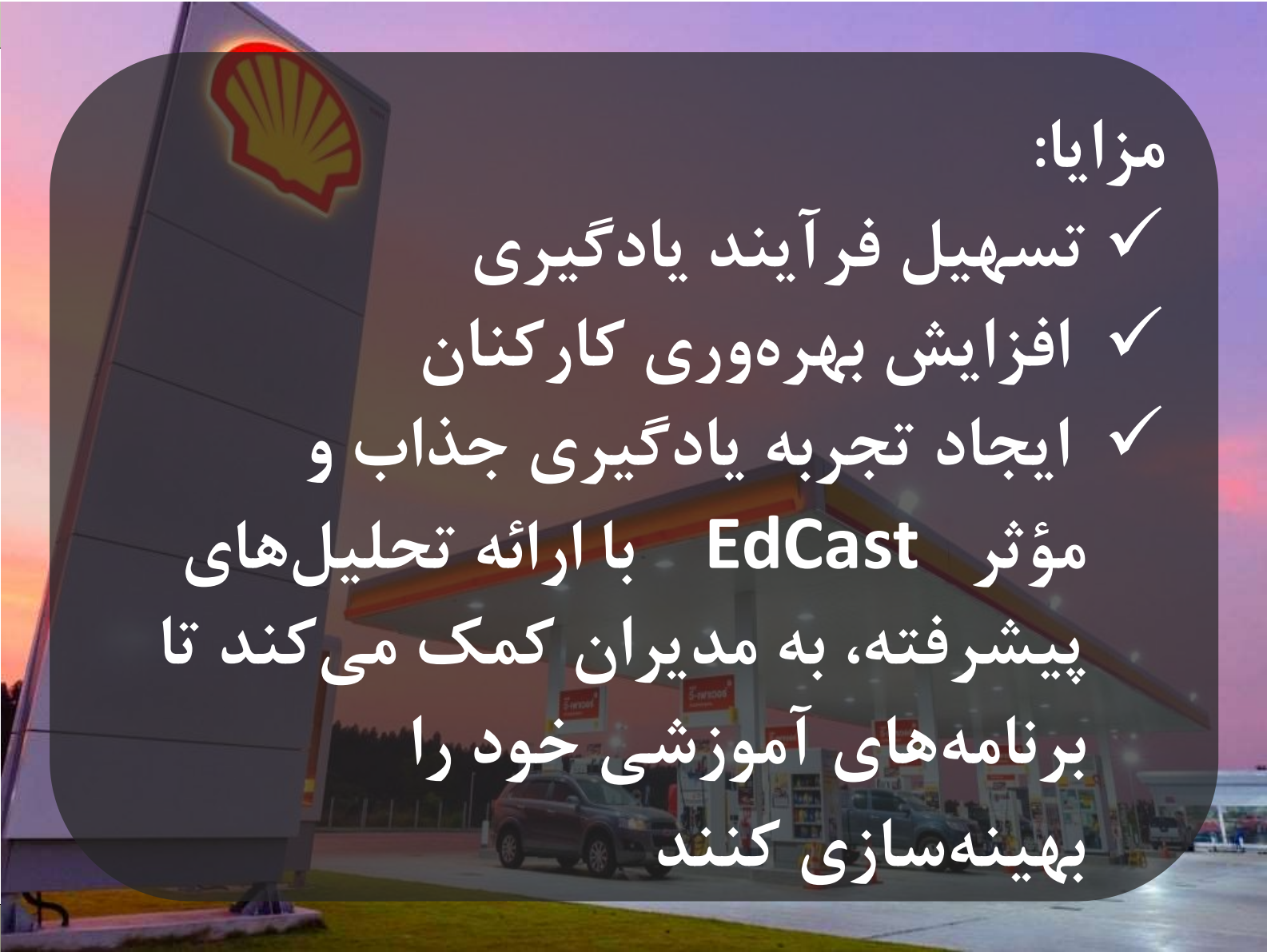
Shell



A photograph of a Shell gas station at sunset. The large Shell logo sign is prominent on the left. In the background, there are gas pumps and two cars parked. The sky is a mix of orange, pink, and purple.

مورد استفاده: EdCast کاربردهای Shell :

از EdCast برای ایجاد محیط یادگیری یکپارچه و ارائه دوره‌های آموزشی متنوع استفاده می‌کند. این پلتفرم دسترسی به منابع آموزشی و ایجاد مسیرهای یادگیری شخصی‌سازی شده را فراهم می‌کند.

A photograph of a Shell gas station at sunset. The large Shell logo sign is prominent on the left, illuminated. In the background, gas pumps and a car are visible under the warm glow of the setting sun.

مزایا:

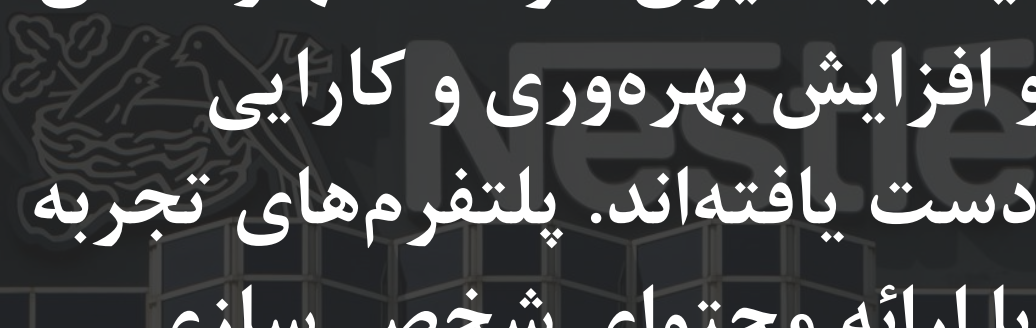
- ✓ تسهیل فرآیند یادگیری
- ✓ افزایش بهره‌وری کارکنان
- ✓ ایجاد تجربه یادگیری جذاب و مؤثر EdCast با ارائه تحلیل‌های پیشرفته، به مدیران کمک می‌کند تا برنامه‌های آموزشی خود را بهینه‌سازی کنند

مورد استفاده: Cornerston OnDemand
کاربردهای Nestlé:

از Cornerstone OnDemand برای
ارائه دوره‌های آموزشی آنلاین و
درون سازمانی استفاده می‌کند. این پلتفرم
امکان ایجاد و مدیریت دوره‌های آموزشی
مختلف را فراهم می‌کند.

مزایا:

- ✓ بهبود کارایی آموزش
- ✓ توسعه حرفه‌ای کارکنان
- ✓ افزایش بهره‌وری سازمانی
- ✓ **Cornerstone OnDemand** با ارائه تحلیل‌های دقیق، به مدیران کمک می‌کند تا اثربخشی برنامه‌های آموزشی را ارزیابی و بهبود بخشند



این سازمان‌ها با استفاده از LXP ها به بهبود فرآیند یادگیری، توسعه مهارت‌های کارکنان و افزایش بهره‌وری و کارایی سازمانی دست یافته‌اند. پلتفرم‌های تجربه یادگیری با ارائه محتوای شخصی‌سازی شده و تعاملی، به ایجاد محیط‌های یادگیری جذاب و مؤثر کمک می‌کنند.

Coca Cola



مورد استفاده: Docebo

کاربردهای Coca-Cola:

از Docebo برای ارائه آموزش‌های آنلاین به کارکنان خود در سراسر جهان استفاده می‌کند. این پلتفرم به شرکت امکان می‌دهد تا دوره‌های آموزشی متنوعی را در زمینه‌های مختلف از جمله مدیریت، فروش، بازاریابی و مهارت‌های فنی ارائه

:Docebo

با قابلیت‌های مدیریت یادگیری و تحلیل عملکرد، به Coca-Cola کمک می‌کند تا برنامه‌های آموزشی را بهبود بخشد، اثربخشی آموزش‌ها را اندازه‌گیری کند و دسترسی کارکنان به منابع آموزشی را آسان‌تر کند. این پلتفرم همچنین با ارائه تجربه‌های یادگیری تعاملی و جذاب، مشارکت کارکنان را افزایش می‌دهد.

Ford Motor Company



مورد استفاده: Axonify کاربردهای Ford:

از Axonify برای ارائه آموزش‌های خرد (microlearning) و برنامه‌های آموزشی تعاملی به کارکنان در خطوط تولید و دفاتر مرکزی استفاده می‌کند. این پلتفرم به کارکنان کمک می‌کند تا با استفاده از آموزش‌های کوتاه و متمرکز، مهارت‌ها و دانش لازم را به دست آورند.

مزایا:

Axonify با ارائه آموزش‌های کوتاه و مرتبط، به کارکنان کمک می‌کند تا به سرعت مهارت‌های جدید را یاد بگیرند و در محیط کار به کار گیرند. این پلتفرم همچنین با استفاده از تحلیل داده‌ها، به مدیران کمک می‌کند تا نیازهای آموزشی کارکنان را شناسایی کرده و برنامه‌های آموزشی را بر اساس نیازهای خاص هر فرد تنظیم کنند.

Vodafone





مورد استفاده: Valamis
کاربردهای Vodafone:
از Valamis برای ارائه آموزش‌های
دیجیتال، مدیریت یادگیری و توسعه
مهارت‌های کارکنان استفاده می‌کند. این
پلتفرم به کارکنان امکان می‌دهد تا به منابع
آموزشی متنوعی دسترسی داشته باشند و
دوره‌های آموزشی مختلفی را بر اساس
نیازهای حرفه‌ای خود انتخاب کنند.

مزایا:

Valamis با ارائه ابزارهای مدیریتی و تحلیل‌های پیشرفته، به Vodafone کمک می‌کند تا برنامه‌های آموزشی را بهبود بخشد و اثربخشی آنها را ارزیابی کند. این پلتفرم همچنین با ارائه تجربه‌های یادگیری تعاملی و جذاب، مشارکت کارکنان را افزایش می‌دهد و به توسعه حرفه‌ای آنها کمک می‌کند.

HSBC



مورد استفاده: Degreed

کاربردهای HSBC:

از Degreed برای ایجاد برنامه‌های یادگیری مستمر، ارائه دوره‌های آموزشی آنلاین و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان استفاده می‌کند. این پلتفرم به کارکنان امکان می‌دهد تا به منابع آموزشی متنوعی دسترسی داشته باشند و مسیرهای یادگیری شخصی‌سازی شده‌ای را بر اساس نیازهای حرفه‌ای خود دنبال کنند.

مزایا:

Degreed با ارائه داشبوردهای پیشرفته و تحلیل‌های دقیق، به HSBC کمک می‌کند تا برنامه‌های آموزشی را بهبود بخشد و اثربخشی آنها را ارزیابی کند. این پلتفرم همچنین با ارائه تجربه‌های یادگیری تعاملی و جذاب، مشارکت کارکنان را افزایش می‌دهد و به توسعه حرفه‌ای آنها کمک می‌کند.

Adidas





مورد استفاده: Fuse Universal

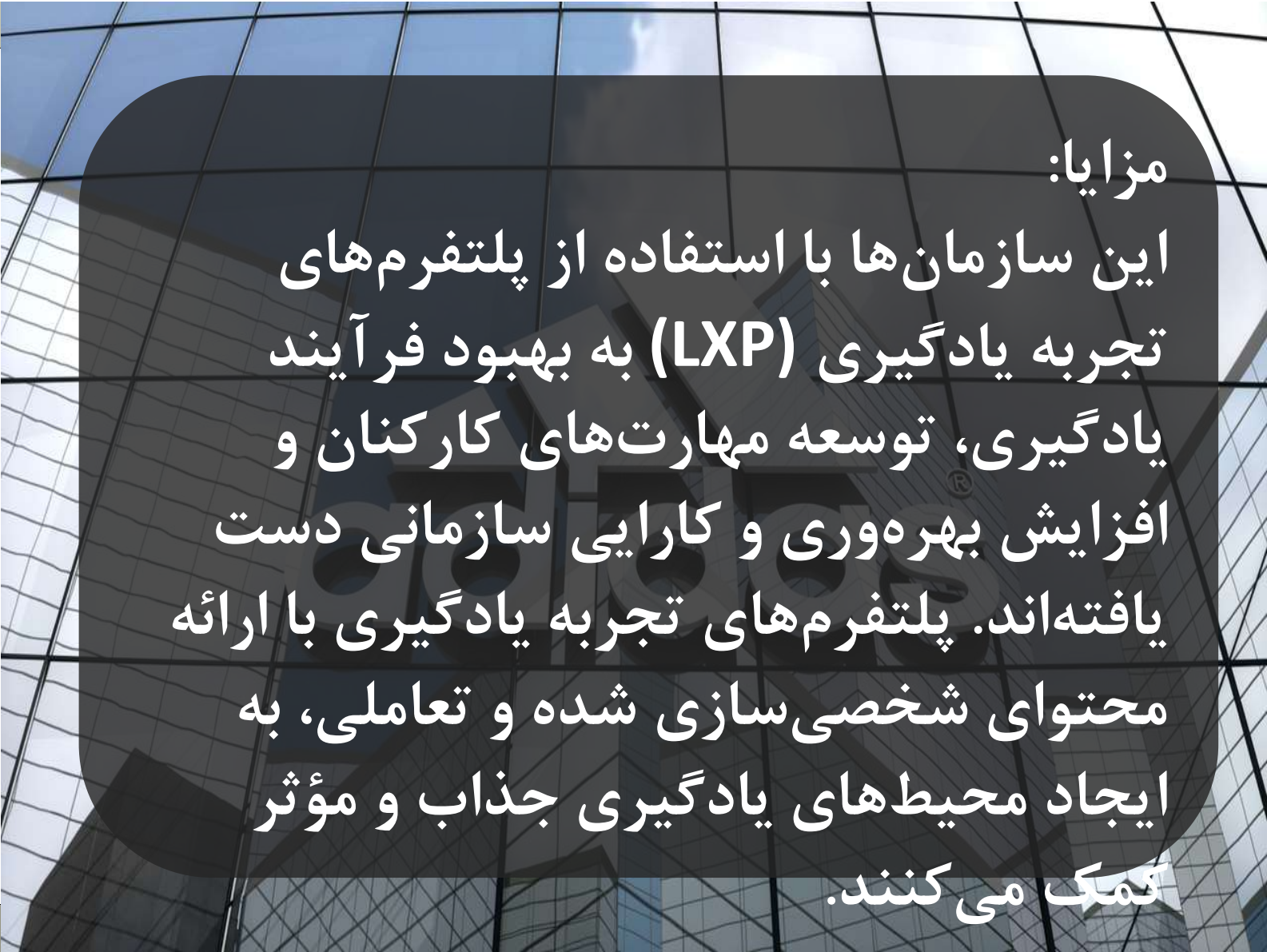
کاربردهای Adidas:

از Fuse Universal برای ارائه آموزش‌های ویدیویی، دوره‌های تعاملی و محتوای آموزشی متنوع استفاده می‌کند. این پلتفرم به کارکنان امکان می‌دهد تا به منابع آموزشی متنوعی دسترسی داشته باشند و با همکاران خود در فرآیند یادگیری مشارکت کنند.



مزایا:

Fuse Universal با ارائه ابزارهای همکاری و مشارکت، به Adidas کمک می‌کند تا فرآیند یادگیری را جذاب‌تر و مؤثرتر کند. این پلتفرم همچنین با ارائه تحلیل‌های پیشرفته و مسیرهای یادگیری شخصی‌سازی شده، به کارکنان کمک می‌کند تا به اهداف آموزشی خود برسند و مهارت‌های جدید را به سرعت فراگیرند.



مزایا:

این سازمان‌ها با استفاده از پلتفرم‌های تجربه یادگیری (LXP) به بهبود فرآیند یادگیری، توسعه مهارت‌های کارکنان و افزایش بهره‌وری و کارایی سازمانی دست یافته‌اند. پلتفرم‌های تجربه یادگیری با ارائه محتوای شخصی‌سازی شده و تعاملی، به ایجاد محیط‌های یادگیری جذاب و مؤثر کمک می‌کنند.

Amazon



ابزارهای مورد استفاده: Amazon SageMaker, AWS AI Services

مکانیزم‌ها:

مدل‌های یادگیری ماشین Amazon SageMarker:
به توسعه و آموزش مدل‌های یادگیری ماشین
برای پیش‌بینی نیازهای آموزشی و تحلیل
رفتارهای یادگیری کارکنان کمک می‌کند.

تحلیل داده‌های آموزشی:
AWS AI Services برای تحلیل داده‌های آموزشی
و ارائه گزارش‌های مفصل در مورد اثربخشی
برنامه‌های آموزشی استفاده می‌شود.
پیشنهادهای شخصی‌سازی شده:
با استفاده از الگوریتم‌های شخصی‌سازی،
Amazon می‌تواند محتوای آموزشی را مطابق با
نیازهای خاص هر کارمند تنظیم کند.

Siemens

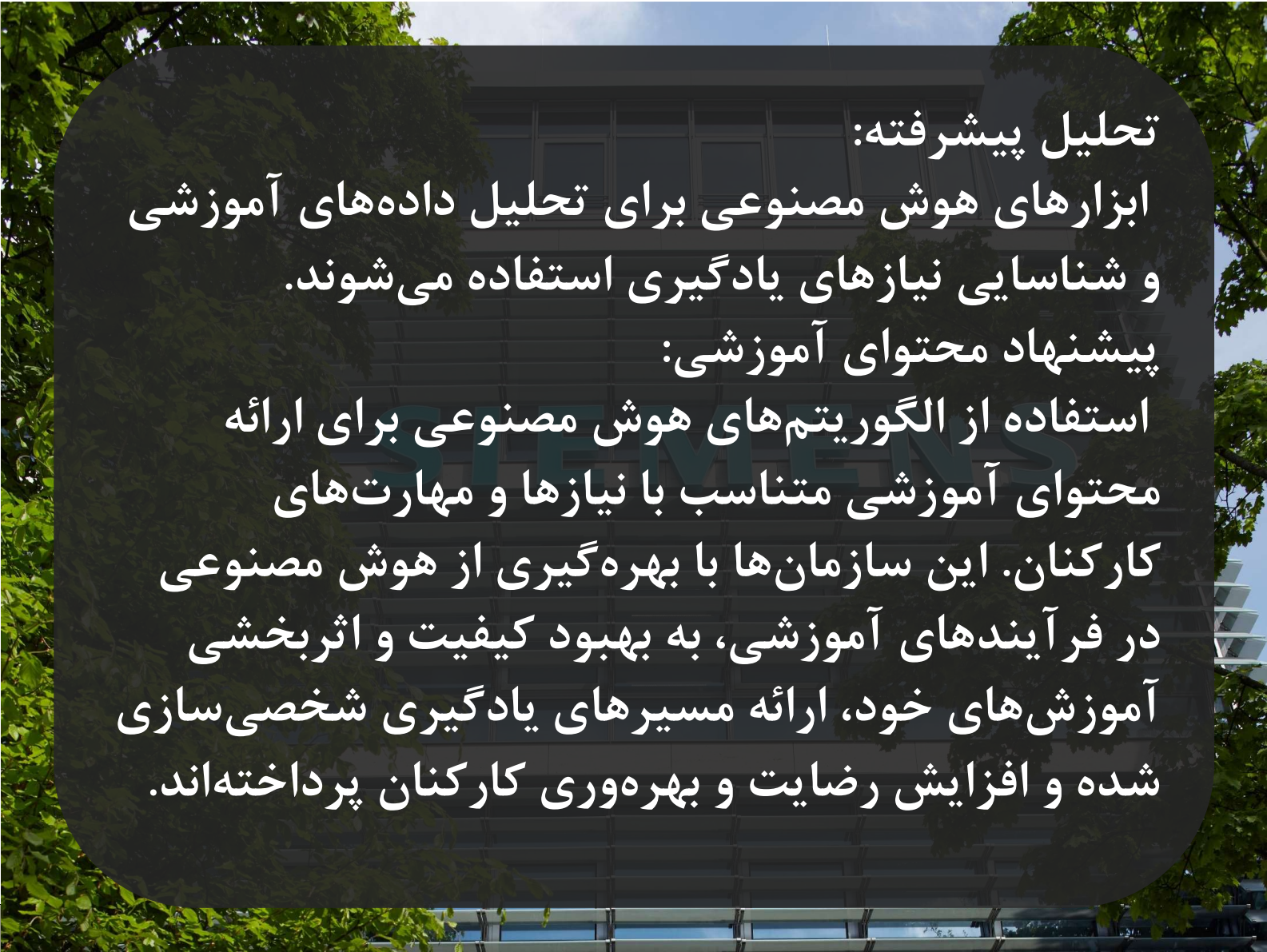
SIEMENS





ابزارهای مورد استفاده Siemens Learning Platform, AI-powered Tools

مکانیزم‌ها :
پلتفرم‌های یادگیری دیجیتال: Siemens از
پلتفرم‌های یادگیری دیجیتال مبتنی بر
هوش مصنوعی برای ارائه آموزش‌های
سفارشی و تحلیلی استفاده می‌کند.



تحلیل پیشرفته:
ابزارهای هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌های آموزشی
و شناسایی نیازهای یادگیری استفاده می‌شوند.
پیشنهاد محتوای آموزشی:
استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی برای ارائه
محتوای آموزشی متناسب با نیازها و مهارت‌های
کارکنان. این سازمان‌ها با بهره‌گیری از هوش مصنوعی
در فرآیندهای آموزشی، به بهبود کیفیت و اثربخشی
آموزش‌های خود، ارائه مسیرهای یادگیری شخصی‌سازی
شده و افزایش رضایت و بهره‌وری کارکنان پرداخته‌اند.



تبيين نظام توسعه استعداد

مشخصات مرتبط به جهت گیری تکوین و توسعه دیارتان آموزش و توسعه منابع انسانی

نسل مدیریت دیارتان های آموزش در سازمان ها	تشبیه سازی	خاستگاه رویکرد نظری نظام ها	گفتمان پشتیبان نظام ها	سامانه ها و سازه های پشتیبان
مدیریت آموزش (Training Management) TM	ماشین های کاربراتوری	رویکرد تجویزی	گفتمان توجیهی گفتمان مهندسی گفتمان اقتصادی	استاندارد ۱۰۰۱۵، ANSI Training و توافقنامه IWA2
مدیریت یادگیری (Learning Management) LM	ماشین های اثرکتوری	رویکرد توصیفی	گفتمان توسعه و بالندگی گفتمان پژوهش گفتمان چند فرهنگی	استاندارد ۲۹۹۹۰ و ۲۱۰۰۱
توسعه استعداد (Talent Development) TD	ماشین های هیبریدی	رویکرد مفهومی	در حال اکتشاف و سازماندهی گفتمان ها	جانشین پروری، سنجش عملکرد، برنامه ریزی کارراهه شغلی و برنامه ریزی توسعه



اکوسیستم توسعه استعداد

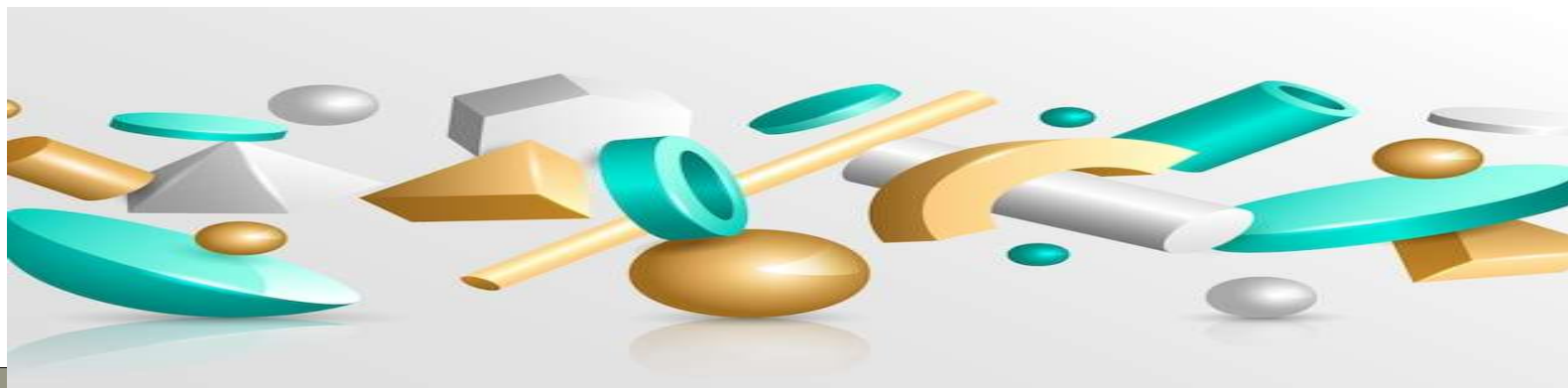


مولفه ها	تعریف
افراد	کلیه نیروهای سازمان/مشاغل/ نسل Z
فرهنگ	سازمان به عنوان مشتری/ نگاه سوپرمارکتی
هدف و جهت گیری اصلی	توسعه انسان: People Development: فارغ از جنسیت، نژادو...
فرایندها	فرصت های رسمی و غیر رسمی با تمرکز غیر رسمی
فناوری	پلتفرم ها / هوش مصنوعی
مسئولیت	بیشتر خود کارکنان
بنیان های نظری	آرایش مناسبی از آندراگوژی، هیوتاگوژی و پاراگوژی



توسعه
استعدادها:
شایستگی های فنی یا
عمومی یا هر دو؟

افراد در مراحل اولیه حرفه خود اغلب تمرکز بیشتری بر شایستگی های فنی دارند در حالی که به شایستگی های عمومی اهمیت کمتری می دهند. فرآیندهای سنتی توسعه استعداد مانند آموزش در انتقال شایستگی های فنی بسیار مؤثر است. در نتیجه، تمرکز فزاینده ای بر شایستگی های عمومی وجود دارد. تغییر به سمت شایستگی های عمومی چیزی است که در ۱۰-۱۵ سال گذشته رخ داده است. اصطلاح «شایستگی های عمومی» بر طیفی از کیفیت ها و قابلیت هایی تأکید دارد که در محیط کار مهم هستند. اینها شامل مهارت هایی مانند مهارت های حل مسئله و تحلیلی، مهارت های ارتباطی، شایستگی های کار تیمی و مهارت هایی برای شناسایی دسترسی و مدیریت دانش، خلاقیت و دقت فکری و ارزش های شخصی مانند پشتکار، صداقت و تحمل است.



نسل‌های مختلف توسعه استعداد

توسعه استعداد در سازمان‌ها طی چند نسل و مراحل مختلف تکامل یافته است. هر نسل از توسعه استعداد با تغییرات و نوآوری‌هایی همراه بوده که بهبود روش‌ها و استراتژی‌های مدیریت استعداد را به دنبال داشته است. به طور کلی، می‌توان نسل‌های مختلف توسعه استعداد را به شرح زیر بیان کرد:



نسل اول

استعداد مبتنی بر شایستگی های موجود

Current Competency-Based Talent Development در این نسل، سازمان ها بر شناسایی و توسعه شایستگی های کلیدی کارکنان تمرکز دارند. شایستگی ها شامل دانش، مهارت ها و رفتارهایی است که برای انجام موفقیت آمیز وظایف شغلی ضروری است. در این نسل، سیستم های ارزیابی و توسعه شایستگی ها به عنوان ابزارهای اصلی مورد استفاده قرار می گیرند. (گفتمان سنتی)

نسل دوم

توسعه استعداد مبتنی بر شایستگی‌های آینده

(Future Competency-Based Talent Development) در این نسل،

سازمان‌ها بر شناسایی و توسعه شایستگی‌های کلیدی کارکنان تمرکز دارند.

شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی است که برای انجام موفقیت‌آمیز

وظایف شغلی ضروری است. در این نسل، سیستم‌های ارزیابی و توسعه

شایستگی‌ها به عنوان ابزارهای اصلی مورد استفاده قرار می‌گیرند. (گفتمان

سازمانی)

نسل سوم

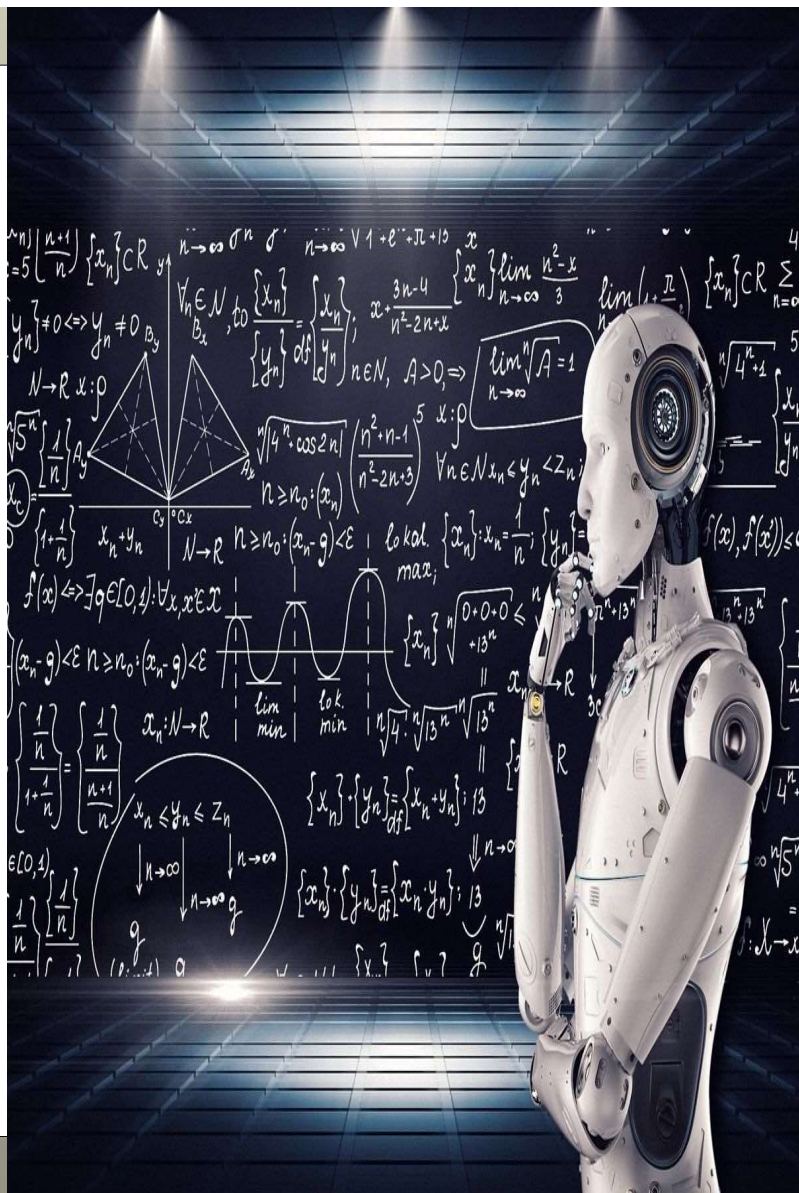
توسعه استعداد جامع و فراگیر (Holistic and Inclusive Talent Development)
این نسل به جامع‌نگری و فراگیری در توسعه استعداد می‌پردازد. تمرکز بر ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، تنوع و شمول، رفاه کارکنان و توسعه‌ی همه‌جانبه‌ی استعدادها است. توجه به تعادل کار و زندگی، سلامت روانی و جسمی کارکنان و ایجاد محیطی حمایتی و انگیزشی از ویژگی‌های مهم این نسل است. تلفیق مولفه‌های آموزش و توسعه با کلیه مولفه‌های منابع انسانی (گفتمان متعادل)



اجزاء کلیدی یادگیری و توسعه استعداد

نسل چهارم

توسعه استعداد مستقل (Self-Agent Talent Development)
گفتمان خود راهبر



نسل های مختلف توسعه استعداد در سایه تحولات فناورانه (هوش مصنوعی)

- نسل اول CCBT و LMS
- نسل دوم FCBL/L و LXP
- نسل سوم ICBL و TXP/J



ویژگی های اصلی یک پلتفرم
تجربه یادگیری است:



محتوا LXP ها خدمات یادگیری ماشین را برای انتخاب هوشمندانه و سازماندهی محتوای شخص ثالث کشف شده در وب و ارائه توصیه های شخصی به کاربران ارائه میدهند. علاوه ، کاربران می توانند به صورت دستی هر دو محتوای داخلی و شخص ثالث را برای به اشتراک گذاشتن با همکاران سازماندهی کنند.



LXP از محتوای تولید شده توسط کاربران نهایی پشتیبانی می کند. کارمندان می توانند از ویرایشگر WYSIWYG (آنچه مشاهده می کنید آنچه است که دریافت می کنید) برای ایجاد پست و درس استفاده کنند که می تواند شامل پیوندهای ، تصاویر ، فیلمها و اسناد باشد. سایر کاربران LXP می توانند درباره پست ها و درس ها رتبه بندی و نظرات خود را ارائه دهند



LXP ها داده های استفاده شده و یادگیری را برای نمایش در داشبورد و گزارش هایی که هم توسط کاربران نهایی و هم از مدیران استفاده می شود ، جمع آوری و ذخیره می کنند. داشبورد به کارمندان کمک می کند تا پیشرفت خود را در رسیدن به اهداف دنبال کنند و به مدیران کمک می کند تا روند یادگیری و استفاده را در سراسر سیستم عامل درک کنند.

برخی از LXP ها می توانند محتوای آموزش را بکار گیرند (به عنوان مثال ، اسناد یا فیلم ها) و با استفاده از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین می توانند مطالب را آموزش دهند. سپس هوش مصنوعی می تواند یادگیری خرد ، آموزش و توصیه هایی ارائه کند. برخی از LXP ها می توانند نیازهای آموزشی کاربر را درک کنند ، سپس سریعاً به نقطه خاصی از فیلم که در آن یادگیرنده باید شروع به تماشای آن کند ، می رود.



LXP ها برای دامن زدن به درگیری و رقابت (به عنوان مثال ، تابلوهای امتیازات ، نشان ها ، دستاوردها و امتیازات ویژه) از بازی سازی یا مکانیسم بازی استفاده می کنند.

برخی از LXP ها چت بات های مبتنی بر هوش مصنوعی را ارائه می دهند که به صورت شبانه روزی در دسترس کاربران است. چت بات ها می توانند به کاربران در انجام وظیفه فعلی خود کمک کرده و توصیه های هوشمندانه ای ارائه دهند. کاربران با تایپ پیام در یک منطقه گپ مبتنی بر متن ، با چت بات ارتباط برقرار می کنند.



این ادغام یک LXP را قادر می سازد تا با برنامه های تجاری شخص ثالث مورد استفاده شرکت مانند ارتباطات ، ذخیره سازی ابری ، مدیریت اسناد ، CRM و ... ارتباط برقرار کند.

LXP ها با ارائه دهندگان آموزش الکترونیکی رایگان و پولی ادغام می شوند و به کاربران امکان می دهند از دوره های آموزشی از طریق Coursera، LinkedIn Learning و Udacity به مطالب دوره دسترسی پیدا کنند.

مواضع در خصوص هوش مصنوعی

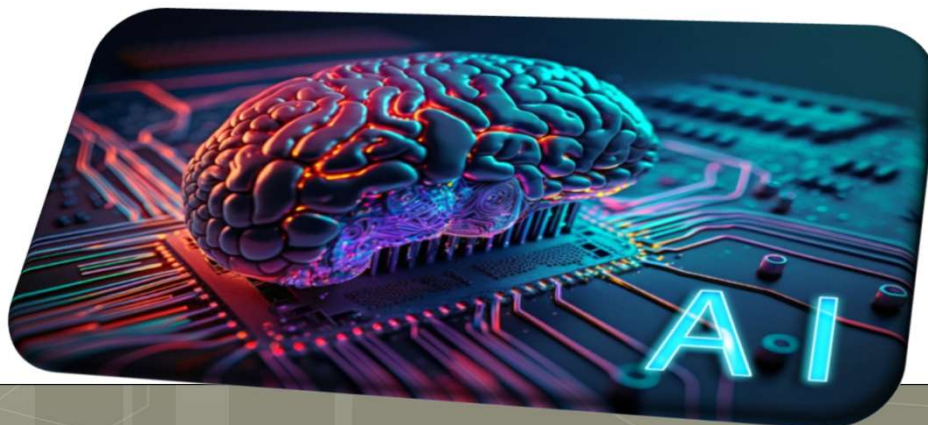
اطاعت کور کورانه

رویکرد نابالغ، عاطفی و احساسی نسبت به فناوری بصورت پذیرش در بست

نویسندگان وی هشدار می‌دهند که رقابت کشورها در بکارگیری در هوش مصنوعی در امور مختلف نظیر امور نظامی و پذیرش زود هنگام هوش مصنوعی در و قابلیت‌های مرتبط می‌تواند تأثیر منفی بر ثبات استراتژیک داشته باشد (Manolache, 2020)



استدلال پشت این توسعه روز افزون فناوری ها بخصوص **AI** در تعلیم و تربیت این است که آنها با اصول یادگیری دانش آموزان انطباق دارند و نویدهای زیادی برای بهبود کیفیت آموزش به همراه دارند (این مطالعات به مقرون به صرفه بودن، کمک به ایجاد جوامع یادگیری، ایجاد فضای ایمن برای آزمایش ها و کمک به یادگیری فعال تاکید دارند).



در عین حال پاره ای دیگر از مطالعات ، مخاطرات احتمالی در خصوص استفاده از فناوری در لوای پیشرفت را خاطر نشان ساخته اند. فناوری همواره به عنوان یک **شمشیر دولبه** عمل می کند. مواجهه ناپخته و نا بالغ و غیر اخلاقی با Technoscience نشان دهنده ورود انسانیت به یک بحران مداوم است (Pinar, 2012).

مخالفت و عصیان کورکورانه

دیدگاه محتاطانه



در این دیدگاه همانطور که هایدگر می گوید:
فناوری به خودی خود خوب یا بد نیست،
اما مشکل اینجاست که تفکر تکنولوژیک
(تفکر حسابی) تنها شکل تفکر شده است.





ملاحظات

و
دغدغه ها

Our Position on AI

We oppose developing AI that poses large-scale risks to humanity, including via power concentration, and favor AI built to solve real human problems. We believe frontier AI is currently being developed in an unsafe and unaccountable manner.

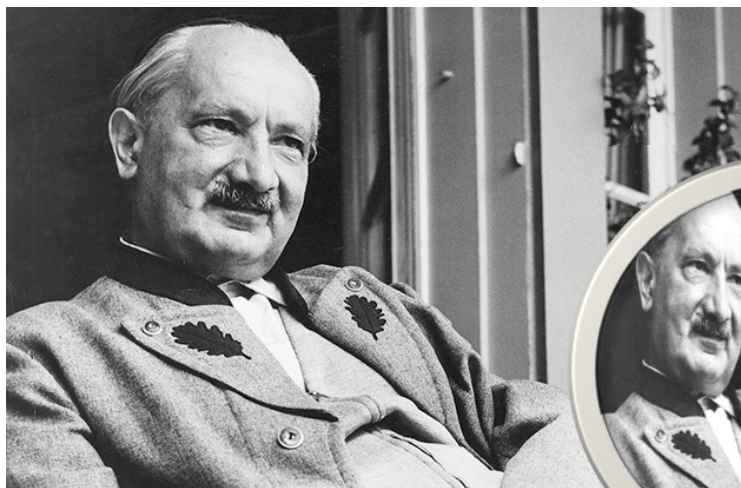
۱. نقض حریم و آزادی های فردی و تحت کنترل قرار دادن آدمی



حریم خصوصی و امنیت داده ها

- ❑ حفظ حریم خصوصی داده ها و نگرانی های امنیتی نیز هنگام استفاده از هوش مصنوعی در L&D مسائلی حیاتی هستند. سیستم های هوش مصنوعی اغلب داده های شخصی و حرفه ای حساس را مدیریت می کنند و نگرانی هایی را در مورد حفظ حریم خصوصی و امنیت داده ها ایجاد می کنند. اطمینان از رعایت مقررات حفاظت از داده ها برای محافظت از اطلاعات یادگیرندگان و حفظ اعتماد بسیار مهم است.
- ❑ علاوه بر این، سیستم های هوش مصنوعی می توانند در برابر حملات سایبری آسیب پذیر باشند، که می تواند منجر به نقض داده ها و به خطر افتادن محرمانه بودن اطلاعات یادگیرندگان شود. سازمان ها باید تدابیر امنیتی قوی را برای حفاظت از داده ها و کاهش خطر نقض اعمال کنند.

نظریه های بنیادی متعددی در خصوص باز اندیشی در خصوص نقش فناوری ها در دوران معاصر مطرح شده است . در این راستا دیدگاههای هشدار دهنده ای توسط میشل فوکو تحت عنوان پاناپتیکون و رسانه های دیجیتال . (Foucault,1977)، اندیشه های بیدار کننده برای فهم بهتر تکنولوژی از سوی هایدگر و Ferneding (۲۰۱۰) بیان شده است.



احیای نظریه پاناپتیکون توسط میشل فوکو

the age of digital
surveillance

به عنوان یک اثر معماری، **پاناپتیکون** به یک نگهبان اجازه می دهد تا ساکنان را بدون اینکه ساکنان بدانند تحت نظر هستند یا خیر، مشاهده کند. به عنوان یک استعاره، پاناپتیکون در نیمه دوم قرن بیستم به عنوان راهی برای ردیابی گرایش های نظارتی جوامع انضباطی مطرح شد. جزئیات این دیدگاه عبارت است از: (McMullan, 2015)

ساختار اصلی پاناپتیکون بتنام این است:

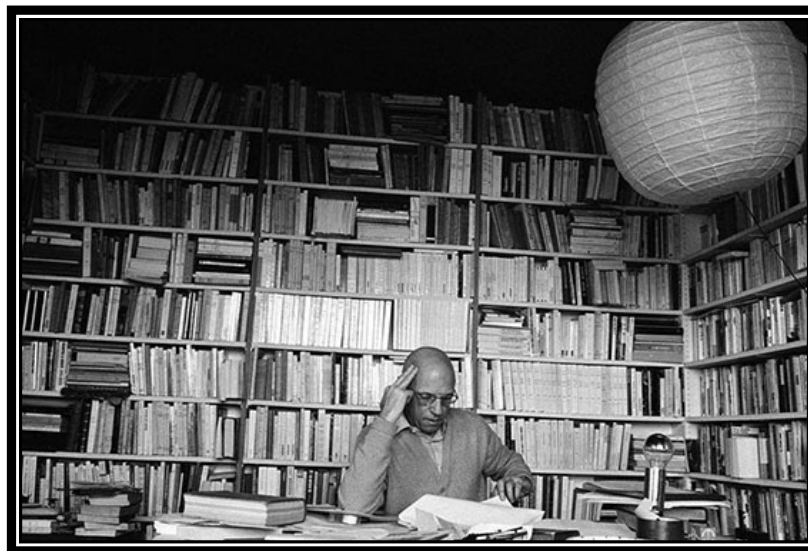
یک برج مرکزی وجود دارد که توسط سلول ها احاطه شده است. در برج مرکزی نگهبان است. درب سلول ها بسته به کاربری ساختمان، زندانیان - یا کارگران یا کودکان هستند. برج نور درخشانی می تابد به طوری که نگهبان قادر است همه افراد را در سلول ها ببیند. افراد در سلول ها، با این حال، قادر به دیدن نگهبان نیستند، و بنابراین باید فرض کنیم که آنها همیشه تحت نظر هستند.

فیلسوف فرانسوی، میشل فوکو، در کتاب «انضباط و تنبیه» در سال ۱۹۷۵، علاقه به پاناپتیکون را احیا کرد. فوکو از پاناپتیکون به عنوان راهی برای نشان دادن تمایل جوامع انضباطی به انقیاد شهروندانش استفاده کرد.

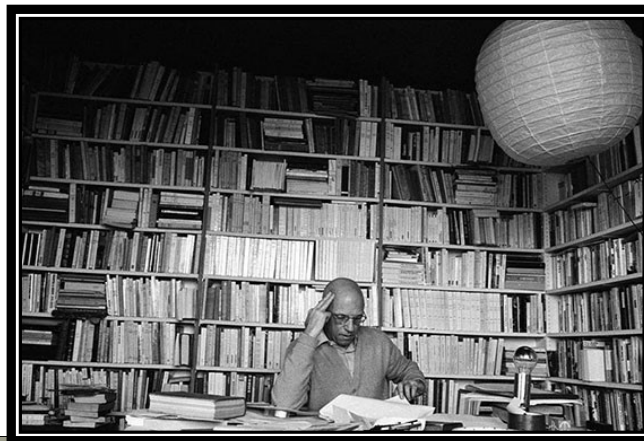




او زندانی یک پانوپتیکون را به عنوان در معرض نظارت نامتقارن توصیف می کند:
«او دیده می شود، اما نمی بیند. او یک موضوع اطلاعات است، هرگز فاعلی در ارتباط نیست.» در
نتیجه، زندانی از ترس مجازات، خود را کنترل می کند.



“اصل، بازرسی مرکزی بسیار مهم است” شما می توانید بازرسی مرکزی را با دوربین مدار بسته انجام دهید. برای انجام این کار به یک ساختمان گرد نیاز ندارید. نظارت بر ارتباطات الکترونیکی از یک مکان مرکزی، که پاناپتیک است. از بسیاری جهات، برج دیده بانی در قلب پاناپتیکون امروزه به شکل پیشرفته دوربین‌هایی است که به ساختمان‌های ما متصل شده‌اند - ماشین‌هایی که عمداً قابل مشاهده هستند و چشمان انسان از دید پنهان است.





همچنان که بین سلول های صفحه نمایش گوشی هوشمند خود حرکت می کنیم، «**سوژه های اطلاعات**» هستیم. در پاناپتیکون، افراد دائماً از خطر زیر نظر قرار گرفتن آگاه هستند - این تمام موضوع است - اما نظارت سازمانی در هوش مصنوعی **نامرئی** است. هیچ برج بلندی وجود ندارد، هیچ عدسی وجود ندارد که هر بار که URL را وارد می کنید به شما خیره شود. و شما آن را ببینید. ما بخش زیادی از زندگی خود را آنلاین می گذرانیم، داده های زیادی را به اشتراک می گذاریم، با این حال، داده های من، نه تنها توسط دولت من، بلکه توسط شرکت هایی که مبالغ هنگفتی از آن سرمایه گذاری می کنند، تحت نظارت است.



اینترنت اشیا

با همه چیز، از مانیتورهای ضربان قلب در ساعت‌های هوشمند گرفته تا کفش‌های جی‌پی‌اس، بار دیگر نور درخشانی بر بدن ما پرتاب می‌شود. آیا در زیر نگاه یک برج مرکزی احساس در معرض قرار گرفتن خواهیم داشت؟



۲ . دغدغه معرفت شناختی هایدگر



سه «ادعا» اصلی هایدگر:

(۱) فناوری «ابزار نیست»، راهی برای درک جهان است.

(۲) فناوری "یک فعالیت انسانی نیست"، بلکه فراتر از کنترل انسان توسعه می یابد.

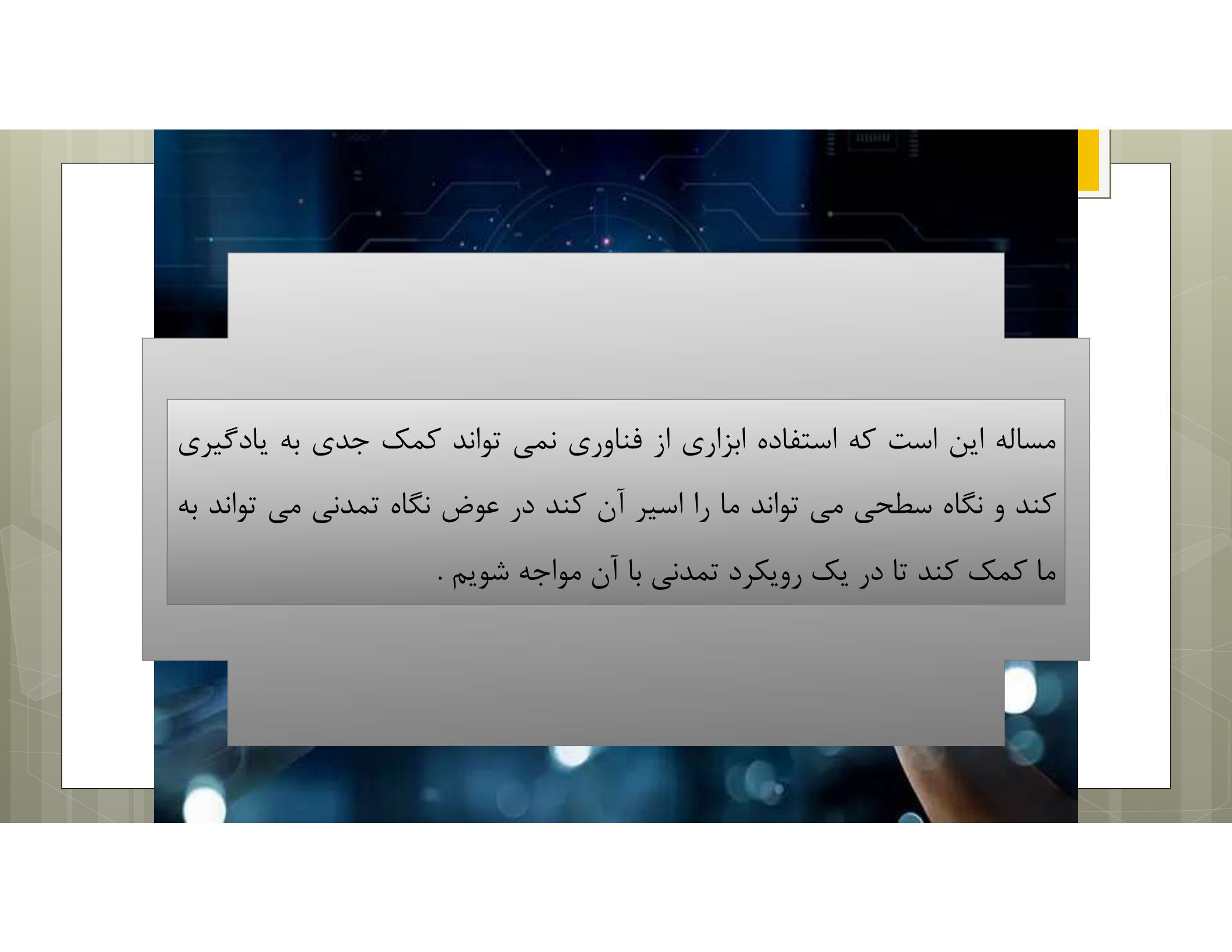
(۳) فناوری "بالاترین خطر" است که ما را به خطر می اندازد که جهان را فقط از طریق

تفکر تکنولوژیک ببینیم. (Heidegger, 1977)



برداشت رایج از تکنولوژی: «تکنولوژی به عنوان یک ابزار»، نقطه آغاز بحث، با برداشت رایج و عام از تکنولوژی، فراهم می‌شود که گفته می‌شود تکنولوژی وسیله‌ای است برای (وصول به) هدفی، یا تکنولوژی فعالیتی انسانی است. این دو تعریف با یکدیگر مرتبطند، زیرا وضع هدف و تامین و کاربرد وسائل مناسب برای رسیدن به آن، فعالیتی انسانی است....»

در بخش دوم از تفسیر تکنولوژی به عنوان یک ابزار عبور نموده و به تعریف کامل‌تری از آن می‌رسد یعنی «**تکنولوژی به عنوان نحوه‌ای از انکشاف و حضور**» او «تکنولوژی جدید را هم نحوه‌ای انکشاف می‌شمارد» او در این مورد می‌گوید: «تکنولوژی جدید چیست؟ آن هم نوعی انکشاف است. اما جنبه نو تکنولوژی جدید تنها پس از آن که توجه‌مان را به این خصلت اساسی آن معطوف کردیم، خود را بر ما آشکار می‌سازد.



مساله این است که استفاده ابزاری از فناوری نمی تواند کمک جدی به یادگیری کند و نگاه سطحی می تواند ما را اسیر آن کند در عوض نگاه تمدنی می تواند به ما کمک کند تا در یک رویکرد تمدنی با آن مواجه شویم .

نگرانی های اخلاقی و جانبداری

- ❑ نگرانی های اخلاقی و سوگیری نیز در هنگام استفاده از هوش مصنوعی در L&D ملاحظات مهمی هستند. الگوریتم های هوش مصنوعی می توانند ناخواسته سوگیری های موجود در داده هایی را که روی آن ها آموزش دیده اند، تداوم بخشند، که منجر به نتایج ناعادلانه یا تبعیض آمیز در فرآیندهای یادگیری و توسعه می شود. برای مثال، اگر داده های آموزشی حاوی سوگیری های مربوط به جنسیت، نژاد یا وضعیت اجتماعی-اقتصادی باشد، سیستم هوش مصنوعی ممکن است این سوگیری ها را در توصیه ها و تصمیم های خود تقویت کند.
- ❑ تضمین انصاف و برابری در برنامه های تحقیق و توسعه مبتنی بر هوش مصنوعی نیازمند توجه دقیق به کیفیت و تنوع داده ها است. علاوه بر این، فرآیندهای تصمیم گیری سیستم های هوش مصنوعی می تواند غیرشفاف باشد و درک چگونگی به دست آوردن نتایج خاص را دشوار می کند. این عدم شفافیت می تواند پاسخگویی و اعتماد به سیستم های هوش مصنوعی را مختل کند، زیرا ممکن است ذینفعان نتوانند تصمیمات اتخاذ شده توسط هوش مصنوعی را بررسی و تأیید کنند.

۳. دغدغه های فنی





کیفیت آموزش های
مبتنی بر فناوری در
مقایسه با سایر
فرصت های یادگیری

مسائل فنی و اعتماد بیش از حد

چالش دیگر وابستگی به فناوری است که هوش مصنوعی به ارمغان می آورد. سیستم‌های هوش مصنوعی از اشکالات فنی مصون نیستند، که می‌تواند فعالیت‌های یادگیری را مختل کند و منجر به ناامیدی در بین یادگیرندگان و مدیران شود. مسائل فنی مانند خرابی سیستم، مشکلات اتصال، یا اشکالات نرم افزاری می‌تواند روند یادگیری را مختل کند و بر تجربه کاربر تأثیر منفی بگذارد.

۴. انسانیت زدایی از آموزش De-humanization of Training

فناوری نمی تواند جایگزین آموزش و یادگیری
شود/نباید بشود! بلکه مکمل و تهسیل کننده آن است

علاوه بر این، اتکای بیش از حد به هوش مصنوعی می‌تواند منجر به فقدان تعامل و همدلی انسانی شود که برای انواع خاصی از فعالیت‌های یادگیری و توسعه، مانند مربیگری و راهنمایی ضروری است. لمس انسانی و ارتباطات شخصی نقشی حیاتی در ایجاد یک محیط یادگیری حمایتی دارند و هوش مصنوعی نمی‌تواند این جنبه‌ها را به طور کامل تکرار کند.



آدرس وب سایت:

www.kouroshfathi.com

آدرس کانال تلگرامی :

http://T.me/Dr_kouroshfathivajargah



09121480486